



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# CHOCOLATE SUIZO CLÁSICO: GESTIONANDO UN CONFLICTO CON EL CANAL

José Moreno-Esparza, Osby  
Alburqueque-Tineo

Piura, noviembre de 2017

PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN

Máster en Dirección de Empresas

Moreno, J. y Alburqueque, O. (2017). *Chocolate Suizo Clásico: gestionando un conflicto con el canal* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)



**PAD**

ESCUELA DE DIRECCIÓN  
UNIVERSIDAD DE PIURA

**PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO  
DE MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS**

**CHOCOLATE SUIZO CLÁSICO: GESTIONANDO UN  
CONFLICTO CON EL CANAL**

**JOSÉ ANTONIO MORENO ESPARZA  
OSBY CESAR ALBURQUEQUE TINEO**

**2017**



*A Dios, a nuestras familias y a  
todos los amigos y asesores que  
nos ayudaron a culminar esta  
investigación*

## **Prólogo**

La elaboración del presente caso tiene como objetivo servir de herramienta de discusión para la toma de decisiones empresariales vinculadas a las áreas de distribución comercial, trade marketing, marketing y el manejo de conflictos con los canales de ventas.

Hemos buscado explicar de una manera práctica los criterios para la definición de las unidades de negocio en compañías de consumo masivo, el concepto y las diferentes estructuras de *Route to Market* que se utilizan en un mercado como el peruano, entender a los diversos *stakeholders* involucrados en la industria de consumo masivo, así como sus motivaciones, y permitir que el lector comprenda las principales métricas de gestión de inventarios en los canales de distribución.

Finalmente, esperamos que el desarrollo del presente caso posibilite la discusión de la forma correcta de gestionar los conflictos que puedan surgir con los canales de distribución, producto de un manejo inadecuado del lineamiento de precios, así como sus consecuencias.

Un agradecimiento especial a nuestro asesor, Mgtr. Fernando Barranzuela Lescano, por su tiempo y dedicación para absolver nuestras dudas y consultas.

## Resumen

Nuestro trabajo de investigación titulado “*Chocolates Suizo Clásico: gestionando un conflicto con el canal*” se ha dividido en dos capítulos. Se ha desarrollado un caso práctico que puede ser utilizado como herramienta de discusión para la toma de decisiones empresariales referidas al manejo de conflictos con los canales de ventas, producto de distorsiones de precios en el mercado.

En el primer capítulo se presenta los antecedentes del caso, el cual tiene como propósito que los alumnos comprendan los siguientes aspectos:

- Entender las razones y criterios para definir unidades de negocios en compañías trasnacionales de consumo masivo.
- Comprender las estructuras de *Route to Market* de una compañía trasnacional de consumo masivo.
- Conocer la organización de los diferentes departamentos del área comercial, con un mayor enfoque en el área de ventas.
- Analizar a los *stakeholders* y sus intereses.
- Entender las métricas de gestión de inventarios en los canales de distribución.
- Gestionar los conflictos con los canales de ventas.

En el segundo capítulo desarrollamos la *Teaching Note* que sirve de soporte al presente caso, en ella se presenta un listado de temas que incluye la sinopsis del caso, su propósito y preguntas de discusión sugeridas. Así también, se incluyen las conclusiones a las que se ha llegado luego de mostrar esta experiencia.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1 Chocolate Suizo Clásico: gestionando un conflicto con el canal</b> .....	3
1.1.    Antecedentes.....	3
1.2.    Reseña de la corporación .....	4
1.3.    Swiss Food S.A. en Perú .....	4
1.4.    Unidades de negocio.....	6
1.5.    Organización de las unidades de negocio.....	7
1.6.    La unidad de negocio confitería .....	10
1.7.    La Gerencia Nacional de Ventas Confitería .....	10
1.8.    Chocolates: la principal categoría de productos .....	12
1.9.    Chocolate Suizo Clásico: el producto.....	13
1.10.   Estacionalidad de la demanda.....	14
1.11.   Lista de precios .....	14
1.12.   Route to Market (RTM).....	15
1.13.   Política de créditos y cobros .....	18
1.14.   Observando el mercado: Lima.....	19



1.15.	Observando el mercado: Huancayo .....	21
<b>Capítulo 2 Teaching Note .....</b>		<b>23</b>
2.1.	Sinopsis del caso.....	23
2.2.	Propósito.....	24
2.3.	Preguntas de discusión sugeridas .....	25
2.4.	Funciones de los canales de distribución.....	25
2.5.	Motivaciones de los <i>stakeholders</i> .....	26
2.6.	Consideraciones para la definición del Route to Market.....	27
2.7.	¿Por qué se generan distorsiones de precios?.....	28
2.8.	Implicancias de las distorsiones de precios .....	29
2.9.	Alternativas de solución .....	31
2.10.	¿Cómo podrían evitarse estas situaciones a futuro?.....	33
2.11.	¿Qué sucedió?.....	33
<b>Conclusiones.....</b>		<b>34</b>
<b>Bibliografía.....</b>		<b>36</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>37</b>
Anexo 1. Principales distribuidores considerados como cuentas claves .....		38
Anexo 2. Ventas de chocolates por categoría (en millones de soles) .....		39
Anexo 3. Participación de mercado por fabricante, en valor .....		40
Anexo 4. Participación de las principales marcas de chocolates .....		41
Anexo 5. Indicadores de <i>Sell Out</i> , <i>Sell In</i> , Stock final (en soles) y Días stock:		
	Huancayo.....	42
Anexo 6. Indicadores de <i>Sell Out</i> , <i>Sell In</i> , Stock final (en soles) y Días stock:		
	Lima .....	43
Anexo 7 Route to Market Lima .....		44

Anexo 8	Route to Market Lima (detallado)	45
Anexo 9	Route to Market provincias	46
Anexo 10.	Route to Market Provincias: Huancayo (detallado)	47

## Índice de Tablas

Tabla 1.	Principales indicadores de distribución: .....	13
Tabla 2.	Lista de precios Chocolate Suizo Clásico de 32 gr.....	14
Tabla 3.	Motivaciones y estrategias de los <i>stakeholders</i> .....	27
Tabla 4.	Alternativas de solución .....	32

## **Introducción**

Swiss Food S.A. es la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo cuya sede central está ubicada en Suiza. Los productos que comercializa Swiss Food en el Perú incluyen alimentos para bebés, cereales, bebidas, confitería, productos lácteos, alimentos para mascotas, entre otros.

En el presente trabajo de investigación se expone un conflicto generado con los canales de venta; luego de una equivocada negociación de descuentos y promociones con el distribuidor exclusivo de mini mayoristas en Lima, se ha producido una distorsión de precios en el mercado, lo que ha originado que el principal producto de confitería: el Chocolate Suizo Clásico de 32 gr haya sido comprado por los mayoristas y mini mayoristas de Huancayo a precios inferiores a los comercializados por la empresa Arbeco, distribuidora exclusiva del mercado de Huancayo.

El caso se ha dividido en dos capítulos, en el primero se expone los antecedentes del caso y en el segundo capítulo se presenta la Teaching Note, aquí se plantean algunas preguntas de discusión para ser trabajadas con los alumnos, las funciones de los canales de distribución, definición del *Route to Market*, implicancias que se generan con la distorsión

de precios, alternativas de solución, y finalmente, las conclusiones a las que se ha llegado luego de analizar con detenimiento el caso en estudio.

## Capítulo 1

### Chocolate Suizo Clásico: gestionando un conflicto con el canal

#### 1.1. Antecedentes

Marcelo Carrasco, Gerente Regional de Ventas de Swiss Food S.A., responsable comercial de las ciudades que componen la “Región Centro” de la compañía, regresó a Lima el 14 de julio de 2016; luego de unas vacaciones de dos semanas fue convocado de urgencia por Félix Carbajal, Gerente Nacional de Ventas de la División de Confitería (chocolates, galletas y panetones), división a la cual pertenecía Carrasco.

El motivo de la reunión era una llamada angustiada del *Key Account Manager*<sup>1</sup> (KAM) de la zona Centro I (Huancayo, Huancavelica, Huánuco y Cerro de Pasco), quien alertaba que la principal empresa distribuidora de la Región Centro, Arbeco S.A., que contaba con la distribución exclusiva de los productos de confitería de Swiss Food S.A. (chocolates, galletas y panetones) en la ciudad de Huancayo, se rehusaba a realizar los pagos pendientes correspondientes a la facturación de junio, cuyo total ascendía a 780 mil soles<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> KAM = Key Account Manager o Jefe de Cuentas Claves, es la persona del departamento de ventas que tiene la responsabilidad de gestionar las cuentas claves de la empresa.

<sup>2</sup> 780 mil soles equivalía a 260 mil dólares, el tipo de cambio de la fecha era aproximadamente \$1 = S/. 3.

Asimismo, rechazaba cumplir con el objetivo de *Sell In*<sup>3</sup> -aún le faltaba comprar 700 mil soles para cumplir el objetivo del mes- y a su vez solicitaba una reunión de urgencia, debido a que desde inicios de mes había ingresado mercadería a los principales mayoristas de Huancayo a precios inferiores a los que comercializaba Arbeco S.A. en su territorio.

## **1.2. Reseña de la corporación**

Swiss Food S.A. inició sus operaciones en el año 1866, su sede central se localiza en Suiza. Fue fundada por un empresario suizo de origen alemán, quien desarrolló la leche condensada, así como alimentos para lactantes a base de leche.

Para el año 2016, Swiss Food se consideraba la compañía de alimentos más grande del mundo, con una facturación anual superior a los 90,000 millones de dólares, gracias a una estructurada política de desarrollo de marcas y mercados. Comercializaba más de dos mil marcas en 189 países, empleando a más de trescientas mil personas en sus operaciones mundiales.

## **1.3. Swiss Food S.A. en Perú**

Swiss Food llega al Perú el año 1919, a través de una oficina de importaciones que comercializaba leche condensada, leche evaporada, harina lacteada, chocolates y otros productos.

En setiembre de 1940, Swiss Food se hace oficialmente presente en el Perú. Dos años después, a consecuencia del rápido crecimiento de las ventas en el país decide construir su primera fábrica en Chiclayo, planta que inicia operaciones con la fabricación de productos lácteos.

---

<sup>3</sup> Sell In = Ventas de la empresa a sus diversos canales de distribución.

En 1946, Swiss Food elige a Cajamarca como la zona ideal para el desarrollo de un distrito lechero, instalándose una planta de leche fresca cuya primera capacidad recolectora fue de 1,000 litros diarios. Actualmente, Planta Cajamarca puede recolectar hasta 300,000 litros diarios de leche fresca.

En 1949, llega la diversificación de las operaciones de Swiss Food con la producción en Chiclayo de los productos chocolate bebible y café instantáneo. Posteriormente, entre 1951 y 1953, se introducen nuevas líneas con la producción de leche entera en polvo y productos dietéticos.

Asimismo, en 1956 se inicia la producción en el país de una reconocida leche evaporada. Cinco años después, en 1961, se produce Café Gold, continuando además con la producción de lácteos y cereales. En 1968 se inaugura la reconocida Fábrica Lima para producir caldos deshidratados, productos a base de tomate, mostaza y otras presentaciones.

La expansión de Swiss Food en el país la consolidó como una de las principales empresas de alimentos del Perú. Es en 1997 que Swiss Food Perú adquiere una reconocida firma nacional de golosinas, panetones y helados con más de 100 años de presencia en el mercado, y que de la mano de Swiss Food S.A. dio el salto a su internacionalización, siendo reconocida en otros países y conservando su aprecio entre los peruanos.

El éxito logrado en el Perú se debe no solamente al hecho de ser catalogada como la primera empresa de alimentos a nivel mundial, sino también por una estrategia local de conquistar nuevos segmentos de consumidores, acompañada de la constante innovación de sus marcas.



#### 1.4. Unidades de negocio

Swiss Food Perú se subdividía en cinco unidades de negocio, las cuales comercializaban las categorías descritas a continuación:

- a. LBCC
- b. Confitería
- c. Helados
- d. Nutrición infantil
- e. Pet Care

Esta división de unidades de negocio se había desarrollado tomando como criterio ciertos factores: categorías de productos, canales de distribución, estructura comercial, etc.

##### a. LBCC (Lácteos, bebidas, culinarios y cafés)

Es la unidad de negocio que aporta la mayor facturación de la compañía, 35% aproximadamente. Las categorías de productos que comercializa son: lácteos, bebidas, culinarios y cafés. El consumo de dichas categorías es principalmente planificado<sup>4</sup> y tiene una alta concentración de ventas en mercados, mayoristas y autoservicios, además cuenta con el más variado portafolio de productos de la compañía.

##### b. Confitería

Esta unidad de negocio es la segunda en volumen de facturación de la compañía, totalizando un 25% de las ventas totales, siendo a su vez la que aporta mayor rentabilidad. Maneja tres categorías de productos: chocolates, galletas y panetones.

El consumo de las categorías de chocolates y galletas es mayoritariamente impulsivo<sup>5</sup>, razón por la cual el mayor volumen de ventas se concentra en el canal tradicional: bodegas y mayoristas. Por su parte, la categoría de panetones es

---

<sup>4</sup> Consumo Planificado: Es aquel en el cual el comprador acude a un establecimiento para adquirir uno o varios artículos, cuya adquisición ha previsto de antemano.

<sup>5</sup> Consumo Impulsivo: O compra por impulso, es el tipo de compra que se realiza espontáneamente, de forma no premeditada.

marcadamente estacional<sup>6</sup>, concentrando el 90% de sus ventas en la campaña navideña de diciembre.

**c. Helados**

La unidad de negocio de helados comercializa todos sus productos bajo un único paraguas de marca<sup>7</sup>, su facturación es el 20% del total de ventas. El consumo de esta categoría es impulsivo, estacional y por ocasión de compra<sup>8</sup>; motivos por los cuales la mayor concentración de sus ventas se encuentra en las bodegas, autoservicios y carros heladeros.

**d. Nutrición infantil**

Comercializa toda la categoría de productos de nutrición infantil que abarca desde los 0 a los 8 años de edad. Es una categoría de compra principalmente planificada y se comercializa generalmente en autoservicios y farmacias. Aporta un 10% de las ventas totales.

**e. Pet Care**

Comercializa la categoría de alimentos de la compañía para mascotas, cuya compra es también planificada y es primordialmente en tiendas mayoristas especializadas y tiendas para mascotas.

## **1.5. Organización de las unidades de negocio**

Todas las unidades de negocio tenían una organización similar, como se detalla en la Figura 1.

---

<sup>6</sup> Consumo Estacional: Interés de compra que muestran los consumidores por un producto o servicio en una determinada época del año.

<sup>7</sup> El término “Paraguas de Marca” se refiere a una marca tan posicionada que permite que otras marcas funcionen bajo su posicionamiento.

<sup>8</sup> Definimos consumo por ocasión de compra a aquel que se da sólo ante la presencia del producto en un espacio determinado; por ejemplo, encontrar un carrito heladero en la playa.

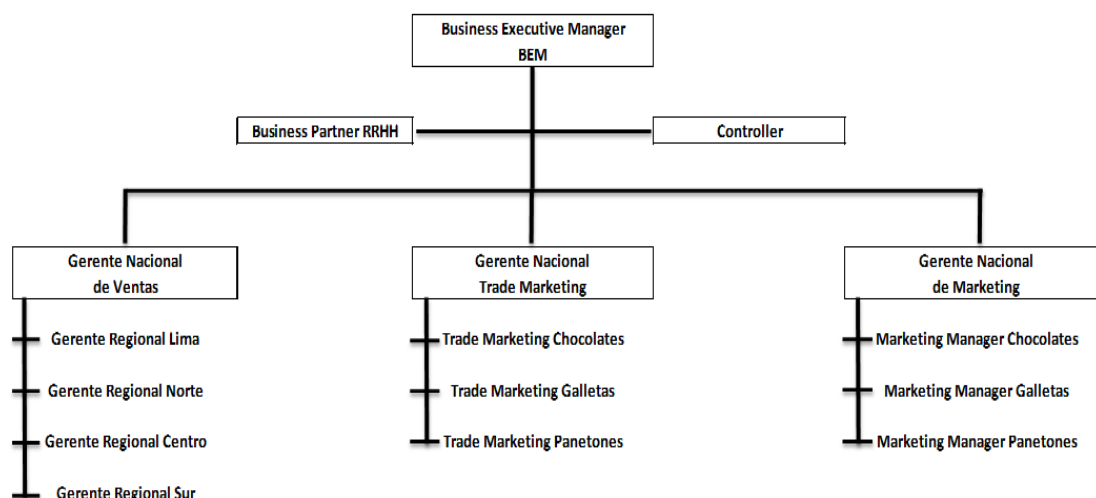


Figura 1. Organización de las unidades de negocio

Esta organización por unidades de negocio permitía que cada una de ellas fuese gestionada como una empresa propia dentro del grupo, las principales funciones y responsabilidades de los miembros de esta organización eran las siguientes:

**a. Business Executive Manager**

Responsable de la rentabilidad de la unidad de negocio, así como de desarrollar el planeamiento estratégico de mediano y largo plazo de la misma.

**b. Business Partner de Recursos Humanos**

Responsable de alinear la gestión de recursos humanos, entendiendo la realidad operativa y estratégica de la unidad de negocio a la que pertenece.

**c. Controller**

Encargado de gestionar la información contable y financiera, de manera que ayude en la toma de decisiones de la dirección de la unidad de negocio a la que pertenece.

**d. Gerente Nacional de Ventas**

Encargado de preparar los planes y presupuesto de ventas, cálculo de la demanda, establecimiento de ventas y objetivos. Sus principales responsabilidades son las de

asegurar la correcta distribución y disponibilidad de los productos, así como el manejo integral de los canales de ventas.

**e. Gerente Nacional de Trade Marketing**

En el caso particular de Swiss Food, la gerencia de trade marketing tenía las siguientes funciones y responsabilidades:

- Servir como nexo comunicacional entre marketing y ventas.
- Entender a profundidad el comportamiento del comprador en los diversos canales de ventas.
- Comprender el rol que cumplen los diferentes productos de las distintas categorías en los canales de ventas.
- Asegurar la rotación de los productos en los canales, a través del diseño adecuado de las políticas de exhibición de los productos.
- Responsable del manejo de promociones y descuentos tácticos en los canales.
- Responsable del lineamiento de precios inter canales a nivel nacional.<sup>9</sup>

**f. Gerente Nacional de Marketing**

El perfil de este puesto exige un profundo conocimiento de los consumidores y clientes<sup>10</sup>, así como de los hábitos de consumo de sus marcas. La gerencia de marketing cumplía con las siguientes funciones:

- Desarrollo de marcas.
- Inteligencia competitiva.
- Publicidad y promoción estratégica de los productos y marcas de su portafolio.

---

<sup>9</sup> En Swiss Food, el área de Trade Marketing era la responsable de definir las políticas de descuentos a los distintos canales, de manera que conservasen coherencia a nivel nacional, eliminando distorsiones de precios y flujos de mercadería no deseados entre los distintos canales y las diversas regiones del país.

<sup>10</sup> La compañía hacía una clara distinción entre consumidores y clientes, definiendo consumidor como la persona que efectivamente consume el producto y cliente como la persona que paga por el mismo, debido a que en muchos casos la persona que compra y paga por el producto no es finalmente quien la consume; un ejemplo claro se da en el caso de las fórmulas de nutrición infantil en donde el cliente será normalmente el ama de casa, mientras que el consumidor será el infante.

- Desarrollo e innovación de productos.

## 1.6. La unidad de negocio confitería

A partir del año 2005, la unidad de negocio Confitería se había creado con el fin de poder especializar la gestión de los canales en los que se comercializaban sus productos. Anteriormente, esta unidad había sido parte de la unidad de negocios LBCC, pero se consignó en otra categoría debido a las diferencias de consumo de sus productos (LBCC manejaba productos cuyas compras eran más planificadas por los consumidores, sus principales canales eran mayoristas y mercados; mientras que los productos de confitería por ser consumidos de manera impulsiva, mayormente, tenían como principal canal a las bodegas).

## 1.7. La Gerencia Nacional de Ventas Confitería

La estructura comercial de la Gerencia Nacional de Ventas de la Unidad de Confitería se había organizado de manera geográfica, a fin mantener un adecuado control del país y poder tener una visión regional de las diferentes realidades de la geografía del Perú. La organización de esta gerencia se detalla en la Figura 2.

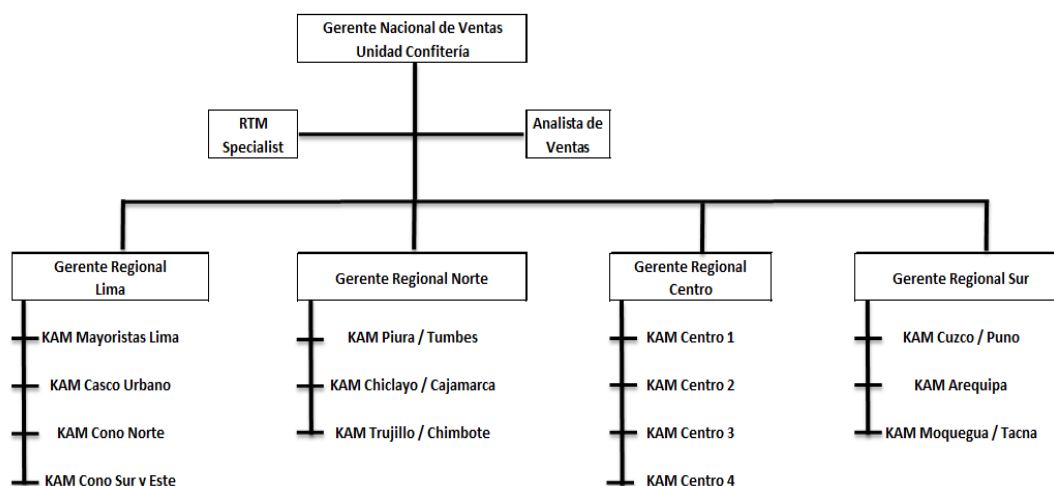


Figura 2. Organización de la Gerencia Nacional de Ventas de la Unidad Confitería

Las funciones del personal de la Gerencia Nacional de Ventas de la Unidad de Negocio Confitería eran las siguientes:

**a. Gerente Nacional de Ventas**

Encargado de preparar los planes y presupuesto de ventas, cálculo de la demanda, establecimiento de ventas y objetivos. Sus principales responsabilidades son las de asegurar la correcta distribución y disponibilidad de los productos, así como el manejo integral de los canales de ventas.

**b. RTM Specialist**

La principal responsabilidad del *Route to Market Specialist*<sup>11</sup> es alinear la estrategia de la unidad de negocio *Route to Market* a la de la compañía, buscando encontrar sinergias entre las diversas unidades para maximizar el beneficio; por ejemplo, el RTM Specialist de Confitería venía trabajando junto con el RTM Specialist de Helados a fin de realizar en conjunto un proyecto de carritos heladeros que pudiesen vender productos de confitería.

**c. Analista de Ventas**

Responsable de la generación y análisis de datos de ventas que sirvan para la toma de decisiones de toda la unidad.

**d. Gerentes Regionales**

Cumplían con las mismas funciones y responsabilidades que el Gerente Nacional de Ventas, pero en el territorio asignado; reportan directamente al Gerente Nacional de Ventas.

**e. Key Account Managers (KAM):**

Los *Key Account Managers* o Jefes de Cuentas Claves, eran las personas responsables de gestionar las cuentas claves de la empresa, esta gestión implicaba:

---

<sup>11</sup> Route to Market = Ruta al mercado, es la estrategia que define una compañía para llevar sus productos al mercado de la manera más productiva posible.

- Asegurar los niveles de cobertura<sup>12</sup> de los productos.
- Manejar los niveles de efectividad de la fuerza de ventas<sup>13</sup>.
- Incremento del ticket promedio<sup>14</sup> en los puntos de venta, a través del manejo adecuado del portafolio de productos por parte de la fuerza de ventas.
- Seguimiento del *Sell Out*<sup>15</sup> de las cuentas claves.
- Aseguramiento del *Sell In*<sup>16</sup> de las cuentas claves.
- Velar para que los días stock<sup>17</sup> por producto de la distribuidora se mantengan en niveles razonables.
- Gestionar la cobranza de sus cuentas claves.
- Manejar el relacionamiento adecuado tanto con sus cuentas como con los vendedores que las componen.

En el caso de Swiss Food se consideraba como cuentas claves a los grandes distribuidores, quienes eran responsables del abastecimiento del canal tradicional (bodegas y mayoristas) en un territorio asignado (Anexo 1).

## 1.8. Chocolates: la principal categoría de productos

En el Perú, la categoría de productos Chocolates era una de las de mayor dinamismo en la industria, el año 2015 había crecido un 4.5% en valor, comparado con el año 2014, y para el año 2016 se proyectaba un crecimiento del 4.6% superando los 926 millones de soles en ventas (Anexo 2).

En 2016, Swiss Food S.A. se mantenía como líder de la categoría de Chocolates, con un 40.5 % de participación de mercado, había crecido en 2 puntos porcentuales en los dos

---

<sup>12</sup> Cobertura = Número de puntos de venta que comercializan un producto

<sup>13</sup> Efectividad de la Fuerza de Ventas = Porcentaje de ventas efectivas sobre el número de visitas, se definía como un nivel adecuado un 80% de efectividad.

<sup>14</sup> Ticket Promedio = Soles promedio de compra por punto de venta.

<sup>15</sup> Sell Out = Desplazamiento de productos de la cuenta clave (distribuidora) a los canales de venta.

<sup>16</sup> Sell In = Compras de las cuentas claves a Swiss Food.

<sup>17</sup> Días Stock = Mide la cantidad de días que se tienen en stock dado el nivel de ventas actual, se calcula de la siguiente manera: Stock actual ÷ Sell Out x 30

últimos años, la mayor ganancia de mercado gracias a su continua innovación en productos (Anexo 3).

En los últimos años las extensiones de línea eran cada vez más comunes en la categoría. Esta tendencia se observa mejor con la marca Chocolate Suizo Clásico, que inició como un producto de tabletas que contiene maní. A lo largo de los años, la gama de Chocolate Suizo Clásico de Swiss Food se ha expandido constantemente, y ahora incluye tabletas con sabores como cookies and cream, naranjas y almendras, así como grajeas y chocolate en bolsa, que también están disponibles en versiones de chocolate blanco y con almendras en lugar de maní (Anexo 4).

### 1.9. Chocolate Suizo Clásico: el producto

El Chocolate Suizo Clásico apareció en el Perú en 1926, fue adquirido por Swiss Food Perú el año 1997, se caracteriza por su contenido de maní y es la principal marca de chocolates en el país.

El SKU<sup>18</sup> más vendido en el país es la presentación de 32 gr con un *Market Share*<sup>19</sup> del 12.3% del total de la categoría, una Distribución Numérica de 89.8 %<sup>20</sup>, una Distribución Ponderada<sup>21</sup> de 95.7 %, una rotación<sup>22</sup> de 1.2 veces y un Sin Stock<sup>23</sup> de 8.2 % como se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1. Principales indicadores de distribución:<sup>24</sup>

Producto	Volumen en Kilos	Market Share en Kilos	Distribución Numérica	Distribución Ponderada	Rotacion	Sin Stock
Chocolate Suizo Clásico 32gr	987,293	12.3%	89.8%	95.7%	1.2	8.2%

<sup>18</sup> SKU = Stock Keeping Unit (Número de Referencia) es un identificador usado en el comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistémico de los productos ofrecidos a los clientes.

<sup>19</sup> Market Share = Participación de Mercado

<sup>20</sup> Distribución Numérica = Porcentaje de los puntos de venta encuestados que comercializan un producto.

<sup>21</sup> Distribución Ponderada = Porcentaje de los puntos de venta que comercializan más de 5 SKU's de chocolates y que entre ellos comercializan Chocolate Suizo Clásico de 32 gr.

<sup>22</sup> Rotación = Número de veces que un punto de venta compra un display de Chocolate Suizo Clásico al mes.

<sup>23</sup> Sin Stock = Porcentaje de puntos de venta encuestados que afirman comercializar Chocolate Suizo de 32gr. pero que al momento de la encuesta no contaban con producto disponible para la venta.

<sup>24</sup> Información de Lima, Trujillo, Arequipa, Huancayo y Chiclayo; información elaborada por CCR.



### 1.10. Estacionalidad de la demanda

La demanda de chocolates en el Perú tenía una marcada estacionalidad, los mayores niveles de venta se daban durante los meses de invierno (junio a setiembre) y los más bajos durante los meses de verano (diciembre a marzo).

En los Anexos 5 y 6 se puede observar la evolución del *Sell Out*, *Sell In* y Días Stock de los mayoristas directos de Lima, así como los mismos indicadores en la ciudad de Huancayo.

### 1.11. Lista de precios

A fin de manejar adecuadamente los márgenes de los distintos canales de venta componentes del *Route to Market*, la compañía había elaborado una lista de precios que a partir del precio sugerido al público (*Markup* de Costo<sup>25</sup>) aseguraba los siguientes márgenes a cada canal:

- Bodegas a consumidores, 16 %.
- Distribuidores horizontales a bodegas, 12 % para productos de alta rotación.
- Mayoristas, mini mayoristas y mercados a bodegas, 6 % para compras al contado y 4 % para compras al crédito.

La lista de precios del chocolate Suizo Clásico de 32 gr se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Lista de precios Chocolate Suizo Clásico de 32 gr.

Producto	Unidades x Display	Valor Venta	Márgen %	costo c/IGV	Precio Venta Bodega Contado	Precio de Venta Mayorista		Precio x Unidad	Precio al Consumidor	Margen a la bodega
						4%	+2%			
						Crédito	Contado			
Chocolate Suizo Clásico 32gr	24	17.52	12%	18.19	20.67	19.85	19.45	0.86	1.00	16%

<sup>25</sup> Markup = Margen, es importante notar la diferencia entre Markup de Costo y Markup de Venta; el primero se calcula con la siguiente fórmula (Precio-Costo)/Costo; mientras que el segundo se calcula de la siguiente manera: (Precio-Costo)/Precio, las diferencias en los cálculos a nivel de márgenes pueden generar discrepancias con los canales por lo que se debe tener muy claro de qué tipo de margen se está hablando.

Era responsabilidad del área de ventas que esta lista de precios consensuada con *trade marketing* se respetase a cabalidad en todos los canales y regiones; la única forma de que los precios finales cambias en era a través de un acuerdo formal entre las áreas o a través de promociones y descuentos al canal, los cuales podían ser solicitados por el área de ventas, pero debían de ser aprobados por el área de *trade marketing*.

### **1.12. Route to Market (RTM)**

Swiss Food manejaba 2 tipos diferentes de *Route to Market* en el Perú, uno para Lima y otro para provincias; la elección del modelo a seguir era definida por el Gerente Regional de Ventas y consensuada con las distintas áreas de la unidad de negocio. Algunos criterios para la elección del *Route to Market* idóneo para cada ciudad eran: masa crítica del negocio<sup>26</sup>, factores demográficos, geografía de la ciudad, costo de distribución, etc.

Estos modelos de distribución eran revisados una vez al año durante la elaboración del ICP (*Integrated Commercial Plan* o Plan Comercial Integral), el cual se realizaba entre los meses de setiembre a diciembre, y suponía el compromiso de los responsables de cada ciudad para la correcta implementación a lo largo del año siguiente.

Para una adecuada aplicación del *Route to Market* era fundamental la comprensión del rol de los canales de distribución. A continuación, detallamos los canales de distribución y su rol dentro del *Route to Market* de Swiss Food S.A.

#### **a. Bodegas**

En el caso específico del Chocolate Suizo Clásico, la bodega era el principal canal de consumo, concentrando el 80% del consumo de la categoría. La decisión del comprador era impulsiva, es por ello que el factor clave del éxito para este canal es la presencia del producto en el punto de venta.

---

<sup>26</sup> Masa crítica de un negocio = se refiere a la cantidad de uno de los elementos clave del negocio que necesitamos para que este sea autosostenible, en el caso de la distribución tercerizada de Swiss Food se evaluaba la facturación mensual.

Las motivaciones de las bodegas para exhibir un producto dentro de sus mostradores eran variadas, siendo las principales:

- Tráfico de clientes hacia su punto de venta: debe asegurarse de poseer un portafolio completo de productos de alta rotación.
- Márgenes de ganancia adecuados: se consideraban márgenes estándar entre el 15 y 25% del costo de venta del producto.

#### **b. Mayoristas**

Swiss Food considera al canal mayorista como un complemento a la distribución de las bodegas, al no tener el control completo del abastecimiento de las bodegas por efecto de la tercerización de la distribución; se calculaba que aproximadamente el 40% del producto que era comercializado en las bodegas había pasado por este canal.

Los principales mayoristas directos que son atendidos por personal propio de Swiss Food, son los más grandes comercializadores de productos de confitería del país y se encuentran ubicados casi en su totalidad en el jirón Ayacucho de Lima.

Muchas bodegas, sobre todo las más pequeñas, tenían la costumbre de abastecerse directamente de los mayoristas hacia donde acudían habitualmente a realizar compras.

Los mayoristas buscan principalmente:

- Tener el mejor precio, para lo cual consultan constantemente con sus competidores.
- Alta rotación de sus productos, a fin de “mover” rápidamente su capital.

#### **c. Mini mayoristas y mercados**

Swiss Food consideraba como canal Mini mayoristas y Mercados a aquellos establecimientos que comercializaban los productos en cajas, no en unidades individuales; se encontraban ubicados a lo largo del territorio.

Su comportamiento era muy similar al de los mayoristas del jirón Ayacucho en Lima, a excepción de dos aspectos:

- Cuentan con menos capital de trabajo, lo cual no les permite negociar tan agresivamente los descuentos.
- En el caso de los productos de confitería, son habitualmente visitados también por los clientes para realizar compras en fechas especiales como, por ejemplo, los cumpleaños.

En el caso de Lima se había designado como distribuidor exclusivo de Mercados y Mayoristas a Changli, mientras que en el resto de departamentos estos canales seguían siendo atendidos por el distribuidor exclusivo de la localidad.

#### **d. Autoservicios**

El canal Autoservicios había crecido mucho en el Perú y su presencia era casi obligatoria, en el caso de los productos de confitería como los chocolates, la venta del producto se concentraba principalmente en las cajas, la venta en formato de display o bolsas grandes aún no era común en este canal.

#### **e. Distribuidores**

Los distribuidores eran la forma más común de “tercerizar” las operaciones de ventas en la industria de consumo masivo, por lo general, a causa de los altos costos laborales y la complejidad que acarrea mantener una fuerza de venta directa de los proveedores.

Entre las principales motivaciones de los distribuidores encontramos:

- El maximizar el retorno sobre el capital invertido, la mayoría de distribuidores a nivel nacional habían nacido como mayoristas, con el tiempo se habían logrado consolidar y formalizar, poseían grandes almacenes y habían invertido sus excedentes de capital en compra de camiones de reparto.

- Buscan minimizar el capital de trabajo invertido en las operaciones, en general buscaban mantener menos días stock que los días de crédito con los que trabaja un proveedor.
- Les interesa mucho mantener la exclusividad en la distribución en los territorios que se les asigna, esto con el fin de evitar distorsiones de precios y a fin de poder en la medida de lo posible vender su mercadería al contado.

Consortio Arbeco S.A. es un ejemplo típico de distribuidor, nació como mayorista y había logrado evolucionar llegando a ser la distribuidora de consumo masivo más grande de Huancayo, además, contaba con la exclusividad de venta de los productos de confitería (chocolates, galletas y panetones) de Swiss Food.

En los Anexos 7 y 8 se pueden apreciar los distintos modelos de *Route to Market* manejados.

### **1.13. Política de créditos y cobros**

El área de Finanzas de Swiss Food mantenía una política de créditos y cobros bastante estricta, en ese sentido aquellos distribuidores o mayoristas directos que no se encontrasen al día en sus pagos eran inhabilitados tanto en sus compras al crédito como al contado. La política de créditos y cobros de la compañía era sencilla, los principales responsables de que la misma se cumpla eran los *Key Account Managers* asignados a las cuentas y se basaba en los siguientes lineamientos:

- Distribuidores a nivel nacional, 28 días de crédito.
- Mayoristas directos, solo para Lima, se factura el precio al contado, otorgando 21 días de crédito.

- Distribuidor de mini mayoristas (Changli), solo para Lima, se factura el precio al contado, concediendo 21 días de crédito y se otorga un descuento especial del 2% sobre toda la facturación del mes.
- Todos los pedidos generados en el sistema eran filtrados por el área de créditos y cobros, solo se liberaban aquellos pedidos de los clientes que se encontraban al día en sus pagos.

#### **1.14. Observando el mercado: Lima**

El mismo lunes 14 de julio, Carrasco solicitó al *KAM* responsable del canal Mayorista de Lima acompañarlo a conversar con los principales clientes mayoristas directos de Swiss Food, ubicados en el Mercado Mayorista del jirón Ayacucho, en el centro de Lima.

Ya en el lugar, al solicitar los precios de reventa<sup>27</sup> de los mayoristas pudo constatar que el display<sup>28</sup> de Chocolate Suizo Clásico se estaba comercializando a un precio de S/. 20.00, precio habitual de comercialización de estos clientes, sin embargo, al conversar con los dueños de los puntos de venta, estos se mostraban sumamente mortificados porque tenían conocimiento que había ingresado mercadería proveniente del Mercado de Productores de Santa Anita (Lima) a S/. 18.50 soles, razón por la cual ellos no podían vender los volúmenes habituales.

Con esta información, Carrasco se movilizó hacia el Mercado de Productores de Santa Anita, en cuyos puntos de venta encontró el precio marcado por display de Chocolate Suizo Clásico en S/. 19.20, este precio ya mostraba una reducción no habitual; no obstante, aún estaba lejos de los S/. 18.50 que indicaban los mayoristas del jirón Ayacucho.

---

<sup>27</sup> Precio de Reventa = Precio al que comercializa regularmente un mayorista un producto en particular.

<sup>28</sup> Display = 1 display de Chocolate Suizo Clásico contenía 24 unidades de Chocolate Suizo Clásico de 32 gr.

Adentrándose más en el mercado, Carrasco se acercó a uno de los puntos de venta más importantes y encontró un módulo de canje<sup>29</sup>. Al averiguar acerca de la mecánica de canje, la impulsadora que trabajaba en dicho módulo le comentó que por la compra de cada caja de Chocolate Suizo Clásico se bonificaba con 1 display de este producto (una caja está compuesta por 27 displays y 1 display por 24 unidades de Chocolate Suizo Clásico de 32 gr).

Carrasco se cuestionaba cómo había llegado el precio de reventa de los mini mayoristas del Mercado de Productores a S/. 19.20 y siendo ese el precio que había encontrado, se preguntaba por qué los mayoristas del jirón Ayacucho comentaban que se podía comprar el display por S/. 18.50.

Carrasco solicitó conversar con el *KAM* responsable del canal de Mayoristas Lima, ambos sostuvieron este diálogo:

Carrasco: ¿Podrías explicarme qué descuentos tiene en este momento Changli?, en el Mercado de Productores están vendiendo el display a 19.20 soles.

KAM: Lo que ocurre es que debido a los altos stocks que mantiene Changli (Anexo 4) su gerente financiero me condicionó el último pedido de junio a la aprobación de un descuento de 2% por el costo incremental de almacenamiento, adicionalmente me solicitó un 2% de descuento vía nota de crédito a fin de poder cumplir con el pago de la última factura del mes de junio. Argumentó que para cumplir con su obligación tendría que solicitar un sobregiro en el sistema financiero, el cual tenía dicho costo, sin él no se liberaría la cuenta y no podría vender; y por último me exigió actividades adicionales que incentiven el *Sell Out* en los puntos de venta.

Carrasco: Y, ¿qué hiciste?

---

<sup>29</sup> Módulo de Canje = Se refiere a módulos ubicados en los puntos de venta que con la ayuda de una impulsadora deben ayudar a la rotación de los productos, ofreciendo promociones aprobadas por trade marketing a los clientes potenciales.

KAM: Conversé con el responsable de *trade marketing*, y luego de discutir y entender que si no aceptábamos sus requerimientos, Changli no pagaría ni compraría ese mes, aprobó todos los descuentos solicitados y adicionalmente implementamos un módulo de canje cuya dinámica es otorgar 1 display de Chocolate Suizo Clásico 32 gr a cada cliente que compre 1 caja del mismo (1 caja contiene 27 displays, 1 display contiene 24 unidades de Chocolate Suizo Clásico), estas bonificaciones de producto son asumidas por Swiss Food.

Carrasco: ¿Cómo te has asegurado que los descuentos que le han aprobado hayan sido efectivamente destinados a cubrir su gasto de almacenamiento y financiero?, a lo mejor no han sido trasladados al precio de los mini mayoristas.

KAM: No lo hemos hecho, entiendo que es poco probable que esto ocurra ya que todos quieren rentabilizar su operación, ¿no es cierto?

Carrasco: Entiendes que es muy probable que los vendedores de Changli hayan trasladado los descuentos al precio para elevar la rotación en los mini mayoristas, es por ello que el precio de reventa ha caído a 19.20 soles, y si además le aplicamos la bonificación que reciben por el módulo de canje este precio se convierte en 18.50 soles.

KAM: Eso no fue lo acordado, pero podría haber pasado.

### **1.15. Observando el mercado: Huancayo**

A las 8.00 a.m. del martes 15 de julio, Carrasco aterrizó en la ciudad de Jauja, ubicada a 45 minutos de Huancayo, y abordó el transporte que lo dejaría en el Mercado Mayorista de Huancayo.



En el transcurso del viaje varias preguntas preocupaban a Carrasco: ¿en qué magnitud podría haber afectado el precio del display encontrado en Lima a los mayoristas de Huancayo?, Carrasco sabía que el costo de transporte de un producto como el Chocolate Suizo Clásico trasladado a displays era prácticamente cero, ya que el costo de enviar un cajón que contenía 27 displays de Chocolate Suizo Clásico era de 2 soles por cajón y la conexión comercial entre Huancayo y Lima era tal que los transportistas de Huancayo viajaban a Lima todos los días, abasteciendo la ciudad de productos agrícolas y regresando a Huancayo con cualquier producto “barato” y de alta rotación que cubriese su flete.

Carrasco siguió planteándose las siguientes interrogantes: ¿Cuánta mercadería habría ingresado en el mercado?, ¿cómo se habrían afectado las cuentas por cobrar de la distribuidora Arbeco de Huancayo?, ¿en qué medida se habría afectado el *Sell Out* de la distribuidora?, ¿cómo habría afectado esta combinación de factores a los días stock de Arbeco? Y por último, si ya este problema se había presentado en Huancayo ¿en cuánto tiempo empezarían los reclamos de las otras ciudades?

Por otro lado, reflexionando acerca de la solución inmediata que podría ofrecer a Arbeco, Carrasco intuía que dicha solución tendría que contemplar lo siguiente: otorgar un descuento a Arbeco sacrificando parte del presupuesto de *trade marketing* regional, de tal forma que permitiese a la distribuidora Changli cubrir el costo financiero de solicitar un préstamo bancario con la intención de pagar las facturas vencidas.

Del mismo modo, podría concederles un descuento adicional con objeto de lograr equiparar el precio de reventa de Arbeco al de los mini mayoristas de Lima, y por último tendría que solicitar agresivas actividades de *trade marketing* en los mayoristas de Huancayo a fin de que estos pudiesen disminuir velozmente sus stocks. Sin embargo, era consciente de que debía analizar profundamente el impacto de sus acciones en el precio del producto en el mercado.

## **Capítulo 2**

### **Teaching Note**

#### **2.1. Sinopsis del caso**

Swiss Food S.A. es la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo. Los productos que comercializa Swiss Food en el Perú son líderes en el mercado y la compañía ha definido su manejo a través de cinco unidades de negocio: LBCC (lácteos, culinarios, cafés y bebidas), Confitería (chocolates, galletas y panetones), Helados (helados), Nutrición infantil (productos alimenticios para el infante) y Pet Care (alimentos para mascotas).

Tras la ausencia del gerente regional de ventas de la unidad de Confitería (Zona Centro) y luego de una errada negociación de descuentos y promociones con el distribuidor exclusivo de mini mayoristas de Lima: Changli, se ha producido una distorsión de precios en el mercado, que ha originado que el principal y más líquido de los productos de la unidad de negocios de confitería, el Chocolate Suizo Clásico de 32 gr haya sido comprado por los mayoristas y mini mayoristas de Huancayo a precios inferiores a los comercializados por la empresa Arbeco, distribuidora exclusiva del mercado de Huancayo.

El caso se enfoca en el manejo de los indicadores de gestión de distribución en la industria de consumo masivo, aplicados a una realidad como la peruana, con énfasis en la importancia de los lineamientos de precios inter canales e inter regionales.

Se requiere que los alumnos analicen cómo las distorsiones de precios afectan todos los indicadores de distribución manejados por los diversos canales de ventas, tales como: *Sell Out*, *Sell In*, cobranzas y días stock, etc.

Asimismo, permite el análisis de la propuesta de valor para cada *stakeholder* involucrado, así como las razones que impulsan a comercializar un determinado producto a cada canal.

## **2.2. Propósito**

El caso ha sido redactado para programas MBA y cursos especializados para ejecutivos en las áreas de distribución comercial, trade marketing y marketing. Algunos de los objetivos a lograr con el caso son:

- Entender las razones y criterios para definir unidades de negocio en compañías transnacionales de consumo masivo.
- Comprender las estructuras de *Route to Market* de una transnacional de consumo masivo.
- Entender la organización de los diferentes departamentos del área comercial, con un mayor enfoque en el área de ventas.
- Analizar a los *stakeholders* y sus intereses.
- Entender las métricas de gestión de inventarios en los canales de distribución.
- Gestionar los conflictos con los canales de ventas.

### 2.3. Preguntas de discusión sugeridas

- ¿Qué funciones cumple cada canal de distribución?
- ¿Cuáles son las principales motivaciones de los *stakeholders*?
- ¿Qué consideraciones se deben tener en la definición del Route to Market?
- ¿Por qué se generan distorsiones de precios y cuáles son sus implicancias?
- ¿Qué implicancias tienen dichas distorsiones de precios en el resto de canales y regiones?
- ¿Cómo debería afrontar la reunión Marcelo Carrasco con su distribuidor Arbeco?
- ¿Cómo podrían evitarse estas situaciones a futuro?

### 2.4. Funciones de los canales de distribución

La función de los canales de distribución en consumo masivo es muy importante, debido a que son estos los que definen las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el productor hasta el consumidor final.

De acuerdo a las etapas de propiedad que recorren los productos hasta el consumidor final podemos graficar el recorrido de los canales de distribución de la siguiente manera, tal y como se muestra en la Figura 3.

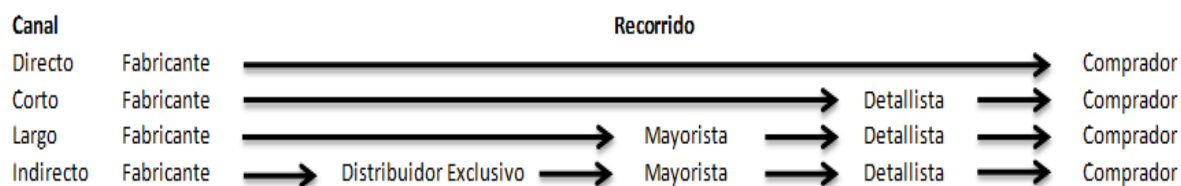


Figura 3. Recorrido de los canales de distribución

Algunas de las funciones de los canales de distribución son las siguientes:

- Asegurar la disponibilidad de los productos en el mercado.

- Reducción de costos de distribución, a través de la especialización en almacenamiento y transporte.
- Se pueden conseguir ahorros de distribución a través de canales multimarcas.
- Se puede conseguir ahorros en personal de ventas a través de vendedores de marcas de varios fabricantes.
- Apoyo en las actividades de promoción.
- Diluyen riesgos de almacenamiento del fabricante.
- Pueden permitir el llegar a lugares de difícil cobertura para el fabricante.

## **2.5. Motivaciones de los *stakeholders***

Los *stakeholders* que participan en el proceso de comercialización de los productos, desde que salen de la fábrica hasta que llegan al consumidor final, poseen diversas motivaciones; es imprescindible entender adecuadamente las mismas a fin de poder gestionarlas de la manera correcta.

A continuación, en la Tabla 3 mostramos un resumen de sus motivaciones y las estrategias que siguen a fin de conseguir sus propósitos.

Tabla 3. Motivaciones y estrategias de los *stakeholders*

Stakeholders	Cómo es el negocio?	Cómo lo consigue?
Proveedor Swiss Food SA	Márgen de Contribución Alto	Tercerización de la distribución, reducción del CAPEX
	Disponibilidad de sus productos, en los PDV	A través de la definición del RTM
	Construcción de Marca	Alta inversión en Marketing
Distribuidores (Arbeco)	ROIC	No tener capacidad ociosa ni de almacenes ni de camiones
	Trabajar con el dinero del proveedor, buscará recuperar su capital de trabajo.	Venta al contado en Bodegas
	Buscará tener menos stock que los días de crédito que le otorgue el proveedor	Exclusividad en el manejo de los mayoristas
	Márgenes reducidos (1.5% neto aprox.)	Alto control de las mermas
Mayoristas	Alta rotación de su capital	Comprar siempre al mejor precio, tener siempre un precio competitivo
	Estabilidad de precios	No deben de existir distorsiones en el mercado
Bodegas	Portafolio de productos	Atención directa e indirecta, en algunos casos se abastecerá del mayorista
	Tráfico de clientes hacia sus locales	Mix completo
	Márgenes entre 16 y 25% generalmente	Ofertas y servicio de los distribuidores
Consumidor	Disponibilidad y acceso	Tiene siempre el poder de decisión.
	Buenas condiciones de los productos	
	Precio adecuado	

## 2.6. Consideraciones para la definición del Route to Market

Es responsabilidad de la gerencia de ventas definir la estrategia de *Route to Market* más conveniente para la empresa fabricante, para ello debe de evaluar diversos factores como:

- **Hábitos de consumo de la categoría de productos a comercializar:** En el caso nos enfocamos en productos de consumo masivo impulsivos (chocolates), en los cuales el 80% de las decisiones de compra se toman en el punto de venta (primordialmente bodegas) por lo cual la disponibilidad de los productos es el principal factor clave del éxito.
- **Masa crítica de ventas:** Es importante entender que los niveles de facturación permitirán definir ciertos modelos, por ejemplo en el caso de Lima se opta por un modelo de venta mayorista directo (es decir con vendedores propios de Swiss Food), a

fin de tener un mayor control de los precios de reventa y una estrecha relación con dicho canal y se “terceriza” toda la venta de mini mayoristas en una sola empresa (Changli) a fin de especializar a las distribuidoras de bodegas en la venta netamente horizontal; en tanto que en provincias se opta por “tercerizar” la venta de todos los canales en un distribuidor exclusivo, con el propósito de rentabilizar la distribución de los productos.

- **Necesidad de almacenes:** Al definir el *Route to Market* es importante tener en cuenta la disponibilidad de almacenes que serán necesarios para poder atender a una región en particular.
- **Enfoque de la fuerza de ventas:** Se debe definir si es ventajoso que nuestros productos sean comercializados de manera exclusiva o si es conveniente utilizar vendedores multimarcas, mucho dependerá esto de los niveles de rotación de nuestros productos y el liderazgo en el mercado de los mismos. En algunos casos puede llegar a ser recomendable aliarse a una marca de alta rotación de un competidor a fin de asegurar el ingreso de nuestra producción.

## 2.7. ¿Por qué se generan distorsiones de precios?

Por lo general, las distorsiones de precios se generan cuando un canal recibe una reducción de precios de tal magnitud que le permite ingresar en otros canales o realizar distribución en ámbitos geográficos distintos a los asignados y definidos por la compañía.

Si bien es cierto estas distorsiones pueden utilizarse, por ejemplo, cuando se tiene un producto con una fecha muy cercana al vencimiento, o cuando ciertos canales de distribución no vienen cumpliendo de manera correcta con su función de abastecer al mercado. En general las distorsiones de precio serán indeseables debido a que a mediano plazo acarrearán costos escondidos y restan fiabilidad en el proceso comercial.

## 2.8. Implicancias de las distorsiones de precios

Algunas de las implicancias de las distorsiones de precio son las siguientes:

- Los canales, generalmente mayoristas y distribuidores, retrasarán sus compras esperando alguna promoción especial la última semana. Esto afecta considerablemente el *sales peak* del fabricante por lo que complica y encarece la distribución.
- Generan sobre stock en el canal al cual se le aplicó la promoción, esto es especialmente peligroso en el caso de bienes perecibles y con corta fecha de vencimiento.
- Afectan el desempeño de otras regiones, como en nuestro caso, en el cual el ingreso de mercadería se dio en tal magnitud que los mayoristas de Huancayo utilizaron el dinero con el que debían de pagar a Arbeco para realizar compras al contado en Lima, perjudicando las cuentas por cobrar de Arbeco y por ende su capacidad de cumplir con sus pagos a Swiss Food.
- Originan muchas veces aprendizajes negativos en los ejecutivos responsables, un nivel elevado de promociones que conlleve la distorsión de precios en el mercado se dará generalmente cuando el enfoque de los ejecutivos y de sus líderes sea de *Sell In* en vez de *Sell Out*, cuando solo el *Sell Out* es capaz de resolver un problema de bajas ventas o elevados stocks.
- Del punto anterior podemos decir lo siguiente, una compañía verdaderamente enfocada en gestionar el *Sell Out* utilizará como palancas de desempeño la cobertura, efectividad de ventas, elevación del ticket promedio de compra, número de vendedores y camiones repartidores, conocimiento de producto, recompra, lealtad de marca, etc.; mientras que una compañía enfocada en *Sell In* utilizará como palancas los descuentos, rebates, elevación de márgenes a los canales, etc. Claramente se puede apreciar que el enfoque en *Sell Out* aporta mayor valor que el de *Sell In*.



En nuestro caso, la distorsión de precios originada en Lima por los descuentos y actividades de *Sell Out* adicionales aprobadas para Changli, ha ocasionado que la mercadería que en situaciones normales debería de ser comprada por los bodegueros de Lima y algunos clientes que realizan sus compras en el Mercado de Productores de dicha ciudad, termine siendo adquirida por transportistas que comercializan productos entre Lima y Huancayo. Dichos transportistas viajan a Lima a diario llevando alimentos de la sierra central, al entregar sus cargas y tener sus camiones vacíos, buscan promociones y ofertas de productos de alta demanda que puedan vender en Huancayo de manera rápida.

Es así, que al encontrar en Lima un producto de tan alta rotación como el Chocolate Suizo Clásico de 32 gr. a un precio inferior al que comercializa la distribuidora de Huancayo, los mayoristas de Huancayo proceden a realizar sus pedidos al contado a fin de aprovechar el descuento, lo cual desencadena una serie de problemas que se enumeran a continuación:

- Los mayoristas de Huancayo compran en Lima el producto barato al contado.
- Estas compras al contado son realizadas con el dinero que deberían utilizar para pagar las facturas al crédito que mantienen con el distribuidor de Huancayo, con lo cual se genera un atraso en la cobranza de Arbeco, complicando su flujo de efectivo.
- Los mayoristas de Huancayo en este punto no solo no han pagado sus facturas a Arbeco, sino que además han inundado el mercado con mercadería de Lima.
- El desplazamiento (*Sell Out*) de Arbeco ha disminuido considerablemente, dado que no les puede vender a sus clientes mayoristas, quienes tienen mercadería de Lima y pagos pendientes.
- Al disminuir el *Sell Out*, los días stock de Arbeco se disparan pasando de 24 a 59 días.
- Ya en este punto se aprecia claramente que Arbeco tendrá problemas para pagar sus deudas con proveedores debido a que la cadena de pagos se ha roto.

- Los mayoristas de Huancayo sabiendo que estas distorsiones de precio se pueden dar, pierden confianza en la estabilidad de precios, por lo que en adelante tratarán de aplazar lo más posible sus compras a fin de tener una mayor certeza de estar comprando al menor precio.
- Los mayoristas en todos los canales no marginarán más, solo generarán una mayor rotación; es decir, el descuento al que han comprado el producto será trasladado al precio de venta al bodeguero a fin de asegurar una rápida rotación.
- Los bodegueros comprarán la mercadería más barata, pero no trasladarán el descuento a los consumidores finales; es decir, al canal de bodegas, en el cual se comercializa el 80% del producto Chocolate Suizo Clásico, el precio siempre continuará siendo 1 sol; con lo cual estos descuentos en ningún momento lograron incentivar ni incrementar su consumo.

## **2.9. Alternativas de solución**

Carrasco deberá plantear alternativas de solución a Arbeco a fin de poder corregir el problema en el corto plazo.

A continuación, se detallan 3 alternativas de solución que se podrían manejar:

1. Otorgar un descuento de aproximadamente el 6%, sacrificando parte del presupuesto de trade marketing regional, presupuesto que sería utilizado de la siguiente manera: 2% para pagar el costo financiero de endeudamiento en el banco por parte de Arbeco a fin de cancelar los 800 mil soles vencidos y liberar su cuenta para realizar nuevas compras; 3% adicional para equiparar los precios a los de Lima y 1 % para cubrir los gastos logísticos de devolver la mercadería a Lima y “quemarla” al contado con los mismos mayoristas que enviaron la mercadería a Huancayo. Con estas acciones Arbeco, pagaría, compraría y alinearía los inventarios de la ciudad, con lo cual se

conseguirían todos los objetivos iniciales, pero incrementaría la distorsión de precios a nivel nacional y generaría mayores gastos a Swiss Food.

2. Conceder un 5 % de descuento en las compras del mes, con presupuesto de trade marketing nuevamente, a fin de utilizarlo de la siguiente manera: 2 % para cubrir el costo financiero y 3% para realizar actividades de Sell Out en la ciudad a fin de diluir el sobre stock; con estas acciones Arbeco limpiaría su cuenta, sin embargo, no podría realizar las compras del mes, se evitaría una mayor distorsión a nivel nacional pero la región no llegaría a sus objetivos del mes.
3. Efectuar solo activaciones de Sell out en el mercado de Huancayo (costo de 3% reconocidos vía nota de crédito) a fin de acelerar el consumo y reducir los stocks en la ciudad; con esta alternativa Arbeco dejaría vencidos los 800 mil soles del presente mes, lo cual podría afectar la campaña navideña de panetones (Huancayo es la ciudad de mayor consumo del panetón D'onofrio después de Lima a nivel nacional); adicionalmente tampoco se realizarían compras en el mes con lo que la región no llegaría a sus objetivos.

En la tabla 4, se señalan las tres alternativas de solución, considerando sus ventajas y desventajas.

Tabla 4. Alternativas de solución

Alternativas	Descripción	Ventajas	Desventajas
Alternativa 1:	Descuento del 6%, cubre el costo financiero del pago y los costos asociados a la devolución de la mercadería a Lima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cobran las facturas del mes.</li> <li>- Se logra el objetivo de Sell In de Huancayo</li> <li>- Se alinean los días stock en Huancayo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se incrementa la distorsión de precios.</li> <li>- Es muy probable que el problema migre a otra región.</li> <li>- Se produce un aprendizaje negativo en la organización.</li> </ul>
Alternativa 2:	Descuento del 5%, cubre el costo financiero del pago y permite realizar actividades de Sell Out en Huancayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cobran las facturas del mes.</li> <li>- Se detiene la distorsión de precios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cumplen los objetivos de la región.</li> <li>- No se genera ningún aprendizaje en la organización.</li> </ul>
Alternativa 3:	Descuento del 3% para realizar actividades de Sell Out en Huancayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidad de generar lineamientos coherentes a nivel nacional.</li> <li>- Se detiene la distorsión de precios.</li> <li>- Se genera un aprendizaje positivo en toda la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cumplen los objetivos de la región.</li> <li>- La distribuidora deja facturas vencidas.</li> </ul>

## 2.10. ¿Cómo podrían evitarse estas situaciones a futuro?

Es necesario que se implementen políticas y lineamientos nacionales que impidan cualquier tipo de descuento diferenciado en una zona específica, a menos que se haya revisado en comité, en el cual puedan haber participado representantes de los diversos canales y regiones a fin de poder tener muy claros los riesgos y beneficios de cualquier reducción de precios.

## 2.11. ¿Qué sucedió?

En la vida real se logró demostrar la conveniencia de optar por la tercera alternativa, a pesar de sus consecuencias negativas a corto plazo, ya que a largo plazo evitó generar mayores distorsiones de precio y permitió adicionar nuevas políticas a nivel nacional.

Para el diseño de las nuevas políticas se tuvo una reunión de comité que incluyó a las áreas de Ventas, Trade Marketing, Marketing y Finanzas, en la cual se definieron los siguientes lineamientos:

- Comunicar a todas las gerencias regionales de ventas, el otorgamiento de notas de crédito a los canales, a fin de poder evaluar si tendrán algún efecto desfavorable en sus territorios.
- Las promociones de canje no tendrían que ser con productos de la compañía, *trade marketing* deberá de realizar promociones con artículos de *merchandising* (lapiceros, gorros, bolsas, etc.), de preferencia artículos funcionales que sean de utilidad para quien lo recibe.
- Cuando algún canal sobrepase los 30 días stock deberá de evaluarse a nivel de gerencia la cantidad y mix del *Sell In* de cada envío.

## Conclusiones

El estudio del presente caso nos ha permitido concluir con las siguientes enseñanzas:

1. Nos encontramos inmersos en la industria de *FMCG* (*Fast Moving Consumer Goods*, o productos de consumo masivo de alta rotación) cuya compra es impulsiva, razón por la cual el factor clave del éxito será la disponibilidad del producto en el punto de venta, en nuestro caso el principal canal de consumo será la bodega.
2. La función de los canales de distribución en consumo masivo es muy importante, debido a que son estos los que definen las diferentes etapas que un producto atraviesa desde el productor hasta el consumidor final, asegurando la disponibilidad de los productos en el mercado.
3. En el manejo de productos cuya demanda es marcadamente estacional, es fundamental cuidar los días stock de los distribuidores a fin de no poner en riesgo ni la disponibilidad del producto en los puntos de venta, ni la capacidad de pago de los distribuidores, para ello se deben implementar políticas claras de gestión de inventarios en los canales.
4. Los *stakeholders* que participan en el proceso de comercialización de los productos, desde que salen de la fábrica hasta que llegan al consumidor final poseen diversas

motivaciones, es imprescindible entender adecuadamente las mismas y las estrategias que siguen para conseguir sus propósitos.

5. Asegurarse que los alumnos entiendan los principales indicadores de distribución que se manejan en la industria como, por ejemplo: Distribución Numérica, Sin stock, Rotación en el punto de venta, días stock, *Sell In*, *Sell Out*, etc. Además, deben comprender cómo están relacionados el *Sell Out*, *Sell In* y días stock, y su importancia en la gestión de canales, especialmente, se debe tener una cultura de trabajo enfocada en el *Sell Out*.
6. El *Route to Market* es una herramienta que nos permite definir la manera más eficiente de llegar a los consumidores a través de los diversos canales de distribución, es necesario comprenderlo gráficamente para entender la estrategia de distribución de una compañía.
7. Las distorsiones de precios se generan cuando un canal recibe una reducción de precios de tal magnitud que le permite ingresar en otros canales o realizar distribución en ámbitos geográficos distintos a los asignados y definidos por la compañía, en general son indeseables debido a que a mediano plazo acarrear costos escondidos y restan fiabilidad al proceso comercial.

## **Bibliografía**

- Coughlan, A.T., Jap, S.D.** (2016). *A field guide to channel strategy: building routes to market* (1ª ed.) [S.l.]: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Haddad, M.** (2017). *FMCG Distribution Challenges & Workable Solutions*. E-Book.  
Disponible en iBooks y Mac.
- Tybout, A.M., Calder, B.J.** (2010). Marketing channel design and management. En *Kellogg on Marketing* (2ª ed.) (p.232). Hoboken: John Wiley.

## **ANEXOS**



## **Anexo 1. Principales distribuidores considerados como cuentas claves**

1. KAM Mayoristas Lima: Principales Mayoristas directos de la compañía (el 90% se encontraban ubicados en el Mercado Mayorista del Jr. Ayacucho en Lima) y de la cuenta de Changli<sup>30</sup>, quien atendía a todos los mini mayoristas de Lima (ubicados en todos los distritos de Lima, pero con una alta concentración en el Mercado de Productores de Santa Anita).
2. KAM Casco Urbano (Lima): Asignado a la Distribuidora Suizo Peruana SAC.
3. KAM Cono Norte (Lima): Corporación Vega SAC.
4. KAM Cono Sur y Este: Dijisa (Distribuidora Jimenez e Iriarte S.A.)
5. KAM Piura / Tumbes: Distribuidora Comercial Alvarez Bohl SRL (Piura) y Punto Blanco SAC (Tumbes).
6. KAM Chiclayo / Cajamarca: Distribuidora El Amigo S.A. (Chiclayo) y Comercial Racser (Cajamarca).
7. KAM Trujillo / Chimbote: Dismar EIRL.
8. KAM Centro 1 (Huancayo, Huánuco y Cerro de Pasco): Consorcio Arbeco S.A.
9. KAM Centro 2 (Huacho, Huaral, Barranca y Huaraz): Inversiones del Prado SAC.
10. KAM Centro 3 (Ica, Chincha, Nazca y Ayacucho): Granor SAC.
11. KAM Sur: Todos los KAM del sur trabajaban con Morán Distribuciones SAC.

---

<sup>30</sup> Changli SA, empresa familiar fundada en 1929 en Lima, Perú, que se dedica principalmente a la comercialización de marcas líderes; su historia de innovación y crecimiento los ha convertido en líderes del sector de distribución en el Perú.

**Anexo 2. Ventas de chocolates por categoría (en millones de soles)<sup>31</sup>**

<b>PEN Million</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Chocolates embolsados	48.2	49.9	53.2	59.7	65.3	67.8
Surtidos en Cajas	59.4	61.5	66.2	70.6	73.9	76.6
Chocolates con juguetes	2.9	3.4	3.8	4.2	4.6	4.9
Chocolates en barras	446.8	518.1	563.3	600.5	626.8	656.9
Chocolates estacionales	4.0	4.6	4.9	5.3	5.6	5.9
Tabletas	64.0	69.9	74.6	78.9	79.9	83.6
Otros	24.1	25.3	26.7	28.3	29.4	30.7
<b>Total Chocolate Confectionery</b>	<b>649.4</b>	<b>732.6</b>	<b>792.7</b>	<b>847.4</b>	<b>885.6</b>	<b>926.5</b>

<sup>31</sup> Fuente: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources.

**Anexo 3. Participación de mercado por fabricante, en valor<sup>32</sup>**

<b>Company</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Swiss Food SA	37.4	37.9	38.1	39.4	40.5
Molitalia SA	19.3	19.4	19.4	19.5	19.8
Cía Nacional de Chocolates del Perú SA	12.7	12.6	12.4	10.8	10.1
Mondelez Perú SA	11.3	11.1	11.2	10.4	9.6
Arcor de Perú SA	7.1	7.2	7.3	7	6.6
Masterfoods Perú SA	1.7	1.5	1.8	2	1.9
Laive SA	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Copafe SA	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8
Fábrica de Chocolates La Ibérica SA	0.3	0.4	0.3	0.5	0.7
Di Perugia SAC	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4
LS Andina SA	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Others	7.7	7.3	6.9	7.8	8.2
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

---

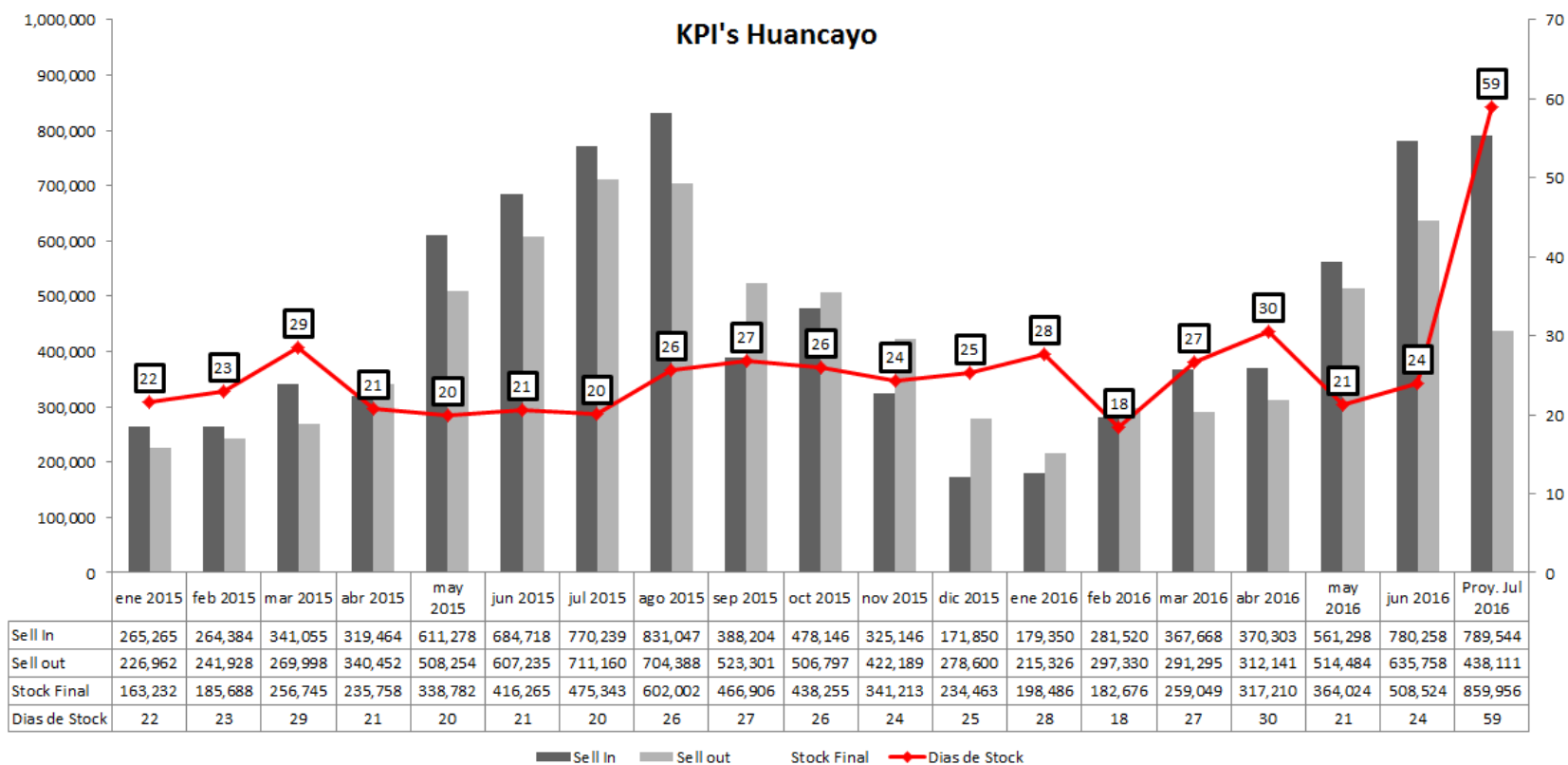
<sup>32</sup> Fuente: Idem.

#### Anexo 4. Participación de las principales marcas de chocolates<sup>33</sup>

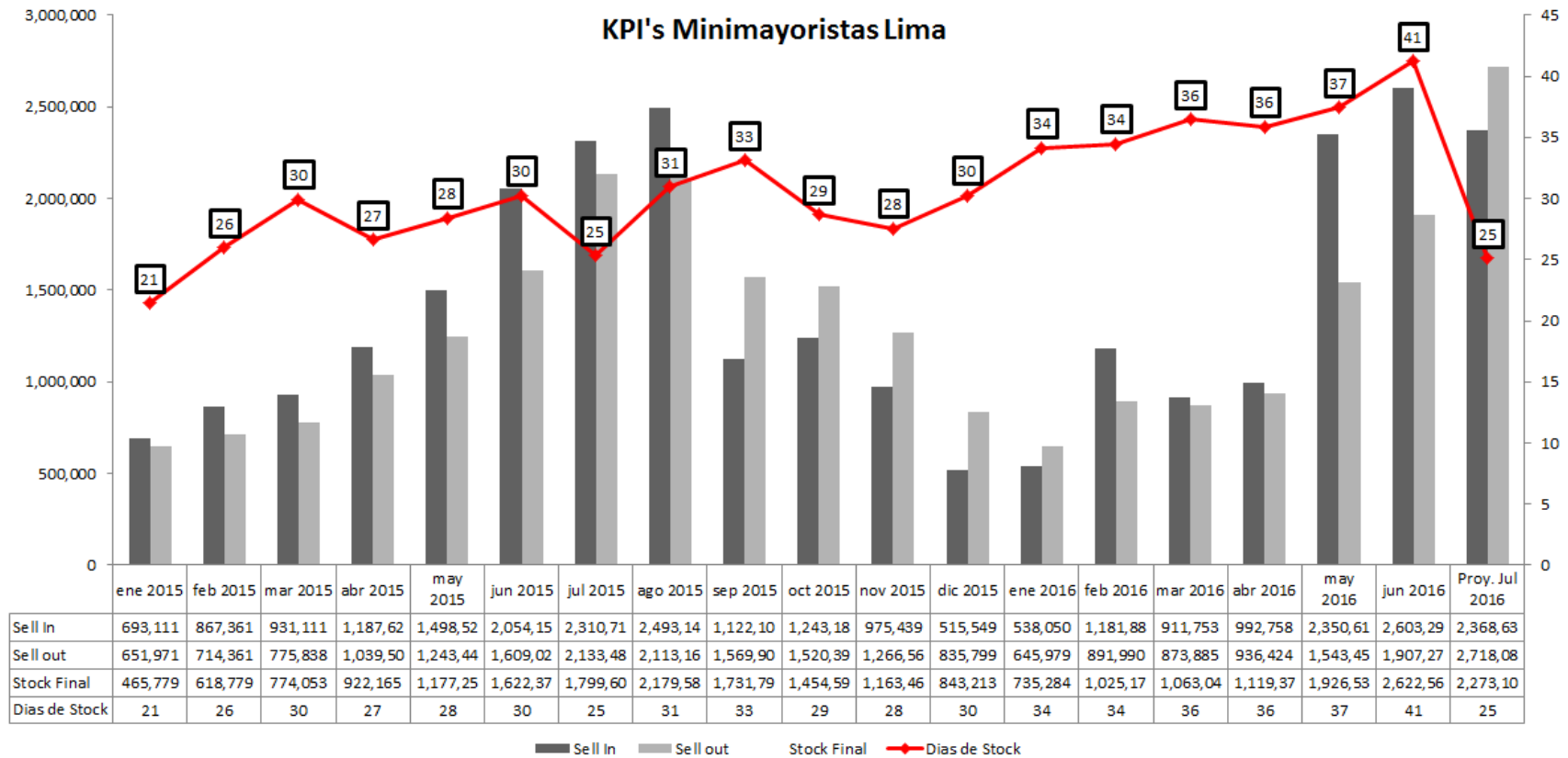
% retail value rsp Brand (GBO)	Company (NBO)	2013	2014	2015	2016
Chocolate Suizo (Swiss Food SA)	Swiss Food SA	25.9	26.1	26.6	27.2
Cañonazo (Empresas Carozzi SA)	Molitalia SA	8.1	8	8.3	8.5
Cua Cua (Mondelez International Inc)	Mondelez Perú SA	7.9	8.2	8.2	8.5
Triangulo D'onofrio (Nestlé SA)	Nestlé Perú SA	4.9	4.9	5.5	5.7
Princesa (Nestlé SA)	Nestlé Perú SA	4.3	4.2	4.4	4.7
Mecano (Empresas Carozzi SA)	Molitalia SA	3.1	3	3.1	3.4
Tuyo (Empresas Carozzi SA)	Molitalia SA	3	3.1	3.1	3.1
Golpe (Arcor SAIC)	Arcor de Perú SA	3	3	3	3
Costa Vizzio (Empresas Carozzi SA)	Molitalia SA	2.8	2.9	2.9	2.9
Chin Chin (Grupo Nutresa SA)	Cía Nacional de Chocolates de Perú SA	2.6	2.6	2.6	2.6
Winter's (Grupo Nutresa SA)	Cía Nacional de Chocolates de Perú SA	2.5	2.5	2.5	2.4
Vizzio (Empresas Carozzi SA)	Molitalia SA	1.4	1.5	1.5	1.5
Bon o Bon (Arcor SAIC)	Arcor de Perú SA	1.3	1.3	1.3	1.4
Fino's (Grupo Nutresa SA)	Cía Nacional de Chocolates de Perú SA	1.1	1	1	1.3
Privilegio (Arcor SAIC)	Arcor de Perú SA	1.3	1.3	1.3	1.3
Bazo Velarde	Laive SA	1.1	1.1	1.1	1.1
Mostro (Mondelez International Inc)	Mondelez Perú SA	3.2	3.1	2.2	1.1
Beso de Mosa (Nestlé SA)	Nestlé Perú SA	1.1	1.1	1.2	1.1
Montblanc (Grupo Nutresa SA)	Cía Nacional de Chocolates de Perú SA	0.8	0.8	0.8	1
M&M's (Mars Inc)	Masterfoods Perú SA	0.6	0.6	0.9	1
Lentejitas (Nestlé SA)	Nestlé Perú SA	0.7	0.8	0.8	0.8
La Ibérica	Fábrica de Chocolates La Ibérica SA	0.4	0.3	0.5	0.7
Winter's Chocopunch (Grupo Nutresa SA)	Cía Nacional de Chocolates de Perú SA	0.6	0.6	0.7	0.7
Fochis (Grupo Nutresa SA)	Cía Nacional de Chocolates de Perú SA	0.7	0.7	0.7	0.7
Nikolo (Arcor SAIC)	Arcor de Perú SA	1.4	1.4	1	0.6
Kinder Bueno (Ferrero Group)	Copafe SA	0.5	0.5	0.5	0.5
Chocotrueno (Grupo Nutresa SA)	Cía Nacional de Chocolates de Perú SA	1.2	1	0.8	0.5
Nestlé Milk Chocolate (Nestlé SA)	Nestlé Perú SA	0.5	0.5	0.5	0.5
Snickers (Mars Inc)	Masterfoods Perú SA	0.5	0.6	0.6	0.4
D'leche (Grupo Nutresa SA)	Cía Nacional de Chocolates de Perú SA	1.7	1.7	0.8	0.4
Ensueño (Grupo Nutresa SA)	Cía Nacional de Chocolates de Perú SA	0.6	0.6	-	-
Others	Others	11.5	11.2	11.7	11.5
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<sup>33</sup> Fuente: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

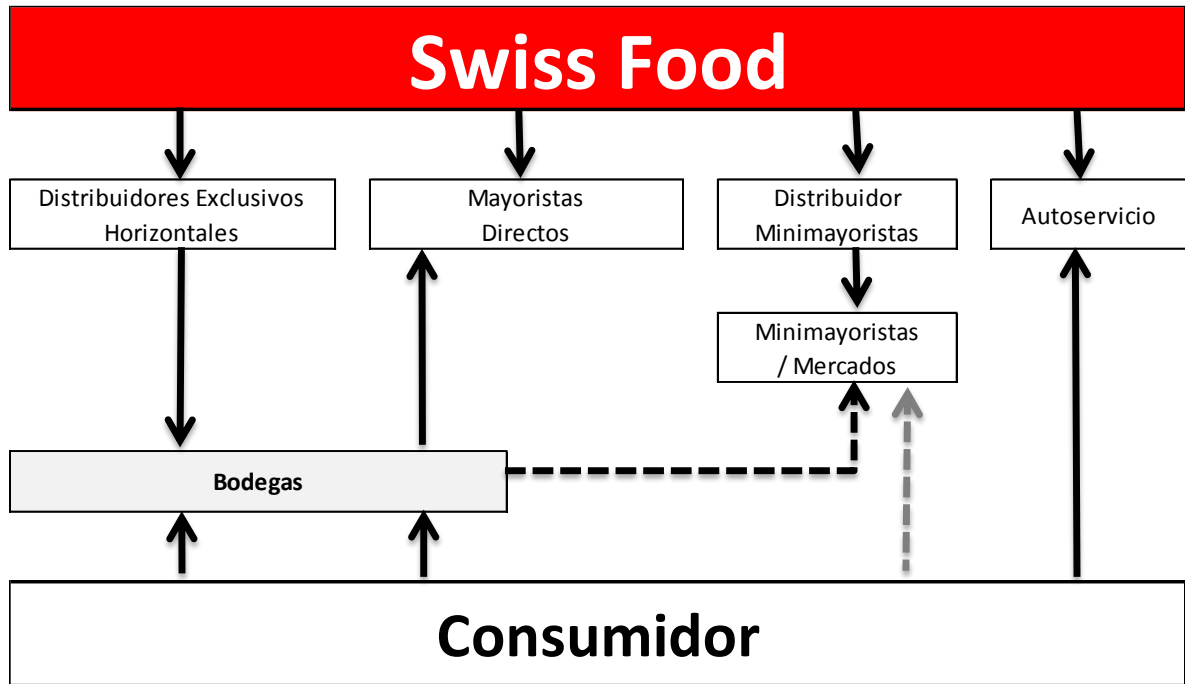
**Anexo 5. Indicadores de Sell Out, Sell In, Stock final (en soles) y Días stock: Huancayo**

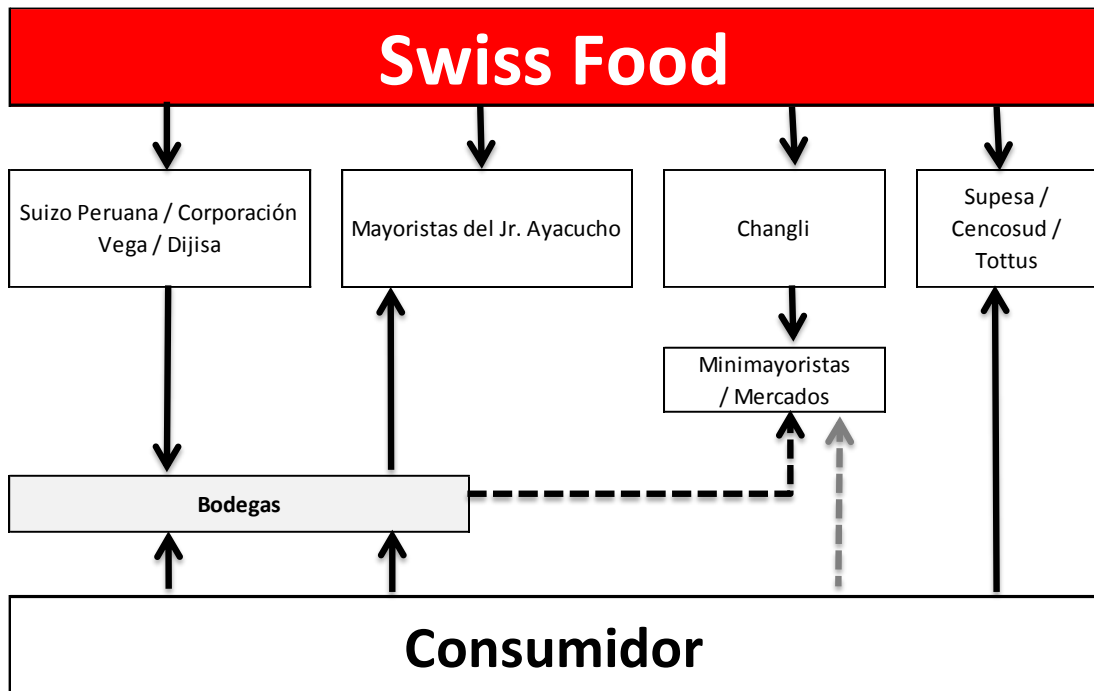


**Anexo 6. Indicadores de Sell Out, Sell In, Stock final (en soles) y Días stock: Lima**



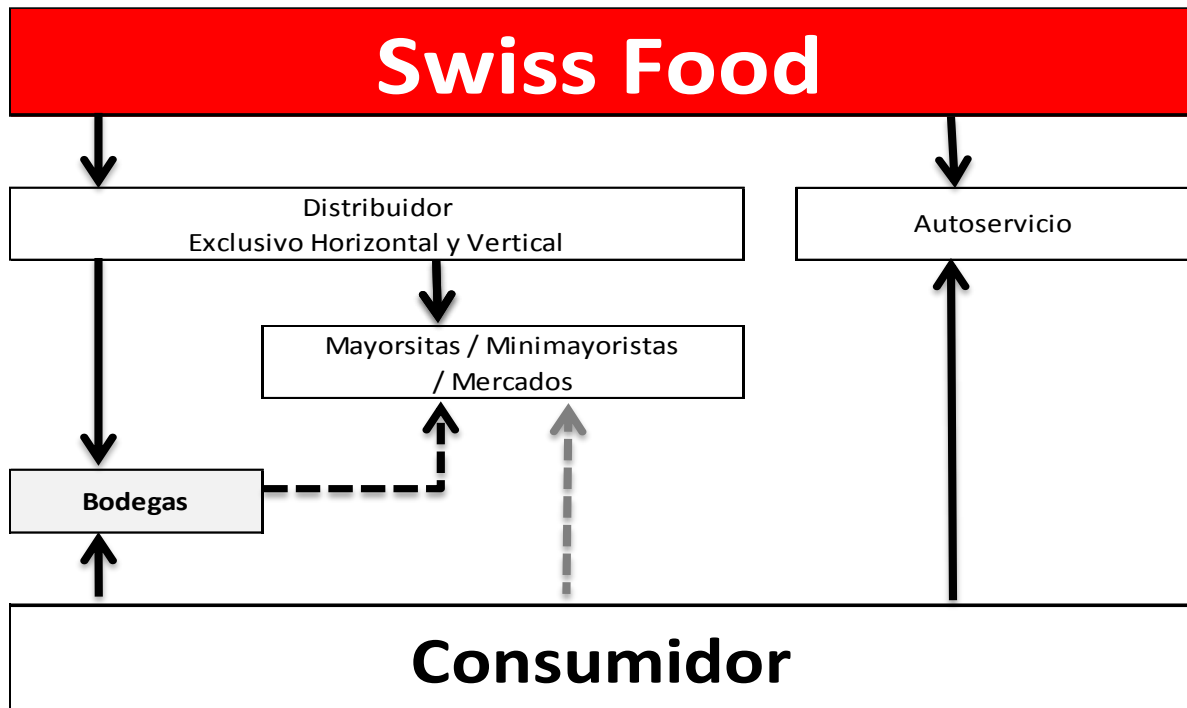
## Anexo 7 Route to Market Lima



**Anexo 8 Route to Market Lima (detallado)**



## Anexo 9      Route to Market provincias



**Anexo 10. Route to Market provincias: Huancayo (detallado)**