

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**OREO TACO, LANZAMIENTO DE UN NUEVO FORMATO**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**LUIS ALFREDO LENGUA GOMEZ**  
**GREGORIO GUILLERMO LOPEZ QUISPE**

Asesor: Renato Balarezo Saldaña

Lima, octubre del 2018



## AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a nuestras familias, quienes incalculablemente nos han ayudado en esta travesía de la maestría durante casi dos años. Principalmente, por su paciencia, ayuda inagotable y su apoyo constante que nos permite poder cerrar una etapa llena de aprendizajes como persona y profesionales.





## TABLA DE CONTENIDO

Agradecimiento .....	iii
Índice de tablas .....	ix
Índice de figuras .....	xi
Índice de anexos del Teaching note.....	xiii
Resumen ejecutivo.....	xv
Abstract.....	xvii
CAPÍTULO 1. El caso.....	1
1.1. Sector de galletas en Perú.....	2
1.2. Galletas dulces.....	3
1.3. La empresa.....	4
1.4. Posicionamiento de las marcas .....	5
1.5. Route to Market: Mondelez Perú.....	5
1.6. Ventas y distribución actual en el canal tradicional .....	7
1.7. <i>Ticket</i> promedio de la categoría.....	9
1.8. <i>Benchmarking</i> con Chile .....	10
1.9. Posicionamiento y participación de mercado .....	11
1.10. Alternativas para Oreo.....	12
1.11. Los lanzamientos en Mondelez Perú.....	12
1.12. Evaluación del lanzamiento del nuevo formato .....	13
1.13. Márgenes del canal y de la empresa .....	15
1.14. Apoyos y comunicación .....	16
1.15. La experiencia de Ritz en Perú .....	16
Anexos .....	17
Anexo 1. Retos de la marca para la región Latinoamérica.....	17
Anexo 2. Estrategia <i>Price Pack Architecture</i> [PPA] en el mercado peruano.....	18
Anexo 3. Participacion de mercado (octubre 2016) .....	19

Anexo 4. Participación de mercado Oreo vs Casino (agosto 2016) .....	20
Anexo 5. Participación de mercado Oreo vs otros (agosto 2016) .....	21
Anexo 6. Mix de ventas portafolio Mondelez 2015 .....	22
Anexo 7. Portafolio Ritz y Field.....	23
Anexo 8. Mix de ventas por segmento Mondelez ene-jun 2016 .....	24
Anexo 9. Portafolio Oreo 2016.....	25
Anexo 10. Alternativas de empaque Oreo Taco 2017 .....	26
Anexo 11. Participación y distribución Mondelez 2016 .....	27
Anexo 12. Distribución de ventas total Mondelez 2016 .....	28
Anexo 13. Viaje del consumidor .....	29
Anexo 14. Ejecución de Oreo en el punto de venta.....	30
CAPÍTULO 2. Teaching note.....	31
2.1. Resumen del caso .....	31
2.2. Público.....	32
2.3. Objetivos de enseñanza .....	32
2.4. Análisis del caso.....	32
2.4.1. Oreo como marca .....	33
2.5. Lanzamiento de Oreo ¿Es un problema o una oportunidad?.....	33
2.5.1. Distribución de Oreo .....	36
2.5.2. ¿Por qué escoger Oreo como marca paraguas? .....	37
2.5.3. Lanzamiento Oreo Taco .....	38
2.5.4. Oreo y su importancia en Mondelez.....	41
2.5.5. Definición del producto .....	41
2.6. Estrategia GO TO MARKET para el lanzamiento de Oreo Taco .....	43
2.6.1. Canales de atención .....	44
2.6.2. Riesgo de canibalización .....	45
2.6.3. Previsiones para evitar bloqueo de la competencia.....	46
2.7. Ejecución de plan de lanzamiento .....	47

2.8. Apoyos y medición.....	47
2.9. ¿Qué es lo que pasó? .....	48
2.9.1. Resultados.....	49
2.9.2. Foco del plan de lanzamiento .....	49
Bibliografía.....	51
Anexos del Teaching Note .....	53







## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Mix por segmento (venta en soles).....	3
Tabla 2. Participación de mercado por fabricante .....	4
Tabla 3. Mix de ventas por canal 2016 (soles).....	6
Tabla 4. Mix por región 2016 (ventas en soles).....	6
Tabla 5. Propuestas del nuevo formato .....	15
Tabla 6. Proyección de ventas total canales (Tm).....	34
Tabla 7. Proyección de ventas canal tradicional (Tm) .....	34
Tabla 8. Cronograma de ejecución canal tradicional .....	35
Tabla 9. Plan de volumen en los distribuidores (Tm) .....	36
Tabla 10. Pros y contras de las alternativas.....	39
Tabla 11. Comparativo de opciones de lanzamiento.....	42
Tabla 12. Propuesta del nuevo formato.....	43
Tabla 13. Ejercicios de canibalización del nuevo formato.....	45



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Go to market..... 7





## ÍNDICE DE ANEXOS DEL TEACHING NOTE

Anexo TN 1. Portafolio Ritz y Field .....	53
Anexo TN 2. Ejemplo visible de la ejecución del lanzamiento.....	54
Anexo TN 3. Reporte fotográfico – Lanzamiento Lima marzo 2017 .....	55
Anexo TN 4. Hoja de venta – Exhibidor permanente Oreo Taco .....	56
Anexo TN 5. Plan Guerreros Oreo – Incentivo FFVV marzo 2017.....	57
Anexo TN 6. Foto del éxito – Ubicación del Oreo Taco en la vitrina.....	58
Anexo TN 7. Hoja de venta de Oreo Taco .....	59





## RESUMEN EJECUTIVO

*El caso busca desarrollar una oportunidad de crecimiento en una categoría madura como lo es la de galletas dulces en el mercado peruano. A través de la introducción de un nuevo SKU de mayor tamaño en el punto de venta.*

*El tema fue escogido para mostrar los aspectos que el ejecutivo comercial tiene que tomar en cuenta en el lanzamiento de una nueva presentación. Deberá decidir sobre temas como: la marca a utilizar, precio y margen adecuado, los canales donde coloca el producto, pronóstico de abastecimiento y demás. Asimismo, deberá buscar el soporte de las diversas áreas de la empresa para que el lanzamiento sea exitoso.*

*El caso se ubica en junio del 2016, momento en que la compañía planteaba los objetivos regionales para el siguiente año. Perú tenía un reto de crecimiento de la categoría de galletas y con pocos espacios en blanco respecto a la distribución del portafolio.*

*En ese momento, se tenían tres alternativas: Inversión incremental en promociones al consumidor esperando el retorno en el volumen de venta, el lanzamiento de un nuevo sabor y el lanzamiento de una presentación de mayor tamaño.*

*En el caso veremos la situación de la categoría en ese momento, información de mercado y competidores, el tipo de consumidor en esta categoría y sobre todo las dudas y riesgos que se tenían en cuenta en cada decisión del proyecto.*

*Este nuevo SKU fue lanzado al mercado en marzo del 2017 con una expectativa de venta de 13 toneladas mensuales. Actualmente en agosto del 2018, tiene una venta promedio de 86 toneladas por mes, casi 8 veces más que su proyección inicial en ventas. Este SKU ha generado un incremental del 94% sobre la venta base que tenía Oreo Pack que eran toneladas por mes en 2017 y una canibalización anual de S/173,000 soles mensuales versus una venta incremental de S/519,340 soles. La marca Oreo incrementó su participación de mercado en +1.13% vs 2017, siendo la marca líder en galletas dulces con una participación de mercado de 4.9%.*

**Palabras clave:** industria de galletas; lanzamiento de un nuevo producto; SKU





## ABSTRACT

*The case seeks to develop a growth opportunity in a mature category such as sweet biscuits in the Peruvian market. Through the introduction of a new larger SKU at the point of sale.*

*The theme was chosen to show the aspects that the commercial executive has to take into account when launching a new presentation. You will have to decide on topics such as the brand to be used, the price and the adequate margin, the channels where you place the product, the supply forecast and others. In addition, you must seek support from the various areas of the company for the launch to be successful.*

*The case is located in June 2016, when the company set the regional objectives for the following year. Peru had a challenge of growing the biscuit category and with few blank spaces regarding the distribution of the portfolio.*

*At that time, there were three alternatives: Incremental investment in consumer promotions waiting for the return in sales volume, the launch of a new flavor and the launch of a larger presentation.*

*In the case, we will see the situation of the category at that time, market information and competitors, the type of consumer in this category and above all the doubts and risks that were taken into account in each decision of the project.*

*This new SKU was launched on the market in March 2017 with a sales expectation of 13 tons per month. Currently in August 2018, it has an average sale of 86 tons per month, almost 8 times more than its initial sales projection. This SKU has generated an incremental of 94% on the base sale that Oreo Pack had, which were tons per month in 2017 and an annual cannibalization of S / 173,000 soles per month versus an incremental sale of S / 519,340 soles. The Oreo brand increased its market share by + 1.13% vs. 2017, being the leading brand in sweet cookies with a market share of 4.9%.*

**Keywords:** *cookie Industry; new product; SKU*