



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA
MBA PARA MASTERS**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE DISTRIBUCIÓN PARA LA INDUSTRIA DE
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

TESIS PRESENTADA POR

Patiño Chirinos Fernando Luis
Yamamoto Honma Sandra Keiko
Yi Ramos Alfredo Manuel

PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Lima, noviembre de 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente investigación se centra en “Proponer un modelo de distribución exclusiva para la industria de productos de consumo masivo”, buscando mejorar la distribución con el fin de contar con una cartera más amplia de clientes y siendo sus objetivos específicos incrementar la oferta de productos del fabricante y plantear un esquema de visibilidad para las tiendas detallistas.

Dicha propuesta se enfoca en la industria de consumo masivo, específicamente en la categoría de alimentos de consumo humano y empresas que cuenten con un amplio y/o diversificado portafolio de productos, no contemplando la propuesta a empresas que en su propia definición son monopólicas o con tendencias monopólicas, mono productoras y las centradas en la categoría cuidado personal, cuidado del hogar, detergentes, artículos del hogar, cigarrillos y productos para infantes.

Para desarrollar la propuesta planteada, el trabajo abarca los siguientes acápite: resumen ejecutivo el cual contempla la amplitud de la propuesta, el índice con el contenido del trabajo, la introducción, un marco teórico enfocado en la distribución, canales de distribución, distribución exclusiva e importancia de la distribución; la problemática actual de la industria del consumo masivo, la propuesta en mención y la validación de la propuesta planteada finalizando con las recomendaciones y conclusiones del caso.

Con respecto a la problemática, se han revisado fuentes asociadas a la industria, estudio de una empresa especialistas en investigación de mercado como lo es Arellano Marketing y entrevistas a expertos con mucha experiencia de consumo masivo del lado del fabricante y del distribuidor.

La propuesta de tesis se centra en fabricantes de la industria de consumo masivo con las restricciones mencionadas anteriormente. Asimismo la validación del modelo propuesto se halla asociada a una empresa que contiene un portafolio diversificado y con una amplia gama de productos como Molitalia, y en una ciudad específica, Huancayo, en donde se prueba que en dos de sus categorías como lo es la avena y las pastas, mejoran su distribución tanto numérica como ponderada.

La herramienta de validación de la propuesta planteada se ha realizado con estudios de una empresa especialista en investigaciones de mercado y auditoría de producto como CCR (Corporation Company of Research), puesto que los principales fabricantes de consumo masivo emplean los servicios de dicha consultora para revisar si el trabajo de sus distribuidores se ve reflejado en los estudios de mercado.

Finalmente el presente trabajo concluye con recomendaciones para aquellos fabricantes que deseen aplicar el presente modelo y conclusiones sobre el estudio realizado.

INDICE

Resumen ejecutivo.....	1
Índice.....	3
Introducción.....	5
Capítulo 1. Marco teórico.....	7
Distribución.....	7
Definición distribución.....	7
Funciones de la distribución.....	9
Gestión de los canales de distribución.....	12
Definición canal de distribución.....	12
Estructura del canal de distribución.....	14
Funciones del canal de distribución.....	15
Ventajas de usar un canal de distribución.....	15
Clasificaciones de los canales de distribución.....	19
Canales de distribución según el número de niveles o intermediarios.....	20
Estructura de alternativas del canal de distribución.....	21
Descripción del mercado	24
Definición.....	24
Integración de los canales de distribución.....	25
Sistemas verticales.....	25
Sistemas horizontales.....	26
Sistemas híbridos.....	27
Descripción de la competencia.....	27
Gestión de la cadena de suministros.....	28
Definición.....	28
Logística integral y cadena de suministros.....	28
Indicadores de control.....	30
Michael Porter.....	32
Las 5 fuerzas.....	32
Cadena de Valor.....	33
Capítulo 2. Descripción de la problemática actual.....	35
Capítulo 3. Desarrollo de la propuesta.....	43
Contexto del distribuidor en el Perú.....	43
Objetivo general.....	46
Objetivos específicos.....	46
Descripción del modelo.....	46

El rol del distribuidor.....	49
Condiciones comerciales.....	53
Deberes y obligaciones.....	57
Validación del modelo.....	66
Empresa donde se aplicó el modelo.....	66
Descripción de la zona de validación del modelo.....	70
Modelo: Paso a Paso.....	73
Aspecto comercial.....	78
Validación visibilidad.....	81
Aspecto financiero.....	82
Recomendaciones.....	86
Conclusiones.....	88
Bibliografía.....	90
Conceptos.....	91
Anexos.....	93
Anexo 1: Pirámide de Maslow.....	94
Entrevistas a expertos.....	95
Anexo 2: Entrevista Julio César Gutiérrez.....	95
Anexo 3: Entrevista Orlando Borja.....	99
Anexo 4: Contrato de distribución exclusiva.....	103
Anexo 5: Distribución numérica avenas CCR.....	112
Anexo 6: Distribución ponderada avenas CCR.....	115
Anexo 7: Distribución numérica pastas CCR.....	117
Anexo 8: Distribución ponderada pastas CCR.....	119
Anexo 9: Layout.....	121

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca comprender una propuesta de modelo de distribución para la industria de productos de consumo masivo, la cual será de utilidad tanto para los fabricantes que busquen contar con una red de distribución exclusiva que contribuya a reducir las brechas que existen entre productores y consumidores tales como las de tiempo, espacio, cantidad y surtido, dado que contar únicamente con distribuidores multimarca no asegura una correcta distribución y penetración de productos, siendo lo óptimo para el fabricante tener la mayor cantidad de sus productos en la mayor cantidad de puntos de venta posibles con menores sobre costos.

Asimismo la presente propuesta también y de forma colateral, brinda un panorama al distribuidor de los posibles beneficios tangibles que podría obtener con el modelo de manera que asegure una mayor rentabilidad de la operación y con ello logre atender la propuesta de exclusividad que propondría un fabricante.

Para cumplir con el objetivo general de la propuesta de un modelo de negocio de distribución exclusiva para fabricantes de consumo masivo, que mejore la distribución en un 5% de clientes

y cumplir los objetivos específicos de Incrementar la oferta de productos del fabricante en un 2% y el planeamiento de un esquema de visibilidad para tiendas de 20mts² en promedio, se ha descrito y explicado el modelo paso a paso y se ha validado los datos con la aplicación del modelo en la empresa Molitalia observando con información obtenida del propio distribuidor, una mejora sustancial en términos de número de clientes atendidos. Asimismo se valida comercialmente la propuesta a través de dos estudios de mercado para dos de las categorías del fabricante en donde se aprecia incrementos en la distribución numérica y en la ponderada.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

DISTRIBUCIÓN Y CANAL DE DISTRIBUCIÓN

En el presente acápite, se abarcará la definición del término distribución, la definición de los canales de distribución, las funciones de los canales de distribución y su forma de implementación e importancia en la realidad actual. Ello con el fin de comprender el objetivo principal del presente trabajo el cual implica “Proponer un modelo de distribución para la industria de productos de consumo masivo”.

Definición distribución

Acorde a la Real Academia Española, distribución se comprende como la acción de repartir productos que tienen un valor a locales o puntos donde se comercializarían los mismos. Ello se puede apreciar en la siguiente definición:

Distribución (Del lat. distributĭo, -ōnis):

1. f. Acción y efecto de distribuir.
2. f. Com. Reparto de un producto a los locales en que debe comercializarse.
3. f. Econ. Asignación del valor del producto entre los distintos factores de la producción.

Se puede entender con dicha definición que la distribución es un término que se usa para comprender el movimiento que existe desde la fabricación de un producto, la terminación del mismo y el traslado de éstos hacia el consumidor.

Es entonces que la distribución va desde la gestión de pedidos, la entrega de los mismos, el cobro, el transporte y la logística que se abarcará más adelante. Es importante gestionar así todos los pedidos que lleguen a la empresa de manera tanto externa como interna.

Para entender el proceso de distribución, es importante comprender el mercado donde se desarrolla este proceso, es decir la relación entre la oferta y la demanda de bienes y servicios y donde participan los siguientes agentes:

- Productos y/o servicios
- Oferta
- Demanda real o con posibilidades de crearse
- Intermediarios
- Entorno

Acorde a Burrau Veritas (2011:340) existen tres grupos que inciden en el mercado y su entorno:

Fabricantes	En términos comerciales, el poder de los fabricantes se ve diluido frente a los serios retos que les plantea la globalización, la competencia, los avances tecnológicos, el poder de la distribución, la falta de fidelidad y las mayores exigencias del cliente.
Consumidores	Al estar los consumidores más formados e informados, demandan la máxima calidad, el mejor precio y el mayor valor añadido.
Distribuidores	Se enfrentan continuamente a grandes retos, como son la gran competencia, el avance de las nuevas tecnologías, el comercio electrónico o la diversificación hacia nuevos canales de distribución.

Ante los retos constantes que enfrentan los distribuidores debido al mercado globalizado y competitivo, son los intermediarios los que ayudan a que se ofrezca de mejor manera los productos al consumidor final.

Funciones de la distribución

Se usan a los intermediarios dado que son éstos los que conocen mejor el mercado, por sus contactos y experiencia pueden reportarle a las empresas que los contraten. Los intermediarios son especialistas en su campo de acción y efectúan trabajos a menores costos de los que pagarían las propias compañías o fabricantes.

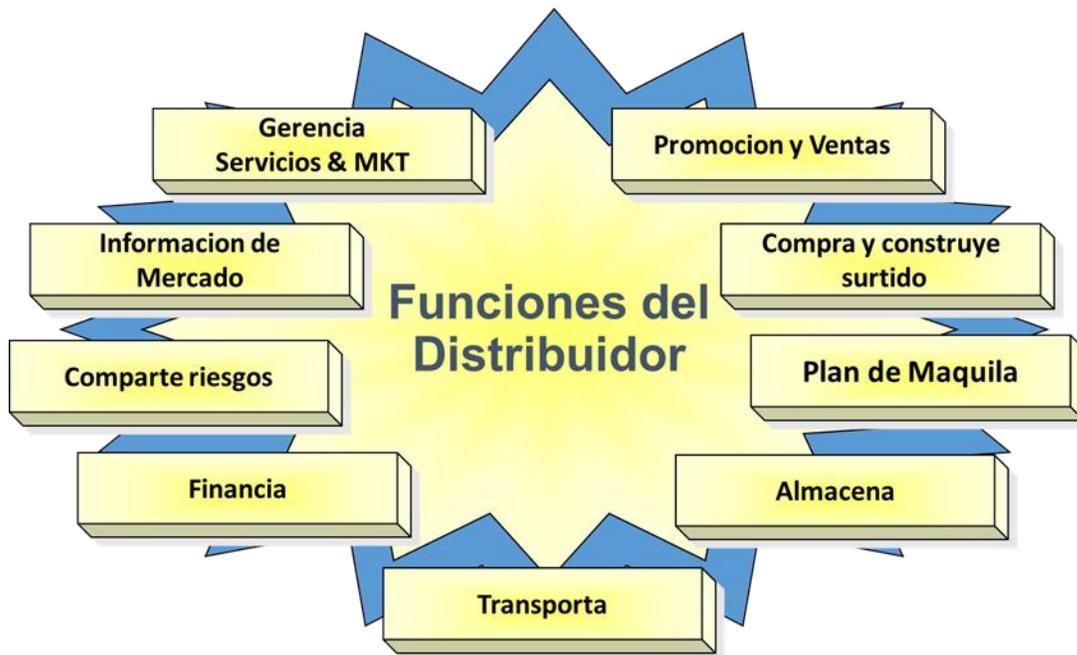
Es importante aclarar que con un intermediario se disminuyen los costos dado que se ahorran gastos de distribución puesto que el fabricante o empresa contratista no contactará a todos sus clientes directamente, sino que lo hará por medio de un canal de distribución que facilitaría

la llegada de los productos con la mayor rapidez y con disponibilidad de sus productos en manos de los demandantes.

Los distribuidores surgen debido a que existen ciertas brechas entre los fabricantes y los consumidores y eso por ello que se busca superar dichas discrepancias entre lo que es ideal para el proceso de fabricación del productor y lo que necesitan los consumidores es sus actividades de consumo:

1. Brecha de surtido: Los productores deben elaborar y vender una línea limitada de productos y los consumidores desean elegir entre una amplia selección de elementos.
2. Brecha de cantidad: Las economías de escala en la producción exigen a los fabricantes vender en grandes cantidades. Sin embargo, los consumidores necesitan comprar en pequeñas cantidades.
3. Brecha de espacio: Los puntos de producción y consumo se caracterizan por una separación de espacios. Los vendedores al detalle ayudan a eliminar la brecha al aumentar la utilidad del lugar. Estos compran productos de diversos fabricantes situados en áreas diferentes y los transportan a un lugar ubicado convenientemente para los consumidores.
4. Brecha de tiempo: Se presenta cuando los fabricantes deben producir en forma continua o en determinada época, mientras que los consumidores desean consumir productos en momentos específicos.

Con lo mencionado anteriormente, a continuación se podrá visualizar las funciones del distribuidor:



Compra y construye el surtido: Toda actividad que permite la constitución de conjuntos de productos especializados y/o complementarios adaptados a una situación de consumo o uso.

Plan de maquila: Toda actividad dirigida a poner los productos fabricados en porciones y en condiciones que corresponden a las necesidades de los clientes y usuarios.

Almacenar: Toda actividad que asegure el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de la compra o el uso.

Transportar: Toda actividad necesaria para el transporte de los productos del lugar de fabricación al lugar de consumo.

Comparte riesgos: Toda actividad que facilite la accesibilidad de grupos de compradores a la vez numerosos y dispersos.

Información de mercado: Toda actividad que permite mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo.

Una vez comprendida la definición e importancia del distribuidor y sus funciones, es relevante conocer el concepto de *Canal de Distribución* sus funciones y las ventajas de usar un canal de distribución.

GESTIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Definición canales de distribución

Acorde a Rojas el canal de distribución se define de la siguiente manera:

“El canal de distribución es la estructura formada por las partes que intervienen en el proceso del intercambio competitivo, es decir, los productores, los intermediarios y los consumidores – compradores” (2011: 119)

Por otro lado, acorde a la definición de APICS Dictionary, Ninth Edition, ésta implica lo siguiente:

“Conjunto de organizaciones o individuos que participan en el flujo de bienes y servicios desde el proveedor de materia prima y el productor hasta el consumidor o usuario final.”

Asimismo, acorde Philip Kotler:

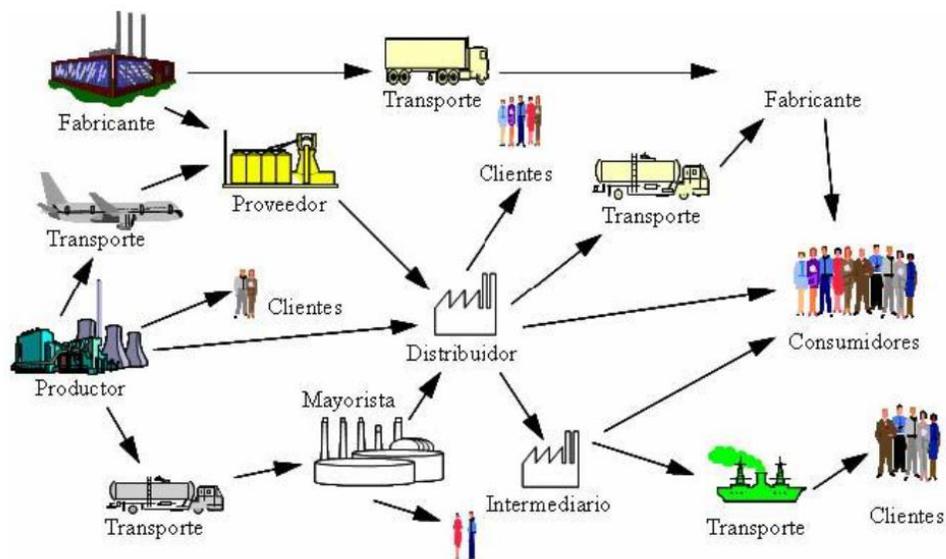
“El canal de distribución se define como el conjunto de firmas e individuos que tienen derechos, o ayudan en la transferencia de derechos, del bien o servicio en particular a medida que pasa del productor al consumidor. Muchos fabricantes carecen de los recursos financieros

para ejecutar la mercadotecnia directa. (p. 399) Hablar de la heterogeneidad que existe en nuestro país. Por ejemplo que Gloria no puede ingresar a los más de 200 puntos de distribución. (1989:398)

Con dichas definiciones se comprende que el canal de distribución implica una serie de empresas independientes que hacen llegar los productos y servicios desde los fabricantes hasta los consumidores y usuarios finales como lo pueden ser por ejemplo los intermediarios, compañías de distribución física, agencias de servicios, intermediarios financieros.

Es por ello que los canales representan sistemas dinámicos donde intervienen fabricantes, intermediarios o distribuidores y consumidores, siendo los intermediarios los que realizan el nexo entre una empresa y sus mercados y proveedores, completando el canal de distribución una vez que el bien es cambiado de manos.

A continuación se puede observar en una gráfica la definición mencionada anteriormente:



Estructura del canal de distribución

Acorde al tipo de organización que componen los canales de distribución se pueden distinguir dos tipos de estructuras:

- Estructura básica: estructura comercial donde se llega a tener la posesión y/o propiedad del producto.
- Estructura superficial: es la estructura no comercial la cual apoya el desarrollo del canal de distribución, pero en ningún momento posee la propiedad del producto o servicio.
No asume ningún riesgo.

Un flujo de distribución es un conjunto de funciones que los miembros del canal realizan de manera secuencial como se observa en el siguiente gráfico:



Funciones del canal de distribución

Los canales de distribución tienen ciertas funciones, acorde a Bureau Veritas (2011:354) éstas son:

- Centralizar decisiones básicas de la comercialización.
- Promocionar los productos, desarrollando y difundiendo información sobre una oferta. Provocan en los consumidores una actitud favorable hacia el producto o hacia la firma que lo patrocina. También colaboran en la imagen de la empresa.
- Contactar con los posibles compradores y establecer comunicación con ellos.
- Adaptar la oferta a las necesidades propias de cada comprador, es decir, adaptar el producto a las necesidades del mercado.
- Posicionar el producto en el lugar que consideren más adecuado.
- Vender productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.
- Contener gran información sobre el producto, la competencia y el mercado.
- Negociar en cuanto al precio y los términos de oferta del consumidor. A los productos les asignan precios lo suficientemente altos, para hacer posible la producción, y lo suficientemente bajos, para favorecer la venta.
- Almacenar, transportar y distribuir los bienes.
- Financiar el proceso de intercambio para cubrir los costes propios de operación del canal.
- Aceptar los riesgos inherentes de asumir la función de interlocutor entre el productor y el consumidor (robos, incendios, etc.).
- Intervenir directa o indirectamente en el servicio posventa.
- Reducir los gastos de control.

Cabe resaltar el apoyo de los canales de distribución va a compañías con poco capital que presenta limitaciones a la hora de apoyar a los intermediarios y a empresas de alto capital que realizan actividades de apoyo a los canales de distribución usados.

Ventajas de usar un canal de distribución

En las empresas actualmente se da una gran importancia al apoyo de los canales de distribución, con el fin de incitarlos a vender y que a su vez ellos estimulen a los clientes. Con

la ayuda de la información de los clientes, del entorno, de otros productos, de la fuerza de ventas o de los canales de distribución, cada vez surgen nuevas ideas que permiten obtener una cierta competitividad en el mercado.

La información del mercado para el canal es vital, aunque sean ellos en ocasiones los que proporcionen dicha información. Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos unos beneficios que es interesante tener en cuenta:

Beneficio de lugar	<ul style="list-style-type: none">• Relacionado con el hecho de llevar el producto cerca del consumidor, a fin de que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo, y satisfacer así su necesidad. (Alcanzar una mayor cobertura geográfica).• Se favorece la compra de los productos cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo para obtenerlos.• Ofrecer una amplia gama de opciones al cliente.• Algunos productos deben encontrarse sólo en ciertos lugares, para no perder su carácter de exclusividad. En este caso el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo para obtener dicho producto.
--------------------	--

Beneficio de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Es consecuencia del anterior y consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado. • Compartir clientes y medios de reparto. • Compartir la promoción e información de los productos.
Beneficio de posesión	<ul style="list-style-type: none"> • Simplemente refleja que la distribución permite la entrega física del producto (Compartir los <i>stocks</i> del fabricante). • Diversificar el riesgo. • Costos menores.

También se puede decir que la importancia de los canales de distribución es vital a la hora de fijar los precios de los productos. Según Philip Kotler:

“Las decisiones sobre la elección del canal de mercadotecnia son las más difíciles a las que se enfrenta la gerencia dado que afectan en la fijación de precios dependiendo si son grandes, o pequeños y de la calidad del proceso. La mayoría de los fabricantes trabajan con intermediarios de mercadotecnia para llevar sus productos al mercado”. (1989:398)

“La mercadotecnia directa exigiría que muchos fabricantes se convirtieran en intermediarios de los artículos de otras firmas para lograr ahorros en la distribución masiva. Es más fácil valerse de una extensa red de distribuidores independientes. Los productores que pueden costear sus propios canales pueden ganar mayores rendimientos al aumentar su inversión en su negocio principal como por ejemplo la fabricación” (1989:399)

Cabe mencionar que el uso de los canales de distribución no sólo tiene ventajas, sino también ciertos inconvenientes como lo son:

- Pérdida del control del mercado.

- Cesión de una parte del margen comercial al distribuidor.
- Menor respuesta ante las directrices del fabricante.
- El canal de distribución puede elegir lo que desea vender (filtrado del portafolio).
- Los estándares del canal no son los mismos que los estándares del fabricante.
- No existe un interés genuino para cumplir los estándares de calidad y conservación del producto por parte del canal.

Actualmente los fabricantes pueden recurrir a los canales ya existentes u otros adicionales con el objetivo de dar un mejor servicio a sus clientes. Es por ello importante analizar cada canal de distribución y optar por el mejor para posteriormente implementarlo en sus organizaciones. Sin embargo es importante considerar previamente los objetivos estratégicos y visión de la empresa.

Gran parte de las decisiones que toman los fabricantes consideran tres elementos relevantes:

1. Cobertura de mercado: es importante considerar el mercado que se desea abastecer y considerar que los intermediarios o distribuidores reducen la cantidad de transacciones que se necesitan realizar para abarcar más el mercado.
2. Control del producto: cuando un producto sale de las manos del fabricante, éste último pierde el control del mismo, por lo cual el fabricante considera un canal corto de distribución que le permite tener mayor control sobre las acciones que se realizan con el producto.

3. Costos de distribución: éstos disminuyen cuando se utilizan distribuidores debido que al ser especialistas en sus labores, realizan sus funciones de manera más eficiente de lo que lo realizarían los fabricantes.

Cabe resaltar que para gestionar los canales de distribución existe una pluralidad en la toma de decisiones y diversos ejecutivos se vieron involucrados como el gerente comercial, el personal de ventas, el gerente de finanzas, entre otros. Es fundamental que estos agentes realicen una gestión estratégica comercial para definir el camino a elegir así como una gestión logística para tomar la mejor decisión respecto a la distribución física, que se cuente con la mercadería en momento, lugar y forma.

CLASIFICACIONES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En los canales de distribución pueden advertirse varias clasificaciones dependiendo de la industria para la cual se estructuran o clasifican. La alternativa que con más frecuencia es considerada, es la que se detalla a continuación:

- Según el tipo de bien considerado.
- Según el número de intermediarios que participan en el canal de distribución.

Canales de distribución según el tipo de bien considerado

De bienes de consumo	Los productos perecederos llegan por distintos canales de distribución hacia las manos de los consumidores, de manera fácil y rápida.
De bienes industriales	Los productos llegan mediante diversos canales a las organizaciones, donde son incorporados en el proceso productivo.
De servicios	Debido a la naturaleza de los servicios, se pueden dar dos casos : <ul style="list-style-type: none"> • El servicio se aplica al demandante en el momento de producirse. Por ejemplo, el servicio de un masaje se aplica en el momento en que se produce. • El demandante recibe el servicio y él decide cuándo utilizarlo. Por ejemplo, una reserva de hotel.

Canales de distribución según el número de niveles o intermediarios

Dependiendo del número de niveles o filtros que posea el canal, es decir, el número de intermediarios que de alguna u otra forma intervienen o realizan alguna actividad para que se produzca transferencia de propiedad y el producto este a disposición de consumidor final, un canal puede ser corto o largo, aunque hasta el momento los límites entre uno y otro aún no están claramente definidos.

Canal largo	El producto atraviesa varios escalones hasta llegar al consumidor.
--------------------	--

Canal corto	Posee uno o dos niveles como máximo.
--------------------	--------------------------------------

Debe considerarse que cada tipología de producto requiere de un manejo especial por parte del canal de distribución, la pretensión es que llegue en perfectas condiciones al consumidor final. Los fabricantes tendrán que decidir la alternativa que deberán emplear para abordar sus mercados, que va desde la venta directa sin intermediarios, hasta el uso de canales con uno, dos, tres o más niveles de intermediarios. Los diferentes tipos de canales de distribución están relacionados estrictamente a las condiciones o tipo de industria a la que pertenece cada empresa.

Estructura de alternativas del canal de distribución

Diseño del canal Nivel del canal	Canal ampliado	Canal limitado	Canal directo
Nivel de producción	↓ ✓	↓ ✓	↓ ✓
Nivel de Ventas al mayoreo	↓ ✓	↓	↓
Nivel de ventas al detalle	↓ ✓	↓ ✓	↓
Nivel de consumo	↓ ✓	↓ ✓	↓ ✓

Grafico Lewison, Dale. Ventas al detalle 1999

Según la estructura de los canales de los bienes de consumo, se pueden distinguir las siguientes distribuciones:

Productor – Consumidor

Es el nivel más corto. Es también conocido como distribución directa, debido a que los productos se venden directamente del fabricante al consumidor final, no existiendo posibilidad de intermediarios. Para que este canal sea utilizado, depende de una serie de elementos como:

- Tipo de producto.
- Dispersión de los mercados.
- Potencial financiero de la empresa.
- Agresividad de la competencia.

El método más utilizado dentro de este nivel corto de canal, es la venta de puerta en puerta, la venta vía web y la venta por teléfono.

La ventaja principal que se puede advertir en la utilización de este tipo de canal es que, debido al contacto directo entre el fabricante y el consumidor, el primero conoce de manera más cercana el mercado, su potencial y tendencias ,también le permite administrar un mejor control de precios, condiciones, imagen y atención posventa.

El principal inconveniente de vender directamente, es que trae consigo una organización más costosa, un mayor riesgo financiero, un mantenimiento de inventarios más elevado y alcanza una menor cobertura geográfica y evidentemente menos presencia en el mercado.

Productor - Detallista o Minorista – Consumidor

El intermediario (detallista o minorista) compra los productos directamente al fabricante y, posteriormente, los vende pone a disposición al consumidor final.

El productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que contacta y visita y vende a los detallistas, los cuales venden los productos al consumidor final. Los minoristas o detallistas agregan valor a los productos como:

- Servicios de crédito y entrega.
- Imagen que presentan.
- Contratan a vendedores, se les capacita para que estén en capacidad de ayudar a identificar y resolver problemas de los clientes.
- Ubican las tiendas o puntos de venta cerca de otras, para darle facilidad a las compras de comparación.

Productor - Mayorista - Detallista – Consumidor

El cliente mayorista compra los productos al fabricante, adquiriendo la propiedad de los productos, luego realiza las transacciones u operaciones necesarias para transferirla a través de los canales de distribución. Este tipo de canal se utiliza en mayor proporción con productos de gran demanda o alta rotación.

A los mayoristas especializados en productos de consumo se les denominan corredores.

Productor - Agente - Mayorista- Detallista –Consumidor

Es sin duda, el canal en donde aparecen más intermediarios y evidentemente es el canal más largo. Los fabricantes en primera instancia, recurren a los agentes, quienes a su vez utilizan a los mayoristas, que venden a las grandes cadenas de tiendas o tiendas pequeñas o detallistas. Los agentes intermediarios se encargan de acelerar las operaciones o transacciones, administrando el producto dentro del canal, sin que se produzca la transferencia de propiedad del producto. Los agentes reciben una comisión por su participación relevante como intermediario en este canal.

Productor - Agente – Consumidor

Básicamente, en este canal se realiza la transacción entre el fabricante de servicios y los consumidores.

DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Definición:

Muchos autores describen al mercado desde muchas perspectivas; por ello nos parece prudente citar que el mercado lo definen de la siguiente manera:

"Es un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio". (Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, Marketing, décima edición, Pág. 10).

Sin embargo podemos resumir que el mercado es el conjunto de 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y 2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambas, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.

Integración de los canales de distribución

Analizando el mercado peruano, podemos acotar que siendo el canal tradicional más importante que el canal moderno, se hace necesario que los fabricantes y los grandes distribuidores, actúen conjuntamente y de esta forma lograr beneficios mutuos. Ante ello existen estrategias totalmente válidas donde los canales de distribución se organizan mediante acuerdos.

Y para poder reducir costos, aumentar la coordinación entre los miembros del canal, es necesario tener en cuenta los siguientes sistemas:

- **Sistemas verticales**

En este sistema, se integran a los fabricantes, mayoristas y detallistas, trabajando como uno, pudiendo ser el dominante cualquiera de ellos. La idea es poder combinar dos o más etapas del canal bajo una dirección. Y como resultado se obtiene una sinergia en las operaciones básicas. Por ejemplo, un gran distribuidor de consumo masivo, puede almacenar y transportar los productos que le compra el fabricante, con lo cual se elimina la necesidad de utilizar al mayorista.

Esta integración incluye el control de todas las funciones desde la fabricación hasta el consumidor final.

Otra estrategia es que el fabricante pueda formar un área directa de relación con los distribuidores, y con ello capacitarlos y orientarlos a como comercializar los diversos portafolios con que se puede contar. Este plan ya debe de incluir los objetivos de comercialización, los planes de promoción y publicidad, los niveles de inventarios o las estrategias de mercado.

No se debe olvidar que es el fabricante quien debe de utilizarlas, tales como cuotas de ventas, los niveles de inventario, el tiempo de entrega al cliente, el servicio a los clientes, su habilidad para hacer la publicidad de un producto o su talento administrativo para llevar a cabo una buena distribución. El distribuidor debe abastecer el mercado al que el fabricante quiere llegar.

- **Sistemas horizontales**

En este sistema, se busca empresas de intereses similares, los cuales deben de poder operar bajo una sola administración, gobierno corporativo. Por ejemplo crear holding de las empresas de un mismo dueño, con ello poder lograr ahorros importantes en especialistas de publicidad, investigación de mercados, compras, etc.

Este beneficio incluye tener más oportunidades en el mercado, sin embargo este sistema de integración, de no formarse con bases sólidas, se puede encontrar con las siguientes limitaciones:

- Menor flexibilidad.

- Aumento en la planeación y en la investigación para enfrentarse a operaciones en mayor escala.
- Mercados más heterogéneos.
- **Sistemas híbridos**

En este sistema, se puede adoptar diversas formas de integración con la finalidad de poder segmentar y llegar a más clientes.

Descripción de la competencia

COMPETENCIA PERFECTA	COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA	OLIGOPILIO	MONOPOLIO
<p>Existe un gran número de vendedores y consumidores, ninguno tiene la posibilidad de influir sobre el precio de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> •El producto que se intercambia es homogéneo. Ante los ojos de los consumidores el servicio o producto que le venden los oferentes es idéntico. • Los agentes que intervienen en el mercado tienen perfecto conocimiento del mismo. •Existe perfecta movilidad de los factores. Las empresas que participan en este mercado pueden entrar y salir del mismo fácilmente. 	<p>Existe un gran número de vendedores y consumidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> •El producto que se intercambia es heterogéneo, es decir, los productos que se intercambian tienen ante los ojos del consumidor ciertas diferencias, pero se comportan como sustitutos cercanos. •La empresas al ofrecer un producto diferenciado tienen cierto poder para fijar el precio. •Los agentes que intervienen en el mercado tienen perfecto •Existe perfecta movilidad de los factores. Las empresas que participan en este mercado pueden entrar y salir del mismo fácilmente. . 	<p>Hay pocos vendedores en el mercado.</p> <p>El producto que ofrecen puede ser homogéneo o heterogéneo.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Existen barreras a la entrada en el mercado (Nuevas empresas tienen dificultades para entrar al mercado). •Las empresas tienen poder para fijar el precio de sus productos. 	<p>Hay un solo vendedor.</p> <ul style="list-style-type: none"> •El producto que ofrece el monopolista no tiene ningún bien que se comporte como sustituto del mismo. •EL monopolista tiene total poder de fijación del precio de su mercancía.

GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS

DEFINICIÓN

Hoy en día cobra mucha importancia en el ámbito logístico el concepto de la cadena de suministros.

En la gestión e integración de todas las empresas pertenecientes a la cadena reside el nuevo reto para aquellas organizaciones que desean aumentar la rentabilidad y adaptarse a los nuevos tiempos, donde el trabajo en equipo es fundamental para alcanzar la satisfacción del cliente. A continuación se describirán aspectos a tener en cuenta en relación a la cadena de suministros.

LOGÍSTICA INTEGRAL Y CADENA DE SUMINISTROS

La creciente preocupación en el ámbito logístico empresarial por la satisfacción de las necesidades del cliente lleva a una serie de nuevas terminologías e ideas de actuación dado que la empresa debe ser entendida como parte de un sistema integrado orientado a la consecución de un objetivo global: la satisfacción del cliente.

La cadena de suministros engloba un conjunto de funciones coordinadas que va más allá de los límites que imponen los intereses particulares de cada empresa y participan de ese objetivo último de satisfacer las necesidades del cliente.

Cadena de suministros

Ésta se define como la unión de todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenaje y comercialización de un producto y de sus componentes. Su participación hace posible que el producto llegue al cliente, implicando desde los proveedores hasta los detallistas.

La cadena de suministros se comprende entonces como una red de organizaciones, implicadas en un proceso común de actividades que producen valor, en forma de productos y servicios al consumidor último.

Propiedades de la cadena de suministros

- Se inicia en los proveedores, continúa a lo largo de las diferentes empresas que intervienen (proveedores, transformadores y distribuidores) y finaliza en el cliente final.
- Tiene que ver con dos flujos a través de la organización:
 - Materiales.
 - Información.

- Engloba los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura que permite la transformación de materia prima en productos y servicios intermedios y terminados, que son ofrecidos y distribuidos al consumidor final.
- Incluye áreas funcionales de diferentes empresas.

INDICADORES DE CONTROL

El control de las operaciones cobra importancia debido a que de nada sirve poner en marcha medidas si los resultados no son los esperados.

Se ven necesarios a este efecto los indicadores del rendimiento como medida útil para valorar la eficiencia de la cadena y controlar las operaciones.

Para ello hay que centrarse en aquellos indicadores relevantes para la cadena. El objetivo fundamental de la cadena es el consumidor final; por ello los indicadores escogidos han de indicar la eficacia que se tiene en la atención de las necesidades del consumidor o cliente.

Ejemplo de indicador según área de Atención al Cliente	
Área	Indicador
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de pedidos servidos en plazo. • Porcentaje de roturas de existencias. • Tiempo de suministro. • Porcentaje de devoluciones. • Porcentaje de errores en facturar. • Número de reclamaciones hechas por clientes.

Calidad logística

En la actualidad no basta con no equivocarse, la calidad se ha convertido en una ventaja competitiva decisiva para lograr el éxito. De la tradicional visión de la calidad como la ausencia de errores, se ha pasado a otro concepto que engloba el servicio y la adecuación a los gustos y preferencias del cliente. Es necesario suministrar el producto al cliente en el lugar, tiempo y cantidad requerida, y aquí es donde la calidad de la función logística representa una ventaja competitiva.

Gestión de pedidos y distribución

La gestión de pedidos y distribución se encarga desde la recepción hasta la entrega de pedidos y cobro final de éstos, junto con todas las problemáticas del transporte capilar de entrega (distribución detallista) y la logística inversa.

Tanto la gestión de pedidos como la distribución son consideradas como la parte de la gestión de clientes. En el pasado la gestión de clientes abarcaba el tratamiento de pedidos, quejas, reclamaciones y devoluciones. En la actualidad, consiste en actividades que resultan de la cumplimentación de órdenes de pedido del cliente, a la vez que asegura al máximo valor de la cadena de suministros y servicio al cliente.

El proceso comienza con la llegada de un pedido y termina cuando el mismo es enviado, aceptado y por último cobrado. Es importante saber que la gestión de pedidos y distribución abarca todos los pedidos que lleguen a la compañía, bien sea externos o internos.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Acorde a Michael Porter (1999), las fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad de un sector; de ahí su relevancia al buscar formular la estrategia de una empresa. Cabe resaltar que en cada sector varían las fuerzas predominantes, es decir, un conjunto de características económicas y técnicas fundamentales, que permiten la aparición de estas fuerzas competitivas.

Las empresas deben conocer las características del entorno de la empresa, para conseguir que ésta se posicione de la mejor forma posible dentro de dicho entorno o para influir en él a su favor.

Entre las 5 fuerzas se encuentran las siguientes:

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores:

“La gravedad de esta amenaza de que se produzca una nueva entrada en el sector depende de los obstáculos existentes y de la reacción que puedan esperar de parte de los actuales competidores los que estudian la posibilidad de entrar en el sector. Si los obstáculos son grandes y la reacción esperada muy activa, hay que prever que la amenaza de que entre alguien nuevo será pequeña” (Porter, 1999).

2) El poder de los proveedores:

“Los proveedores pueden hacer efectivo su poder de negociación sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Por tanto, el poder de los proveedores puede exprimir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de repercutir los aumentos de coste en sus propios precios”. (Porter, 1999)

3) El poder de negociación de los clientes:

“Los clientes compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los competidores entre sí. El poder de negociación de los grupos importantes de clientes depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global”. (Porter, 1999)

4) Los productos sustitutos:

“Los productos o servicios sustitutos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que éste puede fijar. Como no sea que se mejore la calidad del producto o que se cree en él algún tipo de diferencia, el sector verá reducidos sus beneficios y, posiblemente, su crecimiento”. (Porter, 1999)

5) Rivalidad entre los competidores:

“La rivalidad entre los competidores adopta estrategias conocidas para alcanzar una posición, recurriendo a la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición”. (Porter, 1999)

VENTAJA COMPETITIVA

La cadena de valor un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor de la empresa que permita competir en un sector industrial.



Como se puede observar en el gráfico, las actividades primarias (base de la cadena) están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costos y valor.

CAPÍTULO 2

PROBLEMÁTICA ACTUAL

El mercado de consumo masivo en los últimos años ha sido cambiante, por ello desde la perspectiva de un especialista del sector (ver Anexo 02) y de un gran distribuidor (ver Anexo 03) se puede percibir que la desaceleración económica del país crea una desconfianza en el consumidor final, obligando a que los mayores consumidores de los sectores C, D, E disminuyan su consumo y que se enfoquen sólo en sus prioridades fisiológicas o primarias, citando a Abraham Maslow, en su libro: Teoría sobre la motivación humana:

“Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide)”. (Ver Anexo 01)

Asimismo esta situación acrecienta una característica propia en la cultura peruana, la cual radica en la morosidad de los pagos, ya que a pesar de que el Perú paso por un alto crecimiento y ahora una desaceleración en su economía, este rasgo permanece constante.

Este panorama genera una situación muy particular para los fabricantes y grandes distribuidores debido a que para poder llegar a los canales de distribución, el canal moderno el cual es manejado por las grandes operadoras, y el canal tradicional quien admite mayor variedad y adaptación al contexto local – sin intermediario; existen problemas tanto en la propia distribución (modelo logístico para llegar a todos los puntos de atención) y en el propio transporte. Orlando Borja, Gerente comercial de Perufarma señala lo siguiente:

“Existe crecimiento comercial, pero poco crecimiento en la infraestructura vial”.

Por ello y citando a Mckinsey (2014) el crecimiento de los últimos años respecto a las ventas de la industria ha sido impulsado por categorías de baja penetración y el mayor poder adquisitivo de las familias de segmentos medios, sobre todo en provincias.

La visión para los próximos años, es que estas empresas deberán apostar por estrategias de segmentación de mercados. Las categorías de consumo per cápita bajo en el mercado seguirán siendo las más dinámicas y crecerán por encima del promedio de la industria. En la medida que el poder adquisitivo de las familias se incrementa sobre todo el de los niveles socio económicos medios y de provincias, empiezan a destinar una mayor parte de su gasto en productos menos “esenciales” de la canasta.

Esta desaceleración de la economía peruana, conlleva a que los fabricantes y grandes distribuidores reformulen sus estrategias en venta y distribución, ante ello y citando a Claudia Valdiviezo, (enero 2015) colaboradora de semana económica;

“Hace unos años, parecía que Alicorp vendía de todo. En un esfuerzo por crecer a través de nuevas categorías de producto, la empresa fue adquiriendo un sinnúmero de líneas de negocio de lo más amplias, lo que incluso llegó a incluir a una planta de producción

de omega 3. La tendencia se empezó a revertir y la actual desaceleración agudizó el proceso, que no se limita al Perú y más bien marca un comportamiento global. ¿Toca decir adiós a las empresas de consumo que producían de todo?

Las principales compañías de consumo masivo alrededor del mundo recompusieron su portafolio de marcas durante el 2014 al deshacerse de aquellas que no se alineaban con el core de su negocio. “Estamos en un período en donde las empresas están reduciendo su plan de inversión de capex para los siguientes años”, indica Ricardo Barrera, analista de consumo masivo en Inteligo SAB. La tendencia global no eludió al caso peruano, donde en los últimos años Alicorp se ha desprendido de sus líneas de helados Lamborgini y alimentos para mascotas Mimaskot y Nutrican. ¿Qué sigue para estas empresas tras la reorganización de sus portafolios y cómo quedará el mercado de consumo masivo local?

En el caso de Alicorp, se lanzó un programa para enfocarse en 6 categorías, en un intento por lograr mayores eficiencias ante el contexto de desaceleración actual. La estrategia del gigante peruano tiene sentido por su elevado ratio de endeudamiento. “Para seguir invirtiendo iba a tener que romper covenants los cuales son los indicadores de pagos de deuda e iba a tener que pagar mayores tasas para financiar su continuo crecimiento”, señala Barrera.

En noviembre del 2014, el Grupo Romero vendió Romero Trading -empresa dueña de las marcas de arroz y menestras Serranita y Paisana- a Costeño, del grupo brasileño Camil Alimentos. Alicorp plantea triplicar el tamaño de la compañía en diez años y, en el 2021, alcanzar los US\$5,000 millones de ventas con un margen de ebitda de 13.5%. Para lograrlo se requiere vender los negocios que no coadyuven a esta meta y adquirir efectivo para invertir en negocios que sí lo hagan”.

Por ello las estrategias de segmentación de mercados seguirán siendo clave para el crecimiento de las empresas y más relevante para las categorías de mayor penetración. Los hogares peruanos urbanos ya destinan el 30% de su gasto a consumir alimentos fuera del hogar. Las empresas seguirán consolidándose y buscando nuevos mercados como parte de una estrategia de generación de sinergias y eficiencias. La coexistencia de los canales tradicional y moderno se mantendrá, aunque el canal moderno seguirá ganado terreno.

El canal tradicional frente al canal moderno ha sido un tema de discusión en los últimos años.

Cencosud, Supermercados Peruanos y Falabella lideran el canal moderno actualmente, con un

crecimiento sin precedentes, sin embargo aún están lejos de los promedios latinoamericanos en cuanto a relevancia del autoservicio en el total del país.

En el Perú, las empresas cada vez más tienen como principal objetivo lograr una excelente distribución de sus productos, a causa de que el consumidor ahora prioriza el precio y la disponibilidad en vez de la marca y la performance.

Por su importancia en muchos mercados y el peso en la venta de muchos productos, el canal tradicional se ha convertido en un medio estratégico que permite participación, diversificación y rentabilidad.

Las organizaciones advierten la importancia del canal tradicional y están permanentemente creando acciones específicas para el pequeño y mediano comercio (Trade Marketing).

De acuerdo con Orlando Borja, gerente de ventas de Perufarma, en Lima, el 70% de las ventas vienen del canal tradicional; y 30% del canal Moderno. En Provincias, las bodegas, mercados y mercadillos continúan en la cima, reflejando más del 90% de las ventas. Los efectos del crecimiento económico han influido en el crecimiento del canal tradicional.

Primero, como consecuencia del mayor ingreso promedio de los peruanos, han aumentado los puntos de venta mayorista, lo cual tiene un buen efecto en la economía. Los consumidores identifican cada vez más los beneficios de comprar en empaques grandes. El crecimiento de las ciudades ha provocado que nuevas extensiones de terrenos que antes no estaban urbanizados sean ahora habitados, generando la aparición de bodegas o mercadillos.

Cada semestre se crea más de 6,000 bodegas nuevas, mayormente en ubicaciones no atendidas antes.

El canal tradicional responde especialmente a la necesidad de una población cuyos ingresos son diarios o semanales, población que representa más del 50% de la PEA y que no cuentan con acceso al crédito, por lo que son obligados a realizar la compra de manera diaria, con un volumen pequeño y en un lugar cercano para no invertir en pasajes.

Actualmente existen abundantes puntos de ventas para atender a toda la población en el Perú. Existen alrededor de 450 mil establecimientos comerciales (bodegas, puestos de mercado, ferreterías, establecimientos locales de prendas de vestir, etc.). Llegar a todos ellos para vender, entregar y cobrar, es una tarea gigantesca y muy costosa, sobre todo para los productos de consumo masivo que cuentan con bajos márgenes.

Los puntos de venta son poco diferenciados. Es lo mismo comprar en la bodega de la esquina que en la que se encuentra una cuadra más allá. Y lo mismo con los mercados. Por ello, los puntos compiten bajando los precios para atraer más a los clientes. Como consecuencia se produce una desvalorización del ítem para los fabricantes que no logran que los canales vendan a los precios sugeridos.

El margen disminuye al no poder cobrar los precios sugeridos, los comerciantes sacrifican sus márgenes buscando retener los clientes e incrementando sus volúmenes de venta; pero lo único que logran es que el competidor disminuya también el precio, ganando ambos una cifra reducida.

En relación a la menor rentabilidad e informalidad, los propietarios de los puntos de venta obligados por la competencia a bajar los precios y bajar sus márgenes buscan incrementar su rentabilidad reduciendo sus costos, ahorrando en mano de obra mediante las contrataciones informales y evasión de impuestos no facturando las ventas.

El canal moderno no podrá desaparecer al canal tradicional mientras no encuentren un modelo de retail que sea accesible en distancia y rentable, (canal tradicional siempre tendrá menores costos de operación debido a su informalidad).

La visita al supermercado, está ligada a la compra de almacenamiento o reposición, la visita a una bodega se asocia más a la resolución de un apuro o necesidad muy puntual. La visita a los mercados también puede ser de abastecimiento pero puede estar diferenciada por la predilección que se tengan en mente al comprar determinados productos. “Productos Frescos”. Por el bajo nivel de maduración de la industria del retail en nuestro país, no es posible afirmar que todo crecimiento del canal moderno implica una pérdida de terreno para el canal tradicional.

CANAL TRADICIONAL – MUCHOS AÑOS DE VIDA

Arellano Marketing, es una empresa que analiza del mercado peruano, por ello revisando el análisis de uno de sus directores, Alberto Haito, se observa que a diferencia de muchos países, en Perú el canal moderno no ha podido ganar mayor participación del mercado a pesar de que en la mayoría de mercados de abastos del Perú, sufrían de males parecidos: no eran higiénicos, las balanzas

no marcaban el peso correcto, había limosneros, pirañitas, perros vagabundos, etc. Ante esta situación, muchos pensaron que ante el avance de los supermercados, los mercados de abastos estaban condenados a desaparecer o reducirse mucho, tal como ha ocurrido en países vecinos.

Sin embargo, esto no ha ocurrido y, por el contrario, su número ha aumentado. Además, se encuentran mercados muy bien montados, con seguridad, garantía de peso exacto y gran surtido de productos, en algunos casos exclusivos. Y en realidad no es solo que los mercados están evolucionando, sino que existen profundas motivaciones de la población para asistir a este canal:

- **Percepción:** en muchos casos se percibe que en los mercados se encuentran productos más frescos (productos del día). Esto en una población que tiene pasión por la comida, es un motivador muy importante.
- **Diferenciación:** En los mercados se encuentra productos que no están presentes en otro canal. Hay muchas especialidades y esto en un país con una inmensa cantidad de insumos de cocina, genera una motivación importante para un público con la pasión por la comida mencionada.
- **Punto de Encuentro:** El mercado es un lugar, donde las amas de casa conversan entre sí y donde establecen lazos con las personas que atienden en los puestos, el trato es personalizado por excelencia.
- **Diario:** Todavía una parte de la población recibe dinero en forma diaria. Esto, más un poder adquisitivo, si bien creciente, pero aún bajo en ciertos niveles, genera la

necesidad de hacer compras pequeñas y frecuentes: el mercado es el lugar ideal para hacerlo.

- **Crédito:** Se puede apreciar que aún existe el crédito de “cuaderno”, es decir una pequeña cuenta de corto plazo y sobretodo sin intereses.

Lo mencionado, no es más que la propia evolución del canal tradicional, lo cual retrasa considerablemente el avance del canal moderno; haciendo que para los fabricantes la red de distribución siga siendo compleja, y que las brechas de espacio no se puedan acortar. Es por ello que ante la problemática expuesta, se pretende proponer un modelo de distribución que permita que los fabricante logren una mayor participación del mercado y aumenten sus ventas a pesar de la competitividad existente en éste.

CAPÍTULO 3

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Contexto de la distribución en el Perú:

En la actualidad, el nivel de distribución y la penetración de las principales marcas de las empresas de consumo masivo dependen de las fuerzas de ventas tercerizadas (distribuidores). La razón más contundente para que ello suceda, es que los fabricantes tendrían que tener una fuerza de ventas directa lo suficientemente grande para atender los miles de puntos de venta (PDV) que existen en Lima y Provincias. Lo cual, por lo oneroso de la operación, los principales fabricantes prefieren entregar un margen decoroso de aproximadamente 15% al distribuidor para que haga el trabajo de distribución mayorista y así ahorrarse la administración del RRHH y la operación logística.

Para los distribuidores mayoristas, los niveles de facturación obtenidos con los productos de los diversos fabricantes, en la mayoría de los casos, les representan solo una contribución marginal. Por lo tanto la capacidad de representar el mayor número de fabricantes por parte

del mayorista, representará con la sumatoria, el total de la contribución del negocio de distribución.

La red de distribución de los principales fabricantes de consumo masivo es principalmente conformada por distribuidores multimarca. En un distribuidor multimarca (que representa varios fabricantes) se comparte con varios proveedores una cuota exigua de crédito para los clientes detallistas, lo que trae como consecuencia que los fabricantes solo puedan hacer colocaciones de algunas de sus marcas, productos o categorías; en ese mismo sentido, la diversidad del numeroso portafolio del distribuidor desenfoca al vendedor de la venta de productos de un solo fabricante ya que para el distribuidor mayorista el negocio se convierte en un negocio transaccional, es decir mientras más oportunidades de venta tenga, mayor contribución para su negocio.

Un componente adicional al tema de los distribuidores multimarcas es que aproximadamente el 80 % de ellos solo venden en condición contado o contra entrega, lo que complica la posibilidad de cualquier fabricante de hacer colocaciones de toda la variedad de su portafolio de productos en el detallista.

En el mercado, existe una reducida oferta de distribuidores formales y con respaldo económico y/o financiero. En esa reducida oferta, existe poca disposición a la distribución exclusiva; se produce en los distribuidores una gran movilidad entre fabricantes y categorías porque muchos de ellos sino son todos, están focalizados en la masa de facturación y el margen de ganancia, sin discriminar proveedores, categorías o marcas.

En escenarios de distribución con distribuidores multimarca, los fabricantes tienen una fuerte inversión en el desarrollo y fidelización del canal, pues además de entregar un margen, se tiene que invertir en incentivos, concursos, merchandising y otros gastos. En los distribuidores más representativos, los representantes de ventas están fidelizados por fabricantes con fuerte inversión de mayor cuantía en incentivos y menor cuantía en concursos. A pesar de ello, existe una alta rotación de vendedores en el 90% de los distribuidores existentes (5 meses promedio).

Entre los participantes del mercado no existe un modelo de distribución absolutamente diferenciado. Los modelos de distribución no son únicos y varían de acuerdo a las características de la localidad y los canales a los que se pretende llegar. Respecto de las condiciones para el distribuidor; el manejo de los márgenes, plazos, días de inventario, garantías, etc. por parte del fabricante es muy similar.

Existen diferencias dadas por el grado de “formalización” de la relación comercial entre el fabricante y el distribuidor. Por ejemplo, una de las empresas más representativas en la industria del consumo masivo como Alicorp, inició hace aproximadamente 10 años un plan de distribución con una red de distribuidores exclusivos (tanto en territorio como en portafolio). El modelo inicial es ahora mixto por cuanto han incorporado distribuidores multimarca e incorporado marcas y categorías de terceros a la red exclusiva. Las diferencias principales radican en los recursos que el fabricante invierte en la “fidelización” del vendedor tercerizado.

Los fabricantes que optaron por territorios de distribución exclusiva hoy incorporaron distribuidores multimarcas como repasadores. Las fuerzas de ventas exclusivas tienen asignadas el canal horizontal y vertical.

Objetivo general del presente trabajo:

Proponer un modelo de negocio de distribución exclusiva para la industria de consumo masivo, que mejore la distribución en un 5% de clientes.

Objetivos específicos:

- Incrementar la oferta de productos del fabricante en un 2%
- Plantear un esquema de visibilidad para tiendas de 20mts2 en promedio

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

El fabricante en su propósito de llegar a todos sus clientes y consumidores, ha concentrado sus esfuerzos en crear un modelo eficiente a través de servicios de terceros (distribuidores), para la venta de sus productos a detallistas (bodegas y puestos de mercado) con niveles de calidad y servicios satisfactorios.

Este modelo de distribución y la figura de un vendedor exclusivo para el fabricante se formaron para hacer más eficiente la cobertura del mercado por parte del fabricante, ya que en la actualidad, los principales productores de productos de consumo masivo progresivamente reducen su fuerza de venta propia y se concentran en atender las principales cuantas claves de los fabricantes (clientes importantes por su trascendencia y facturación) y evidentemente

por su reducido número de vendedores no es suficiente para atender los miles de clientes detallistas que existen en Lima y provincias, esa última tarea la tercerizan con distribuidores.

Requisitos

Dentro de los requisitos buscados por el fabricante para trabajar con distribuidores exclusivos se halla el siguiente perfil el cual establece una serie de criterios exigidos para poder contar con aliados para el manejo de venta de sus diversos productos.

Dentro de los criterios se halla la experiencia, la cartera de clientes, el almacén, las oficinas y salas de venta, la flota de reparto, el método de atención, el tamaño de la fuerza de ventas y las herramientas o softwares informáticos solicitados.

REQUISITOS PARA EL DISTRIBUIDOR	
CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
EXPERIENCIA	5 años de experiencia como mínimo en distribución de productos de consumo masivo
CARTERA DE CLIENTES	El distribuidor deberá contar con una cartera activa no menor al 80% del universo de clientes de la zona asignada
ALMACÉN	Su almacén deberá contar con un metraje mínimo de 800mts2
OFICINAS Y SALAS DE VENTA	El distribuidor deberá contar con oficinas para el personal administrativo y una sala de ventas confortable para la fuerza de ventas
FLOTA DE REPARTO	El distribuidor deberá contar con una flota de reparto propia o tercerizada que le permita efectuar el servicio de entrega de forma eficiente con la mínima cantidad de devoluciones
MÉTODO DE ATENCIÓN	Sistema de pre venta y atención sectorizada o en bloque ("método barrido")
TAMAÑO DE FUERZA DE VENTAS	El distribuidor deberá contar con el número de vendedores necesarios para atender la zona asignada acorde al portafolio del fabricante
HERRAMIENTAS SOLICITADAS	El distribuidor deberá contar con un ERP que contenga los módulos logístico, comercial, financiero y contable. Conocimiento a nivel usuario de la herramienta del Map Info (entregado por el fabricante)

Como se puede apreciar en el cuadro líneas arriba, previo a la puesta en marcha de la distribución exclusiva, el distribuidor con el que se trabajará deberá superar una serie de requisitos exigidos por el fabricante como una experiencia mínima de 05 años en temas de distribución, contar con la cartera de clientes necesaria, entre otros.

Cabe resaltar que en relación al tamaño de la fuerza de ventas, ésta se calcula a partir de cuantos puntos de venta o clientes quiere atender el fabricante a través del distribuidor y atendiendo lo extenso o diversificado del portafolio. A continuación se muestra un ejemplo para comprender el cálculo del tamaño de la fuerza de ventas.

CÁLCULO DE LA FUERZA DE VENTAS		
COMPONENTES DE LA FÓRMULA	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
# PUNTOS DE VENTA A ATENDER	4000	4000 son los clientes que el fabricante quiere atender en una zona específica. Por ejemplo el distrito de San Borja
CLIENTES DIARIOS POR VENDEDOR	40	40 son los clientes que el fabricante define que debe atender diariamente el vendedor considerando el tamaño de su portafolio
DÍAS DE TRABAJO A LA SEMANA	6	Son 06 los días útiles que laborará el vendedor (lunes a sábado)
TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS	16.67	La fórmula sería = Puntos de venta/(clientes diarios x días de trabajo). Es decir se necesitaría en este caso 17 vendedores

Como se puede apreciar en el ejemplo, este distribuidor necesitaría de 17 vendedores para atender un territorio con 4000 puntos de venta. Asimismo se atendería en este ejemplo a 40 clientes diarios considerando que en este caso se habla de un fabricante con un portafolio diversificado y que un vendedor en promedio invierte 10 minutos por punto de venta. Diferente sería el caso de un fabricante con un portafolio reducido

Rol del distribuidor

El distribuidor deberá ser una persona jurídica que comercializa productos del fabricante en una zona geográfica o territorio determinado, el que podrá encontrarse en alguna ciudad o distrito de Lima o provincias. La naturaleza jurídica del distribuidor puede ser una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L), una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) o una Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.)

El distribuidor, mediante la venta y entrega de los productos del fabricante, será quien simbolice la presencia e imagen del fabricante en su territorio, por lo que las acciones, conductas y valores de sus representantes de ventas, deben reflejar el espíritu del fabricante. Para los efectos de esta simbolización de imagen el modelo le otorga al distribuidor la autorización para el uso de ciertas marcas de propiedad del fabricante en la forma y condiciones que este último lo indique.

Condiciones Generales

Estructura:

El fabricante firmará un contrato con el distribuidor, el que regulará la relación entre ellos. El presente modelo fue creado para la venta directa a clientes de productos del fabricante en el territorio asignado. A cada distribuidor se le autorizará el uso de marca para la venta en el respectivo territorio, debiendo respetar los límites asignados de manera de no invadir el

territorio de otro distribuidor. Los distribuidores serán escogidos por el fabricante siempre que cumplan con los requisitos que se indica en este Modelo.

Los requisitos para ser distribuidor en este modelo son:

- El distribuidor debe contar con un almacén con las características de espacio, seguridad y de construcción o materialidad.
- La gerencia de control de calidad del fabricante, será quien autorice que el almacén reúne las características de conservación y almacenamiento de los productos conforme a las condiciones que, para estos almacenes, se determinen de tiempo en tiempo por el fabricante.
- El distribuidor deberá tener una fuerza de venta de al menos un (01) vendedor por cada doscientos cuarenta (240) clientes en su respectivo territorio.
- El distribuidor debe tener una flota de vehículos para despacho propia o externa. Cada vehículo deberá tener al menos las condiciones de calidad que recomiende el fabricante, para cumplir con el servicio, deberá contar con una dotación de un chofer y al menos un ayudante.
- El distribuidor para poder operar, debe tener un sistema computacional (ERP) en su empresa, así mismo, la fuerza de ventas deberán tener dispositivos móviles con sus respectivos planes de datos de internet y un mínimo de minutos de telefonía necesarios para que se puedan registrar y transmitir los pedidos diarios.

Sistema de gestión comercial

Para facilitar el servicio prestado por los distribuidores a el fabricante, y para que exista una comunicación permanente entre estos, los distribuidores deberán usar un software de gestión comercial, que permita la interconexión con el fabricante.

Los distribuidores se encargaran de proveer el equipamiento de PC y dispositivos de transmisión de pedidos. Asimismo, será de su responsabilidad la administración y mantención de los mismos.

Es el fabricante quien realiza la evaluación técnica de los sistemas existentes y recomienda la mejor opción para implementar. Este software de gestión opera a través de internet mediante una conexión VPN, que le permite acceder a la base de datos que se encuentra en un servidor del fabricante.

El distribuidor se debe encargar de toda la operación que implica recepcionar pedidos desde los dispositivos para su posterior facturación y despacho.

El distribuidor debe asegurar la entrega de toda la información de gestión que el fabricante le solicite, en los plazos y frecuencias especificados.

El distribuidor no podrá ingresar a la base de datos de Software productos que no sean autorizados por el fabricante, toda vez que estos podrían corresponder a información sensible de otros proveedores que lo atentaría contra principios de ética empresarial que rige el quehacer diario del fabricante.

El fabricante entregará al distribuidor una autorización sobre el uso de las marcas, logos, de su propiedad.

Las facturas del distribuidor entregadas los clientes llevarán el logo del fabricante o los logos de sus marcas.

El fabricante se compromete a apoyar la gestión de marketing del distribuidor en el territorio asignado. Para dichos efectos, el fabricante entregará productos y uniformes y/o cofinanciará actividades de promoción y marketing propuestas por el distribuidor, siempre que se apruebe por escrito por parte del fabricante la respectiva entrega de productos para fines promocionales y/o la actividad de promoción y marketing que se trate.

El monto de los aportes que el fabricante entregue al distribuidor por concepto de promoción y marketing, necesariamente deberá utilizarse dentro del periodo y como máximo dentro del mismo año calendario en que se hayan efectuado, de manera que los aportes no podrán acumularse ni traspasarse a los gastos de promoción y marketing del año siguiente.

El fabricante pondrá, si lo estima conveniente, en conocimiento del distribuidor las estrategias de marketing que el fabricante utiliza en los distintos mercados para el producto en que está presente, de manera de permitir al distribuidor aprovechar este conocimiento y utilizarlo en cuanto fuere aplicable en el territorio asignado.

El distribuidor deberá, tan pronto tome conocimiento, a informar al fabricante de cualquier uso indebido de las marcas dentro del territorio, con el objeto que el fabricante tomé las medidas que estime pertinentes.

Flujo de la operación:

1. El distribuidor hace el pedido a través de los productos al fabricante.
2. El fabricante realiza la entrega o el despacho de los productos en el almacén del distribuidor.
3. El distribuidor compra en condición de crédito al fabricante (30) días
4. El distribuidor comercializa los productos el fabricante ciñéndose a las listas de precio indicadas por el fabricante.
5. El distribuidor a su sola responsabilidad fracciona, vende y entrega los productos a los clientes dentro de su territorio.

CONDICIONES COMERCIALES

Acuerdo merma cero

El fabricante pagará mensualmente al distribuidor un monto del 0,5% aproximadamente de las compras mensuales, como compensación por la no devolución de productos que sufran algún deterioro o daño por efecto de almacenaje y/o transporte en la operación.

Las Compras Mensuales/ Anuales se calcularán sumando los montos de todas las facturas, notas de débitos y notas de créditos, que el fabricante haya emitido al distribuidor durante un mes/año calendario para la compra de productos.

Para el pago de esta compensación, el distribuidor emitirá al fabricante una factura por este concepto, la que deberá ser pagada por el fabricante o compensarse con parte del precio de la próxima compra que realice el distribuidor.

Cumplimiento de Metas

El fabricante asignará al distribuidor las metas mensuales de venta de las diferentes categorías y productos que se comercializan. En caso que el distribuidor cumpla las respectivas metas, obtendrá los beneficios dispuestos en el modelo.

Para el pago de estos beneficios, el distribuidor emitirá una factura al fabricante por ese concepto, la que podrá ser pagada por el fabricante o compensarse con parte del precio de la próxima compra que realice el distribuidor.

Metas Mensuales

1. Meta por cobertura de clientes: Mensualmente se asignará una meta por cobertura de clientes (cantidad de clientes con venta efectiva).
2. Meta de venta por la división alimentos: Mensualmente se asignará una meta de venta por la división alimentos.
3. Meta de venta por la división confites: Mensualmente se asignará una meta de venta por la división confites.

4. Meta de venta por la división alimentos para mascotas: Mensualmente se asignará una meta de venta por la división Mascotas

Tipo de Garantía

El distribuidor debe entregar al fabricante una carta fianza de un banco de reconocido prestigio.

Montos de garantías:

El Monto a garantizar debe ser el 75% de la línea de crédito otorgada para un mes de venta/comercialización (Facturación).

Deberes y Obligaciones del distribuidor

- El distribuidor deberá manipular, transportar, almacenar, conservar y cuidar el producto de conformidad con las instrucciones contenidas en el manual de manejo de productos a entregar por la Empresa y, a falta del mismo, por las instrucciones que al respecto se le señalen.
- El distribuidor deberá abstenerse de vender y a su exclusivo costo restituirá los productos cuyas fechas de vencimiento hayan caducado. En caso de distribuir y/o comercializar productos vencidos, el distribuidor asume todo tipo de responsabilidad ante cualquier eventual demanda, querrela, indemnización de perjuicios y/o inconveniente que pudiese surgir como consecuencia de dichas acciones, ya sea respecto del fabricante o de terceros.
- El distribuidor debe contar con un stock de a lo menos diez (21) días de venta.

- El distribuidor deberá gestionar que cada uno de sus Vendedores visite diariamente al menos a cuarenta (40) de sus clientes, con el propósito de mantener un continuo y estrecho contacto con ellos, así como también para proporcionarles toda la información necesaria para el debido desarrollo de los negocios.
- Los clientes deben ser visitados por el distribuidor o sus vendedores al menos una vez por semana, pudiendo aumentarse la frecuencia de visita si se requiere por las características del mismo. Las visitas se hacen bajo una planificación de rutas por sector-día, con idéntica modalidad para las entregas.
- El distribuidor se debe preocupar de contar con la estructura organizacional, en todas las áreas que deben dar soporte a la gestión de ventas. Siendo éstas, Logísticas, Auditoría, Administración, Contabilidad, Sistemas, Crédito, RRHH, etc. quienes deben contar con el personal necesario, para cumplir con el servicio.
- El distribuidor debe mantener actualizada la maestra de precios y los productos de acuerdo a una política de márgenes competitivos.
- El distribuidor debe propiciar que sus Vendedores identifiquen constantemente potenciales nuevos clientes en su territorio así como deberá respetar el territorio asignado
- El distribuidor debe capacitar a sus Vendedores en el conocimiento del portafolio de productos y en técnicas de negociación.
- El distribuidor se abstendrá en forma estricta de establecer un punto de venta fijo o local comercial de origen mayorista, bodega o venta al detalle al público en general.

- El distribuidor debe cumplir con las entregas en los días señalados y de acuerdo al detalle especificado en cada factura.
- El distribuidor debe velar por el perfecto estado de conservación de los productos en el traslado del pedido hacia el cliente de modo tal, que éste lo recibirá sólo si se encuentran en perfectas condiciones.
- El distribuidor se obliga a distribuir todo el material publicitario del punto de venta que el fabricante le asigne y velar por su correcta implementación.

Deberes y Obligaciones del fabricante

- El fabricante debe administrar y mantener las mastras de clientes normalizadas y al día.
- El fabricante creará los productos en sus bases de datos y mantendrá actualizado el mix de los mismos.
- El fabricante informará al distribuidor con al menos quince (15) días de anticipación los cambios de costos de los productos.
- El fabricante no podrá entregar al distribuidor productos que tengan una fecha de elaboración mayor de un tercio ($1/3$) de su vida útil al momento de su entrega. Cualquier excepción a lo anterior deberá ser previamente aprobada y/o coordinada con el distribuidor.

Plan de ejecución del modelo

En el presente apartado se detallarán los procesos que se sugieren ejecutar o poner en práctica para que el modelo sea supervisado tanto por el fabricante como por el distribuidor:

1. **Proceso de punto de encuentro:** implica que la fuerza de ventas se reúne en un lugar específico cercano a la zona de atención del día con la finalidad de iniciar el recorrido de las rutas lógicas sin pérdida de tiempo por traslado.

PROCESO DE PUNTO DE ENCUENTRO		
DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
RESEÑA GENERAL Revisar la información de gestión comercial a nivel de distribuidor del día anterior (ventas, cobranzas y cobertura) y la del mes en curso, comentando con la fuerza de ventas los avances y detectando desviaciones.	Supervisor ventas	Reportes de Informes de Gestión
REUNIÓN DE SUPERVISOR CON FUERZA DE VENTAS A SU CARGO Finalizada la reunión general, cada supervisor convoca a una reunión con los vendedores a su cargo, para analizar la gestión comercial (ventas, cobertura y cobranza) de cada uno de ellos.	Supervisor ventas	Reportes de Informes de Gestión Reporte de avance de cobranzas
ENTREGA DE DOCUMENTOS Entrega de documentos para la gestión de ventas diaria del Vendedor: - Reporte de Cobranzas - Reporte de stock	Supervisor ventas	Hoja de Ruta Reporte de Cobranza Reporte de inventarios
REVISIÓN DE DESVIACIONES Revisión de alcances con respecto a los objetivos por vendedor, indagando el motivo de la desviación y estableciendo finalmente medidas correctivas para contrarrestar el problema.	Supervisor ventas	Reportes de Informes de Gestión

PROCESO DE PUNTO DE ENCUENTRO		
DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
INFORMACIÓN ADICIONAL Explicar las promociones y concursos vigentes, las mecánicas y beneficios de Brindar información acerca de cambio de precios de los productos y su stock. Indicar el nivel de venta de los productos con prioridad y establecer objetivos de colocación para el día.		
REVISIÓN DE OBJETIVOS Información de los objetivos de venta y cobranza del día a cada vendedor.		
SOLUCIÓN DE PREGUNTAS O DUDAS Resolución de preguntas y/o dudas presentadas en el día por los vendedores.		
REUNION CON GERENTE O PROPIETARIO DEL DISTRIBUIDOR Reunión motivacional, de retroalimentación con la FFVV. Comunicación de indicadores de gestión y de desviaciones con respecto a lo proyectado. Solución de dudas y observaciones.	Gerente DEX	Semanal
REUNION CON JEFE DE CUENTA CLAVE Revisión de indicadores de avance del mes en curso: volumen de venta, nivel de efectividad de pre- venta y reparto, cobertura, gestión de cobranza, promociones, concursos, prioridades por supervisor.	Jefe de cuenta Clave	Semanal
CLINICA DE VENTAS Capacitación a la fuerza de ventas a través de práctica de la rutina de ventas, intercambio de experiencias de los vendedores o casos prácticos de venta individuales o en equipos.	Supervisor ventas	Semanal

2. **Proceso de atención de punto de venta:** implican los pasos que debe realizar el representante de ventas cuando se encuentra en el primer punto de venta de la zona de atención del día.

PROCESO DE PUNTO DE VENTA		
DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
<p>SINCRONIZACIÓN</p> <p>Procedimiento que consiste en la transmisión y recepción de la información de la gestión del vendedor (ventas y cobranzas), a través del dispositivo móvil. Debe ser realizado antes de iniciar el contacto con el primer cliente programado.</p>	Vendedor	Dispositivo móvil
<p>CONTACTO Y VERIFICACIÓN</p> <p>Saluda, consulta sobre inconvenientes acerca del producto, la entrega, pedidos incompletos; absuelve dudas sobre precios, presentaciones, promociones y anota observaciones.</p>	Vendedor	
<p>COBRANZA</p> <p>Ingresar el código de cliente en dispositivo móvil, visualiza las facturas emitidas. Comunica las facturas vencidas y por vencer.</p> <p>En caso el cliente tenga facturas vencidas, ejecutar cobranza: Recibir el Voucher de Pago / Efectivo / Cheque / NC y guardarlo para posteriormente entregarlo en Caja. Liquidar el pago vía dispositivo móvil, y entrega un comprobante de pago manual.</p>	Vendedor	Dispositivo móvil Reporte de cobranza. Recibo de cobranza. Distribuidor interno
<p>INVENTARIO</p> <p>Revisión del stock en el punto de venta de cada uno de los materiales, le hace conocer aquellos que se encuentran agotados y/o en riesgo de quiebre.</p>	Vendedor	Formato de inventarios
<p>GESTIÓN DE VENTAS</p> <p>Propone los beneficios de los productos de categorías prioritarias con el Catálogo de Productos. Ingresar los pedidos en el dispositivo móvil y sugiere cantidades de abastecimiento de todas las categorías. Detecta oportunidades de venta y las manifiesta con argumentos convincentes. Revisa la venta de prioridades en dispositivo móvil.</p>	Vendedor	Dispositivo móvil Catálogo de productos
<p>CIERRE DE VENTAS</p> <p>Revisión de los productos y cantidades acordadas, comunica el monto total de la factura ó boleta, informa la fecha de entrega. Se despide e indica fecha de próxima visita.</p>	Vendedor	Dispositivo móvil
<p>TRANSMISIÓN</p> <p>Envío de la información del pedido realizado vía Dispositivo móvil.</p>		
<p>GESTIÓN EN BANCOS</p> <p>Operaciones de depósito de dinero en efectivo, acumulado por la gestión de cobranza. El monto máximo es determinado por el distribuidor. (No aplica en gestión de venta C/E)</p>	Vendedor	

3. Proceso de planificación de ventas: implica la revisión y asignación de los planes de venta en base al análisis de la venta histórica a nivel SKU y a nivel de cada representante de ventas.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE VENTAS		
DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
<p>REVISIÓN DE RESULTADOS DE VENTAS Análisis, evaluación y conclusión de la gestión comercial del mes anterior, por categoría, vendedor, supervisor y dueño de la distribuidora.</p>	Gerente o propietario del distribuidor/ Jefe cuentas claves	Reporte de Informe de gestión Reporte de avance de cobranzas
<p>ASIGNACION DEL PLAN DE VENTAS POR SKU Distribución de planes de ventas en toneladas, de acuerdo a la venta histórica, la tendencia y la estacionalidad. Comunicación de objetivos de cobertura y prioridades por distribuidor.</p>	Jefe cuentas claves (representante del fabricante)	
<p>ASIGNACIÓN DEL PLAN DE VENTAS POR SKU/ VENDEDOR Distribución de planes de ventas en toneladas, de acuerdo a la venta histórica, la tendencia y la estacionalidad. Ajuste del plan de ventas si fuese necesario.</p>	Gerente o propietario del distribuidor	
<p>ASIGNACIÓN DEL PLAN DE VENTAS POR CLIENTE Distribución de planes de ventas en toneladas, para los principales clientes de acuerdo a la venta histórica, la tendencia y la estacionalidad.</p>	Vendedor	Reporte propio enviado en Excel
<p>COMUNICACION DE OBJETIVO DE COBERTURA Informar sobre los objetivos de cobertura de cada vendedor en prioridades.</p>	Jefe cuentas claves (representante del fabricante)	
<p>PLANIFICACION DE ACTIVIDADES DEL GERENTE O PROPIETARIO DEL DISTRIBUIDOR Análisis, evaluación y control del avance de ventas con supervisores, reunión motivacional con fuerza de ventas, revisión de mercado</p>	Gerente o propietario del distribuidor	Semanal
<p>PLANIFICACION DE ACTIVIDADES DEL SUPERVISOR DEL DISTRIBUIDOR Análisis, evaluación y control del avance de ventas por vendedor, gestión de ventas, y desarrollo de competencias de los vendedores.</p>	Supervisor del distribuidor	Semanal
<p>PLANIFICACION DE ACTIVIDADES DEL VENDEDOR DEL DISTRIBUIDOR Planificar secuencia lógica (barrido de la zona de atención) y volumen de ventas por categoría, cobranza</p>	Vendedor	Semanal

4. Proceso de supervisión de ventas: consiste principalmente en la inspección en el campo (zona de trabajo) que realiza el supervisor de manera autónoma o en conjunto con el vendedor con el fin de validar que se esté cumpliendo con las disposiciones de las rutas lógicas de visita así como la administración de las categorías en el punto de venta (PDV).

PROCESO DE SUPERVISIÓN DE VENTAS		
DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
<p>REUNIÓN DE REVISIÓN</p> <p>Revisa indicadores del día anterior y el avance del mes en curso: volumen de ventas, nivel de efectividad de pre-venta y reparto, cobertura, gestión de cobranza, desempeño de la gestión individual de los vendedores. Promociones, concursos, prioridades y comisiones.</p>	Supervisor	<p>Reporte de Informe de gestión</p> <p>Acta de reunión punto de encuentro propio</p>
<p>EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE TRABAJO DE CAMPO</p> <p>Salida al campo para verificar la gestión del vendedor considerando como prioridad las visitas, ventas, cobranzas, reclamos, servicio, entrega, solución de problemas.</p>	Supervisor	<p>Reporte de cobranza.</p> <p>Informe Salida al Campo</p> <p>Store Check y PVP</p>
<p>REVISIÓN DE LA VENTA DIARIA</p> <p>Revisión y evaluación de los resultados de las ventas diarias por vendedor. Retroalimentación con el vendedor sobre condiciones de mercado, acciones de la competencia ó factores relevantes.</p>	Supervisor	<p>Reporte de Informe de gestión</p> <p>Store Check y PVP</p> <p>Informe Salida al Campo</p>
<p>ADMINISTRACIÓN DE TERRITORIO</p> <p>Revisión, y modificación de las líneas de crédito, desbloqueo de pedidos, revisión y validación de altas de clientes nuevos, así como bajas ó modificaciones</p>	Supervisor	<p>Solicitud de liberación de pedidos</p> <p>Formato de solicitud de altas, bajas y modificaciones de datos del cliente</p>

PROCESO DE SUPERVISIÓN DE VENTAS		
DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
<p>LIBERACION DE NOTAS DE CREDITO</p> <p>Libera las notas de crédito ó débito generadas por el asistente el día anterior.</p>	Supervisor	
<p>CIERRE DE MES</p> <p>Análisis, evaluación y comunicación de resultados finales por mes. Presentación de los objetivos para el mes siguiente.</p>	Supervisor	Mensual
<p>ASIGNACION DEL PLAN DE VENTAS POR VENDEDOR/CATEGORIA</p> <p>Distribución de planes de ventas en toneladas, comunicación de objetivos de cobertura y prioridades por Vendedor.</p>	Supervisor	Mensual
<p>PLANIFICACION DE ACTIVIDADES DEL SUPERVISOR DE VENTAS</p> <p>Análisis, evaluación y control del avance de ventas por vendedor, gestión de ventas, y desarrollo de competencias de los vendedores.</p>	Supervisor	Semanal
<p>REVISIÓN DEL MIX DE PRODUCTOS (STORE CHECK)</p> <p>Sale a ruta con vendedor seleccionado, verificando en los diferentes locales visitados, que existan productos de las diferentes categorías del fabricante (en caso el cliente venda dicha categoría)</p>	Supervisor	Semanal
<p>CONSOLIDACION DE LA INFORMACION</p> <p>Informe general de Store check y levantamiento de precios.</p>	Supervisor	Semanal

Beneficios para el distribuidor

Al vendedor:

- El fabricante asume el costo de un sueldo fijo: $S/. 300 * 1.48 = S/. 444.00$ (inclusión del vendedor en planilla) para el vendedor del distribuidor.

- El fabricante asume el costo de un componente variable, incentivo por cumplimiento de plan de ventas por categorías $S/. 450 * 1.48 = S/. 666.00$ (inclusión del vendedor en planilla).
- El fabricante asume el costo de concursos mensuales para el vendedor de $S/. 500.00$
- El distribuidor asume el pago de comisión del 3% de la facturación de vendedor.
- A continuación se puede observar un ejemplo de la remuneración que percibe un vendedor del distribuidor:

Estructura Salarial de 01 representante de ventas					
Componentes	Descripción	Monto máximo	Costo empresa	Costo total	Monto Asumido por
Ingreso fijo	Remuneración fija que recibe el vendedor de manera mensual independientemente de sus alcances por ventas	S/. 300.00	1.48%	S/. 444.00	El fabricante
Ingreso variable	Ingreso variable asociado estrictamente al cumplimiento de los diferentes planes de venta de las diversas categorías del fabricante (valores absolutos)	S/. 450.00	1.48%	S/. 666.00	El fabricante
Concursos de venta	Está relacionado al cumplimiento del plan de ventas. Se administra por rankings relacionados a qué vendedor supera en mayor % su plan de ventas	S/. 500.00	1.48%	S/. 740.00	El fabricante
Comisiones	Es el ingreso relacionado únicamente a la facturación obtenida por el vendedor independientemente de los alcances por categorías del fabricante. (3% de la facturación). Por ejemplo si factura $S/. 40,000.00$ recibe $S/. 1,200.00$	S/. 1,200.00	1.48%	S/. 1,776.00	El distribuidor
TOTAL INGRESO VENDEDOR		S/. 2,450.00	TOTAL	S/. 3,626.00	

Al supervisor:

- El fabricante asume el costo de un sueldo fijo: $S/. 600 * 1.48 = S/. 888.00$ (inclusión del vendedor en planilla).

- El fabricante asume el costo de un componente variable, incentivo por cumplimiento de plan de ventas por categorías $S/. 350.00 \times 1.48 = S/. 518.00$ (inclusión del vendedor en planilla).
- El fabricante asume el costo de concursos mensuales $S/. 500.00$
- El distribuidor asume el pago de comisión del 0,3% de la facturación del pool de vendedores a su cargo.

Estructura Salarial de 01 supervisor de ventas					
Componentes	Descripción	Monto máximo	Costo empresa	Costo total	Monto Asumido por
Ingreso fijo	Remuneración fija que recibe el supervisor de manera mensual independientemente de sus alcances por ventas	S/. 600.00	1.48%	S/. 888.00	El fabricante
Ingreso variable	Ingreso variable asociado estrictamente al cumplimiento de los diferentes planes de venta de las diversas categorías del fabricante (valores absolutos)	S/. 350.00	1.48%	S/. 518.00	El fabricante
Concursos de venta	Está relacionado al cumplimiento del plan de ventas. Se administra por rankings relacionados a qué vendedor supera en mayor % su plan de ventas	S/. 500.00	1.48%	S/. 740.00	El fabricante
Comisiones	Es el ingreso relacionado únicamente a la facturación obtenida por el vendedor independientemente de los alcances por categorías del fabricante. (0.3% de la facturación de distribuidor). Por ejemplo si la distribuidora factura $S/.800,000.00$ recibe $S/.2,400.00$	S/. 2,400.00	1.48%	S/. 3,552.00	El distribuidor
TOTAL INGRESO VENDEDOR		S/. 3,850.00	TOTAL	S/. 5,698.00	

Al distribuidor:

- El fabricante otorga un rebate por cumplimiento de cuota SELL-OUT del distribuidor (2%), el mismo que aplica a toda la facturación externa por categorías del fabricante. Su aplicación es excluyente.
- El fabricante otorga un rebate por split de condición de Venta (Contado/Crédito). Este se aplica a toda la facturación externa (Sell - Out) que se haya efectuado en condición de venta crédito.
- Rangos para acceder al Rebate

De 59 % a 79 % de Sell - Out en condición Crédito	Rebate de 0.5%
De 80 % a más de Sell - Out en condición Crédito	Rebate de 1%
- El fabricante implementará mensualmente incentivos a la FFVV del distribuidor.
- El fabricante asumirá el costo de identificación de la FFVV Distribuidor - uniformes.

Validación del modelo

Empresa donde se aplicó el modelo

Los inicios de Molitalia S.A. se remontan al 02 octubre de 1964, fecha en que un grupo de descendientes de inmigrantes italianos, Franco Pizzolli, Ernesto Lanata Piaggio, Gabriel Lanata Piaggio, Arturo Madueño, Renato Lercari Piaggio y Luis Piaggio Matute, fundan la empresa.

Inicialmente, el objeto social de Molitalia se limitaba a la producción de harina de trigo, comercializada bajo marca del mismo nombre. Con este fin se montaron equipos de molienda adquiridos de la compañía OCRIM Spa, de Cremona, Italia. Es con esta línea de producto que se acuña el ya famoso lema “Como en Italia”, el cual se ha mantenido invariable en el tiempo, transmitiendo el posicionamiento que vincula a la marca Molitalia con la calidad, tradición y tecnología italiana. Más adelante, en 1968, Molitalia decide ampliar su oferta e ingresar a la producción de fideos, para lo cual adquiere maquinaria de la fábrica OM Pavan Spa, de Pavona, Italia. Las primeras líneas instaladas fueron las de fideo cortado, pastina y largo, pastas que también fueron comercializadas bajo la marca Molitalia.

Molitalia S.A. es una empresa Peruana que se constituyó el 2 de octubre de 1962. Desde sus inicios, estuvo vinculada a la fabricación y comercialización de harinas y fideos. La empresa Molitlia llegó a Latinoamérica en 1997, a través de un importante grupo empresarial que adquiere el 100% de acciones de Molitalia S.A., iniciando un acelerado proceso de expansión e innovación para la compañía. Pasado un año de la adquisición de Molitalia S.A., se absorbe por fusión la empresa

Costa Perú S.A., la cual era ya de propiedad del grupo desde el año 1995. Con esta fusión, Molitalia S.A. ingresa a un nuevo foco de negocio, el cual tiene como principales categorías de producto a los waffers, biscochos, chocolates y galletas.

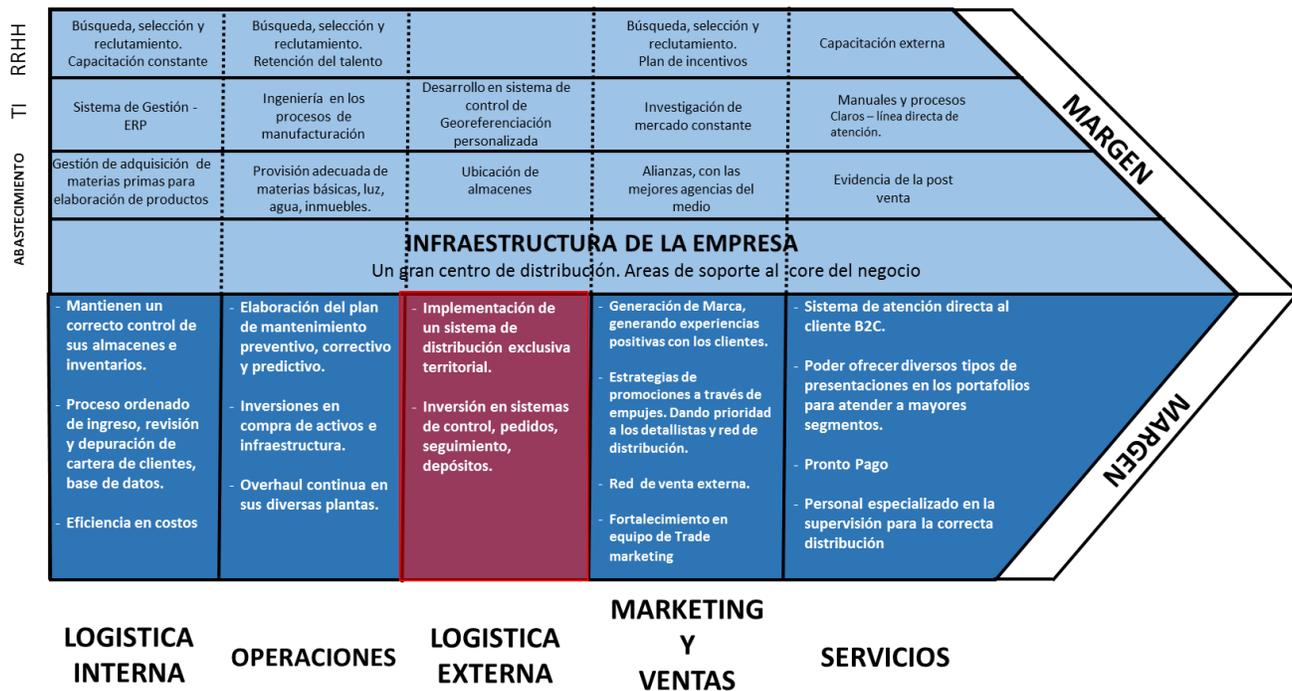
En el 2001, Molitalia S.A. absorbe por fusión la empresa Ambrosoli Perú S.A., empresa con presencia en el mercado peruano desde los 60's. Con esta fusión, Molitalia S.A. ingresa al negocio confitero, con productos en las categorías caramelos, chupetes, toffees y gomitas, entre otros. Con los exitosos resultados del negocio golosinero, se hace imprescindible la ampliación de la capacidad productiva de la planta de las marcas Costa y Ambrosoli, para lo cual se compra maquinaria a la empresa Candy Perú. Además, se adquieren marcas como Fruna, Cocorocos y Mellows, entre otras, para ampliar y consolidar

la oferta de golosinas. En 2006 se adquiere la marca de cereales O'Rayan, para participar en el segmento de productos para el desayunos.

Así, se describe la trayectoria de una empresa peruana, con más de 50 años de experiencia en proveer productos de la mejor calidad en el mercado de alimentos y golosinas, cuya operación en los últimos años se traduce en un acelerado crecimiento de sus ventas y que es fuente de trabajo para muchas familias peruanas.

Cadena de Valor

- Siendo la cadena de valor un modelo que clasifica y organiza los procesos o actividades del negocio generando valor al cliente para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva, a continuación se categoriza la actividad que produce valor añadido en Molitalia, que en este caso se halla la logística externa, dado que a través de una distribución exclusiva se logra aumentar volúmenes de venta y crecimiento de la distribución en el mercado. Asimismo se cumple la promesa de lograr una mayor distribución y penetración de productos, siendo lo óptimo para el fabricante tener la mayor cantidad de sus productos en la mayor cantidad de puntos de venta posibles con menores sobre costos.

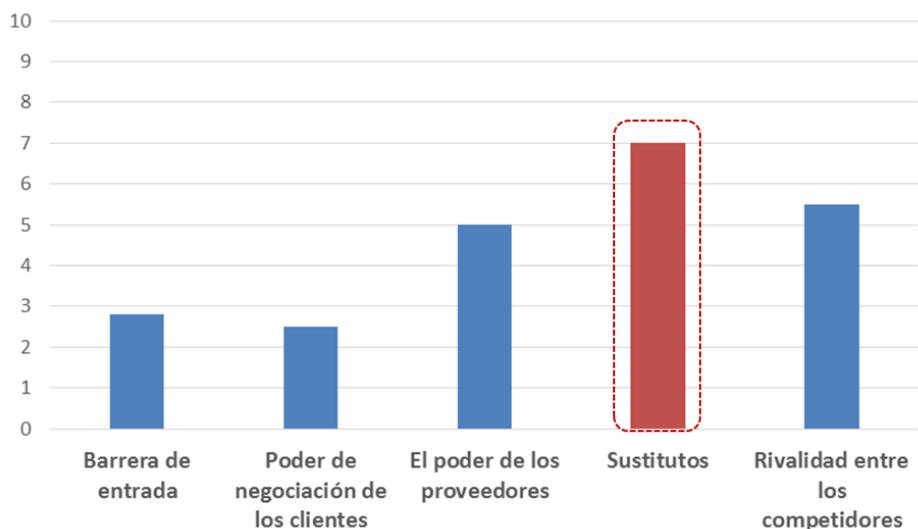


5 fuerzas de Porter

En relación a las 05 fuerzas de Porter, éste modelo planteado se considera para analizar la industria o en este caso el sector donde se desenvuelve el fabricante de consumo masivo.

Realizando dicho análisis basado en la percepción y comentarios de expertos en la industria (puntuando cada fuerza con valores del 1 al 10), se puede encontrar que la mayor fuerza en el sector lo tienen los productos sustitutos, es por ello que se propone un modelo de distribución exclusiva para confrontar a la competencia a través de la misma, la cual busca abarcar mayor

mercado y posicionar los productos del fabricante, obteniendo así mayores ventas de distribución y obteniendo mayores clientes.



Descripción de la zona departamento

Región: Centro
 Ciudad / Agencia: Huancayo
 Ámbito Geográfico Agencia: Huancayo, Concepción, Jauja, Chupaca, Huancavelica
 Inicio operaciones DEX: Enero 2014
 # Vendedores: 16
 # Supervisores: 1
 # Bodegas (CCR): Huancayo -2652 (No incluye Jauja, Concepción, Chupaca)
 # Puestos Mercado (CCR): Huancayo -255 (No incluye Jauja, Concepción, Chupaca)
 Cartera clientes activa DEX: 4700 Clientes (Huancayo, Jauja, Concepción)
 Población: Huancayo 501,384 habitantes
 Concepción 57,324 habitantes
 Jauja 85,381 habitantes
 Chupaca 53,263 habitantes

DEPARTAMENTO	PROVINCIA	RURAL	URBANO	TOTAL GENERAL
Total Dpto. Huancavelica		301,753	140,887	442,640
Dpto. Junin	Junin Chupaca	22,143	33,756	55,899
	Junin Concepcion	31,789	32,992	64,781
	Junin Huancayo	58,503	443,988	502,491
	Junin Jauja	30,291	68,897	99,188

PROVINCIA	DISTRITO	Rural	Urbano	Total general
Total Huancavelica Tayacaja		85,111	27,585	112,696
Junin Chupaca	Dist. Ahuac	3,565	3,489	7,054
	Dist. Chongos Bajo	1,350	3,401	4,751
	Dist. Chupaca	7,052	15,549	22,602
	Dist. Huachac	2,484	1,544	4,028
	Dist. Huamancaca Chico	1,055	4,330	5,385
	Dist. San Juan de Jarpa	2,446	1,502	3,948
	Dist. San Juan de Yscos	1,273	1,240	2,513
	Dist. Tres de Diciembre		2,069	2,069
Dist. Yanacancha	2,918	631	3,549	
Total Junin Chupaca		22,143	33,756	55,899
Junin Concepcion	Dist. Aco	656	1,446	2,102
	Dist. Andamarca	5,507	426	5,933
	Dist. Chambara	2,475	741	3,216
	Dist. Cochabamba	1,874	526	2,400
	Dist. Comas	7,364	1,042	8,406
	Dist. Concepción	2,082	13,145	15,226
	Dist. Heroínas Toledo	1,345	187	1,532
	Dist. Manzanares	176	1,484	1,659
	Dist. Mariscal Castilla	1,233	393	1,626
	Dist. Matahuasi	2,428	3,134	5,562
	Dist. Mito	879	711	1,590
	Dist. Nueve de Julio	520	1,391	1,911
	Dist. Orcotuna	440	3,931	4,370
	Dist. San José de Quero	4,600	2,352	6,952
Dist. Santa Rosa de Ocopa	211	2,083	2,294	
Total Junin Concepcion		31,789	32,992	64,781
Junin Huancayo	Dist. Carhuacallanga	13	892	905
	Dist. Chacabamba	759	547	1,306
	Dist. Chicche	683	686	1,370
	Dist. Chilca	4,333	79,058	83,390
	Dist. Chongos Alto	574	1,242	1,817
	Dist. Chupuro	1,777	391	2,168
	Dist. Colca	974	1,174	2,149
	Dist. Cullhuas	2,181	602	2,783
	Dist. El Tambo	8,046	150,183	158,229
	Dist. Huacrapuquio	152	1,373	1,525
	Dist. Hualhuas	1,595	2,611	4,206
	Dist. Huancan	930	15,259	16,188
	Dist. Huancayo	1,887	118,852	120,739
	Dist. Huasicancha	324	745	1,069
	Dist. Huayucachi	2,361	6,341	8,702
	Dist. Ingenio	1,252	1,605	2,858
	Dist. Pariahuanca	7,316	288	7,604
	Dist. Pilcomayo		14,325	14,325
	Dist. Pucara	4,037	2,056	6,093
	Dist. Quichuay	926	1,153	2,079
	Dist. Quilcas	1,553	2,774	4,326
	Dist. San Agustín	1,628	9,435	11,063
	Dist. San Jerónimo de Tunan	1,108	9,299	10,407
Dist. Santo Domingo de Acobamba	8,171	509	8,679	
Dist. Saño	796	3,275	4,071	
Dist. Sapallanga	4,699	9,402	14,101	
Dist. Sicaya	360	7,756	8,116	
Dist. Viques	70	2,155	2,225	

PROVINCIA	DISTRITO	Rural	Urbano	Total general
Total Junin Huancayo		58,503	443,988	502,491
Junin Jauja	Dist. Acolla	4,077	4,976	9,053
	Dist. Apata	3,653	1,687	5,340
	Dist. Ataura	241	1,126	1,367
	Dist. Canchayllo	936	975	1,911
	Dist. Curicaca	1,557	335	1,892
	Dist. El Mantaro	158	2,656	2,814
	Dist. Huamali	630	1,490	2,121
	Dist. Huaripampa	25	1,106	1,130
	Dist. Huertas	842	1,168	2,010
	Dist. Janjaillo	877	98	975
	Dist. Jauja	108	17,697	17,805
	Dist. Julcan	3	910	914
	Dist. Leonor Ordoñez	581	1,198	1,779
	Dist. Llocllapampa	562	885	1,447
	Dist. Marco	588	1,611	2,199
	Dist. Masma	1,556	846	2,402
	Dist. Masma Chicche	601	381	983
	Dist. Molinos	463	1,493	1,957
	Dist. Monobamba	1,087	371	1,458
	Dist. Muqui		1,139	1,139
	Dist. Muquiyaayo	43	2,542	2,585
	Dist. Paca	519	829	1,348
	Dist. Paccha	1,571	717	2,288
	Dist. Pancan	748	759	1,506
	Dist. Parco	421	1,199	1,621
	Dist. Pomacancha	2,239	68	2,307
	Dist. Ricran	1,111	1,014	2,125
Dist. San Lorenzo	465	1,975	2,441	
Dist. San Pedro de Chunan	448	601	1,049	
Dist. Sausa	15	3,008	3,023	
Dist. Sincos	2,854	1,961	4,815	
Dist. Tunan Marca	283	1,229	1,513	
Dist. Yauli	364	1,403	1,767	
Dist. Yauyos	661	9,443	10,104	

Modelo paso a paso

A continuación se corroborará la propuesta del modelo de distribución exclusiva validada en el fabricante Molitalia el cual tiene un portafolio diversificado en categorías. Se iniciaría mencionando el perfil requerido por la empresa para la búsqueda del distribuidor exclusivo y el proceso de selección del mismo.

Posteriormente se describirá los requisitos y beneficios otorgados al distribuidor elegido, la validación del cumplimiento del perfil solicitado, la capacitación efectuada la fuerza de ventas (portafolio de productos del fabricante, el manejo de objeciones con respecto a los diversos productos, la administración de listas de precios, conocimiento de márgenes para el detallista y los precios sugeridos al público) y la operación en vivo o puesta en marcha del distribuidor exclusivo. Finalmente se evidenciará mediante estudios de mercado y data interna del fabricante, la viabilidad de la propuesta, corroborando así los objetivos del presente trabajo de investigación.

1. Perfil requerido

REQUISITOS PARA EL DISTRIBUIDOR	
CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
EXPERIENCIA	5 años de experiencia como mínimo en distribución de productos de consumo masivo
CARTERA DE CLIENTES	El distribuidor deberá contar con una cartera activa no menor al 80% del universo de clientes de la zona asignada
ALMACÉN	Su almacén deberá contar con un metraje mínimo de 800mts ²
OFICINAS Y SALAS DE VENTA	El distribuidor deberá contar con oficinas para el personal administrativo y una sala de ventas confortable para la fuerza de ventas
FLOTA DE REPARTO	El distribuidor deberá contar con una flota de reparto propia o tercerizada que le permita efectuar el servicio de entrega de forma eficiente con la mínima cantidad de devoluciones
MÉTODO DE ATENCIÓN	Sistema de pre venta y atención sectorizada o en bloque ("método barrido")
TAMAÑO DE FUERZA DE VENTAS	El distribuidor deberá contar con el número de vendedores necesarios para atender la zona asignada acorde al portafolio del fabricante
HERRAMIENTAS SOLICITADAS	El distribuidor deberá contar con un ERP que contenga los módulos logístico, comercial, financiero y contable. Conocimiento a nivel usuario de la herramienta del Map Info (entregado por el fabricante)

Como primer paso para el despliegue de la distribución exclusiva, el fabricante Molitalia elaboró un perfil de requisitos necesarios para que el distribuidor seleccionado pueda cumplir con los objetivos estratégicos planteados por el fabricante.

Dicho perfil se elaboró en el área Comercial con el apoyo y sugerencias de las Gerencias de Logística, Sistemas y Finanzas.

2. Búsqueda del distribuidor exclusivo

	FABRICANTE	NOMBRE DISTRIBUIDORA	TAMAÑO DE LA FFV
1	PROCTER & GAMBLE	DIJISA	19 VENDEDORES
2	PROCTER & GAMBLE	GESA SAC	10 VENDEDORES
3	UNILEVER	ARBECO SA	10 VENDEDORES
4	ALICORP	DR MARRACHE SAC	30 VENDEDORES
5	ALICORP GALLETAS	PROLIM	10 VENDEDORES
6	NESTLE ALIMENTOS	DEL PRADO INVERSIONES	17 VENDEDORES
7	NESTLE CONFITES	DEL PRADO INVERSIONES	8 VENDEDORES
8	GLORIA	PROLIM	10 VENDEDORES
9	MONDALEZ (KRAFT)	JIMENA	--
10	MONDALEZ (KRAFT)	JOCAMAR	10 VENDEDORES
11	LAIVE	CORPORA LA REGIONAL	10 VENDEDORES
12	KIMBERLY	CONSORCIO ARBECO	10 VENDEDORES
13	KIMBERLY	PROLIM	10 VENDEDORES
14	PROTISA	CORPORA LA REGIONAL	14 VENDEDORES
15	PROTISA	DIJISA	19 VENDEDORES
16	COLGATE PALMOLIVE	GESA SAC	10 VENDEDORES
17	WINTER'S	CHUPACA TRIDING	8 VENDEDORES
18	MOLITALIA	DEROI DISTRIBUCIONES	17 VENDEDORES

Para la búsqueda del distribuidor exclusivo, el fabricante Molitalia revisó en primer la oferta de distribuidores más representativos de los más grandes fabricantes de empresas de consumo masivo en la ciudad de Huancayo, obteniendo un resultado de 18 posibilidades.

Dicha información el fabricante la tenía incorporada en su base de datos por conocimiento y experiencia en el mercado así como la red de contactos activa entre los fabricantes de empresas de consumo masivo.

3. Definición y elección

Una vez mapeados a los 18 distribuidores representativos en la ciudad de Huancayo, el fabricante comenzó a revisar detalladamente los requisitos exigidos a través de la red de contactos, acercamientos y/o reuniones preliminares con los posibles distribuidores exclusivos y luego de ello se revisó la disposición comercial del distribuidor hacia una exclusividad, detallándole a la terna los beneficios de la propuesta de exclusividad y los deberes de dicha propuesta.

En la terna final quedaron los siguientes distribuidores: Chuapaca Trading, Corpora La Regional y Deroi Distribuciones, siendo éste último el elegido debido que adicionalmente a cumplir los requisitos exigidos, tuvo la predisposición a la exclusividad y fue capaz de tomar la decisión de dejar a otros fabricantes en favor a la propuesta.

4. Capacitación a la fuerza de ventas

A los 17 vendedores del distribuidor Deroi Distribuciones se los capacitó en un lapso de 30 días calendario, 02 horas diarias en los siguientes temas:

- **Portafolio de productos del fabricante:** se lo capacitó en el conocimiento del portafolio de productos del fabricante, gramajes, principales componentes del producto y los productos de la competencia.
- **Manejo de objeciones:** se los entrenó en cómo afrontar cualquier objeción sobre productos que se presenten en el punto de venta (clínica de ventas).
- **Administración de las listas de precios:** se los capacitó en identificar rápidamente en sus propias listas de precios los costos para el detallista (lista de precios sectorizada por categoría).
- **Conocimiento de márgenes para el detallista:** se los instruyó en la importancia para el detallista del conocimiento del margen de ganancia obtenido en la compra de los productos del fabricante.
- **Precios sugeridos al público (precio de venta al público):** el fabricante consigna en la estructura de lista de precios que maneja el vendedor, los costos sugeridos al público.

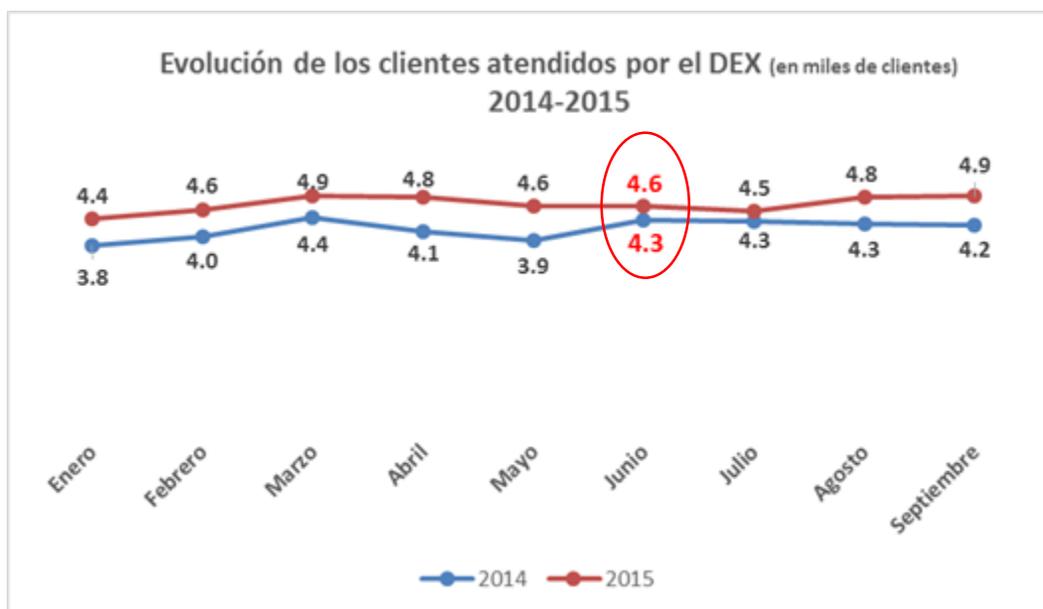
Asimismo, al personal de almacén del distribuidor se lo capacitó en temas relacionados al almacenamiento de los diversos productos del fabricante para que tenga el debido cuidado en la manipulación de dichos bienes.

5. Contrato

Como se puede observar en el Anexo 4 el fabricante y el distribuidor exclusivo celebran en un contrato los derechos y obligaciones de cada una de las partes en un lapso de máximo 15 días. Asimismo el contrato tiene una duración de 01 año.

Validación – Aspecto Comercial

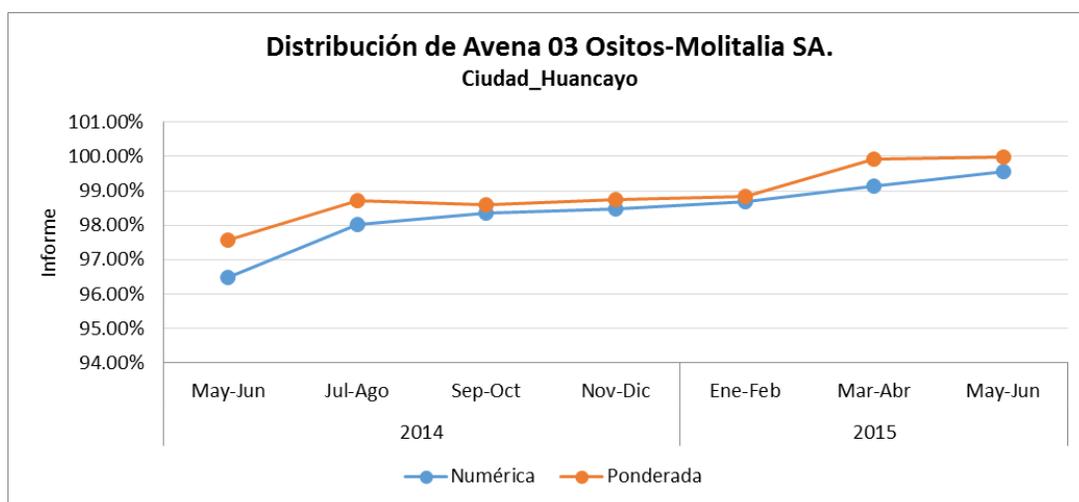
- Evolución de clientes



El fabricante Molitalia puso a prueba la propuesta del modelo en julio del 2014. Como se puede advertir en el gráfico de la evolución de clientes atendidos por el distribuidor, es precisamente a partir de dicha fecha en que el número de clientes atendidos por el distribuidor exclusivo empieza a experimentar un incremento considerable, pasando de un promedio (enero-junio 2014) de 4,083 clientes a un promedio (julio-diciembre 2014) de 4,450 clientes, es decir en los primeros 6 meses de la puesta en vigencia del modelo, el número de clientes atendidos tuvo un crecimiento de 9%.

Revisando el segundo semestre de la puesta en vigencia del modelo (enero a junio 2015) y se compara con el semestre anterior al inicio del modelo (enero a junio 2014) se advierte que se pasa de 4,083 clientes a 4,700 clientes, concretándose un incremento de un 15% en el total de clientes atendidos por el distribuidor exclusivo.

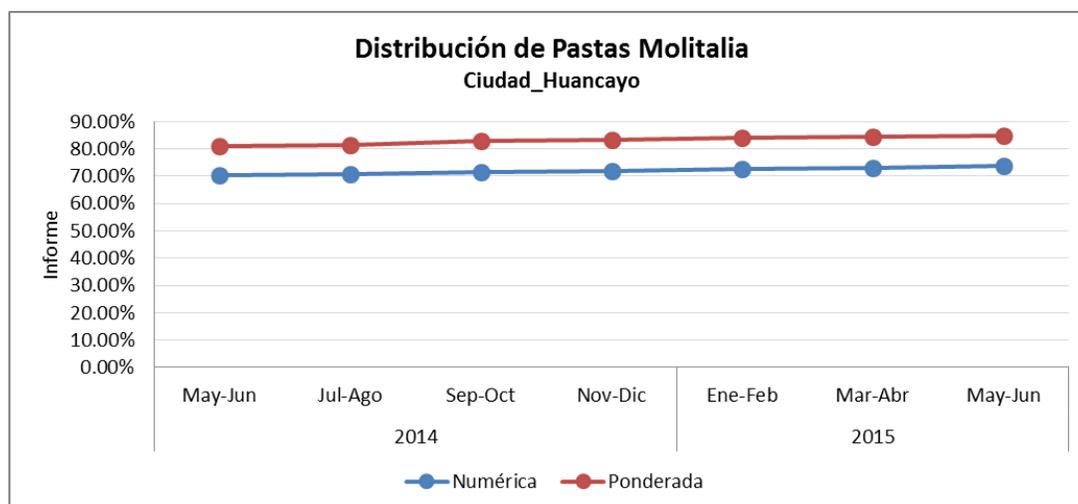
- Validación auditoría de producto – Categoría avenas (Fuente CCR)



Como se puede advertir en la revisión y auditoria de producto de la empresa de estudio de mercado, CCR, en la ciudad de Huancayo en donde el fabricante MOLITALIA tiene una sucursal y en donde se puso a prueba el objetivo específico de la propuesta, se puede apreciar que para una de las categorías auditadas para el fabricante como lo es la avena, logra para su marca 3 OSITOS un relevante incremento, tanto en su distribución numérica como en la distribución ponderada (anexo 5 y 6).

Se aprecia una curva ascendente para ambas auditorias desde la primera medición (mayo a junio 2014) hasta la última medición (mayo a junio 2015). La distribución numérica crece 3.2% y la distribución ponderada crece 2.45%, alcanzando el fabricante para una de sus categorías el óptimo de distribución que todo productor anhela, como es estar presente con sus productos en todos los puntos de venta de la ciudad que se audita. Es importante señalar que el mes y el año de inicio en que el fabricante pone a prueba este modelo es julio 2014. En dicho mes el fabricante decidió comprar estudios de auditoría de producto antes de que inicie el modelo y luego bimestralmente para hacer los seguimientos respectivos.

- Validación auditoría de producto – Categoría pastas (Fuente CCR)



Como se puede advertir en la revisión y auditoria de producto de la empresa de estudio de mercado, CCR, en la ciudad de Huancayo en donde el fabricante MOLITALIA tiene una sucursal y en donde se puso a prueba el objetivo específico de la propuesta, se puede apreciar que para una de las categorías auditadas para el fabricante como lo son las pastas, logra para su marca Molitalia un relevante incremento, tanto en su distribución numérica como en la distribución ponderada (anexo 7 y 8).

Se aprecia una curva ascendente para ambas auditorias desde la primera medición (mayo a junio 2014) hasta la última medición (mayo a junio 2015). La distribución numérica crece 4.7% y la distribución ponderada crece 4.6%, alcanzando el fabricante para una de sus marcas y categorías más representativas un incremento en su distribución. La pretensión de todo fabricante es estar presente con sus productos en la mayoría de los puntos de venta posibles de la ciudad que se audita. Es importante señalar que el mes y el año de inicio en que el fabricante pone a prueba este modelo es julio 2014. En dicho mes el fabricante decidió comprar estudios de auditoría de producto antes de que inicie el modelo y luego bimestralmente para hacer los seguimientos respectivos.

- Validación visibilidad – Punto de venta detallista

Acorde a lo señalado en el objetivo específico relacionado al planteamiento de un esquema de visibilidad para tiendas de 20mts², considerando que la propuesta concluye y demuestra que el fabricante obtiene una mejor distribución de su portafolio de productos, ésta permite hacer ejecuciones en el punto de venta con más cantidad de mercadería, permitiendo al fabricante una mejor visibilidad de sus categorías, marcas y productos y logrando que el detallista consiga

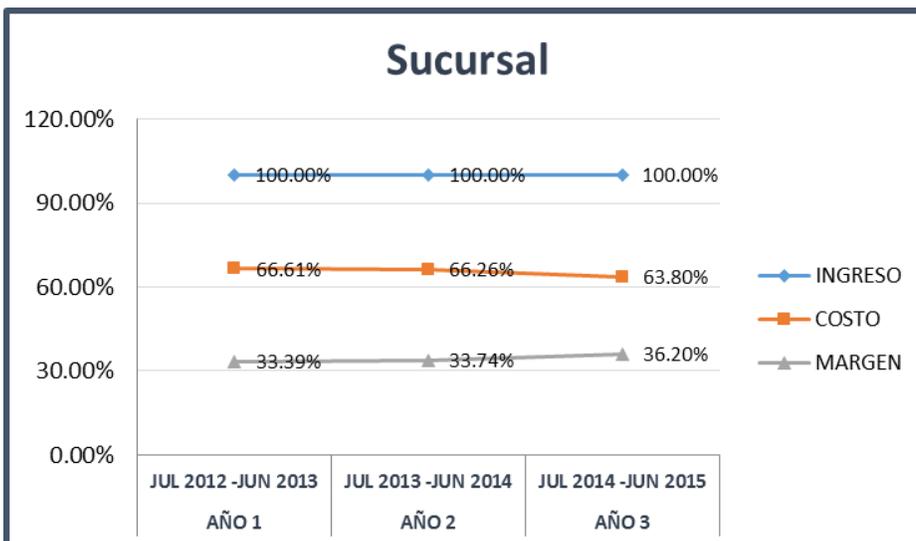
rotar su mercadería con mayor velocidad y obteniendo mayores ingresos debido al incremento de sus ventas y por ende alcanzando una mayor rentabilidad (anexo 9).

Validación – Aspecto financiero

- Análisis Ingreso Costo Margen

SUCURSAL			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	JUL 2012 -JUN 2013	JUL 2013 -JUN 2014	JUL 2014 -JUN 2015
INGRESO	100.00%	100.00%	100.00%
COSTO	66.61%	66.26%	63.80%
MARGEN	33.39%	33.74%	36.20%

NACIONAL			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	JUL 2012 -JUN 2013	JUL 2013 -JUN 2014	JUL 2014 -JUN 2015
INGRESO	100.00%	100.00%	100.00%
COSTO	68.27%	70.53%	69.55%
MARGEN	31.73%	29.47%	30.45%





Como se puede observar en los gráficos, se obtuvo información del fabricante Molitalia relacionada a los ingresos obtenidos en los tres años de análisis, sus costos y el respectivo margen bruto. La revisión se realiza en representación al ciento por ciento (100%) por un tema de confidencialidad de la información que entregó el productor. Dicha información se consideró necesaria presentar para validar a nivel fabricante la propuesta del modelo.

A nivel sucursal, se realizó la comparación de tres años. Los dos primeros años en escenarios con distribuidores multimarcas y el año 3 en un escenario con un distribuidor exclusivo que atiende la propuesta del modelo. Como se puede advertir al cierre del año 1 a nivel sucursal, el margen bruto alcanza un nivel de 33.39% mientras que al cierre del año 2, se alcanza un margen bruto de 33.74%. Sin embargo en el año 3, que es el año en donde el fabricante Molitalia pone a prueba la propuesta del modelo en su sucursal de la ciudad de Huancayo, se puede advertir un crecimiento de 7.3% a nivel de margen bruto, es decir, de 33.74% del año 2 a un 36.20% para el año 3.

Asimismo, revisando la información obtenida del fabricante a nivel nacional y comparando el año 1 con el año 2, es decir en escenarios de distribuidores multimarca (año 2) y escenarios de distribuidor exclusivo (año 3), se puede advertir que de un margen de 29.47% del año 2, se pasa a un 30.45% en el año 3. Se evidencia así un incremento en el margen de 3.3%. El incremento no llega al nivel del obtenido a nivel sucursal por lo que representa la sucursal Huancayo en la facturación nacional del fabricante Molitalia un 3%.

- Análisis Estado de Resultados (nivel distribuidor)

EERR Nivel Distribuidor	AÑO 1	AÑO 2
	jul2013-jun2014	jul2014-jun2015
Ingreso	100.00%	100.00%
Costo	85.67%	85.52%
Margen bruto	14.33%	14.48%
Gastos Personal	5.56%	2.76%
Servicio Terceros	2.73%	3.70%
Tributos	0.47%	0.44%
Cargas diversas gestión	1.86%	1.88%
Total operativos	10.63%	8.78%
Margen operación	3.70%	5.69%

En los gráficos presentados se puede apreciar información del distribuidor de la sucursal Huancayo, del fabricante Molitalia. Se observa la información de sus EERR de dos periodos (año 1 y año 2), asimismo se comparan dos años, el año 1 con información desde julio 2013 hasta Junio 2014 y del año 2, con información desde julio 2014 hasta junio 2015. La información está en representación al ciento por ciento por la confidencialidad de la data interna del cliente del fabricante.

Considerando que el fabricante inicia la propuesta del modelo en el año 2, y al revisar el margen operacional entre ambos años comparados, se advierte una relevante mejora en el margen en el año 2, el cual pasa de un margen de 3.75% del año 1 a 5.69% en el año 2, es decir un crecimiento de 53.7% en el margen operacional.

Como se advierte en el gráfico en el rubro de gasto de personal, el costo de la operación se reduce de 5.56% del año 1 a 2.76% en el año 2, es decir se aprecia una reducción de 2.8%. La relevancia o contundencia en el crecimiento del margen operacional está principalmente explicado por los beneficios que obtiene el distribuidor en el modelo de exclusividad. Es decir, que el fabricante absorbe una parte del costo de la operación como lo es la planilla de la fuerza de ventas y además el distribuidor obtiene del fabricante un beneficio que alcanza un 2% de su facturación como ingreso variable.

Finalmente, se advierte en el gráfico que en el rubro de gasto de personal, el costo de la operación se reduce de 5.56% del año 1 a 2.76% en el año 2, es decir una reducción de 2.8%.

RECOMENDACIONES

- Se considera que el modelo mostrado en la presente investigación puede ser aplicado a productos sustitutos de empresas de consumo masivo.
- El presente modelo sólo puede ser aplicado a empresas de consumo masivo que tengan un portafolio diversificado de categorías y productos que permita generarle al distribuidor, una facturación relevante para la sostenibilidad del negocio.
- Para optimizar los tiempos e iniciar la comercialización de los productos del fabricante en el menor tiempo posible, se sugiere presentar al candidato finalista a distribuidor exclusivo el contrato de prestación de servicios (Anexo 4) con antelación para que en caso exista una observación o discrepancia relacionada a éste se absuelvan las dudas con la debida celeridad.
- Para que el distribuidor elija correctamente a su fuerza de ventas, se recomienda que el fabricante establezca las bases o perfil de puesto de los vendedores y supervisores logrando así una estandarización e idoneidad del personal a contratar.
- Siendo el principal activo de todo distribuidor la fuerza de ventas, se sugiere que el fabricante prepare y haga entrega al distribuidor de un instructivo que contenga información relevante sobre el proceso de selección, inducción, capacitación y seguimiento a su fuerza de

ventas con el fin de contribuir a que su proceso de gestión del personal sea llevado a cabo de la mejor manera.

- Se recomienda considera implementar en el modelo un proceso de convocatoria, revisión y selección externo (público) para captar posibles distribuidores potenciales que ayuden al fabricante contar con un una base de firmes candidatos para la implementación del modelo de distribución. exclusiva.
- Se recomienda que el fabricante se involucre desde un inicio en la definición del perfil de los candidatos a vendedores y supervisores (fuerza de ventas) del distribuidor exclusivo para elegir a las personas idóneas con las competencias requeridas para el desarrollo del cargo. Esta propuesta busca proteger al fabricante y al distribuidor, contribuyendo para el primero que no se vea afectada su distribución de sus categorías y marcas, y para el segundo la contracción de su facturación (gastos en la selección, capacitación del personal).
- Se propone que el fabricante entrene inicialmente al distribuidor y su equipo de ventas en el conocimiento del territorio asignado, zonas de ventas, rutas lógicas de atención, categorías y productos a comercializar, márgenes al detallista, precios de venta al público (PVP), argumentos de venta y manejo de objeciones para cada producto del portafolio del fabricante con el fin de reducir a la mínima expresión la curva de aprendizaje.
- Se recomienda establecer indicadores de rotación del personal de ventas del distribuidor exclusivo con el detalle de la salida del personal (término de contrato, desarrollo profesional, incremento salarial, problemas con el jefe, problemas con los compañeros, etc.) con el fin de establecer planes de acción que permitan implementar controles y mejoras continuas.

CONCLUSIONES

- Se puede concluir que todo fabricante de productos de consumo masivo debe contar con una red de distribución que contribuya a reducir las brechas que existen entre productores y consumidores tales como las de tiempo, espacio, cantidad y surtido.
- La distribución exclusiva se comprende como el proceso por el cual el fabricante le asigna a un distribuidor un territorio específico para que haga el servicio de comercialización del total del portafolio de sus productos, sin embargo, la realidad peruana presenta escenarios distintos donde por la contundencia del peso del canal tradicional sobre el moderno (80% vs. 20%) los fabricantes tienen que acordar con los distribuidores, comercializaciones que tienen que relacionarse al territorio, pero no en todos los casos al portafolio el cual debe ser diverso para que rentable al distribuidor y aceptado por el detallista.
- En el presente trabajo se propone el modelo de distribución exclusiva debido a que actualmente contar únicamente con distribuidores multimarca no asegura una correcta distribución y penetración de productos, siendo lo óptimo para el fabricante tener la mayor cantidad de sus productos en la mayor cantidad de puntos de venta posibles con menores sobre costos.

- Por el lado del distribuidor, éste debe contar con beneficios tangibles ofrecidos por el fabricante para poder obtener la rentabilidad de la operación y aceptar la propuesta de exclusividad.
- Se puede corroborar la propuesta del modelo de negocio de distribución exclusiva para fabricantes de consumo masivo por la puesta en práctica por el fabricante Molitalia en la ciudad de Huancayo donde se constata a través de un estudio de mercado (CCR) el incremento de su distribución analizando un componente de la auditoría de producto denominado distribución numérica y otro llamado distribución ponderada.
- Se puede concluir que la propuesta planteada en el presente trabajo que el fabricante consigue ingresar al detallista la mayor parte de sus categorías, marcas y productos con lo cual consigue tener a disposición del público la mayor y mejor oferta de su portafolio, la promoción e información de los mismos.
- Acorde a lo mencionado en capítulo 2 sobre la problemática actual, el canal tradicional tendrá un peso significativo en el mercado peruano versus el mercado moderno en los siguientes años, por ende mientras exista dicho planteamiento la propuesta del modelo de distribución exclusiva para fabricantes de empresas de consumo masivo tendría vigencia.

BIBLIOGRAFÍA

APICS DICTIONARY

2015 (<http://www.apics.org/dictionary/dictionary-information?ID=1245.0>)
Diccionario (consulta 02 de octubre)

BUREAU VERITAS FORMACIÓN

2011 Logística integral. 2da ed. España: FC editorial.

GUTIÉRREZ, Julio

2015 Entrevista personal con el autor. 21 de setiembre.

KOTLER, Philip

1989 Mercadotecnia. 3era ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES

2012 Cadenas logísticas 2012.

PORTER, Michael

1999 Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: Ediciones Deusto.

PORTER, M. E., BUENOS, C. E., & ROSAS, S. M. H.

2010 Ventaja competitiva creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid España: Pirámide.

ROJAS, GUISAO, CANO

2011 Logística integral. Bogotá Ediciones de la U

VALDIVIEZO, CLAUDIA

2015 Semana Económica (enero)

CONCEPTOS

- 1) **Altas clientes:** Proceso por el cual un personal de ventas registra en su cartera un nuevo cliente.
- 2) **Bajas de clientes:** Proceso por el cual un personal de retira de su cartera un cliente que dejó de trabajar o que cambió de giro de negocio (otro rubro).
- 3) **Canal Tradicional:** Es la agrupación de clientes conformados por minoristas (o detallistas), bodegas, puestos de mercado, mayoristas.
- 4) **Canal moderno:** Es la agrupación de clientes, cadenas de autoservicios, tiendas de conveniencia (tiendas en los grifos), tiendas por departamento, supermercados.
- 5) **Distribución numérica:** Es el número de puntos de venta donde se encuentra visible y/o disponible un producto determinado para la compra, es decir el número de tiendas donde se vende un producto determinado.
- 6) **Distribución ponderada:** Es el número de puntos de venta donde se encuentra visible y/o disponible un producto determinado para la compra y además asume que la presencia de dichos productos en unas tiendas es más importante que otras.
- 7) **Método de barrido:** Es el método por el cual una zona o un territorio de ventas es abordado o atendido en bloque por los vendedores para gestionar los pedidos de venta.
- 8) **Minoristas o detallistas:** Es el punto de venta que le vende directamente al consumidor final como por ejemplo una bodega, un supermercado.
- 9) **Tienda de conveniencia:** Es el punto de venta que se encuentra ubicado principalmente en los grifos donde existe un stock limitado, pero variado.

- 10) Secuencia lógica o ruta lógica:** Es el proceso por el cual el vendedor atiende cliente a cliente siguiendo una ruta preestablecida que se estructura en base a eficiencia y accesibilidad.
- 11) Sell In:** Es la venta interna o venta primaria. Es la venta del fabricante hacia sus clientes.
- 12) Sell out:** Llamada también venta secundaria o venta del distribuidor a los detallistas.
- 13) SKU:** Stock-keeping unit o SKU es un identificador usado en el comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistémico de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Cada SKU se asocia con un objeto, producto, marca, servicio, cargos, etc.
- 14) PDV o punto de venta:** Se trata del local comercial en el cual se ofrecen diversos productos a la venta. Una persona que desea comprar algo, por lo tanto, puede acercarse a un punto de venta de aquello que pretende adquirir para concretar la operación
- 15) Preventa:** Es el sistema con el cual los vendedores tomaría el pedido y al día siguiente se realiza el reparto de la mercadería vendida.
- 16) PVP o precio de venta al público:** Es el precio al que compra el consumidor final.

ANEXOS

ANEXO 1
PÍRAMIDE DE MASLOW



ANEXO 2 ENTREVISTA EXPERTO CONSUMO MASIVO

- Fecha de la entrevista: lunes 21 de setiembre de 2015
- Entrevistado: Julio César Gutiérrez

Por favor nos podrías decir en qué empresa trabajas, el cargo que desempeñas y un resumen de tus responsabilidades

Trabajo en la empresa Disanu (oficina peruana de Jabonería Wilson, Ecuador) con el cargo de Director. Entre mis principales responsabilidades se encuentra la dirección financiera, comercial y de RRHH del negocio.

Asimismo puedo añadir que hace 8 años he laborado en investigación de mercados y llevo 20 años en consumo masivo (Nestlé, Negusa, Grupo Jiménez), 8 años en Dirección de Empresas (IncaSur, Jabonería Wilson).

¿Cómo crees que ha afectado la situación macroeconómica actual a la industria de consumo masivo?

En relación a la Jabonería Wilson:

- Tipo de cambio: La devaluación genera pérdida financiera por la conversión de la moneda para pagar obligaciones, pero también por la actualización mensual de las Facturas por pagar.
- Desaceleración: No afectó tanto el negocio, ya que en nuestro caso, se partió de una base muy pequeña, la cual creció 50% el último año, en especial provincias.

En relación a la industria:

- Tipo de cambio: Muchas empresas, entre ellas Alicorp, se vieron afectadas por pérdidas financieras en sus estados de resultados, debido a la devaluación. Esta empresa tenía no sólo obligaciones corrientes en dólares, sino también préstamos a mediano y largo plazo en dólares. Al actualizarse mensualmente estos valores, generan pérdida financiera alta. Luego se ha visto que han reestructurado sus obligaciones en soles, tratando de reducir esta pérdida financiera por devaluación.
- Desaceleración: Al reducirse los volúmenes de consumo, se reducen las ventas, y por lo tanto se hace absolutamente necesario reducir los gastos asociados (para no perder rentabilidad).

Este tema es muy delicado, ya que se puede generar un efecto circular negativo: menos gasto, menos venta. La idea aquí es reducir sin perder eficacia comercial.

Conocedores de la desaceleración de la economía en los últimos años, ¿A cuál de todas las industrias que componen al consumo masivo, crees o tienes evidencias que su categoría se ha visto más afectada?

Básicamente las vinculadas a los cuasi-comodities: arroz, azúcar, aceites, pastas/fideos, harinas, detergentes, pañales, papel higiénico, entre las principales. También aquellas donde el componente "importado" es relevante, ya sea que se trate de productos 100% importados o aquellas donde un ingrediente relevante es importado (detergentes, aceites).

Estas compañías afrontan una pésima combinación de incremento en costos por la devaluación y gran dificultad en subir sus precios por la caída en la demanda.

Desde tu perspectiva, ¿Cuáles son las problemáticas que hoy en día enfrentan las empresas de consumo masivo?

Aparte de los temas macroeconómicos hay una mayor competencia y competitividad. Esto quiere decir que hay mayor número de competidores (provenientes, por ejemplo, de una Europa en recesión) y mayor nivel de competitividad, ya que los "jugadores" que ingresan tienen high skills, es decir, están mejor preparados que los locales o participan en mercados muchos más exigentes.

En relación a la distribución hay claramente la variable más difícil del mix de marketing es la distribución. No sólo por el alto costo de llegar a los clientes minoristas, sino por la falta de oferta de un adecuado sistema de distribución. Es conocido por todos el portafolio gigante de las distribuidoras, el alto costo de incentivos, las exigencias de rebates y descuentos especiales y los grandes retrasos en cumplir con los pagos de mercadería.

Con respecto a la gestión de marcas, cada día ingresan marcas de mayor nivel competitivo al mercado peruano, a pelear posiciones de valor en la mente del consumidor, y esto se logra con una buena estrategia y ejecución marketera. No dudo que los peruanos somos también buenos marketeros, sin embargo, hemos vivido en un mercado caracterizado por largos períodos de inflación, recesión y un corto período de expansión de la demanda. En estas condiciones, es muy difícil que se desarrollen las habilidades de marketing, con lo cual queda claro que los marketeros de mercados maduros tienen mayor experiencia.

A la vez, con la visión estratégica, en estos tiempos de desaceleración es muy frecuente ver que se reducen los presupuestos de gastos e inversiones. Sin embargo, en una perspectiva de largo plazo, es claro que un mercado desacelerado brinda las mejores oportunidades para la compra de empresas o marcas o activos, que nos pongan en una posición superior una vez que

se inicie un nuevo período expansivo. Esta perspectiva la tienen aquellos que ven el mundo desde una posición global.

¿Es factible diferenciar las problemáticas para las empresas de alimentos, confites, higiene personal, limpieza del hogar, bebidas u otros?

Si bien la problemática es común a todas las empresas, hay particularidades que tienen que ver con la estructura de cada industria. Por ejemplo, en alimentos y bebidas, hay una situación cuasi oligopólica, donde hay pocos jugadores que tienen presencia relevante. Esto hace que las reglas de juego del sector estén dictadas por los líderes. Ejemplo: cuotas de importación, aranceles específicos, medidas para-arancelarias en los sectores de aceite, harinas, azúcar.

En la industria de confectionary, galletas es el mercado más grande, y aquí se podría hablar de una mayor intensidad de competencia (teóricamente "competencia perfecta"), donde prima el trabajo a nivel de Marketing, casi sin restricción en precios. El consumidor está dispuesto a pagar.

En higiene personal y cuidado del hogar, la oferta es aún muy reducida, por lo que se ve que los "nuevos ingresantes" son cada vez más, en especial de Europa del Este y China. Este sector será muy activo en los próximos años justamente por la falta de oferta.

Sabemos que la informalidad en el comercio de productos de consumo masivo es un componente influyente en esta industria, ¿Cómo consideras afecta ésta en el sector?

La informalidad afecta a todos los sectores de la economía. Sin embargo, también es claramente el motor de la misma. Es innegable que el país ha crecido gracias al comercio informal. Esto no quiere decir que estemos de acuerdo con la evasión de impuestos o el trabajo sin beneficios laborales, sin embargo, esto refleja la realidad de casi la mitad de la economía del país.

Específicamente en el caso de las golosinas hay un sector informal que según muchos fabricantes, representa casi el 40% de las ventas. Si bien las ventas se realizan de manera formal a mayoristas, estos las comercializan a través de una cadena claramente informal.

Adicionalmente, en el canal tradicional de alimentos, ocurre algo parecido. Las fábricas venden formalmente a mayoristas y distribuidores, a sabiendas que éstos tienen un componente claramente informal en su fuerza de ventas y fuerza de reparto. Además, de la informalidad de los mayoristas que en muchos casos venden sin factura y por debajo de sus costos.

¿Tienes conocimiento en la empresa donde trabajas sobre mercados informales al interior del país y si hay diferencias entre la problemática de Lima y la de provincias? Nos podrías referir algún estudio de tu empresa donde podamos obtener mayor información al respecto.

Los mercados informales existen en todo el país. Quizá la gran diferencia entre Lima y Provincias, sea que la informalidad de empleo sea más frecuente en Provincias, mientras que la informalidad "evasora" sea más frecuente en Lima.

Es conocido que en empresas de consumo masivo se enfrentan problemáticas de distorsiones de precio y conflictos de canales, qué comentarios nos podrías dar sobre ello.

El precio y la estrategia de canales están estrechamente relacionados. Normalmente todas las empresas tienen definida una estructura de precios según canales, la misma que en teoría evita cualquier distorsión de precios entre canales.

Según la mayor parte de los esquemas, partiendo de una base de 100 para el precio minorista, el distribuidor tiene 15% de descuento y el mayorista 5% de descuento. Sin embargo, estos esquemas se suelen quebrar por "condiciones especiales" producto de una presión por alcanzar las cuotas de venta. Estas condiciones especiales suelen ser:

- a) Descuentos por volumen a mayoristas muy grandes
- b) Descuentos a distribuidores por llegar a la cuota
- c) Incentivos agresivos a vendedores
- d) Promociones especiales para autoservicios
- e) Mayor plazo de crédito

Todas estas condiciones generan una ventaja para el cliente, que muchas veces se refleja en otras "condiciones especiales" que ellos trasladan a sus clientes, con la finalidad de colocar la mercadería que compraron.

Las empresas entonces se ven obligadas a "ordenar el mercado". Pero para eso deben "sacrificar" un período ("secar" el mercado), hasta que los precios se nivelen. Muy pocas empresas hacen esto, menos aún si son compañías con altos niveles de facturación, debido al alto riesgo involucrado.

El camino entonces es un mayor control o mayor dominio sobre el canal. Esto significa fuerzas de venta propia, o fuerza de ventas exclusiva o similares.

Comentarios adicionales o complementarios que podrías brindarnos

No eso es todo.

Muchas gracias

ANEXO 3

ENTREVISTA EXPERTO DISTRIBUIDOR - CONSUMO MASIVO

- Fecha de la entrevista: martes 29 de setiembre de 2015
- Entrevistado: Orlando Borja

Por favor nos podrías decir en qué empresa trabajas, el cargo que desempeñas y un resumen de tus responsabilidades

Trabajo en la empresa Perufarma desde hace 13 años, y ahora en el cargo de Gerente Comercial. Soy responsable de los cumplimientos (objetivos) de ventas de la empresa, además de la cobranza; alineándolos a la estructura comercial. Asimismo de velar por la relación directa hacia nuestros proveedores – 55 en total con más de 100 marcas.

¿Cómo crees que ha afectado la situación macroeconómica actual a la industria de consumo masivo?

Frente a la Venta:

Para empezar la situación macroeconómica es una percepción de las personas, aún en tiempos de crisis los supermercados, mall, restaurantes, etc. permanecen llenos. Lo que se tiene que revisar es la cultura de la mayor parte de la población peruana: “la morosidad”. Aún en tiempos de bonanza, en donde el PBI del Perú alcanzaba el 8%, y en tiempos no tan favorables donde el PBI bordea el 3%, la tasa de morosidad se mantiene.

Lo que afecta directamente esta situación, es la confianza del consumidor frente a la compra de los productos. Es más selecto al comprar, es decir “compra para el diario”

Si consideramos que tenemos dos canales de venta, en donde el canal moderno representa el 40% y el canal tradicional el 60%, y que en los próximos 10 años, este porcentaje no debería variar demasiado (a pesar del incremento de supermercados), y considerando que es en los sectores C, D y E donde el canal tradicional es muy fuerte, siendo el ticket promedio de S/.70 nuevo soles, la situación macroeconómica orientada a la confianza del consumidor hace que se consuma menos productos fisiológicos (reseña de la pirámide de Maslow)

Frente al Distribuidor (Perufarma):

La situación macroeconómica al ser desfavorable en estos últimos años, origina el incremento del tipo de cambio, lo que hace que nuestra moneda se devalúe y finalmente la situación financiera de la empresa se vea afectada, debido a que el pago por la importación de los productos se incrementa, y la utilidad baja considerablemente.

Concedores de la desaceleración de la economía en los últimos años, ¿A cuál de todas las industrias que componen al consumo masivo, crees o tienes evidencias que su categoría se ha visto más afectada?

En los últimos 2 años, la categoría de bebidas se ha visto muy afectada, menos del 1%. Sin embargo las denominadas comodities si se mantienen, con un ligero crecimiento, pero en aquellos que cubren las necesidades fisiológicas.

Si bien es cierto que el país está pasando por un lento crecimiento, existe lugares donde el ingreso per cápita se ha incrementado, ya sea por turismo y/o construcción, etc. En el caso del turismo, en el cuzco por ejemplo, existen lugares donde el yogurt no era relevante, hoy ya al cubrir las necesidades básicas, ya se puede incluirlo dentro de sus primeras necesidades. Por ello toma relevancia productos como cereales y confites, categorías que han crecido en los últimos años.

Desde tu perspectiva, ¿Cuáles son las problemáticas que hoy en día enfrentan las empresas de consumo masivo?

Como venta y distribución:

Como ya lo había mencionado, la desconfianza del consumidor frente a la situación del país, hace que se compre sólo lo necesario, por consiguiente poca demanda.

El incremento de los costos, debido al transporte, regulación excesiva de las autoridades, por ejemplo Indeci que para poder renovar una licencia obliga a realizar trabajos de seguridad (algunas justificadas), pero en el corto plazo, los cuales afectan directamente a los resultados porque van al gasto.

Muchos distribuidores multiempresas, es decir distribuyen los productos de varios fabricantes y/o importadores, que se pelean por la cuota de las bodegas. Considerando que cada vez hay empresas que crecen en portafolios para cubrir más necesidades, pero no se crece en más distribuidores finales.

Como canal de venta:

En el canal moderno nos enfrentamos a la competencia de las marcas blancas, es decir los supermercados venden sus productos de marcas propias pero con empaques muy similares a los de renombre (conservas 2 caballos, arroz costeño, etc.) y la venta lo realizan al costado del "original". Confundiendo al consumidor final.

En el canal tradicional, básicamente en la distribución mayorista, se ofrecen muy buenos volúmenes de productos con excelente promociones a un periodo de pago de hasta 60 días, sin embargo se realiza el corretaje, el cual consiste en vender el producto a menor costo pero

como venta al contado, utilizando dicho dinero en otro negocio, y cumpliendo con el pago a los 60 días.

Esta modalidad se está haciendo común y no se puede hacer mucho al respecto.

¿Es factible diferenciar las problemáticas para las empresas de alimentos, confites, higiene personal, limpieza del hogar, bebidas u otros?

Si es factible poder diferenciar las problemáticas para dichos sectores.

En el caso de los alimentos y/o confites en la etapa de lanzamiento, existe un tema regulatorio que cumplir, y cada día son más exigentes, por ejemplo evitar el uso de grasas trans, contar con registro de Digesa, caso contrario las multas de Indecopi son altas. Para que evitar posibles problemáticas referentes a las ventas, es importante trabajar en la marca, aquí el área de marketing es muy importante. La competencia es cada vez más alta, ya que las barreras de ingreso son bajas.

En el caso de higiene personal, como se mencionaba, la pelea con las marcas blancas

Sabemos que la informalidad en el comercio de productos de consumo masivo es un componente influyente en esta industria, ¿Cómo consideras afecta ésta en el sector?

La informalidad afecta en todo sentido, ataca desde la falsificación de los productos, clonación, contrabando y mezclas.

Si vemos desde el punto de vista ciudadanos - país, la informalidad hace que productos puedan ser asequibles a los bolsillos de más peruanos, pero lo que podía ser beneficioso para algunos, es totalmente perjudicial porque esto conlleva a lo ya mencionado, falsificación y un descontrol sobre los productos y la confianza de los mismos.

La informalidad hace que el contrabando se incremente, es decir, los informales compran por lo bajo gran cantidad de mercadería (sin factura y/o boleta de venta) y una pequeña parte a los grandes distribuidores (con factura), y cuando el agente regulador los interviene presentan siempre la misma boleta de la compra formal. Esta modalidad también es común.

Otro problema de la informalidad, es la modalidad ya mencionada, el corredor o corretaje, donde juegan con el crédito del fabricante y/o distribuidor, y vendiendo sus productos a menor precio sobre el régimen de la informalidad.

¿Tienes conocimiento en la empresa donde trabajas sobre mercados informales al interior del país y si hay diferencias entre la problemática de lima y la de provincias? Nos podrías referir algún estudio de tu empresa donde podamos obtener mayor información al respecto.

La problemática es la misma, sin embargo se acentúa en departamentos cerca de la frontera, como es el caso de desaguadero, Tacna y/o gvaquillas Donde el ingreso del contrabando se da en grandes volúmenes.

No existe un estudio, sólo en base a la experiencia de la venta. Lo que hace pensar en cómo enfrentar dichos mercados con creatividad y nuevos productos.

Es conocido que en empresas de consumo masivo se enfrentan problemáticas de distorsiones de precio y conflictos de canales, qué comentarios nos podrías dar sobre ello.

Existen muchas distorsiones en precios en los canales de ventas, y esto básicamente se da por la falta de coordinación y comunicación.

Por ejemplo, Wong puede sacar un open bar con un 40% de descuentos sobre vinos, donde asocian el descuento a una tarjeta y/u otro producto que subsidia al vino. Y canales como las tiendas de conveniencia se quejan directamente porque no pueden competir con dichas promociones, obligando a que tengamos que ofrecerles bonos de descuentos por ventas de productos similares; obviamente afectos al margen de venta de nuestros productos.

Una solución es poder ofrecer empaques diferenciados en los canales de ventas, por ejemplo tamaños de presentación, en donde poder ofrecer una promoción en un canal no afectaría al otro.

Si bien es cierto, que las promociones ofrecidas pueden originar mayores ventas, no quiere decir que se tenga mayor utilidad, por ello que aún es una problemática la comunicación constante entre nosotros y los canales de ventas y de distribución, ya que se trabaja al final con descuentos especiales, mayor plazo en el pago, etc pero siempre al último momento.

Comentarios adicionales o complementarios que podrías brindarnos

Para poder sobrellevar las diversas problemáticas del sector, es importante poder entender que cada vez existen mayores competidores y por ello se exige poder trabajar sobre las marcas de venta invirtiendo en promociones en diversos medios de comunicación.

Ser disruptivos y totalmente creativos, hoy Perufarma apuesta por las marcas propias.

Muchas gracias

ANEXO 4
CONTRATO FABRICANTE – DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO

CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN (TIPO)

Conste por el presente documento, el Contrato de Distribución Exclusiva que celebran de una parte, XXXXXX, con RUC N° XXXXXX con domicilio en XXXXXX, Distrito, Provincia y Departamento de XXXXXX, según poderes que corren inscritos en la Partida Electrónica N° XXXXXX del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en adelante se le denominará XXXXXX o por su propia denominación social.

Y de la otra, XXXXXX con RUC XXXXXX con domicilio en Calle XXXXXX, Distrito de XXXXXX, Provincia y Departamento de xxx, debidamente representada por su Gerente General, el señor XXXXXX identificado con DNI N° XXXXXXX, ciudadano Peruano, según poderes que corren inscritos en la Partida Electrónica N° XXXXXX del Registro de Personas Jurídicas de XXXXXX, a quien en adelante se le denominará el “**DISTRIBUIDOR**” o por su propia denominación social.

El Distribuidor y XXXXXX, en lo que sigue del presente Contrato, se llamarán, en conjunto las “Partes”, o individualmente una “Parte”.

ANTECEDENTES

POR CUANTO: XXXXXX está interesada en contratar los servicios de una persona jurídica como distribuidor de los productos que fabrica y comercializa en un territorio determinado que XXXXXX asigne al “DISTRIBUIDOR”, según se define más adelante.

El DISTRIBUIDOR posee la experiencia, idoneidad, instalaciones y personal necesarios en el ramo de comercialización de productos de consumo masivo y ya ha desarrollado su propia red de distribución apropiada, integral y suficiente a dicho efecto, dejando constancia que a la fecha posee todos los elementos, autorizaciones y permisos necesarios para el correcto desempeño de un distribuidor de XXXXXX para el consumo humano, y que adquirirá todo elemento adicional y obtendrá toda autorización o permiso que corresponda para el mejor cometido de una distribución exclusiva de bienes que fabrica y comercializa XXXXXX.

POR TANTO, las partes han convenido y pactado lo siguiente:

PRIMERO: Objeto - Designación del DISTRIBUIDOR

- 1.1 XXXXXX designa al DISTRIBUIDOR y éste acepta la designación como DISTRIBUIDOR de los Productos detallados en el Anexo I de este contrato, así como de cualquier otro producto que XXXXXX le indique en el futuro, en las zonas que le asigne XXXXXX al DISTRIBUIDOR dentro del Territorio Peruano.

- 1.2 El DISTRIBUIDOR actuará en nombre y por cuenta propia y adquirirá los Productos directamente de XXXXXX para su entrega a clientes domiciliados dentro de las zonas asignadas. Asimismo, el DISTRIBUIDOR responderá directamente y será el responsable exclusivo ante los compradores de los Productos como vendedor de los mismos, debiendo facturar con membrete propio a dichos clientes.

SEGUNDO: Obligaciones de XXXXXX el fabricante.

El fabricante XXXXXX se obliga a:

- 2.1 Vender los Productos al DISTRIBUIDOR bajo los términos y condiciones establecidos en el presente Contrato y/o las modificaciones que rijan en el futuro, siempre que el DISTRIBUIDOR no se hallare en mora o hubiese incumplido sus obligaciones bajo el presente Contrato.
- 2.2 Asesorar al DISTRIBUIDOR, acerca de la política de ventas aconsejable con relación a los Productos en el Territorio.
- 2.3 Proporcionar al DISTRIBUIDOR aquellos materiales de publicidad, impresos o de otro tipo, que XXXXXX el fabricante, a su exclusivo criterio, juzgue necesarios o convenientes para la mejor distribución de los Productos.
- 2.4 Cada vez que se descontinúe un producto, XXXXXX informará al DISTRIBUIDOR para que éste sea desactivado en sus sistemas. A su vez, el DISTRIBUIDOR será responsable de informar a los clientes sobre estos cambios.
- 2.5 Asesorar al DISTRIBUIDOR sobre las mejores prácticas en Almacenaje y Distribución para garantizar un adecuado nivel de servicio y una operación eficiente.
- 2.6 Informar al DISTRIBUIDOR cada vez que se realicen variaciones de precios de los Productos, con una anticipación razonable.

TERCERO: Obligaciones del DISTRIBUIDOR.

Ambas Partes reconocen que las siguientes obligaciones del DISTRIBUIDOR constituyen obligaciones esenciales del presente Contrato y que por ende el incumplimiento de una cualquiera de ellas constituirá causal suficiente para que XXXXXX pueda suspender inmediatamente el despacho de Productos al DISTRIBUIDOR y resolver unilateralmente el presente Contrato, sin responsabilidad alguna para XXXXXX por Lucro Cesante o Daños y Perjuicios, por lo que a los fines del presente Contrato el DISTRIBUIDOR se obliga a:

- 1.1 Cumplir y hacer cumplir con sus dependientes y contratados todas y cada una de las disposiciones del presente Contrato y con las políticas de XXXXXX y sus empresas vinculadas, entre ellas, las que se encuentran establecidas en el Anexo III del presente Contrato, pudiendo ser dichas políticas modificadas por XXXXXX en cualquier momento. En tal sentido, el DISTRIBUIDOR declara conocer y prestar su conformidad a todas y cada una de las referidas políticas.

- 3.2 Comprar los Productos a los precios indicados por XXXXXX en la lista de precios (en adelante denominada la "Lista de Precios") que XXXXXX le entregue.
- 3.3 Transferir a los adquirentes de Productos toda bonificación, promoción, descuento, precio especial, etc. que XXXXXX le otorgue con motivo del lanzamiento de nuevos productos o promoción de una determinada marca, en la exacta proporción a las compras de Productos que éstos hubieren hecho y de acuerdo con las recomendaciones que en cada caso impartirá XXXXXX. La realización de esas bonificaciones, promociones y precios/condiciones especiales no implican para XXXXXX obligación de mantenerlas en el futuro ni sentará precedentes que puedan ser invocados por el DISTRIBUIDOR en el futuro con relación al mismo u otros productos o marcas.
- 3.4 EL DISTRIBUIDOR y XXXXXX acuerdan la No Devolución de los productos. Sólo se aceptarán devoluciones como excepciones, las mismas que se detallan en el ANEXO IV.
- 3.5 Utilizar los recursos materiales y humanos que fueren necesarios y convenientes para el desarrollo exitoso de las actividades de distribución de los Productos. Deberá mantener en todo momento la adecuada estructura de personal propio de ventas y distribución que fuere necesario, todo lo cual se hallará bajo relación de dependencia laboral exclusiva del DISTRIBUIDOR, quien será el único responsable del mismo liberando a XXXXXX, sus sociedades controladoras, controladas o bajo control común y a los directores, ejecutivos y empleados de aquellas o ésta, de cualquier responsabilidad por reclamos judiciales o extrajudiciales del personal bajo relación de dependencia con o contratado por el DISTRIBUIDOR o terceros. Asimismo, deberá cumplir fielmente con cada una de las obligaciones fiscales, provisionales y laborales impuestas por las leyes vigentes, obligándose a mantener indemne a XXXXXX, sus sociedades controladoras, controladas o bajo control común y a los directores, ejecutivos y empleados de aquellas o ésta, por cualquier reclamo, acción o demanda que surja como consecuencia de cualquier ley, norma o sentencia que determine que XXXXXX, sus sociedades controladoras, controladas o bajo control común y a los directores, ejecutivos y empleados de aquellas o ésta, es responsable o solidariamente responsable con el DISTRIBUIDOR por obligaciones laborales, civiles o fiscales de éste.

En consecuencia, XXXXXX no tiene relación laboral con el DISTRIBUIDOR o persona que lo representa, sus servidores y dependientes cuyas relaciones laborales y contractuales le son totalmente ajenas.

Si el DISTRIBUIDOR es multado o sancionado por cualquier incumplimiento de sus obligaciones formales, esta situación no afectará en grado alguno el cumplimiento puntual de las obligaciones comerciales ni de pago frente a XXXXXX.

- 3.8 El DISTRIBUIDOR debe mantener durante la vigencia del presente Contrato la solidez económica necesaria para dar cumplimiento a las obligaciones adquiridas y abstenerse de iniciar cualquier procedimiento de quiebra, insolvencia y/o suspensión de pagos.
- 3.9 La integridad de los gastos que sean necesarios para realizar la distribución y venta de los productos adquiridos de XXXXXX, incluyendo pero no limitado a los gastos de cobranza, malas deudas, licencias, gastos de administración y cualquier otro

relacionado al cumplimiento de sus obligaciones, serán de cargo exclusivo del DISTRIBUIDOR.

3.10 Respecto de las Obligaciones de Cumplimiento y Programas de Mercadeo.

3.10.1 Ventas Mínimas.

EL DISTRIBUIDOR se compromete a mantener un porcentaje de cumplimiento mensual de cien por ciento (100%) sobre las metas de volumen acordados con XXXXXX.

3.10.2 Verificación de Ventas y Mercadeo.

EL DISTRIBUIDOR deberá asegurar el envío diario y automático de data comercial a XXXXXX (ANEXO VI) facilitando y acondicionando los medios tecnológicos necesarios que le permitan a XXXXXX contar de manera permanente y oportuna con la data relacionada a su actividad comercial.

3.10.3 Actualizaciones.

EL DISTRIBUIDOR deberá entregar a XXXXXX de manera espontánea y a solicitud cualquier información del mercado relacionada a precios, promociones, campañas y cualquiera otra actividad desarrollada por la competencia.

3.10.4 Territorios y Canales de Venta.

EL DISTRIBUIDOR se obliga a cubrir los territorios de ventas asignados por XXXXXX (ANEXO X) así como la atención específica y única del canal minorista: puestos de mercado y bodegas, salvo autorización expresa de XXXXXX para la atención de canales distintos a los aquí considerados.

3.9 EL DISTRIBUIDOR deberá almacenar los Productos y el Material de Comercialización de acuerdo con las instrucciones de XXXXXX y las condiciones de almacenamiento, manejo y transporte debidas (ANEXO X) XXXXXX podrá inspeccionar y supervisar en cualquier momento las condiciones de almacenamiento de los Productos y el Material de Comercialización. EL DISTRIBUIDOR deberá acatar e implementar las recomendaciones de XXXXXX sobre almacenamiento de los Productos y el Material de Comercialización.

CUARTO: Facturación de XXXXXX – Transporte y Entrega de los Productos.

4.1 XXXXXX emitirá, por los Productos que venda al DISTRIBUIDOR, facturas, guías de remisión u otros documentos equivalentes, dando cumplimiento a las disposiciones legales vigentes y toda otra norma que en el futuro las complemente o sustituya. La factura o comprobante de pago y guías de remisión serán entregados al DISTRIBUIDOR junto con la mercadería detallada en ella en los Depósitos del DISTRIBUIDOR ubicados en _____ del Distrito de _____, Provincia de _____, Departamento de _____. Por lo tanto, el derecho sobre los productos adquiridos por el DISTRIBUIDOR y en consecuencia el riesgo de pérdida sobre la mercadería, se adquiere desde el momento que la misma es puesta a disposición del DISTRIBUIDOR.

- 4.2 El transporte de mercadería de los almacenes de XXXXXX al domicilio del DISTRIBUIDOR será contratado por XXXXXX y formará parte del precio de venta al DISTRIBUIDOR.
- 4.3 En el acto de entrega de los Productos, el DISTRIBUIDOR deberá dejar constancia en la Guía de Remisión de XXXXXX las observaciones que le merecieren los Productos. Si no hay reclamos en un plazo no mayor de 5 días útiles desde la recepción de la mercadería, se entenderá que los ha recibido a su satisfacción. La Guía de Remisión de XXXXXX constituirá prueba de la entrega de los Productos y transferirá al DISTRIBUIDOR los riesgos derivados del manejo y comercialización de los Productos. La Guía de Remisión de XXXXXX deberá ser firmada por el encargado del depósito autorizado del distribuidor a tales efectos y a su vez sellado con el nombre de la denominación social del DISTRIBUIDOR. El DISTRIBUIDOR deberá indicar y autorizar por escrito el nombre completo y documento de identidad del encargado responsable de la recepción de los productos.

QUINTO: Precio - Forma De Pago – Líneas de Crédito – Garantías.

- 5.1 El Precio de Compra de los Productos para el DISTRIBUIDOR será el que determine XXXXXX, según la lista de precios que XXXXXX emita a su entera discreción y ponga en conocimiento del DISTRIBUIDOR con los descuentos o bonificaciones comerciales que pudieran corresponder (de ser el caso) según las políticas comerciales de XXXXXX. Es condición determinante del contrato que para la venta de los productos que adquiera, el DISTRIBUIDOR respete las políticas comerciales de XXXXXX. Los pagos se efectuarán en un plazo no mayor de 27 días calendarios de recibida la mercadería. Estos pagos deberán hacerse mediante depósito o transferencia bancaria en las cuentas que XXXXXX designe.
- 5.2 XXXXXX se encuentra facultada para otorgar y administrar a su discreción la asignación de líneas de crédito a favor del DISTRIBUIDOR pudiendo decidir libremente las oportunidades en que el DISTRIBUIDOR podrá hacer uso del crédito otorgado así como del monto y la proporción de las compras de los Productos que podrán ser atendidas. Sin perjuicio de lo antes señalado y en la medida que XXXXXX por las circunstancias que se presente lo considere, el DISTRIBUIDOR pagará al contado los Productos que adquiera cuando exceda la línea de crédito que le pudiera otorgar XXXXXX.
- 5.3 El DISTRIBUIDOR entregará a satisfacción de XXXXXX una carta fianza bancaria, solidaria, incondicional irrevocable y de realización automática, emitida por banco comercial de primer nivel cuyo monto será el límite de la línea de crédito posible que XXXXXX otorgue al DISTRIBUIDOR.

SEXTO: Marcas de Fábrica y Derechos de Propiedad Industrial.

- 6.1 El DISTRIBUIDOR deberá vender, distribuir y promocionar los Productos que exclusivamente le venda XXXXXX, bajo las marcas de fábrica y conforme a los demás

derechos de propiedad industrial e intelectual de XXXXXX o cualquiera de sus empresas vinculadas o socios comerciales incluyendo las marcas, señales de publicidad comercial, los nombres comerciales, presentación, diseños de empaque, derechos de autor, emblemas, diseños y cualquier registro correspondiente a dichos derechos sobre los Productos y literaturas publicitarias. Para este efecto seguirá expresamente las instrucciones brindadas por XXXXXX.

SÉPTIMO: Elementos Promocionales.

- 7.1 XXXXXX, por medio del presente Contrato, autoriza al DISTRIBUIDOR el uso no exclusivo, sin derecho a sub-licenciar o autorizar el uso por terceros, durante el plazo de vigencia del presente Contrato, de sus marcas, logos, etiquetas, emblemas, señales o signos distintivos para vender y publicitar los Productos a ser distribuidos, de conformidad con el presente Contrato.
- 7.2 La publicidad, las promociones y el mercadeo de los Productos, será planificada, dirigida y contratada por XXXXXX, sin perjuicio de los acuerdos que ambas Partes puedan celebrar para realizar y soportar el costo de campañas publicitarias específicas.
- 7.3 XXXXXX podrá entregar en comodato al DISTRIBUIDOR exhibidores y materiales para exhibición (en cualquiera de sus modelos) a fin de ser utilizados por el DISTRIBUIDOR en las zonas asignadas al DISTRIBUIDOR por XXXXXX dentro del Territorio Peruano. MOLITALIA se reserva el derecho a efectuar entregas de elementos promocionales, publicitarios, de conservación del Producto y/o cualquier otro elemento que considere apto para los fines del presente Contrato a comerciantes minoristas en forma directa dentro del Territorio Peruano y/o dentro de las zonas asignadas al DISTRIBUIDOR por XXXXXX dentro del Territorio Peruano. En todos los casos, el DISTRIBUIDOR será responsable de la colocación, el cuidado y el buen uso de los elementos entregados y las entregas y/o retiros que oportunamente determine XXXXXX.

OCTAVO: Confidencialidad.

- 8.1 Cada Parte acuerda y se compromete a identificar por escrito toda la información que considere confidencial (la "Información Confidencial") y a no revelar de manera oral, escrita, electrónica o por ningún otro medio de comunicación, ya sea de manera directa o indirecta, la Información Confidencial recibida de la otra Parte en virtud del presente Contrato (incluyendo la información revelada durante el proceso de negociación).

NOVENO: Seguro.

- 9.1 El DISTRIBUIDOR se compromete y obliga a suscribir y mantener vigentes las pólizas de seguro necesarias para cubrirse a sí mismo y a sus empleados de los daños ocasionados por la pérdida del inventario de los Productos y los daños ocasionados a su propiedad, que puedan interferir con la habilidad del DISTRIBUIDOR de mantener el inventario de

los Productos. XXXXXX tendrá el derecho de examinar, en cualquier momento, dichas pólizas y se reserva el derecho de terminar el presente Contrato, de manera justificada y sin responsabilidad alguna, si las mismas no son mantenidas. A los treinta (30) días de firmado el presente Contrato el DISTRIBUIDOR deberá hacer llegar a XXXXXX copias de las pólizas indicadas.

DÉCIMO: Vigencia del Contrato.

- 10.1 El presente Contrato será efectivo a partir de la fecha de su firma y continuará en forma indefinida, a menos que sea terminado de manera anticipada en virtud de las disposiciones del presente Contrato.

UNDÉCIMO: Terminación.

- 11.1 En cualquier momento, cualquiera de las Partes podrá terminar el presente Contrato indicando la o las causas que motivan dicha decisión mediante notificación escrita a la otra Parte con sesenta días (60) días continuos calendario de anticipación, de su deseo de terminar el presente Contrato, sin que exista derecho alguno a reclamar indemnización o compensación económica alguna por el hecho de la terminación tales como Lucro Cesante o Daños y Perjuicios. En este sentido, el DISTRIBUIDOR asevera y garantiza que no ha efectuado inversión alguna tendiente al cumplimiento del objeto de la presente, por lo que no necesitará de plazo alguno para la amortización de ningún gasto.

DUODÉCIMO: Consecuencias del vencimiento o de la terminación.

- 12.1 Luego de producido el vencimiento o la terminación de conformidad con las disposiciones del presente Contrato, cada Parte deberá devolver a la otra Parte todos los originales y las copias de la Información Confidencial provista por la otra Parte y deberá cesar todo uso de cualquier Información Confidencial, Sin embargo ambas partes podrán exceptuarse de esta obligación de común acuerdo.
- 12.2 Inmediatamente, luego de producida la terminación de conformidad con las disposiciones del presente Contrato, el DISTRIBUIDOR deberá:
- (a) Devolver a XXXXXX todos los originales y las copias de los reportes, incluyendo pero no limitado a, los reportes que contengan la información del mercado suministradas por el DISTRIBUIDOR, así como todos los artículos de propiedad de XXXXXX que estuvieren en posesión o control del DISTRIBUIDOR (mercadería, material promocional, de visibilidad, etc.)
 - (b) XXXXXX se compromete que una vez transcurrido los sesenta (60) días de aviso de terminación del presente contrato, la mercadería que se encuentre en posesión del Distribuidor podrá ser devuelta a XXXXXX, quien las adquirirá al mismo valor que le vendió al DISTRIBUIDOR. Los Productos que no estén en condiciones de ser vendidos se ajustarán a la política de devoluciones de XXXXXX

y/o deberán ser destruidos por el DISTRIBUIDOR, a su costo, siguiendo las indicaciones de XXXXXX.

- (c) Cesar todo uso de las marcas de fábrica y demás derechos de propiedad industrial pertenecientes a XXXXXX y/o cualquiera de sus empresas vinculadas.

DECIMOTERCERO: Cesión.

El DISTRIBUIDOR no podrá ceder o transferir los derechos y obligaciones que le corresponden bajo el presente Contrato sin la previa autorización por escrito de XXXXXX.

DECIMOCUARTO: Notificaciones y Elección de Domicilio.

Todas las notificaciones o comunicaciones que deban ser realizadas en virtud del presente Contrato, deberán ser hechas mediante correo electrónico y/o carta con acuse de recibo, a las siguientes direcciones, en las que las partes hacen respectivamente formal elección de domicilio:

Al DISTRIBUIDOR:

XXXXXX Sr. XXXXXX Calle

Al XXXXXX:

Sr. XXXXXX Av. XXXXXX

La variación del domicilio legal deberá comunicarse a la otra parte por escrito con una anticipación de treinta (30) días útiles, caso contrario toda comunicación judicial o extrajudicial cursada surtirá plenos efectos legales.

DÉCIMOQUINTO: Ley Aplicable.

Este Contrato está regido y se interpretará de acuerdo con las leyes de la República de Perú, en especial las disposiciones del Código Civil del Perú, o normatividad peruana sustantiva y complementaria que se encuentre vigente a la fecha.

DECIMOSEXTO: Arbitraje.

Las partes convienen en solucionar directa y amigablemente cualquier diferencia que pudiese presentarse en la interpretación y ejecución del Contrato.

Cualquier controversia, discrepancia, litigio, disputa, reclamo o diferencia que se origine en relación con la ejecución, validez, existencia, aplicabilidad, nulidad, anulabilidad, resolución, terminación o interpretación de este contrato o de cualquier otra materia vinculada a o contenida en él y una vez aplicada sin éxito la forma de solución del párrafo anterior, será resuelta definitivamente mediante un arbitraje de derecho de conformidad con el reglamento de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima – Perú (en adelante “**las reglas**”), salvo el caso de incumplimiento en las obligaciones de pago que serán resueltas a través de los jueces y tribunales del Distrito Judicial de Lima- Cercado.

El arbitraje tendrá lugar en la ciudad de Lima – Perú y se celebrará en idioma español. Todos los documentos que se presenten estarán traducidos a este idioma.

Las partes contratantes aceptan de manera expresa que el laudo arbitral será definitivo y obligatorio, renunciando a interponer cualquier otro recurso impugnatorio contra el laudo arbitral.

El Tribunal que se constituya estará integrado por tres (3) árbitros que obligatoriamente deberán ser abogados. Cada parte nombrará un árbitro, quienes a su vez designarán un tercero que actuará como Presidente del Tribunal. Si los árbitros designados por las partes no se pusieran de acuerdo en la designación del tercer árbitro, éste será designado conforme a lo establecido en las reglas.

El tribunal arbitral decidirá por mayoría sobre la materia objeto del arbitraje. A tal efecto emitirá un laudo arbitral por escrito en el plazo máximo de 90 días a partir de la fecha de inicio del arbitraje, justificando la decisión adoptada. El pago de los árbitros será asumido en partes iguales por las partes, estando a cargo de cada parte el pago de los honorarios de sus abogados.

Las partes en general, harán todos los esfuerzos para que se mantenga vigente el presente compromiso arbitral, respondiendo por los perjuicios de su incumplimiento. Asimismo, renuncian a cualquier acción o excepción destinada a limitarlo o anularlo.

Suscrito en Lima, el de 2015

ANEXO 5 DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA AVENAS – CCR

Categoría	AVENAS
Region	ZONA HUANCAYO
Canales	Bodega + Pto.Mdo + Panadería
Informe	% Dist. Numérica (%DN)
Quiebre	FAB/MAR/SEG1/SEG2/TAM



FABRICANTES	MARCAS	SEGMENTO_1	SEGMENTO_2	TAMANOS	Año	2014				2015													
					Periodo	May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun											
Total						100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%											
MOLITALIA S.A.	3 OSITOS	Total	Total		Periodo	96.49%	98.02%	98.35%	98.47%	98.67%	99.13%	99.57%											
						PURA	Total	Total	Periodo	96.17%	96.53%	97.58%	97.12%	97.16%	98.52%	99.32%							
										ECONOMICA CLASICA	Total	Periodo	93.67%	93.58%	92.35%	85.38%	83.60%	82.73%	88.90%				
													BOLSA 70 GR.	34.36%	53.97%	67.06%	61.64%	43.51%	38.74%	28.15%			
													BOLSA 80 GR.	55.25%	40.30%	14.58%	0.97%	0.44%	0.44%	-			
													BOLSA 170 GR.	33.24%	61.43%	73.59%	73.16%	78.46%	79.51%	86.75%			
										BOLSA 180 GR.	58.65%	41.28%	8.17%	0.23%	-	-	-						
										ECONOMICA CANELAY CLAVO	Total	Periodo	14.04%	27.60%	30.99%	31.19%	26.77%	24.41%	24.87%				
													BOLSA 70 GR.	3.10%	7.13%	10.58%	13.11%	8.86%	7.58%	9.12%			
													BOLSA 170 GR.	10.94%	24.49%	25.33%	24.19%	22.51%	20.93%	20.65%			
										BOLSA 180 GR.	-	-	-	-	-	-	-						
										PREMIUM	Total	Periodo	5.68%	7.94%	2.83%	2.65%	2.84%	0.60%	0.60%				
													BOLSA 170 GR.	4.77%	6.55%	1.58%	1.45%	1.77%	-	-			
													BOLSA 300 GR.	0.25%	0.57%	0.50%	0.08%	0.09%	-	-			
						BOLSA 600 GR.	0.83%	1.31%	1.25%	1.12%	1.06%	0.60%	0.60%										
						AGREGADOS ANDINOS	Total	Total	Total	Periodo	55.22%	62.57%	68.67%	69.34%	72.80%	76.90%	81.27%						
											QUINUA	Total	Periodo	49.70%	59.21%	63.00%	61.55%	67.93%	72.03%	76.11%			
														BOLSA 170 GR.	49.70%	59.21%	63.00%	61.55%	67.93%	72.03%	76.11%		
											BOLSA 270 GR.	-	-	-	0.97%	0.89%	0.44%	0.43%					
											KIWICHA	Total	Periodo	39.94%	46.03%	47.59%	46.78%	47.47%	50.26%	54.26%			
														BOLSA 170 GR.	39.94%	46.03%	47.59%	46.78%	47.47%	50.26%	54.26%		
											MACA	Total	Periodo	47.61%	54.71%	59.51%	60.51%	63.59%	65.05%	69.30%			
														BOLSA 170 GR.	47.61%	54.22%	59.01%	59.54%	62.26%	63.74%	68.44%		
											BOLSA 270 GR.	-	0.49%	1.00%	2.49%	3.19%	1.75%	1.29%					
											SABORES	Total	Total	Total	Periodo	1.25%	1.72%	3.17%	4.99%	4.51%	3.12%	3.44%	
						PLATANO	Total	Periodo	-	-						0.08%	0.15%	0.26%	0.33%	0.17%			
									BOLSA 200 GR.	-						-	0.08%	0.15%	0.26%	0.33%	0.17%		
						MANZANA	Total	Periodo	-	0.49%						1.08%	2.49%	2.48%	1.48%	1.81%			
									BOLSA 90 GR.	-						0.49%	1.08%	2.49%	2.48%	1.48%	1.81%		
						BOLSA 200 GR.	-	-	-	-						-	-	-					
						CHOCOLATE	Total	Periodo	1.25%	1.23%	2.08%	2.98%	2.57%	2.08%	1.54%								
									BOLSA 200 GR.	1.25%	1.23%	2.08%	2.98%	2.57%	2.08%	1.54%							
						POLVO	Total	Total	Total	Periodo	-	-	-	-	-	-	-						
											BOLSA 250 GR.	-	-	-	-	-	-	-					
						GRANEL	Total	Total	Total	Periodo	23.31%	24.08%	21.14%	21.31%	23.29%	22.69%	22.12%						
											ECONOMICA CLASICA	Total	Periodo	23.31%	24.08%	21.14%	21.31%	23.29%	22.69%	22.12%			
														BOLSA 5 KG.	5.26%	6.72%	6.35%	7.65%	8.38%	7.25%	7.09%		
						BOLSA 10 KG.	18.05%	18.26%	16.55%	15.27%	17.82%	16.82%	16.98%										
						VIVO	Total	Total	Total	Periodo	-	-	-	-	-	-	0.43%						
											AGREGADOS ANDINOS	Total	Periodo	-	-	-	-	-	-	0.43%			
														MIX	-	-	-	-	-	-	0.43%		
						CAJA 350 GR.	-	-	-	-	-	-	0.43%										
						AGROINDUSTRIA STA MARIA	GRANO DEORO	Total	Total	Periodo	1.00%	1.06%	0.58%	0.08%	0.26%	0.25%	0.17%						
											PURA	Total	Periodo	1.00%	1.06%	0.58%	0.08%	0.26%	0.25%	0.17%			
														ECONOMICA CLASICA	Total	Periodo	0.50%	0.49%	0.50%	-	-	-	-
																	BOLSA 250 GR.	0.50%	0.49%	0.50%	-	-	-
											BOLSA 750 GR.	0.50%	0.49%	0.50%	-	-	-	-					
											GRANEL	Total	Periodo	0.50%	0.57%	0.08%	0.08%	0.26%	0.25%	0.17%			
														ECONOMICA CLASICA	Total	Periodo	0.50%	0.57%	0.08%	0.08%	0.26%	0.25%	0.17%
						BOLSA 10 KG.	0.50%	0.57%	0.08%	0.08%	0.26%	0.25%	0.17%										

Categoría	AVENAS
Región	ZONA HUANCAYO
Canales	Bodega + Pto.Mdo + Panadería
Informe	% Dist. Numérica (%DN)
Quiebre	FAB/MAR/SEG1/SEG2/TAM



FABRICANTES	MARCAS	SEGMENTO_1	SEGMENTO_2	TAMANOS	Año	2014				2015				
						Período	May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun	
Total						100.00%								
IND.UNIDAS DEL PERU S.A.	Total					23.99%	28.26%	28.66%	27.50%	27.04%	26.01%	25.06%		
		Total				23.99%	28.26%	28.66%	27.50%	27.04%	26.01%	25.06%		
			Total			22.08%	25.14%	23.99%	23.57%	23.94%	21.83%	22.22%		
		PURA	ECONOMICA CLASICA	Total		22.08%	25.14%	23.99%	23.57%	23.94%	21.83%	22.22%		
				BOLSA 70 GR.		12.12%	12.94%	10.58%	10.13%	11.53%	9.08%	8.44%		
				BOLSA 80 GR.		-	-	-	-	-	-	-		
				BOLSA 160GR		-	-	-	0.56%	1.86%	1.92%	5.77%		
				BOLSA 170 GR.		16.55%	18.43%	17.24%	16.01%	14.28%	15.02%	13.70%		
				BOLSA 180 GR.		-	-	-	-	-	-	-		
		AGREGADOS ANDINOS	Total			2.76%	4.75%	5.75%	4.51%	3.72%	4.98%	4.48%		
			QUINUA	Total		2.25%	2.78%	2.75%	2.01%	1.86%	3.06%	2.16%		
				BOLSA 170 GR.		2.25%	2.78%	2.75%	2.01%	1.86%	3.06%	2.16%		
			KIWICHA	Total		0.58%	0.66%	1.17%	0.56%	0.53%	0.44%	0.95%		
				BOLSA 170 GR.		0.58%	0.66%	1.17%	0.56%	0.53%	0.44%	0.95%		
			MACA	Total		1.17%	2.21%	3.66%	2.98%	2.31%	1.92%	1.72%		
				BOLSA 170 GR.		1.17%	2.21%	3.66%	2.98%	2.31%	1.92%	1.72%		
			SOYA	Total		0.50%	1.06%	1.08%	1.45%	0.89%	2.19%	1.81%		
				BOLSA 170 GR.		0.50%	1.06%	1.08%	1.45%	0.89%	2.19%	1.81%		
			SABORES	Total		2.01%	1.97%	2.50%	1.93%	0.89%	1.31%	2.16%		
				MANZANA	Total		1.51%	1.47%	2.00%	1.45%	0.44%	0.87%	1.72%	
					BOLSA 90 GR.		1.51%	1.47%	2.00%	1.45%	0.44%	0.87%	1.72%	
		CHOCOLATE	Total		0.50%	0.49%	0.50%	0.97%	0.44%	0.87%	0.86%			
			BOLSA 90 GR.		0.50%	0.49%	0.50%	0.97%	0.44%	0.87%	0.86%			
		GRANEL	Total		0.41%	2.05%	3.09%	4.00%	4.51%	3.40%	3.18%			
			ECONOMICA CLASICA	Total		0.41%	2.05%	3.09%	4.00%	4.51%	3.40%	3.18%		
				BOLSA 5 KG.		-	0.49%	0.58%	0.56%	0.53%	0.52%	0.43%		
			BOLSA 10 KG.		0.41%	2.05%	3.00%	3.92%	4.43%	3.31%	3.18%			
	MOLINERA LOS ANGELES S.A	Total					-	-	-	0.48%	0.44%	0.44%	-	
			EL ABUELO	Total			-	-	-	0.48%	0.44%	0.44%	-	
				PURA	Total			-	-	-	0.48%	0.44%	0.44%	-
					ECONOMICA CLASICA	Total			-	-	-	0.48%	0.44%	0.44%
			BOLSA 170 GR.				-	-	-	0.48%	0.44%	0.44%	-	
	OTROS FABRICANTES	Total					-	-	-	0.08%	0.17%	0.17%	0.17%	
		OTRAS MARCAS	Total			-	-	-	0.08%	0.17%	0.17%	0.17%		
			AGREGADOS ANDINOS	Total			-	-	-	0.08%	0.17%	0.17%	0.17%	
				QUINUA	Total			-	-	-	0.08%	0.17%	0.17%	0.17%
					BOLSA 205 GR.				-	-	-	0.08%	0.17%	0.17%
			MACA	Total			-	-	-	0.08%	0.17%	0.17%	0.08%	
		BOLSA 205 GR.				-	-	-	0.08%	0.17%	0.17%	0.08%		

Categoría	AVENAS
Región	ZONA HUANCAYO
Canales	Bodega + Pto.Mdo + Panadería
Informe	% Dist. Numérica (%DN)
Quiebre	FAB/MAR/SEG1/SEG2/TAM



FABRICANTES	MARCAS	SEGMENTO_1	SEGMENTO_2	TAMANOS	Año	2014				2015																										
						Periodo	May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun																							
Total	Total	Total	Total	Total	Periodo	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%																								
PEPSICO	QUAKER	PURA	ECONOMICA CLASICA	Total		16.87%	20.64%	20.33%	13.80%	10.63%	6.79%	5.08%																								
				BOLSA 70 GR.		2.25%	3.60%	1.17%	-	1.33%	0.87%	0.86%																								
				BOLSA 160 GR.		7.09%	8.11%	10.09%	8.10%	3.63%	2.60%	1.54%																								
				BOLSA 170 GR.		5.85%	6.06%	2.58%	-	3.11%	1.31%	0.86%																								
				Total		1.41%	2.87%	2.92%	2.80%	1.59%	0.52%	0.51%																								
				PEPSICO	QUAKER	PREMIUM	ECONOMICA CLASICA	Total		2.09%	1.64%	2.75%	1.04%	1.42%	1.40%	1.29%																				
								BOLSA 120 GR.		-	0.08%	0.08%	0.08%	0.09%	-	-																				
								BOLSA 170 GR.		1.25%	1.15%	1.25%	1.20%	0.53%	-	-																				
								CAJA 390 GR.		0.16%	1.23%	1.08%	0.56%	0.09%	0.08%	0.08%																				
								CAJA 600 GR.		-	0.98%	1.08%	1.04%	0.89%	0.44%	0.43%																				
								Total		1.59%	1.06%	1.17%	0.56%	0.53%	0.52%	-																				
								PEPSICO	QUAKER	AGREGADOS ANDINOS	QUINUA	Total		0.08%	0.08%	-	-	-	-	-																
												BOLSA 95 GR.		-	-	-	-	-	-	-																
												BOLSA 170 GR.		0.58%	0.08%	0.67%	0.56%	0.53%	0.52%	-																
												BOLSA 180 GR.		1.09%	1.06%	0.50%	-	-	-	-																
												BOLSA 390 GR.		-	-	-	-	-	-	-																
												Total		1.59%	1.64%	2.17%	0.97%	1.33%	1.31%	1.29%																
												PEPSICO	QUAKER	MACA	QUINUA	BOLSA 90 GR.		-	-	0.50%	0.48%	0.89%	0.87%	0.86%												
																BOLSA 95 GR.		-	-	-	-	-	-	-												
																BOLSA 170 GR.		0.08%	0.16%	1.17%	0.48%	0.44%	0.44%	0.43%												
																BOLSA 180 GR.		1.59%	1.56%	0.50%	-	-	-	-												
																Total		0.08%	0.08%	-	-	-	-	-												
																PEPSICO	QUAKER	SABORES	CHOCOLATE	Total		0.08%	0.08%	0.50%	0.56%	0.09%	0.08%	-								
																				BOLSA 110 GR.		0.08%	0.08%	-	-	-	-	-								
																				BOLSA 120 GR.		-	-	-	-	-	-	-								
																				Total		0.08%	0.08%	0.50%	0.56%	0.09%	0.08%	-								
																				PEPSICO	QUAKER	POLVO	CLASICA	Total		0.08%	0.08%	0.50%	0.56%	0.09%	0.08%	-				
																								BOLSA 100 GR.		0.08%	0.08%	0.50%	0.56%	0.09%	0.08%	-				
																								Total		-	-	-	-	-	-	0.43%				
																								PEPSICO	QUAKER	IMPORTADA	PURA	Total		-	-	-	-	-	-	0.43%
																												POTE 510 GR		-	-	-	-	-	-	0.43%
																												Total		2.76%	4.26%	4.75%	4.02%	1.77%	1.31%	0.86%
																												PEPSICO	Q-ACTIVO	PURA	ECONOMICA CLASICA	Total		2.76%	4.26%	4.75%
BOL. 60 GR.		2.76%	4.26%																													4.75%	4.02%	1.77%	1.31%	0.86%

ANEXO 6 DISTRIBUCIÓN PONDERADA AVENAS – CCR

Categoría	AVENAS
Region	ZONA HUANCAYO
Canales	Bodega + Pto.Mdo + Panadería
Informe	% Dist. Ponderada (%DP)
Quiebre	FAB/MAR/SEG1/SEG2/TAM



					Año	2014				2015		
FABRICANTES	MARCAS	SEGMENTO_1	SEGMENTO_2	TAMANOS	Periodo	May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun
Total						100.00%						
MOLITALIA S.A.	Total					97.58%	98.71%	98.58%	98.74%	99.85%	99.92%	99.98%
		Total				97.58%	98.71%	98.58%	98.74%	99.85%	99.92%	99.98%
			Total			95.75%	98.01%	97.29%	98.56%	99.31%	99.56%	99.85%
				Total		95.84%	96.25%	94.56%	88.78%	89.41%	89.11%	91.83%
			ECONOMICA CLASICA		BOLSA 70 GR.	43.16%	57.95%	71.75%	64.37%	46.28%	37.37%	29.90%
					BOLSA 80 GR.	66.19%	39.39%	10.69%	0.45%	0.17%	0.27%	-
					BOLSA 170 GR.	44.55%	69.97%	82.17%	81.89%	87.10%	87.16%	90.35%
					BOLSA 180 GR.	63.85%	38.80%	6.17%	0.30%	-	-	-
				Total		12.42%	23.84%	25.80%	26.31%	19.08%	15.67%	16.90%
			ECONOMICA CANELAY CLAVO		BOLSA 70 GR.	2.50%	6.00%	8.14%	11.37%	6.65%	5.27%	6.18%
					BOLSA 170 GR.	9.93%	22.22%	22.86%	21.39%	16.31%	14.23%	15.24%
					BOLSA 180 GR.	-	-	-	-	-	-	-
				Total		6.90%	12.77%	7.51%	9.10%	7.15%	6.10%	9.01%
			PREMIUM		BOLSA 170 GR.	5.13%	8.10%	2.29%	0.75%	1.46%	-	-
					BOLSA 300 GR.	0.25%	2.96%	3.36%	1.16%	1.32%	-	-
					BOLSA 600 GR.	1.71%	4.63%	5.22%	7.19%	5.69%	6.10%	9.01%
				Total		76.18%	78.33%	84.06%	86.41%	85.78%	91.87%	92.17%
			AGREGADOS ANDINOS		Total	72.17%	75.81%	79.32%	81.19%	83.59%	89.65%	90.14%
			QUINUA		BOLSA 170 GR.	72.17%	75.81%	79.32%	81.19%	83.59%	89.65%	90.14%
					BOLSA 270 GR.	-	-	-	1.87%	0.99%	0.58%	0.48%
				Total		60.19%	63.23%	65.17%	66.50%	59.87%	63.04%	66.69%
			KIWICHA		BOLSA 170 GR.	60.19%	63.23%	65.17%	66.50%	59.87%	63.04%	66.69%
				Total		70.58%	73.66%	78.08%	80.24%	79.42%	86.04%	84.54%
			MACA		BOLSA 170 GR.	70.58%	73.33%	77.62%	78.52%	78.42%	85.16%	83.92%
					BOLSA 270 GR.	-	0.33%	0.68%	3.55%	4.10%	2.20%	0.93%
				Total		4.26%	6.71%	8.96%	9.60%	8.55%	4.22%	4.41%
			SABORES		Total	-	-	0.18%	1.27%	1.57%	0.44%	0.27%
			PLATANO		BOLSA 200 GR.	-	-	0.18%	1.27%	1.57%	0.44%	0.27%
				Total		-	2.92%	3.98%	3.68%	4.21%	1.45%	1.49%
			MANZANA		BOLSA 90 GR.	-	2.92%	3.98%	3.68%	4.21%	1.45%	1.49%
					BOLSA 200 GR.	-	-	-	-	-	-	-
				Total		4.26%	3.79%	4.98%	5.13%	3.63%	3.24%	2.79%
			CHOCOLATE		BOLSA 200 GR.	4.26%	3.79%	4.98%	5.13%	3.63%	3.24%	2.79%
				Total		-	-	-	-	-	-	-
			POLVO		Total	-	-	-	-	-	-	-
			CLASICA		BOLSA 250 GR.	-	-	-	-	-	-	-
				Total		44.00%	44.49%	42.67%	45.98%	51.45%	49.56%	47.59%
			GRANEL		Total	44.00%	44.49%	42.67%	45.98%	51.45%	49.56%	47.59%
			ECONOMICA CLASICA		BOLSA 5 KG.	3.05%	6.21%	7.82%	12.23%	10.98%	8.73%	8.57%
					BOLSA 10 KG.	40.94%	40.67%	38.92%	37.85%	44.71%	42.92%	42.12%
			Total		-	-	-	-	-	-	7.62%	
		VIVO		Total	-	-	-	-	-	-	7.62%	
		AGREGADOS ANDINOS		Total	-	-	-	-	-	-	7.62%	
			Total		-	-	-	-	-	-	7.62%	
		MIX		CAJA 350 GR.	-	-	-	-	-	-	7.62%	
AGRO INDUSTRIA STA MARIA	Total					1.88%	0.91%	0.51%	0.09%	0.94%	0.96%	1.86%
		Total				1.88%	0.91%	0.51%	0.09%	0.94%	0.96%	1.86%
			Total			0.52%	0.32%	0.41%	-	-	-	-
				Total		0.52%	0.32%	0.41%	-	-	-	-
			ECONOMICA CLASICA		BOLSA 250 GR.	0.52%	0.32%	0.41%	-	-	-	-
					BOLSA 750 GR.	0.52%	0.32%	0.41%	-	-	-	-
				Total		1.36%	0.59%	0.10%	0.09%	0.94%	0.96%	1.86%
			GRANEL		Total	1.36%	0.59%	0.10%	0.09%	0.94%	0.96%	1.86%
		ECONOMICA CLASICA		BOLSA 10 KG.	1.36%	0.59%	0.10%	0.09%	0.94%	0.96%	1.86%	

Categoría	AVENAS
Region	ZONA HUANCAYO
Canales	Bodega + Pto.Mdo + Panaderia
Informe	% Dist. Ponderada (%DP)
Quiébre	FAB/MAR/SEG1/SEG2/TAM



					Año	2014				2015			
FABRICANTES	MARCAS	SEGMENTO_1	SEGMENTO_2	TAMANOS	Periodo	May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun	
Total	Total	Total	Total	Total		100.00%							
IND.UNIDAS DEL PERU S.A.	SANTA CATALINA	PURA	ECONOMICA CLASICA	Total		27.66%	29.95%	31.37%	34.48%	34.00%	38.64%	36.12%	
				Total		23.78%	24.99%	22.18%	23.87%	22.22%	21.68%	20.06%	
				Total		23.78%	24.99%	22.18%	23.87%	22.22%	21.68%	20.06%	
				BOLSA 70 GR.		16.72%	16.62%	11.89%	11.19%	9.72%	7.36%	7.13%	
				BOLSA 80 GR.		-	-	-	-	-	-	-	
				BOLSA 160GR		-	-	-	0.47%	1.13%	1.18%	6.24%	
				BOLSA 170 GR.		16.70%	17.63%	16.34%	15.09%	14.74%	17.01%	13.86%	
				BOLSA 180 GR.		-	-	-	-	-	-	-	
				Total		3.50%	4.72%	5.14%	3.61%	2.65%	4.54%	4.95%	
				QUINUA	Total		3.30%	3.41%	3.23%	2.60%	1.98%	3.36%	1.96%
					BOLSA 170 GR.		3.30%	3.41%	3.23%	2.60%	1.98%	3.36%	1.96%
				KIWICHA	Total		0.60%	0.72%	0.93%	0.23%	0.12%	0.03%	0.97%
					BOLSA 170 GR.		0.60%	0.72%	0.93%	0.23%	0.12%	0.03%	0.97%
				MACA	Total		2.51%	3.31%	3.83%	2.59%	1.96%	1.98%	1.57%
					BOLSA 170 GR.		2.51%	3.31%	3.83%	2.59%	1.96%	1.98%	1.57%
				SOYA	Total		0.36%	0.92%	1.00%	1.97%	1.10%	3.26%	3.45%
					BOLSA 170 GR.		0.36%	0.92%	1.00%	1.97%	1.10%	3.26%	3.45%
				Total			3.36%	2.03%	2.40%	2.05%	0.91%	2.06%	2.86%
				MANZANA	Total		2.29%	1.33%	1.50%	1.18%	0.71%	1.67%	2.58%
					BOLSA 90 GR.		2.29%	1.33%	1.50%	1.18%	0.71%	1.67%	2.58%
				CHOCOLATE	Total		1.07%	0.70%	0.89%	1.13%	0.21%	0.88%	0.68%
					BOLSA 90 GR.		1.07%	0.70%	0.89%	1.13%	0.21%	0.88%	0.68%
				Total			2.21%	6.30%	8.30%	12.12%	16.55%	19.13%	17.47%
				ECONOMICA CLASICA	Total		2.21%	6.30%	8.30%	12.12%	16.55%	19.13%	17.47%
					BOLSA 5 KG.		-	2.92%	3.40%	5.94%	4.07%	4.94%	7.62%
					BOLSA 10 KG.		2.21%	6.30%	8.26%	12.04%	16.47%	19.02%	17.47%
		MOLINERA LOS ANGELES S.A	EL ABUELO	PURA	ECONOMICA CLASICA	Total		-	-	-	0.08%	0.64%	0.49%
Total						-	-	-	0.08%	0.64%	0.49%	-	
				Total		-	-	-	0.08%	0.64%	0.49%	-	
					BOLSA 170 GR.		-	-	-	0.08%	0.64%	0.49%	-
OTROS FABRICANTES	OTRAS MARCAS	AGREGADOS ANDINOS	QUINUA	Total		-	-	-	0.11%	0.19%	0.28%	0.21%	
				Total		-	-	-	0.11%	0.19%	0.28%	0.21%	
				Total		-	-	-	0.11%	0.19%	0.28%	0.21%	
					BOLSA 205 GR.		-	-	-	0.11%	0.19%	0.28%	0.21%
				MACA	Total		-	-	-	0.11%	0.19%	0.28%	0.07%
			BOLSA 205 GR.		-	-	-	0.11%	0.19%	0.28%	0.07%		

ANEXO 7 DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA PASTAS – CCR

Categoría	FIDEOS
Region	ZONA HUANCAYO
Canales	Bodega + Pto.Mdo
Informe	% Dist. Numérica (%DN)
Quiebre	FAB/MAR/TIP



			Año	2014				2015		
FABRICANTES	MARCAS	TIPOS	Periodo	May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun
Total	Total			100.00%						
MOLITALIA S.A.	MOLITALIA	Total		68.11%	68.60%	70.23%	68.96%	69.16%	67.23%	67.90%
		CORTADO		37.61%	37.51%	37.97%	40.48%	41.79%	42.17%	42.46%
		PASTINA		37.39%	40.99%	40.45%	41.59%	42.28%	41.31%	40.64%
		LARGO		55.90%	56.04%	60.08%	59.07%	58.52%	58.33%	59.20%
	MARCO POLO	Total		14.88%	16.54%	16.94%	14.47%	14.81%	14.03%	16.45%
		CORTADO		4.45%	3.98%	4.04%	2.83%	3.58%	3.48%	4.45%
		PASTINA		9.40%	9.85%	10.88%	9.16%	10.55%	8.71%	10.55%
	SAN ANDRES	LARGO		6.03%	6.46%	7.01%	6.24%	5.13%	5.13%	5.13%
		Total		4.32%	4.07%	3.86%	2.08%	1.35%	0.68%	0.68%
		CORTADO		1.62%	1.17%	0.58%	0.57%	0.58%	0.58%	0.58%
	SAN ANDRES	PASTINA		2.79%	2.62%	3.01%	1.24%	0.58%	-	-
		LARGO		1.44%	1.54%	1.53%	0.93%	0.77%	0.68%	0.10%
Total			100.00%							
ALICORP S.A.	ALIANZA	Total		31.11%	30.69%	32.77%	31.77%	34.06%	33.68%	33.48%
		CORTADO		13.79%	11.25%	11.46%	10.97%	12.00%	12.58%	11.32%
		PASTINA		-	-	-	-	-	-	-
		LARGO		20.91%	20.25%	21.89%	22.12%	24.09%	22.16%	22.06%
	ROSCA	LARGO		8.64%	9.18%	10.21%	11.30%	11.62%	12.30%	12.68%
		Total		100.00%	100.00%	99.91%	99.91%	99.90%	100.00%	100.00%
		DON VITTORIO	CORTADO		98.16%	96.97%	95.73%	95.24%	96.91%	97.58%
	PASTINA			77.86%	77.14%	78.54%	75.80%	78.44%	81.44%	84.44%
	LARGO			98.25%	98.24%	98.16%	98.76%	99.90%	100.00%	100.00%
	LAVAGGI	Total		53.80%	54.41%	54.29%	56.18%	56.69%	58.33%	56.50%
		CORTADO		33.39%	31.36%	31.86%	31.83%	31.44%	31.92%	31.54%
		PASTINA		-	-	0.09%	0.09%	-	-	-
	LARGO	LARGO		46.56%	48.58%	49.75%	51.72%	51.86%	53.40%	51.08%
		Total		1.80%	1.81%	1.04%	1.03%	1.65%	1.26%	1.45%
		CORTADO		1.04%	1.04%	0.18%	0.27%	0.87%	0.68%	0.68%
	NICOLINI	LARGO		0.95%	0.95%	1.04%	1.03%	1.07%	0.68%	0.87%
		Total		0.18%	0.18%	0.18%	0.18%	0.68%	0.58%	-
	VICTORIA	CORTADO		0.18%	0.18%	0.18%	0.18%	0.68%	0.58%	-
		Total		19.60%	17.76%	17.17%	17.96%	20.51%	22.06%	22.73%
	ESPIGA DE ORO	CORTADO		10.97%	8.99%	10.65%	11.15%	13.45%	13.25%	14.12%
		PASTINA		-	-	-	2.38%	5.61%	6.29%	5.71%
		LARGO		16.59%	15.23%	15.06%	14.83%	16.06%	17.03%	15.87%
	SAYON	Total		4.77%	3.93%	5.17%	4.25%	3.00%	1.74%	0.97%
		CORTADO		3.33%	2.49%	2.47%	1.69%	0.97%	0.29%	0.19%
		PASTINA		1.98%	2.31%	2.79%	2.74%	1.45%	0.77%	0.68%
		LARGO		0.86%	0.77%	1.93%	1.42%	1.35%	0.77%	0.10%
		ROSCA		-	-	0.67%	0.57%	-	-	-
	SANTINI	Total		-	-	0.09%	0.09%	-	-	-
		CORTADO		-	-	0.09%	0.09%	-	-	-
	DON LUCIANO	Total		0.76%	-	0.58%	1.15%	0.58%	0.58%	-
CORTADO			0.58%	-	-	0.57%	0.58%	0.58%	-	
PASTINA			0.09%	-	0.58%	0.57%	-	-	-	
LARGO		0.09%	-	-	-	-	-	-		

Categoría	FIDEOS
Región	ZONA HUANCAYO
Canales	Bodega + Pto.Mdo
Informe	% Dist. Numérica (%DN)
Queibre	FAB/MAR/TIP



ANITA FOODS	Total		69.01%	71.35%	71.71%	70.98%	72.54%	74.38%	76.22%	
	ANITA	Total	4.04%	1.81%	1.13%	0.93%	2.13%	2.23%	2.13%	1.55%
		CORTADO	4.04%	1.22%	1.13%	0.93%	2.13%	2.13%	1.55%	
		PASTINA	-	-	-	-	-	-	-	-
	JOSE ANTONIO	LARGO	-	0.68%	-	-	0.10%	0.10%	0.58%	
		Total	69.01%	70.18%	71.71%	70.98%	72.54%	74.38%	76.22%	
		CORTADO	65.15%	66.20%	67.75%	68.23%	69.25%	70.99%	73.41%	
	LARGO	59.49%	62.86%	64.34%	62.69%	64.13%	65.39%	67.71%		
COGORNO S.A	Total		13.16%	12.25%	14.32%	12.84%	14.06%	15.22%	15.99%	
	COGORNO	Total	9.48%	9.14%	9.38%	9.80%	10.29%	9.81%	9.42%	
		CORTADO	7.22%	6.56%	6.73%	6.70%	6.99%	6.99%	6.99%	
		PASTINA	3.17%	3.26%	3.53%	3.71%	4.18%	4.18%	3.41%	
		LARGO	1.04%	1.13%	1.22%	1.12%	2.23%	2.23%	2.23%	
		ROSCA	8.44%	8.28%	8.53%	8.96%	8.16%	8.35%	7.39%	
	D' PRIMERA	Total	-	-	0.67%	0.57%	-	-	-	
		CORTADO	-	-	0.58%	0.57%	-	-	-	
		LARGO	-	-	0.09%	-	-	-	-	
	DON CAMILO	Total	7.06%	6.15%	7.47%	5.16%	7.75%	9.68%	10.46%	
		CORTADO	5.30%	3.80%	3.77%	2.08%	3.29%	3.39%	3.48%	
		PASTINA	5.13%	4.88%	5.62%	3.35%	4.75%	7.17%	8.42%	
		LARGO	2.79%	3.30%	4.45%	3.22%	2.71%	3.19%	3.19%	
	MOLINERA DEL CENTRO	Total		2.75%	3.75%	3.64%	4.16%	3.87%	2.71%	4.07%
		SAN JORGE	Total	2.75%	3.75%	3.64%	4.16%	3.78%	2.71%	4.07%
CORTADO			0.27%	-	-	-	0.10%	0.10%	0.10%	
PASTINA			2.47%	3.75%	3.64%	4.07%	3.00%	2.13%	3.39%	
		LARGO	0.45%	0.27%	0.86%	0.84%	1.45%	0.68%	0.68%	
ANGELO		Total	-	-	-	-	0.10%	-	-	
		LARGO	-	-	-	-	0.10%	-	-	
MOLINO EL TRIUNFO S.A.	Total	-	-	0.67%	0.09%	0.10%	-	-		
	BENOTTI	Total	-	-	0.67%	0.09%	0.10%	-	-	
		CORTADO	-	-	0.67%	0.09%	0.10%	-	-	
ADC CORPORACION	Total		16.77%	17.35%	19.20%	19.95%	22.06%	24.58%	27.67%	
	DON ANTONIO	Total	-	-	-	-	-	-	-	
		LARGO	-	-	-	-	-	-	-	
	DON MAXIMO	Total	16.77%	17.35%	19.20%	19.95%	22.06%	24.58%	27.67%	
		CORTADO	7.15%	7.28%	7.65%	8.68%	10.16%	12.58%	15.00%	
		PASTINA	4.94%	5.92%	5.57%	6.99%	9.68%	10.45%	9.19%	
	LARGO	9.90%	10.44%	12.32%	14.44%	16.55%	19.65%	22.16%		
AGRO INDUSTRIA STA MARIA	Total	-	-	1.17%	1.15%	0.58%	0.58%	1.16%		
	GRANO DE ORO	Total	-	-	1.17%	1.15%	0.58%	0.58%	1.16%	
		CORTADO	-	-	0.58%	0.57%	-	-	-	
		PASTINA	-	-	-	-	-	-	0.58%	
	LARGO	-	-	0.58%	0.57%	0.58%	0.58%	0.58%		
ALTMAYO S.A.	Total		0.58%	0.59%	0.58%	-	-	-		
	MONTEALTO	Total	0.58%	0.59%	0.58%	-	-	-	-	
		CORTADO	-	-	0.58%	-	-	-	-	
	LARGO	0.58%	0.59%	0.58%	-	-	-	-		
G.W.YICHANG Y CIA S.A.	Total		1.84%	0.68%	0.18%	0.18%	0.10%	0.10%	0.10%	
	COMPASS	Total	1.84%	0.68%	0.18%	0.18%	0.10%	0.10%	0.10%	
		CORTADO	1.84%	0.68%	0.18%	0.18%	0.10%	0.10%	0.10%	
	LARGO	0.67%	0.68%	0.09%	0.09%	0.10%	0.10%	0.10%		
IND.UNIDAS DEL PERU S.A.	Total		0.09%	0.09%	0.09%	-	-	-	-	
	SANTA CATALINA	Total	0.09%	0.09%	0.09%	-	-	-	-	
		CORTADO	0.09%	0.09%	0.09%	-	-	-	-	
	LARGO	-	-	-	-	-	-	-		
MOLINERA LOS ANGELES S.A	Total		0.18%	0.09%	0.09%	1.72%	1.74%	1.74%	0.58%	
	DON LUCHO	Total	0.18%	0.09%	0.09%	1.72%	1.74%	1.74%	0.58%	
		LARGO	0.18%	0.09%	0.09%	1.72%	1.74%	1.74%	0.58%	
OTROS FABRICANTES	Total	-	-	-	-	-	-	-		
	OTRAS MARCAS	Total	-	-	-	-	-	-	-	
		CORTADO	-	-	-	-	-	-	-	
		PASTINA	-	-	-	-	-	-	-	
	LARGO	-	-	-	-	-	-	-		

ANEXO 8 DISTRIBUCIÓN PONDERADA PASTAS – CCR

Categoría	FIDEOS
Region	ZONA HUANCAYO
Canales	Bodega + Pto.Mdo
Informe	% Dist. Ponderada (%DP)
Quiebre	FAB/MAR/TIP



			Año	2014				2015		
FABRICANTES	MARCAS	TIPOS	Periodo	May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun
Total	Total			100.00%						
MOLITALIA S.A.	Total			81.16%	81.48%	82.90%	83.50%	83.94%	84.49%	84.91%
		Total		81.45%	82.83%	85.48%	84.56%	81.39%	79.31%	80.14%
		CORTADO		50.48%	49.79%	50.46%	52.07%	50.12%	48.10%	49.41%
		PASTINA		49.57%	59.34%	61.48%	61.26%	59.19%	56.93%	56.35%
	MOLITALIA	LARGO		70.07%	69.79%	76.72%	76.22%	73.14%	71.20%	72.04%
		Total		19.95%	25.15%	23.70%	23.77%	22.22%	18.58%	21.75%
		Total		4.61%	4.14%	4.16%	3.32%	2.95%	3.01%	3.37%
	MARCO POLO	CORTADO		13.58%	17.95%	18.49%	15.99%	16.92%	14.08%	16.88%
		PASTINA		8.56%	7.85%	9.64%	9.29%	6.09%	7.66%	4.87%
		LARGO		4.94%	4.78%	4.76%	3.24%	1.73%	0.34%	0.35%
	SAN ANDRES	CORTADO		2.17%	0.49%	0.36%	0.21%	0.48%	0.24%	0.22%
		PASTINA		3.36%	3.15%	3.96%	2.51%	0.93%	-	-
		LARGO		2.23%	2.94%	1.76%	1.03%	0.80%	0.34%	0.13%
ALICORP S.A.	Total		100.00%							
	Total			42.12%	40.39%	45.25%	45.20%	45.36%	44.00%	42.97%
		CORTADO		19.17%	14.83%	18.96%	15.88%	16.26%	14.00%	12.39%
		PASTINA		-	-	-	-	-	-	-
		LARGO		31.07%	28.81%	32.06%	33.52%	34.24%	28.08%	27.34%
		ROSCA		14.99%	15.60%	17.93%	19.22%	19.12%	20.03%	20.80%
	ALIANZA	Total		100.00%	100.00%	99.95%	99.80%	100.00%	100.00%	100.00%
		CORTADO		99.49%	98.88%	98.38%	97.84%	98.70%	98.67%	98.99%
		PASTINA		91.74%	90.84%	90.79%	88.56%	89.84%	89.34%	91.13%
		LARGO		99.59%	99.66%	99.44%	99.35%	100.00%	100.00%	100.00%
	DON VITTORIO	Total		72.94%	74.45%	73.11%	76.64%	74.55%	73.44%	69.01%
		CORTADO		44.44%	42.61%	44.27%	42.86%	40.70%	39.22%	40.07%
		PASTINA		-	-	0.06%	0.04%	-	-	-
		LARGO		67.18%	69.61%	68.48%	71.78%	70.38%	68.79%	64.18%
	LAVAGGI	Total		2.30%	1.91%	1.05%	0.92%	2.44%	1.29%	1.49%
		CORTADO		1.50%	1.45%	0.23%	0.40%	0.80%	0.41%	0.38%
		LARGO		1.11%	0.70%	1.05%	0.92%	2.18%	1.00%	1.19%
	NICOLINI	Total		0.21%	0.28%	0.20%	0.39%	0.45%	0.58%	-
		CORTADO		0.21%	0.28%	0.20%	0.39%	0.45%	0.58%	-
	VICTORIA	Total		32.04%	31.52%	35.18%	35.03%	35.09%	33.02%	35.61%
		CORTADO		16.65%	14.76%	22.60%	21.00%	20.55%	19.08%	20.26%
		PASTINA		-	-	-	4.07%	7.40%	7.62%	6.23%
	ESPIGA DE ORO	LARGO		29.96%	28.87%	31.36%	29.75%	29.64%	26.94%	27.17%
		Total		8.18%	6.93%	8.47%	7.53%	5.74%	3.36%	1.75%
		CORTADO		4.27%	3.03%	3.37%	2.01%	1.28%	0.59%	0.37%
	SAYON	PASTINA		4.68%	3.91%	5.95%	5.56%	3.76%	2.22%	1.08%
		LARGO		1.82%	1.54%	1.74%	1.87%	1.67%	0.85%	0.29%
ROSCA			-	-	0.30%	0.15%	-	-	-	
Total			-	-	0.09%	0.09%	-	-	-	
SANTTINI	CORTADO		-	-	0.09%	0.09%	-	-	-	
	Total		1.13%	-	1.19%	1.68%	0.80%	0.55%	-	
DON LUCIANO	CORTADO		0.68%	-	-	0.57%	0.80%	0.55%	-	
	PASTINA		0.27%	-	1.19%	1.11%	-	-	-	
	LARGO		0.18%	-	-	-	-	-	-	

Categoría	FIDEOS								
Region	ZONA HUANCAYO								
Canales	Bodega + Pto.Mdo								
Informe	% Dist. Ponderada (%DP)								
Quiebre	FAB/MAR/TIP								
ANITA FOODS	Total		82.67%	84.39%	86.68%	86.25%	85.57%	85.26%	86.29%
		Total	7.62%	2.33%	2.10%	2.17%	3.63%	2.78%	2.94%
	ANITA	CORTADO	7.62%	2.18%	2.10%	2.17%	3.63%	2.48%	2.37%
		PASTINA	-	-	-	-	-	-	-
		LARGO	-	0.29%	-	-	0.27%	0.30%	0.57%
	JOSE ANTONIO	Total	82.67%	83.43%	86.68%	86.25%	85.57%	85.26%	86.29%
		CORTADO	80.52%	80.42%	84.52%	84.48%	83.34%	82.94%	83.62%
	LARGO	77.10%	78.46%	80.24%	79.55%	77.07%	77.06%	80.04%	
COGORNO S.A	Total		27.27%	24.61%	31.32%	29.58%	26.21%	25.21%	27.51%
		Total	23.08%	21.46%	24.21%	22.50%	22.63%	21.16%	21.73%
	COGORNO	CORTADO	17.03%	16.31%	18.78%	16.56%	18.56%	17.09%	16.67%
		PASTINA	9.41%	9.65%	9.87%	9.95%	10.74%	10.46%	9.28%
		LARGO	2.63%	2.74%	4.84%	3.31%	4.38%	3.91%	4.88%
		ROSCA	21.97%	20.38%	22.86%	21.66%	20.32%	19.84%	18.49%
	D' PRIMERA	Total	-	-	3.62%	4.12%	-	-	-
		CORTADO	-	-	3.39%	4.12%	-	-	-
		LARGO	-	-	0.23%	-	-	-	-
	DON CAMILO	Total	13.07%	10.69%	13.04%	11.40%	14.23%	14.23%	16.50%
		CORTADO	8.37%	5.18%	6.36%	5.53%	5.21%	5.04%	5.12%
		PASTINA	11.21%	9.30%	10.59%	7.58%	10.84%	12.60%	15.19%
		LARGO	5.22%	5.52%	6.45%	6.36%	5.48%	5.03%	5.12%
	MOLINERA DEL CENTRO	Total		5.16%	5.84%	4.38%	5.04%	4.18%	3.89%
Total			5.16%	5.84%	4.38%	5.04%	3.99%	3.89%	5.93%
SAN JORGE		CORTADO	0.51%	-	-	-	0.03%	0.02%	0.04%
		PASTINA	4.50%	5.84%	4.38%	4.75%	2.90%	2.99%	5.12%
		LARGO	0.93%	0.62%	0.88%	0.78%	1.50%	1.00%	0.81%
ANGELO		Total	-	-	-	-	0.20%	-	-
		LARGO	-	-	-	-	0.20%	-	-
MOLINO EL TRIUNFO S.A.	Total	-	-	0.45%	0.19%	0.12%	-	-	
	BENOTTI	Total	-	-	0.45%	0.19%	0.12%	-	
	CORTADO	-	-	0.45%	0.19%	0.12%	-	-	
ADC CORPORACION	Total		23.18%	25.25%	28.17%	29.34%	28.18%	33.08%	35.57%
		Total	-	-	-	-	-	-	-
	DON ANTONIO	LARGO	-	-	-	-	-	-	-
		Total	23.18%	25.25%	28.17%	29.34%	28.18%	33.08%	35.57%
	DON MAXIMO	CORTADO	10.71%	10.65%	12.21%	12.72%	12.95%	16.60%	20.66%
PASTINA		6.93%	9.01%	9.44%	12.75%	14.64%	17.16%	13.81%	
	LARGO	16.36%	16.28%	19.90%	22.40%	23.61%	27.54%	30.47%	
AGRO INDUSTRIA STA MARIA	Total		-	-	1.25%	1.02%	0.42%	0.49%	1.83%
		Total	-	-	1.25%	1.02%	0.42%	0.49%	1.83%
	GRANO DE ORO	CORTADO	-	-	0.46%	0.46%	-	-	-
		PASTINA	-	-	-	-	-	-	1.45%
	LARGO	-	-	0.79%	0.56%	0.42%	0.49%	0.38%	
ALTMAYO S.A.	Total		0.68%	0.67%	0.48%	-	-	-	-
		Total	0.68%	0.67%	0.48%	-	-	-	-
	MONTEALTO	CORTADO	-	-	0.48%	-	-	-	-
	LARGO	0.68%	0.67%	0.48%	-	-	-	-	
G.W.YICHANG Y CIA S.A.	Total		1.52%	0.93%	0.39%	0.45%	0.20%	0.10%	0.10%
		Total	1.52%	0.93%	0.39%	0.45%	0.20%	0.10%	0.10%
	COMPASS	CORTADO	1.52%	0.93%	0.39%	0.45%	0.20%	0.10%	0.10%
		LARGO	0.94%	0.93%	0.27%	0.30%	0.20%	0.10%	0.10%
IND.UNIDAS DEL PERU S.A.	Total		0.24%	0.90%	0.85%	-	-	-	-
		Total	0.24%	0.90%	0.85%	-	-	-	-
	SANTA CATALINA	CORTADO	0.24%	0.90%	0.85%	-	-	-	-
	LARGO	-	-	-	-	-	-	-	
MOLINERA LOS ANGELES S.A	Total		0.32%	0.16%	0.12%	2.18%	1.22%	1.17%	0.15%
		Total	0.32%	0.16%	0.12%	2.18%	1.22%	1.17%	0.15%
DON LUCHO	LARGO	0.32%	0.16%	0.12%	2.18%	1.22%	1.17%	0.15%	
OTROS FABRICANTES	Total		-	-	-	-	-	-	-
		Total	-	-	-	-	-	-	-
	OTRAS MARCAS	CORTADO	-	-	-	-	-	-	-
		PASTINA	-	-	-	-	-	-	-
	LARGO	-	-	-	-	-	-	-	



ANEXO 9
LAYOUT

