



INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESCUELA DE EMPRESARIOS

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

“ANALISIS DEL SERVICIO DE COMERCIALIZACIÓN A NIVEL
MAYORISTA DE GALLETAS DE LA EMPRESA ALFA EIRL EN EL
DISTRITO DE CHORRILLOS”

INTEGRANTES:

SARRIA GARCIA, Jaime Ezequiel
TRUCIOS MAZA, Rafael Andrés (PL9425045)

TRABAJO DE INVESTIGACION APLICADO PARA OPTAR EL TITULO
PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

COMERCIALIZACION

LIMA-PERU

2004

“A nuestros padres y amigos”

INDICE

INTRODUCCION

	Página
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Identificación del problema.	7
1.2. Situación problemática o área del problema	7
1.3. Fuentes del problema	10
1.4. Evaluación del problema o justificación	11
1.5. Formulación del problema.	12
1.6. Fines de la investigación.	12
II. MARCO TEORICO	
2.1. Antecedentes - Investigaciones similares previas.	13
2.2. Teoría científica – base teórica	17
2.3. Definición de conceptos	32
III. HIPOTESIS	
3.1. Formulación de la hipótesis.	44
3.2. Variables – Operacionalización – Indicadores	44
3.3. Medición de variables	44
IV. METODOLOGIA O DISEÑO DE LA INVESTIGACION	
4.1. Tipo y diseño de investigación	46
4.2. Fuentes de información de los datos	46
4.3. Población y muestra	46
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
V. EJECUCION DE LA INVESTIGACION	
5.1. Recolección de datos	48
5.2. Cuadros de tabulación y de presentación de datos	49
5.3. Análisis e interpretación de datos	72
5.4. Contratación y verificación de la hipótesis	72
5.5. Conclusiones y recomendaciones de la investigación.	73
VI. PLAN DE MARKETING	
6.1. Análisis de la situación actual	74

6.2.	Portafolio de productos	78
6.3.	Análisis de alternativas	82
6.4.	Alternativas del plan: corto plazo	83
6.5.	Alternativas del plan: mediano plazo	83
6.6.	Objetivos	84
6.7.	Estrategias y programas de acción a corto plazo	84

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VIII. BIBLIOGRAFIA

IX. ANEXOS

INTRODUCCION

El presente trabajo pretende ofrecer un panorama general de la distribución de galletas en el distrito de Chorrillos.

El proceso de distribución, es considerado por los investigadores, como el elemento más importante después del producto en sí, de los diversos componentes de la mezcla de mercadeo.

Para realizar el estudio, se ha realizado una investigación de mercado, teniendo en cuenta los aspectos generales acerca de la distribución para llevar a cabo un planteamiento de una estrategia distributiva de galletas en el distrito investigado.

Al iniciar el desarrollo del presente trabajo, tras las generalidades en este caso necesarias, nos introduciremos al conocimiento de los aspectos distributivos conceptuales así como de la forma en que este se desarrolla actualmente en el distrito de Chorrillos.

Luego se presenta una investigación realizada en el mercado objetivo, utilizando diversas variables tanto cuantitativas como cualitativas para contar con instrumentos al momento de tomar decisiones en la elaboración de la estrategia de distribución, teniendo en cuenta la problemática encontrada al aplicar dicho plan.

Es así que el trabajo finaliza con el diseño de una estrategia de distribución en el distrito de Chorrillos, teniendo en cuenta una importante fuente, como es un censo de negocios susceptibles de vender galletas en el distrito objetivo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema que da origen a la presente investigación es la necesidad de mejora en el servicio de comercialización de galletas de la empresa Distribuidora Alfa EIRL en el distrito de Chorrillos.

1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA O ÁREA DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del ambiente

Chorrillos es un distrito de aproximadamente 271,938¹ habitantes, ubicado al sur de la provincia de Lima. Cuenta con una gran zona populosa en su periferia, donde destacan las urbanizaciones populares de Villa María, San Juan Bautista de Villa, Santa Teresa de Villa, Buenos Aires de Villa, San Eugenio, Marcavilca, entre otras. También cuenta con urbanizaciones residenciales como Santa Leonor, Paseo de la República, Matellini, Rosario Villa y Los Laureles.

En la zona céntrica del distrito existe una gran zona comercial, comprendida entre las avenidas Huaylas y Alfonso Ugarte, donde confluye la mayor parte de los pobladores de la periferia, por estar en esta zona los principales servicios, entre los cuales están la municipalidad, el centro de salud, agencias bancarias, colegios, dependencia policial, entre otras y de ser una ruta principal de acceso a las zonas de vivienda.

1.2.2 Descripción de la fecha específica del problema

¹ POBLACION ESTIMADA POR GRUPOS DE EDAD, SEGÚN PROVINCIA Y DISTRITO - <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/poblacion/>

Desde el año 2000, la Distribuidora Alfa EIRL es una empresa que se dedica al comercio al por mayor de galletas. Opera a puerta abierta, es decir, posee un local para realizar sus actividades.

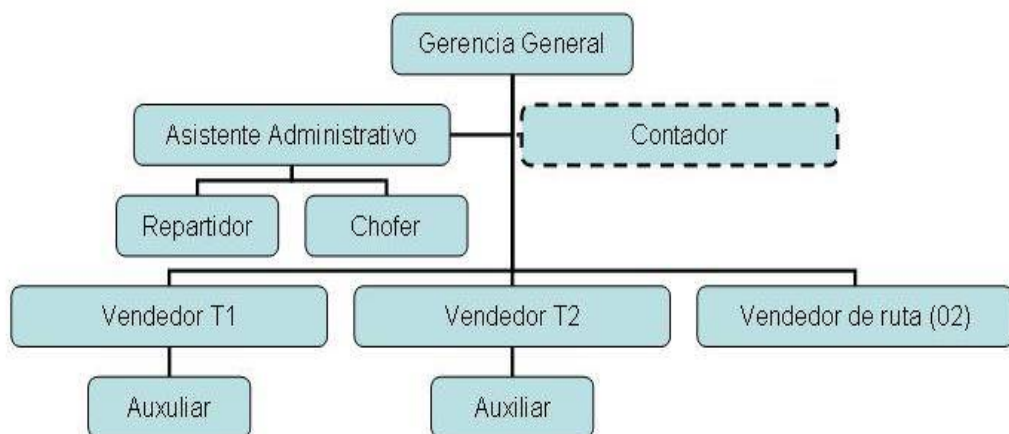
La empresa se encuentra ubicada en la zona céntrica del distrito de Chorrillos (en los alrededores de las avenidas Huaylas y Alfonso Ugarte) y desde enero del presente año cuenta con una unidad de transporte para realizar el reparto de productos a los puntos de venta del distrito.

La Distribuidora Alfa EIRL distribuye las siguientes marcas de galletas: Nabisco, San Jorge, Nestlé, Fénix, Costa (Molitalia) y Victoria.

A partir de la compra de la unidad de transporte, ha implementado una fuerza de ventas de dos vendedores, habiéndose dividido el distrito en dos zonas (anexo 02).

La Distribuidora Alfa EIRL utiliza un sistema de pre-venta: los vendedores se encargan de realizarla en las zonas predeterminadas y la unidad de despacho realiza la entrega de los pedidos de los productos ya vendidos, al día siguiente, optimizando el uso de esta unidad.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ALFA EIRL 2004



Los clientes de Distribuidora Alfa EIRL tienen un día de visita específico cada dos semanas. Eventualmente, algunos clientes realizan su compra en el local y se les hace la entrega al día siguiente de su visita también.

1.2.3 Posibles causas

Actualmente la distribución de productos de consumo masivo en Lima es muy complicada debido al crecimiento desmedido y muchas veces no planificado de la ciudad hacia los llamados cono norte y cono sur, por la proliferación de asentamientos humanos ubicados muchas veces en arenales o en los cerros que circundan Lima, donde la falta de pavimentación de las pistas en algunos casos, o simplemente por lo abrupto del terreno en otros, hace casi imposible el acceso a dichos mercados o eleva el costo del transporte y el riesgo del mismo, haciendo que la distribución en esas zonas sea prácticamente nula.

Por otro lado, los fabricantes de galletas han optado por diversas formas de distribución para enfrentar dicho problema. Entre estas alternativas está la de no poseer fuerza de ventas, sino solamente abrir una oficina de ventas en el almacén de la fábrica en donde los mayoristas acuden para adquirir el producto y que ellos se encarguen totalmente de la distribución. Tal es el caso de Panadería San Jorge - Galletera del Norte GN .

Otros sí poseen una fuerza de ventas, pero la cobertura de éstas sólo se limita a ciertos distritos céntricos o a determinados puntos de venta que representen presencia e imagen del producto para el fabricante. Aun en estos casos la frecuencia es quincenal, lo que ocasiona que gran parte del mercado se encuentre desatendida. Este es el caso de galletas Sayón.

En el caso de grandes fabricantes como Nabisco y Nestlé, éstos han optado por formar empresas subsidiarias que se encargan de la distribución de productos. Estas, a su vez, se encargan de la distribución a otros sub-distribuidores por zonas geográficas.

Este sistema permite una mejor cobertura, pero el inconveniente radica en que aun cuando todas las zonas no poseen igual densidad de puntos de venta, son tratadas en igual forma. Ello ocasiona que algunas distribuidoras no respeten las zonas preestablecidas.

Finalmente, está el caso de aquellos fabricantes de galletas que realizan su distribución por diversos canales, tales como los mayoristas, distribuidores exclusivos de fábrica y aquellos que poseen determinadas zonas, cubriendo parcialmente el distrito de Chorrillos.

Por otra parte, se ha podido observar que ningún fabricante realiza algún tipo de descuento sobre el precio de lista.

Como se puede apreciar, gran parte de los productores no realiza una distribución efectiva de sus productos, lo que ha originado el surgimiento diversas formas de distribución alternativa para cubrir el vacío existente. Entre éstas se tienen:

- Mayorista pasivo.
- Mayorista activo.
- Mayorista mixto.

1.2.4 Situación problemática

El grupo investigador ha podido detectar que el problema se encuentra dentro del área de comercialización de la Distribuidora Alfa EIRL.

1.3 FUENTES DEL PROBLEMA

La realidad se encuentra cercana a los investigadores, lo cual facilita el acceso a información necesaria para su realización.

El estudio brindará a los investigadores la oportunidad de aplicar en la práctica los conocimientos adquiridos a lo largo su formación profesional.

La observación directa muestra que existe oportunidad en el mercado de implementar una estrategia de distribución, por la insatisfacción de los clientes minoristas en la atención de sus pedidos.

No existiendo estudios anteriores al respecto –por ser un tema particular de una realidad-, la presente investigación se basará en los modelos de distribución de bienes de consumo, ventas por mayor, canales de distribución, entre otros.

El marco teórico está diseñado sobre la base de estrategias de comercialización y competencia, utilizando la siguiente bibliografía básica:

- Fundamentos de Mercadotecnia, *William Stanton*.
- Biblioteca Práctica de Negocios, *Mc Graw Hill*.
- Fundamentos de Mercadotecnia, *Philip Kotler*.
- Comercialización, *Jerome Mc Carthy*.

1.4 EVALUACIÓN DEL PROBLEMA O JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Empresa

El presente estudio permitirá a la Distribuidora Alfa EIRL diseñar una estrategia de comercialización que incida en las necesidades actuales del mercado y que aproveche las deficiencias que pudiera tener la competencia para satisfacer a los clientes.

1.4.2 Equipo investigador

Permitirá a los investigadores conocer de cerca la realidad de la distribución de ese tipo de productos en nuestro medio, para de esta manera obtener el Título Profesional de Administración de Negocios.

1.4.3 Instituto Peruano de Administración de Empresas – IPAE

Permitirá al Instituto Peruano de Administración de Empresas – IPAE, incrementar la información disponible en biblioteca para ser consultada por futuros estudiantes y profesionales en lo relacionado a temas de distribución y planes de *marketing*, aportando en el desarrollo académico del educando.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las deficiencias en el actual comercio mayorista de galletas en el distrito de Chorrillos que ocasiona la insatisfacción en los clientes minoristas?

1.6 FINES DE LA INVESTIGACIÓN

La finalidad del presente estudio consiste en elaborar una estrategia de distribución de la empresa Distribuidora Alfa EIRL, basada en las reales necesidades del mercado, para incrementar el volumen de las ventas. Nuestro objetivo se verá reflejado en lograr mayores utilidades y consecuentemente, que la empresa Distribuidora Alfa EIRL obtenga el liderazgo en la zona.

1.6.1 Objetivos generales

Determinar cuáles son las deficiencias de distribución en el mercado mayorista de galletas en el distrito de Chorrillos, teniendo en cuenta las deficiencias de la competencia, que generan insatisfacción en los puntos de venta y por lo tanto en los consumidores de galletas.

1.6.2 Objetivos específicos

- a. Determinar:
 - La cobertura, por marcas y por tipos de galletas.
 - La presencia de galletas en los puntos de venta.
 - La publicidad y las promociones en el punto de venta.

- Los precios de venta del producto investigado.
- b. Evaluar el servicio de atención por parte de los distribuidores de galletas en el punto de venta.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES – INVESTIGACIONES SIMILARES PREVIAS

2.1.1. Título: Informe sobre la distribución en Perú.

Autor: Rosa Ma. Meseguer Puig.

Año: 1999 - 2000

Institución: Direcció General de Comerç del Departament d'Indústria, Comerç i Turisme de la Generalitat de Catalunya

Páginas: 9 - 16

a. El canal mayorista

Podemos decir que tendrá un efímero resurgimiento, en base a lo siguiente:

- Los proveedores otorgarán mayores descuentos a este tipo de clientes, para compensar la disminución de las ventas.
- Se incrementarán las rebajas otorgadas contra cuotas de compra, lo que generará excedentes de *stock*, al tratar de cumplir la cuota y ganarse los descuentos mayores para estar en una posición más competitiva. A esto se añadirá que se producirá una distorsión de precios al realizarse liquidaciones con el fin de generar caja para pagar la mercadería adquirida.
- Se ampliarán los plazos de crédito, ya que al hacerlo se proporcionará una oferta más competitiva.
- Habrá más clientes de este canal debido a que tendrán más fuerza de compra al darles más plazo de crédito y mayores descuentos.
- Se producirá un incremento de la demanda de promociones personalizadas por algunos clientes del canal.
- El canal se concentrará con más fuerza en adquirir los productos de mayor rotación.

b. Recomendaciones

- La atomización del mercado minorista continuará siendo una característica importante del mercado detallista en el país. En este sentido, es importante aprovechar el formato minorista ya que es el más moderno y contribuirá al desarrollo del canal mayorista.

- En Perú se puede observar una situación extrema. De una parte, hay gran cantidad de puntos de venta pequeños y de otra, grandes cadenas de autoservicios, desconociéndose cual prevalecerá en el futuro, aunque por precio y calidad (en instalaciones, seguridad, comodidad) parece claro cuál triunfará. Por ello, se debe saber aprovechar este elemento ya que si se dan las características de negocio que el cliente espera, se tendrá una cartera asegurada.
- En lo que se refiere a estrategias para la cobertura del mercado, ya no se incidirá en una cobertura selectiva como se hace ahora, sino que se buscará el desarrollo de una cobertura horizontal. Por ello, se debe plantear una estrategia de actuación local a nivel detallista.
- Los hábitos de compra del consumidor limeño están variando: este tiende a realizar sus compras en un sólo lugar. Existen grandes expectativas de desarrollo en el canal de supermercados, pero existen factores que impiden su rápido crecimiento, como el que un gran sector de la población, debido a su bajo poder adquisitivo, no tiene capacidad para comprar en volumen, sino para compras día a día, por lo que la cadena de distribución denominada mayorista, tiene asegurada su existencia.
- Es significativo señalar que sólo el 5% de los consumidores tienen como primera opción para la compra de alimentos a los supermercados; el resto, entre sus opciones principales tiene las bodegas, puestos de mercado y mercadillos, por que si este canal es atendido en una cobertura adecuada, se permitirá el desarrollo del canal mayorista también.

2.1.2 Título: Impacto de Internet en la distribución y ventas.

Autor: L. Telletxea

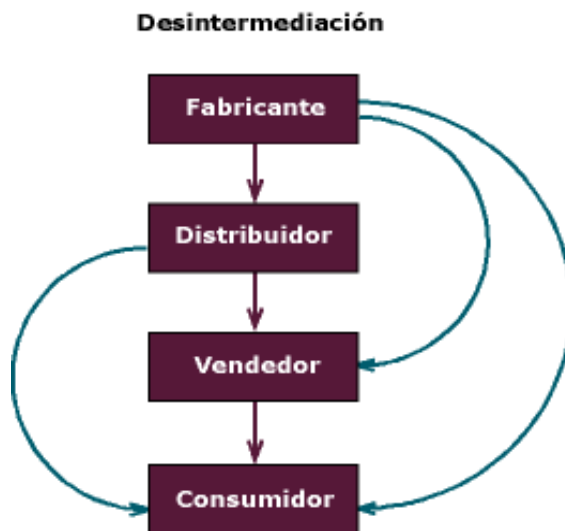
Año: 1999 - 2000

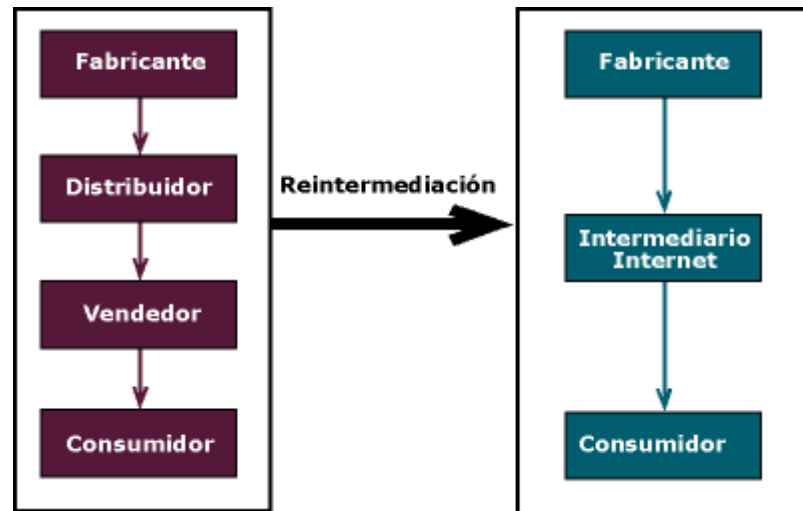
Institución: Improven Consultores

- a. Antes de Internet, los compradores y los vendedores realizaban sus comunicaciones a través de tres canales: personalmente (venta directa), por correo y por teléfono. En la actualidad, el cuarto canal, Internet, tiene un importante impacto en la relación entre compradores y vendedores.
- b. Internet puede impactar drásticamente en la distribución, tanto en un distribuidor típico o una empresa que fabrique y distribuya, en tres sentidos:

- Redefinición de la propuesta de valor de los intermediarios. Desintermediación y reintermediación.
 - Conflictos con la red de ventas propia.
 - Aparición de nuevos intermediarios.
- c. La apertura de una nueva de comunicación entre clientes, proveedores e intermediarios va a redefinir las relaciones entre ellos. Inicialmente, se plantearon dos potenciales fenómenos: la desintermediación y la reintermediación.

La desintermediación consiste en reducir la cadena de distribución. Pueden darse distintos casos: que el fabricante venda directamente al vendedor o al cliente último o que el distribuidor venda directamente al cliente último.





Tras estas reflexiones puede parecer que todos los intermediarios de cualquier sector "están en peligro". La respuesta es que cada caso ha de analizarse por separado y deben analizar cómo crean valor para sus clientes.

Todos los intermediarios cuya única aportación de valor sea la puesta en contacto de compradores y vendedores (es decir, recoger el pedido, llamar a un tercero y servir o similares) tendrán un terrible competidor en Internet que hará peligrar fuertemente la rentabilidad de su negocio. Este es el caso de los llamados "*brokers*". Estas empresas deberán redefinir su propuesta de valor entendiendo mejor su papel en la cadena y generando más valor para sus clientes. Algunas de las preguntas que debe hacerse son:

- ¿Están los clientes dispuestos a comprar el producto/servicio sin verlo?
- ¿Cuán complejo y "digitalizable" es el proceso de compra?
- ¿Es necesario gran conocimiento para el proceso de venta?
- ¿Están los otros integrantes de la cadena de distribución en Internet?
- ¿Están los competidores usando Internet?
- ¿Cuán concentrados son los canales de distribución?
- ¿Tiene su sector una logística compleja?

Realmente, los dos parámetros críticos son la relación entre la importancia de la información y los contactos físicos en el proceso.

Un caso muy distinto son los intermediarios que realmente aportan valor en la cadena debido a su conocimiento de los clientes, la gestión de los procesos, gestión de almacenes intermedios, entre otros factores. Ellos también tendrán una amenaza con Internet, pero esta será mucho menor.

De todos modos, en estos procesos, la presión por parte de los intermediarios será muy importante. En un reciente estudio de *Reality Research*, el 57% de los consultados decían que ellos dejarían de recomendar un producto si el fabricante empezase a vender directamente. Aunque la realidad es que estas presiones, en los casos en los que los intermediarios no aporten, nunca serán suficientes para su viabilidad.

2.2 TEORIA CIENTIFICA – BASE TEORICA

2.2.1 Título: Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia.

Autor: Cruz Roche.

Año: 1999

Editorial: Ediciones Pirámide.

a. Definición del término “minorista”

El llamado detallista, es el intermediario que se dedica a la venta de productos al detalle o al por menor. Se puede definir al minorista como “un intermediario que vende directamente al consumidor los productos necesarios para su uso individual o familiar”.

b. Definición del término “mayorista”

El comerciante mayorista es aquel que vende al por mayor, es decir, se trata de un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o a los fabricantes de otros productos, pero no al consumidor o usuario final.

Las principales funciones o tareas que lleva a cabo un mayorista pueden agruparse en las siguientes:

- Compra en grandes cantidades a fabricantes u otros mayoristas.
- Almacena grandes cantidades de producto.

- Agrupa los productos en lotes menores que los de aprovisionamiento para venderlos a los minoristas a otros mayoristas.
- Transporta las mercancías.
- Acomete ciertas actividades de promoción del producto.
- Se encarga de entregar al comprador el producto.
- Concede créditos a los clientes.
- Al adquirir la propiedad de los productos, asume riesgos.
- Presta asesoramiento a los detallistas sobre aspectos como las características del producto, productos demandados, gestión comercial, gestión administrativa, etc.

La realización de estas funciones supone ventajas tanto para el fabricante como para el minorista. Desde la óptica del fabricante, las ventajas son:

- Financia el ciclo de explotación.
- Contribuye a adecuar la fabricación a la demanda, reduciendo o evitando probabilidades de ruptura de *stocks* al almacenar los productos.
- Puede contribuir a las campañas de promoción de los productos.
- Al estar más próximo al consumidor, proporciona información sobre la tendencia del mercado.

Para el detallista, las ventajas que le otorga el mayorista son:

- Simplifica el trabajo administrativo, puesto que el número de mayoristas con los que tiene que trabajar será menor al número de productores a los que tendría que comprar si no existiera el mayorista.
- El mayorista se adapta a la capacidad financiera y de almacenamiento del detallista, en la medida en que el primero fracciona los lotes de producto y los sirve en la cantidad y en el tiempo requerido por el segundo.
- Puede obtener precios más bajos de un mayorista que de un fabricante, al haber obtenido el mayorista un precio menor por comprar en grandes cantidades.

Los mayoristas los clasifican en los siguientes tipos:

- Según las relaciones de propiedad
 - Independientes, cuando no tienen ningún vínculo de propiedad con otros miembros del canal. Con vínculos de propiedad con otros miembros del canal, el caso habitual

es las agrupaciones de compra, las cuales se pueden definir como asociaciones de comerciantes de carácter horizontal, es decir, formados por miembros de un mismo nivel del canal de distribución, cuya función principal es la realización de compras en común. Sus características son:

- Está formado por miembros de un mismo nivel del canal de distribución. Pueden ser mayoristas, de minoristas o, incluso, de consumidores.
- La finalidad única y exclusiva es la compra en común. El objetivo es tener mayor poder de negociación con los proveedores y así obtener mejores precios y condiciones que los obtenidos individualmente.
- No se constituyen en sociedad, pues la agrupación no tiene personalidad jurídica propia.
- Sus miembros mantienen su independencia jurídica y la total autonomía sobre la administración de su negocio.

▪ Según la localización geográfica:

Los mayoristas de productos se pueden clasificar en:

- Mayoristas en origen: son aquellos que desempeñan su función en las zonas de producción y gran parte de sus ventas van destinadas a mayoristas en destino. Un ejemplo son las cooperativas agrícolas.
- Mayoristas en destino (o asentadores): son aquellos que ejercen su función en las zonas de consumo, comprando principalmente a mayoristas en origen y vendiendo a detallistas.

Generalmente, los mayoristas están situados en los llamados mercados centrales de mayoristas: centros físicos de contratación al por mayor que están localizados en los grandes núcleos urbanos.

c. Mayorista pasivo

Es aquel comerciante que compra directo de la fábrica en grandes volúmenes, por lo que recibe descuento del fabricante y los comercializa en su local (no realiza reparto). Generalmente se ubican alrededor del mercado central y la zona céntrica de los distritos. Tienen como característica principal trasladar parte del descuento al minorista, por lo que llega con buenos precios, en comparación con el distribuidor

exclusivo que llega con el precio de lista. Esto se debe probablemente a que no realiza ningún gasto de distribución.

d. Mayorista activo

Es aquel comerciante que compra directo de fábrica en grandes volúmenes, por lo que recibe descuento del fabricante. Realiza su venta tienda por tienda.

e. Mayorista mixto

Es aquel comerciante mayorista de comercia de las dos formas antes de descritas.

2.2.2. Título: Dirección de la Mercadotecnia.

Autor: Phillip Kotler.

Año: 1993

Editorial: Prentice Hall Hispanoamérica

a. Mezcla promocional

Es uno de los cuatro componentes principales de la mezcla de mercadotecnia. También implica una combinación cuidadosa de varios elementos para lograr los objetivos promocionales específicos de una organización. Dichos elementos son la publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

Es importante tener en mente que los elementos deben ser coordinados e integrados entre sí, a fin de reformarse y complementarse uno a otro y crear una combinación que cumpla con los objetivos promocionales de la organización.

El propósito de la administración de la promoción es asegurar que todos los elementos individuales de la mezcla promocional trabajen conjuntamente para lograr los objetivos generales de la promoción de la organización.

Es necesario un esfuerzo coordinado para fijar objetivos promocionales, planear el esfuerzo promocional, determinar el presupuesto total para promoción, distribuir el presupuesto entre los elementos de la mezcla promocional, implantar el programa promocional y, finalmente, evaluar el programa promocional.

2.2.3 Título: Marketing estratégico.

Autor: Jean Jacques Lambin.

Año: 1995

Editorial: Mc Graw Hill 3era edición.

a. Las estrategias de desarrollo

Un análisis de cartera desemboca en recomendaciones estratégicas diferentes, según el posicionamiento de las actividades que conforman la cartera. Estas recomendaciones son orientaciones generales del tipo *invertir, resistir, cosechar, abandonar*, que exigen ser precisadas e introducidas en objetivos estratégicos más explícitos. El objetivo de esta sección es el inventario de la línea de acción que se presenta en la empresa interesada en mantener o restablecer el equilibrio de su cartera de actividades. Se examinarán en primer lugar las estrategias básicas a considerar teniendo en cuenta la ventaja competitiva detectada. En segundo lugar, las estrategias de crecimiento y, finalmente, las estrategias competitivas.

b. Las estrategias de crecimiento

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte las estrategias empresariales. Se trata del crecimiento de las ventas, de la participación el mercado y del tamaño de la organización.

Una estrategia de crecimiento intensivo injustificable para una empresa está cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por producto de que dispone en los mercados que cubre actualmente.

Diferentes estrategias pueden ser consideradas:

- Estrategia de penetración.
 - Estrategia de desarrollo de productos.
 - Estrategia de desarrollo de mercados.
- c. Estrategias del canal
- Quizás el factor más importante que influye en el desarrollo de la mezcla promocional, es la elección de estrategias que hace el comerciante para originar ventas.
- Estrategia de empuje: Se concentra en impulsar el producto a través del canal de distribución. Así, el fabricante de un producto de consumo que utiliza esta estrategia,

promoverá de esta manera activa su producto con los mayoristas. Estos, a su vez, lo harán con los minoristas y los minoristas lo promoverán de forma activa a los consumidores. En otras palabras, cada participante del canal conduce su esfuerzo de promociones al siguiente nivel.

- Estrategia de atracción: El fabricante trata de estimular la demanda del comprador final enfocando su esfuerzo promocional directamente a los compradores finales en vez de a los intermediarios del canal de distribución.

d. Estrategias de cobertura mercado

Si el canal de distribución elegido es un canal indirecto, se presenta el problema del número de intermediarios a reclutar para atender la tasa de cobertura del mercado necesaria para la realización en los objetivos de penetración. Varias estrategias de cobertura del mercado pueden ser consideradas:

- Distribución intensiva

En una distribución intensiva la empresa busca el mayor número de puntos de venta posibles, múltiples centros de almacenamiento para que se asegure la máxima cobertura del territorio de ventas y una cifra de ventas elevada.

- Distribución selectiva

Se habla de distribución selectiva cuando el producto recurre en cierto nivel del canal a un número de intermediarios inferior al número de intermediarios disponibles.

- Distribución exclusiva / franquicia

Es una forma extrema de la distribución selectiva en una región pre-definida: un solo distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender la marca y se compromete generalmente a no vender marcas competitivas. Tiene las ventajas e inconvenientes del sistema de la distribución selectiva, pero ampliadas. Una forma particular de distribución exclusiva es la franquicia.

e. Estrategia de comunicación

- Los medios de comunicación de marketing

Por comunicación de *marketing* se entiende el conjunto de señales emitidas por la empresa a sus diferentes públicos, es decir, sus clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal. La publicidad es

uno de los medios de comunicación, junto con la fuerza de ventas, la promoción de ventas, relaciones exteriores y de publicidad redaccional. Cada uno de estos medios tiene sus propias características.

- La publicidad es una comunicación de masas, unilateral e impersonal, emanada de un anunciador presentado como tal y concebida para incidir sobre la actitud más que sobre el comportamiento inmediato.
- La fuerza de ventas provee una comunicación a la medida, personal y bilateral que aporta información y se retroalimenta y que está concebida para incitar al cliente a una acción inmediata.
- La promoción de ventas comprende el conjunto de estímulos que de una forma no permanente y a menudo localmente, van a reforzar de manera temporal la acción de la publicidad o de la fuerza de ventas y que son puestos en funcionamiento para fomentar la compra de un producto específico.
- Las relaciones públicas y la publicidad redaccional tienen por objetivo establecer, a través de un esfuerzo deliberado, planificado y sostenido, un clima psicológico de comprensión y de confianza mutua entre una organización y el público. Se trata pues, menos de vender que de obtener un apoyo moral que facilite la continuidad de la actividad.
- Otros medios de comunicación directa, son los salones, ferias y exposiciones, la publicidad postal, la venta por teléfono, la venta por catálogo, la venta en reuniones. Todos ellos son medios de comunicación, fuera de los medios de masas tradicionales utilizados por el *marketing* directo.

▪ Las estrategias de comunicación personal y masiva.

Las dos herramientas más importantes de la comunicación de *marketing* son la comunicación personal realizada por la fuerza de ventas, y la comunicación impersonal asegurada por la publicidad de los medios de comunicación masivos.

El problema es saber en qué casos la acción directa del vendedor es más eficaz que la publicidad. Desde el punto de vista de la comunicación, la fuerza de ventas es mucho más eficaz y más poderosa que la publicidad. No obstante, la ventaja de la publicidad

es su coste poco elevado: por contacto cuesta alrededor de 100 veces más llegar a una persona por una visita de un vendedor que por medio de un anuncio publicitario.

- El papel de los vendedores en estrategia de marketing
 - Estrategia de comunicación: El vendedor es un especialista de la comunicación que proporciona información sobre los productos y servicios ofrecidos, con el fin obtener una decisión de compra.
 - Estrategia de persuasión: El vendedor comprende las necesidades inmediatas del cliente e intenta inducirlo a adaptarse a los diferentes aspectos del producto, superando las objeciones que formula.
 - Estrategia de negociación: Como consecuencia la percepción de las necesidades del cliente, el producto es adaptado con el fin de responder mejor a sus necesidades.
 - Estrategia de planificación: El vendedor buscará necesidades de largo plazo de los clientes y actuará como consultor al respecto.
 - Estrategia de dirección: El vendedor dirige su territorio como una empresa e invierte su tiempo y sus recursos en las oportunidades más rentables.

- Estrategias de despliegue de la fuerza ventas

Diferentes estrategias de despliegue vendedores pueden ser consideradas por la empresa: una fuerza de ventas organizada por áreas geográficas, por productos, por clientes o por un sistema mixto.

La organización *por área geográfica* es la estructura más corriente, cuya ventaja es la calidad y la simplicidad pues el vendedor es el representante exclusivo de todos los productos de la empresa frente a todos los clientes potenciales y actuales. Esta fórmula –que es también la menos costosa- no conviene más que allí donde los productos son poco numerosos o parecidos.

- El papel de la publicidad

El papel de la publicidad, el anunciante y su utilidad para el comprador se resume brevemente a continuación:

- Para el anunciante, el papel de la publicidad es producir un conocimiento entre los consumidores con el fin de crear una demanda para el producto.
- Para el consumidor, es un medio que le permite conocer las cualidades distintivas y reivindicadas por el productor para su producto y realizar economías de tipo personal para el recojo de esta información, pues la obtiene sin necesidad de recoger dicha información por un proceso de prospección. La publicidad ejerce una función mucho más directa que la ejercida por la fuerza de ventas y su función puede definirse como una actitud favorable que el final conducirá a la compra.

2.2.4 Título: Métodos y procedimientos de la investigación de mercados.

Autor: Mauricio Lerner / Luis Echegaray.

Año: 1994

Editorial: Asociación Peruana de Editoriales Universitarias.

a. Definición y objetivos de la investigación de mercados

La investigación de mercados es una herramienta de apoyo para el desarrollo de la gestión del *marketing*, la cual se ocupa del manejo de los procesos de intercambio entre una empresa y sus mercados, a fin satisfacer las necesidades de estos últimos.

La investigación de mercados se define como un proceso de generación de información relevante sobre los mercados y otros componentes pertinentes al ambiente externo, a fin de usar vías de información en la toma decisiones relacionadas con la gestión de *marketing*.

Tiene como objetivo brindar el conocimiento y la comprensión adecuados sobre la situación de los mercados y demás aspectos propios del medio ambiente, a fin de incrementar el acierto en la toma decisiones estratégicas de *marketing* y ejecución de operaciones, facilitando así una planificación de *marketing* ordenada y eficiente.

b. Tipos investigación de mercados

Los estudios de mercado pueden ser clasificados de diversas formas. Entre los criterios de clasificación comúnmente usados en nuestro medio para las investigaciones, distinguimos tres niveles: por su objetivo principal, de acuerdo al método, y/o técnica de empleados y por la frecuencia con la que se realizan

- Según su objetivo funcional
 - Investigación exploratoria: Estos estudios son realizados con el objetivo de identificar y definir los problemas percibidos, con amplitud, conociendo sus causas y las posibles alternativas de solución. Además, proveen de ideas para los productos y uso de los mismos. Permiten conocer las razones del comportamiento de los consumidores, usuarios y profundizar en ellas mediante métodos muy flexibles y no estructurados.
 - Investigación descriptiva: Cuando se requiere de información acerca de las características de un fenómeno determinado, se utiliza de investigación descriptiva. Ello permite obtener información sobre un tema específico, lo que implica un conocimiento claro del problema, objetivos concretos y necesidades de investigación detalladas antes de realizar estudio.
Estos estudios permiten identificar las características de los fenómenos del mercado y determinar la frecuencia con que se presentan. Las investigaciones descriptivas se llevan cabo a través del empleo de técnicas cuantitativas, utilizándose un cuestionario con preguntas estructuradas a fin de recoger información. Además se suele recurrir a las fuentes secundarias de información.
 - Investigación causal: Este tipo de estudio permite conocer y establecer relaciones entre las variables y los efectos que la alteración de una de ellas origina en la otra. En resumen, la investigación causal supone la influencia de la variable X en la variable Y y viceversa.
Los estudios causales permiten determinar si el incremento de las ventas de un producto específico es causado por una mayor inversión o por algún problema de la competencia. También posibilita saber cuál –o cuáles- de las opciones prefieren los consumidores potenciales de una nueva marca, por ejemplo.
- Según el método utilizado
 - Investigación cualitativa: Los estudios cualitativos tienen por objeto recoger información referida al universo representativo del consumidor usuario. Permiten

conocer las imágenes y motivaciones que influyen en sus elecciones, así como descubrir ideas, sentimientos y actitudes que pasan desapercibidas para quienes las poseen, pero que constituyen el punto de partida para la comprensión de las conductas que se derivan de ellas.

- Investigación cuantitativa: Las investigaciones cuantitativas proveen información estadística sobre el mercado. Estos estudios se realizan continua o periódicamente, aunque pocas veces obedecen a necesidades circunstanciales.
- Investigación cuali cuantitativa: Consiste en una combinación de técnicas empleadas. Provee de información profunda sobre actitudes, opiniones y conductas, utilizando muestras estadísticamente representativas. Esta información obtenida permite tener una idea clara y precisa de lo que sucede en el mercado.
- Según su frecuencia
 - Investigación continua: Es aquella realizada en forma permanente. A menudo este tipo de estudios se lleva a cabo a través de paneles de consumidores. Estas investigaciones se basan generalmente en aplicación de técnicas cuantitativas.
 - Investigación periódica: Se realiza cada cierto tiempo, ya sea bimestral trimestral o anualmente. Al igual que los estudios continuos, se lleva cabo a través de paneles de consumidores. Estos estudios permiten apreciar los cambios suscitados entre los consumidores usuarios, de un período a otro, causados por modificaciones en las estrategias de *marketing* de la empresa investigadora, de la competencia o por cambios en el macro ambiente.
 - Investigación circunstancial: Obedece a necesidades específicas de *marketing*. Se realiza cada vez que se presenta una necesidad de información tal como conocer el mercado potencial, las reacciones de los consumidores o las preferencias de los consumidores/usuarios.

c. Etapas del proyecto investigación de mercados

- Precisión del problema de marketing

Se refiere al resultado que se desea lograr, con la aplicación de las decisiones, se utiliza la información proporcionada por la investigación de mercados. En esta etapa se debe

precisar principalmente cuáles son las decisiones que se van a tomar en función a la información que se va a generar.

- Especificación de objetivo investigación

Una vez precisadas las decisiones de *marketing* que serán usadas en la investigación, se procede a definir los objetivos según la información que se requiera a fin de apoyar dichas decisiones. Los objetivos de la información deben responder en forma adecuada a las necesidades informativas de las personas que toman decisiones gerenciales, ejecutivas u operativas de *marketing*. Se debe especificar el tipo de información, su profundidad y la amplitud.

- Determinación metodológica

La metodología de la investigación de mercados se refiere principalmente a las técnicas y procedimientos que se emplean en la recolección de datos y el procesamiento de los mismos, a fin de convertirlos en información de utilidad para el *marketing*.

- Determinación de la muestra

Esta actividad se realiza paralelamente a la determinación de la metodología de datos e implica definir las características y número de los entes que constituyen fuentes de datos.

- Determinación de recursos

El diseño, la ejecución y el control del proyecto de investigación de mercados requiere de personas, presupuesto, equipos y materiales y en muchos casos, de instalaciones e infraestructura para la ejecución de las tareas. Dichos recursos son calculados para todo el proceso de investigación.

- Levantamiento y procesamiento de datos

Para la aplicación de las metodologías pertinentes y el procesamiento de los datos que conducen a una información estructurada, se debe contar con un cronograma que guíe la ejecución de las acciones.

El levantamiento y el procesamiento de datos deben seguir las especificaciones indicadas en las metodologías y muestras predeterminadas. Esta etapa debe contener un mecanismo de control que permita verificar su cumplimiento. Así, se debe controlar el avance del trabajo, la labor del personal involucrado y el uso apropiado de los recursos asignados.

- Presentación de resultados

La razón primordial de la existencia del proyecto investigación de mercados radica en su aplicabilidad al proceso de *marketing*. El procesamiento de datos debe conducir a una información que resuma situaciones y realidades a ser interpretadas y analizadas para tomar decisiones estratégicas y operativas.

2.2.5 Título: Gestión práctica de la distribución comercial.

Autor: Lawrence Arthur.

Año: 1995

Editorial: Deusto Bilbao.

Páginas: 252

Conseguir la distribución en el mercado constituye una operación cuya importancia es equiparable a la del establecimiento de estrategias de *marketing*, desarrollo de productos, eficacia en la fabricación y planificación financiera.

Las empresas no deben de limitarse a dejar en mano de los subordinados del “Departamento de Ventas”, la ardua tarea de alcanzar cifras de ventas que se supone cada canal debe obtener en el mercado.

El desarrollo de una estrategia para conseguir una acertada distribución comercial debe basarse en el conocimiento detallado de los siguientes aspectos:

- a. Número, naturaleza y localización de los posibles consumidores del producto.
- b. Red de distribución del producto, sus operaciones y composición.
- c. Número y operaciones de los posibles competidores.
- d. La propia empresa, las estrategias, los puntos débiles y puntos fuertes.

2.2.6 Título: El marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana.

Autor: Gina Pípoli de Butrón

Año: 1995

Editorial: Universidad del Pacífico

a. Proceso de ventas

El proceso directivo en ventas tiene como objetivo guiar, liderar y controlar los esfuerzos del equipo de ventas para la consecución de los objetivos trazados, los cuales deben ser acordes con los objetivos globales del empresa. El éxito del jefe de ventas no sólo dependerá de sus conocimientos de los principios de dirección, sino también de su aplicación correcta, esto es, de su capacidad de dirección.

b. Organización de ventas

▪ Política de ventas

Es un conjunto de principios o reglas de acción que sigue la empresa para lograr sus objetivos y es un instrumento útil para ejercer control sobre los acontecimientos.

▪ Estructuras típicas de organización de ventas

La mayor parte las organizaciones puede clasificarse esencialmente en las siguientes categorías básicas:

- Organización de línea
- Organización funcional

En función a esta clasificación, las empresas grandes y medianas se ven en la necesidad de expandir su organización básica, lo cual se sustenta en la combinación de las siguientes factores: territorio geográfico, línea de productos y tipo de clientes.

c. Planeamiento de ventas

▪ Mercado Potencial

Son las ventas esperadas de un bien, grupo de bienes o servicios para la totalidad de un sector industrial en un mercado, en un espacio de tiempo. Esto es, el total de ventas que las empresas de un mismo sector esperan lograr de un bien o servicio, durante un periodo de tiempo, en el mercado objetivo.

▪ Potencial de ventas

Es la participación que espera tener la empresa en el mercado potencial, es decir, es la porción de las ventas totales esperadas en un determinado sector del mercado, que los directivos de la empresa desean conseguir.

▪ Planeamiento de ventas

- Pronóstico de ventas: Es la estimación en unidades monetarias o físicas de las ventas de un producto durante un lapso de tiempo futuro, de acuerdo con los objetivos trazados por el departamento de mercadotecnia.
 - Presupuesto del departamento de ventas: El presupuesto es un instrumento empleado para planificar los beneficios, calculando de antemano los ingresos y los gastos. El presupuesto se constituye en un plan financiero que utiliza el directivo para establecer en qué medida dispone de fondos para cubrir los gastos y los costos del departamento de ventas generado por sus operaciones y obtener así una utilidad planeada.
- Magnitud de fuerza de ventas
Definida la estructura, el siguiente paso es determinar el tamaño de la fuerza de ventas. Dimensionarla adecuadamente es central, en la medida que permite a la empresa saber cuántos vendedores deben reclutar en función al pronóstico de ventas trazado, sin que implique un exceso en los costos.
 - Territorio de ventas
Está conformado por clientes actuales y potenciales que se encuentran dentro de un área geográfica y que, por lo tanto, están asignados a un vendedor o distribuidor determinado.
 - Reclutamiento y selección de vendedores
El éxito de las operaciones de la fuerza de ventas de una empresa se basa en la selección de vendedores eficaces. La selección cuidadosa de vendedores puede incrementar significativamente el rendimiento global de la fuerza de ventas.
 - Capacitación de los vendedores
El objetivo que persiguen las compañías es contar con una fuerza de ventas madura y experta que reditúe a la empresa. Por ello, es medular ser conscientes de que la capacitación genera más valor que costo.
 - Supervisión de la fuerza de ventas
La supervisión se refiere a toda actividad de control del equipo de ventas, específicamente relacionado con el trabajo de los vendedores.
Esta supervisión puede realizarse directamente a través del contacto de las actividades de los vendedores o indirectamente, por medio de los resultados obtenidos en los documentos presentados de los gastos que realizan, entre otras formas.

- Cuotas de ventas

La unidad de mercadotecnia determina a quién se le fija la cuota: puede ser un vendedor, un producto, una sucursal, un distrito, un distribuidor o un cliente.

- Suponen un objetivo e incentivo para los vendedores.
- Permite un control actividades de los vendedores.
- Mejorar la efectividad de los sistemas de remuneración.
- Evaluar la productividad y la efectividad de lo vendedores.
- Comparando la cuota con los resultados reales obtenidos. Los directivos valoran la persona y toman decisiones sobre si se les debe promocionar o no.

2.2.7 Título: Distribución y consumo - La eficiencia del comercio mayorista ²

Autor: Miguel Ramírez González

Año: 2003

Editorial: Empresa Nacional Mercasa - España

Páginas: 9 - 16

El comercio mayorista es menos conocido por los consumidores, pero su función es decisiva y cada vez más importante a medida que aumentan las exigencias de mayor seguridad y calidad alimentarias, porque las empresas mayoristas tienen un protagonismo creciente en la trazabilidad de los productos que garantizan un control riguroso de todo el proceso de producción y distribución de alimentos.

Las exigencias de transparencia y el derecho de los consumidores a conocer la procedencia de los alimentos que consumen y los procedimientos con los que han sido producidos y tratados hasta su adquisición, exigen en consecuencia, seguir avanzando en la implantación de la trazabilidad, un concepto cada vez más presente en el mundo de la producción, la distribución y el consumo de alimentos.

Los cambios que los mercados mayoristas deben afrontar de manera permanente, para no perder el tren del futuro son:

² Este artículo es un resumen de la ponencia presentada por el autor en el 23º Congreso de la Unión Mundial de Mercados Mayoristas (UMMM), celebrado en Lisboa en octubre de 2003.

- a. Facilitar la prestación de servicios novedosos de las empresas mayoristas hacia sus clientes.
- b. Favorecer una mejor comunicación entre los mayoristas y sus clientes, con la incorporación de nuevas tecnologías como comercio electrónico.
- c. Promover la normalización y presentación de los productos de acuerdo con la necesidad de los consumidores finales, incluidos los productos de cuarta o quinta gama.
- d. Apoyo desde los mercados mayoristas a todas las campañas de promoción del consumo.

2.3 DEFINICION DE CONCEPTOS

2.3.1 Sistema de comercialización

El sistema de comercialización comprende ventas, publicidad, tráfico, manejo, almacenaje de mercancías desde el punto de producción original o intermedia al punto de venta o transferencia efectiva al último y definitivo comprador, al menor costo posible.

Como todo sistema, la variación de cualquiera de estos elementos afectará sistema de su conjunto y a los resultados a obtenerse.

2.3.2 Estrategias de mercadotecnia.

Una estrategia mercadotecnia es un “conjunto de principios consistentes, apropiados y factibles, a través de los cuales una empresa espera lograr sus objetivos a largo plazo, tanto de clientes como de utilidades, en un medio ambiente competitivo particular”³.

³ Philip Kotler, **Dirección de mercadotecnia** p.333

La estrategia mercadotecnia de una empresa tendrá que tomar en cuenta varios factores, entre ellos: tamaño y posición competitiva de la empresa en el mercado, recursos de la empresa, sus objetivos y políticas; estrategias de mercadotecnia de los competidores, comportamiento de compra del mercado que se tiene como meta, etapa del ciclo de vida del producto y carácter de la economía.

Dentro de un mercado generalmente se tienen: el líder de mercado, que es aquella empresa en el mercado que posee la participación más grande; del retador de mercado, es una empresa que va para arriba y que pugna activamente por expandir su participación, utilizando al efecto tácticas sumamente agresivas, el seguidor de mercado, que es otra empresa que va para arriba y que únicamente busca mantener su participación de mercado y finalmente existen varias empresas pequeñas, quienes se mantienen encajonadas en su segmento de mercado y que sirven a pequeños sectores de este mercado esperando que no atraigan el interés de empresas más grandes.

a. Estrategias del líder del mercado

Casi todo sector comercial tiene una empresa a la que se reconoce como líder del mercado. Esta empresa goza de la participación más grande de mercado del producto pertinente. Por lo regular es la que guía a otras empresas en lo que se refiere a cambios en el precio, introducción de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad promocional. Este líder puede o no ser admirado o respetado, pero las demás empresas reconocerán su dominio. El líder es un punto de orientación para los competidores, una empresa a quien desafiar, imitar o evitar.

Las empresas dominantes pueden intentar expandir el mercado total en tres formas:

- Nuevos usuarios: El primer modo es atraer nuevos usuarios a la clase del producto. Toda clase de producto posee el potencial de atraer a compradores que por el momento no conocen el producto o se resisten a él debido a su precio o que dejan de proporcionarles ciertos aspectos o asumir ciertas formas.

- Nuevos usos: Otra forma de incrementar un mercado es descubrir y promover nuevos usos para el producto.
- Más usos: Una tercera estrategia de expansión de mercado es convencer a la gente usar más del producto por cada ocasión de empleo.

Además de incrementar el tamaño del mercado, la empresa dominante debe vigilar eternamente los medios de proteger su corriente de participación de mercado. Las empresas retadoras constantemente se hallan al acecho del líder, en busca de posibles flaquezas.

Las empresas dominantes no pueden esperar que se mantengan ociosas cuando las empresas más pequeñas buscan la forma de atacarlas. Pueden emplear alguna de las cuatro estrategias:

- Estrategia de innovación: Que consisten rehusarse a quedarse contentas con la forma en que se encuentran las cosas y acaudilla a la industria en ideas de nuevos productos, servicios a los clientes, medios de distribución y descubrimientos para reducir costos.
- Estrategias de fortificación: Es cuando la empresa dominante mantiene razonable sus precios, en relación con el valor percibido de su oferta y las de los competidores. También produce su marca en una variedad de tamaños y formas, con el fin de cubrir las preferencias variantes del mercado, en vez de permitir que los competidores lo hagan. Crean marcas adicionales para fortalecer su posición en el espacio del anaquel y en los esfuerzos de los distribuidores.
- Estrategias de confrontación: La empresa dominante puede emprender una guerra promocional, incurrir en gastos de promoción masiva o reducir precios, que el competidor agresivo no puede emparejar.
- Estrategias de hostigamiento: La firma dominante en ocasiones recurre a una estrategia de hostigamiento. Podría acercarse a los proveedores más grandes y amenazarlos con reducir sus compras si ellos surten a la empresa que va para arriba. O bien, podría ejercer presión sobre los distribuidores para que no manejen los productos del competidor. O sus vendedores podrían expresarse mal de los competidores.

b. Estrategias de retador de mercado:

Las empresas que ocupan el segundo, tercero y cuarto lugar en un sector del mercado pueden calificarse como empresas en ascenso o a la zaga. Tal vez sean demasiado grandes en su propio derecho, aunque menores que el líder. Estas empresas pueden adoptar una de dos posturas. Pueden decidir atacar a los líderes y a otros, en un esfuerzo por aumentar su participación de mercado (retadoras de mercado) o bien pueden contentarse con seguir la corriente (seguidores).

Los retadores de mercado pueden pretender ganar mayor participación de mercado mediante tres formas. La primera de ellas es una estrategia de ataque directo, en la que el retador procura mejorar al líder de mercado mediante una decidida perseverancia y lucha. La segunda forma es a través de una estrategia de puerta trasera, en la que el retador corre alrededor de la empresa dominante en vez de desde dentro de ella. La tercera forma es a través de la estrategia de atacar a los competidores más pequeños en vez de al líder de mercado.

Básicamente el retador de mercado tiene que decidir entre agredir al líder, a otros que van para arriba o a empresas pequeñas, basándose en los puntos débiles que descubren. Luego prepara una estrategia para sacar ventaja de la flaqueza. No obstante, de vez en cuando se encuentran retadores que van tras los competidores con nada más que una fuerte determinación de ganar.

El retador de mercado que busca una ventaja competitiva, cuenta con algunas estrategias:

- Estrategia de descuento en precios
Para que una estrategia de descuento en precios funcione, deben cumplirse tres suposiciones: primero, es que el retador debe ser capaz de convencer a los compradores que sus productos y/o servicios son de calidad comparable a la del líder. Segundo, los compradores deben ser sensibles a la diferencia en precio y sentirse cómodos al volver la espalda a los proveedores existentes. Tercero, es que el líder en el mercado debe aferrarse a su precio a pesar del ataque del competidor.
- Estrategias de artículos más baratos

Otra estrategia para ganar posiciones mercado, es ofrecer un producto de calidad baja o media a un precio mucho más bajo. Esto funciona cuando existe un segmento suficiente de compradores con conciencia de precio. Sin embargo las empresas que logran establecerse mediante esta estrategia, son vulnerables al ataque de empresas de “artículos más baratos”, cuyos precios son más bajos todavía. En defensa procuran mejorar su calidad gradualmente, hasta el nivel del líder o ligeramente menor.

- Estrategia de artículos de prestigio
Un retador de mercado puede intentar ganar al líder lanzando un producto de calidad superior y cobrando un precio más elevado. Algunos atacantes, tras ganar la aceptación del mercado de sus productos primarios, se enfrascaron en lanzar productos de precio inferior.
- Estrategia de proliferación de productos
El retador puede ir tras el líder lanzando un gran número de variantes de producto. El éxito de la estrategia depende del manejo del nuevo producto para atraer y retener clientes y el fracaso del líder para reaccionar con la suficiente rapidez con sus propias variantes de productos.
- Estrategia de innovación de producto
El retador puede seguir la senda de innovación de producto para atacar la posición del líder. El público es quien se beneficia con las estrategias de retador orientadas hacia la innovación de productos.
- Estrategia de mejores servicios
El retador puede atacar al líder encontrando formas para ofrecer nuevos servicios o uno mejor.
- Estrategia de distribución e innovación
Un retador debería examinar la posibilidad de expandir su participación de mercado creando un nuevo canal de distribución.
- Estrategia de reducción de costos
Algunas empresas ven como clave para lograr una participación del mercado, el reducir sus costos, en comparación con sus competidores. Los menores costos pueden lograrse mediante una compra más eficiente de materiales, gastos de mano de obra inferior y equipos más modernos. Una empresa puede usar sus costos inferiores para fijar un precio más agresivo y así lograr la participación de mercado que espera.

- Promoción intensa de publicidad

Algunos retadores buscan ganar al líder aumentando la cantidad y/ o la calidad de su publicidad y promoción, sin embargo, un gasto promocional exagerado, por lo regular no constituye una estrategia con sentido, a menos que el retador o su mensaje publicitario exhiba alguna superioridad sobre la competencia.

Un retador rara vez tiene éxito en mejorar su participación de mercado descansando en un sólo elemento de estrategia. Su éxito depende de diseñar una estrategia total que mejore su posición a través del tiempo.

- c. Estrategia de seguidores de mercado

No todas las empresas que van para arriba deciden desafiar al líder del mercado. El esfuerzo de quitar clientes a éste nunca los toma a la ligera el líder. Si el retador ataca con precios bajos, mejor servicio, variantes adicionales del producto, el líder puede igualar todas estas cosas con suficiente tiempo para rechazar el ataque. El líder probablemente tenga más poder de resistencia en una batalla para acabar con todo. Una dura pelea podría dejar ambas firmas peor de lo que estaban y esto significa que retador tiene que pensarlo dos veces antes de atacar. A menos que esté en posición de asestar un golpe definitivo, a través de una innovación sustancial en el producto o de rompimiento en la distribución, por lo regular se inclina en favor de seguir en vez de atacar al líder.

Las oportunidades para una diferenciación en producto y una diferenciación en imagen son escasas, la calidad del servicio a menudo es comparable, la sensibilidad de precio es muy elevada.

Un seguidor de mercado debe ser claro en cuanto a cómo va a retener a sus clientes corrientes y ganar una justa participación de los nuevos. Cada seguidor debe trabajar un conjunto de mercados clave a los que puede aportar ventajas distintivas: ubicación, servicios, financiamiento. Debe hallarse listo para ingresar a los nuevos mercados que se abran y a la empresa debe mantener bajo sus costos de fabricación y alta su calidad de producto y servicio. El seguir al líder no es lo mismo que mantenerse pasivo o ser una copia del líder. El seguidor debe definir su propia senda de crecimiento, pero

decide hacer esto de tal manera que no origine una represalia intensa de la competencia.

d. Estrategia del encajonamiento en el mercado

Casi todo sector comercial incluye un número de empresas menores que operan en alguna parte del mercado y que tratan de evitar choques con las mayores. Estas pequeñas empresas intentan encontrar y ocupar nichos en el mercado que puedan servir de modo efectivo, debido a especialización y que las mayores probablemente los pasen desapercibidos o simplemente los ignoren. Esta política es de interés no sólo para las pequeñas empresas, sino también para divisiones pequeñas de empresas más grandes que no son capaces de lograr una posición mayor en esta industria.

La idea clave en esta táctica es la especialización. La empresa tiene que identificar una forma viable de especialización en el mercado, cliente o producto.

2.3.3 Canales de distribución

Un canal de distribución de un producto es “la ruta que toma la propiedad del producto según avanza de un productor al consumidor final o usuario industrial”⁴.

El canal incluye siempre al productor y al consumidor final del producto, así como a todos los intermediarios involucrados en la transferencia de la propiedad, aún cuando el agente intermediario no posea en realidad la propiedad de los artículos, se incluyen como parte de canal de distribución y se consideran en esta forma debido a su activa representación en la transferencia de la propiedad.

A veces es necesario distinguir entre el canal donde se tiene la propiedad de los artículos y el canal donde sólo se realiza la circulación física de la productos, ya que con frecuencia estas rutas son parcialmente diferentes.

⁴ Stanton, **Fundamentos de mercadotecnia** p.356

El canal de un producto se extiende hasta la última persona que lo compra, sin llevar a cabo ningún cambio de importancia en su forma. Cuando se altera su forma y surge otro producto se inicia un nuevo canal.

a. Funciones

Las funciones esenciales de un canal de distribución, aunque no todos lo llevan a cabo son:

- Investigación: Reunir la información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- Promoción: Crear y difundir mensajes persuasivos sobre el producto.
- Contacto: Encontrar compradores potenciales y comunicarse con ellos.
- Adaptación: Moldear y ajustar el producto a las exigencias del consumidor.
- Negociación: Tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio, a fin que se efectúe la transferencia de propiedad o posesión.
- Distribución física: Transportar y guardar los bienes.
- Financiamiento: Obtener y utilizar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.
- Aceptación de riesgos: Corre el riesgo que supone revisar las funciones propias del canal de distribución.

Todas estas actividades tienen tres aspectos en común: consumen escasos recursos, a menudo se cumplen mejor mediante la especialización y pueden encomendarse a varios integrantes de los canales. En la medida que el productor se encargue de ellas, aumentará sus costos y tendrá que fijar un precio más elevado. Cuando algunas se delegan a los intermediarios, tanto los costos como los precios disminuyen, sólo que el intermediario agrega un incremento por su trabajo. La cuestión de quien deberá encargarse de las funciones se centra en dos aspectos: la eficiencia y la rentabilidad. El canal cambiará si se les puede mejorar.

b. Importancia los intermediarios

Los intermediarios son de capital importancia en múltiples ocasiones, de hecho, virtualmente, en todos los casos en que se involucren consumidores ya que por lo general, no resulta práctico para un productor tratar en forma directa con los consumidores finales. Los intermediarios actúan como agentes de compra a sus

clientes y como especialistas en ventas para sus proveedores. Con frecuencia, los intermediarios otorgan diversos servicios financieros, tanto a sus proveedores como a sus compradores. El servicio de almacenamiento de los intermediarios, sus actividades de reempaque y la información de mercado que proporcionan, beneficia a los proveedores y clientes por igual.

c. El mercado al por mayor

Las ventas al por mayor o comercio de ventas al por mayor incluye la venta, y demás actividades directamente relacionadas con ésta, de productos o servicios a las personas que compran con el propósito de revender o con propósitos comerciales. Así, “las ventas al por mayor incluyen las ventas a cualquier empresa o a cualquier cliente, excepto al consumidor final que compra para uso privado y no comercial”⁵.

Un intermediario al mayoreo es “una empresa dedicada primordialmente a las ventas al mayoreo”⁶. El término mayorista o vendedor al mayoreo, se aplica sólo a los comerciantes intermediarios dedicados a las actividades de ventas al mayoreo. Por lo tanto, el término global que abarca tanto a los mayoristas como a cualquier otro intermediario al mayoreo es el término de intermediarios al mayoreo.

Los mayoristas deben tomar decisiones sobre los productos, con respecto a la variedad que llevarán, políticas de compra que implantaran y servicios que proporcionarán a los clientes.

La variedad de productos de un mayorista puede describirse en términos de decisiones sobre la amplitud (estrecha o amplia) y profundidad (superficial o profunda).

Los mayoristas obtienen sus utilidades sobre la diferencia entre lo que pagan por la mercancía y lo que reciben por ella. Debido a que los márgenes suelen ser bajos, se hallan ante gran presión para comprar con sumo cuidado. Con frecuencia pueden hacer tanto o más dinero a través de la compra apta o de un precio apto. Así pues la

⁵ Stanton, **Fundamentos de Mercadotecnia**. p. 396

⁶ Stanton, **Fundamentos de Mercadotecnia**. p.396

función de compras es por lo regular un recurso clave que debe utilizar un personal experto.

Los mayoristas también toman decisiones sobre la mezcla de servicios que proporcionará sus clientes (reparto, crédito, devolución, etc.).

En cuanto a precios, los mayoristas por lo general los fijan usando márgenes convencionales sobre el costo de los artículos originales. Los mayoristas continuamente están en busca de formas de mejorar su margen bruto, fijando un precio más inteligente. A menudo fijan un sobreprecio reducido en algunos renglones, a fin de que éstos actúen como líderes de pérdida (o ganchos) y fijan sobreprecios elevados sobre otros artículos, con esperanza de que los compradores se los lleven ya que se encuentran en la tienda.

Los mayoristas hacen uso regular de los instrumentos normales de promoción, como de publicidad, venta personal, promoción de ventas y anuncios. Utilizan ambos métodos de promoción de estira y empuje. Su personal de ventas actúa como fuerza de empuje al visitar clientes tanto regulares como en perspectiva, ofreciendo precios especiales y primas y solicitando órdenes. Los mayoristas usan fuerza de estira dando publicidad a sus variedades y a ciertas marcas de fabricantes en los medios que lleguen a los minoristas y a los consumidores finales. La publicidad se suplementa con instrumentos promocionales tales como descuentos especiales para compras fuera de estación y premios.

Los mayoristas compiten en la creación de instalaciones servicio para sus clientes. Los mayoristas deben fijar adecuados puntos para llevar existencias, mantener inventarios suficientes y usar medios de transporte confiables, a fin de estar en aptitud de atender con rapidez las ordenes de los clientes.

d. Conflictos en los canales de distribución

Los conflictos en los canales de distribución pueden ocurrir en el mismo nivel de distribución (conflicto horizontal) o entre diferentes niveles de distribución (conflicto

vertical). Quizás la lucha más intensa es entre los fabricantes y los vendedores al mayoreo de productos de consumo manufacturados. Los fabricantes pueden utilizar canales alternativos que pasan por alto los vendedores al mayoreo. A su vez, los vendedores al mayoreo pueden luchar para mejorar su eficiencia y prestar servicios a sus clientes al detalle. Los fabricantes y los vendedores al detalle a menudo están en conflicto, debido a que existen diferencias fundamentales entre los objetivos y las filosofías comerciales de los dos grupos.

Al establecer canales de distribución, la administración encara tres tareas: primero, seleccionar el canal básico, esta opción se ve influida por el mercado, el producto, el intermediario y la empresa en sí. Segundo, determinar la intensidad de la distribución. Tercero, seleccionar a los intermediarios individuales y después crear una relación de trabajo de cooperación con cada uno de ellos.

2.4. Distribución física

Una vez que se han establecido los canales de distribución, una empresa puede analizar la distribución física de su producto a través de dichos canales. La distribución física consiste en la “transportación de la cantidad correcta de los productos indicados al lugar apropiado en el tiempo preciso”⁷.

La distribución física en la mercadotecnia constituye esencialmente un problema de logística. El surtido adecuado de productos debe estar en el lugar correcto en el momento preciso para alcanzar la oportunidad máxima de lograr operaciones ventajosas.

La distribución física, por tanto, es el flujo de productos. La administración de la distribución física es el desarrollo y operación de sistemas eficientes de flujo para productos. La tarea de distribución física puede dividirse en cinco partes:

- a. Ubicación de inventario y almacenamiento.

⁷ Stanton, **Fundamentos de Mercadotecnia**. p.443

- b. Manejo de materiales.
- c. Control de inventarios.
- d. Procesamientos de pedidos.
- e. Transportación.

La distribución física es un área de grandes ahorros probables en costos, la mayor satisfacción del cliente y efectividad competitiva. “El concepto de distribución física requiere manejar todas las decisiones dentro de un marco de sistemas totales unificados”⁸. Entonces la tarea importante es la de diseñar arreglos para la distribución física que minimicen en el costo de proporcionar determinado nivel de servicio del cliente.

La empresa puede elegir entre un número de estrategias alternativas de distribución física, que abarcan desde el embarque directo a bodegas de campo, hasta plantas de ensamble local y plantas de manufactura local. Deben preparar políticas de inventarios que reconcilien el valor de un alto nivel de servicio a clientes, con la necesidad economizar en costos de mantenimiento de inventarios. Debe buscar formas más exactas de evaluar áreas alternativas generales y sitios específicos para expansión de mercados y debe revisar toda la cuestión de responsabilidad organizacional para distribución física, en particular como coordinar las diversas decisiones y donde debe quedar el liderazgo de organización.

La distribución física es una área donde un buen diseño de sistemas cuenta tanto o más que la administración de operaciones”⁹. No obstante, mucho de las probables economías provienen de una mejor administración del sistema existente.

⁸ Philip Kotler, **Dirección de Mercadotecnia** p. 559

⁹ Philip Kotler, **Dirección de Mercadotecnia** p. 559

CAPITULO III

HIPOTESIS

3.1. FORMULACION DE LA HIPOTESIS

La deficiencia en la distribución de galletas está ocasionando la insatisfacción en los clientes minoristas – puntos de venta del distrito de Chorrillos.

3.2. VARIABLES – OPERACIONALIZACION – INDICADORES

3.2.1. Variable independiente

La deficiencia en la distribución de galletas a nivel mayorista.

3.2.2. Variable dependiente

La insatisfacción de los clientes minoristas.

3.2.3. Variable interviniente

Proceso de compra mediante un canal de distribución.

3.3. MEDICION DE VARIABLES

Para medir estas variables se utilizaran la escala nominal y la escala ordinal de acuerdo a las necesidades de las variables a medir:

3.3.1. Cobertura

- a. De marcas
- b. De tipos

3.3.2. Producto

- a. En disponibilidad
- b. Sin *stock*
- c. En exhibición
- d. Rango de compra

3.3.3. Servicio al minorista

- a. Proveedor
- b. Frecuencia de visita
- c. Forma de pago
- d. Evaluación del servicio
- e. Cambios y devoluciones

3.3.4. Publicidad y promoción

3.3.5. Precio

CAPITULO IV

METODOLOGIA O DISEÑO DE LA INVESTIGACION

4.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

La forma que se adecua mejor a nuestra investigación es la cuali-cuantitativa, utilizando el método de encuestas, con la aplicación de un cuestionario diseñado para tal fin; teniendo en cuenta los estudios exploratorios, descriptivos y explicativos, los mismos que forman parte integral de la presente investigación.

4.2 FUENTES DE INFORMACION DE LOS DATOS

4.2.1. Fuentes primarias

Se realizarán entrevistas a los puntos de venta susceptibles a vender galletas del distrito de Chorrillos de acuerdo a la muestra diseñada.

4.2.2. Fuentes secundarias

Aquí se encuentran comprendidos los trabajos de investigación previos que se ocupan del tema, tanto a nivel de teoría administrativa orientada a la distribución y el *marketing*, así como los referidos a la actividad económica, empresarial y su impacto consecuente.

4.3. POBLACION Y MUESTRA

El área cubierta por la investigación es el distrito de Chorrillos en su integridad, conformado por sus zonas urbanas y zonas marginales.

El universo está conformado por la totalidad de los puntos de venta de galletas dulces y saladas ubicados en el distrito de Chorrillos.

Para seleccionar la muestra se tomó como base un directorio de todos los puntos de venta susceptibles de vender galletas en el distrito de Chorrillos obtenido de la Municipalidad de Chorrillos. Esta información presenta 1,141 puntos de venta. Tras determinar el tamaño de la muestra, se ubicaron estos puntos de venta en el plano del distrito, para posteriormente y de acuerdo a un salteador pre-establecido, ubicar los puntos de venta a ser entrevistados.

Posteriormente se estableció las cargas de trabajo para un día de labor (20 entrevistas/día), segmentando el plano en grupos de 24 puntos de venta. Esto permitió actuar dentro de un ámbito geográfico pre-establecido solamente.

En el caso de realizar entrevistas de reemplazo, estas se tomaron dentro de cada ámbito geográfico pre-establecido para las entrevistas. Los reemplazos tenían las mismas características del punto de venta reemplazado.

El tamaño de la muestra fue de 204 datos, tomados en su integridad en las bodegas ubicadas geográficamente dentro del distrito que forma parte del grupo objetivo.

Para la determinación del tamaño de la muestra se procedió a realizar una encuesta preliminar a 50 puntos de venta para determinar los valores del *atributo favorable* (p) y el *atributo desfavorable* (q). Como atributo favorable se consideró a la bodega que vendía dos o más marcas de galletas. Como atributo desfavorable se consideró a la bodega que vendía menos de dos marcas de galletas. Esta encuesta preliminar dio como resultados:

$$p= 80.0 \%$$

$$q= 20.0 \%$$

Luego se procedió a la determinación del tamaño de la muestra, utilizando para ello la fórmula para poblaciones menores a 100 000 habitantes, obteniéndose como resultado un tamaño de muestra de 204 datos, con un margen de error del 5% y un grado de confiabilidad del 95%.

4.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Se elaboró una encuesta para conocer la calidad en el servicio a los minoristas así como las modalidades de venta de mercadería por parte de éstos. Para su elaboración se ha considerado como criterio de construcción los temas eje de distribución tales como frecuencia, cantidad de productos, reposición, y créditos, etc.

CAPITULO V
EJECUCION DE LA INVESTIGACION

5.1 RECOLECCION DE DATOS

Para el presente trabajo de investigación hemos determinado que la recolección de información idónea es el método de encuestas: será aplicada una encuesta personal a los diversos puntos de venta.

El trabajo de campo se desarrolló entre el 1 y 6 de octubre de 2004. La supervisión abarcó aproximadamente el 30% de los cuestionarios recibidos, utilizando para ello el sistema de reentrevistas.

5.1.1 Símbolos utilizados

- a. Total 100%: La suma vertical de los porcentajes es igual a 100, es decir que se tuvo una sola respuesta.
- b. Total múltiple: La suma vertical de los porcentajes es más de 100%, es decir que se tuvo más de una respuesta en la pregunta.

Para la muestra de 204 datos, se consideró un margen de error estadístico de 5% y un grado de confianza del 95%.

Cronograma de trabajo de campo

Actividad	30-Sep	01-Oct	02-Oct	03-Oct	04-Oct	05-Oct	06-Oct	07-Oct	08-Oct
Sondeo o encuesta preliminar en puntos de venta									
Realización de la encuesta en puntos de venta									
Supervisión de la encuesta en puntos de venta									
Tabulación, elaboración de cuadros y consistencia									

Total de días para la obtención de resultados : 9

Elaboración: Grupo Investigador

5.2 CUADROS DE TABULACION Y DE PRESENTACION DE DATOS

A continuación se presentan los cuadros estadísticos que muestran los resultados obtenidos luego de realizadas las encuestas.

.

Cuadro 1

Presencia de galletas según marcas

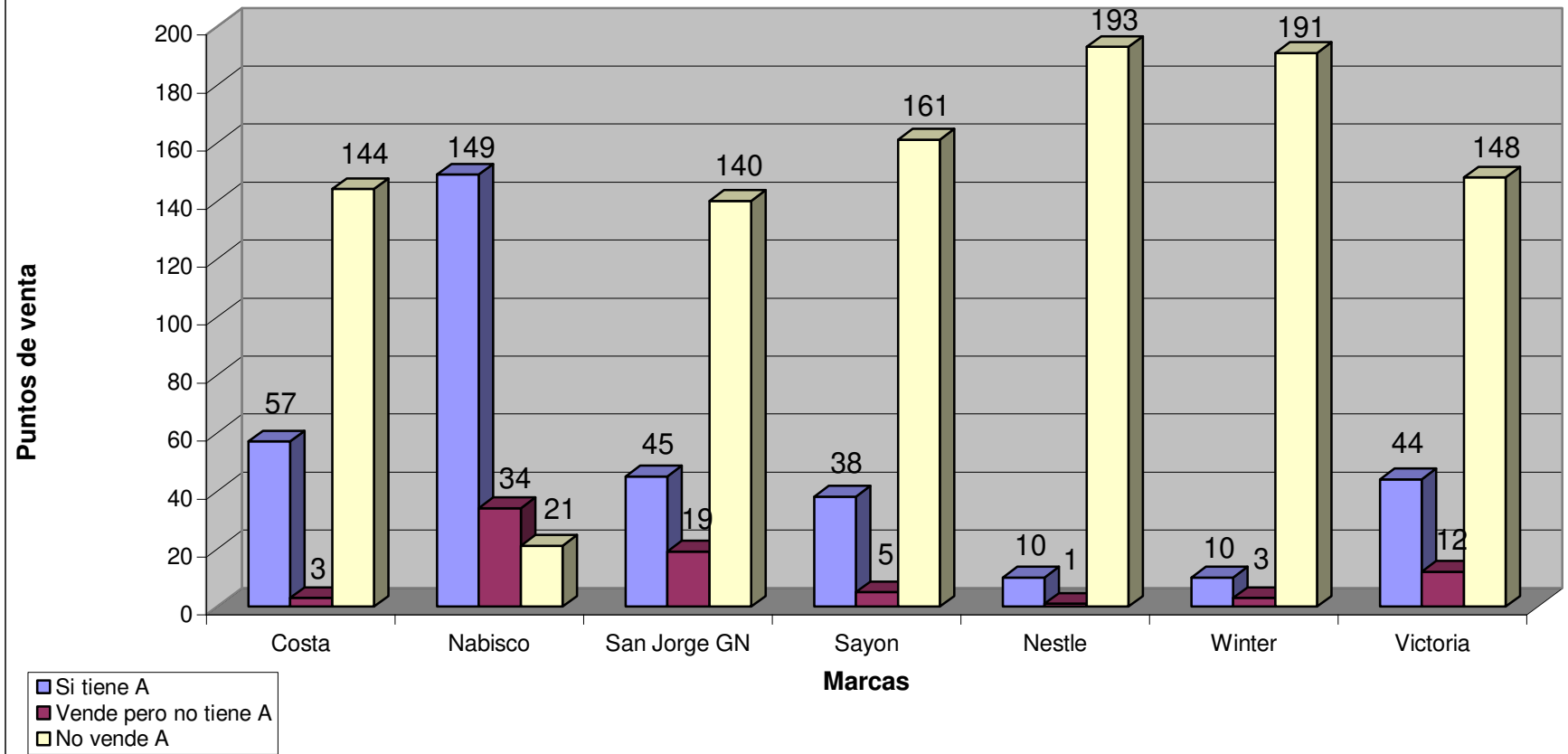
Marcas	Si tiene		Vende pero no tiene		No vende		Total	
	A	%	A	%	A	%	A	%
Costa	57	27.94	3	1.47	144	70.59	204	100.00
Nabisco	149	73.04	34	16.67	21	10.29	204	100.00
San Jorge GN	45	22.06	19	9.31	140	68.63	204	100.00
Sayón	38	18.63	5	2.45	161	78.92	204	100.00
Nestlé	10	4.90	1	0.49	193	94.61	204	100.00
Winter	10	4.90	3	1.47	191	93.63	204	100.00
Victoria	44	21.57	12	5.88	148	72.55	204	100.00

Total Horizontal 100%

Base : Total de Puntos de venta entrevistados

GRAFICO 01

Presencia de marcas segun Galletas



Cuadro 2

Grado de participación de galletas (Según Marcas)

Marcas	A	%
Costa	60	29.41
Nabisco	183	89.71
San Jorge GN	64	31.37
Sayón	43	21.08
Nestlé	11	5.39
Winter	13	6.37
Victoria	56	27.45

Total de Puntos de venta entrevistados: 204

Base múltiple: Puntos de venta que venden las marcas

Cuadro 2A

Desabastecimiento por marcas

Marca	Vende	Vende pero no tiene	%
Costa	60	3	5.00
Nabisco	183	34	18.58
San Jorge GN	64	19	29.69
Sayón	43	5	11.63
Nestlé	11	1	9.09
Winter	13	3	23.08
Victoria	56	12	21.43

Base: Múltiple, total de Puntos de venta que venden las marcas

Cuadro 3

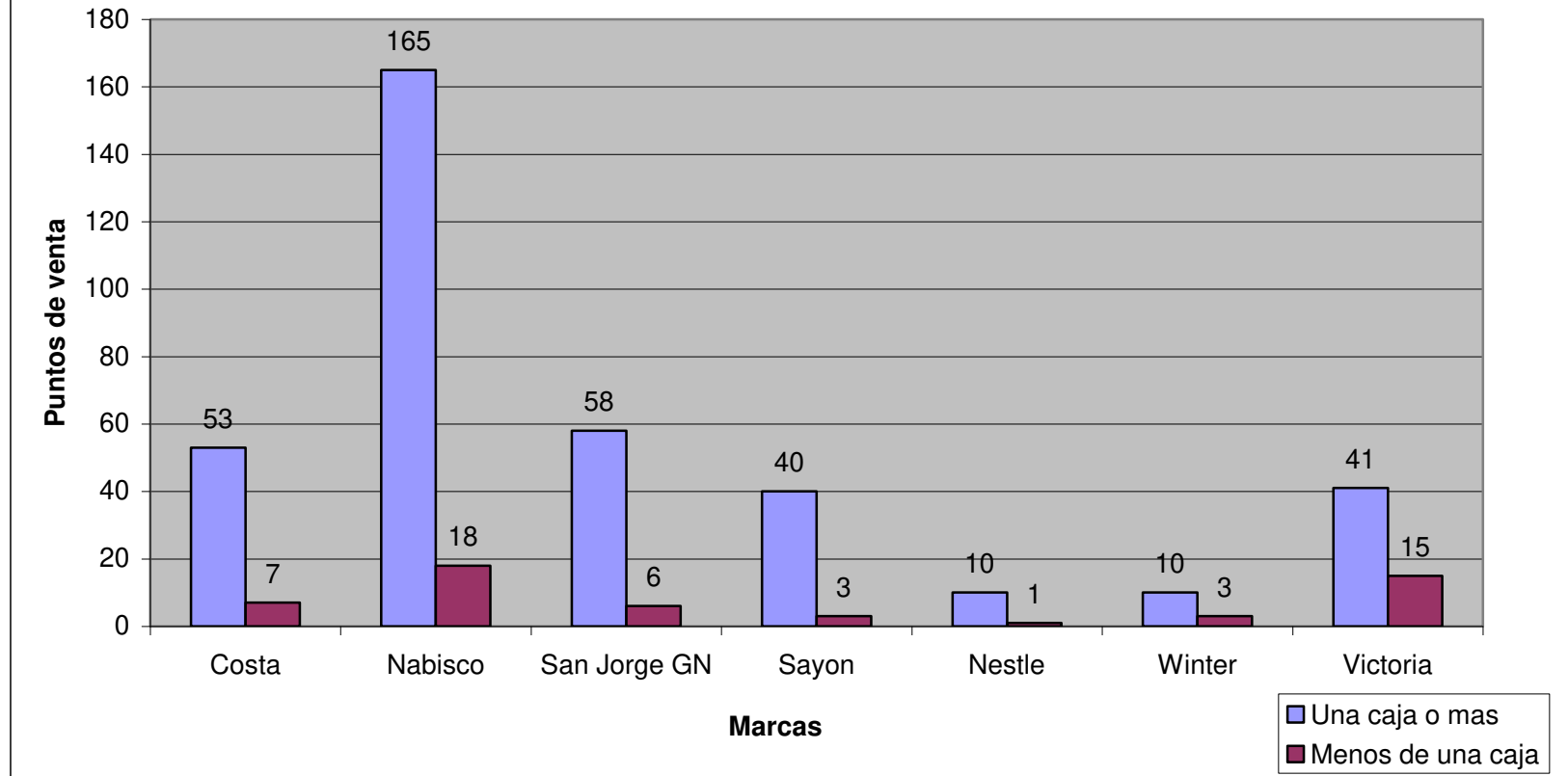
Rango de Compra

Rango de compra	Costa		Nabisco		San Jorge GN		Sayón		Nestlé		Winter		Victoria		Total	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Una caja o mas	53	88.33	165	90.16	58	90.63	40	93.02	10	90.91	10	76.92	41	73.21	377	87.67
Menos de una caja	7	11.67	18	9.84	6	9.38	3	6.98	1	9.09	3	23.08	15	26.79	53	12.33
TOTAL	60	100	183	100	64	100	43	100	11	100	13	100	56	100	430	100

Base: Total de Puntos de venta que venden las marcas

GRAFICO 02

Rango de Compra



Cuadro 4

Frecuencia de visita

Frecuencia de visita	Costa		Nabisco		San Jorge GN		Sayón		Nestlé		Winter		Victoria		Total	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
2 veces por semana	12	20.00	29	15.85	9	14.06	5	11.63	1	9.09	1	7.69	6	10.71	63	14.65
Semanal	27	45.00	97	53.01	29	45.31	13	30.23	3	27.27	5	38.46	14	25.00	188	43.72
Quincenal	5	8.33	38	20.77	14	21.88	18	41.86	4	36.36	2	15.38	17	30.36	98	22.79
Mensual	0	0.00	3	1.64	2	3.13	1	2.33	1	9.09	1	7.69	1	1.79	9	2.09
Sin frecuencia especifica	1	1.67	3	1.64	5	7.81	2	4.65	1	9.09	1	7.69	3	5.36	16	3.72
No lo visita	15	25.00	13	7.10	5	7.81	4	9.30	1	9.09	3	23.08	15	26.79	56	13.02
TOTAL	60	100	183	100	64	100	43	100	11	100	13	100	56	100	430	100

Base: Multiple, Total de Puntos de venta que venden las marcas

Cuadro 5

Forma de Pago

Forma de Pago	Costa		Nabisco		San Jorge GN		Sayón		Nestle		Winter		Victoria		Total	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Contado	53	88.33	171	93.44	61	95.31	34	79.07	5	45.45	8	61.54	45	80.36	377	87.67
Crédito	7	11.67	12	6.56	3	4.69	9	20.93	6	54.55	5	38.46	11	19.64	53	12.33
TOTAL	60	100	183	100	64	100	43	100	11	100	13	100	56	100	430	100

Base: Total de Puntos de venta que venden las marcas

Cuadro 5A

Dias de credito

Dias	Costa		Nabisco		San Jorge GN		Sayon		Nestle		Winter		Victoria		Total	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
De 1 a 7	5	71.43	9	75.00	2	66.67	5	55.56	5	83.33	5	100.00	3	27.27	34	64.15
De 8 a 15	2	28.57	3	25.00	1	33.33	4	44.44	1	16.67	0	0.00	8	72.73	19	35.85
TOTAL	7	100	12	100	3	100	9	100	6	100	5	100	11	100	53	100

Base: Total de Puntos de venta que manifestaron comprar la marca al credito

Cuadro 6**Calificación del servicio brindado por proveedor**

Calificación	Costa		Nabisco		San Jorge GN		Sayon		Nestle		Winter		Victoria		Total	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
1 Muy Bueno	1	1.7	3	1.6	2	3.1	1	2.3	1	9.1	1	7.7	3	5.4	12	2.8
2 Bueno	25	41.7	120	65.6	41	64.1	24	55.8	3	27.3	3	23.1	20	35.7	236	54.9
3 Regular	11	18.3	48	26.2	19	29.7	11	25.6	4	36.4	4	30.8	9	16.1	106	24.7
4 Malo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	7.0	1	9.1	1	7.7	1	1.8	6	1.4
5 No sabe	23	38.3	12	6.6	2	3.1	4	9.3	2	18.2	4	30.8	23	41.1	70	16.3
TOTAL	60	100.0	183	100.0	64	100.0	43	100.0	11	100.0	13	100.0	56	100.0	430	100.0

Base: Total de Puntos de venta que venden las marcas

Cuadro 7

Puntos de venta que tienen problemas con el producto

Marca	Vende	Tienen Problemas	%
1 Costa	60	6	10.00
2 Nabisco	183	4	2.19
3 San Jorge GN	64	3	4.69
4 Sayón	43	5	11.63
5 Nestlé	11	2	18.18
6 Winter	13	2	15.38
7 Victoria	56	9	16.07
TOTAL	430	31	7.21

Base: Múltiple, Puntos de venta que venden las marcas

Cuadro 7 A

Problema principal que origina la devolución del producto

Estado	Costa		Nabisco		San Jorge GN		Sayón		Nestlé		Winter		Victoria		Total	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
1 Frias	4	66.67	0	0.00	0	0.00	1	20.00	1	50.00	0	0.00	6	66.67	12	38.71
2 Rotas	2	33.33	2	50.00	3	100.00	3	60.00	1	50.00	1	50.00	3	33.33	15	48.39
3 Mal Envasadas	0	0.00	2	50.00	0	0.00	1	20.00	0	0.00	1	50.00	0	0.00	4	12.90
TOTAL	6	100	4	100	3	100	5	100	2	100	2	100	9	100	31	100

Base: Puntos de venta que manifestaron tener problemas con las marcas

Cuadro 8

Frecuencia con que le realizan cambios en galletas con problemas

Días	Costa		Nabisco		San Jorge GN		Sayón		Nestlé		Winter		Victoria		Total	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
1 De 1 a 7	0	0.00	1	25.00	1	33.33	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	6.45
2 De 8 a 15	1	16.67	0	0.00	0	0.00	1	20.00	0	0.00	1	50.00	2	22.22	5	16.13
3 Mas de 15	1	16.67	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	50.00	0	0.00	1	11.11	3	9.68
4 Sin frec. específica	2	33.33	2	50.00	0	0.00	1	20.00	1	50.00	0	0.00	1	11.11	7	22.58
5 No le hacen cambios	2	33.33	1	25.00	2	66.67	3	60.00	0	0.00	1	50.00	5	55.56	14	45.16
TOTAL	6	100	4	100	3	100	5	100	2	100	2	100	9	100	31	100

Base: Total de negocios que tienen problemas con las marcas.

Cuadro 9

Grado de tenencia de publicidad

Publicidad	Costa		Nabisco		San Jorge GN		Sayón		Nestlé		Winter		Victoria	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Si tiene	66	32.35	82	40.20	12	5.88	50	24.51	0	0.00	109	46.57	22	10.78
1 Afiches	21	10.29	27	13.24	4	1.96	9	4.41	0	0.00	43	21.08	0	0.00
2 Calcomanías	45	22.06	68	33.33	11	5.39	47	23.04	0	0.00	76	29.92	22	10.78
No tiene	138	67.65	122	59.80	192	94.12	154	75.49	204	100.00	95	53.43	182	89.22
Total	204	100	204	100	204	100	204	100	204	100	204	100	204	100

Base: Total de Puntos de venta entrevistados

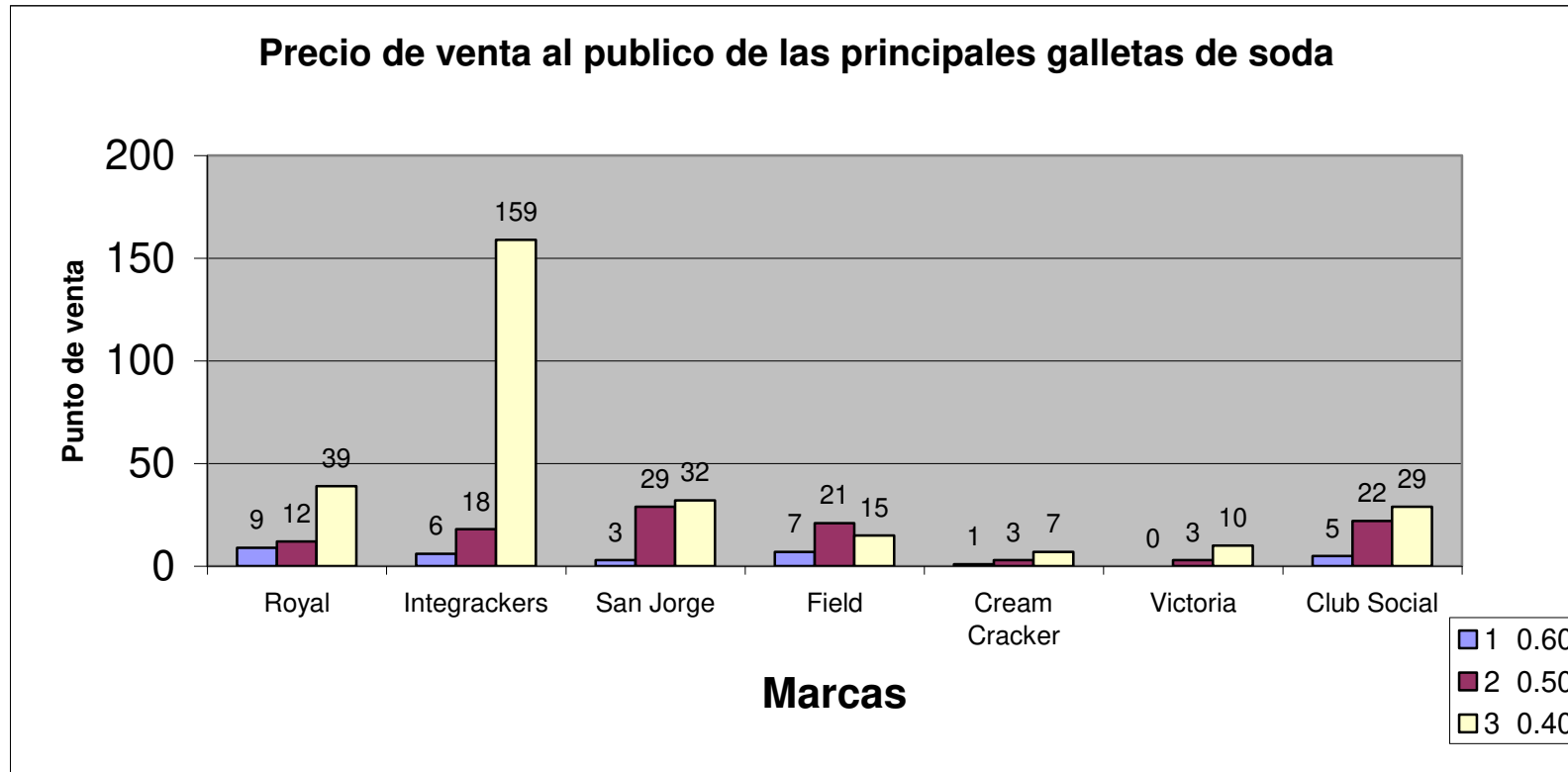
Cuadro 10

Precio de venta al público de las principales galletas de soda

Precios	Royal		Integrackers		San Jorge		Field		Cream Cracker		Victoria		Club Social		Total	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
1 0.60	9	15.0	6	3.3	3	4.7	7	16.3	1	9.1	0	0.0	5	8.9	31	7.2
2 0.50	12	20.0	18	9.8	29	45.3	21	48.8	3	27.3	3	23.1	22	39.3	108	25.1
3 0.40	39	65.0	159	86.9	32	50.0	15	34.9	7	63.6	10	76.9	29	51.8	291	67.7
Total	60	100	183	100	64	100	43	100	11	100	13	100	56	100	430	100

Base : Total de Puntos de venta que venden las marcas

GRAFICO 03



Cuadro 11

Promedio de venta de galleta de soda semanal por punto de venta

Marca	Paquetes	Puntos de venta	Promedio
Royal	901	60	15.0
Integrackers	773	43	18.0
San Jorge	3138	64	49.0
Field	8230	183	45.0
Cream Cracker	68	11	6.2
Victoria	261	13	20.1
Club Social	559	56	10.0
Total	13 930	204	68.3

Base: Puntos de venta que venden las marcas

Cuadro 12

Proveedor Habitual

Proveedor	Costa		Nabisco		San Jorge GN		Sayón		Nestlé		Winter		Victoria	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Helde	19	31.67	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Winter	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	30.77	0	0.00
R Leon	0	0.00	84	51.53	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Dapesa	0	0.00	0	0.00	0	0.00	12	27.91	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Alicorp	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	44	78.57
Nestle	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	5	45.45	0	0.00	0	0.00
Kio	11	18.33	13	7.98	17	29.31	8	18.60	2	18.18	3	23.08	0	0.00
Tapia	4	6.67	5	3.07	6	10.34	5	11.63	0	0.00	0	0.00	0	0.00
La Encantada	6	10.00	7	4.29	5	8.62	4	9.30	1	9.09	2	15.38	2	3.57
Rodriguez	7	11.67	0	0.00	7	12.07	3	6.98	0	0.00	1	7.69	3	5.36
Echegaray	5	8.33	9	5.52	7	12.07	5	11.63	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Alfa	6	10.00	42	25.77	15	25.86	5	11.63	2	18.18	2	15.38	5	8.93
Otros	2	3.33	3	1.84	1	1.72	1	2.33	1	9.09	1	7.69	2	3.57
TOTAL	60	100	163	100	58	100	43	100	11	100	13	100	56	100

Base múltiple: Puntos de venta que venden las marcas

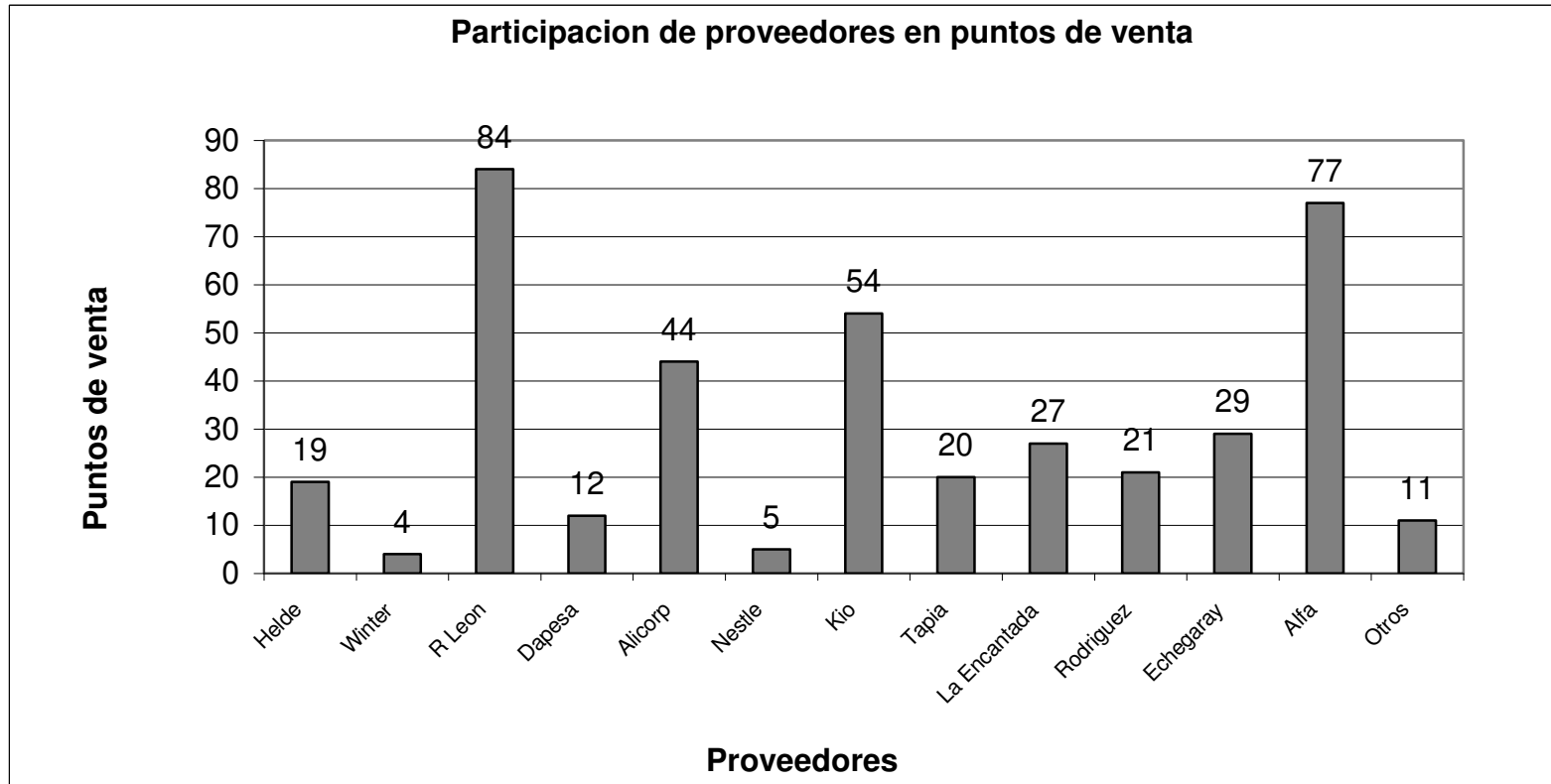
Cuadro 12 A

Participación de proveedores en puntos de venta

Proveedor	A	%
Helde	19	9.31
Winter	4	1.96
R León	84	41.18
Dapesa	12	5.88
Alicorp	44	21.57
Nestlé	5	2.45
Kio	54	26.47
Tapia	20	9.80
La Encantada	27	13.24
Rodríguez	21	10.29
Echegaray	29	14.22
Alfa	77	37.75
Otros	11	5.39
Total de Puntos de venta	204	100.00

Base múltiple: Total de Puntos de venta entrevistados

GRAFICO 04



Cuadro 13

Puntos de venta que dejaron de comprar galletas (según marcas)

Dejaron de comprar	Costa		Nabisco		San Jorge GN		Sayón		Nestlé		Winter		Victoria	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
1 Si	7	4.9	1	4.8	7	5.0	11	6.8	19	9.8	21	11.0	18	12.2
2 No	137	95.1	20	95.2	133	95.0	150	93.2	174	90.2	170	89.0	130	87.8
TOTAL	144	100	21	100	140	100	161	100	193	100	191	100	148	100

Base: Puntos de venta que no venden las marcas

Cuadro 14

Manifestaron deseos de vender

Respuesta	Costa		Nabisco		San Jorge GN		Sayón		Nestlé		Winter		Victoria	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
1 Si	139	96.5	19	90.5	136	97.1	157	97.5	182	94.3	171	89.5	144	97.3
2 No	5	3.5	2	9.5	4	2.9	4	2.5	11	5.7	20	10.5	4	2.7
TOTAL	144	100	21	100	140	100	161	100	193	100	191	100	148	100

Base: Puntos de venta que no venden las marcas

5.3 ANALISIS E INTERPRETACION

5.3.1. De siete marcas de galletas estudiadas, seis marcas no superan el 35% de presencia en el mercado investigado. Estas son Costa, San Jorge, Sayón, Nestlé, Winter y Victoria. Solamente Nabisco registra una presencia destacable, pues el 89% de los puntos de venta tenían algún tipo de galletas de la marca al momento de la entrevista.

5.3.2. Aproximadamente la mitad de puntos de venta que expenden galletas son visitados por sus proveedores cada siete días.

5.3.3. Alrededor de la cuarta parte de los puntos de venta que expenden galletas en Chorrillos no son visitados por vendedores de productos Costa, Winter y Victoria.

5.3.4. La comercialización de galletas se está realizando al contado en un 87.7% de los casos. Un reducido número de puntos de venta se beneficia con la venta al crédito.

5.3.5. Las marcas de galletas con menor presencia –Sayón, Nestlé, Winter y Victoria– son valoradas negativamente en términos de servicio, aunque en menor porcentaje 1.4% en el promedio. El 57.7% de puntos de venta califica el servicio entre bueno y muy bueno, destacando como el que brinda un mejor servicio San Jorge – GN.

5.3.6. En lo referente a publicidad, la gran mayoría de puntos de venta de galletas no tiene ningún tipo de publicidad que lo relacione con la venta de galletas (cuadro 9).

5.3.7. Un 7.2% de puntos de venta tienen problemas con los productos que expenden. Las marcas con mayor índice de problemas son Nestlé, Winter, Victoria y Sayón. Todos ellos superan el 10% de puntos de venta con problemas.

5.4 CONTRASTACION Y VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

Se confirma la hipótesis de la presente investigación pues se evidencian deficiencias en la distribución de galletas en el distrito de Chorrillos, especialmente en los aspectos de

cobertura, frecuencia de visita y servicio al cliente, lo que ocasiona insatisfacción en los clientes minoristas – puntos de venta.

5.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACION

5.5.1. Implementar el sistema de distribución propuesto

A fin de realizar los cambios esperados, la empresa deberá implementar la propuesta descrita en el presente trabajo, buscando que la dirección del mismo recaiga en una persona experimentada, ya que ningún plan garantiza el éxito por sí solo.

5.5.2. Los cambios se deben realizar en forma rápida y no progresiva.

El objetivo es que la empresa proyecte una imagen renovada, que sirva para que esta se posicione en la mente de los clientes como una distribuidora organizada, eficiente, que brinde mayores y mejores servicios y que garantice a sus clientes obtener mayores beneficios.

5.5.3 Diversificación de líneas

En el mediano plazo, la empresa deberá diversificar línea de productos que se comercializa actualmente a otras golosinas, a fin de aprovechar la estrategia de distribución propuesta. A largo plazo, se debe ampliar la línea de comercialización a otros productos de consumo masivo como abarrotos, licores, cigarrillos, entre otros.

5.5.4. Ampliar la zona de influencia

A fin de aprovechar las ventajas del sistema de distribución propuesto, la empresa deberá ampliar paulatinamente el área de ventas a zonas aledañas al distrito de Chorrillos tomando como modelo la presente estrategia de distribución.

CAPITULO VI
PLAN DE MARKETING

Específicamente para la presente investigación proponemos una estrategia de distribución, para lo cual se ha considerado definir cuál es la misión y la visión de la Distribuidora Alfa EIRL.

- Misión: Satisfacer desde el punto de vista distributivo, las necesidades del mercado de galletas en el distrito de Chorrillos, identificando y aprovechando las deficiencias de la competencia.
- Visión: Ser el líder en distribución de galletas en la zona.

6.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

6.1.1. EL MERCADO

Comprendido por las bodegas o puntos de venta potenciales de vender galletas en el distrito de Chorrillos, clasificadas por su tamaño:

TAMAÑO	UNIVERSO	%
Detallistas (normales)	1,107	97.0
Grandes (sub-mayoristas)	34	3.0
TOTAL	1,141	100.0

Fuente: Municipalidad de Chorrillos, 2004.

Elaboración: Propia

Se espera un crecimiento de los puntos de venta del 2.7% anual.

Se ha zonificado el distrito en tres zonas de venta (anexo 2), contándose para su atención con tres pre-vendedores y dos unidades de reparto (anexo 1).

6.1.2. PERCEPCIONES Y CONDUCTA DE COMPRA

Como se puede apreciar en los cuadros, las marcas Costa, San Jorge y Victoria son las de mayor presencia en el mercado y a su vez poseen un alto índice de desabastecimiento en el área (cuadro 1). Para tales efectos, se propone desarrollar una política agresiva de distribución y ventas para dichas marcas.

6.1.3. COMPETENCIA

Los distribuidores más importantes dentro del distrito de Chorrillos son

a. Distribuidora Helde (Costa)

Posee dos unidades de reparto, una camioneta *Pick up* de una tonelada de capacidad y una motoneta con una capacidad de carga de 0.35 toneladas. Su fuerza de ventas está compuesta por cuatro vendedores que realizan pre-venta y un supervisor de ventas. Otorga una semana de crédito.

b. Distribuidora León (Nabisco)

Posee dos camiones con 3.5 toneladas de capacidad cada uno. Su fuerza de ventas está compuesta por dos vendedores. Otorgan crédito de siete y 15 días. Venden a precio de lista y no otorgan descuentos.

c. Distribuidora Kio

Posee dos unidades de reparto (una camioneta de 3.5 y 1 toneladas, respectivamente). Cuenta con dos vendedores que toman pedidos tres días a la semana y los otros días atienden en su local. No otorgan crédito. El precio de venta en tienda es igual al precio de venta en el reparto, por lo cual deben cobrar el flete, de acuerdo a la distancia y el volumen de carga.

d. Distribuidora La Encantada

Posee una camioneta de 1.5 toneladas para el reparto. Sólo cuenta con un solo vendedor. No realiza pre-venta, sino que carga mercadería surtida y vende en forma

directa. Otorga crédito de siete días. Su precio de venta en el reparto es 15% mayor a la venta en su local.

e. Distribuidora Rodríguez

Cuenta con una unidad de reparto (un automóvil de 1997). Realiza pre-venta, tiene un vendedor y no otorga crédito.

Todas las empresas de la competencia, además de distribuir galletas, distribuyen también otros productos tales como golosinas y abarros en general.

6.1.4. CALIDAD Y ESTRATEGIAS DE LA COMPETENCIA

La distribución por parte de los fabricantes se enfrenta a la falta de variedad de galletas ya que ellos solamente distribuyen los productos que fabrican.

La distribución por parte de los mayoristas se enfrenta a la imagen que proyectan sus locales y unidades de reparto, no generando la confianza de los clientes.

6.1.5. DISTRIBUCIÓN

Compuesto por la disponibilidad o *stock* y el surtido o variedad de productos a comercializar:

6.1.6. DISPONIBILIDAD O *STOCK*

La Distribuidora Alfa EIRL deberá mantener un nivel de inventario que le permita cumplir con sus pedidos, inclusive aquellos que se presenten en forma imprevista. Este nivel será de aproximadamente 5,000 cajas de galletas surtidas que asegurarán mantener un abastecimiento del mercado durante cuatro semanas como máximo y que no representarán problemas de espacio en el almacén de la empresa.

6.1.7 SURTIDO O VARIEDAD

Será política de la empresa mantener un *stock* variado de galletas en proporción del total, de acuerdo a los resultados de la investigación, teniendo en cuenta la rotación de cada producto. Además la empresa mantendrá una actitud de disposición para incluir en su *stock* variedades de galletas que sean lanzadas el mercado para aprovechar la novedad, publicidad y la moda.

Se coordinará con el comprador a fin de establecer adecuadamente las necesidades de venta. También se buscará cuidar la calidad en el manipuleo y almacenaje de los mismos.

6.1.8. MACRO AMBIENTE

El distrito de Chorrillos cuenta con una población de 272,000 habitantes aproximadamente, pertenecientes al nivel socio económico medio bajo y bajo fundamentalmente, con características y comportamientos propios de esos niveles en hábitos de compra y consumo: su bajo poder adquisitivo les permite realizar compras del día, al contado y en efectivo, consumiendo productos de bajos precios para satisfacer sus necesidades secundarias, manteniendo como primera opción de compra a las bodegas del barrio.

De esta manera, mientras se mantengan las condiciones económicas y políticas actuales y las inversiones en supermercados y modificación de hábitos de compra se mantengan, los puntos de venta que son clientes de la Distribuidora Alfa EIRL tiene asegurada una larga vida en el mercado.

6.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Marca	Tipo	Tamaño	Producto	Sabor
Victoria				
	Dulces	Personales	Chocobum Glacitas	Chocolate Fresa Choconieve Chocolate Tofee
			Casino Royal	Chocolate Fresa
				Vainilla Menta
			Chomp	Naranja Chocolate
			Miniglacitas	Chocolate Tofee
			Tentación	Vainilla Chocolate Coco Naranja
			Vainilla Victoria Crikas Rellenas Fenix	Vainilla Soda Coco Chocolate
			Vainilla Royal Mambo	Vainilla Chocolate
	Saladas	Personales	Soda Royal Soda Fenix Divas Soda Victoria	Soda Soda Mantequilla Soda
	Integrales	Personales	Integrakers Integrakers	Soda Miel
	Agua	Familiar	Agua	Al Agua

Marca	Tipo	Tamaño	Producto	Sabor
Sayon	Dulce	Personales	Revoltosa	Chocolate
			Zoológico	Vainilla
			Margarita	Vainilla
	Dulce	Familiar	Margarita	
			Zoológico	
			Sayon	Vainilla
	Salado	Personales	sayon	Vainilla
Brunch			Soda	

Marca	Tipo	Tamaño	Producto	Sabor
San Jorge	Dulce	Personales	Fruta Mixta	Fruta
			Coconuts	Coco
	Dulce	Familiar	Animalitos	Vainilla
	Salado	Personales	Soda San Jorge	Soda
			Country Club	Soda
	Integral	Familiar	Cracknel	Integral
				Soda

Marca	Tipo	Tamaño	Producto	Sabor
GN	Dulce	Personales	Rellenitas	Chocolate y
				Vainilla
				Manzana y
				Durazno
				Fresa y Durazno
				Coco
				Chocolate
				Fresa

Marca	Tipo	Tamaño	Producto	Sabor
Winter	Dulce	Personales	Picaras	Fresa Chocolate Clásico

Marca	Tipo	Tamaño	Producto	Sabor
Nestlé	Dulce	Personales	Morochas	Coco Chocolate Clásicas
			Morochitas	Clásicas
	Salado	Personales	Dore Mini Dore	Mantequilla Mantequilla
	Integral	Personales	Nesfit	Miel Integral

Marca	Tipo	Tamaño	Producto	Sabor
Costa	Dulce	Personales	Frac	Chocolate Clásica Vainilla
			Chocodonuts	Chocolate
			Chocochips	Chocolate
			Tuareg	Coco
			Cocaditas	Coco
			Salado	Personales
	Agua	Familiar	Agua Light	Al agua
	Salado	Familiar	Soda Light	Al agua

Empresa	Tipo	Tamaño	Producto	Sabor
Nabisco	Dulce	Personales	Charada	Fresa
				Crema de coco
				Clásica
				Cappuccino
				Chips Ahoy
				Chocolate
				Chocoaros
				Chocolate
				Chocosoda
				Chocolate
	Oreo			
	Chocolate			
	Coronita			
	Fresa			
	Chocolate			
	Miami			
	Chocolate			
	Trakinas			
	Fresa			
	Leche			
	Chocolate			
	Chocotravesuras			
Chocolate				
Vainilla				
Field				
Vainilla				
Cracker Bran				
Integral				
Hony Bran				
Integral				
Soda Field				
Soda				
Criolla				
Jamón				
Ahumado				
Club Social				
Soda				
Cream Crackers				
Field Soda				
Ritz				
Clásica				
Crema y				
Cebolla				
Queso				
Mini-Ritz				
Clásica				
Mini-oreo				
Chocolate				
Vainilla				
Field				
Vainilla				
Soda Field				
Soda				
Cream Crackers				
Field Soda				

Como se puede apreciar se comercializará productos de siete (7) marcas, en cuatro (4) tipos: dulce, salado, integrales y “al agua”, en dos tamaños: personal y familiar y 66 productos presentados en 22 sabores.

6.3 ANALISIS DE ALTERNATIVAS

6.3.1 Retador de mercado

Teniendo en cuenta el marco teórico, identificamos que la Distribuidora Alfa EIRL tiene alternativas desde el punto de vista del retador del mercado, puesto que es una empresa que se encuentra en el segundo lugar de participación de proveedores que abastecen galletas en el área investigada.

La empresa, al desarrollar la estrategia de distribución, está creando un nuevo canal de distribución para expandir su participación en el mercado y ofreciendo nuevos y mejores servicios dentro de esta estrategia, se identifica como un claro retador de mercado.

Se considera que la estrategia de distribución funcionará en el corto plazo (un año) y, por ello, se considera identificar algunas alternativas y oportunidades en el mediano plazo, a partir del segundo año.

6.3.2 Fortalezas

- a. Es la única distribuidora del sector que está implementando una estrategia de distribución.
- b. Tiene los recursos económicos para realizar la inversión para ejecutar su estrategia de distribución.
- c. Es reconocida en el mercado y por sus proveedores como una distribuidora en crecimiento, preocupada por realizar un servicio que sobrepase las expectativas del cliente.

6.3.3 Oportunidades

- a. Está frente a un mercado carente de distribuidores eficientes que origina un desabastecimiento de los productos que se comercializan en el distrito de Chorrillos.

6.3.3 Debilidades

- a. Estrategia de distribución nueva.

- b. Distribuye sólo una línea de productos: galletas.
- c. Se circunscribe a un distrito.

6.3.4 Amenazas

- a. Posibilidad de que otros distribuidores entren a competir en este rubro y en el mismo mercado.
- b. Desarrollo de los supermercados en la zona.

6.4 ALTERNATIVAS DEL PLAN: CORTO PLAZO

Implementar y ejecutar la presente estrategia de distribución.

6.5 ALTERNATIVAS DEL PLAN: MEDIANO PLAZO

6.5.1 Diversificar la línea de productos

A fin de aprovechar las ventajas de la estrategia de distribución propuesta, Distribuidora Alfa EIRL deberá avanzar en la ampliación de la línea de productos a otras golosinas tales como chocolates, caramelos, chicles, entre otros.

6.5.2 Ampliar la línea de comercialización

En un futuro, la empresa deberá realizar la ampliación de la línea de comercialización a otros productos de consumo masivo como abarrotos, licores, cigarrillos, etc.

6.5.3 Modificar el área de ventas

Al hacer uso de las ventajas del sistema de distribución propuesto, la empresa deberá ampliar progresivamente el área de ventas a distritos colindantes a Chorrillos, como Surco, Barranco e ir evaluando sus capacidades en función a la estrategia.

6.6 OBJETIVOS

6.6.1. Incrementar el volumen de ventas en 50 puntos porcentuales a los niveles de venta actuales.

6.6.2. Obtener una participación de 60% en promedio en el mercado.

6.6.3. Lograr una cobertura del 60 % de puntos de venta.

6.6.4. Precio de venta promedio

Dado que se ha logrado obtener descuentos importantes, por parte de los proveedores; superior al 30% del precio de venta al público, el precio de Distribuidora Alfa EIRL será el mismo que comercializan los fabricantes en sus puntos de venta al público detallista o al momento de realizar la distribución al detallista, si la tienen; esto asegura a Alfa EIRL un margen de ventas del 30% como mínimo.

Distribuidora Alfa EIRL espera ser el líder del mercado.

La rentabilidad esperada es de 20% de las ventas totales.

6.7 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE ACCION A CORTO PLAZO

6.7.1 Mercado meta

Tal como se ha definido precedentemente, el mercado meta está conformado por los puntos de venta/bodegas, susceptibles de vender galletas en el distrito de Chorrillos.

6.6.2 Producto: posicionamiento

Para lograr el posicionamiento esperado, se debe desarrollar la distribución como una “línea de producto” y como “un producto que se interrelacione con el mercado”. Así, se deben tomar en cuenta conceptos relacionados directamente con la distribución y el servicio al cliente como parte integral de la estrategia de distribución de galletas, tales como:

a. Frecuencia de visita.

La frecuencia de visita tiene por finalidad brindar un mejor servicio que posibilite mayores ventas y por ende mayores utilidades. Se plantea la frecuencia de visita sólo para bodegas detallistas (normales) por ser la que conforman el mayor porcentaje del universo de los puntos de venta.

Para poder determinar la frecuencia e visitas se han utilizado los siguientes elementos:

- Potencial de compra: 4 cajas promedio de compra de galletas de soda.
- Época el año: invierno, considerado desde el 1ro de abril al 15 de diciembre (coincidiendo con el año académico escolar).
- Ubicación geográfica: Se ha segmentado el distrito de Chorrillos teniendo en cuenta la densidad de bodegas en el área y el número de visitas que puede contactar un vendedor semanalmente.
- Competencia: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 66.5% de los proveedores, utilizan, para atender al mercado, una frecuencia de visita semanal o quincenal (cuadro 4). Dados estos elementos, se determina visitar a los clientes una vez por semana.
- Número de zonas: Para determinar el número de zonas en que se dividió el área en estudio, se procedió de la siguiente forma:

Universo: 1 107 puntos de venta. (UPV)

Frecuencia de visita: una vez por semana, cada 6 días.(FV)

Promedio de visitas que puede hacer un vendedor: 60 por día.(PV)

$$Zonas = \frac{UPV/FV}{PV}$$

$$Zonas = \frac{1107/6}{60}$$

$$Zonas = 3.075 = 3$$

Cada una de estas zonas contará con un vendedor, un auxiliar de despacho y una unidad de reparto.

- Determinación de la densidad de los puntos de venta, para poder determinar los límites de zonas y rutas, así como la carga diaria de trabajo teniendo en cuenta, también las avenidas principales para tomar los “límites naturales”.
- Para la atención de los clientes especiales: sub-mayoristas; se dejará frecuencia de visita libre, la misma que se irá adecuando a las necesidades de cada cliente y a las políticas de venta de la empresa.
- Determinación de pre-vendedores y unidades de reparto. Así, se considerará un pre-vendedor para cada zona y, en cuanto a las unidades de reparto y teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente al inicio del presente proyecto, se considerará una unidad de reparto para cada zona, es decir tres unidades.

Posteriormente, y una vez que la estrategia de distribución esté aplicada, se utilizarán solamente dos unidades de reparto, las mismas que realizarán las entregas en las tres zonas de venta, de acuerdo a los resultados de las pre-ventas diarias. La unidad adicional servirá de “retén”, es decir que se dedicará a la atención de sub-mayoristas y para cubrir cualquier eventualidad: unidades malogradas, mantenimiento de unidades, refuerzos en el reparto, etc.

Las unidades de reparto tendrán las siguientes características:

- Capacidad mínima de carga: 1.2 toneladas, equivalentes a 400 cajas de galletas por viaje.
- Espacio de carga protegido.
- Adecuadas para las zonas por donde se transitará (zonas urbanas y urbano-marginales).
- Económicas en su funcionamiento.
- Las unidades deben lucir los colores característicos de la empresa: blanco, celeste y azul.

b. Servicios al punto de venta- cliente.

Se propone considerar los siguientes aspectos:

- Rapidez y puntualidad en la entrega de los pedidos.
- Mantener una actitud de disposición para satisfacer las necesidades de emergencia en la entrega de mercadería a los clientes.

- Una política clara de cambios y devoluciones, desde dos frentes. Según la investigación realizada, el mayor porcentaje de devoluciones es originado por las galletas rotas (cuadro 7), producto del maltrato en el transporte y manipulación, por lo que se debe establecer normas sencillas para realizar esta actividad, de manera que disminuyan las devoluciones por este tema a cifras insignificantes.

Se realizarán cambios de mercadería de acuerdo a una política preestablecida, la misma que deberá ser de conocimiento de los clientes y asumida por los fabricantes.

c. Aspectos cualitativos de la distribución.

Consideramos como aspectos cualitativos de la distribución los siguientes: imagen, exhibición, apariencia y rotación y tomando en consideración los resultados de la investigación, se tratarán como factores de marcada relevancia en el proceso distributivo los siguientes.

- Imagen

La Distribuidora Alfa EIRL deberá proyectar una imagen de garantía, seriedad y respaldo igual o mejor que cualquier distribuidor de fábrica, a fin de ganarse la confianza de sus clientes.

- Exhibición

La exhibición de productos es central considerando que los productos que comercializa la Distribuidora Alfa EIRL, se consumen en la mayoría de casos por impulso. Por esta razón, el personal de ventas de la empresa deberá hacer de la exhibición una labor habitual mediante las técnicas del *merchandising*.

- Apariencia

La apariencia de los vendedores y vehículos es también trascendente ya que de ello depende en gran parte la imagen de la empresa. Es conocido que muchas veces productos de regular calidad son consumidos por la imagen que proyecta la empresa a través de la apariencia, de los vehículos de reparto y del local.

- Rotación

Se debe verificar que esta se realice de manera constante tanto en los puntos de venta como en el almacén, ya que de ello depende la calidad de los productos. Para ello se deberá llevar un adecuado control de inventarios, cuidando que los primeros productos que ingresan al almacén sean los primeros en salir.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras el análisis de las condiciones del mercado, de las oportunidades de desarrollo del negocio, así como por las consideraciones expuestas a lo largo del presente trabajo de investigación, sugerimos la aplicación de la estrategia de distribución propuesta.

Para tales efectos, la empresa Distribuidora Alfa EIRL deberá seguir la estrategia del retador del mercado y, paulatinamente, ampliar sus líneas de producto así como su ámbito de influencia, siguiendo las pautas sugeridas.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía básica

KOTLER, Phillip, **Dirección de Mercadotecnia**. 3ª edición, México, Prentice Hall Hispano América S.A., 1995.

CRAVENS, David W., **Planeación en Mercadotecnia para el Gerente de Ventas**. 2ª Edición. México, Compañía Editorial Continental S.A., 1987.

LIBROS MCGRAW-HILL, **Biblioteca Práctica de Negocios**. México, 1993.

STANTON, William J., **Fundamentos de Mercadotecnia**. 7ª Edición. México, Libros McGraw-Hill de México S.A., 1987.

Bibliografía complementaria

APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados), **Documento de Trabajo**. Lima 2004.

CPI (Compañía Peruana de Investigación de Mercados S.A.C.), **Market Report 2003**. Lima, 2003.

POPE, Jeffrey L., **Investigación de Mercados**. 5ª Edición. Colombia, Editorial Norma, 1994.

MESSEGUER PUIG, Rosa Ma., **Informe sobre la Distribución en Perú**. Direcció General de Comerç del Departament d'Indústria, Comerç i Turisme de la Generalitat de Catalunya, 2000.

TELLETXEIA L., **Impacto de Internet en la distribución y ventas**. Improven Consultores, 2000.

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

LERNER, Mauricio, **Métodos y procedimientos de la investigación de mercados**. Asociación Peruana de Editoriales Universitarias, 1994.

LAWRENCE, Arthur, **Gestión práctica de la distribución comercial**. Deusto Bilbao, 1995.

PIPOLI DE BUTRON, Gina, **El Marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana**. Universidad del Pacífico, 1995.

RAMIREZ GONZALES, Miguel, **Distribución y Consumo – La eficiencia del comercio mayorista**. Empresa nacional MERCASA – España, 2003.