



PLAN DE MARKETING PARA EL
PERFECCIONAMIENTO DEL MODELO DE
DISTRIBUCIÓN Y VENTAS DE VERNASCA
S.A.

Autor: Ojeda Sosa, Emilio Javier

Profesor: Fernández Hachim, Samir Augusto

Carrera: Lic. En Marketing

Año: 2017

Plan de Marketing para el perfeccionamiento del modelo de distribución y ventas.

En un contexto de incertidumbre, en un mercado competitivo dónde aparecen competidores de marcas "B", los comercios minoristas migran de formatos, con una economía inestable, con un consumo en recesión y consumidores cada vez más exigentes e informados lo cual en muchos casos se ve reflejado en cambios en los procesos y patrones de consumo y cambios en la alimentación (tendencia a lo saludable y comidas fuera de hora).

Las empresas deben adaptarse al medio y tomar decisiones para no perder competitividad.

Patagonia es una región que por sus particularidades: Distancias entre localidades, densidad poblacional, disparidad de ticket promedio entre ciudades; no queda exenta de ésta situación y sobre todo ciertos factores impactan más sobre las economías regionales (se menciona de ésta manera para diferenciar a las cadenas de supermercados de bandera Nacional y extranjeras), por ejemplo: Subas de tarifas, quita de coparticipación en precio crudo del petróleo, presiones sindicales en el sector pesquero y de transporte (camioneros), continuas sequías, erupción de volcanes, etc.

La variable precio hoy por hoy es más que sensible, es por eso que con el presente trabajo se quiere demostrar que aún en época de crisis con una diferenciación en el servicio brindado desde las actividades back office hasta las que involucran front office se puede sostener las ventas actuales y hasta incluso incrementarlas sin perder rentabilidad, con un enfoque hacia el consumidor, diferenciando punto de venta y punto de compra.

ÍNDICE

- Introducción y resumen ejecutivo:.....	Páginas 1, 3 y 4
- La Empresa:.....	Páginas 5 a 9
- Estructura/empleados:.....	Páginas 9 y 10
- Misión del negocio:.....	Página 10
- Objetivos: General y específicos.....	Página 11
- Diagnostico organizacional:.....	Páginas 11 a 16
- Análisis de la competencia:.....	Páginas 16 a 21
- Análisis de la empresa:.....	Páginas 21 a 23
- Diagnostico F.O.D.A:.....	Páginas 23 y 24
- Marketing estratégico:.....	Páginas 24 a 27
- Posicionamiento de Marca:.....	Página 27
- Elementos del posicionamiento:.....	Página 27
- Marketing Operativo (4P):.....	Páginas 28 a 52
- Recomendaciones:.....	Páginas 53 y 54
- Anexo:.....	Páginas 54 a 60
- Marco teórico:.....	Página 61 a 63
- Análisis económico/financiero:.....	Páginas 63 a 66

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo incluye análisis de investigación y plan de Marketing:

La empresa	Empresa distribuidora de productos de consumo masivo perecederos, ubicada en Trelew (Chubut). Su historia, estructura de 15 empleados, predio y rodados propios; con su operatorio particular con cinco proveedores a los que representa con un total de 600 artículos, en una zona de influencia muy amplia.
El diagnóstico	<p>Las fuerzas del macro (Demográficas, económicas, naturales/ambientales, tecnológicas, políticas y socioeconómicas) y análisis interno (Estructura organizacional, comunicación, control, políticas y leyes, cultura, clima organizacional, experiencia, características, etc.), la competencia es variada (por canal y producto) y en la matriz F.O.D.A. se manifiestan oportunidades y fortalezas como: 900 comercios minoristas por atender, depósito preparado para almacenar productos refrigerados, congelados y secos. Mientras que, algunas amenazas y debilidades son: Cadenas de supermercados con sector “mayorista”, recesión del consumo, no posee salón de ventas y escasa ejecución en el PDC (punto de compra).</p> <p>La estrategia de cobertura de mercado (según matriz de Ansoff) es: Desarrollo de mercado con cobertura intensiva, mencionando valores aceptables de cobertura, con un mercado objetivo denominada zona Virch y su segmentación geográfica (por ciudades) y a su vez subsegmentadas por tipo de formatos de negocios minoristas (cuatro formatos).</p>
El cliente	Comercios minoristas expresados en distintos formatos: Autoservicios, almacenes y otros (kioscos, almacenes navales, Polirrubros, etc.) y consumidor final.
La marca	El posicionamiento a resaltar: Ventaja diferencial en el servicio (entrega en un mismo pedido productos secos, refrigerados y congelados) nombre (el porqué del mismo), y elementos del mismo (slogan, Isotipo, logotipo, etc.)
El producto	El producto básico (servicio de distribución de alimentos perecederos), real (conformado por tareas diarias del servicio, sin cumplir las mismas no se avanza a la búsqueda de valor agregado) y aumentado (servicio con tareas focalizadas, programadas y detalladas a lograr la satisfacción de todos los clientes y maximizar ganancias), diferenciando cada uno de ellos al caso de la empresa seleccionada.
La política de precios	La formación de precios: Lista (precio de lista desde los proveedores al

distribuidor), al comercio minorista (precio de lista más margen de ganancia más costos asociados al servicio) y de promoción (precio de lista que incluye descuentos, bonificaciones, premios, etc.). Definición de Mark up según categorización de marcas de producto. Y ejemplo de aplicación.

La comunicación

Se mencionan los motivos y como comunicar, se describen canales/medios (redes sociales, televisión abierta, radial, gráfico, etc.), materiales a utilizar (de distintas formas y tamaños, tanto genéricos como adaptados), plan de publicidad, costos y en que casos realizar promoción de ventas.

La logística

En esta variable se describen las tareas, roles y responsabilidades del proceso, como así también se menciona las dos direcciones a tomar: Distribución al comercio: Movimiento físico desde depósito hasta el comercio minorista, y distribución en el comercio: Asegura la disponibilidad continua de productos para el consumidor final en el punto de compra, el rol del Preventista como motor de crecimiento dentro del local: Circulación (puntos fríos y calientes), espacios (administración) y exhibición (implementación).

Conclusiones/recomendaciones: Incorporar nuevas herramientas, aprendizaje continuo, actitud frente al cambio, orientación desde y hacia el consumidor final, con el comercio minorista como “facilitador” de productos y el distribuidor como puente, asesor y proveedor N°1 del comerciante.

Anexo: Mapa de la provincia de Chubut resaltando zona de acción del distribuidor, fotografías (equipo de Vernasca SA y publicidad en diario local), encuesta de investigación a través de preguntas cerradas (se detallan las mismas con sus respectivas respuestas) a comercios minoristas, organigrama de la empresa, etc.

Análisis económico/financiero: Se presenta la utilidad neta, partiendo desde la posición actual de la empresa y la futura (con las propuestas de mejora realizadas): Demostrando el cumplimiento del plan propuesto.

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN O SUS MIEMBROS

Es un brazo comercial de la empresa familiar Don León logística y distribución SRL los cuales tuvieron un vínculo comercial con Molinos Río de La Plata S.A. (hoy una de las empresas representadas por la firma a estudiar) de 30 años, ante la necesidad por parte de la compañía de tener un distribuidor exclusivo que trabaje bajo los parámetros de “Molinos” en la región este de la provincia del Chubut, la Familia Camy (Grupo empresario) decide abrir una sociedad aparte para dar respuesta; de este modo distribuidora Vernasca S.A. abre sus puertas el 02/03/09.

Su nombre se debe al lugar de descendencia de la familia, el mismo coincide con un municipio situado en la provincia de Piacenza, Italia.

Luego de un período de alquilar un predio para llevar a cabo las actividades, hoy cuenta con lugar propio.

Ubicación: Patagonia Austral, costa Atlántica, Provincia de Chubut, ciudad de Trelew, región denominada VIRCH (Valle inferior del Río Chubut).

Dirección: Avenida Eva Perón 1454, Trelew, Chubut, CP 9100.

Ciudades de atención: Población según censo 2010 y ticket promedio (TP) información brindada por la Cámara de comercio de Puerto Madryn.

- Trelew: 99430 habitantes, TP: \$16000. Ciudad netamente comercial e industrial donde se concentran la mayoría de las empresas laneras y metalúrgicas; cuenta con universidades nacionales y privadas con distintas especialidades. Tiene un aeropuerto Internacional.
- Rawson (y Playa Unión): 31787 habitantes, TP: \$13000. Capital de la provincia, es una ciudad administrativa y portuaria (Playa Unión).
- Gaiman: 6627 habitantes, TP: \$11000. Colonia Galesa, es una localidad chacarera: Hortalizas, frutas finas (y sus derivados: Dulces, licores, etc.) y cría de ganado, ovino y porcino (con todos sus derivados: Quesos, fiambres, leche, etc.), como particularidad hace unos años lograron el reconocimiento de Gales como lugar de extensión de la cultura Galesa, esto conlleva a la explotación de la parte histórica a través del turismo.
- Dolavon: 3307 habitantes, TP: \$9000, localidad chacarera: Cría de ganado.
- Puerto Madryn: 81995 habitantes, TP: \$20000. Es la ciudad de mayor relevancia ya que concentra turismo, industrias y puerto: De carga (de todo tipo de barcos) y comercial (recibe en promedio 35 cruceros al año). Cuenta con gran infraestructura hotelera y gastronómica, cuenta con universidades nacionales y privadas, posee un aeropuerto. Las industrias que más se destacan son las pesqueras y la del aluminio con la presencia de Aluar única empresa de ese producto y sus derivados en Sudamérica.
- Puerto Pirámides: 890 habitantes (323 pertenecen a zonas rurales de Península Valdés), TP: \$7000, localidad balnearia y estacional, “vive” de junio a diciembre por la temporada de ballenas (único lugar que se pueden avistar embarcados) incrementando la circulación de

personas diarias un 400% su población, la capacidad hotelera es precaria (todo recepción Puerto Madryn distante a 80 kilómetros).

Proveedores a los cuales brinda servicio:

1) Molinos Río de La Plata S.A.: Representa el 70% de la facturación con 480 skus (artículos), entrega desde Buenos Aires semanalmente. Con sus tres negocios: Secos, Congelados y Bodega, sus marcas son:

- Matarazzo: Pastas secas (largas, guiseras y soperas)
- Lucchetti: Pastas secas (largas, guiseras y soperas), premezclas (semielaborados para preparar pizza, torta frita, ñoquis, etc. Arroz (parboil y largo fino), pan rallado, rebozador, milanesa de soja (congelada) y sémolas.
- Don Vicente: Pastas secas (largas y guiseras)
- Gallo: Arroz (parboil, largo fino, carnaroli, integral, doble carolina) y snacks saludables (obleas, bizcochos y alfajores a base de harina de arroz)
- Favorita: Pastas secas (largas, guiseras y soperas) y harina (leudante, 000 y 0000)
- Manera: Pastas secas (largas y guiseras)
- Terrabusi: Pastas secas (largas, guiseras y soperas)
- Vizzolini: Pastas secas (largas, guiseras y soperas)
- Canale: Pastas secas (largas, guiseras y soperas)
- Don Felipe: Pastas secas (largas y guiseras)
- Arlistan: Café instantáneo y especialidades (con crema y cappuccino)
- Exquisita: premezclas para elaborar gelatinas, postres, flanes, bizcochuelos y helados.
- Granja del Sol (congelados): Vegetales, nuggets, milanesa de soja, empanados, supremas y bocaditos de pescado.
- Ideal: Aceite girasol y mezcla
- Cocinero: Aceite girasol, mezcla y oliva
- Lira: Aceite especial (oliva/girasol) y oliva
- Cruz de Malta: Mate cocido y yerba mate
- Nobleza Gaucha: Yerba mate
- Patitas: Rebozados de pollo
- Formitas: Rebozados de pollo
- Fritolim: Aceite en aerosol, clásico, oliva y manteca
- Minerva: Jugo de limón

- Maltifé: Malta instantánea
- Chocoarroz: Alfajores a base de harina de arroz
- Calsa: Levadura seca/instantánea y en cubos (refrigerada)
- Cóndor: Arroz largo fino
- Susarelli: Arroz largo fino
- Blancaflor: Harina leudante y 0000
- Nieto Senetiner: Vinos (todos los varietales) y champaña (brut y extra brut)
- Benjamín: Vinos (Todos los varietales)
- Emilia: Vinos (todos los varietales), espumantes y champaña (brut y extra brut)
- Don Nicanor: Vinos (todos los varietales)
- Cadus: Vinos (todos los varietales)
- Rucamalen: Vinos (todos los varietales)
- Santa Isabel: Vinos (todos los varietales)

2) Industrias Alimenticias Mendocinas (división enlatados): representa el 5% de la facturación con 30 skus, su marca es Canale y se divide en los siguientes negocios:

- Arvejas
- Porotos
- Lentejas
- Choclo
- Tomates: Pulpa, puré, entero y en cubos
- Salsas: Fileto, pomarolla y piza
- Morrones
- Dulces en frasco: Damasco, naranja, durazno, frutilla, cereza, arándanos, higo, frambuesa, etc. Regular y light.
- Dulces en lata: Batata y membrillo

3) Monthelado: Representa el 5% de la facturación con 25 skus, entrega desde Rosario cada quince días, su marca es La Montevideana y el negocio es helados:

- Palitos: De agua y crema
- Potes impulsivos: Crema
- Potes institucionales: 3 litros y 5 litros de crema
- Bombones: Escocés y Suizo.

4) Bonafide: Representa el 5% de la facturación con 30 skus, entrega desde Buenos Aires cada quince días. Negocio de golosinas, sus marcas son:

- Billiken: Caramelos gomitas y blandos (frutales, menta y mentol) y pastillas
- Nugaton: Obleas de chocolate
- Vizzio: Maní, almendras y cereal con chocolate.
- DRF: Pastillas fuertes sabores varios.
- Chocman: Mini bizcochuelo
- Tic-Tac: Pastillas fuertes y frutales

5) Frigorífico Los Calvos: Representa el 15% de la facturación con 35 skus, entrega desde Buenos Aires semanalmente, negocio fiambre, su marca es "42":

- Salamines: Picado fino y grueso
- Mortadela
- Jamón: Crudo, cocido y al natural
- Queso de cerdo
- Milán
- Bondiola

Total de artículos que distribuye y vende la distribuidora: 600 skus

La población atendida (cobertura de mercado) actual es de 33% según población total (ver anexo):

- 36 autoservicios (ATS): Divididos en distintas localidades
- 375 almacenes (ALM): Divididas en distintas localidades

Forma de ventas: Preventista visita su zona y comercio con catalogo impreso y con celular con sistema, anota el pedido en el mismo y se guarda en una memoria, luego de terminado su recorrido envía toda la información de esa memoria a central (oficina), se realiza la "bajada" por zona/vendedor se imprime y se entrega en depósito, se realiza el picking de la mercadería dividida por negocios (secos, congelados y refrigerados) una vez terminado se carga en el camión de la ruta correspondiente para que al día siguiente salga a primera hora de la mañana (8hs).

Forma de reparto/entrega: El camión sale cargado a primera hora de la mañana hacia su ruta asignada, entrega y cobra los pedidos, en el caso de faltar algún producto en la carga se menciona en la factura y se devuelve al siguiente pedido vía nota de crédito. Una vez terminada la ruta regresa al depósito para rendir la entrega de pedidos y mientras tanto se carga nuevamente para el reparto del día siguiente.

Forma de cobro: Contado, boleta contra boleta (una semana) y crédito a un mes a clientes selectos.

Mermas: Actualmente se deben a:

- . Rotura de origen: Reclama al transporte de la empresa proveedora vía firma en copia de factura, se devuelve vía nota de crédito según confornte de recibo
- . Rotura en depósito y transporte propio: Se decomisa, pérdida
- . Vencimiento: Se decomisa, pérdida
- . Defectos en el Packaging: Reclama a empresa proveedora, la devolución en vía nota de crédito con valor de costo.
- Servicios externos que contrata:
 - . Limpieza: Medio día
 - . Control de plagas: Quincenal
 - . Seguridad: 25 cámaras instaladas con servicio de monitoreo privado (SEGELEC)
 - . Seguridad industrial (Matafuegos): SeguTrelew.
 - . Servicio de indumentaria: Pantalones, remeras, buzos, camperas, guantes moteados, zapatos de seguridad, etc. Tienda Fortín República.
 - . Seguros: Rodados, mercadería y personal. Banco Nación.
 - . Telefonía: Telefónica y Personal
 - . Internet: Speedy
 - . Sistema de gestión: Gescom (Córdoba)
 - . Contaduría: Estudio Crowe & Horwath

ESTRUCTURA/ EMPLEADOS

- 1) Personal, total quince personas, a saber:
 - Apoderado/Dueño/gerente: Una persona
 - Subgerente/jefe de ventas: Una persona
 - Administración: Una persona
 - Preventa: Por ciudad: 7 personas
 - . Dolavon y Gaiman: Una persona, frecuencia de visita/reparto dos veces por semana.
 - . Rawson: Una persona, frecuencia de visita/reparto dos veces por semana
 - . Trelew: Cuatro personas (una de ellas atiende Dolavon y Gaiman), frecuencia de visita/reparto diario
 - . Puerto Madryn: Dos personas, frecuencia de visita/reparto dos veces por semana
 - Deposito: Dos personas
 - Distribución/reparto: Tres personas

2) Instalaciones:

- Oficina: Administrativa y comercial, cuenta con: Baño, cocina y sala de reunión, 30 metros cuadrados
- Depósito: 700 metros cuadrados, para 200 posiciones (pallets), sin raquear (sin estanterías industriales)
- Cámaras: Refrigerados 50 metros cuadrados para 30 posiciones y congelados 35 metros cuadrados para 18 posiciones.
- El predio cuenta con una playa interna de carga/descarga de 100 metros cuadrados

3) Rodados:

- Mercedes Benz 710 con una carga de 7000 kilogramos, modelo 2010, con equipo de supercongelados (división de secos, refrigerado y congelado)
- Mercedes Benz 710 con una carga de 7000 kilogramos, modelo 2014, con equipo de supercongelados.
- Fiat Daily 4912 con una carga de 3500 kilogramos, modelo 2010

4) Otros activos:

- Computadoras: Tres unidades, dos en oficina y una en depósito.
- Impresoras: Dos unidades, una en oficina y una en depósito
- Teléfonos: Dos fijos uno en oficina y otro en depósito (sólo comunicación interna) y quince teléfonos móviles: Uno por cada fuerza de ventas, reparto y administración. Tres unidades de "muleto".
- Freezers: 40 equipos entregados en comodato a clientes selectos.

LA MISIÓN DEL NEGOCIO

Trabajar en equipo con la participación y compromiso de todos nuestros colaboradores en procesos orientados al mejoramiento continuo y sostenido de nuestros servicios de distribución y venta de mercadería para lograr satisfacer las necesidades de los clientes de la región Patagónica Austral al menor costo posible; cumplimentando en tiempo y forma.

VISIÓN DEL NEGOCIO:

Ser reconocidos como la empresa "modelo" en distribución, logrando así el liderazgo en servicio de la región Patagónica Austral.

VALORES CENTRALES:

- Compromiso
- Puntualidad
- Responsabilidad

- Respeto
- Pro-Actividad
- Trabajo en equipo

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar plan de marketing para perfeccionar el modelo de distribución y ventas de Vernasca S.A.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

1. Modificar rutas de reparto: Por ciudad, zonas y preventistas
2. Ampliar en un año un 5% la cartera actual de clientes
3. Incrementar un 10% las ventas versus año anterior
4. Optimizar espacios en depósito
5. Focalizar ventas en productos core
6. Reducir tiempos en entrega de pedidos
7. Digitalizar catálogo de productos.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

FUERZAS DEL MACRO

- Demográficas: Patagonia Austral atlántica, precisamente la zona Virch, tiene una particularidad de densidad poblacional de 1 habitante por kilómetro cuadrado, predomina el sexo masculino, cada diez nacimientos seis son varones; el promedio de edad es de 40 años y la expectativa de vida es de 82 años, nos muestra un rango de edad dónde prácticamente toda la población transita las cuatro etapas del ciclo de la vida: Niñez, adolescencia, madurez y retiro. La familia tipo en promedio es de cuatro integrantes (madre, padre y dos hijos) dónde normalmente ambos padres trabajan y existen familias de hasta cuarta generación debido que en muchos casos comienzan a ser padres a temprana edad. La mayor concentración poblacional se da en las ciudades de Trelew, luego Puerto Madryn y en tercer lugar se encuentra a la capital de la provincia, la localidad de Rawson. En la década del '80 ésta zona tuvo un fuerte crecimiento de habitantes debido a la llegada por necesidad de trabajo de gente del centro y norte del país, especialmente: Salta, Jujuy y Catamarca; esto llevo a diferenciar en las localidades quienes son "verdaderamente" Patagónicos y quienes son del "Norte" (Nota: En Patagonia se le dice "Nortino" a toda gente que venga fuera de Patagonia) y quienes son NYC (nacido y criado), además de hacer referencia a la gente del "Norte" hay una descripción para los que vinieron y se instalaron

definitivamente: VYQ (venidos y quedados). En la actualidad hay una gran tendencia de recepcionalidad de habitantes que migran del sector medio de la meseta Chubutense (debido a los grandes conflictos mineros) mostrando un creciente desplazamiento poblacional. La ciudad con más perspectiva de crecimiento es la localidad balnearia, portuaria y turística de Puerto Madryn el último censo versus al anterior (año 2001) los datos arrojaron un incremento de 25000 habitantes con respecto de aquel año; se estima que para el próximo censo ésta localidad será la segunda ciudad de la provincia por debajo de Comodoro Rivadavia, desplazando a Trelew; otro dato de suma importancia es que en temporada de cruceros que va de fines de noviembre a mediados de abril la ciudad recibe en promedio: 27 cruceros de distintos portes (medido por longitud de eslora) que en promedio arriban 41050 pasajeros/turistas que adquieren distintos productos (bebidas, alimentos, derivados del cuero y oro) y servicios en la localidad (excursiones, transfer, etc.) se puede tener presente la tripulación propia de los buques que muchos de ellos a veces “hacen tierra” el número promedio es de 20550 personas. El nivel educativo muestra una población instruida, sólo un 5% de la misma no ha terminado el ciclo básico. Predomina la generación Y (nacidos entre 1977 y 1994) y en alza la generación Net, también hay un crisol de razas: 15% de los habitantes es de nacionalidad Boliviana y Paraguaya, en menor medida descendientes de Galeses (sobre todo en la localidad de Gaiman), como así también segunda generación de hijos de inmigrantes Italianos, Españoles, Polacos, Checos, etc.

- Económicas: En la región Virch predomina las siguientes actividades comerciales e industriales: Lanera/Textil, Pesquera, Aluminio (Aluar en Puerto Madryn) y turismo, estas actividades generan el 50% de la ocupación de mano de obra, el resto queda en Pymes, comercios minoristas y empleo municipal. La tasa de desempleo es del 5,6%, otro 5% es de personas retiradas en goce de jubilación, o sea que un 89,4% es la población económicamente activa (PEA). El ticket promedio es de \$13000 (teniendo en cuenta el radio de acción, o sea, las seis localidades mencionadas). Las exportaciones demostraron una baja del 7,94% versus mismo mes año anterior medido en millones de dólares estadounidenses (de 3316 a 3074) esto se debe a la pérdida de precio del barril crudo de petróleo, impactando en todo lo relacionado a esa industria: Refinerías, distribuidores (terrestres y marítimos), empresas de montajes, empresas de estibajes, proveedores de insumos, etc. Los patrones de consumo o estructura de gastos en los hogares Patagónicos es la siguiente:
 - Alimentos y bebidas: 30,2%, todo lo relacionado a la canasta familiar, predominando arroz, pastas secas (fideos), aceite girasol y mezcla, harinas, gaseosas, cervezas, carnes rojas, carnes blancas (pescado y pollo), frutas y verduras, etc.
 - Indumentaria y calzado: 10,8%; vestimenta, calzado, telas, artículos de mercería, y a los servicios relacionados (reparación, confección, diseño, etc.)
 - Propiedades, combustible, agua y electricidad: 11,7%, alquiler de vivienda, reparaciones de la misma, compra de terrenos y servicios de gas, electricidad y agua.

- Esparcimiento: 9,4%; servicios de turismo (excursiones), espectáculos deportivos, teatro, cine, conciertos, cuota societaria de un club deportivo, cuota del cable operador, libros, diarios, revistas, artículos para deporte, juegos/juguetes, equipos de fotografía y sus accesorios, animales domésticos, equipos de audio, televisión, video y computación.
- Transporte y comunicaciones: 17,4%, consumo de vehículos y todo lo relacionado a su funcionamiento y mantenimiento (combustibles, seguros, lavadero y cocheras entre otros) el 40% de la población tiene automóvil propio, transporte público y privado de media y larga distancia, correo (correspondencia) y el cada vez más en alza e importante gasto de telefonía y servicio de internet; el 80% de los habitantes al menos tiene un teléfono.
- Equipamiento y mantenimiento del hogar: 7,2%; muebles, artefactos para el hogar, electrodomésticos, blanco y mantelería, vajilla, artículos de limpieza, servicio doméstico, lavadero, tintorería, etc.
- Salud: 4,8%; medicamentos, sistema prepago de asistencia médica, consultas/prácticas médicas.
- Enseñanza: 2,9%; cuota y aranceles para la educación formal: Niveles básico, polimodal, terciario y universitario) y no formal: Artísticas, idiomas. Además de los útiles y textos escolares.
- Bienes y servicios varios: 5,5%; servicios para el cuidado personal (gimnasio, yoga, estética, etc.), artículos de tocador y servicios varios (contratación de servicio de jardinería).
- Naturales/Ambientales: En cuanto a materia prima este caso de aplicación no sufre impacto directo, ya que no es fabricante ni transformador de un producto, si depende un cien por ciento de la actividad fabril de sus proveedores. Tampoco aporta al daño ambiental ya que sus residuos son en mayoría reciclable o biodegradable (Cartón, papel, nylon, plástico, etc.). La accesibilidad por tierra es sólo por una vía que es la ruta Nacional N°3, que a unos 95 kilómetros (límite entre Río Negro y Chubut, paraje llamado Arroyo Verde) de la primera localidad Chubutense (Puerto Madryn) desde norte hacia sur, hay un puente precario (en proceso de renovación) que por crecidas en el arroyo en varias ocasiones el paso quedó cerrado, o sea, que por vía terrestre costa este: Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego quedaban aisladas del resto del país. Haciendo mención a la zona Virch propiamente dicha el territorio es semidesértico con las cuatro estaciones del año bien diferenciadas. Hay caminos, calles y rutas provinciales sin asfaltar, en ciertas ciudades y barrios (sobre todo aquellos que comenzaron siendo asentamientos y hoy tienen el plan de urbanización) los caminos de acceso son precarios (canto rodado) y en algunos sectores no existen calles, sino, pasajes que sólo son peatonal, las calles asfaltadas tienen las medidas habituales (100 metros de boca calle a boca calle); el 30% de la población no tiene acceso a cloacas, el agua es un recurso tendiendo a lo escaso, es obtenida por filtración del río Chubut que corre de oeste a este (de la cordillera al mar) su caudal depende de dos factores climáticos sumamente esenciales: Nieve (deshielo) y precipitaciones que el promedio anual es de 60 milímetros; siguiendo con los recursos todas las localidades cuentan con gas natural, a excepción de las zonas rurales, en cuanto a la energía eléctrica se obtiene de tres maneras:

Transformadora (todas las localidades tienen su propia subestación), Hidráulica (desde la cordillera represa Futaleufú, provee a algunas industrias) y eólica (abastece a barrios del IPV: Instituto Provincial de vivienda) cada vez más en auge pero con costos muy elevados, actualmente hay dos parques eólicos (Trelew y Rawson) y uno en armado (Puerto Madryn).

- Tecnológicas: Se tiene acceso a internet de dos hasta diez gigabytes, a través de dos servidores: Vía telefónica y por cable operadora, en cuanto a la telefonía celular hace dos años que se cuenta con antena de tecnología 4G. Además los insumos, productos y bienes relacionados a la actividad están cambiando, el trabajo arduo es no quedarse obsoleto o “en el tiempo”, por ejemplo: Para economizar horas y combustible de reparto existe un sistema de monitoreo y rastreo (que Vernasca SA lo tiene) para los vehículos en el cual se le puede programar dependiendo de la cantidad de pedidos que debe repartir y los kilómetros que debe recorrer por ejemplo: Que a los quince kilómetros o a las cuatro horas de la salida del depósito el camión se “pare” de esta manera el chofer debe pedir autorización al gerente de la empresa que le vuelva a activar la “marcha”, además de controlar cuanto demoró en entregar cada pedido, si desvió de la ruta de reparto, etc.
- Políticas: Todas las reglamentaciones para cumplir con AFIP, apertura de negocios, disposiciones generales para el alta comercial, regulaciones de automóviles (seguro, VTV, etc.) y contratación de empleados (ART, cargas sociales, escalas salariales etc.), legislaciones Nacionales: Ley de Defensa de la competencia N° 25156 y todos sus artículos, Ley de Defensa del consumidor N° 24240 y todos sus artículos, en cuanto a legislaciones/reglamentaciones Provinciales y Municipales todas las que se refieran a la actividad, especialmente: Manipulación de alimentos e higiene y seguridad. También debe mencionarse todos los entes contralores del sector: Cámara de Comercio, Departamento Municipal de Estadísticas, Departamento Municipal de control de precios, Sector de Abasto (control de estado de la mercadería ingresante a cada localidad), SENASA, Plan Provincial para la gestión integral de residuos sólidos; y un punto no menor es la presión de los gremios, sobre todo del Sindicato de choferes de Camiones.
- Sociales/Culturales: Las clases sociales o pirámide social que predominan son:
 - Clase alta: 2% de la población, mayormente todos directores de empresas: Pesqueras, Laneras, metalúrgicas, etc.
 - Clase media: 40%, separada en estrato autónomo: Profesionales en funciones específicas y propietarios de pequeñas y medianas empresas; y estrato asalariado: Profesionales en funciones específicas (ejemplo médico que trabaja solamente en el sector público), técnicos y empleados administrativos y vendedores.
 - Clase obrera: 45 %, también dividida en estrato autónomo: Trabajadores especializados (ejemplo: Gasista matriculado) y estrato asalariado: Obreros calificados (ejemplo: Capataz de obra) y no calificados (ejemplo: Ayudante de albañil)
 - Trabajadores marginales: 10%, peones autónomos (trabajo rural) y empleados domésticos.
 - Sin especificar: 3%, todos aquellos que se dedican a la llamada vulgarmente “changa”.

Los hábitos de consumo, con respecto al caso de aplicación están diferenciados por las cuatro ingestas diarias: Desayuno, almuerzo, merienda y cena; esta en alza el consumo de productos “entre comidas” y los llamados snacks: Derivados de arroz, sobre todo en verano la tendencia es alimentarse de manera saludable. Fuerte inclinación a las ferias barriales y municipales donde se pueden adquirir productos de elaboración local. Carne vacuna es prácticamente un lujo comer por los altos costos de los cortes, esto se debe a dos motivos, en primera instancia no ingresa carne con hueso desde el norte por la barrera zoo fitosanitaria que existe al límite entre La Pampa (La Adela) y Río Negro (Río Colorado) y la carne de la zona al no haber pasturas el crecimiento del animal es más lerdo y costoso, por éste motivo las personas consumen en mayor medida o proporción cordero, cerdo, pollo y en alza pastas y arroces. En temporada de verano los días son más largos, hay luz solar en un amplio rango: De 5:30 horas hasta las 22:00 horas esto lleva a las personas estar más afuera de sus hogares, todo lo contrario, sucede en invierno donde el horario de siesta aun se respeta.

Las ciudades están diagramadas por barrios, tanto tradicionales como también de IPV (Instituto Provincial de vivienda), organizados por juntas vecinales que responden y elevan situaciones directamente a los municipios, la particularidad de ésta zona es la distribución de los mismos normalmente IPV en zonas periféricas; un gran inconveniente que hoy se esta atravesando es la ocupación de terrenos fiscales.

En cuanto a lo cultural siendo un lugar donde conviven distintas nacionalidades y también personas de distintas provincias hace un conjunto de ritos, costumbres, etc. Muy interesantes, en las fiestas patronales Nacionales también se ha agregado en el calendario festejar el aniversario de la Virgen de Cochabamba (Bolivia), como así también sus carnavales, los restaurantes han tenido que adaptar sus cartas a platos tradicionales de la cultura boliviana, paraguaya y galesa. Generalmente la persona de nacionalidad boliviana es fácil de reconocer ya que utilizan su vestimenta tradicional: Sombreros, saco, vestidos de colores llamativos y su gran particularidad el de tener los dientes forrados en oro. Las subculturas entonces son: boliviana, paraguaya, galesa y pueblos originarios (Tehuelches y Mapuches)

Pero podemos hacer una división de los puntos más relevantes:

. Creencias: En religión se da la presencia en primera medida de Iglesias Católicas Apostólicas Romanas, y en la periferia predominan los templos Evangelistas: Testigos de Jehová, metodistas, Pentecostales, Pentecostés, Mormónicas, luteranas, adventistas, etc. Y los templos protestantes de la Colonia Galesa.

. Tradiciones: Tendencia en verano a los deportes extremos, y al aire libre. Festejos de los días conmemorativos a la gesta galesa (28 de Julio) y aniversarios de las localidades, apertura de temporada de ballenas, apertura/cierre de temporada de verano, fiesta del Cordero que se celebra en Puerto Madryn una vez por año, fiestas Patronales y el legendario desfile cívico militar festejado todos los 25 de mayo.

. Ritos/Costumbres: Se puede mencionar que existen bares donde se juntan personas de la tercera edad a jugar a los naipes, dados y tomar su aperitivo, el domingo es día de descanso, las “juntadas” con amigos son esenciales durante el fin de semana y los adolescentes toman como

propias ciertos días de la semana a algunos predios verdes (plazas, boulevard de la costanera, etc.) para jugar a la pelota, patineta (skateboard) y tomar unos mates. La salida al cine sigue siendo una prioridad de la población como medio de esparcimiento, arraigados a lo “suyo” (...ir a comprar el pan a lo de Don Manuel), salir a trotar y caminar a la rambla, etc.

. Valores: Ciudades tradicionalistas, donde el saludo y la cordialidad es de uso cotidiano, resistencia a los cambios tecnológicos, comunidad por momentos y antes ciertas circunstancias cerrada, sobre todo en las personas mayores, aún existe el ingreso a grupos por “contacto” fuerte presencia de grupos de pertenencia a los cuales muchos aspiran (ejemplo: Al mencionar que vas a “X” club o escuela para muchos indican quien eres). Si se destaca que es una población sumamente solidaria en todos los aspectos.

. Lenguaje: El más usado es el oral, se habla pausado con pocas palabras y se entremezclan vocablos de la lengua castellana, galesa y Originaria junto con el típico lunfardo Argentó.

. Normas: Son las establecidas por el lugar de residencia, ciudad, paraje o comuna rural, todas bajo la constitución Nacional y la carta Magna provincial.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA - Impacto de las fuerzas de la competencia en el sector

Análisis realizado teniendo en cuenta las cinco fuerzas de Porter:

. Poder de negociación de los clientes (compradores): Hoy los clientes, consumidores para abastecerse de mercadería o para saciar sus necesidades de alimentación tienen distintos canales para elegir: Supermercados (grandes superficies – cadenas nacionales), supermercados independientes (SPI) y mayoristas nacionales que es el llamado canal directo y también el canal indirecto o tradicional que es el del formato de “cercanía” al hogar/barrio: Autoservicios (ATS) y almacenes (ALM). El consumidor actual está informado, es exigente y busca aspectos, atributos mas allá de la calidad y precio del producto ofertado: Opciones, ofertas, combos, disponibilidad, accesibilidad, comodidad, fácil de utilizar y de descartar, etc. En éste punto es donde se deben focalizar recursos/esfuerzos, para hacer placentera y satisfactoria la experiencia de compra; para ello se debe saber/reconocer: ¿Quiénes son?, ¿qué compran?, ¿cuándo compran?, ¿quiénes intervienen?, ¿por qué compran? Y ¿cómo compran?

. Rivalidad entre las empresas: En éste punto cabe destacar, teniendo en cuenta el análisis demográfico que el mercado tiene tendencia a saturarse y que hay competidores muy diversos en cuanto a producto y servicio:

La zona o radio de acción de Vernasca SA tiene los siguientes competidores:

- Bogner: Distribuidor exclusivo de la firma Arcor tiene una trayectoria de 20 años en el mercado, con los siguientes negocios: Helados (solamente impulsivos), golosinas (caramelos duros y blandos, chicles, alfajores, pastillas, turrónes, obleas, galletas dulces y saladas), enlatados (frutas y tomates, choclo, arvejas, etc. en conserva) y tetra brick (pulpa y puré de tomate), no distribuye otro proveedor, cantidad de artículos 390 skus, sus instalaciones se encuentran Puerto Madryn, cuenta con seis preventistas (dos para Puerto Madryn, dos para Trelew, uno para Rawson y uno para Gaiman y Dolavon) con una edad promedio de 40 años, dos personas en depósito y tres en reparto; cuenta con tres unidades

de reparto (Peugeot Boxer y dos Ford F-100 con caja) y un depósito de 300 metros cuadrados, su condición de venta es al contado efectivo y en algunos casos recibe cheque al día, vende a bulto cerrado (completo) o en su defecto múltiplo de la unidad total del bulto, su fuerte es dentro del canal tradicional el segmento kiosco; el sistema de pedidos es a través de handheld (maquina estilo tablet) y catalogo impreso. Fuerza de ventas bajo el gremio de empleados de comercio y empleados de depósito y logística bajo gremio de Camioneros.

- Casa Teixeira: Distribuidor de Mondelez (ex Kraft foods, su trayectoria es de 25 años en el mercado): Obleas bañadas (Tita y Rhodesia), chocolates/Alfajores (Milka y Shot) y jugos en polvo (Tang y Cligth) y de pequeñas firmas: Gaona (galletas dulces), Energizer y Duracell (pilas), La Gotita y Poxipol (pegamentos), Baggio (jugos en tetra brick) Lipo (váramelos duros y blandos), Dilexis (galletas dulces y saladas), Mocoretá (agua de mesa sin gas y gasificada), bodegas de autor (privadas provenientes de Mendoza y San Juan), Nobleza Picardo y Massalin Particulares, cantidad de artículos 730 skus. Sus instalaciones se encuentran en Puerto Madryn y Trelew, o sea cuenta con dos oficinas y dos depósitos (250 metros cuadrados Puerto Madryn y 350 metros cuadrados Trelew), tiene tres unidades de reparto (os Fiat Daily y una Mercedes Benz Sprinter), cuenta con cuatro preventistas (Madryn, Trelew, Rawson y Gaiman/Dolavon, edad promedio 35 años), cuatro personas en depósito, cuatro personas en mostrador y tres en reparto. Su fuerte es la venta por mostrador desde sus oficinas comerciales (5% más barato que precio de carpeta del Preventista) y generar volumen dentro del canal tradicional indistinto el segmento. Su condición de venta es contado efectivo y a bulto cerrado, el sistema de gestión de pedidos es manual escrito en formulario código por código con catalogo impreso. Fuerza de ventas bajo el gremio de empleados de comercio y empleados de depósito y logística bajo gremio de Camioneros. Su promedio de visita a los comercios es de 12 días.
- Dislac Trelew: Distribuidor con una trayectoria de 35 años en el mercado representa a Paladini (embutidos) Mc Cain (papas congeladas prefritas, Cepas Argentinas (Gancia y aperitivos varios), Celusal (sal de mesa), Natura (aceites comestibles y aderezos), Unilever (línea food: Pastas secas, aderezos, caldos, etc. Y non food: Aseo corporal (cremas, desodorantes, talco pédico, champoo, acondicionadores, crema dental, etc. Y línea limpieza hogar: Jabon en polvo, limpia pisos, desinfectantes, etc.), Interlagos (agua de mesa) y Establecimiento Las Marías (yerbas Mate e infusiones a base de yerba mate), cantidad de artículos 600 skus, su depósito de 600 metros cuadrados se encuentra en Trelew, cuenta con tres unidades de reparto (Todas F-100 con caja y una caja refrigerada para los embutidos), tiene cuatro preventistas (Madryn, Rawson y Trelew y Gaiman/Dolavon, con un promedio de edad de 40 años) y dos en depósito y tres en reparto; su condición de ventas es al contado efectivo a bulto cerrado o mitad del mismo, su gestión de pedidos es por formulario escrito código por código y con catalogo impreso, su fuerte es el negocio volumétrico indistinto el segmento. Su fuerza de ventas esta bajo el gremio de Viajantes y los empleados de depósito y logísticos bajo Camioneros. Su promedio de visita a los comercios es a cada 8 días.

- Lara S. A.: Distribuidor golosinero con una trayectoria de 25 años en el rubro, con marcas de poco renombre (Bazooka, Moggy, Fulbito, etc.) y de artículos de librería (lapiceras, lápices, cuadernos, rótulos, cartulinas, etc.) y regalaría, también distribuidor de figuritas Panini, cantidad de artículos 350 skus. Tiene sus instalaciones en Puerto Madryn y Trelew, ambos depósitos de 150 metros cuadrados, tiene un Preventista para Rawson/Trelew/Gaiman/Dolavon y uno para Puerto Madryn edad 45 años, tiene dos unidades de reparto (Fiat Doblo), dos personas para deposito, dos para salón comerciales; su fuerte es la venta por salón comercial, la condición de venta es contado efectivo, cheques al día y diferido y a bulto cerrado, su sistema de pedidos es por tablet con catalogo impreso, su promedio de visita a los comercios es 15 días. Su fuerza de ventas esta bajo convenio de empleados de comercio y el personal de logística bajo el gremio de Camioneros.
- También podemos mencionar distribuidores de marcas exclusivas no competidoras de producto: Friosur (Grupo Danone: La Serenissima y la línea de aguas saborizadas), Distribuidora del Valle (Quilmes, Pepsi, etc.), Embotelladora Andina (Coca Cola), Cricka's (Pehuamar, Lays y Citric) y una competidora de producto (solo en embutidos) Lácteos del Sur (Tregar y Piamontesa, ambos embutidos).
- La presencia de cadenas Nacionales es la siguiente: No son competidores de Canal, pero si son una opción más al público. La gran diferencia que existe entre canal directo y tradicional (mas allá de los intermediarios en el proceso de ventas) es que el directo es para compras planeadas, y del canal indirecto es de compra diaria, impulsiva o de urgencia, lógicamente con la mirada desde el consumidor.
- . Puerto Madryn: La Anónima (tres sucursales), ChagoMás (una sucursal), Veá (una sucursal) y Carrefour (dos sucursales).
- . Trelew: La Anónima (cinco sucursales), Carrefour (tres sucursales) y Veá (una sucursal)
- . Rawson: La Anónima (una sucursal) y tres SPI: Súper Feria y Don León (dos sucursales)
- . Playa Unión: La Anónima (una sucursal) y un SPI Don León.
- . Gaiman: La Anónima (una sucursal) y un SPI Delicias
- . Dolavon: Sin presencia de grandes superficies.
- En cuanto a mayoristas Nacionales: Únicamente Diarco instalado en Trelew, con un deposito/salón de 900 metros cuadrados, cuenta con un Preventista para todas las localidades, recibe todos los medios de pagos, hace venta consumidor final con un mínimo de \$2000, no cuenta con reparto propio es tercerizado a fleteros ocasionales, quien llegue primero hace el reparto, el adicional del flete va por factura y lo paga el minorista (por éste motivo tiene grandes conflictos con el gremio de conductores de camiones), maneja todas las marcas de renombre pero no así todo el surtido, cantidad estimada de artículos más de 900 skus, no posee deposito con cámara de fríos, los productos que necesitan de control de temperatura van directamente al salón de ventas en sus respectivas heladeras/Freezers, su fuerte es la venta volumétrica por salón a bulto cerrado. Tiene un gran problema edilicio

que es su zona de carga y descarga es muy reducido el espacio para que ingresen camiones de gran porte.

- Mayorista Regional Don León: 45 años en el mercado, dedicado al negocio de bebidas (tanto con y sin alcohol) y artículos de limpieza, en menor medida tiene productos comestibles, tiene dos preventistas (mayores a 50 años) y reparto propio si es de ser necesario.

. Amenaza de los nuevos competidores entrantes al mercado: Patagonia Austral es una región del país donde los recursos de urbanización son escasos y en varias situaciones se da que por políticas gubernamentales se permita el ingreso de ciertas industrias a la zona; particularmente en el Egidio de Virch hace años que, especialmente en Trelew y Puerto Madryn, se menciona desde el lado de los municipios sobre todo en tiempos electorales que vendrán a instalarse (de éste misma manera lo hizo Diarco) dos mayoristas Nacionales a saber: Jaguar y Makro. Esto se da por presiones sindicales, especialmente UOCRA para generar empleos y a su vez a esas compañías los municipios les exigen que a 200 metros a la redonda del predio a instalarse coloquen: Luminaria, asfalto y cloacas, ayudando al plan de urbanización. De otra manera es muy difícil que alguien genere un nuevo comercio por los altos costos y la inversión de capital inicial (terreno) también es muy elevado valuado en moneda extranjera.

. Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores juegan un rol muy importante, son un eslabón clave dentro de la cadena de valor de un distribuidor ya que depende de ellos una parte esencial que es el abastecimiento de mercadería para la venta, siendo socios comerciales prioritarios; ahora bien, también tienen su lado de análisis en estas variables:

- Crédito: El mismo es indicado por las empresas representadas (proveedoras) y nos demuestra el poder de compra del distribuidor, para ello se presentan ciertos avales los cuales respaldan el monto de financiación, en el caso de Vernasca SA son los siguientes: Con Molinos Río de la Plata tiene un crédito de \$1500000 con el siguiente aval: Hipoteca por \$2500000. Industrias Alimenticias Mendocinas el límite de crédito es la compra mensual ya que se realiza el pedido, se calcula su valor (con el oficial de cuentas) y se paga por adelantado, o sea, sino paga el distribuidor la mercadería solicitada no sale del depósito del proveedor. Monthelado el monto es de \$200000 y el aval es el valor de una unidad de reparto, Bonafide \$50000 no necesita aval y Frigorífico Los Calvos \$75000 y tampoco necesita aval.
- Condiciones de pago: Con Molinos es el siguiente: El sistema de facturación es por pagina web donde el distribuidor abona en la cuenta asignada y aplica el pago a las facturas pronto a vencerse (de esa manera va liberando crédito para poder seguir “pidiendo” mercadería) la división se hace por negocio: Facturas de productos secos/refrigerados/golosinas/bodega 28 días, harinas/aceites 14 días, en todos los casos hay contemplación si hubiere desvíos logísticos (demoras) demostrables con el confornte de remito del transporte asignado y observación en portal de cobranza (sistema). Monthelado el pago es a fecha de vencimiento por orden de compra a 15 días con un cheque entregado directamente al

oficial de cuentas. Bonafide el pago se realiza en cuenta bancaria a 30 días de entregada la mercadería. Frigorífico Los Calvos pago a 30 días con depósito en cuenta.

- Devoluciones: Este punto es importante ya que ayuda a minimizar las mermas, en todos los casos el distribuidor esta obligado que su personal de deposito controle el estado de la mercadería a recepcionar tanto físico como de vencimiento, en el caso de avalar el estado optimo (firma de remito del transporte sin observación) ninguna empresa proveedora reconoce realizar devolución. El único proveedor que realiza devoluciones post entrega es Molinos Río de La Plata S.A, las devoluciones se generan por las siguientes razones: faltantes de origen, o sea, el distribuidor pidió "X" producto, el mismo se facturó, pero al momento de la carga en centro de distribución de Molinos el producto no se encontraba disponible (ya sea por falta de producción o por quiebre de stocks), por fecha corta de vencimiento, por rotura de origen (falla de fabricación) o por rotura en traslado, en todos los casos una vez observadas las facturas con el detalle de la situación el transporte rinde el viaje a la Cia y ésta genera un nota de crédito (NC) directamente a aplicarse al numero de la factura implicada (todo éste movimiento es virtual a través del portal de cobranzas).
- Volumen de compra: No en el monto, sino, en el volumen propiamente dicho, en los kilos (unidad de medida por pedidos), ya que un proveedor maneja la necesidad del distribuidor (tanto lo que le es rentable vender, como lo que el mercado le pide), exigencias: El proveedor marca rumbos, objetivos, por ejemplo: Lanzamiento de un nuevo producto/marca el proveedor "exige" que el mismo este en todos los autoservicios al menos con una caja (unidad). Manejo de los commodities (en este caso aceite y harina) muchas veces lo utilizan como un "gancho" negociador ya que son productos de alta demanda y rotación, ejemplo: Simulacro de conversación entre oficial de cuentas de la empresa proveedora y el jefe de ventas del distribuidor: "Si generamos un equipo (camión completo de 28 pallets) de pastas secas, te consigo un camión de aceite de 900 cc".
- Manejo del mix: Por lo anteriormente mencionado, también por categorización de productos dependiendo su margen de contribución, no es lo mismo vender harina que vender un alfajor a base de arroz (tiene implicancia el esfuerzo y los recursos puestos en cada producto: Ejemplo publicidad, inversión en innovación, tecnología, etc.) y por la constante incorporación de nuevos productos/marcas (tanto por fabricación o por adquisición de empresas) los proveedores van cambiando y adaptando su portfolio, consecuentemente cambia el del distribuidor.
- Traccionan ventas (ayuda): Los proveedores ponen a disposición del distribuidor sus recursos para lograr nuevos clientes, volúmenes extras, y acciones puntuales: Armado de punteras, ubicación privilegiada dentro de la exhibición primaria (góndola), ingreso a lugares que por cuestiones particulares no se ha podido, etc. Para ello se utiliza o dinero vía nota de crédito a la cuenta, mercadería extra, normalmente llamadas "muestras", y material P.O.P (point of purchase): Cenefas, afiches, calcomanías, remeras, gorras, lapiceras, talonarios, etc. Hasta incluso muchas veces degustaciones de productos.
- Lista de precios: La variable más sensible, ya que las empresas proveedoras envían un maestro de artículos con los precios de lista con los márgenes de venta sugeridos, y con el

adicional del flete (envío) que oscila entre un 8% y 12% sobre el precio final (IVA incluido), esto nos indica que el costo de la mercadería del distribuidor viene dado por: Precio de lista más IVA, más flete con el condicionante de que sobre éste precio no puede marginar (% de ganancia sobre el costo) más de lo sugerido por la compañía. He aquí una clave de desarrollo.

. Amenaza de productos sustitutos: Normalmente sucede que en época de recesión de crisis aparezcan las marcas llamadas “B” de bajo precio, en el caso de estudio la amenaza se ve cuando hay amenaza en la sustitución del servicio de distribución, aparecen rubros o negocios fuera de lo convencional o por fuera de lo legal, por ejemplo: El “furgonero” es la persona que tiene su propia unidad, ya sea una camioneta o camión y se traslada a comprar mercadería a mayoristas de otras provincias (generalmente es en Bahía Blanca – Bs.As y Neuquén capital) y regresa a la provincia y revende la mercadería con el margen de ganancia a elección en lugares dónde (por distintos motivos: Barrios sin control policial, el vendedor no visita esa zona, etc.) los distribuidores no tienen cobertura, o cuando los clientes de la distribuidora realizan sus pedidos telefónicamente y envían a un fletero por el retiro de la mercadería por depósito o también retiran por sus propios medios, haciendo que éste cliente “salga” de la hoja de ruta del Preventista asignado perdiéndose el seguimiento de la mercadería.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA – Evaluar los aspectos internos de la firma

. Estructura Organizacional: De esquema piramidal, la cadena de mando es descendente y dos líneas de mandos diferenciadas: 1ra desde el dueño hacia los demás subordinados, y la 2da desde el subgerente/jefe de ventas hacia la fuerza de ventas, administrativo, depósito y logística. Indicando los niveles jerárquicos para el respeto de liderazgo/autoridad y marcación de responsabilidades.

. Comunicación: Se da en todos los sentidos: Ascendente, descendente y cruzadas. Se genera integración.

. Control: Si bien se remarca el sentido de la pro actividad, hay un riguroso control de las actividades diarias, sobre todo en ventas.

. Valores centrales u organizacionales: Se motiva, incentiva a ejercitar y trabajar sobre ellos de manera cotidiana: Trabajo en equipo (a través de objetivos comunes de ventas y reuniones diarias y semanales para reforzar conceptos o direccionar esfuerzos), pro actividad (hacer algo más de lo que corresponde por motus propio: Ejemplo que un Preventista luego de haber terminado su recorrido regrese a la oficina/deposito y ayude a acomodar mercadería), responsabilidad/respeto: Tanto internamente (entre compañeros) como externamente (clientes y publico en general) y compromiso. El más importante hacer ver y sentir que la empresa la hace las personas.

. Políticas y leyes: Las que rigen son las que tengan que ver en lo cotidiano: Limpieza de los lugares comunes de trabajo, buen trato entre pares, cuidado de los inmuebles e instalaciones del negocio, aseo personal y de la indumentaria de trabajo (no se puede usar barba desalineada, piercings, etc.), cumplimiento de horario de trabajo (07:30 hs a 16 hs, preventistas de 08:30 hs a 14 hs).

. Cultura: Es un grupo joven, dinámico, dónde se les da la oportunidad de opinar, reflexionar, modificar lo que se considere necesario en post de mejora, siempre todo marcado en las reuniones

semanales de trabajo. Esto permite la retroalimentación y aumenta el grado de pertenencia hacia la Cia.

. Clima Organizacional: Se fomenta el festejo de los cumpleaños, tienen un equipo de futbol de salón que participan en la liga de comercio, ante algún conflicto personal se habla a “mesa redonda” esto hace que no haya delegados del gremio en el medio de la gestión y disminuye conflictos o que no perduren en el tiempo; tienen la posibilidad de un préstamo de dinero interno (que el monto es avalado por el capital generado por el empleado en el caso de ser Preventista) esto ha ayudado a que se compren sus medio de transporte o subsanen hechos familiares.

. Experiencia: Vernasca SA tiene una trayectoria de 7 años en el mercado, una empresa meramente nueva, joven, con un camino por hacer y recorrer; tiene el respaldo del grupo empresario Don León con una trayectoria de 45 años en el mercado (3ra generación).

. Marcas: Las representadas ya fueron mencionadas al comienzo del presente trabajo, así mismo Vernasca SA es una marca propia inscrita en el registro provincial. A continuación, se realiza el siguiente detalle de su portfolio:

- Amplitud: De grado 6, a saber: Secos, congelados, refrigerados, vinos, golosinas y enlatados.
- Líneas: En secos: Pastas, arroces, pan rallado, rebozadores, café, yerba mate, aceites tradicionales, aceite de oliva, bizcochuelos, gelatinas, postres, flanes, helados en polvo, premezclas, sémolas, jugo de limón, etc. Congelados: rebozados (patitas de pollo), nuggets, empanados (supremas de pollo), pescado rebozado, milanesas de soja, milanesas de arroz, vegetales, helados de crema y agua. Refrigerados: Embutidos (pieza de fiambres, salamines y bondiola) y levadura. Vinos: cabernet sauvignon, malbec, syrha, borgoña, tempranillo, rosado, cosecha tardía, bonarda, y bivarietales. Golosinas: Bizcochos, obleas y alfajores a base de arroz, caramelos y blandos, pastillas, chocolate para taza, bocaditos de chocolate y cereales bañados en chocolate. Enlatados: Legumbres varias y tomate perita.
- Longitud: 600 artículos (skus)
- Profundidad: Pastas secas (80), bodega (63), golosinas (75), bizcochuelos (8), gelatinas (9), postres (11), helados en polvo (3, flanes (4)), pan rallado rebozadores (8), arroces (21), congelados (37), café (5), aceites (20), jugo de limón (4), sémolas (4), yerba mate (13), harinas (4), embutidos (55), levadura (4), helados (46), golosinas (85) y enlatados (47).
- Ciclo de vida: En introducción y desarrollo, hablando del servicio de distribución propiamente dicho.

. Características: Predio (oficina y deposito) propio, logística propia. El equipo de trabajo (a excepción de dos personas) todos son los mismos que comenzaron en el año 2009, esto da indicio de buen trato, clima interno y la estabilidad que el personal recibe de su puesto de trabajo. Todos los preventistas tienen su unidad de traslado propia (motocicletas), se les entrega indumentaria dos veces al año (muda de verano e invierno) con los elementos de seguridad pertinentes, además de la indumentaria que muchas veces dan los proveedores. La frecuencia visita/entrega a los comercios es la siguiente: Trelew diaria, Rawson/Puerto

Madryn/Gaiman/Dolavon dos veces por semana. Se vende por bulto cerrado, mitad bulto, unidad múltiple del bulto y por unidad, fracciona todos los productos, menos harinas, aceites tradicionales

. Patente: Habilitación municipal y provincial a través de convenio multilateral y es ente de retención.

. Desarrollos: Seguir apostando al perfeccionamiento del modelo, a la generación de trabajo genuino, a cubrir necesidades, y a la búsqueda de consolidación como referente en el mercado.

. Proyectos: A corto y mediano plazo, cumplir con los objetivos planteados. Formación de equipo orientado a los resultados.

. Tecnología: Sistema de ventas por telefonía celular con aplicación de control de stocks y carga de pedidos online y catalogo impreso. Camiones de reparto con sistema de monitoreo satelital, tanto anti robo, como para control de tiempo y combustible (seguimiento de hoja de ruta). Cámaras en depósito con temporizadores y sistemas no frost (auto descongelamiento) por tiempo, las unidades de reparto cuentan con equipo de supercongelados: Divisiones internas en las cuales se puede cargar, secos, refrigerados y congelados en el mismo camión.

. Educación: Todos los empleados tienen secundario completo, dos preventistas tienen título terciario en administración de empresas con orientación contable, y dueño y jefe de ventas graduados en Licenciatura en Marketing y Contaduría respectivamente. Es una organización colegiada.

. Capacitación: Todas las capacitaciones con respecto a la tarea de un Preventista son brindadas por Molinos Río De La Plata SA: Ejecución en el PDC (punto de compra): Manejo de stock y mix, traslado de acciones, control de vencimientos, manejo de material POP, como negociar la venta diaria, etc. Además, al realizarse o al momento de la renovación de la libreta sanitaria deben hacer un curso dictado por la secretaria de producción de la municipalidad que es de "manipulación de alimentos".

. Compensación: El plan de compensación es el siguiente: Subgerente/jefe de ventas sueldo fijo (fuera de convenio), personal administrativo según empleado de comercio, personal de depósito y logística sueldo conforme a lo establecido según gremio de conductores de Camiones; preventa sueldo según lo indicado por el gremio de viajantes más una comisión del 3% sobre el total "cobrado" (indica efectividad) de la mercadería vendida en el mes en curso; para todos los empleados a fin de año se les obsequia una canasta familiar y navideña, además para el día de sus cumpleaños reciben un bono de \$500.

DIAGNÓSTICO F.O.D.A

. Fortalezas:

- Predio con acceso desde las dos rutas principales de la provincia: Ruta Nacional N°3 y Ruta Provincial N° 25
- Depósito preparado para almacenar productos refrigerados, congelados y secos

- Recibe todos los medios de pagos
- Realiza picking (fraccionamiento)
- Tiene logística propia con valor agregado (equipo de supercongelados)
- Fuerza de ventas en toda la plaza
- Fuerza de ventas joven, proactiva, dinámica
- El minorista compra la cantidad que necesita

. Oportunidades:

- 900 comercios minoristas por atender
- Canal gastronómico sin desarrollar
- Tendencia de los consumidores hacia los formatos de cercanía

. Debilidades:

- En su portfolio no cuenta con bebidas sin alcohol
- No posee salón de ventas
- Poca frecuencia en la localidad con mas auge (Puerto Madryn)
- Venta por catalogo (se pierde tiempo)
- No posee figura pura de supervisor
- Escasa ejecución en el PDC (punto de compra)

. Amenazas:

- Reconocimiento de trayectoria de las demás distribuidoras en la plaza
- Tendencia de las cadenas de supermercado a precio de “rebajas” que en ciertas ocasiones son inferiores al costo (precio) del distribuidor
- Cadenas de supermercados con sector de ventas “mayorista”
- Recesión en el consumo por el cierre de empresas pesqueras, ceramistas y laneras
- Constantes presiones del gremio de conductores de camiones por aumentos de sueldos o flota de empleados que respondan a su sindicato

MARKETING ESTRATÉGICO

ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO

Para los productos de consumo masivo es esencial una estrategia de cobertura del tipo intensiva; se busca estar en todos los lugares, puntos de compras posibles, dentro del mercado objetivo, para así poder generar mayores volúmenes de ventas. Siguiendo con esta premisa se toma la matriz de

Ansoff para indicar que se tomará la estrategia de “Desarrollo de mercado”, si bien sigue actuando en el mismo mercado, a lo que se dirige es a nuevas áreas, segmentos, más precisamente a nuevos formatos de comercios minoristas que actualmente no están siendo atendidos por el distribuidor. Valores aceptables de cobertura: Autoservicios Golden y tradicional 100%, Almacenes 80% y demás formatos 60%.

MERCADO OBJETIVO- Definición del público según un criterio de segmentación

Se diferencian dos clases de mercados que para el distribuidor “hacen uno”:

. Mercado de clientes: Formado por organizaciones que compran bienes con el fin de revenderlos para obtener una ganancia (comercio minorista).

. Mercado de consumidores: Formado por individuos o familias que compran bienes para su consumo personal.

Entonces de esta manera se clarifica porque se ha mencionado PDC (punto de compra) a los comercios minoristas y no PDV (punto de venta) ya que la visión está dirigida al consumidor final, si esa persona o familia no visualiza, conoce ni compra el producto de nada sirven los esfuerzos de haber “colocado” el mismo dentro del comercio minorista, esta variable será desarrollada en las 4P.

El mercado objetivo es la zona del Valle inferior del río Chubut (Virch), segmentada geográficamente:

- Trelew: Dividida en 4 zonas, que involucran distintos barrios de la localidad, con frecuencia de venta/entrega diaria.
- Rawson: Dividida en 3 zonas, cubriendo todos los barrios. Con frecuencia de venta/entrega dos veces por semana.
- Playa Union: Sin divisiones, no es necesario, localidad pequeña. Con frecuencia de venta/entrega una vez a la semana
- Puerto Madryn: Dividida en 4 zonas, llegando a todos los barrios. con frecuencia de venta/entrega diaria.
- Gaiman: Dividida en 2 zonas, cubriendo toda la localidad. Con frecuencia de venta/entrega dos veces por semana.
- Dolavon: Dividida en 2 zonas, cubriendo toda la localidad. Con frecuencia de venta/entrega dos veces por semana.

A su vez subsegmentadas por tipo de formatos de comercio minorista, mencionados por orden de prioridad:

- Autoservicio Golden Store (GS): ATS de grandes dimensiones mayor a 150 metros cuadrados, con todos los sectores bien definidos, capacidad para armar punteras y exhibiciones secundarias: Pilas, botaderos, colocación de exhibidores, etc.
- Autoservicios (ATS): Llámese al local que tenga igual o mayor a 50 metros cuadrados, dos líneas de caja y sectores bien definidos donde el consumidor final pueda ser atendido y autoservirse: Almacén (sector de bebidas incluido), verdulería, carnicería y fiambrería.

- Almacenes (ALM): Formato que tenga acceso al local y un mostrador para ser atendido, típico mercado del interior, anaqueles detrás del mostrador o estanterías de exhibición.
- Otros: Formatos que están fuera de lo mencionado anteriormente.
- . Kioscos: Atención por ventanilla, muy común en los barrios.
- . Drugstores: kiosco con dimensiones mayores donde el consumidor puede ingresar al inmueble. Ejemplo formato "24 hs". Mayormente ubicados en zona céntrica.
- . Farmacias: Hay cadenas que están incorporando góndolas con productos sin tacc, bebidas energizantes, y en línea de cajas se visualizan golosinas. Ejemplo: Farmacias Patagónicas
- . Polirrubros: Formatos donde se puede encontrar desde una herramienta a bajo precio, cómo un paquete de pastas o arroz, son los residuales y adaptaciones de los ex "todo por \$2" muy de moda a fines de los '90 y comienzos del 2000.
- . Dietéticas: Estos comercios cada vez se adaptan más a las realidades de los consumidores, sobre todo en el sector de snacks y golosinas (alfajores, barras de cereal, bizcochos, etc.)
- . Bodegones: Formatos donde se ofrecen degustaciones de vinos y comidas autóctonas con servicio de espectáculos o diferentes actividades culturales: Clases de tango, exposiciones de pinturas, clases de canto y guitarra, etc.
- . Vinotecas: Comercio exclusivo a la venta vitivinícola.
- . Fiambrerías: Hoy por hoy las fiambrerías (a excepción de algunas pocas) pierden el formato puro, o sea, tienden a agregar otros productos no embutidos a su surtido: Pastas, arroz, miel, bebidas, enlatados, aceites y harinas, etc.
- . Verdulerías: Se da en muchos casos lo mencionado con las fiambrerías.
- . Carnicerías: Exhibición de bodega y para venta cruzada con pan rallado y rebozadores.
- . Pescaderías: Exhibición de bodega y para venta cruzada con arroces
- Alternativos: Fuera de Hogar (gastronómico) para generar volumen:
 - . Restoranes
 - . Hoteles
 - . Almacenes navales: Proveedores de todos los insumos para las embarcaciones de porte y de excursiones. Tienen un permiso y reglamentación especial para vender a los buques, cruceros, etc.
 - . Centros Gerontológicos (geriátricos)
 - . Hogares: Permanentes y semi permanentes (no duermen en el lugar) para niños y adultos en situación de riesgo familiar o abandono.
 - . Municipio: Abastecimiento para las donaciones o comedores a cargo del mismo.
 - . Comedores de industria

. Buffet: De clubes, colegios y casinos.

. Petroleras: Llámese así a las estaciones de servicio, cada vez más propensa en agrandar sus salones de ventas, tanto en góndolas como por servicio de cafetería y comidas rápidas, cabe aclarar que quedan fuera de estudio las que se encuentran bajo la bandera de YPF, ya que las mismas son abastecidas por OPESA directamente desde Buenos Aires.

. Servicios de catering: Organizadores de eventos o aquellos que realizan las viandas para llevar por ejemplo a obradores en las rutas, campos, estancias turísticas o puestos de guardafaunas.

La disposición de las nuevas zonas por ciudad y Preventista se armo de forma que cada zona de acción de cada Preventista tengo un balance en la cantidad de comercios atendidos.

POSICIONAMIENTO DE MARCA - Tipo de posicionamiento del proyecto/empresa / producto

El tipo de posicionamiento será el de resaltar la ventaja diferencial en el servicio de entrega de la puesta del producto dentro del depósito o comercio, todo en un mismo reparto: Secos, refrigerados y congelados, teniendo en cuenta la competencia de servicio de distribución.

ELEMENTOS DEL POSICIONAMIENTO (slogan, Isotipo, logotipo, imagen visual)

.Nombre: Vernasca

.Slogan: Calidad desde el origen

En primera instancia por la nacionalidad del grupo empresario (Italia, se recuerda que Vernasca es una localidad de ese país) y luego la integración de los procesos desde la recepción de los productos en depósito hasta la puesta en puerta a los clientes minoristas, y el asesoramiento de actividades comerciales dentro del PDC, esto hace a las actividades back y front office.

.Isotipo: Letra V, simulando ser un “tilde” de un check List

.Logotipo: Vernasca, en mayúscula en el centro de la imagen resaltando importancia, presencia, etc.

.Isologotipo: Combinación de lo anterior mencionado.



.Código de colores: Fondo blanco, letras del nombre y cubierta de la letra V en verde natural y letras rojas para el slogan, indicando los tres colores utilizados en la bandera Italiana.

.Tipografía: Letras Arial Narrow en mayúscula trazo grueso en color verde natural y rojo.

MARKETING OPERATIVO

PRODUCTO - Producto básico (Necesidades que satisface), Real y Aumentado

. Producto básico: Servicio de distribución de alimentos perecederos. Satisface la necesidad de entregar los productos de las empresas representadas en los puntos de compra; y además satisface la provisión de mercaderías para el comercio minorista para su posterior reventa.

. Producto real: Está conformado por las tareas diarias del servicio de distribución las cuales permiten realizar una base sólida en la cual construir una estrecha relación con los clientes, sin cumplir estas tareas es difícil avanzar hacia la búsqueda de mayor valor agregado; a modo de mención de algunas tareas diarias:

- Efectuar la toma de pedidos precisos en forma adecuada
- Despachar los pedidos eficientemente
- Asegurar la cobranza de los productos vendidos en tiempo y forma.

. Producto aumentado: Es aquel servicio que contribuye a través de tareas focalizadas, programadas y detalladas a lograr la satisfacción de los clientes, de los consumidores finales, de las empresas representadas y la maximización de las ganancias. Se busca obtener una ventaja competitiva, diferenciándose de los competidores. Las mismas son:

- Asegurar una continua disponibilidad de productos en el punto de compra.
- Asegurar la frescura y estado (imagen interna y externa) de los productos en todos los niveles de la cadena de distribución (recepción, almacenamiento, reparto, entrega y rotación en el comercio).
- Realizar apoyo específico en los segmentos o tipo de negocio: Asesoramiento en armado de góndolas, de exhibiciones y manejo del mix.
- Entregar materiales de exhibición y promoción en el punto de compra.
- Realizar acciones de merchandising y promoción en el comercio acorde a su formato y zona de influencia.
- Fomentar y acercar al minorista a reuniones para brindar información a los empleados de los clientes comentando novedades de nuevos productos, promociones, acciones, etc.

Desde la visión del cliente un producto o servicio representa el valor.

PRECIO- Política de precios

La política es ser generador de valor, o sea, que el minorista relacione a Vernasca SA como referente de precio adecuado (cuando el minorista percibe que lo vale) para el servicio total de

Distribución, el cual será apalancado por precio competitivo (esa percepción se convierte en atractiva) al tener representaciones exclusivas de empresas líderes en precio, por ejemplo, al nombrarse pastas secas los clientes tienen de referencia a Matarazzo.

En este punto es importante mencionar los tres precios que se dan:

. De lista: Es el precio que recibe la distribuidora desde sus proveedores (empresas representadas) el cual indica el costo de la mercadería (incluye el costo logístico desde los depósitos de las empresas al depósito del distribuidor). Las empresas proveedoras indican, mencionan precios mínimos de publicación (PMP), los cuales reflejan que precio debe considerarse como base y cual, como tope, o sea, no se puede vender por debajo del costo (suena ilógico, pero suele suceder que ciertas firmas “perforen” precios) y por debajo del precio mínimo de publicación que éste indica un Mark up trasladable desde el proveedor.

. Al comercio: Es el precio de lista más el margen de ganancia y costos asociados al servicio de distribución; en el caso de aplicación es el costo logístico, administrativo y el Mark up (margen hacia arriba) por negocio y marca. Es el precio que pagará el comercio minorista. $\text{Precio} = \text{Precio de lista} + \text{IVA} + \text{Costo logístico CL} + \text{Costo Administrativo CA (5\% y 3\%)} + \text{Mark up}$ (según categorización detallada debajo). O sea que la formación de precios se toma como base costos operativos. La actualización de precios del maestro de artículos se hace en base a los costos de reposición:

Ejemplo:

- Primera compra al proveedor “X”: 10 bultos (x 20 unidades) de spaghetti Lucchetti a \$1000 (unitario \$8) + IVA + CL 5% + CA 3% + MU 30% = precio de venta \$ 13,6 al minorista.

Y se vendieron 7 bultos

- Segunda compra: 5 bultos de spaghetti Lucchetti \$8,1, el precio de venta será = \$13,77.

Esto nos indica que la distribuidora venderá los 3 bultos que quedaba de la compra anterior y los 5 nuevos bultos a \$13,77 al minorista.

. De promoción/oferta: Es el precio de lista, que incluye descuentos, bonificaciones, premios, etc. Éste mismo debe ser trasladado y supervisado en cadena para que se vea reflejado en el punto de compra, o sea, la línea es la siguiente: Del proveedor al distribuidor, del distribuidor al comercio minorista y del minorista al consumidor final. A modo de ejemplo se presenta el siguiente cuadro para su comprensión el porqué de la importancia de trasladar los descuentos:

10% descuento	Unidades	Precio Compra	Costo total	Precio venta	Rentabilidad	Facturación	Ganancia
comprando y vendiendo sin descuento	20	\$ 5,00	\$ 100,00	\$ 7,00	28,57%	\$ 140,00	\$ 40,00
comprando con descuento vendiendo sin descuento	20	\$ 4,50	\$ 90,00	\$ 7,00	35,71%	\$ 140,00	\$ 50,00
compro y vendo con descuento	28	\$ 4,50	\$ 126,00	\$ 6,30	28,57%	\$ 176,40	\$ 50,40

Se entiende que se venden más unidades al tener descuentos, se menciona una cantidad casi al 50% en el incremento para hacerlo representativo y manejar un estándar de posibilidad.

Se dispone que deba realizarse una categorización de marcas dentro del portfolio, la cual por importancia de margen desde las compañías o por el tipo de negocio que representan necesitan un foco especial y destacado desde la fuerza de venta, partiendo desde la premisa:

. Contribución marginal: Precio de venta al comercio – costo

. Contribución total: Contribución marginal * volumen de ventas

Esto marcará que el portfolio tendrá precios altos, medios y bajos. La categorización es:

. Marcas clave (Mark up=35%): Estas indican donde las compañías representadas vuelcan sus mayores esfuerzos en innovación, investigación, publicidad, etc. Y las cuales por dicha importancia de crecimiento dejan un margen mayor de utilidad, se divide por negocio y se indica también los productos (skus) que, si o si deben estar en el mix dentro de los formatos de comercios prioritarios, las mismas son:

- Pastas secas: Matarazzo, Lucchetti, Terrabusi, Vizzolini, Don Vicente y Don Felipe.
- Arroces: Gallo y Lucchetti
- Lucchetti: Resto de la línea: Premezclas, milanese de soja, Lucchettinis, etc.
- Congelados: Granja del sol, Patitas y división Lucchetti
- Pan Rallado/Rebozadores: Preferido
- Horneables/Gelificables: Exquisita
- Golosinas: Billiken, Nugaton, DRF, Tic Tac, Snacks Gallo y Chocoarroz.

Los skus infaltables por negocio/marca clave se mencionan para su focalización en todo el proceso de ventas. Significa que si o si deben estar en el mix de venta y surtido al comercio minorista indistinto su formato. Ellos son:

- Pastas secas: Una referencia corta (guisero) y larga (spaghetti o tallarín), sin solapar marca y producto, ejemplo: Si en la línea Matarazzo se logró incorporar a un ATS pasta mostachol y tallarín, en Lucchetti se debería incorporar tirabuzón y spaghetti.
- Arroces: Gallo línea tradicional parboil por 500 gramos y por kilo, Lucchetti largo fino por 500 gramos y por kilo
- Lucchetti: Milanesa de soja por 340 gramos, premezcla para preparar piza y ñoquis y Lucchettinis de verdura y jamón & queso.
- Congelados: Acelga, espinaca, choclo y suprema.
- Pan rallado/rebozadores: En ambos casos referencias de 500 gramos y kilo.
- Horneables: Bizcochuelo de vainilla y chocolate por 510 gramos
- Gelificables: Gelatinas rojas por 50 gramos, postres/flanes de vainilla y chocolate por 72 gramos y helado de vainilla y chocolate por 52 gramos.
- Golosinas: Caramelos Billiken yogurt por 800 gramos, alfajor a base de arroz Chocoarroz Limón y dulce de leche, Oblea bañada Gallo, bizcochos dulces por 50 gramos Gallo, Nugaton por 25 gramos, Tic Tac menta y DRF menta y cereza.

. Especialistas (Mark up=25%): Estas mencionan aquellas marcas que tienen una trayectoria en el mercado las cuales necesitan de su foco, pero por su madurez en el mercado hace que sean menos “cambiantes” en sus diseños, presentaciones, lanzamientos de nuevos productos en las líneas, etc. Y que dentro del negocio a la cual pertenecen son “especialistas”:

- Minerva: jugo de limón concentrado
- Arlistan: Café instantáneo
- Lira Y Cocinero: Aceites especiales, oliva, aceto y aderezos para ensaladas.
- Fritolim: Aceite especial
- Manera: Pastas secas varias
- Nieto Senetiner, Cadus, Don Nicanor, Ruca Malen, Santa Isabel, Emilia, etc. Bodega.
- Vizzio: Confitados varios
- Chocman: Mini bizcochuelo bañado
- 42: Embutidos
- Nobleza Gaucha y Cruz de Malta: Yerba mate

. Otras (Mark up=20%): Son aquellas marcas que representan commodities o productos de bajo precio y que en el mayor de los casos son productos indispensables en la canasta familiar, utilizadas como herramientas de “negociación” en el PDC y como generadoras de volumen:

- La Montevideana: Helados, están en ésta categoría por la estacionalidad.
- Favorita y Canale: Pastas secas varias.
- Cocinero: Aceite mezcla y común
- Ideal: Aceite mezcla y común
- Canale: Enlatados y mermeladas)
- Susarelli
- Cóndor
- Calsa
- Blancaflor y Favorita: Harinas comunes y especiales

En esta variable se toma la decisión de modificar el ítem de “comisiones” en las compensaciones de la preventa, recordemos que la misma es del 3% lineal, de este modo se muestra el camino por el cual trazar los pasos hacia la rentabilidad, apoyándose en primera medida en la cobertura y penetración; ahora se decide:

. Marcas Clave: 3%

. Marcas Especialistas: 2%

. Marcas otras: 1%

. Sin Comisión: Aceites tradicionales y harinas (tanto comunes como especiales), al ser productos commodities, de alta rotación y de baja contribución se visualiza que estos productos no necesitan “tracción” por la fuerza de ventas, al contrario, estos productos son demandados, al no necesitar esfuerzo de venta se toma tal decisión, pero si debe cuidarse como “elemento negociador” ya que muchas veces es escaso.

Sumándose:

. Cobertura: 1%

. Penetración de marcas claves: 1%

Entonces la preventa tiene el siguiente trayecto para armarse de un sueldo mas que significativo: Cobertura (1%) + penetración (1%) + marcas claves (3%) + Marcas especialistas (2%) + marcas otras (1%) = 8% lineal (sumatoria) de comisión sobre el total facturado/cobrado, que hacen una media del 4%.

Cabe mencionar que existe un grado de posibilidad que ciertos clientes compren por mostrador, o sea, en oficinas del distribuidor, esto no tendría diferenciación en precio con los comercios que son atendidos por la preventa y sus pedidos son entregados por las unidades de reparto; en el caso de que sea un cliente “nuevo” se les explica la operatoria de la fuerza de ventas, y según el domicilio de la razón social es asignado a la hoja de ruta del Preventista que corresponda, ahora bien, si es un cliente que tiene Preventista asignado pueden suceder dos cosas:

. 1: Se acercó a la oficina porque se encontraba cerca y decidió realizar su pedido. En este caso se acepta y se genera el pedido sabiendo que según su zona debe esperar a la frecuencia de reparto para que el mismo sea entregado. La facturación es cargada al Preventista correspondiente cobrando su comisión.

. 2: En reiteradas oportunidades se acerca a las oficinas a realizar el pedido para su negocio, automáticamente se traspasa de la hoja de ruta del Preventista "X" a la hoja de ruta llamada "mostrador" sin perder día y frecuencia de entrega, pero si el Preventista pierde su comisión. Es por ello que se insiste en la cobertura.

COMUNICACIÓN Formas y mecanismo de comunicación con el cliente

. Promoción: Es la acción pensada, realizada y efectuada por y para un producto/marca, o sea se ofrece un motivo para comprar y siempre debe ser presentada al cliente haciendo hincapié en los beneficios de realizarla. Existen diversos motivos por el cual impulsar un producto, se mencionan los que frecuentemente se utiliza en el canal indirecto:

- Aumentar el ticket promedio: Realizando el proceso de focalización en marcas Clave (Core), identificar los desvíos y darle prioridad y lugar más importante en la exhibición, esto es un trabajo en conjunto con el socio comercial "el minorista", es un efecto boomerang, el cliente crece...la distribuidora también.
- Sobre stock: Si bien se mencionó que se debe reducir este margen de ocurrencia, pero en ocasiones hay productos que son enviados por las compañías proveedores sin análisis previo de historial de ventas, de posible demanda, etc. Si con datos estadísticos de productos similares, esto mayormente sucede en referencias nuevas dentro de una línea de productos, ejemplo: Yerba Cruz De Malta Blend intenso. De esta manera se da que queda un stock que ocupa lugar en depósito y se debe licuar.
- Próximo vencimiento: Este punto va de la mano con el anterior remarcado y también por un deficiente control en recepción de mercadería o rotación en depósito. En productos alimenticios se puede vender un producto hasta 20 días antes de su fecha de vencimiento. Los productos que luego de verificar y rotar la mercadería en depósito y tienen como fecha de vencimiento próxima a los 20 días de su vencimiento salen mayormente las promociones 2x1.
- Ocasiones especiales: Ejemplo: Semana de la dulzura (más adelante se presenta cronograma de eventos).
- El Clima: Haciendo mención a las estaciones del año, y capitalizando oportunidades que ellas presentan, ejemplo: Trasladar la visión al minorista que en temporada de verano realice exhibiciones cruzadas con los productos de la distribuidora dentro del local, Ejemplos: Colocar al lado de las heladeras de gaseosas un exhibidor de pie con Bizcochos dulces/salados Gallo, o al lado del Freezers de helados obleas Gallo.
- La competencia: Ya sea de la distribuidora realizando ofertas de productos similares a los clientes de la misma plaza de cobertura o puede ser que clientes minoristas "obliguen" a la

fuerza de venta a generar acciones, por ejemplo: Porque abrió un nuevo comercio en el barrio.

A modo de comunicación y resaltación se utilizará el material POP enviado por las empresas representadas antes de las fechas de las ofertas o promociones para ser colocados en los comercios minoristas; tienen distintas formas y distintas aplicaciones

Interior del local:

- Cenefas: Normalmente rectangulares de cartón semiduro o de plástico y adoptan distintas medidas, se colocan sobre las bandejas de exhibición o sobre los flejes de las mismas. Mayormente se utilizan para comunicar precio o que es un producto destacado.



- Salientes de góndolas: Circulares, rectangulares, triangulares, etc. De distintas medidas y son de cartón semiduro o plástico, se colocan al comienzo o final de una bandeja de góndola se utilizan para comunicar un nuevo producto/marca o ayudar a visualizar distintos segmentos en una misma exhibición.



- Afiches: Rectangulares en papel plastificado, de distintas medidas, se colocan generalmente al inicio del comercio en vidriera o columna, se utilizan para comunicar una oferta, combo, promoción o nuevo lanzamiento.



- Banners: Generalmente de pvc o acrílico rectangulares de distintas medidas, se utiliza para destacar eventos importantes, ejemplo: Día de la Madre, y se colocan al ingreso del comercio.



- Calcomanías: De diversas formas, colores y tamaños, se utilizan generalmente para comunicación de marca o producto.



- Dípticos: De papel, rectangulares de dos hojas, para comunicar ofertas o información en general.

Los beneficios del trigo candeal

El Trigo Candeal, o triticum durum (por la calidad de sus proteínas e hidratos de carbono) posee ciertas propiedades físicas y nutritivas que lo convierten en la mejor opción a la hora de elegir un trigo de calidad para la elaboración de pastas.

Las proteínas del trigo candeal, como las de las demás variedades de trigo, pertenecen al grupo de las albuminas, globulinas, gliadinas y gluteninas. Las dos primeras son proteínas citoplasmáticas con actividad enzimática y las dos últimas, responsables de la formación de gluten. La 45-gliadina presente en este tipo de trigos le otorga firmeza al gluten, característica que se evidencia durante la cocción y que está relacionada con la digestión y absorción de los nutrientes de las pastas.

En cuanto a los hidratos de carbono, el almidón presente en el trigo durum posee mayor viscosidad que el del resto de los trigos, y tiene aproximadamente 27% de amilosa.

Durante el proceso de extrusión de las pastas, se forma una red proteica alrededor del almidón. Cuando la pasta es cocinada, la proteína coagula, fortaleciendo aún más esa red y dificultando la salida del almidón contenido dentro. Esta característica se relaciona con el menor índice glucémico de las pastas de trigo candeal ya que el almidón se va a ir absorbiendo lentamente a medida que sean hidrolizadas las proteínas que lo retienen.

Las pastas Matarazzo

Están elaboradas 100% con trigo candeal. Esta característica las hace ideales para planes de alimentación de personas que necesitan mejorar la calidad de carbohidratos consumidos. Además, por su bajo índice glucémico, resultan imprescindibles para optimizar los planes de actividad física propuestos como sostén del tratamiento indicado.

Alimentación variada + actividad física = mejor calidad de vida

La actividad física debe estar presente como parte de un plan de promoción de la salud. Algunos de los efectos favorables del ejercicio regular son:

- Frecuencia cardíaca más lenta.
- Disminución de la tensión arterial, sobre todo en individuos con hipertensión moderada.
- Cambios en el modo de metabolizar las grasas, con un aumento de la fracción HDL.
- Normalización del peso.
- Disminución de los efectos del stress.
- Utilización de glucosa sanguínea sin necesidad de insulina.



- Folders: De papel, solo una hoja, para comunicar ofertas o información en general.



- Organizadores: Plásticos, rectangulares, se colocan en la bandeja de la góndola para poder ordenar ciertos productos, ejemplo: Galletitas.



- Bandejas contenedoras: Plásticas, rectangulares, se colocan sobre la bandeja de la góndola o estantería la cual tiene un sistema de resorte retraíble que hace que el producto insertado en la misma se acomode sólo.



- Botaderos: De cartón duro circulares, rectangulares, octogonales, tienen un fondo de carga considerable, se utiliza para colocación de producto fuera de góndola, para resaltar ofertas.



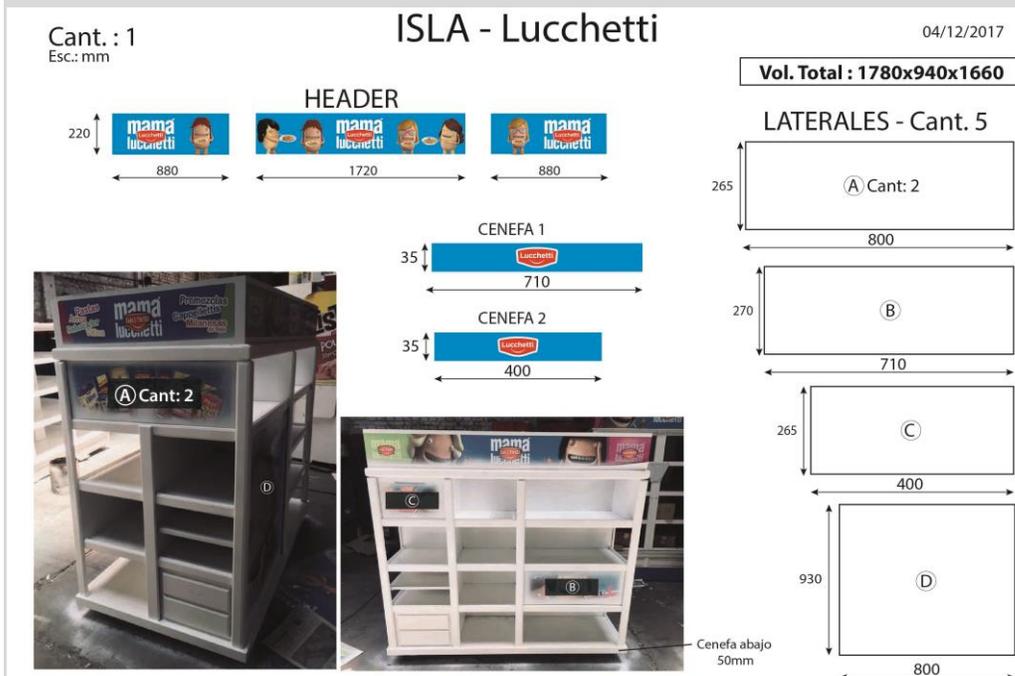
- Cinta Adhesiva ensuchadora: Para realizar los combos 2x1



- Exhíbidor de pie: De aleación de metal, de melanina, plástico etc. Generalmente tienen entre 4 y 5 bandejas.



- Isla exhibidora: Generalmente utilizada para grandes superficies o para “acción única” del comercio.



- Exhibidor de mostrador: Ídem anterior, son para ser colocados arriba de mostradores al lado de la caja registradora.



- Tiras exhibidoras: De plástico de distintas formas y colores, van enganchadas en la parte superior de las góndolas.



- Exhibidor tolva: De plástico o madera de distintas formas y colores, son para ser colocados arriba de mostradores y al lado de cajas registradoras.



- Porta precios: Son calcomanías o de cartón semi duro, sirve para colocar de manera manual el precio del producto a destacar.



En cuanto al exterior de los locales: Esto generalmente se abona un canon al comercio minorista por el uso del espacio a un tiempo determinado, lo más frecuente es que se arregle que el distribuidor paga todo el acondicionamiento del comercio sin pago de canon. Esto se utiliza para atraer a consumidores del radio de acción (visibilidad) e identificar/destacar el punto de compra y fijar ubicación:

- Marquesinas: De chapa, lona, madera, etc. De distintas medidas y formas
- Ploteos: De vidriera o puertas de ingreso
- Pintadas: Del local en si.



Además, se utilizará todo material también suministrado por las empresas proveedoras los siguientes elementos promocionales genéricos:

- Bolígrafos
- Llaveros

- Tazas
- Remeras
- Gorras
- Destapadores
- Recetarios
- Anotadores: Tanto en formato libreto, como imán para heladera

De todo el material POP se distinguen de la siguiente manera:

- Genérico: Es aquel que hace mención a una marca, producto en particular.
- Adaptado: Es aquel material que se confecciona para un evento o información en particular, y tiene caducidad en el tiempo; por ejemplo: Afiche informando que con la compra de bizcochuelos Exquisita en el mes de la Madre (octubre) tiene un descuento del 10% y recibirá un bono para un sorteo de un “X” premio.

Para la realización del material POP adaptado el cual indicara una promoción, oferta, combo, etc. Es de suma relevancia la relación con el comercio minorista, donde el rol del Preventista es clave en la escucha permanente de los comentarios, advertencias o propuestas que de él surgen, es el necesario y “Feedback”, ya que el material adaptado puede realizarse desde una zona (abarcando a todos los clientes inmersos en ella) o para algún formato de comercio, o para un cliente en particular. Para ello desde el Preventista y del comerciante minorista se debe esperar que conozcan lo siguiente de la zona y del comercio en sí:

. Hábitos de compra del consumidor final:

- Compra programada (compra lo que necesita, es la que anoto en su “lista”): Es aquella en la que el consumidor ha pensado antes de salir de su hogar, trabajo, escuela, actividad social, etc. Y de entrar al comercio. Ejemplo: Arroz (Gallo), pastas (Lucchetti), Medallón de pollo (Granja Del Sol), etc.
- Compra por impulso (Se tiente con algo y lo compra): Es aquella en la que el consumidor no lo ha planificado comprar un artículo en particular, pero dentro del comercio lo decide comprar por algún estímulo generado, ejemplo: Caramelos (Billiken), Chocolates (Nugatón), etc.
- Compra impulsiva sugerida: Es cuando el consumidor al ver un producto por primera vez decide adquirirlo por la utilidad/uso/calidad declarada en una promoción o publicidad.

Para esto deben visualizar e identificar los perfiles de quienes compran (adultos, niños, ambos, etc.), a que horario (salida del colegio, antes de entrar a trabajar, etc.), que días en particular (comienzo de la semana, fines de semana, etc.). Por ejemplo: La mamá le encarga a su hijo que compre un paquete de fideos Matarazzo spaghetti en el autoservicio del barrio...mientras el nene está esperando el vuelto ve que al lado de la caja registradora hay unos “Chocman” y siente las ganas de comprar uno. Esto demuestra que dentro de una compra programada se puede generar una compra impulsiva y reconocimiento de un perfil de comprador: El niño.

. Hábitos de consumo:

- Consumo fijo (consume lo mismo, aunque tenga mucha cantidad disponible): Son productos cuyo consumo es similar independientemente de la cantidad que tengo a mano en su hogar. Ejemplo: Pilas.
- Consumo expandible (cuanto más tengo, más consumo): Son productos cuyo nivel de consumo depende de la cantidad de producto que el consumidor tenga a su disposición, ejemplo: Chocolates, caramelos, etc.

En trabajo conjunto (distribuidor-minorista) se debe trabajar en llevar a que siempre el consumo sea expandible que los productos impulsivos “traccionen” la venta de productos que no lo son, pero si son de primera necesidad de alimentación, aquí hay que tener presente que dentro del local se pueden utilizar productos impulsivos que no sean de la distribuidora, o sea, de la competencia pero que ayuden al consumo de sus productos/marcas (se desarrolla en el punto siguiente)

La premisa es: Cuanto más consuma, más compra. Más vende el minorista...más compra al distribuidor.

Cronograma de eventos: Anual y adicional a las “ofertas trasladables” desde las compañías representadas, indicado por orden de ocurrencia y vigencia de la acción. Las bonificaciones vienen transferidas desde las compañías representadas:

- Día del pescador: 26 de enero, al ser una zona de ríos y mar esta disciplina deportiva es de factor común en la mayoría de los individuos realizándose en distintas localidades campeonatos o eventos al caso. Se dispondrá en promoción la línea de vinos Benjamín (especialmente Malbec, sepa más tradicional), acción: 6x5
- San Valentín (Día de los enamorados): 14 de febrero, línea de chocolates: Nugaton, Vizzio y Chocman. Acción 10% de descuento unitario.
- Día Internacional de la mujer: 8 de marzo, ídem punto anterior.
- Vuelta al cole: Fines de febrero hasta mediados de marzo (pudiéndose entender hasta fines de dicho mes): Línea golosinas y snacks en su totalidad. Acción 10% de descuento.
- Pascuas (Semana Santa): Medios de abril, línea de vinos Emilia (mas pensada para compartir momentos y cepas diseñadas para degustar con platos dulces) junto con harina comunes y especiales (stockeo) y rebozados de pescado (merluza) congelados. Acción: Vinos 6x5 y congelados 10% de descuento.
- Semana de la dulzura: Primera semana de julio: Línea general de golosinas, enfocado a formato kioscos y semejantes. Acción: 10% de descuento.
- Día del padre: 3° domingo de junio. Línea Premium de vinos: Cadus, Don Nicanor, línea de Champagne Nieto Senetiner y línea de pastas secas Premium: Don Vicente. Acción: Vinos 6x5 y pastas 20x18.

- Día internacional del amigo: 20 de julio, línea de vinos Benjamín, línea de snacks, línea de golosinas. Acción: Vinos 6x5 y golosinas/snacks 10% de descuento.
 - Día del niño: 1° domingo de agosto, línea de golosinas. Acción: 10% de descuento.
 - Día del estudiante: 21 de septiembre, línea de golosinas, snacks y embutidos (pensado en la elaboración de sándwich para camping). Acción: 10% de descuento.
 - Día de la madre: 3° domingo de octubre, bizcochuelos Exquisita y línea chocolates. Acción: Bizcochuelos: 18x16 y chocolates 10% de descuento.
 - Fiestas de fin de año (Navidad y año nuevo): 24-25 de diciembre y 30-31 de diciembre. Línea total de vinos y champagne. Con anticipación de ventas y llenado de góndolas mediados de noviembre. Acción: 6x5.
- . Participación de la feria anual “Expo Trelew” a realizarse en febrero en el predio de La Rural de dicha localidad: Con stand promocional, regalo de productos (muestras), etc.

. Publicidad: Es la manera de ofrecer una razón para comprar: Se dará por estos medios:

- Vía Red Social Facebook: La cual es una herramienta hoy por hoy de fácil acceso la cual nos permite brindar información y comunicar novedades, además de poder “subir” fotos y catalogo virtual.
- Televisivo: En TV publica y por cable a través de las publicidades de los productos/marcas que las compañías representadas hacen en dicho medio, pero que automáticamente replican sobre la imagen del distribuidor, ejemplo: Si Molinos Rio De La Plata SA publicita en “X” canal del nuevo Alfajor Chocoarroz y algún cliente minorista o consumidor la ve, la buscará en el mercado.
- Radial: Por FM Total 92.5 MHz con alcance a todas las zonas de acción en horarios picos, mencionando servicio que se brinda, las marcas más representativas que se distribuyen, dirección y teléfono de contacto:
 - . A primera hora: Que indica el camino al trabajo o la apertura de los locales comerciales
 - . Al Medio día: Generalmente horario de almuerzo
 - . Media tarde: Hora de merienda.
- Gráfico: En el periódico Diario Jornada y en la guía local comercial “Info Guía”. Con logo de la empresa y algunas marcas representadas con dirección y teléfono.

El plan de publicidad es el siguiente:

- Identificar al receptor: A la comunidad toda, en la cual están inmersos los clientes actuales, los potenciales y consumidores finales.
- Determinar los objetivos de la comunicación: Que la gente conozca a la distribuidora, sus marcas representadas y sus servicios.
- Diseñar el mensaje: Aquel que capte la atención, mantenga un interés, despierte un deseo.

- Selección de los canales: Los ya mencionados. Gráfico es el segundo diario de importancia en la provincia, pero el de mayor difusión gratuita (Gentileza) en los lugares públicos (hospitales) y privados (algún comercio patrocinador). Radial es una FM que tiene una gran audiencia y repetidoras en distintas localidades.
- Definir el tiempo: A corto, mediano o largo plazo.
- Fijación del presupuesto: Verlo como inversión y no como un gasto:

. Radial: \$550 mensual con cinco repeticiones diarias.

. Grafico: Periódico \$750 mensual, aviso medidas 5 cm x 29 cm a color en el inferior de la última página, \$200 Info guía 5 cm x 17 cm en blanco y negro en el inferior de la segunda página.

. Comunicación general: Se realizarán dos cambios sustanciales en la comunicación de precios, uno en combos, digitalización del catalogo y programación de reuniones:

- En Factura: En el caso de combos, ejemplo: Comprando 20 bultos de bizcochuelo Exquisita vainilla dos son de regalo = 20x18 directamente en factura se facturaban los 20 bultos, pero con % de descuento representativo el cual indicaba los dos bultos gratis en la sumatoria de los 20 (%8,33) el cual se prestaba para confusión, se cambio a facturar 18 unidades al precio 100% al comercio y al final de la misma indicar 2 bultos al -100%.
- En factura y a replicar en góndolas/estantes: Mostrar precios terminados en 9, se ha comprobado que esta estrategia permite generar una mayor rotación; o bien precios de comunicación en góndola que sean fácil de abonar esto ayuda a pequeños formatos dentro del canal, ejemplo: Kioscos.
- Combos 2x1: Para minizar el grado de percepción del consumidor final de que estos combos siempre son de productos pronto a vencerse, se decide que se armaran 1 con fecha optima y el otro con fecha "corta", siendo el de fecha optima el que marcará el precio y el mismo será de marca clave, esto dará como oportunidad la rotación ante el caso de dicha marca y a su vez licuar stock.
- Catalogo digital: Hoy las herramientas tecnológicas permiten en ciertos casos dar soluciones a situaciones de urgencia o complejas, en éste punto nos da la posibilidad de realizar sin costo una digitalización de las imágenes de los productos de las empresas representadas: Se pidió a cada empresa el envío por email de un maestro de imágenes en distintos formatos aplicables y adaptables (jpg, jpgm, etc. 8 Gigas) las cuales ya tienen los pixeles necesarios para una buena definición de apertura y visualización, las cuales fueron transportadas a la memoria de los equipos celulares de la fuerza de venta dividida por carpetas según categorización de marca: Las ventajas de esto es el poder de actualización sobre la memoria del teléfono, en un hipotético caso el Preventista puede enviar ciertas imágenes vía whatsapp a sus clientes de peso, no se pierde tiempo en buscar (ingresa a carpeta, busca carpeta de la marca "X" y ahí por familia de producto: Arroz, pastas, etc.) No le genera al Preventista estar pensando en que se olvido el catalogo impreso, no le ocupa lugar en su portafolio, mochila, morral, u otro elemento de carga de material

- Reuniones (marketing directo): Como herramienta innovadora, ya que ningún distribuidor de la zona lo realiza. Se decide que los días sábados en las oficinas comerciales de Vernasca SA de 10 a 11 horas (con flexibilidad de 30´ posteriores) se reúna jefe de ventas, Preventista (uno por ocasión) con sus 5 clientes Autoservicio más importantes (el famoso 80/20), ya sea dueño o comprador del comercio, para realizar charla a mesa redonda (equipo de mejora) donde se hable, transmita, comunique: Novedades de lanzamientos de marca y producto, ver en conjunto indicadores de gestión (se complementa con el punto desarrollado en distribución al negocio más abajo), para ver impacto de ofertas puntuales, desarrollos y trabajo en góndola, formas y horarios de entrega, etc. Recorrer juntos el depósito y cámaras de mercadería. Escucharlos que opinan, piensan, quieren, necesitan, y así en conjunto realizar propuestas de mejora e intercambiar buenas prácticas. Esto marcará una relación más cercana y hacerlos partícipes en cierta medida del proceso de distribución. Todo lo nutrido de las reuniones será evaluada para corregir errores, profundizar puntos positivos y dar soluciones a puntos no desarrollados.

DISTRIBUCIÓN

En este punto se diferencia la distribución “al negocio” y “dentro del negocio”: Logrando un impacto focalizado sobre el consumidor final, quien es al fin y al cabo el elemento traccionador de consumo.

. Distribución al negocio: Se refiere al movimiento físico desde depósito hacia el comercio minorista. La importancia de este punto consiste en asegurar que los productos se encuentren y lleguen a destino en la cantidad, forma y calidad adecuada. Para ello distintos roles del personal de Vernasca SA están involucrados con sus respectivas responsabilidades:

Rol interno:

- Preventa y gerencia: Pedido generado correctamente: Sin equivocaciones en códigos de productos, precio, descuentos, combos, promociones, etc. Dirección del comercio minorista y de persona que posiblemente recepcionara y horario; como así también la bajada en la planilla de pedidos, normalmente llamada “consolidado”, para el personal de depósito y control de cuentas corrientes, días de giro y pago a proveedores:
- . Días en la calle= $(\text{créditos por ventas} * 360) / (\text{ventas} * 1,21)$
- . Días de pago= $(\text{deudas comerciales} * 360) / (\text{ventas} / \text{Mark Up promedio})$

El horario de la preventa es de 8 a 14 hs y 16 a 18 hs, de 8 a 9 horas reunión de equipo de ventas donde se mencionan seguimiento de objetivos (cobertura, penetración, etc.), novedades (lanzamientos), etc. De 9 a 14 hs trabajo en zona: Pedidos, cobranzas (solo clientes con cuenta corriente), pasando vía sistema los pedidos generados, y de 16 a 18 hs trabajo de operador/activador en el punto de compra de la ruta del día siguiente: Acomodar y reponer mercadería de los ATS más relevantes, colocación de material POP, control de stock y vencimientos e ir anotando “mercadería sugerida” para el día siguiente focalizar la venta directamente en marcas clave (core), etc. Ejemplo gráfico de la operatoria en la ciudad de Trelew, recordemos que se asigno dos preventistas para las cuatro zonas:

Zona 1	Zona 2
Zona 3	Zona 4

Día lunes ambos preventistas salen a “vender” a sus respectivas zonas Preventista “A” zona 1, preventistas “B” zona 3, abarcando la mitad del mercado de la ciudad, al finalizar el recorrido envían los pedidos “levantados” a oficina (estos preparan el consolidado para depósito y hoja de ruta para logística) al horario de la tarde realizan el trabajo de operador/activador Preventista “A” en zona 2 y Preventista “B” en zona 4, ambas zonas serán visitada para “venta” al día siguiente, mientras logística estará entregando los pedidos en las zonas 1 y 3, esto también nos indica que el camión no andará de un lado al otro de la ciudad para entregar pedidos (optimización de tiempo), sabiendo que ante algún inconveniente de “bajada” de pedidos el Preventista estará en la zona aledaña para hipotéticamente realizar soporte ante un inconveniente de esa índole. Para ello se utilizará como indicador de gestión y medición:

- . Cobertura= Cantidad de PDC compradores/Universo PDC de la zona. Medición mensual
- . Atención= Cantidad de visitas/total clientes activos. Medición semanal
- . Efectividad= Cantidad de ventas/visitas realizadas. Medición semanal
- . Eficiencia= (Cantidad de ventas/total clientes activos)*100. Medición mensual.

- Personal de depósito: Control de stocks (para tener siempre actualizado el sistema de ventas). Aquí podemos realizar una distinción en los stocks según su función:
 - . Stock de presentación: Se denomina así al stock que se necesita para presentar el producto en góndola, bandeja o estantería ocupando todo el espacio destinado a la exhibición.
 - . Stock óptimo: Es cuando la cantidad en depósito es mayor o igual a la rotación de cada producto, teniendo en cuenta el tiempo a transcurrir entre que se hace el pedido y se entrega. Esto nos asegura el buen mantenimiento de los espacios y la frescura de los productos.
 - . Stock de reposición o mínimo: Es la cantidad de mercadería que se encuentra en el depósito y que será colocada en camión a medida que se venda el stock de reposición; es el que minimiza el impacto de los retrasos en las entregas y las fluctuaciones de la demanda.
 - . Stock crítico: Es la situación que se produce cuando el producto en depósito está al límite de riesgo de pasar a fuera de stock, ya sea por mala frecuencia en carga de pedidos, o por falta de entrega de los proveedores.
 - . Stock estacional: Es la cantidad de mercadería adicional que se prevé tener para productos que presentan una demanda mayor según la época del año (ejemplo: Helados; también ver cronograma en promoción).

. Sobre stock: Es la existencia de excedentes de mercadería en depósito.

. Fuera de stock: Es la falta o inexistencia de mercadería solicitada por los comercios minoristas.

Para llegar al stock óptimo se tiene en cuenta lo siguiente:

. Stock medio = $(\text{stock inicial} + \text{stock final})/2$. Ejemplo: Si el stock al inicio del mes es de 30 bultos (cajas) de un producto y el stock al finalizar el mes es de 20 bultos, quedaría $(30+20)/2=25$ bultos.

. Stock de rotación: Es la cantidad de veces que un stock se vende a lo largo del mes. Coeficiente de rotación = $\text{cantidades vendidas}/\text{stock medio del mes}$, ejemplo: En un mes se vendieron 45 cajas y el stock medio es de 15 cajas, el coeficiente sería = $45 \text{ bultos}/15 \text{ bultos}=3$

Esto nos indica que en un mes el stock medio rota 3 veces, significa que en este tiempo el mismo debe ser renovado por completo 3 veces.

. Número días de stock = $(\text{stock medio} * \text{N}^\circ \text{ días del mes}) / \text{cantidades vendidas}$, siguiendo con el ejemplo: $(15 \text{ bultos} * 30 \text{ días}) / 45 \text{ bultos} = 10$ días de stock.

El resultado nos indica que el stock rota por completo cada 10 días.

El armado del depósito será indicando puntos/zonas calientes y frías optimizando los metros cuadrados del mismo mencionando de ésta manera los espacios más rentables, el sentido de circulación será de derecha a izquierda (una vez ingresado al depósito se debe recorrer en ese sentido) y el armado de racks, estibas, etc. Será de derecha a izquierda esto hace que el recorrido sea ágil, dinámico y estandarizado para todo el personal, todo producto que se encuentre ubicado al comienzo del ingreso al depósito son aquellos de mayor rotación y margen de contribución (detallados en puntos anteriores) de ésta manera se muestra el punto caliente y el personal de depósito “no pierde tiempo” en buscar la mercadería, esto mismo se replica en las cámaras de refrigerados y congelados, se asigna la siguiente proporción de espacios:

. Marcas Clave: 55%, representa 110 posiciones

. Marcas Especialistas: 30%, representa 60 posiciones

. Marcas Otras: 18%, representa 28 posiciones, cantidad de posiciones que tiene un camión de la empresa proveedora, debe recepcionarse y ubicarse inmediatamente en los comercios minoristas.

. Devoluciones de mercadería: 0,5% esto se debe al caso de que el camión por “X” motivo regrese de su recorrido con mercadería que algún comercio minorista no acepto, la mercadería no era la que había solicitado, al momento de la entrega no tenía dinero, etc. Representa 1 posición, debe volver al stock al día siguiente.

. Decomisos: 0,5% mercadería en mal estado, físico, de vencimiento, etc. Para su recuento, baja de stock. Representa una posición.

El armado de las posiciones (respetando sentido de circulación) se armará por bloque, por negocio y por marca (mancha de color), ejemplo:

. Negocio/segmento: Pastas secas

. Bloque: Pastas soperas

. Marca: Matarazzo (se distinguirá) color Rojo.

Control de vencimiento con sistema PEPS: En cada pallet, estiba se rotula con fecha de ingreso a depósito, con fecha de vencimiento del producto y según su historial de ventas se menciona los días promedios de rotación, cabe mencionar que el color del rótulo varía según la urgencia de fecha: Blanco=normal, amarillo=alerta, naranja=vender urgente y rojo=vendido/separar de stock) y control de roturas (visión externa), y control exhaustivo en el picking del pedido: En este caso se realiza el armado por zona, clientes y tipo de formato (indicando prioridades de entrega), una vez armados los pedidos se realiza doble control de carga que en total hacen la sumatoria de tres controles antes de subir al camión:

. Armado inicial con planilla de pedidos, separación general de productos, ejemplo: La planilla de pedidos para la zona 1 de la ciudad de Trelew arroja que se necesitan 20 bultos de arroz Gallo parboil x 500 gramos. Entonces en el sector asignado para armado en depósito se separan del stock la mercadería mencionada.

. Control de carga por cliente (picking), ejemplo: Autoservicio "Ariel III" necesita 1 bulto de pastas secas Matarazzo codito x 500gramos y un bulto de aceite Cocinero mezcla x 900cc.

. Carga/control en camión: Una vez que se tiene la cantidad de bultos necesaria para despachar y entregar a la zona "X" de la ciudad "X" se arma en camión en orden de prioridad de entrega por hora y por volumen de pedido (a primera hora los clientes con pedidos de mayor volumen) ordenando la caja de la unidad de transporte desde atrás hacia adelante (puerta trasera) desde el menor a mayor volumen, esto se replica en las divisiones internas de refrigerados y congelados.

Rol externo:

- Personal logístico: Ayudar en el tercer paso de control y carga en la unidad de reparto, cumplir con la hoja de ruta, los tiempos programados de entrega y velar por el cumplimiento total de pedidos entregados, aceptándose un retorno a depósito del 3% de los pedidos en carga; ellos son los que terminan de "cerrar" la venta, de nada sirven los esfuerzos previos si la mercadería no es entregada y cobrada. El horario de trabajo es de 8 a 16 horas, al ingresar solamente busca hoja de ruta con las facturas correspondientes de los pedidos y sale a la calle, el horario de entrega es hasta las 14:30 hs, luego de ese horario hasta cumplimentar la jornada debe realizar el rinde de las facturas, acomodar devoluciones (en el caso de haberlas), el control N°3 del proceso y cargar el camión para el día siguiente.

. Distribución dentro del negocio (esta variable se complementa con la variable de "Promoción" por los elementos y acciones a utilizar): Asegura la disponibilidad continua de productos para el consumidor en el punto de compra, la gran importancia que tiene es que los productos no sólo se encuentren en el negocio, sino que estén disponibles para el consumidor final y exhibidos de una manera ordenada (espacio en góndola, estanterías, etc.), coherente (respetando la categoría del

producto, ejemplo: No se puede colocar un alimento perecedero al lado de un producto de limpieza) y atractiva (exhibición generando impulso o recordar “que me hace falta”). Se realizan principalmente a través del merchandising; por eso la preventa juega un rol clave: Es el contacto diario, los ojos, oídos, imagen con el cliente principal de la distribuidora: El comercio minorista. La preventa logrando su propio desarrollo y el de sus clientes asignados genera el motor de crecimiento del distribuidor. Para ello el vendedor debe:

- Conocer el mercado de consumo en el que actúa, sus productos, precios y condiciones de venta, tanto propios, como de la competencia.
- Conocer en profundidad su zona asignada, los clientes que están dentro de ella y realizando “rastrillaje” visualizar la oportunidad de incorporar comercios que no son atendidos, identificando su potencial y obtener información que permita su evaluación crediticia.
- Segmentar sus clientes de acuerdo a criterios tales como: Formato de negocio, magnitud e imagen y potencial de ventas, esto le llevará a determinar importancia de cada cliente e indicar la frecuencia de visita necesaria y prioridades en horario de atención.
- Organizar su trabajo diario, administrando eficientemente los tiempos de traslado desde la oficina a la zona y dentro de la misma visita cliente a cliente.
- Asesorar a sus clientes en la compra (pedido) mediante el análisis de las características de los consumidores de cada negocio.
- Asesorar y generar pedidos con cantidades adecuadas para no generar quiebres de stocks ni inventarios excesivos de los mismos.
- Ayudar a desarrollar a sus clientes, capturando oportunidades de crecimiento, incrementando volumen y participación de los productos representados.
- Gestionar y obtener la cobranza en los plazos acordados (en caso de tener clientes con cuenta corriente)
- Respetar a su cliente y atender con interés y capacidad de escucha las quejas y reclamos que manifiesten los minoristas, ofreciendo soluciones adecuadas y comprometiéndose en el seguimiento correspondiente hasta la extinción del problema.
- Obtener información en el PDC (punto de compra) sobre comportamientos de sus productos, actividades de la competencia, precios y stock del cliente, registrando e informando al jefe inmediato por escrito los aspectos más importantes.
- Elaborar y analizar indicadores de gestión que posibiliten identificar desvíos importantes en los volúmenes y facturación de los productos (crecimiento o decrecimiento) para aprovechar oportunidades de negocio, o efectuar las correcciones adecuadas o pertinentes.
- Administrar los recursos disponibles y asignados en forma eficiente: Precios (traslado hacia el cliente), bonificaciones, combos, plazos y material promocional.
- Comprender el negocio de sus clientes, la forma como estos logran su ganancia y el efecto (a que se debe) de la rotación de los productos en la misma.

- Identificar los mejores espacios del local para ubicar sus productos, con el objeto de atraer a los consumidores (exhibición).
- Negociar permanentemente con sus clientes la asignación de mayores y mejores espacios de exhibición, presentando sólidos argumentos de negocios.
- Desplazar a la competencia de los lugares calientes, tanto en góndola/estanterías/mostradores como de espacio de circulación.
- Controlar los precios, limpieza y frescura de los productos.
- Proponer al jefe inmediato la realización de promociones creativas acorde a su zona y clientes.
- Involucrar y motivar a sus clientes a pensar conjuntamente promociones de mutuo beneficio, mediante la oferta de productos asociados.

Búsqueda de excelencia y asesoramiento en las siguientes variables: Teniendo en cuenta que la compra en los formatos de cercanía es reducida, o sea, se ingresa a buscar lo que “necesito”, son compras de necesidad; la clave es hacerle tener la posibilidad de ampliar la compra.

. Circulación (sentido): Es determinar el camino que realizan los consumidores finales dentro de los comercios minoristas, esto llevara a una mejor disposición de los sectores y la ubicación de la mercadería dentro del mismo, diferenciando puntos calientes y fríos; la circulación tiene un sentido de derecha a izquierda, a medida que el consumidor avanza por la góndola visualiza aquellos productos que están al comienzo, mayormente se detiene a la mitad y llegando al final del pasillo prácticamente esta pensando que más va a buscar, debemos encontrar el equilibrio que el consumidor recorra los sectores de forma tal que al realizar su compra habitual recorra todos o la mayoría de los sectores, para ello dedemos reconocer el grado de atractivo de los productos esto nos ayudara a encontrar un balance un equilibrio en el flujo de los consumidores por sectores y pasillos de circulación:

. Grado de atractivo: $(N^{\circ} \text{ de compras para una familia de productos} / N^{\circ} \text{ total de ventas del comercio}) * 100$, por ejemplo, GDA de Arroz Gallo: $(200/10000) * 100 = 2\%$

- Puntos calientes: Son los más vistos o más recorridos por el consumidor, y se pueden dar de forma:

. Natural: Por la arquitectura propia del lugar, ejemplo: Caja registradora, entrada del local, mejor iluminados, etc.

. Artificial: O sea pueden ser formados, ejemplo: Degustación de un producto dentro del comercio.

. Familia de productos generadoras: Hay familia de productos que determinan puntos calientes dado que los consumidores recurren permanentemente a ellas, ejemplo: Lácteos y bebidas.

- Puntos fríos: Lugares normalmente mal ambientados u ordenados (mezclados), sucios, rincones y pasillos sin salidas, poca iluminación, etc.

- Sectores: Lógicamente se menciona de manera generalizada para ATS y en el caso de almacenes esta todo en un mismo sector.

- . Línea de caja: lugar de gran circulación, se ingresa y sale por ella y además en ATS es el lugar más visible desde la calle.

- . Almacén
- . Heladeras y Freezers
- . Fiambrería
- . Carnicería
- . Verdulería
- . Panadería
- . Mascota
- . Bazar

- Familia de productos: Se desprenden directamente de los sectores:

- . Almacén (food y non food): alimentos secos, perfumería, limpieza, bodega, etc.
- . Heladeras y Freezers: Bebidas (con y sin alcohol), productos congelados y refrigerados, etc.
- . Fiambrería: Embutidos y derivados
- . Carnicería: Cortes de distintos animales
- . Verdulería: Frutas y verduras
- . Panadería: Productos panificados y de repostería
- . Mascota: Alimento balanceado y derivados
- . Bazar: Destapadores, lámparas (focos), pilas, etc.

Como en los ATS el espacio es reducido (en comparación con las grandes superficies: Cadenas de supermercados) se considera que los productos deben seguir una lógica comprensible para el consumidor final y que los productos en la medida de lo posible se muestren al lado de su complementario, ejemplos:

- Tocado con limpieza, o sea shampoo con acondicionador
- Galletitas, mermeladas, dulces con café, infusiones y yerba mate
- Leche, azúcar con cereales
- Aceite con vinagre

. Espacios (administración): Los espacios en los formatos minoristas son muy acotados, y no se pueden tener todas las marcas y todos los productos, debemos seguir la premisa que lo que más se vende debe ocupar mayor espacio, esto se debe a:

- Lineal al suelo: Son los metros lineales en los que se exhiben los productos en góndolas o estanterías. Generalmente en la zona de acción del distribuidor los autoservicios tienen un promedio de 4 góndolas de 5 metros de dos caras = $4 * 5 * 2 = 40$ metros
- Lineal desarrollado: Es la multiplicación lineal por la cantidad de estantes de la góndola que usualmente es de 5 estantes (vale aclarar que la profundidad de carga varía entre 30 y 50 centímetros), siguiendo con el ejemplo anterior: $40 * 5 = 200$ metros

Esta información complementada con el grado de atractivo de la familia de producto nos da que para el caso (ejemplificado) de aceite en 200 metros sólo el 2% debe ser ocupado por dicha categoría (4 metros), que eso nos dará la cantidad de frentes (cara visible del producto individual) a ocupar en góndola. Del cual debemos desprender el indicador SOE (Share of exhibition) = cantidad de frentes ocupados por la marca "X" / la cantidad de frentes disponibles de la góndola.

. Exhibición (implementación): Atractiva y accesible. Cada lugar en la góndola o estantería tiene un impacto diferente a la vista y percepción del consumidor. El consumidor no puede comprar lo que no ve. Se diferencian dos tipos de exhibiciones:

- Primaria o genérica: Es la góndola o estantería propiamente dicha
- Secundaria o adicional: Es toda aquello que se arme fuera de la góndola o estanterías: Pilas, estibas, islas, punteras, exhibidores, etc. Y deben armarse en los puntos, zonas calientes. Es darle una segunda oportunidad para que el consumidor dentro de comercio minorista adquiera los productos del distribuidor, normalmente ayuda a incrementar las ventas, pero debe tenerse claro que jamás reemplaza/sustituye a la primaria. Aquí se da una gran oportunidad de generar exhibiciones adicionales con productos asociados que no sean de las firmas representadas por Vernasca SA, por ejemplo botadero armado con leche larga vida "X" marca junto a Biscochos dulces Gallo; y realizar Cross Selling con exhibiciones cruzadas, ejemplo armar un exhibidor de Pan Rallado Preferido al lado de la heladera mostrador de carnicería. Esto ayuda a generar volúmenes extra, por eso es importante que la preventa logre capitalizar dichos espacios con relación permanente con su cliente minorista.

La exhibición primaria debe armarse de la siguiente manera:

- En bloque: Significa agrupar en góndola o estanterías los productos por color de Packaging, esto facilita al consumidor encontrar su marca predilecta. Es de suma importancia que lo minoristas armen sus góndolas siendo asesorados por los planogramas (categorys) que el Preventista les sugerirá como guía, para llevar un criterio; las mismas han sido confeccionada previamente por las compañías representadas (proveedoras) las cuales ya han realizado los estudios pertinentes de rentabilidad en góndola por marca y producto. A su vez esta simplificada, agrupada en:
 - . Por tipo de producto: Pastas secas, arroces, rebozadores, etc.
 - . Por marca: Matarazzo, Lucchetti, Gallo, etc.
- Implantación vertical u horizontal según la conveniencia: Ejemplo vertical por marca, horizontal por variedad.

- Lógica de precios: De izquierda a derecha (ubicados frente de la góndola, estante) de la más cara a la más económica en el caso de ser horizontal, de ser vertical de abajo hacia arriba del mas barato al mas caro.

Se debe tener presente la ubicación o nivel de los estantes:

- Nivel del suelo: Generalmente se utilizan cajones exhibidores muy representativo en los muebles de kiosco, aquí deben ocuparse los productos de primera necesidad (que el consumidor los busca directamente o se los pedirá al almacenero) ejemplo: Harina.
- Nivel de mano: Por ejemplo todo exhibidor que esté sobre mostrador, caramelera, etc. Puede ser exhibidor tolva de obleas Gallo.
- Nivel de los ojos: Esta el 100% de atención y se da que el 52% de las ventas ocurren a este nivel. Es allí donde se deben capitalizar los espacios, hacerlos “del distribuidor” aquí deben ir exhibidas los productos de las marcas clave.
- Nivel de la cabeza: Colocar aquellos productos que no necesitan ser impulsados, ejemplo: Rollo de cocina, aceite de oliva, etc.

Desde la visión del cliente la distribución representa la conveniencia y comodidad.

CONCLUSIONES/RECOMENDACIONES:

Una vez finalizado el trabajo se puede demostrar y fundamentar que los objetivos planteados han sido cumplidos; que a su vez permite decir que es aplicable, que la puesta en practica y ejecución del mismo es viable, para ello se debe trabajar para lograr una especialización, romper paradigmas de “ventas de maletín” adaptarse a los cambios e incorporar nuevas herramientas, en el trabajo se menciona pasos, prácticas como guía; lógicamente Vernasca SA cuenta con el respaldo de la trayectoria del grupo empresario de donde fue fundada, pero esto no le asegura éxito en el presente o en el futuro, el camino es el del aprendizaje diario para una mejora continua y sostenida en el tiempo; para esto se debe lograr una sinergia con cada uno de los comercios minoristas, tener seguimiento y control con indicadores de gestión...no se puede mejorar sistemáticamente aquello que no se mide; en mercados dinámicos en contexto de turbulencia no se puede ser solamente intuitivo, hay que tomar una actitud frente al cambio, y es la de asumir un rol protagónico desde dentro hacia fuera de la distribuidora, por eso a través del trabajo presentado se muestra que esto se podría lograr utilizando los mismo recursos (físicos y de personal) equilibrándolos y reordenando los roles y las tareas internas y externas para dar respuestas a las demandas del servicio de distribución y ventas del mercado objetivo, dejarse de hacer más de lo mismo; visualizar pequeñas variables que harán grandes diferencias de impacto positivo, tanto para Vernasca SA, como para sus clientes: Donde no se está...estar (búsqueda), donde se está...estar mejor (ejecución y desarrollo). Para resolver el problema de un cliente, primero se debe encontrar (cobertura) y después conocer sus necesidades.

Para ello se debe tener una orientación desde y hacia el consumidor final, con el comercio minorista como “facilitador” de los productos y el distribuidor como puente, asesor y proveedor N°1 del comerciante, siendo capaz, eficaz y eficiente en dar respuestas a la demanda, soluciones a problemas de no rotación y de ejecución en góndola (interna del comercio) buscando la excelencia en el día a día en pos de profesionalización que hará un servicio de distribución y ventas de calidad. Tener en claro que el tiempo es dinero y en distribución si es bien administrado, el resultado es con creces. Ejemplo: Un Preventista no puede andar de un lado al otro “vendiendo” y mucho menos un camión repartidor yendo a distintos puntos cardinales en un mismo reparto.

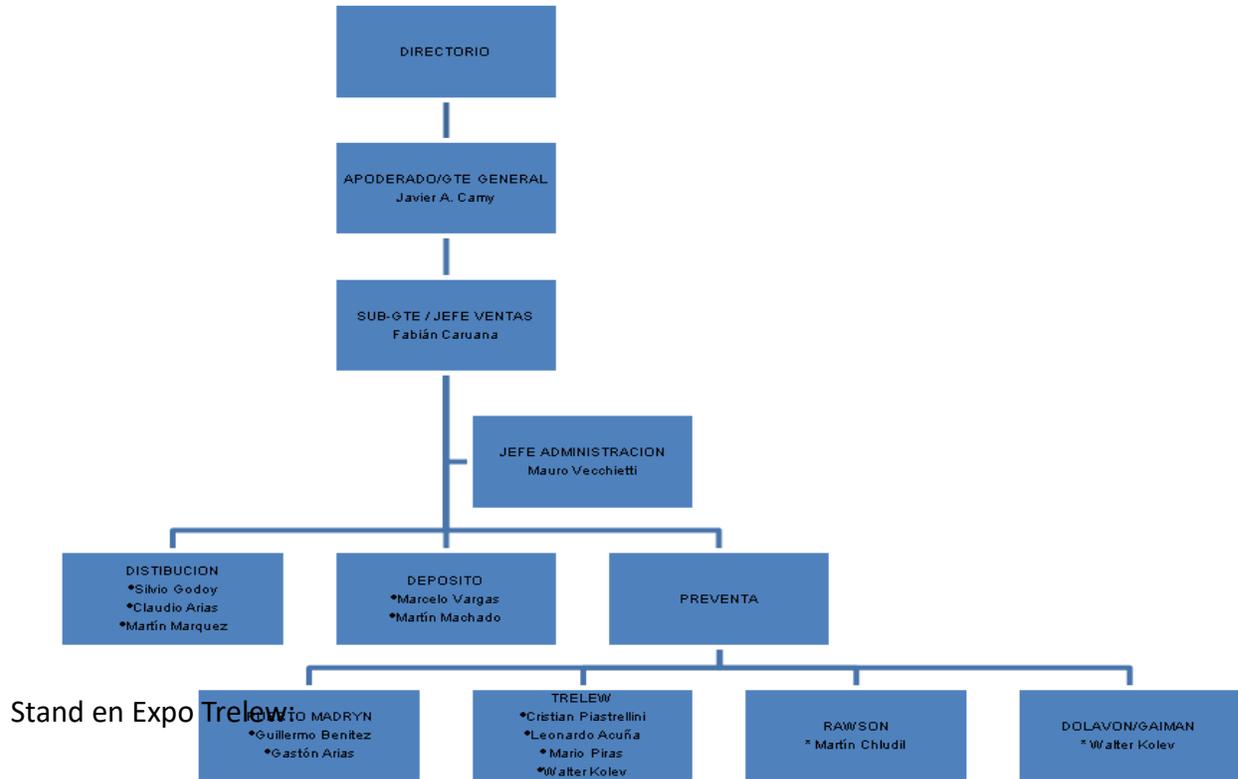
Toda acción en un negocio implica un costo; pero no todo lo que genera costo agrega valor. Por eso se apuesta al proceso general de distribución y ventas como. “Un servicio de calidad”:

- Seguridad: Brindar al cliente minorista cero riesgos (quiebre de stocks), peligros (productos en malas condiciones) y dudas (si pidió “x” pastas de “X” marca, recibirá exactamente eso) en el servicio.
- Credibilidad: Crear confianza y ser honestos, no sobreponer o mentir con tal de realizar una venta. Mantener en buen estado las instalaciones físicas, las unidades de reparto y contar con el personal adecuado para cada tarea.
- Comunicación: Mantener siempre abierto el canal de comunicación interno (empresa-empleados) y externo (empresa-minoristas) comunicar e informar de manera clara y precisa.
- Comprensión del cliente: Saber que desea y saber ponerse ante ciertas situaciones en su lugar.
- Accesibilidad: Generar varias vías de contacto y reclamos, se trata de establecer acciones reales que permitan sacarle provecho a las fallas que sus clientes han detectado y al mismo tiempo demostrar interés por mejorar. Priorizar el face to face, que los conozca y que “viva” también el proceso.
- Cortesía: Atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal. Recordemos que las empresas las hacen las personas.
- Profesionalismo: Se espera que de parte de todos los miembros de Vernasca SA tengan las capacidades necesarias para la puesta en marcha y desarrollo del modelo.
- Capacidad de respuesta: La respuesta más rápida es la acción. Pro actividad.

ANEXO

Se adjuntan imágenes, archivos y encuesta a modo de complementar lo desarrollado

Organigrama:





Equipo de ventas (Subgerente/jefe de ventas y preventistas), administrativo y Depósito.



Publicidad Diario Jornada (antes del cambio de domicilio) Y mapa remarcando zona de acción:

Expreso que "la última vez que la vi antes de su desaparición fue cuando compartimos un cumpleaños de una amiga".

"El 7 de agosto" precisó Gabriela, que trabajaba en una casa particular cuidando chicos, fue a ese lugar. En el año de edad, que hacía diez años que no lo veía. El le aseguró que se iba a contactar con un amigo del área de recursos humanos de una empresa petrolera para que ella pudiera tener un mejor trabajo".

LENTAMENTE, GABRIELA CÓRDOBA SE VA RECUPERANDO DE LA ANGUSTOSA EXPERIENCIA QUE VINO INVOLUNTARIAMENTE.

Rayón la engañó y no sabemos de qué manera la secuestró a mi hermana. A las 10:30 del miércoles 8 de agosto mi hermana no apareció de mañana que hicimos la denuncia en la policía sobre su desaparición", contó. Continuó diciendo que "mi hermana y el secuestrador caminaron en caminata hasta que cubrieron un trayecto de más de cuatrocientos kilómetros, distancia que separa la ciudad de Comodoro Rivadavia de la localidad de Paso de Indios, donde fue encontrada por la policía".

"No caminaron al lado de la ruta sino que le hicieron por el pleno campo la jobrecita de mi hermana vivió un verdadero calvario. Según dice ella, no le daba de comer. Pasó momentos muy penosos ya que sufrió frío, hambre, sed y obviamente tuvo problemas de higiene, pero eso es lo de menos" relató para acotar "mi hermana tuvo que alimentarse de bichos y ratones en el campo. Una vez pudo comer su casaca".

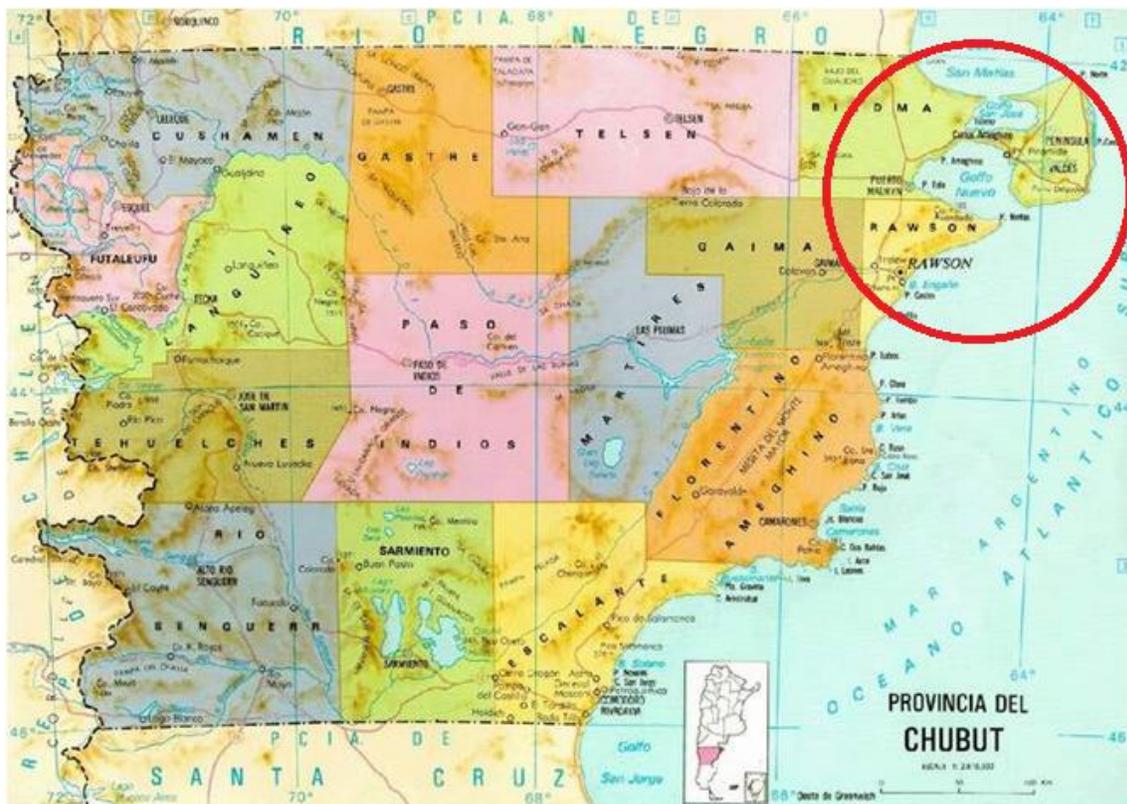
"El domingo 26 -puntualizó Zúñiga Córdoba- ambos hicieron dedo. Una pareja los levanto y los llevaron

que quedamos al lado. Una hermana me viene diez que la había secuestrado, al lado de ella. Nosotros supimos que el "Por ahora mi hermana no nos dijo nada a nosotros", explicó "Nosotros -enfático- acusamos a la jueza Raquel Tassello de toda esta situación porque dejó a Rayón en libertad cuando era el responsable de un caso del secuestro y violación de una chica. Si no lo hubiera soltado, a mi hermana no le hubiera ocurrido lo que le ocurrió. Esta señora no puede seguir trabajando donde está. Es una vergüenza que siga trabajando".

Solicite Vendedor al (0280) 442 9290 / 154 301 095 - vernasca@live.com

VERNASCA
CALIDAD DESDE EL ORIGEN

Gobernador Eugenio Tello 1864 - Parque Industrial L'Mano - 9100 Trelew - Chubut



Investigación: Relevamiento verbal a través de formulación de preguntas en su mayoría cerradas por el poco tiempo disponible por parte de los comerciantes. Muestreo no probabilístico por conveniencia.

Cabe aclarar que la población total de comercios es: 1250 distribuidos en las localidades de acción del distribuidor, a saber:

Formatos	Trelew	Rawson y Playa Unión	Pto Madryn	Gaiman	Dolavon	Pto Pirámides	Total x formato
ATS	27	22	38	8	3	1	99
ALM	236	89	249	33	28	11	646
Otros	156	55	225	26	18	25	505
Total Universo							1250

Los comercios visitados y consultados fueron: 15 autoservicios y 25 almacenes: 40 comercios en total.

Razón Social	Dirección	Localidad	Ramo	C.U.I.T.
SANCHEZ JUAN CARLOS(FRUTILLITA)	SANTA CRUZ 783	Puerto Madryn	Autoservicios	20-08401876-8
CASTRO LAMAS FCA (FONTANA EXPRESS)	ALBARRACIN 1931	Puerto Madryn	Autoservicios	27-18788361-5
CLEMENTE S.R.L.	CONSTITUYENTES PCIALES 860	Puerto Madryn	Autoservicios	30-71096572-9
SUPERMERCADO HOLA S	ROCA 1991	Puerto Madryn	Autoservicios	30-70790673-8
CASTRO VARGAS LUCIO(AUT.ESQUEL)	E.WILLIAMS/ALBA S/N	Puerto Madryn	Autoservicios	20-92102427-5
AMOROS GUILLERMO HORACIO(LA RURAL)	MITRE/ESPAÑA 0	Puerto Madryn	Autoservicios	20-21695482-4
CASTRO ELVIA MARINA (MC CLEVER)	LOPEZ Y PLANES 341	Puerto Madryn	Autoservicios	27-30109687-4
TORRES HUMBERTO (ARIEL III)	SAN MARTIN S/N	Trelew	Autoservicios	20-17447113-5
LIN CHUNXIANG (ORIENTE)	A.P.BELL 62	Trelew	Autoservicios	20-94921988-8
SARTAJAS CARLOS ANTONIO(OMAR)	CANGALLO 140	Trelew	Autoservicios	20-10434304-0
TANG ZHONGPENG	MITRE 119	Trelew	Autoservicios	20-95100097-4

WENG LINFENG (PRIMAVERA)	MUZIO 174 - BARRIO : PADRE JUAN	Trelew	Autoservicios	20-94012918-5
ARIEL SRL (ARIEL 2)	EDISON 1204	Trelew	Autoservicios	30-71186602-3
TORRES HUMBERTO (ARIEL 1)	QUIROGA S/N	Trelew	Autoservicios	20-17447113-5
FORRAJERIA TW DE RODRIGUEZ CARLOS	LEZAMA 1464	Trelew	Autoservicios	30-57865289-9
CHOQUE IBARRA FELICIDAD (DESP. ROMY)	MARZULLO 1072	Puerto Madryn	Almacén	27-94078310-6
RAIN MARTHA BEATRIZ (JESSICA)	JOSE MARIA REY 1094	Puerto Madryn	Almacén	23-13733680-4
NIEVAS NESTOR DARIO	ESTEBAN WILLIAMS 744	Puerto Madryn	Almacén	20-21372760-6
SALA GRACIELA ENCARNACION	EJERCITO DE LOS ANDES 896	Puerto Madryn	Almacén	27-18169541-8
HUGHES MAURICIO ALEJANDRO ANDRES	JOAQUIN SOTO 985 (ESQ. MORENO)	Puerto Madryn	Almacén	20-38232420-0
QUILALEO RUBEN HORACIO	MARQUINEZ 786	Puerto Madryn	Almacén	20-27773846-6
MAIDANA VICTOR EMILIO	MARQUINEZ JOSE 705 (ESPAÑA)	Puerto Madryn	Almacén	20-27363750-9
ORELLANA TEODORA (SAN MIGUEL)	MARCOS LOMBARDO 1086	Puerto Madryn	Almacén	27-94229374-2
RIOS OSVALDO MANUEL (EL PROGRESO)	SARMIENTO Y JOAQUIN SOTO	Puerto Madryn	Almacén	20-32206017-4
LLANES JAQUELINE TATIANA(JOAQUIN)	JOAQUIN SOTO 654	Puerto Madryn	Almacén	27-37148786-2
HERRERA VIRGINIA JANETH(EMANUEL II)	LUIS F. LELOIR 1045	Puerto Madryn	Almacén	27-37214349-0
CASTRO ADOLFO(MILAGROS)	JOAQUIN SOTO 663 (E/España y Gales)	Puerto Madryn	Almacén	20-08447158-6
CARVAJAL JESICA FERNANDA	GARAGARZA Y MORENO	Puerto Madryn	Almacén	27-30552323-8
LOPEZ CRISPIN NORMA	ESPAÑA Y PERIODISTAS CHUBUTENSES	Puerto Madryn	Almacén	27-18878693-1
RIVAS JOSIAS A. (MAXIMO)	JOSE M REY 719	Puerto Madryn	Almacén	20-37700212-2
TAPIA AYDEE (SOLANGE)	AMEGHINO NORTE 561	Trelew	Almacén	23-16284397-4
NAHUELCHEO LIDIA AIDEE(QUIQUE)	ESPAÑA/S.ESTERO 250	Trelew	Almacén	23-13733646-4
SCHMID EDUARDO	AMEGHINO NTE 525	Trelew	Almacén	20-18646974-8

(J Y S)				
PERICICH GUADALUPE DEL CARMEN	PELLEGRINI 1013	Trelew	Almacén	27-14973447-9
AÑASCO OLGUERA SANTOS LEONARDO	COLOMBIA 780	Trelew	Almacén	20-34667889-6
JACOME JAQUELINE JANET	DOLAVON 4186	Trelew	Almacén	23-35604236-0
BORDON ALICIA	CERRO CONDOR 522	Trelew	Almacén	27-28054616-5
MANZO MIGUEL ANGEL	ECUADOR 4343	Trelew	Almacén	20-13315582-2
CORIA PATRICIA NOEMI	GAIMAN 4333	Trelew	Almacén	23-28731815-4
VELAZQUEZ ARIEL FERNANDO	CASTELLI (E/RIO PICO Y TREVELIN)	Trelew	Almacén	20-28804968-9

Preguntas y respuestas:

1) ¿Conoce y es atendido por Vernasca SA?

Si: 85% (34 comercios)

No: 15% (16 comercios)

Desde la pregunta N°2 se tuvo en cuenta aquellos que respondieron “sí”:

2) ¿Cree UD. que Vernasca SA tiene productos básicos para el surtido esencial de su negocio?

Si: 90% (30 comercios)

No: 10% (4 comercios)

3) ¿Conoce personalmente a directivos del distribuidor?

No: 100%

4) ¿Conoce las instalaciones del distribuidor?

No: 100%

5) ¿El vendedor le comenta sobre lanzamientos, ofertas, promociones?

Si: 60% (20 comercios)

No: 40% (14 comercios)

6) ¿Recibe atención y asesoramiento de ejecución en góndola?

Si: 5% (2 comercios)

No: 95% (32 comercios)

7) ¿La entrega del pedido realizado es dentro de un tiempo prudencial?

Si: 65% (22 comercios)

No: 35% (12 comercios)

8) ¿Cree que el orden y la manera de exhibir la góndola le ayudaría a incrementar sus ventas?

Si: 35% (12 comercios)

No: 15% (5 comercios)

Ns/Nc: 50% (17 comercios)

9) ¿Piensa que destacar o resaltar un producto, sus clientes lo llevarían?

Si: 80% (27 comercios)

No: 5% (2 comercios)

Ns/Nc: 15% (5 comercios)

10) ¿Según su criterio el servicio de Vernasca SA es?:

Excelente: 0%

Muy Bueno: 15% (5 comercios)

Bueno: 80% (27 comercios)

Malo: 5% (2 comercios)

De la consulta N°10 se desprendieron comentarios que fueron tomado nota para tenerlos presente, puntos a mejorar:

. “Los catálogos impresos están todos remarcados sobre las imágenes”.

. “Los precios de los combos no se entienden en la factura”.

. “El vendedor me atiende cuando quiere”.

. “El vendedor espera a que le “cantemos” el pedido.

- . “En reiteradas ocasiones los productos han sido entregados con fecha corta de vencimiento”.
- . “Me trajeron la mercadería a la tarde que no la puedo recibir”.
- . “En varias oportunidades me trajeron un producto que no pedí”.

A modo de aclaración los comercios (16) que a la primera consulta respondieron “no”; no son atendidos por el distribuidor, denotando la falta de cobertura inicial del mercado objetivo.

MARCO TEÓRICO

El trabajo desarrollado y presentado es una investigación de índole exploratoria, descriptiva, no experimental y no absoluta, el cual fue llevado a cabo en un contexto provincial y nacional. Basado en conceptos y lineamientos teóricos de la bibliografía consultada, por información brindada por Vernasca SA y por información brindada por distintos organismos provinciales.

Luego de la investigación de mercado (expresada en el anexo) se solicita la formulación y puesta en práctica de un plan de marketing para el perfeccionamiento del modelo de distribución utilizado hasta el presente trabajo.

El plan de marketing es una herramienta ágil, dinámica, adaptable; que sirve de mapa, guía y como elemento para la toma de decisiones, ayudando a focalizar los esfuerzos en el logro de los objetivos y estrategias planteadas, describiendo el entorno (macro y micro) en el cual la empresa está inmersa, teniendo en cuenta el contexto económico y los recursos disponibles para hacer frente a la puesta en marcha y ejecución del plan.

Glosario:

- . Actividades back office: Actividades de apoyo al negocio, y que no tienen contacto directo con el cliente.
- . Actividades de front office: Actividades de la operatoria de la empresa que tienen contacto con el cliente.
- . Amplitud de producto: Es el número de líneas diferentes que la empresa pone a la venta.
- . Cadena de Valor: Herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva.
- . Cobertura de mercado: Es la cantidad de comercios visitados sobre el total de los comercios del mercado.
- . Comodato: Contrato por el cual se da a préstamo una cosa de la cual puede usarse sin destruirse con la obligación de restituirla.
- . Crisol: Gente de diferentes culturas, religiones y razas.
- . Distribución intensiva/masiva: Tener presente el producto en tantos expendios como sea posible.
- . Eslora: Longitud de una embarcación desde la proa a la popa

. Feedback: Realimentación

. Fuerzas de Porter: Modelo estratégico para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocios.

. Indicadores de gestión: Son coeficientes que permiten evaluar la eficiencia, eficacia, economía, equidad y ecología de las empresas. Se asocian con la capacidad administrativa o de gestión de la gerencia.

. Investigación de mercados: Proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización.

. Investigación exploratoria: Investigación de mercados que busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y sugerir hipótesis.

. Investigación por encuesta: Obtención de datos primarios mediante preguntas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra.

. Línea de productos: Grupo de productos relacionados entre sí.

. Longitud de productos: Total de las marcas existentes.

. Matriz de Ansoff: Herramienta clave para definir el ámbito producto-mercado y su vector de crecimiento.

. Mercado meta: Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, ya los cuales la compañía decide servir.

. Merchandising: Es una parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas, es una presentación activa apelando a todo lo que lo pueda hacerlo mas atractivo: Colocación, funcionamiento, envase/presentación, exhibición, instalación, etc.

. Mix de Marketing: Análisis de estrategia de aspectos internos de una empresa en cuatro variables (las 4P's): Precio, producto, distribución (plaza) y promoción.

. Penetración de marca: Es el indicador que marca la presencia de una marca o producto sobre la cantidad de comercios cubiertos.

. Picking: Fraccionamiento.

. Precio: Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

. Producto aumentado: Es el producto con todos los beneficios, servicios adicionales y ventajas competitivas que aumentan su atractivo excediendo las expectativas de los clientes.

. Producto básico: Se refiere al producto o servicio que le cliente en realidad esta adquiriendo o comprando.

. Producto de consumo: Producto que un consumidor final adquiere para su consumo personal.

. Producto real: Presentación del producto y sus características.

- . Profundidad de producto: Cantidad de versiones de cada producto que se llegan a ofrecer dentro de una línea.
- . Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
- . Sku: Stock-keeping Unit, hace referencia a un artículo específico que se puede almacenar.

BIBLIOGRAFÍA:

- . Información operativa brindada por la empresa del caso.
- . Información tomada de la página web de la provincia: Censos, datos de consumo, ingresos per cápita, etc.

- www.chubut.gov.ar

- . Cámara de comercio e industria de Puerto Madryn: CAMAD.

- . Secretaria de turismo de Puerto Madryn.

- . Fundamentos de Marketing – Octava Edición – Kotler & Armstrong

- Capítulo 6: Segmentación, mercados meta, y posicionamiento para construir las relaciones adecuadas con los clientes correctos.
- Capítulo 7: Estrategia de desarrollo de marca, productos y servicios.
- Capítulo 9: Fijación de precios: Comprender y captar el valor del cliente
- Capítulo 10: Canales de Marketing y administración de la cadena de suministro.
- Capítulo 12: Comunicar valor al cliente: Publicidad, promoción de ventas, y relaciones públicas.
- Capítulo 13: Comunicar valor al cliente: Ventas personales y marketing directo.

- . Estrategia competitiva – Michael E. Porter

- Capítulo 2: Estrategias competitivas genéricas

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

Se presenta la “fotografía” de la actualidad y la que se daría con el 10% más de facturación:

Actual:

Facturación total		\$1.162.000,00
menos (-)		
costo mercadería	vendida	
(C.M.V.)		\$ 860.000,00

Igual =
 Utilidad Bruta \$ 302.000,00
 dividido
 sobre facturación total

Margen sobre ventas 25,99%

Sueldos	\$ 227.500,00
Electricidad + agua	\$ 5.000,00
Gas	\$ 1.000,00
Combustible	\$ 9.500,00
Servicio de limpieza	\$ 2.300,00
Telefonía (incluye internet)	\$ 9.500,00
Contaduría	\$ 7.000,00
Insumos de oficina	\$ 1.034,00
Control de plagas	\$ 900,00
Seguridad (industrial y monitoreo)	\$ 6.300,00
Publicidad	\$ 750,00
Patentes unidades de reparto	\$ 3.392,00
Seguros (inmuebles y rodados)	\$ 8.734,00
Sistema	\$ 1.100,00
Total costos	\$ 284.010,00

\$
 Facturación total 1.162.000,00

Costo sobre ventas 24,44%

Margen S/vta.	Margen > S/costos
25,99%	> 24,44%

Utilidad	-	Costos	=	Ganancia Neta
\$ 302.000,00	-	\$ 284.010,00	=	\$ 17.990,00

Se puede visualizar que con la operatoria actual Vernasca SA, prácticamente “sale hecha”, la ganancia es mínima.

Ahora bien, si tenemos en cuenta que la cobertura actual es del %33 y que se ha fijado como objetivo crecer en dicho indicador un 5%, que representan 21 comercios más efectivos los cuales sumados a los ya 411 comercios efectivos, deben realizar un 10% de crecimiento de la facturación, manteniendo los mismos costos, se entiende que por todo lo explayado a lo largo del trabajo se distribuirá y venderá “mejor” (se sumó los gastos adicionales de publicidad).

Cabe aclarar que el 5% de crecimiento se indica como efectivo por el sólo hecho de que ese porcentaje debe ser atendido con venta, sino, el crecimiento de cobertura del 5% deberíamos hacerlo sobre los 1250 comercios del mercado, dando 63 comercios.

Pasaré a desarrollar como quedaría la operatoria con el 10% de crecimiento:

. Por un lado relacionare el “Top Ten” de los ATS en ventas, obteniendo una media de facturación de ellos, y sobre un ideal: el 5% de cobertura efectiva, que hacen 21 comercios deberían tener la facturación media del Top Ten, ese valor monetario compararlo con el 10% de crecimiento sobre la facturación total actual: \$1162000 (10%=\$116200). Notándose que sólo hay una diferencia de \$13106,4

	Nombre	Formato	Facturación
1	Luna	ATS	\$ 80.000,00
2	Don León	ATS	\$ 76.000,00
3	Holas	ATS	\$ 45.000,00
4	La Rural	ATS	\$ 41.700,00
5	Delicias	ATS	\$ 40.300,00
6	Ariel III	ATS	\$ 39.700,00
7	Belgrano	ATS	\$ 38.000,00
8	Frutillitas	ATS	\$ 34.650,00
9	Forrajería TW	ATS	\$ 32.140,00
10	Oriente	ATS	\$ 31.126,00
		Total=	\$ 458.616,00
		Media=	\$ 45.861,60
		x 21 comercios	\$ 963.093,60
		menos C.M.V	\$ 103.093,60
		10% s/Fac.Total	\$ 116.200,00

. Como último análisis mismo cuadro inicial, pero con el 10% de crecimiento, observándose que la utilidad se incrementa considerablemente. Y que el margen sobre ventas casi iguala al Mark up decidido en marcas clave (%35).

	\$
Facturación total	1.278.200,00
menos (-)	
costo mercadería vendida	
(C.M.V.)	\$ 860.000,00

Igual =
 Utilidad Bruta \$ 418.200,00
 dividido
 sobre facturación total

Margen sobre ventas 32,72%

Sueldos	\$ 227.500,00
Electricidad + agua	\$ 5.000,00
Gas	\$ 1.000,00
Combustible	\$ 9.500,00
Servicio de limpieza	\$ 2.300,00
Telefonía (incluye internet)	\$ 9.500,00
Contaduría	\$ 7.000,00
Insumos de oficina	\$ 1.034,00
Control de plagas	\$ 900,00
Seguridad (industrial y monitoreo)	\$ 6.300,00
Publicidad	\$ 1.500,00
Patentes unidades de reparto	\$ 3.392,00
Seguros (inmuebles y rodados)	\$ 8.734,00
Sistema	\$ 1.100,00
Total costos	\$ 284.760,00
	\$
Facturación total	1.278.200,00

Costo sobre ventas 22,28%

Margen S/vta. > Margen S/costos
 32,72% > 22,28%

Utilidad - Costos = Ganancia Neta
 \$ 418.200,00 - \$ 284.760,00 = \$ 133.440,00