



## PRIMER PARCIAL DE VENTAS INDUSTRIALES

### Caso.- EMPRESA RAYOS DEL PERÚ SAC

La empresa Rayos del Perú SAC es una empresa dedicada a la fabricación de diferentes tintes para el cabello, sus principales accionistas es una familia conocida en el ambiente socio cultural pero no industrial.

La empresa se fundó por Giovanni Petrozzi al llegar de Italia al Perú en la década de los 50. Su único hijo, decidió estudiar medicina y se casó con una mujer muy respetable y dedicada a la literatura. Su nieto, Pietro hoy luego de estudiar ingeniería industrial tomó el mando de la fábrica a los dos años de la muerte del abuelo (1998). Gran parte del personal era muy antigua y por ende mayor.

Petro, fue muy amigo del abuelo, ya que ambos vinieron juntos de Milano, Italia. No llegó a terminar ingeniería química, pero es el que conoce todo y fue el primer Jefe de Planta. Hoy ya tiene 72 años. Lamentablemente sus ideas son algo desubicadas, pero en lo concerniente a la tarea industrial cuidó de que el tinte Rayos del Perú, logre un reconocido prestigio y no exista un reclamo. El abuelo, había logrado reubicarlo en control de calidad, Se acordaba Pietro cuando el abuelo lo decía requiero de un ingeniero joven, cuando termines ingeniería tu trabajarás aquí.

Marcelo, es el hijo de Petro, tiene 48 años, y ha sido siempre el hombre de confianza, quien cuidó de la empresa cuando Don Giovanni se encontró enfermo. Siempre fue Gerente de Ventas, hoy tiene 3 vendedores. Estos fueron siempre los mejores, pero hoy todos pasan los 50 años.

Desde el ingreso a la empresa de Marcelo, cuando tenía 25 años, logran ingresar dos empresas extranjeras y poco a poco desplazan el liderazgo de Rayos del Perú. Es por ello, que decidieron reducir al personal y de los 15 vendedores llegaron a quedarse hoy con tan solo 3. Una de las transnacionales había adquirido ya una empresa local y estaba vendiendo con el nombre de esta. La otra usaba el mismo nombre que usa en todo el mundo.

Lilia, quien es la contadora desde que la empresa se redujo en personal. Ella si bien no concluyó los estudios era muy buena en administración y al retiro voluntario del Contador ella asumió el puesto. Lilia, parecía de 40 pero tenía más de 50. Según le habían contado a Pietro, ella estuvo muy enamorada de Marcelo, pero éste se casó con la tía Consuelo, que era hermana de la mamá de Pietro, ya que Marcelo estudió en la escuela con el hijo de Giovanni.

Sergio, quien era el encargado de la planta tenía 39 años. Se inició en la empresa cuando era practicante. Realmente sus profesores fueron Don Giovanni y Petro, quienes les habían enseñado las mañas de la producción, una vez que había salido de la Universidad. El era el único Ingeniero, pero había estudiado Ingeniería Química.

Además, existían alrededor de 20 obreros, que pese a los malos tiempos lograron quedarse en la fábrica por el cariño que tenían a Don Giovanni.

Al tomar las riendas Pietro, a fines del 2000 y ver que las ventas era uno de los principales problemas decide contratar a dos amigos, a fin de que colaboren en la empresa.

En lo concerniente a pagos, la empresa contaba con una póliza de seguros de defunción de Don Giovanni de US \$ 1'000,000; así como de una cuenta en caja y bancos tal que el monto le permitía disponer de dos años sin problemas. Luego del cual, posiblemente este monto se podría esfumar, de acuerdo a lo que habrían calculado en sus proyecciones con sus amigos.

Era lógico, Don Giovanni había visto que en corto plazo la empresa quebraría; posiblemente pensó que preferible era morirse primero, le vino a la mente a Pietro. Fue en esos momentos que



tomó la decisión de nombrar a sus mejores amigos, quienes también habían sido los mejores en la Universidad en dos puestos que no tenía la empresa: Jorge se encargaría de la Gerencia de Marketing y José de la Gerencia Administrativa. La idea era con ellos hacer un Plan Estratégico para relanzar la empresa y sacarla de la aguda crisis en la que se encontraba.

Además ambos, Jorge y José, ya habían practicado en empresas trasnacionales y conocían como era el movimiento de estas. Era lógico que al poderlos jalar a su fábrica, estos la harían trabajar, adecuada, eficiente y productivamente. Por último, pensaba Pietro que sus amigos, no le harían daño alguno.

No pasó sino dos meses del nombramiento de José y Jorge y vinieron los problemas. El Gerente de Ventas Don Marcelo, había visto que ya las otras empresas trasnacionales ya se encontraban también ingresando a las peluquerías que ellos las tenían como mercado cautivo, y que no habían logrado su ingreso por la calidad que tenía los tintes Rayos Peruanos. Además existía una trasnacional que se encontraba a punto de ingresar, con equipamiento de punto pero que se dedicaría a los niveles D y E. Eso Marcelo se lo decía a Pietro, pero no lo había comentado con su nuevo jefe Jorge, por cuanto no lograba compenetrarse con éste y sus "modemas ideas"

Jorge por su parte al iniciar el 2001 veía como las trasnacionales invertían en publicidad, cosa que Rayos Peruanos no podría dedicar por el exiguo presupuesto que tenía. Además le enseñó las cifras, de la que le dijo. "Existe muy poco tiempo de vida, menos de lo que tu te imaginas éramos 4 y hoy somos 5 las empresas que tenemos el 80% del mercado. En poco tiempo moriremos. A lo que le respondió Pietro "no seas pesimista." En los siguientes cuadros observa podrás observar las unidades vendidas, los precios son similares para todos salvo el producto de la empresa D que es un 70% por la calidad.

EMPRESA/ AÑO	1951/60	1961/70	1971/80	1981/90
RAYOS PERUANOS	15,000	14,000	13,700	10,000
EMPRESA A				8,000
EMPRESA B	2,500	2,450	4,000	8,500
EMPRESA C	2,300	2,430	2,600	5,000

EMPRESA/ AÑO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
RAYOS PERUANOS	10000	9800	9500	9000	8000	7000	6500	6000	5000	4000
EMPRESA A	8500	8300	9200	10000	9000	12000	15000	17000	18000	21000
EMPRESA B	8500	8700	11000	12000	11000	13000	13800	16000	19000	21000
EMPRESA C	6000	(quebró)	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
EMPRESA D	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	500

Fue en aquellos días, al inicio del 2001, en que se presenta un emisario de una empresa trasnacional y le propone comprarle lo que quedaba de la empresa. El precio ofertado, no era atractivo, pero lograba contratar a todos los que tuvieran más de cinco años. Lógicamente dentro de esta compra no estarían ni él, ni sus amigos Jorge y José.

Jorge, quien había visto de forma lateral el problema le sugirió: "Pietro, pienso que debes venderla." Fue en esos momentos que Pietro le confiesa, "Yo he tomado las riendas para hacerla funcionar y te he contratado a ti y a José para que colaboren." Fue en esos momentos algo duro, pero no le quedaba otra, pensó. Pero Jorge había visto como ya una empresa (Empresa C), dedicada al rubro, había quebrado unos años antes.

Ya que existía muchas murmuraciones en la empresa, Pietro convocó a una reunión a todos los involucrados y les dijo la propuesta que había tenido. Al término de la misma les pidió a todos decidir si seguían o la vendían. Caso curioso, los amigos, Jorge y José les dijeron paraliza y vende; y los antiguos compañeros del abuelo, le propusieron que era preferible continuar. En ese momento, pensó que era preferible parar, por cuanto los antiguos amigos y empleados del abuelo



posiblemente querían seguir sin presiones de una nueva empresa. Al salir de la reunión, no dijo ni decidió nada. Recién a los días de la reunión decide continuar, fue al escuchar a un obrero decir: **“Nadie tiene estas máquinas y nadie sabe como es nuestro secreto”**.

Hoy, Rayos del Perú SAC en el 2006, casi no produce tintes para el cabello, pues del 70% que abastecía hoy sólo abastece el 5% del mercado y esto lo hace prácticamente a pérdida. El resto lo tienen las otras cuatro empresas. Entre las cinco empresas se distribuyen los US\$ 2. MM de ventas mensuales. Y, aquella trasnacional que inició su operación en el 2000 (Empresa D) ya tiene una venta en dólares igual al 15% del mercado.

Rayos del Perú SAC sigue operando en el mercado, pese a que en los tintes para el cabello pierde pero Pietro lo sigue haciendo por amor a su abuelo y a los antiguos trabajadores. Pietro y sus amigos dicen que hoy las utilidades de la empresa son mayores a las que hubieran producido en la mejor de las épocas el abuelo Giovanni. Esto se consiguió gracias a .....

**PREGUNTAS A.-**(16 puntos: del 1 al 6=1 punto cada una; del 7 al 10=2,5 puntos cada una)

- 1.- Si hubieras sido Pietro, habrías traído a tus amigos José y Jorge? Porqué?
- 2.- Cómo piensas que Pietro sacó adelante la empresa Rayos del Perú SAC?
- 3.- Que cambios habrías definido tu como Director Gerente en la organización? Y qué le habrías solicitado al Gerente de Ventas, Don Marcelo?
- 4.- Te hubieras quedado con José y Jorge luego de que ellos te habían dicho que cerrarías y venderías la empresa? Porqué?
- 5.- Cuál hubiera sido tu nuevo Organigrama de la empresa? Justifica los cambios
- 6.- Habrías cambiado de clientes? Indicar los cambios de tipos de clientes? Porqué?
- 7.- Habrías cambiado de puesto o despedido a los vendedores(3)? Porqué?
- 8.- Presenta, usando cinco de los términos en inglés, lo que hubieras realizado en los planes de Pietro, para sacar adelante la empresa, indicando los motivos para ello?
- 9.- Observando la curva de vida como tintes para el cabello, hasta cuándo llegaría a operar la empresa vendiendo tintes para cabello en forma rentable? Porqué?
- 10.- Entre los cinco primeros productores de tintes abastecen hoy el 83% del mercado. Proyectando las curvas de las empresas de tintes de cabello, quién crees que en el 2006 estaría liderando las ventas? Porqué?

**PREGUNTAS B.- TRABAJO PRÁCTICO** (2 puntos al que responde todas las preguntas)  
Antes de dar respuesta a las preguntas poner el Equipo (ejem. Embutidos FEN) y Puesto que ocupas (ejem. Vendedor) en el trabajo.

- 1.- Que piensas del producto? Es buen producto el que te han ofrecido la oportunidad de formar el equipo o consideras que tu deberías ser el Gerente? De ser el Gerente consideras que te han colocado por qué en ese puesto?
- 2.- Piensas que podrán sacar una adecuada remuneración al vender el producto, todos los del equipo? Porqué?
- 3.- Dime conociendo los precios cuánto consideras podrían vender tu equipo de ventas? Y de ser Vendedor cual sería tu participación del mercado?
- 4.- Propondrías algún cambio en el equipo? Porqué?

**PREGUNTAS C.- CLASES** (2 puntos = 1 punto cada una)

- 1.- Que se entiendes (se desea explicación) a) Excelencia Comercial; b) Venta Persuasiva; c) Venta Conceptual; y, d) El Pronóstico en el ciclo de vida del producto
- 2.- Explica qué es una organización matricial de la Gerencia de Ventas y da dos ejemplos de empresas en la que supones existe dicha organización y los beneficios que tiene.

# ALL STREET JOURNAL AMERICAS.

© 2006 Dow Jones & Company, Inc. Reservados todos los derechos.

LUNES, 9 DE OCTUBRE DE 2006

WSJ.com/americas

## La paradoja de Pepsi

¿Tiene sentido que un gigante de bocaditos y gaseosas promocióne una dieta sana?

POR CHAD TERHUNE  
THE WALL STREET JOURNAL

Chicago—Muchos de los clientes que entran a la tienda de 24 horas Sammy G de esta ciudad pasan de largo los estantes de papas fritas bajas en grasa, y se dirigen directamente a los paquetes de Cheetos y Doritos de US\$0,25, que se encuentran al lado de la caja registradora.

Aun así, Rafael Herrera, un gerente de ventas de Frito Lay, la unidad de snacks de PepsiCo, considera a Sammy G como un hito para los productos bajos en calorías, simplemente porque la tienda accedió a venderlos. Los gerentes de otras tiendas con las que hace negocios se han negado rotundamente. "Los snacks bajos en grasas no se venden tan bien", admite.

Pepsi, que el año pasado obtuvo ganancias netas de US\$4.100 millones e ingresos por US\$32.600 millones, es uno de los mayores vendedores de gaseosas y bocaditos del mundo. Esto coloca a la compañía en el centro del debate sobre obesidad, nutrición y marketing dirigido a niños. Este año ha invertido millones en un programa piloto en Chicago que busca alentar a las comunidades negra y latina a adoptar hábitos de ejercicio y alimentación más sanos, sin causar un descenso en sus ventas.

¿Sin embargo, es apropiado que un gigante de la comida chatarra promocióne una dieta saludable? Esta es una pregunta que sigue sin respuesta dentro de la propia compañía y entre sus críticos. Otro de los retos de Pepsi es convencer a vendedores como Herrera, cuyo salario depende de sus ventas. Ganarse la confianza de los gerentes de las tiendas, acostumbrados a vender grandes cantidades de gaseosas y bocaditos salados, es incluso más difícil.

En Estados Unidos, el 32% de los adultos son obesos, según el Centro de Control y Prevención de Enfermedades. La obesidad afecta al 45% de los negros y al 37% de los hispanos de origen mexicano. "Queremos que Chicago sea nuestro laboratorio para entender dónde podemos entrar, ya que esto se relaciona tanto con la salud como con el bienestar. ¿Qué podemos hacer? ¿Cuáles son nuestras responsabilidades?", se pregunta Steve Reinemund, presidente de la junta de PepsiCo.

Los críticos argumentan que Pepsi sim-

plemente trata de mejorar sus resultados. Por ejemplo, aunque los snacks horneados tienen menos grasa y calorías, dicen que aún son comida chatarra. "Pepsi no tiene vergüenza", subraya Marion Nestle, profesora de nutrición de la Universidad de Nueva York. Asegura que Pepsi se distingue entre las compañías de alimentos por promocionar beneficios marginales de salud con tal de ganar una ventaja competitiva. "¿Son los snacks horneados realmente una mejora? ¿Por qué no simplemente comer menos papas fritas?"

El año pasado, Pepsi invirtió en EE.UU. unos US\$1.000 millones en marketing para productos dirigidos a niños. La mascota de Cheetos, Chester Cheetah, lleva gafas de sol, va en monopatín y surfea. Los Cheetos horneados tienen menos grasa y calorías que los normales. Aun así, una porción de 56 gramos tiene 260 calorías, frente a las 280 que posee una barra de chocolate Snickers.

Matt Longjohn, director ejecutivo del Consorcio para Reducir la Obesidad en los Niños de Chicago, cree que Pepsi va en la dirección correcta. "¿Se está contradiciendo Pepsi a sí misma? Claro que sí", reconoce. "Pero eso no significa que todo lo que hacen sea completamente malicioso". La fundación de Pepsi entregó recientemente US\$1,7 millones al consorcio para financiar un programa de prevención de la obesidad.

En 2003, Pepsi se convirtió en la primera empresa de alimentación en retirar de sus bocaditos los ácidos grasos trans, relacionados con el bloqueo de arterias. Al año siguiente, colocó un círculo verde llamado Smart Spot (que podría traducirse como "punto inteligente") en algunos de sus productos. Más de 250 de sus marcas llevan la etiqueta, cuyo slogan dice "Smart choices



Las ventas de los productos bajos en grasas de PepsiCo, identificados por el sello verde (izq.) han crecido 15% en el primer semestre de 2006.

made easy" (algo así como "Decisiones inteligentes hechas fácil").

En la primera mitad de 2006, las ventas de productos Smart Spot, como el agua Aquafina y Gatorade, crecieron 15%, en comparación al 5% de sus productos clave. Además, el negocio central de Pepsi se ha visto afectado por las bajas ventas de Doritos y una caída de siete años de Pepsi-Cola en el mercado estadounidense.

Cuando Herrera, el gerente de ventas de Frito Lay, descubrió que su presión arterial y su nivel de colesterol estaban muy altos, se convirtió en un ferviente defensor de los esfuerzos de Pepsi. Casi la mitad de las 80 tiendas a las que Herrera presentó los nuevos productos accedieron a vender snacks de Punto Inteligente.

Pepsi no ha revelado el desempeño de las ventas durante las pruebas en Chicago, que continuarán hasta el año que viene. Pero la compañía considera alentador que haya más productos de Punto Inteligente en las tiendas de cadena. Sin embargo, según algunos de sus ejecutivos, sigue siendo muy difícil llegar a las tiendas independientes.