

Cómo vender a las “**tiendas de barrio**” en América Latina

La situación es cada vez más difícil para las tiendas tradicionales y para sus proveedores. Para éstos, la solución es la ejecución segmentada.

**Alejandro Díaz, Jorge A. Lacayo
y Luis Salcedo**

Una imagen típica en América Latina son las “tienditas de la esquina”: comercios independientes de venta minorista ubicados en todos los barrios, que van desde puestos y quioscos callejeros que venden gaseosas y golosinas, hasta tiendas en las que se expenden víveres y productos básicos. Hay aproximadamente un millón de estos negocios en Brasil, más de 800.000 en México y 400.000 en Colombia. A pesar de la inevitable consolidación producto del crecimiento de los grandes detallistas modernos, como Carrefour, 7-Eleven y Wal-Mart, las tiendas de barrio seguirán representando por bastante tiempo una cuota importante de las ventas minoristas en América Latina y en otros mercados emergentes.

Tradicionalmente, las grandes empresas de consumo masivo han obtenido márgenes de ganancia atractivos por la venta directa a estos negocios. Sus dueños, por lo general con un poder de negociación limitado, con frecuencia aceptan acuerdos favorables o incluso de distribución exclusiva a cambio de refrigeradores, estanterías y mercancía promocional. En este entorno, las principales compañías de productos de consumo masivo de América Latina (y algunas multinacionales) cuentan con la suficiente escala y con un servicio estandarizado que les permite luchar contra competidores más pequeños y obtener retornos favorables.

Reseña del artículo

La presión que ejercen las grandes cadenas de tiendas minoristas está afectando las ventas y los márgenes de ganancia de las tiendas de barrio de América Latina y de otros mercados emergentes.

Por ello, la situación es cada vez más difícil para las empresas de consumo masivo que abastecen a las tienditas.

Para mantener relaciones rentables con las tiendas de barrio, las empresas de consumo masivo deben segmentar cuidadosamente la gran variedad de tienditas a las cuales brindan servicios y, de acuerdo con eso, diseñar sus promociones, exhibidores, descuentos, incentivos y enfoques de venta y distribución.

La fuerza de ventas desempeña un papel crucial en encuestar a los consumidores y comerciantes, negociar los paquetes de incentivos y controlar el desempeño.

Artículos relacionados disponibles en inglés en mckinseyquarterly.com

"Steering customers to the right channels"

"A grassroots approach to emerging market consumers"

"Reinventing innovation at consumer goods companies"

Sin embargo, cada día se les dificulta más a las empresas de consumo masivo obtener ganancias fáciles de la venta directa a las tienditas de barrio, porque ha aumentado el número de marcas y de compañías de consumo masivo interesadas en servirlos, es decir, ha crecido la competencia por el limitado espacio en los estantes de estos locales y por su dinero. Mientras tanto, las grandes cadenas continúan avanzando, con lo cual se reducen las ventas y los márgenes de ganancia de las tiendas de barrio. A su vez, al disminuir los volúmenes, aumenta el costo de vender y atender a estas tiendas tradicionales.

Las compañías de consumo masivo que buscan mantener relaciones rentables con las tiendas tradicionales y superar a sus competidores en este canal tan difícil de servir deben aceptar una realidad que la mayoría ha

ignorado por mucho tiempo: las tiendas de barrio son increíblemente diversas y los propios consumidores frecuentan varias de ellas en la misma semana en diferentes ocasiones, aunque estén cerca una de otra y vendan prácticamente los mismos productos. Un consumidor de cerveza que no tenga refrigerador podría ir a la tienda de la esquina a comprar una botella grande de cerveza para consumirla en casa, beberse un paquete de seis cervezas en un billar con sus amigos a la salida del trabajo, y compartir una caja de cervezas en un local con mesas al aire libre con su equipo de fútbol después de la práctica. Es posible, entonces, que la misma empresa de consumo masivo tenga una importante participación de mercado en una tienda determinada, mientras que en un establecimiento similar ubicado en la misma calle su participación sea insatisfactoria.

Algunas empresas líderes en el sector de consumo masivo han comenzado a comprender esta diversidad y a segmentar los puntos de venta con la misma sofisticación que los especialistas en mercadeo segmentan a los consumidores. Estas empresas han logrado entender en cuáles ocasiones la gente compra en una tienda específica, qué productos les resultan más atractivos de comprar a estos hombres y mujeres y qué ofrecimientos hacen que los dueños de los distintos negocios sean leales a un proveedor determinado. Este conocimiento les permite decidir qué tiendas ameritan una inversión y cómo diseñar promociones, exhibidores, descuentos, incentivos y enfoques de venta y distribución en forma eficiente en términos de costo-beneficio, de modo tal que aumenten las ventas y se recompense financieramente a los tenderos.

La fuerza de ventas desempeña un papel crucial en este enfoque que implica un mayor discernimiento. Los vendedores observan el movimiento en los puntos de venta, conversan con consumidores y tenderos, además de negociar los paquetes de incentivos con los propietarios y verificar qué tan bien éstos cumplen con su parte del trato, es decir, cuánto cobran, qué exhibidores y qué promociones utilizan y cuánto espacio de estantería destinan a los distintos productos. Dado que por lo general cada vendedor se encarga de hasta 300 puntos de venta, es indispensable que cuente con todo el apoyo necesario. Los programas de capacitación, gestión del desempeño y sistemas de incentivos bien estructurados permiten asegurar una ejecución consistente, y los dispositivos personales inalámbricos permiten enviar a la oficina central información sobre los puntos de venta y recibir recomendaciones sobre las tácticas a seguir.

La aplicación de herramientas de vanguardia para resolver los problemas de atención a estas tiendas tradicionales le ha generado excelentes resultados a las empresas de consumo masivo en América Latina y en otros mercados emergentes en África, Asia y Europa Oriental, e incluso en las zonas de Europa Occidental y Norteamérica en las que existe alta fragmentación de las ventas al por menor. Los productores de cerveza, bebidas gaseosas, golosinas dulces y saladas, las empresas tabacaleras, así como los fabricantes de jugos y de productos para el cuidado personal han logrado aumentos significativos en ingresos, márgenes de ganancias y ahorros en costos con tan solo olvidarse de una estrategia única para atender a todas las tiendas de barrio.

Presión por dos lados

Las tiendas tradicionales representan entre la cuarta parte y la mitad del total de las ventas de víveres y productos básicos en América Latina y ocupan posiciones dominantes en algunas categorías y mercados; por ejemplo, venden aproximadamente 95% de la cerveza que se consume en Colombia y controlan más de 80% de las ventas de bebidas gaseosas en México. El número de estas tiendas sigue en aumento, a pesar de la expansión de los grandes establecimientos modernos. En México, por ejemplo, el número de tiendas tradicionales aumentó más de 25% en los últimos cinco años.

Varios factores explican la capacidad de resistencia de estos pequeños negocios. Para empezar, la mayoría está ubicada en el mismo barrio, incluso en la misma manzana que sus consumidores objetivo, quienes por lo general no tienen automóvil. Además, al operar a menor escala pueden atender áreas de baja densidad poblacional o poco poder adquisitivo en donde los grandes establecimientos no son económicamente viables. Por otra parte, algunos de estos comercios tradicionales son informales, es decir, no pagan impuestos; y en determinados países, particularmente Brasil, esto reduce sus costos lo suficiente como para que sus precios sean similares o incluso inferiores a los de las grandes tiendas modernas. (Para mayor información al respecto, ver “Cómo pueden servir al mercado masivo brasileño las grandes cadenas minoristas” en este mismo ejemplar.) Además, como los propietarios de estas tiendas generalmente viven en el mismo barrio que sus clientes, quienes en muchos casos son sus amigos, pueden darles crédito sin garantía y con bajo riesgo de incumplimiento, lo cual los ata aún más a sus negocios. Por último, la tradición también influye en esta situación. En palabras del director general de una importante cadena de tiendas en México, “Los mexicanos vamos al mercado y al tianguis¹ desde la época de los aztecas. Es parte de nuestra forma de vivir”.

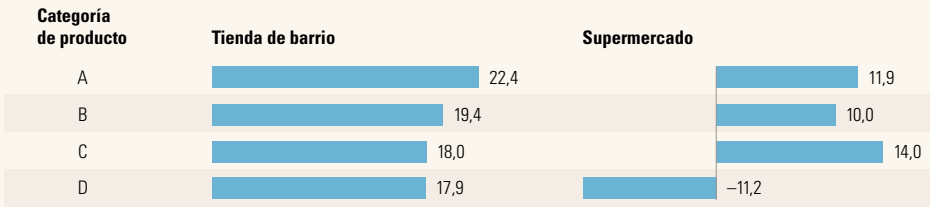
A lo largo del tiempo, muchas de las grandes empresas de consumo masivo han desarrollado relaciones amistosas y rentables con las tiendas de barrio (Gráfico 1). La fórmula más común consiste en dividir a un país en amplias zonas geográficas, por ejemplo, en Ecuador estas zonas serían Quito, Guayaquil, la Costa y los Andes. En las tiendas de barrio de cada región, el proveedor por lo general emplea las mismas promociones, tácticas de comunicación y exhibidores. Con el propósito de proteger los volúmenes y mantener contentos a los puntos de venta más grandes, las

¹ Mercados al aire libre.

GRÁFICO I

Una relación rentable

Empresas de consumo masivo de Latinoamérica, EBITDA¹ como % de ventas, por tipo de punto de venta



¹ Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

empresas de consumo masivo a menudo les dan refrigeradores y mesas, por ejemplo, además de exhibidores de productos, carteles de publicidad y mercancía promocional.

Pero ahora el juego está cambiando. Las grandes cadenas están prosperando en América Latina: representan aproximadamente tres cuartas partes del total de ventas de víveres y productos básicos en Brasil y Chile y casi la mitad en México, en donde hay más de 7.600 tiendas de conveniencia; tan sólo Wal-Mart declara ventas anuales por más de 15.000 millones de dólares en la región y ha incrementado consistentemente sus ingresos a tasas cercanas a 10% anual. Ya se han enfrentado los comercios modernos y tradicionales en los grandes mercados urbanos. A medida que se van saturando estos mercados, los grandes comercios han comenzado a instalar sucursales en las ciudades más pequeñas, los barrios más pobres y las áreas rurales donde predominan las tiendas de barrio. El resultado es similar en todas partes: los ingresos y la rentabilidad de las tienditas han descendido. En México, por ejemplo, las ventas en este tipo de tiendas se han venido reduciendo a una tasa de 3% anual.

Conforme crece la presión sobre los comercios tradicionales, aumenta el número de empresas de consumo masivo que tratan de venderles, en parte porque las grandes cadenas modernas son clientes difíciles. Los dueños de las tienditas tradicionales, con reducido espacio de anaquel, quedan por tanto en una mejor posición para negociar con los proveedores. (Es más fácil lograr tratos favorables con los fabricantes regionales de marcas de descuento.) Para complicar aún más la situación de las grandes empresas

de consumo masivo, los costos de distribución suben en la medida en que disminuye el tamaño del pedido (por ejemplo, el número de cajas de gaseosas que se entregan a una tienda cada semana). Incluso marcas globales tan poderosas como Coca-Cola, cuyas embotelladoras han perdido terreno en los últimos años frente a marcas de descuento en Ecuador y Perú, están sintiendo estos efectos.

Aceptar la diversidad de las tiendas de barrio

Afortunadamente para las empresas de consumo masivo existe una alternativa a la estrategia única para atender a las tiendas de barrio. Ésta implica entender mejor las características tanto de las tienditas como de las técnicas de mercadeo que inducen a los consumidores a comprar en diferentes comercios en distintos momentos, diseñar paquetes de incentivos que creen valor para los propietarios de estos negocios que colaboren en alcanzar los objetivos establecidos conjuntamente y revisar los procesos de venta y servicio para hacerlos más eficientes en términos de costo-beneficio. Este enfoque funciona bien con las tienditas de barrio independientemente de que sean formales o informales.

Implementar una estrategia más diferenciada requiere de una coordinación cuidadosa. En primer lugar, el área de mercadeo central debe realizar análisis de las necesidades de los consumidores y de las ocasiones de consumo. Después, el área de mercadeo por canal de distribución (*trade-marketing*) utiliza este análisis del consumidor para crear un plan de segmentación para los puntos de venta. Una vez hecho esto, el grupo de mercadeo por canal de distribución ayuda al personal de ventas a categorizar las tiendas de sus zonas. Los vendedores, por su parte, presentan un paquete de marcas, productos, precios, márgenes, micromercadeo (*merchandising*) y servicios adaptado a cada uno de los segmentos de tiendas objetivo. Por último, el grupo de mercadeo por canal de distribución elabora reportes detallados sobre el desempeño a nivel de punto de venta del personal de ventas (y, en algunos casos, de terceros tales como distribuidores o mercaderistas) y los recompensa en función de lo bien que hayan ejecutado la estrategia de segmentos.

Una amplia gama de empresas de consumo masivo han comenzado a adoptar este enfoque:

- Un productor de cerveza cuyas ventas estaban estancadas logró aumentar en 10% los volúmenes vendidos a las tiendas tradicionales luego de segmentarlas y atenderlas con mayor cuidado.

- Un fabricante de bebidas gaseosas recientemente incrementó su participación en el mercado de tiendas de barrio en nueve puntos porcentuales, en gran parte a expensas de las marcas de menor precio que habían venido aumentando su participación hasta ese momento. Otro fabricante de bebidas redujo sus costos de distribución en 20% y mejoró su participación de mercado en tiendas tradicionales al utilizar más ventas telefónicas y hacer entregas por lotes para aquellos puntos de venta que, según el nuevo plan de segmentación, requerían de menos servicios personalizados.
- Una empresa tabacalera categorizó el universo de puntos de venta tradicionales. Para cada segmento diseñó estrategias basadas en el perfil demográfico de los consumidores que frecuentaban este tipo de comercio. Esta mejor segmentación le permitió aumentar sus inversiones en posicionamiento de marca en un pequeño número de tiendas estratégicas y reducir, simultáneamente, sus costos de ventas, distribución y micromercadeo (*o route to market*) en 12% para el canal de tienditas tradicionales en conjunto.

Entender y segmentar los puntos de venta

Para categorizar miles de puntos de venta, las empresas de consumo masivo deben usar las mismas herramientas que utilizan los especialistas en mercadeo sofisticados en todo el mundo para analizar los “estados de necesidad” que representan la intersección entre lo que quieren los consumidores y cómo lo quieren. La segmentación por estados de necesidad generalmente se aplica a consumidores, no a tiendas. Por ejemplo, las empresas de consumo masivo en América Latina, a veces realizan análisis de este tipo en las principales áreas urbanas en donde la existencia de grandes cadenas de tiendas que atienden a una gran diversidad de consumidores hace innecesario un enfoque específico para cada tienda. Es suficiente entender que, por ejemplo, “la gente consume la marca X cuando desea relajarse en compañía de amigos, tomando cerveza de precio económico y sin demasiadas calorías”.

Sin embargo, el entendimiento sólo a nivel del consumidor no es suficiente cuando se trata de clientes que frecuentan varias tiendas con regularidad y cuando las características específicas de cada tienda influyen en la decisión de compra. En este contexto, las empresas de consumo masivo tienen que evaluar qué producto desean los consumidores cuando van a un determinado tipo de tienda y cómo desean que se les presente (Gráfico 2).

GRÁFICO 2

¿Qué desean?

Participación del volumen vendido en un segmento de tiendas de barrio determinado (ejemplo), %

■ Principal estado de necesidad

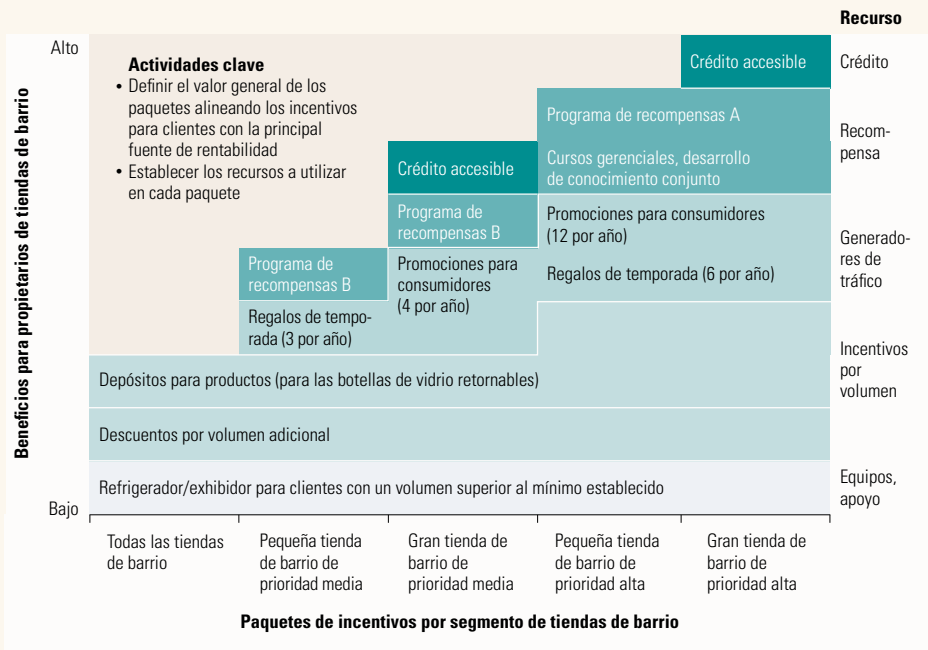
Estado de necesidad del consumidor	Segmento de tiendas de barrio			
	Conveniencia	Actividades, por ejemplo, juego de billar	Lugar para tomar un descanso	Espacio para escuchar música
Socializar	20	56	5	20
Divertirse	18	8	12	48
Reunirse después de practicar un deporte	15	11	28	8
Rutina diaria	22	13	45	11
Comprar e irse	25	12	10	13

Una empresa de bebidas gaseosas partió de su enfoque general de segmentación de clientes para elaborar un enfoque específico para cada punto de venta: su grupo de mercadeo por canal de distribución, junto con algunos vendedores y una compañía externa de investigación, realizaron encuestas cuantitativas individuales en una muestra representativa de sus puntos de venta. El análisis destacó varios segmentos de canales distintos, que incluyeron tiendas a las que van los clientes para hacer una pausa durante su jornada laboral, locales con mesas de billar donde se reúnen con amigos, establecimientos en donde toman un refrigerio después de practicar algún deporte, lugares donde se reúnen los vecinos para divertirse y escuchar música y sitios donde la gente compra alimentos y bebidas para consumir tan pronto llegue a su casa. Una vez establecida esta segmentación de los puntos de venta, el área de mercadeo por canal de distribución preparó cinco preguntas que los vendedores podían formular a los consumidores y tenderos para categorizar a las miles de tiendas que la empresa atiende.

Después de completar la segmentación de puntos de venta en función de las ocasiones de consumo y los estados de necesidad, una empresa puede diseñar un enfoque para cada tipo de tienda. En aquellos comercios en los que los consumidores hacen compras rápidas y donde la conveniencia es importante, un fabricante de cerveza, por ejemplo, regaló a los comerciantes refrigeradores verticales para promover la venta de cerveza entre los clientes cuando se dirigen a la salida. Una empresa de bebidas gaseosas suministró botellas de vidrio retornables, que son

GRÁFICO 3

Todos prosperan



más económicas que las no retornables, a puntos de venta donde los consumidores de bajos ingresos hacen sus compras diarias. La misma empresa descubrió que es fundamental que haya mesas al aire libre (con la marca de la empresa exhibida prominentemente) en los puntos de venta que frecuentan los jóvenes durante los fines de semana después de los partidos de fútbol. Junto con los dueños de cada tienda, la empresa también patrocinó mini torneos de fútbol de barrio para afianzar en la mente de los consumidores la conexión entre estos locales y el tiempo que pasan divirtiéndose con otros jugadores después de los partidos mientras consumen su marca de gaseosas.

Crear valor para los propietarios de las tiendas
 Determinar qué va a atraer a los consumidores en cada punto de venta es sólo una parte del enigma. Las empresas de productos de consumo masivo también deben crear paquetes de incentivos que ayuden a los dueños de estas tiendas a prosperar en el competitivo entorno actual de venta minorista (Gráfico 3). Este paso es fundamental porque incluso las mejores estrategias para atraer consumidores tendrán éxito únicamente si cuentan

con el apoyo de los dueños de los puntos de venta. Nuestra experiencia indica que la colaboración de los propietarios de las cada vez más numerosas tiendas de barrio sólo se puede asegurar en la medida en que se les ayude a ganar más dinero. Otros métodos, como las promesas de venta exclusiva a cambio de una mesa y un refrigerador, ya no son tan efectivos.

La experiencia de un fabricante de cerveza pone de relieve la amplia variedad de posibles beneficios. Algunos que son muy valiosos para los comerciantes son en realidad relativamente económicos. Los propietarios de establecimientos que tienen mesas estuvieron muy interesados en recibir camisetas con la marca del producto ya que esto les evita el gasto de comprar uniformes para los empleados que sirven cerveza. A los dueños de establecimientos en los que la gente se reúne para escuchar música los atrajo especialmente la idea de organizar fiestas de aniversario para sus tiendas, con banderines y material promocional. A las tiendas que se caracterizan por ofrecer precios bajos a la gente que hace su compra diaria, les interesó recibir crédito barato y botellas gratis.

También se debe considerar el ejemplo de un fabricante de bebidas sin alcohol que solicitó a un segmento de tiendas de barrio de México que utilizaran un refrigerador nuevo con la marca de la empresa que les ocasionaría un mayor gasto en electricidad. La empresa les aseguró que las ventas adicionales de gaseosas compensarían este costo extra y les ofreció una caja de gaseosas gratis por mes a cambio del compromiso de mantener conectados y bien surtidos los refrigeradores con su marca. En otros países latinoamericanos, la misma empresa se dio cuenta que ofrecer cursos de administración básica y pólizas de seguros de vida a los dueños de estos comercios servía para aumentar su lealtad.

A fin de determinar qué beneficios deben ofrecer, las empresas deben entender cuáles son sus oportunidades en cada tienda, lo cual se puede cuantificar en función de su participación en el mercado a nivel de punto de venta. Obtener esta información detallada es responsabilidad del personal de ventas y en algunos casos, de empresas externas de investigación de mercados. Nuestra experiencia indica que los comerciantes se encuentran muy dispuestos a dar información sobre volúmenes, niveles de servicio y márgenes de ganancia, quizás porque esperan que esto aumentará sus posibilidades de obtener condiciones favorables con sus proveedores.

Una vez identificados los ingresos y las oportunidades de generar ganancias a nivel de punto de venta, las compañías deben diseñar paquetes de incentivos y servicios a la medida que garanticen un retorno positivo sobre la inversión y eviten que se disparen los costos. En el caso de una empresa de bebidas, por ejemplo, este enfoque se tradujo en la decisión de no ofrecer incentivos generosos a todos los puntos de ventas. De hecho, la segmentación de los puntos de venta y el análisis competitivo indicaron que la empresa debía trabajar con tres grupos de tiendas: aquellas que ameritaban grandes paquetes de hasta 5.000 dólares por año, otras que justifican inversiones más pequeñas de aproximadamente 500 dólares, y los establecimientos donde las oportunidades de crecimiento en volumen eran tan limitadas que cualquier tipo de inversión sería un error. De acuerdo con nuestra experiencia, por lo general no más de 5% de todos los puntos de venta pertenece al grupo de alto potencial y hasta la mitad no justifica inversión alguna.

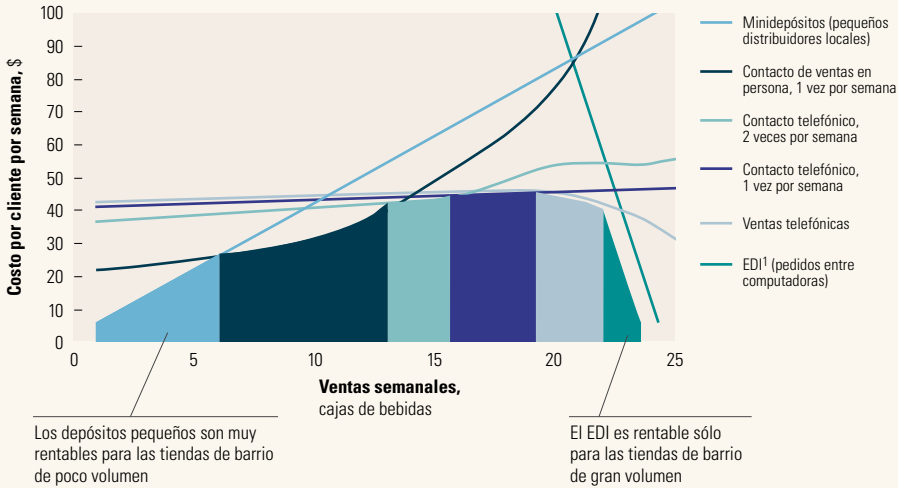
Asegurar una implementación eficiente en términos de costo-beneficio. Una vez que las empresas de consumo masivo deciden qué desean ofrecerle a los consumidores y a los propietarios de las tiendas y dónde desean hacerlo, la última pregunta que deben formularse es qué necesitan hacer para lograr una implementación impecable en el punto de venta y, al mismo tiempo, mantener los costos tan bajos como sea posible. En nuestra experiencia, las empresas de consumo masivo de América Latina no han evaluado minuciosamente la mezcla y eficiencia de sus técnicas de “ruta al mercado”. La mayoría de las empresas probablemente necesitarán una amplia gama de cobertura de ventas, distribución y enfoques de micromercadeo para los distintos segmentos de puntos de venta en cada una de las zonas que atienden (Gráfico 4).

Con el propósito de entender cómo son estos enfoques en la práctica, analicemos la experiencia de otra empresa de bebidas que envía a sus vendedores a visitar las tiendas de alto potencial, tomar los pedidos y controlar las actividades promocionales varias veces a la semana. También contrató especialistas en micromercadeo para que coloquen los productos y el material promocional así como refrigeradores limpios en estas tiendas. En contraste, las tiendas de nivel medio reciben una sola visita semanal de los vendedores pero ninguna visita por parte de los especialistas. Para otra categoría de puntos de venta, la empresa tiene un equipo de venta telefónica que llama a los comerciantes en días y horarios previamente establecidos para tomar sus pedidos. Este modelo de ventas telefónicas redujo

GRÁFICO 4

Elija su mezcla

Métodos de venta y distribución por segmento de tienda de barrio, ejemplo de una empresa de bebidas



¹ Intercambio electrónico de datos.

en más de 40% el costo de atender a algunos puntos de venta sin afectar la efectividad de las llamadas. Asimismo, la empresa encontró que en ciertas zonas era mucho más económico contratar camiones independientes para distribuir sus productos y material promocional que recurrir a su personal interno.

Los esfuerzos por mejorar la calidad y la rentabilidad no terminan cuando la compañía logra la mezcla adecuada de ventas y servicios. Es importante erradicar la volatilidad que con frecuencia se asocia con volúmenes variables de pedidos o en aumentos repentinos en las entregas en ciertos días (como los viernes) y en el desperdicio, que es común durante el despacho cuando los camioneros toman rutas difíciles o cargan y descargan los camiones de manera ineficiente. Las empresas de la industria automotriz, las aerolíneas y la banca comercial han luchado contra la volatilidad y el desperdicio durante muchos años aplicando técnicas de operación *lean* que según nuestra experiencia, también pueden aplicarse a la atención en las tiendas de barrio². Por ejemplo, cuando una empresa tabacalera realizó

² Para mayor información sobre técnicas *lean*, consulte Stephen J. Doig, Adam Howard y Ronald C. Ritter “The hidden value in airline operations”, *The McKinsey Quarterly*, 2003, Número 4, pp. 104-115; y Anthony R. Goland, John Hall y Devereaux A. Clifford, “First National Toyota”, *The McKinsey Quarterly*, 1998, Número 4, pp. 58-68

un análisis de tiempos y movimientos de sus vendedores y despachadores y rediseñó lineamientos operacionales para reducir las actividades de poco valor, el costo de cada ruta se redujo en más de 12%, sin que esto afectara la efectividad de las ventas o entregas.

Mantener relaciones rentables con las tiendas de barrio es un reto que crece cada día. Las compañías de productos de consumo masivo pueden aumentar sus volúmenes y márgenes de ganancia si comprenden por qué los consumidores compran en distintos tipos de tiendas, qué incentivos deben ofrecerle a los dueños de estas tiendas y cómo ser efectivos en términos de costos a la hora de vender o de prestarles servicio. *Q*

Los autores desean agradecer a Pablo Ize por su contribución a este artículo.

•

Alejandro Díaz es director de la oficina de McKinsey en Chicago,
Jorge Lacayo es *associate principal* de la oficina de McKinsey en Ciudad de México y
Luis Salcedo es socio de la oficina de McKinsey en Lima.

Copyright © 2007 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados.