



## **Desarrollo de estrategia *Go to Market*: negocio *foodservice***

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

**Juan Francisco Loayza Alarco**  
**Rafael Andrés Valera Arrunátegui**

**Asesor:**  
**Mtr. Raúl Edgardo Gonzales Huerta**

**Lima, junio de 2020**



## **Dedicatoria**

A mis padres, Gladys y Juan Francisco, y a mi hermano Sebastián.

J. F. Loayza Alarco

A mis padres, Lucía y Rafael.

R. A. Valera Arrunátegui





## **Agradecimientos**

A Juan Martín Barrera, por el tiempo dedicado a mi formación en mis primeros años profesionales, por su constante apoyo y seguimiento a mi carrera profesional.

Al profesor Raúl Gonzales, por la asesoría y formación académica brindada durante el programa; por su tiempo y disposición para terminar con éxito mis estudios y el trabajo de investigación.





## Resumen ejecutivo

*El caso “Desarrollo de estrategia Go to Market: negocio foodservice” presenta el reto que tenía la Compañía Peruana de Alimentos S.A.C. para lograr un mayor alcance a nivel nacional, el análisis que se realizó y las soluciones planteadas considerando cambios en el modelo Go to Market. La compañía llega a 7,500 restaurantes y/o establecimientos independientes que no forman parte de un grupo franquiciado, a través de una red de distribuidores a nivel nacional abarca un universo de 250,000 existentes, lo cual es una gran ventana de oportunidad ya que hoy este canal cubre el 37% de las ventas. Los clientes mayoristas representan el 50% de las ventas, y estos no son especializados en el negocio foodservice, por lo cual es difícil brindar la propuesta de valor completa del negocio, además, el canal mayorista tiene alto nivel de informalidad que lo hace poco controlable a nivel de variables comerciales, como por ejemplo el precio, procedencia de la compra de productos, reventa a puestos de mercado, etc.*

*Considerando el escenario actual de la compañía, los principales objetivos comerciales son incrementar el número de restaurantes atendidos por medio de distribuidores y aumentar el alcance a los puestos de mercado, los cuales compran directamente al canal mayorista, que a su vez revende a gran cantidad de restaurantes; en este punto la compañía no ha enfocado esfuerzos.*

*Entre las alternativas que se evalúan para el canal mayorista, se propone incrementar la fuerza de ventas directa y llegar directamente a sus clientes, es decir, a los puestos de mercado. Se piensa en desarrollar un modelo de brókers o un modelo de distribución especializado para puestos de mercado, en donde hoy compra gran cantidad del universo de restaurantes.*

*Adicionalmente, en el canal distribuidores se contempla volver más eficiente la fuerza de ventas por medio de la venta telefónica, a través de un modelo que permita concentrar el esfuerzo de los vendedores presenciales en los principales clientes y captar a los pequeños por medio de vendedores telefónicos, por lo que se ha realizado una propuesta de segmentación que permita identificar claramente a los clientes y brindarles una atención diferenciada.*

*Para evaluar la viabilidad de las alternativas señaladas, se considera un análisis de capacidades, costos de distribución, costos de fuerza de ventas, viabilidad de plasmar propuesta de valor, riesgos asociados y rentabilidad.*

*Como principales conclusiones el presente caso permite establecer criterios de decisión para cuestionar y proponer una mejora en el modelo actual del Go to Market que tiene la compañía, fijar las variables correctas para realizar una adecuada segmentación en función de los objetivos del negocio, lograr un entendimiento del Go to Market actual por medio de un conocimiento profundo del negocio y del cliente, dimensionar el potencial de mercado por canal y entender variables claves para el negocio.*

**Palabras clave:** *Go to Market; foodservice; propuesta de valor; modelo de codistribución*



## Abstract

*The Go to Market strategy development: foodservice business case presents the challenge that Compañía Peruana de Alimentos S.A.C. had to achieve a greater national scope, the analysis that was carried out and the solutions proposed considering changes in the Go to Market model. The company reaches 7,500 restaurants and / or independent establishments that are not part of a franchised group, through a network of distributors nationwide covers a universe of 250,000 existing, which is a great window of opportunity since today this channel covers 37% of sales. Wholesale customers represent 50% of sales, and these are not specialized in the foodservice business, making it difficult to provide the full value proposition of the business, in addition, the wholesale channel has a high level of informality that makes it little controllable at the level of commercial variables, such as the price, origin of the purchase of products, resale to market stalls, etc.*

*Considering the current scenario of the company, the main commercial objectives are to increase the number of restaurants served through distributors and increase the reach of market stalls, which buy directly from the wholesale channel, which in turn resells a large number of restaurants; At this point the company has not focused efforts.*

*Among the alternatives evaluated for the wholesale channel, it is proposed to increase the direct sales force and reach its customers directly, that is, market positions. The idea is to develop a broker model or a specialized distribution model for market stalls, where today they buy a large number of the universe of restaurants.*

*Additionally, in the distributors channel, it is contemplated to make the sales force more efficient through telephone sales, through a model that allows the effort of face-to-face vendors to be concentrated on the main clients and attracting small ones through telephone vendors. Therefore, a segmentation proposal has been made to clearly identify customers and provide them with differentiated attention.*

*To assess the viability of the indicated alternatives, an analysis of capacities, distribution costs, sales force costs, viability of expressing a value proposition, associated risks and profitability is considered. As main conclusions, the present case allows to establish decision criteria to question and propose an improvement in the current Go to Market model that the company has, to set the correct variables to carry out an adequate segmentation based on business objectives, to achieve an understanding of the current Go to Market through in-depth knowledge of the business and the customer, dimensioning the market potential by channel and understanding key variables for the business.*

**Keywords:** *Go to Market; foodservice; value proposal; co-distribution model*



## Tabla de contenido

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>iii</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>v</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Índice de anexos Teaching Note</b> .....	<b>xv</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Descripción del caso Go to Market: foodservice</b> .....	<b>3</b>
1.1. La empresa.....	3
1.2. El sector .....	5
1.3. Los clientes .....	6
1.4. Situación actual.....	8
1.5. Cuestionamientos/Dificultades .....	9
1.6. Objetivos: qué se espera del negocio .....	12
<b>Anexos</b> .....	<b>15</b>
Anexo 1. Organigrama de la compañía.....	15
Anexo 2. Evolución del mercado de alimentos .....	16
Anexo 3. Comparativo de la variación % del PBI de restaurantes vs PBI nacional.....	17
Anexo 4. Evolución del PBI per cápita en el Perú .....	18
Anexo 5. <i>Route to market</i> del negocio .....	19
Anexo 6. Evolución del canal mayorista.....	20
Anexo 7. Evolución del canal directo .....	21
Anexo 8. Evolución del canal distribuidores.....	22
Anexo 9. Organigrama del área de negocio <i>Foodservice</i> .....	23
Anexo 10. Segmentación del canal distribuidores.....	24
Anexo 11. Número de clientes por segmento del canal distribuidores .....	25
<b>Capítulo 2. Teaching Note</b> .....	<b>27</b>
2.1. Sinopsis.....	27
2.2. Análisis y diagnóstico .....	28
2.3. Propuestas de solución .....	30
2.3.1. Para el canal distribuidores .....	30
2.3.2. Para el canal mayorista .....	31

2.4. Plan de acción .....	33
2.5. ¿Qué ocurrió?.....	34
<b>Conclusiones .....</b>	<b>37</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>39</b>
<b>Anexos de Teaching Note .....</b>	<b>41</b>



## Índice de figuras

Figura 1. Estructura de atención en el sector .....	28
---	----





## Índice de anexos Teaching Note

Anexo TN 1. Matriz de objetivos por segmento .....	41
Anexo TN 2. Análisis de costo de posiciones y capacidades .....	42
Anexo TN 3. Análisis transaccional en clientes de bajo valor.....	43
Anexo TN 4. Pirámide de clientes del canal distribuidores.....	44
Anexo TN 5. Análisis de costos de opciones en el canal mayorista .....	45





## Introducción

El presente trabajo de investigación describe la situación actual y las dificultades que tiene la Compañía Peruana de Alimentos S.A.C. para alcanzar sus objetivos corporativos en el negocio *foodservice*, lo cual obliga a cuestionar el modelo de *Go to Market* actual que maneja para el negocio. Como primer objetivo se plantea conocer a profundidad el negocio a través de la interacción que tiene el cliente final con los canales de distribución, y cómo la compañía atiende dicho cliente de la manera más eficiente posible por medio de los canales. El segundo, consiste en brindar criterios relevantes para definir cambios o propuesta de mejora en el modelo de *Go to Market* considerando la rentabilidad, las capacidades del sistema actual, los riesgos asociados y la consistencia con el logro de los objetivos de negocio. Por último, el tercer objetivo radica en definir las variables claras de segmentación y la utilidad que tiene la misma para redefinir el modelo de atención actual al cliente final.

Actualmente, la empresa llega a 7,500 restaurantes independientes no franquiciados de manera directa y existen 250,000 a nivel nacional; los clientes mayoristas representan el 50% de las ventas, y estos no son especializados en el negocio *foodservice*, lo cual no permite plasmar la propuesta completa de valor del negocio por ser un canal informal y poco controlable. El gran reto de la compañía estriba en incrementar su distribución numérica de manera rentable y eficiente.

La compañía posee una fuerza de ventas especializada y un equipo de back office y además, se sabe que un restaurante compra con una frecuencia de 10 veces al mes, por lo que es necesario la multifrecuencia para estar presentes en los momentos de compra. Ante ello, se plantea los siguientes cuestionamientos: ¿qué estrategia se puede diseñar para estar presentes en el 80% de las veces que el restaurante vaya a realizar pedido de compra?, ¿es viable desarrollar un mix completo en el canal mayorista y soportar el objetivo de crecimiento de +16% que tiene el negocio de *foodservice*? y ¿cómo se llegará a la meta de atender a 10,000 restaurantes independientes e incrementar la distribución numérica de manera rentable?

Para incrementar el número de restaurantes atendidos es clave llegar directamente a la boca de salida en donde hoy compra gran parte de los restaurantes informales: entrar al puesto de mercado. Finalmente, se plantean como alternativas de solución un incremento en fuerza de ventas en ambos canales, pilotear un modelo de venta telefónica que permita mayor alcance de clientes, atender directamente a los clientes del canal mayorista por medio de un bróker o un codistribuidor y generar eficiencias por medio del correcto empleo de la segmentación



## Capítulo 1. Descripción del caso *Go to Market: foodservice*

Una tarde de agosto de 2013, David Leigh, director del negocio *foodservice* de Corporación Peruana de Alimentos S.A.C., a 30 días de presentar el plan de negocio del siguiente año a la gerencia general, se cuestionaba si la estrategia que había seguido la empresa -hasta el momento- era la más adecuada para continuar creciendo al ritmo que la compañía exigía o era necesario ajustar algunos aspectos.

*Foodservice*<sup>1</sup> a la fecha era el negocio de mayor crecimiento en la compañía, con 4 años desde su creación ya representaba el 10% de las ventas de la empresa. David tenía en la cabeza que, aunque crecían a doble dígito año a año, solo llegaban al 3% de distribución numérica<sup>2</sup> por lo que sabía que era muy importante tener la respuesta de cómo incrementarla antes de entrar a la reunión con la gerencia general y el directorio.

Al salir de su oficina, Leigh solicitó al equipo de estrategia de canales y ventas que prioricen la agenda de los siguientes 30 días en función a la presentación de planes para el 2014, además, les exigió un plan concreto que aterrice en su situación y que contemple posibles rutas que les permita alcanzar mayor distribución numérica hacia el próximo periodo, con el fin de generar mayor rentabilidad y volver más eficiente el modelo de llegada al mercado que tiene el negocio.

### 1.1. La empresa

Desde sus inicios, la Corporación Peruana de Alimentos S.A.C. ha sido producto de fusiones y adquisiciones hasta constituirse formalmente en 1996, tras la absorción de una productora de pastas y otra de harinas por parte de la Compañía de Alimentos Pacífico (CAP).

El año 1956, Jonathan Panini constituyó la compañía CPSA para la producción de aceites, grasas comestibles y jabones de lavar. En 1971, fue adquirida por el Grupo Andino S.A. (GP) y en 1993 el grupo empresarial peruano creyó conveniente integrar sus operaciones entre el Consorcio Piurano S.A. y el Consorcio Ica S.A. ubicado al sur del país. A mediados de 1995, la compañía se fusionó con la Compañía de Aceites S.A., empresa formada por capitales argentinos, dando lugar a la Compañía de Alimentos Pacífico (CAP). En el 2011, se convirtió

---

<sup>1</sup> *Foodservice*: Se refiere al negocio de proveedores de insumos alimenticios para el restaurante.

<sup>2</sup> Distribución numérica: Es el resultado de la división de los clientes con compra entre el universo de clientes que existe.

en una de las compañías de consumo masivo líderes del país con una facturación de 600 millones de dólares anuales y con un CAGR<sup>3</sup> de +14.5% desde el 2005.

Actualmente, los gastos operativos representan el 17%, el EBITDA alcanzado es de 13%, y la utilidad neta alcanza el 8%, respecto al total de las ventas. En lo que concierne a las ventas por negocios, la división de consumo directo abarca el 60% de las ventas, la división industrial el 30% y otros negocios el 10% restante. Entre las diferentes bocas de salida<sup>4</sup> que atiende la compañía se encuentran bodegas, puestos de mercado, mayoristas, panaderías, empresas industriales y restaurantes.

Hoy en día la compañía atiende el mercado y sus diferentes bocas de salida por medio de fuerza de ventas propia (FFVV) y distribuidores, estos últimos representan el 40% de la facturación, con los cuales llega a más de 200,000 puntos de venta<sup>5</sup> a nivel nacional, constituyendo una fortaleza de la compañía frente a la competencia.

A nivel de organización, la compañía está conformada por 1,000 colaboradores, bajo el liderazgo de una gerencia general y 5 vicepresidencias. Tres de ellas están dedicadas a brindar soporte al negocio: recursos humanos, *supply chain* y finanzas. Por otro lado, las dos vicepresidencias restantes se encargan de liderar dos grandes negocios: consumo directo e industrial (ver Anexo 1).

En la división de negocio consumo directo<sup>6</sup>, la compañía posee 10 categorías de negocios, destacando principalmente las salsas con un crecimiento de +35% y los detergentes con un crecimiento de +38%, respectivamente. La división cuenta con 3 negocios definidos: cuidado del hogar, abarrotes e impulso. Asimismo, obtuvo un crecimiento de +10% vs el periodo anterior, creciendo por encima del sector consumo masivo en el país. Sumado a ello, durante el año se realizaron diez lanzamientos en cinco categorías de negocio.

En la división de negocio industrial, la compañía presenta seis categorías de negocio, destacando esencialmente harinas y salsas con un crecimiento en ventas de +10% y +20%, respectivamente. A nivel de negocios, la división tiene tres claramente definidos: *foodservice*, panificación y grandes industrias. La división obtuvo un crecimiento de +14% vs el periodo anterior. Adicionalmente, se realizó un lanzamiento en una categoría de negocio.

El *foodservice*, perteneciente a la división de negocio industrial, fue creado hace apenas cuatro años atrás; cerró el periodo 2013 con +50% de crecimiento en facturación y +20% en

---

<sup>3</sup> CAGR: Refiere al crecimiento agregado compuesto o promedio geométrico histórico.

<sup>4</sup> Bocas de salida: Refiere al punto de reventa en consumo masivo o punto de transformación en industrias.

<sup>5</sup> Puntos de venta: Refiere al punto de venta al consumidor o comprador final.

<sup>6</sup> Consumo directo: Refiere al negocio de consumo masivo.

volumen por encima del crecimiento del sector. En dicho periodo, el PBI de restaurantes creció +9.2%, constituyendo uno de los negocios de la compañía con mayor expectativa de crecimiento y aporte a las ventas en el mediano y largo plazo. Al cierre del 2013, dicho negocio alcanzaba una cobertura de 7,500 restaurantes a través del canal distribuidores, que atiende los diferentes giros de negocios, entre los que destacan las pollerías.

## 1.2. El sector

El mercado de servicios de alimentos o de proveedores de restaurantes abastece con varias categorías de productos a los diferentes tipos de giros de negocio de comida, entre los cuales se encuentran limpieza y aseo, frutas y verduras, carnes, productos descartables, y abarrotes en general.

Entre los principales giros de comida se ubica la comida casera y criolla, cevicherías, pollerías, chifas, comida internacional y hoteles. Al 2013 este mercado ya alcanzaba 2,000 millones de soles, siendo carnes y abarrotes los insumos más relevantes, lo que equivale al 83% del total. Este mercado tuvo un CAGR 2009-2013 de 7% y proyectaba continuar creciendo hacia el 2021 a un ritmo de 5% (ver Anexo 2). En cuanto al consumo por giros, el 91% del consumo de restaurantes se da en 5 giros representativos: menú (33%), pollería (22%), chifa (14%), cevichería (13%) y comida criolla (10%) (Ipsos Apoyo, 2009).

En el Anexo 3 se grafica el buen desempeño del PBI de restaurantes que en el año 2012 creció 8.9%, superando al PBI nacional que fue de 6.3%. Por ende, se alcanzó una facturación de S/. 8,4 mil millones que contribuyó con aproximadamente 3,5% del PBI nacional (Maximixe, 2013b).

Otros factores que explican el crecimiento es el reconocimiento de la gastronomía peruana, la cual cada día es más conocida y promovida internacionalmente. Una muestra de ello es que en el año 2012 dos restaurantes peruanos aparecieron en la lista de los 50 mejores restaurantes del mundo: el restaurante “Astrid y Gastón” en el puesto 14 y el restaurante “Central” en el puesto 50. Otro elemento importante es el turismo que viene creciendo año a año y se ve reflejado en el flujo de turistas que desde el 2007 al 2013 proyecta un CAGR de 9% (Maximixe, 2013b).

La expectativa esperada por el sector es que al cierre del 2013 el PBI de restaurantes y hoteles llegó a registrar un crecimiento anual del 7% respecto al 2012, como respuesta al impulso dado al turismo, lo cual incrementó el flujo de turistas y la continuidad de la promoción y difusión de la gastronomía peruana. Por otro lado, se proyectó que la actividad de restaurantes

registrara un avance de 7,1% anual, apoyado en la mejora del ingreso de las familias, lo cual también se refleja en el crecimiento del PBI per cápita que al 2013 ya registraba un CAGR de 4.3% desde el 2007 (ver Anexo 4).

Con respecto al gasto familiar en alimentación, este representa el 46.8% del total per cápita, del cual 70.5% se realiza dentro del hogar y 29.5% fuera del hogar, es decir, 13.8% del total per cápita es consumo en alimentación fuera del hogar (Maximixe, 2013a).

El sector *foodservice* incluye los servicios de restaurantes y empresas expendedoras de comida y productos manufacturados (comidas preparadas). Existen más de 250 mil establecimientos de comida pertenecientes a los rubros: chifa, pollos a la brasa, *fast food*, parrillas, comida marina, entre otros, de los cuales 60 mil son formales, sin embargo, todavía hay gran informalidad en el sector pues existen más de 190 mil restaurantes informales (Euromonitor International, 2019).

Del total de restaurantes, 25 mil se encuentran en Lima y el resto en provincias. En esa misma línea, cada año se realizan ferias gastronómicas y festividades regionales, que sirven para promover el consumo de platos típicos del Perú.

En lo que concierne a la estructura de atención interna en el mercado gastronómico, los restaurantes independientes pueden encontrar productos de distintas fuentes, como son los mercados de grandes mayoristas, mercados de pequeños puestos de mercado y por toma de pedido: visita de un vendedor o de un distribuidor.

Por su parte, los restaurantes franquiciados adquieren los productos de manera directa, según el volumen de compra que tienen y por los requerimientos que necesitan, ya sea una adaptación de un producto o un pedido puntual para una receta especial. Entre los canales de venta también existen modelos de atención y abastecimiento, en el caso del canal mayorista, este se abastece directamente de las empresas proveedoras y a su vez abastece a puestos de mercado y restaurantes. De igual modo, las empresas proveedoras abastecen de manera directa a algunos puestos de mercado y restaurantes.

### **1.3. Los clientes**

Los restaurantes en el Perú se dividen por giros de comida, claramente diferenciados por el platillo principal que ofrecen y por la categoría relevante en su compra. Están diferenciados en restaurantes independientes que tienen un solo local y cadenas o franquicias. Los principales giros de comida son pollerías con su platillo principal “pollo a la brasa”, chifas con una oferta amplia de platillos con ingredientes chinos, como es el “arroz chaufa”. También presentan

menús sencillos de comida peruana con ingredientes económicos, igualmente, la propuesta internacional consiste en una oferta de comida italiana, francesa, japonesa etc., y las cevicherías ofertan su platillo principal marino llamado “ceviche”. En tanto, hay hoteles con restaurante que como parte de su oferta brindan servicio de alimentación a sus huéspedes.

En cuanto al comportamiento de compra de los restaurantes, estos compran con una frecuencia de 10 veces al mes (Ipsos Apoyo, 2009). Más del 50% compra a crédito y a un solo proveedor, quién usualmente provee del insumo más importante para el restaurante, según el giro al que pertenece. Los restaurantes independientes pueden adquirir los insumos directamente en mercados mayoristas, puestos de mercado y a distribuidores que los visitan con frecuencia semanal, a diferencia de un restaurante franquicia o cadena que compra directamente al fabricante de insumos, y realiza compras centralizadas para luego despacharlas con transporte interno a sus diferentes locales a nivel nacional.

Referente a los *drivers* de compra, el giro pollerías tiene como categoría principal de compra el aceite a granel, buscando durabilidad y resistencia a las altas temperaturas. El giro cevicherías posee como categoría más relevante el aceite a granel, buscando inocuidad y neutralidad del insumo, ya que su mayor preocupación es no alterar el sabor de su platillo principal. El giro chifas tiene como categoría relevante el arroz buscando siempre economía; por su parte, el giro menú presenta como categoría relevante el aceite a granel buscando economía y presentación pequeña, ya que es el giro de menor capacidad de desembolso por ocasión de compra.

De igual forma, el giro internacional ostenta como principales categorías el aceite a granel y las pastas, buscando marca y un buen envase, ya que usualmente cuentan con cocinas abiertas y visibles al público en donde exhiben los insumos que utilizan como garantía de calidad, y por último, el giro hoteles tiene como categoría principal el aceite a granel, dependiendo de la categorización que tengan buscan durabilidad o economía.

De acuerdo a estudios realizados, se estima que se abren cinco restaurantes por día y dos de ellos cierran en los primeros 6 meses de funcionamiento debido a una mala gestión (Maximixe, 2009). Por otro lado, al cierre 2012, Lima constituía el 55% del universo de restaurantes formales y en donde se inauguraban a mayor velocidad restaurantes de tickets de compra más bajos como menús. En cambio, en provincias se inauguraban a mayor velocidad restaurantes de ticket de compra más altos como pollerías (Maximixe, 2013b).

En cuanto a los atributos más valorados por los restaurantes se encuentran el personal, calidad de los productos, precios competitivos, calidad en el reparto, facilidades de pago, promociones y capacitaciones (Ipsos Apoyo, 2009).

#### 1.4. Situación actual

A la fecha, la compañía en el negocio *foodservice* llega a 7,500 restaurantes de manera directa con distribuidores, 600 clientes mayoristas de atención directa con FFVV propia y 500 restaurantes pertenecientes a franquicias con atención directa vía equipo de ventas y *back office in house* (ver Anexo 5).

El canal mayorista representa el 50% de las ventas, lo que constituye un gran reto para la compañía debido a que es un canal oportunista, esto es, que se enfoca en los productos que brindan mayor margen en el momento, no es un canal especializado en *foodservice*, ya que no existen mayoristas de *foodservice*, por lo que no permite desarrollar el mix de productos<sup>7</sup>, lo cual limita plasmar la propuesta de valor del negocio.

Por lo general, en el Perú existen mayoristas abarroteros de productos de impulso: golosinas, snacks y bebidas embotelladas, sin embargo, ninguno es especialista en el negocio de proveedor de insumos para restaurantes. Además, es un canal informal que circunstancialmente puede traer problemas de precios en el mercado, dicho de otro modo, es un canal poco controlable, pero a su vez, es el canal más rentable para la compañía.

Con relación a la venta del mayorista existen dos formas de llegar al restaurante: directa o indirecta. Si es de forma directa, se da mediante el reparto directo a la puerta del restaurante, funciona también como un distribuidor; y si es de forma indirecta el mayorista comercializa a través de puestos de mercado. En concreto, el puesto de mercado visita al mayorista con venta de mostrador y lo abastece de insumos que pueda ofrecer al restaurante, cuanto este lo visite. Para atender este canal la compañía cuenta con FFVV directa especializada, cuya finalidad es lograr la mayor cobertura posible y mantener los días de cobro dentro de la política de la empresa (ver Anexo 6).

Respecto al canal directo o venta directa a franquicias, este representa el 13% de las ventas, teniendo un doble rol para el negocio: plasmar la oferta de valor completa del negocio en las grandes franquicias o cadenas de restaurantes y absorber a las nuevas cadenas desarrolladas por el canal distribuidores. Es usual que el crecimiento en el canal se dé por traslados de clientes distribuidores, nuevos ingresos de categorías y crecimiento orgánico que va en relación directa con el crecimiento de la cadena, gracias a la apertura de nuevas tiendas en el mercado por parte de las franquicias y nuevas cadenas prospectadas al negocio.

Acerca de las condiciones comerciales que se manejan en este canal, se tiene la compra centralizada, aquí la negociación se realiza con el usuario final, o sea, el jefe de cocina o

---

<sup>7</sup> Mix de productos: incrementar la venta por medio de otras categorías y no de una misma categoría.

insumos y el jefe de compras. Adicionalmente, los clientes en este canal valoran la rentabilidad y productos que se adapten y obtengan el máximo rendimiento posible con su capacidad instalada actual. Para atender este canal la compañía cuenta con FFVV directa especializada y un equipo de back office que brinda las capacitaciones técnicas y realiza seguimiento constante a los ingresos de nuevos productos (ver Anexo 7).

El canal distribuidores constituye el canal de concentración de volumen para la compañía, representa el 37% del volumen comercializado a nivel nacional y la palanca para poder llegar a los restaurantes independientes. Se sabe que un restaurante independiente compra con una frecuencia de 10 veces al mes, por lo cual, es clave contar con multifrecuencia para poder llegar al punto todas las semanas, con una frecuencia mínima que alcance el 80% de las veces que el restaurante realiza un pedido, y el canal adecuado para ello es el canal distribuidores.

Para este propósito, la compañía cuenta con 100 vendedores especializados a nivel nacional que visitan con una frecuencia de dos veces por semana y atienden en promedio 150 restaurantes mensuales. Las ventajas de atender por este canal a los restaurantes no cadenas, es que permite la multifrecuencia, una mayor cobertura y el desarrollo del mix de categorías. En este canal se tienen indicadores comerciales claves para plasmar la oferta de valor completa, el gran reto consiste en realizar las condiciones comerciales correctas para desarrollar el mix de categorías y el ticket promedio, esto implica, incrementar el portafolio de compra del cliente vendiéndole más de una categoría y vender más de un mismo producto. Por ello, es primordial la capacitación constante de la FFVV en conceptos técnicos de los productos para así poder demostrar al cliente la promesa que se ofrece respecto de cada producto (ver Anexo 8).

En lo que corresponde a la estructura del negocio, la compañía cuenta con un director de negocio, dos gerentes de marketing a cargo de cuatro jefes de marca. A su vez, existe un gerente nacional de ventas a cargo de un gerente regional de ventas que lidera un equipo de jefes de cuentas clave y, por último, un gerente de *trade marketing* y estrategia de canales a cargo de un jefe de *trade* y un jefe de estrategia de canales (ver Anexo 9).

## 1.5. Cuestionamientos/Dificultades

El plan de ventas del negocio *foodservice* contempla un crecimiento de +16% en comparación del 2013 y llegar a 10,000 restaurantes independientes. En cuanto al *split*<sup>8</sup>, actualmente es el negocio de mayor crecimiento desde su creación en el 2009, por lo que representa el 10% de las ventas totales de la compañía. Entre los principales retos que afronta

---

<sup>8</sup> *Split*: se refiere a la participación % de la venta por negocios.

el negocio, son poder alcanzar la cuota de volumen requerida para lograr el crecimiento propuesto e identificar cuáles serán los drivers de dicho crecimiento. La compañía tiene claramente definidos tres canales de venta, con ellos se podrá plasmar la propuesta de valor en la medida en que puedan ser controlables.

Como se sabe existen 250,000 restaurantes independientes, de ellos, 60,000 son formales, los 190,000 restantes solo compran en el canal mayorista y a los cuales la compañía no llega por diversos motivos. Entre los principales, figura la poca especialización en el canal, la alta tasa de informalidad y la poca capacidad holgada en la FFVV actual; estos factores no facilitan que se logre llegar directamente a los puestos de mercado que son la principal boca de salida del canal mayorista. Adicionalmente, la composición variable del sueldo de la FFVV se mide con un *split* de 50% por volumen y 50% por cobertura.

Por otro lado, considerando el gran volumen que existe por capitalizar en el canal, el alto valor de marca que hoy no son las más económicas en el mercado, el poco mix desarrollado<sup>9</sup> y la falta de foco del negocio, los directivos se cuestionan de qué forma la compañía puede controlar parcialmente el canal para lograr plasmar la propuesta de valor, teniendo en cuenta que el negocio necesita desarrollar el mix de categorías, es decir, comercializar más de una categoría en el canal, lograr mayor cobertura en puestos de mercado y finalmente, captar parte de los 190,000 restaurantes a nivel nacional que hoy son informales.

Como información relevante se conoce que una posición interna en la compañía cuesta 5,000 soles mensuales, sin considerar que el costo empresa representa aproximadamente 55% y los costos de distribución asociados a esta venta representan alrededor de 5%. Por otro lado, se estima que se pueden atender 16 brókers y bajo este modelo se tiene costos de distribución asociados de 9% y un modelo de codistribución<sup>10</sup>, costos asociados de 10% y una capacidad de atención de 15 puntos diarios por vendedor y un costo de 3,000 soles sin costo empresa por territorio. Por otra parte, se conoce que se podría llegar a 300 puestos de mercado que compran en promedio 15,000 soles al mes. ¿Se podrá dar vía incremento de FFVV mayorista?, ¿se podrá desarrollar un modelo de bróker?, ¿es factible otorgar incentivos a la FFVV por desarrollar el mix?

Una de las palancas claves del negocio para alcanzar el objetivo de crecimiento año a año es el canal distribuidores, canal por el cual se puede plasmar la propuesta de valor completa al cliente al ofrecer el mix de productos, segmentando la cartera de clientes, brindando

---

<sup>9</sup> Poco mix desarrollado: Cantidad reducida de categorías comercializadas por cliente.

<sup>10</sup> Codistribución: Modelo de distribución no exclusivo que llega a diferentes geografías y/o clientes a los cuales no llega el modelo de distribución actual.

condiciones comerciales por segmento y definiendo objetivos claros en cuanto a volumen, clientes efectivos, ticket y mix a la FFVV (ver Anexo 10). Adicionalmente, es relevante entender cuántos clientes hay por segmento y cómo son atendidos (ver Anexo 11).

Considerando que en Lima crecen a un mayor ritmo los restaurantes de giros de comida de menor ticket como los menús y en provincias tienen un mayor ritmo de crecimiento los restaurantes de giros de comida de mayor ticket como las pollerías, resulta clave definir de qué manera se puede optimizar el tiempo de la FFVV actual.

Si bien es cierto que los giros de menor ticket son de cobertura y los giros de mayor ticket son de volumen, hoy constituye un reto para la FFVV de los distribuidores poder realizar la cobertura y al mismo tiempo lograr los planes de ventas propuestos por el negocio, ya que muchas veces los clientes no alcanzan el ticket mínimo requerido para que el pedido atendido sea rentable. Teniendo en cuenta estos aspectos para el canal, los directivos del negocio se preguntan de qué forma se puede volver más eficiente la labor de la FFVV, de tal manera que se logre llegar a mayor cantidad de restaurantes y también desarrollar a los clientes de ticket bajo, volviéndolos clientes más rentables.

En ese sentido, hay objetivos claros para el negocio en el 2014: incrementar el ticket en los clientes de bajo ticket, aumentar el mix de categorías en los clientes de bajo mix, lograr 10,000 clientes con compra a nivel nacional y fidelizar a los clientes que tienen alto ticket y alto mix que hoy son de gran valor para el negocio. La capacidad de la FFVV a la fecha ya está copada al 100%; no obstante, si se requiere atender más clientes se tendría que dejar de atender a parte de la cartera actual, además, existen planes de lanzamiento de nuevas categorías, por lo que incrementar el mix de categorías es indispensable para lograr los objetivos de ventas.

De manera puntual, se conoce que una posición de distribuidor tiene un costo de 2,000 soles mensuales, sin incluir el costo empresa que es alrededor de 55%; y una posición telefónica tiene un costo total de 5,000 soles. En cuanto a capacidad de atención, una posición de campo puede atender 150 clientes promedio al mes y una posición telefónica alrededor de 540 clientes.

Entre las preguntas clave que se hacía el equipo directivo figuran: ¿debería el negocio dejar de atender a los clientes menos rentables y enfocarse en los giros de volumen?, ¿debería el negocio continuar enfocándose en crecer vía incremento de cobertura?, ¿cómo crecer en cobertura si la FFVV está copada al 100%?, ¿cómo volver eficiente la labor del vendedor si debe decidir entre atender un cliente de volumen y uno de bajo ticket solo para llegar a su objetivo de cobertura y de volumen?, ¿cuál debería ser la estrategia del canal para los próximos 5 años considerando un potencial de 250,000 restaurantes a nivel nacional?, ¿qué variables son

relevantes a considerar en el análisis?, ¿qué cambios en el modelo de llegada al mercado habrá que hacer?

### **1.6. Objetivos: qué se espera del negocio**

El negocio tiene definidos dos objetivos clave que serán la base para definir la estrategia a mediano y largo plazo: primero, alcanzar el crecimiento propuesto por la compañía de doble dígito y segundo, rentabilizar cada vez más el *Go to Market* actual, vale decir, llegar al cliente de una forma más rentable de manera permanente.

En cuanto al primer objetivo de alcanzar el crecimiento propuesto por la compañía, es clave lograr un mayor alcance en cobertura para tener más clientes con compra a nivel nacional capturados por el canal distribuidores. Un punto necesario sería incrementar el ticket promedio y el mix de categorías del restaurante. Otro punto importante que debe ir alineado con el crecimiento propuesto consiste en asegurar la recompra del restaurante y ello implica estar en cada momento de compra del cliente, esto es, llegar las diez veces que el restaurante compra al mes en promedio.

En lo que concierne al segundo objetivo de rentabilizar cada vez más el *Go to Market* actual, es conveniente controlar los volúmenes de venta en el canal más rentable para el negocio, es decir, controlar el canal mayorista. Por otro lado, el canal distribuidores se volverá más estratégico y más rentable en la medida en que la compañía pueda volver más eficiente la FFVV de los distribuidores y esto se mide a nivel transaccional; ello se traduce en volver las transacciones cada vez más rentables, siendo clave identificar qué clientes son los que hoy no agregan valor para el negocio y en consecuencia, encontrar la mejor forma de desarrollarlos y no depurarlos.

Entre las diferentes alternativas que manejaba el equipo comercial de la compañía se encontraban ampliar la FFVV directa o desarrollar un modelo de bróker en el canal mayorista, la implementación de vendedores telefónicos en el canal distribuidores o incrementar el número de vendedores de campo.

Con respecto a estos puntos, en la reunión se abrió la discusión entre el Gerente de Marketing que no era partidario de implementar la FFVV telefónica en el canal distribuidores por el alto costo de un vendedor telefónico y el Gerente de Ventas quien se mostraba a favor, sustentando que un vendedor telefónico tiene mayor capacidad de atención en número de clientes y podría volver más eficiente el modelo actual de llegada al restaurante.

En lo que atañe a este último tema, el Gerente de Trade Marketing y Canales sugirió que la segmentación de clientes podría brindar mayor claridad sobre qué objetivos plantear con la FFVV y qué FFVV orientar hacia los diferentes grupos de clientes.

Por otro lado, el Gerente Financiero cuestionó la implementación de la FFVV directa ya que implicaría incrementar el riesgo de incobrables. Relativo a este aspecto, el Gerente de Ventas comentó que los costos de distribución menores, como, por ejemplo, ahorrar en el margen que se brinda a un intermediario compensaría el costo de provisión de cobranza dudosa.

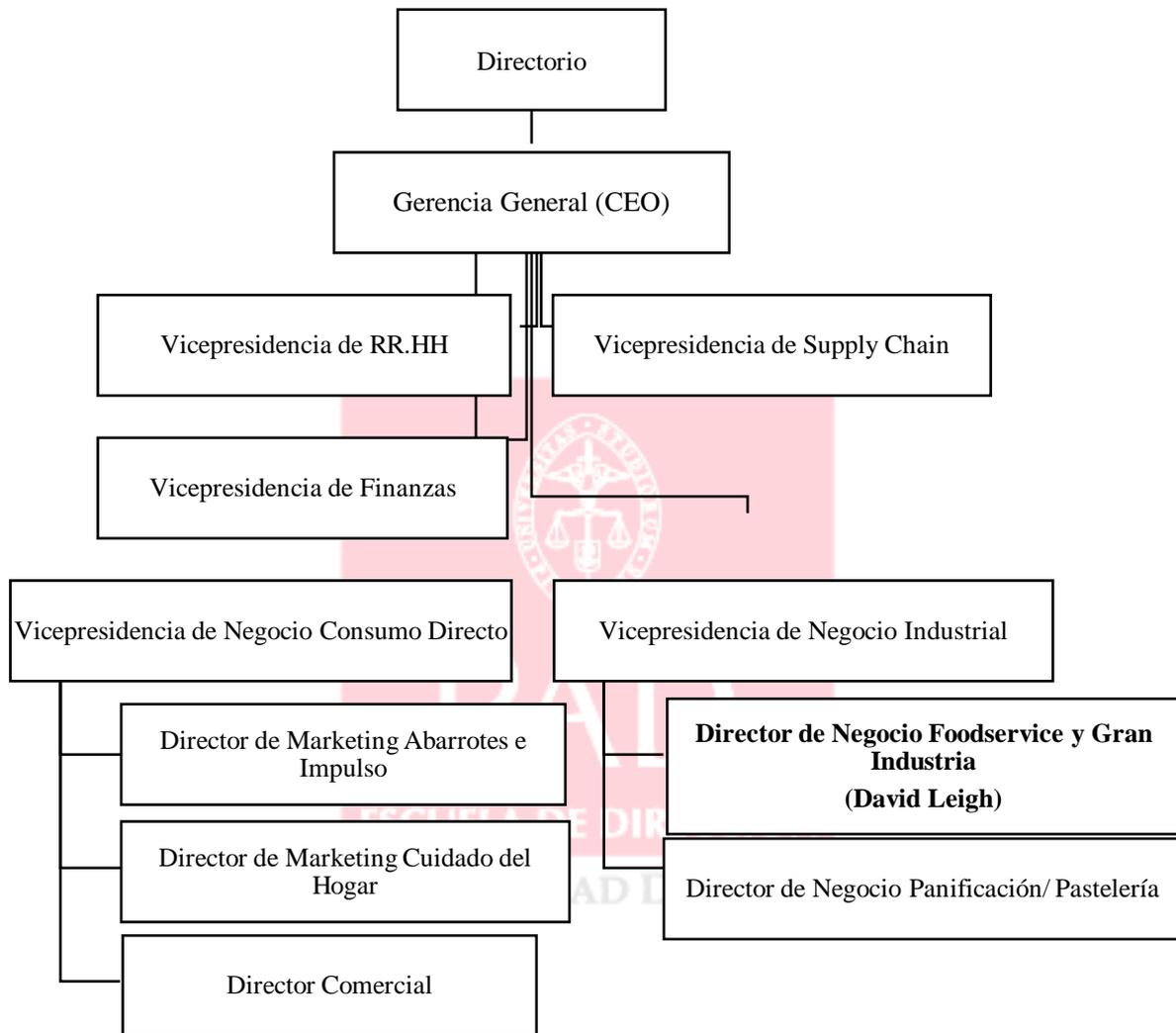
Bajo estas cuestiones, el equipo tenía 30 días para discutir los puntos a favor y en contra, y lograr tener una propuesta conjunta de cara a la presentación de planes de negocio a realizar para el siguiente año.





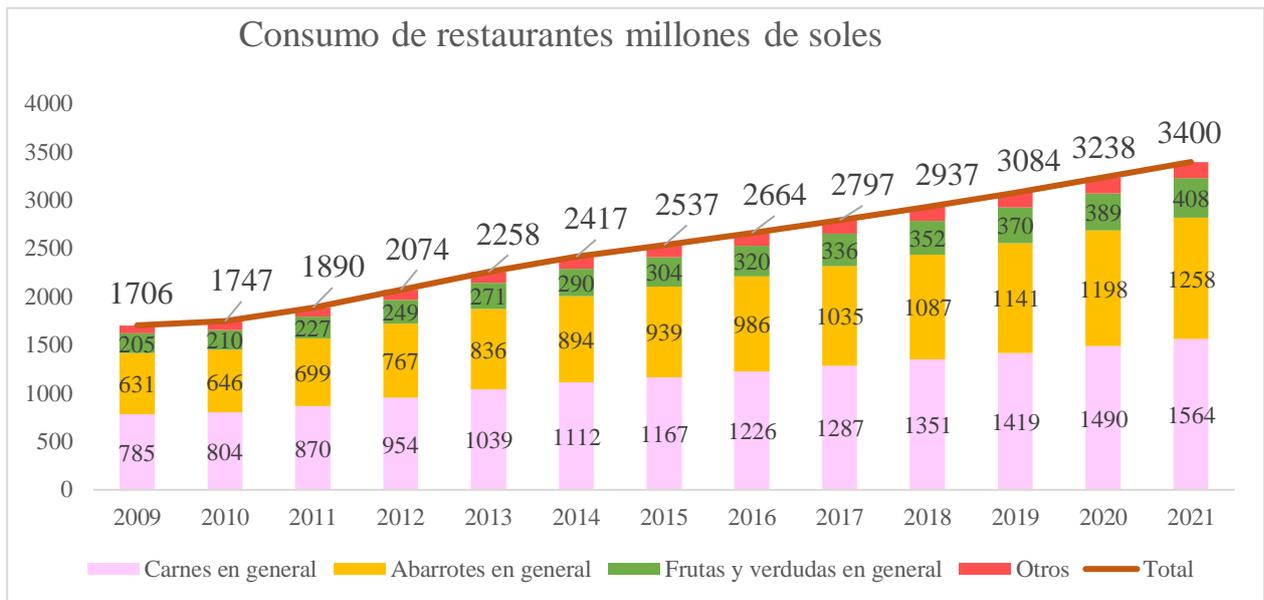
## Anexos

### Anexo 1. Organigrama de la compañía



Fuente: elaboración propia

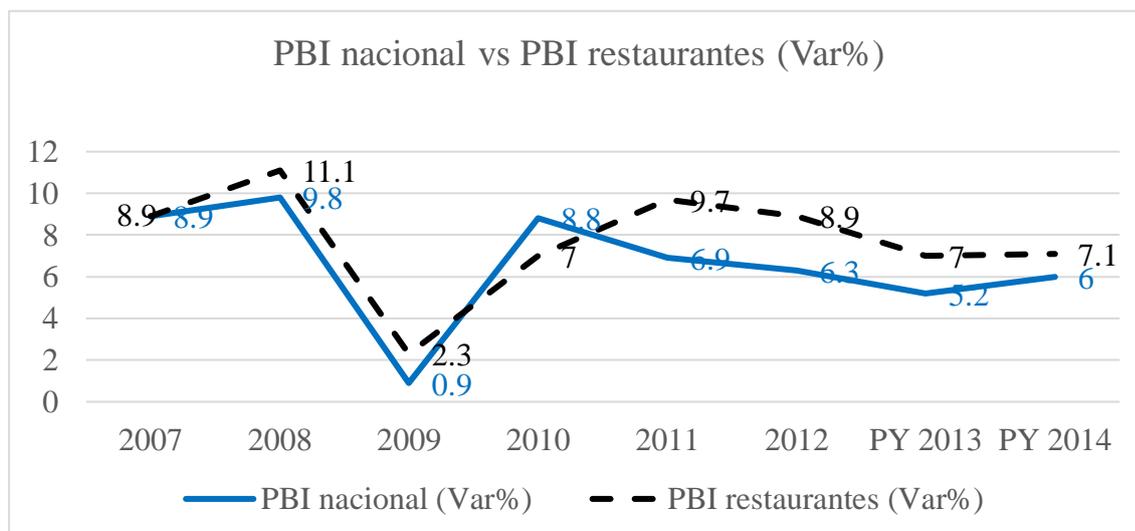
## Anexo 2. Evolución del mercado de alimentos



Fuente: Ipsos Apoyo (2009)  
Elaboración propia



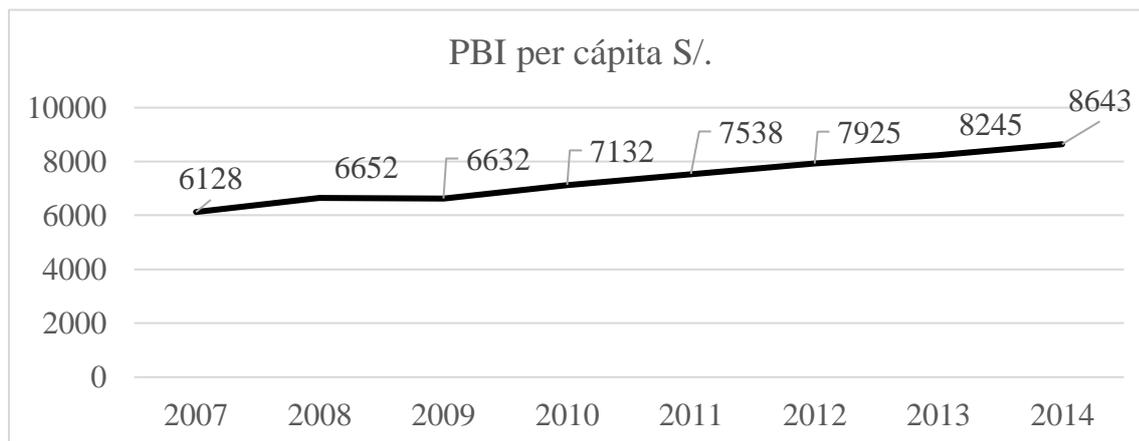
### Anexo 3. Comparativo de la variación % del PBI de restaurantes vs PBI nacional



Fuente: Maximixe (2013b)  
Elaboración propia



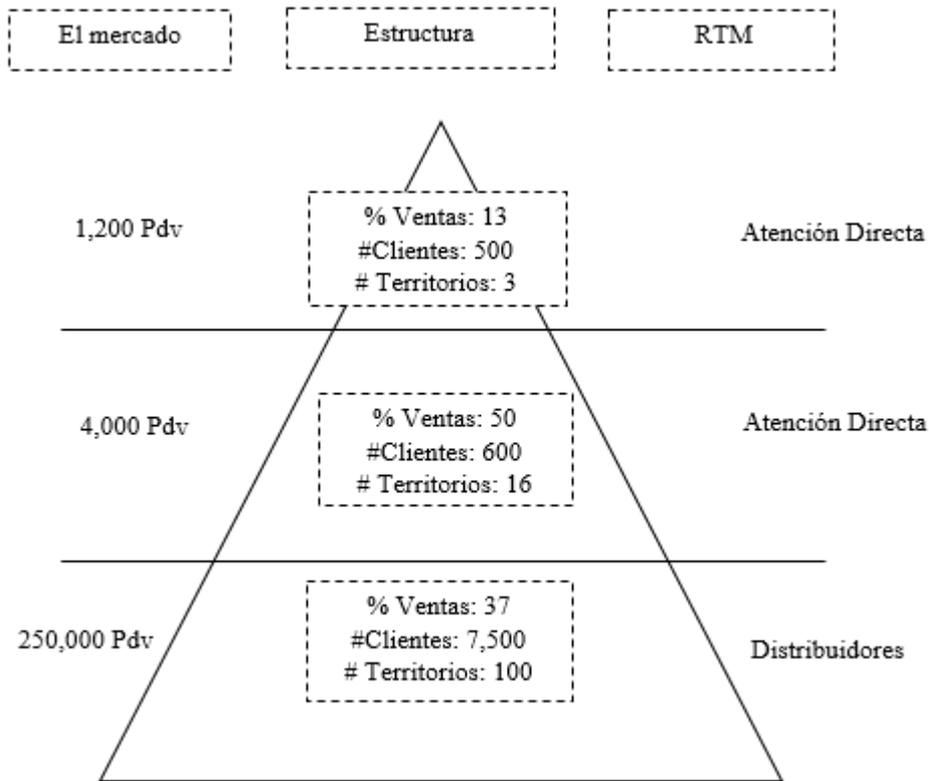
#### Anexo 4. Evolución del PBI per cápita en el Perú



Fuente: Maximixe (2013b)  
Elaboración propia

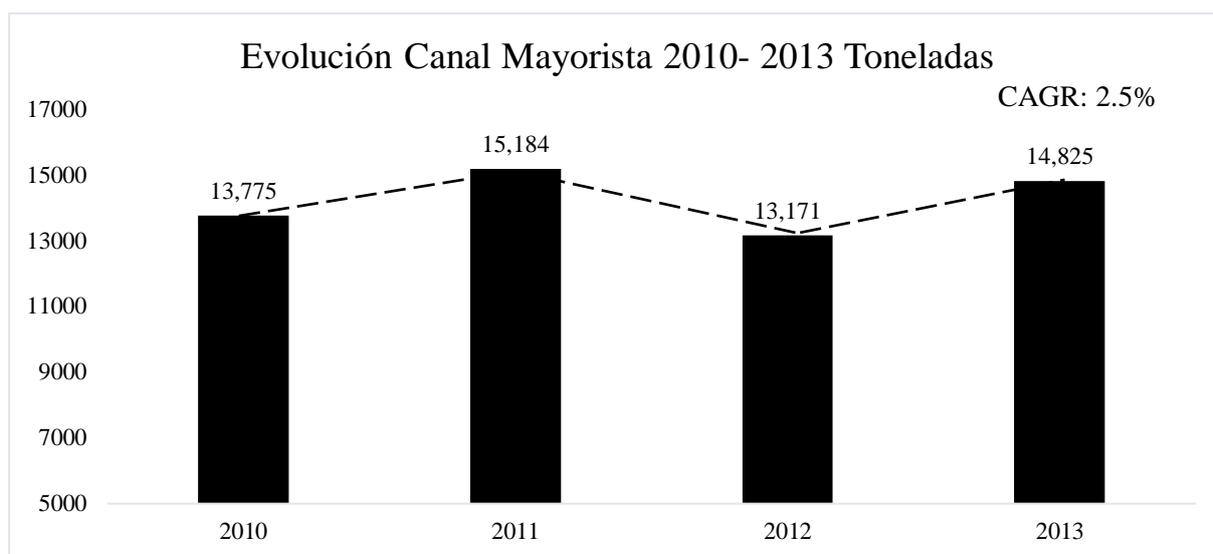


## Anexo 5. *Route to market* del negocio



\*Nota: Las siglas PDV hacen referencia al punto de venta.  
Fuente: elaboración propia

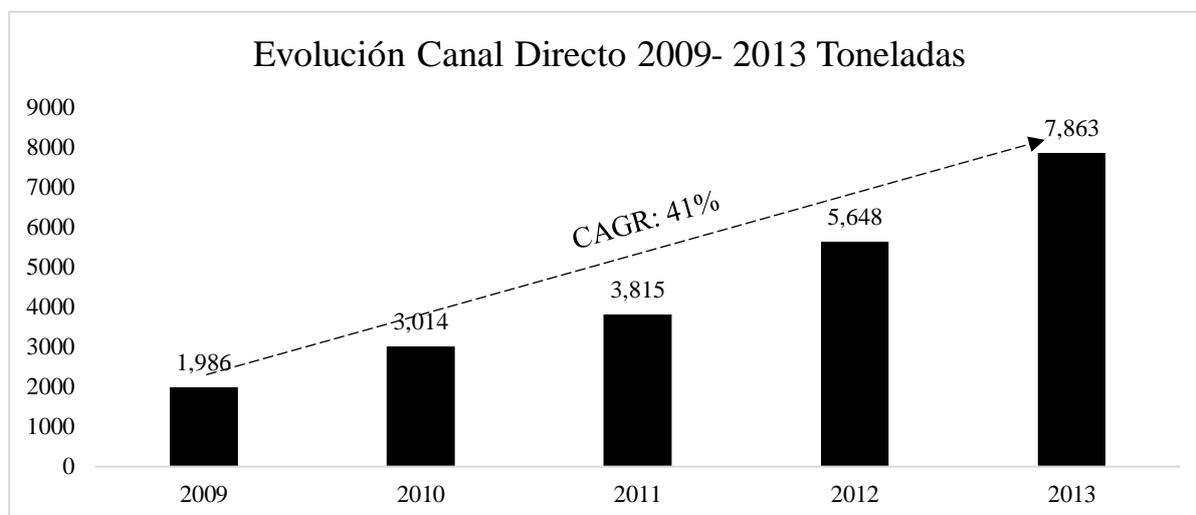
## Anexo 6. Evolución del canal mayorista



Fuente: elaboración propia



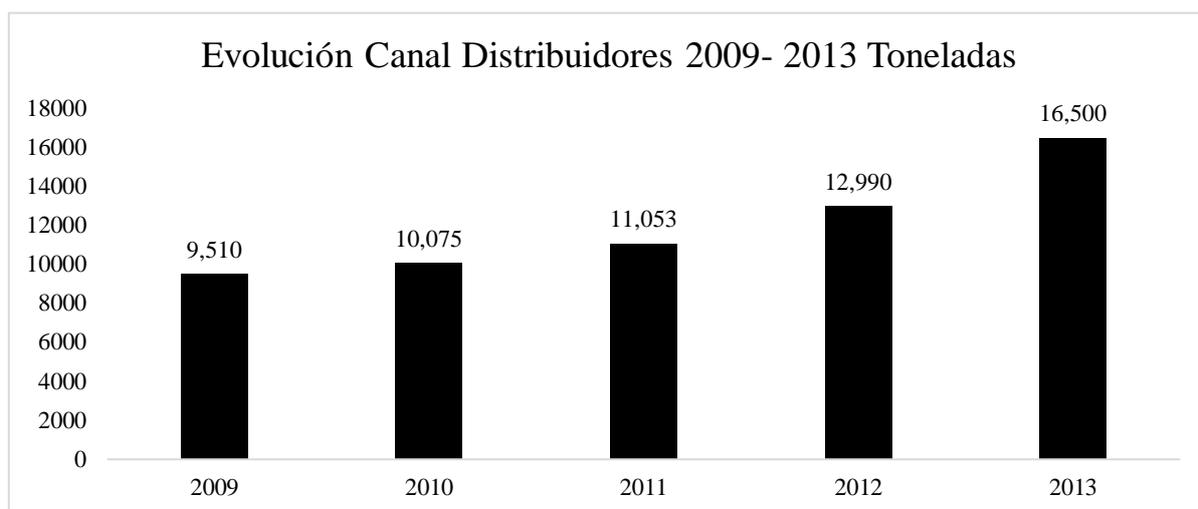
## Anexo 7. Evolución del canal directo



Fuente: elaboración propia



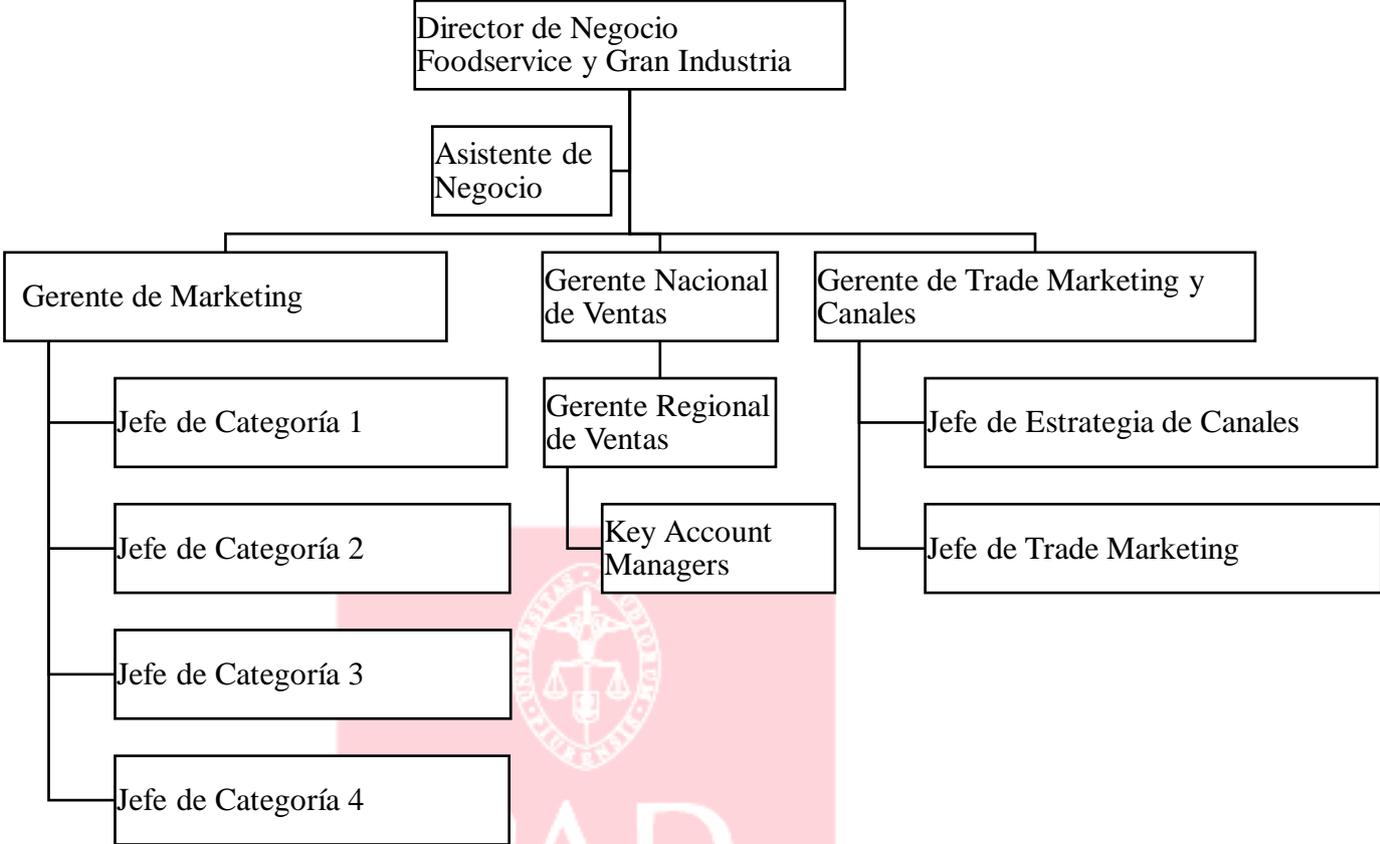
## Anexo 8. Evolución del canal distribuidores



Fuente: elaboración propia



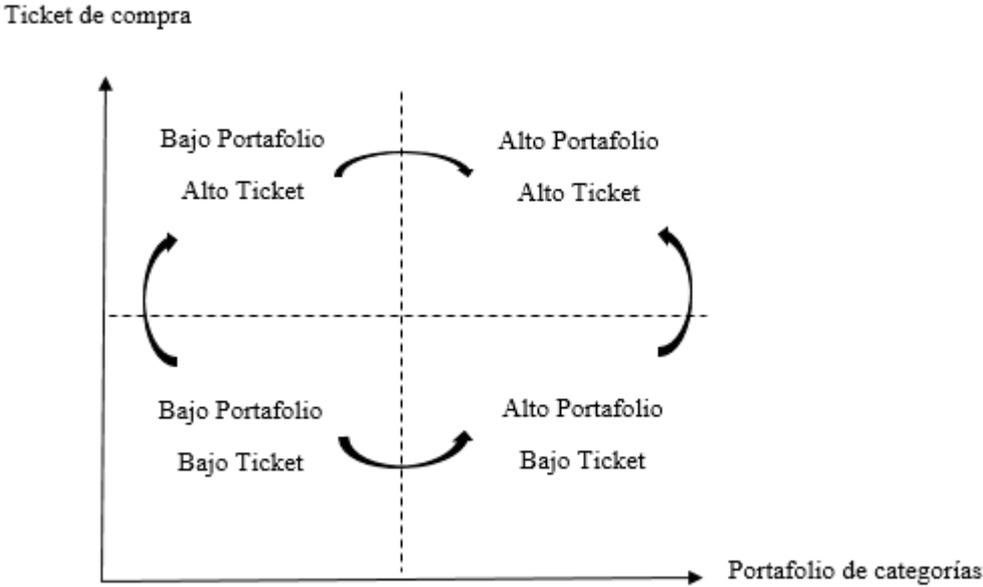
**Anexo 9. Organigrama del área de negocio *Foodservice***



Fuente: elaboración propia



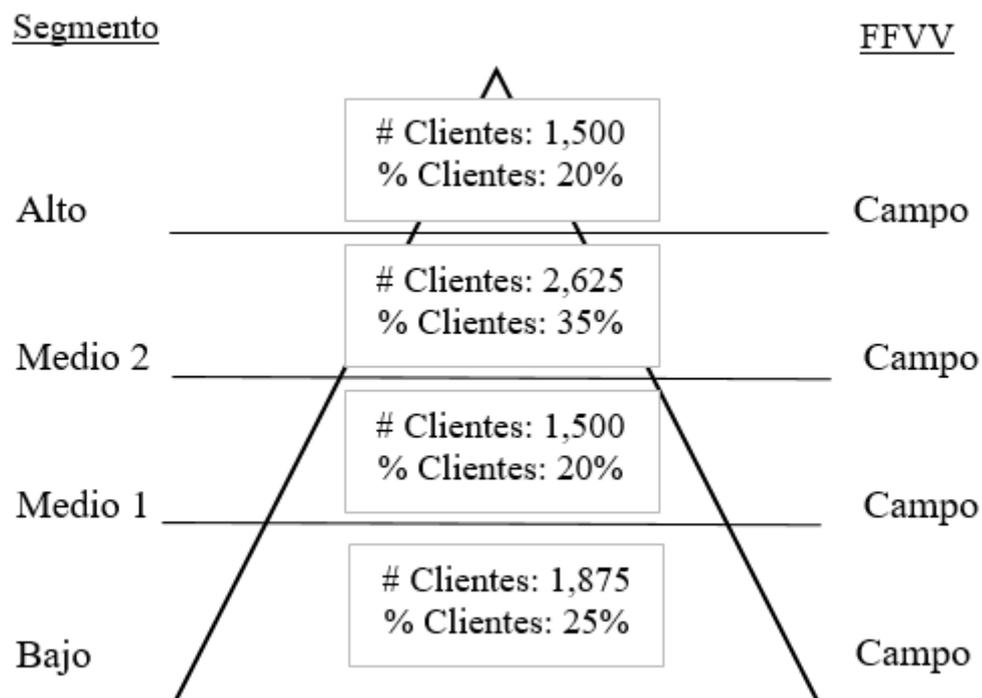
**Anexo 10. Segmentación del canal distribuidores**



Fuente: elaboración propia



## Anexo 11. Número de clientes por segmento del canal distribuidores



Fuente: elaboración propia





## Capítulo 2. Teaching Note

### 2.1. Sinopsis

La Corporación Peruana de Alimentos S.A.C., es una compañía peruana con más de 1,000 colaboradores que históricamente ha crecido en forma inorgánica. Hoy en día es líder del mercado de consumo masivo y en negocios transformadores relacionados a la industria alimenticia con una facturación de 600 millones de dólares. Sus principales negocios son consumo directo que equivale al 60% de sus ventas, industrias con 30% y otros relacionados con 10%. En cuanto a cobertura, la compañía tiene un alcance a nivel nacional de 200,000 puntos de venta.

El negocio de proveedores de restaurantes equivale a 3.5% del PBI y representa 2,000 millones de soles. En cuanto al consumo de restaurantes, el 91% se distribuye en 5 giros representativos: menú (33%), pollería (22%), chifa (14%), cevichería (13%) y comida criolla (10%). Con respecto al crecimiento del negocio, este, ha tenido un CAGR 2009-2013 de 7%, explicado principalmente por el buen desempeño del PBI restaurantes que en el año 2012 creció 8,9% y al reconocimiento de la gastronomía peruana. Actualmente existen más de 250 mil establecimientos de comida a nivel nacional, de los cuales 60 mil son formales; por lo que constituye un gran reto para las compañías el tener alcance al 76% de restaurantes informales.

A la fecha, el *foodservice* representa el 10% del total de las ventas de la compañía, siendo el negocio de mayor crecimiento para la compañía, pues llega a 7,500 restaurantes de manera directa, número construido desde su creación hace cuatro años. La distribución numérica alcanzada es de 3%, siendo el principal síntoma de que todavía hay bastante potencial de mercado por capitalizar. Sin embargo, la compañía a la fecha tiene un canal distribuidores con FFVV copada al 100%, cuya prioridad es llegar a su cuota de volumen frente a lograr mayor cobertura.

Pese a que es un indicador por el cual se le mide, el *foodservice* es un canal directo que cumple otro rol en el negocio, el cual es atender a la punta de la pirámide del mercado: un canal mayorista que impide llegar a más restaurantes ya que no existen mayoristas especializados y además, es un canal oportunista, lo cual limita plasmar la oferta de valor en cuanto a ofrecer el portafolio completo y a tener de manera constante el portafolio exhibido en el punto de venta.

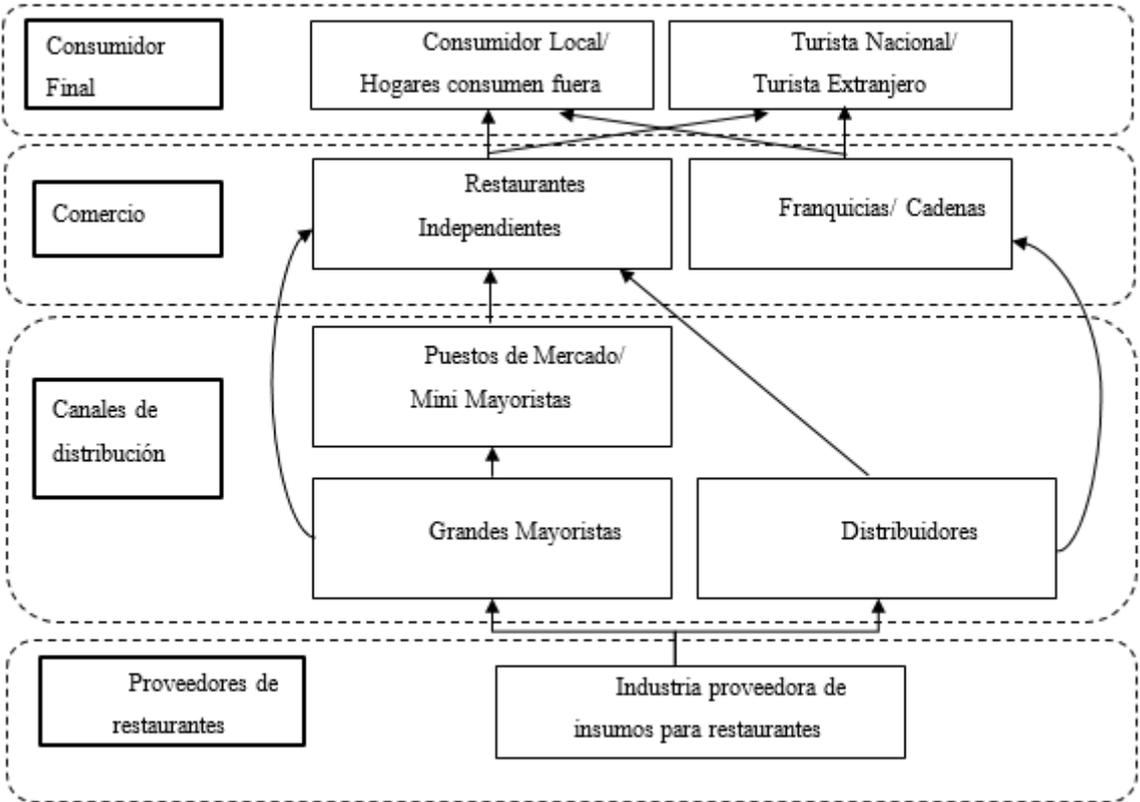
Aunque con el *Go to Market* actual se ha llegado al porcentaje de venta de los últimos años, hoy se cuestiona si es necesario realizar ajustes y si es así, qué mejoras se deben realizar

con el objetivo de llegar a más restaurantes independientes, esto es, superar el 3% de distribución numérica alcanzada.

**2.2. Análisis y diagnóstico**

En vista de que el potencial de mercado para la compañía se encuentra en tener mayor alcance en restaurantes independientes y que estos pueden ser formales e informales, toma relevancia comprender el modelo actual de atención en el mercado para el establecimiento independiente. Este modelo se basa principalmente en la llegada por dos canales de venta que cumplen el doble rol de llegada formal e informal. Por tanto, los canales relevantes para el análisis son el canal mayorista que cumple el rol de atención informal y el canal distribuidores que cumple la función de atender formalmente a los restaurantes. Para entender mejor este modelo de interacción en el mercado, se muestra en la Figura 1 la estructura de atención del mercado de proveedores para restaurantes.

**Figura 1. Estructura de atención en el sector**



Fuente: Maximixe (2013b)

El canal distribuidores es el canal de la compañía especialista en llegar a los restaurantes independientes, su función es llegar y ofrecer con FFVV especializada el portafolio completo

a los diferentes giros de comida que hay en el mercado. Siendo el canal más costoso para la compañía es fundamental que a nivel transaccional sea rentable ya que depende del volumen de transacciones, por tanto, mientras más clientes con compra tenga podrá volverse más rentable. En resumen, es un canal que necesita llegar cada vez a más puntos y que cuando llegue a un nuevo punto lo haga de la forma más rentable posible. En ese sentido, hay dos objetivos claros que tiene la FFVV: lograr mayor cobertura y lograr volumen.

Con respecto al primer objetivo, la FFVV claramente lo está consiguiendo y por ello el negocio crece a doble dígito, no obstante, al estar copada al 100% puede desenfocar su atención en las categorías más rentables para el negocio, logrando el número con categorías que no necesariamente son las más idóneas para rentabilizar más el canal.

En lo que concierne al segundo objetivo, al no tener más capacidad de atención, es decir, días de ruta completamente copados, la FFVV prioriza lograr el volumen para llegar a su sueldo mensualmente, lo cual es contraproducente para que el negocio continúe creciendo, ya que la principal palanca de crecimiento es incrementar los clientes con compra. No necesariamente al llegar a atender a un punto dicha transacción termina siendo rentable, ya sea por falta de tiempo de desarrollar el mix o porque solo se hizo para llegar al objetivo de cobertura propuesto por el negocio y que además, forma parte de la composición variable del sueldo del vendedor.

Como segundo foco de atención se tiene el canal mayorista que resulta el más rentable para la compañía, aunque es el más difícil de controlar para el negocio por la falta de puestos especializados y porque no permite plasmar la propuesta de valor completa. Por consiguiente, no es posible desarrollar el portafolio completo y la recompra no es algo común, más aún cuando la marca no es la más económica de las existentes en el mercado.

Según se afirmó arriba, el 76% de los restaurantes independientes son informales por lo que resulta decisivo para la compañía comercializar volúmenes de venta a través de este canal, de lo contrario solo estaría apuntando a capitalizar parte del 24% restante.

En lo que toca a los volúmenes de venta del canal mayorista, este puede repartir de manera directa a los restaurantes con un transporte propio como codistribuidor o puede comercializar dentro de su mercado y a puestos de mercado cercanos, quienes finalmente son los que venden al restaurante. En este último caso, el restaurante va directo al puesto de mercado a comprar insumos para su negocio, al igual que abarrotes y especies. Si bien la compañía conoce a qué mayoristas atiende, estos, podrían ser venta en mostrador, reparto a puestos dentro o fuera del mercado o directamente al restaurante, y en realidad, con el modelo actual de llegada al mercado no es posible atender a más mayoristas ya que la FFVV directa tiene la capacidad copada.

Es importante considerar que se debe evaluar qué boca de salida del mayorista es controlable, por un lado, no es posible controlar la acción del mayorista de ir directo con transporte propio al restaurante y, por otra parte, el modelo actual tampoco permite llegar de manera directa a la otra boca de salida: el puesto de mercado.

## **2.3. Propuestas de solución**

### **2.3.1. Para el canal distribuidores**

El objetivo principal en el canal distribuidores es conseguir mayor cobertura al incrementar la capacidad de atención de la FFVV de campo del canal, y adicionalmente, volver el canal más rentable a nivel transaccional. En ese sentido, se plantean dos alternativas: incrementar la FFVV de campo del canal o desarrollar un modelo de venta telefónica.

Previo a desarrollar las diferentes alternativas, es sustancial tener en cuenta la segmentación del negocio en el canal y cómo en base a dicha segmentación se plantea el modelo de atención más idóneo, se trata de descubrir cuál FFVV es la más adecuada para atender a cada segmento.

El criterio para definir qué segmento va ser atendido por las distintas FFVV es según el objetivo que se tiene para el cliente, en base al segmento al que pertenece. Tomando en consideración los criterios mencionados, se define una nueva matriz de objetivos por segmento (ver Anexo 1 TN). Del análisis previo, se puede determinar un objetivo concreto para cada segmento de clientes: rentabilizar, incrementar mix, incrementar ticket y fidelizar. Una vez fijados los objetivos para cada segmento y previo a definir la FFVV adecuada para atender cada segmento, es importante realizar un análisis de capacidad y costo para las distintas opciones.

En efecto, si el objetivo es captar 2,500 nuevos puntos para el 2014, la primera opción es atender los nuevos clientes exclusivamente con nuevos vendedores de campo. El costo total de atención por parte de FFVV sería de 105,400 soles mensuales, tomando como supuesto un costo empresa por vendedor de a pie de 3,100, esto es, 2,000 soles más el costo empresa adicional de 1,100 (55%), con una capacidad de atención de 150 clientes mensuales. Se requerirían de 34 nuevos vendedores que generarían una capacidad de atención de 2,550 nuevos clientes; considerando una frecuencia de visita de dos veces por semana y el costo a nivel transaccional costaría 41.33 soles. No obstante, esta opción aún deja pendiente de resolver la rentabilidad que se busca a nivel transaccional y al final del periodo dejaría al negocio con la misma duda entre prospectar o continuar con el foco en el volumen, una vez que nuevamente la FFVV se encuentre copada al 100% (Ver Anexo TN 2).

En esa misma línea, si se analiza una opción mixta, la cual consiste en atender a todo el universo de clientes actuales con FFVV de a pie y FFVV telefónica, con el mismo objetivo de prospección de 2,500 clientes; la capacidad generada sería mayor y el costo de generar dicha capacidad es menor. Si se adopta la estrategia de la FFVV telefónica como complementaria y con el fin de volver eficiente la FFVV de campo, el propósito sería liberarla de los clientes menos rentables para el negocio, desarrollándolos para devolverse con ticket y mix mayor.

Dicho lo anterior, lo más conveniente es trasladar los clientes base de la pirámide del canal a atención exclusiva de venta telefónica. Se partiría de una capacidad de 540 clientes para un vendedor telefónico con una frecuencia de contacto de 2 veces por semana. Así tenemos que para el segmento de bajo ticket y bajo mix compuesto por 1,875 clientes, se requieren de 7 territorios telefónicos a un costo total de 35,000 soles, cada posición costaría 5,000 soles mensuales y generaría una capacidad de 1,890 clientes.

Luego, con la implementación de esta nueva FFVV se liberan 25 vendedores de campo que tienen una capacidad de atención de 150 clientes mensuales, lo que equivale a 1,875 clientes de bajo valor para el negocio. Complementariamente, todavía es necesario generar capacidad adicional para los 625 clientes restantes que se van a prospectar, por lo que se requerirá de 9 vendedores de campo adicionales para generar una capacidad de 675 clientes a un costo total de 27,900 soles mensuales. Bajo este modelo mixto se logra prospectar 2,500 clientes adicionales a un menor costo, volver más rentable el canal por medio de mejorar el ticket y mix de los clientes de bajo valor y se genera una mayor capacidad de atención (Ver Anexo TN 2).

Finalmente, para completar la propuesta en el canal distribuidores se reestructura el modelo de atención del canal y la pirámide de clientes queda de la siguiente forma: el 25% de clientes atendidos por venta telefónica y el 75% restante por FFVV de campo, creando un círculo de generación de valor en el cual cada vez se tendría menos clientes de bajo valor para el negocio y clientes de alto valor atendidos por la FFVV de campo (Ver Anexo TN 3).

### **2.3.2. Para el canal mayorista**

Por lo que se refiere al canal mayorista, este juega un doble rol para el negocio; por un lado, llegar a los 190,000 restaurantes independientes informales que hoy compran directamente a este canal o a sus bocas de salida y por otro, juega un papel importante en cuanto a aporte de EBITDA por ser el canal más rentable para el negocio. En ese sentido, si el negocio necesita controlar el canal para incrementar distribución numérica y plasmar mejor la propuesta de valor solo podría hacerlo a través de la parte controlable, significa que debe llegar directamente a una de las bocas de salida del mayorista, la cual es el puesto de mercado. Para

lograr ello el negocio tiene tres posibilidades: llegar directamente con FFVV propia, estructurar un modelo de bróker por mercado o pilotear un modelo de codistribución con FFVV especializada en la boca de salida puesto de mercado.

En cuanto a la primera opción de llegar directamente con FFVV propia, esto implicaría contemplar un incremento en su estructura de ventas actual. Dado que existe un potencial de 300 puestos de mercado en Lima que compran directamente a un mayorista para revender a un restaurante y que cada vendedor mayorista podría atender a un puesto cada cuarenta y cinco minutos en promedio, se tendría una capacidad de atención de 66 clientes semanales con frecuencia de visita semanal, para lo cual se necesitarían 4 territorios nuevos para apuntar a capturar 264 clientes, es decir, el 88% del potencial. El costo total por incrementar la estructura de ventas interna sería 31,000 soles mensuales, incluyendo el recargo de 55% adicional por cada posición por concepto de costo empresa.

Llegados a este punto, si se contempla esta opción se tienen dos cuestiones importantes a considerar, primero, la capacidad de atención de un vendedor directo de la compañía es menor que la de un vendedor de distribuidora por el medio que utilizan para moverse, ya que en la mayoría de casos, el desplazamiento en moto por parte de los vendedores del distribuidor incrementa la capacidad de acortar los tiempos de traslado y segundo, se debe destacar que el riesgo de los créditos los asume directamente la compañía, con lo cual es probable que se tenga que incrementar la estructura del área de back office que se dedica a controlar los créditos y cobranzas, por lo cual el costo podría ser mayor al estimado.

La segunda posibilidad consiste en estructurar un modelo de bróker por mercado, esta opción contempla incrementar la estructura interna de ventas de la compañía en un vendedor que se encargue de atender los brókers por mercado, el cual principalmente es venta en mostrador y cumple el rol de revender dentro del mercado a otros puestos de mercado.

Al evaluar los costos, la compañía incurre en un costo total por el vendedor de 7,750, lo que significa 5,000 soles más el costo empresa adicional. También incurre en costos de distribución por concepto de margen al canal de alrededor de 9%, sumando un total de costos de distribución de 283,500, esto es, 9% de una venta a 210 puestos de mercado a un ticket promedio de 15,000 soles por punto. En este caso se asume un número castigado de puestos de mercado, ya que aproximadamente 30% de ellos se encuentran en lugares periféricos a los cuales los brókers no van a tener alcance. Si bien, bajo este modelo el riesgo de cobranza lo asume el bróker y la compañía asume el riesgo con 16 brókers en vez de 264 clientes, los costos de distribución son menores que bajo un modelo de codistribución, pues no se tiene FFVV que

visite los puntos. Por lo tanto, al ser una venta de mostrador y menos proactiva no se puede plasmar la propuesta de valor completa ni controlar todavía la cobertura.

Finalmente, se tiene la propuesta de diseñar un modelo de codistribución con FFVV especializada que cumpla el rol de incrementar la cobertura en puestos de mercado y que posea un portafolio en el punto de venta de al menos dos categorías. Si se considera una FFVV especializada con una capacidad de atender un cliente cada treinta minutos, serían 96 clientes al mes con visita de frecuencia semanal. Así que, se podría llegar al 96% del potencial de mercado con tres territorios a un costo total por FFVV de 13,950 soles al mes, incluyendo costo empresa.

En cuanto a los costos de distribución se consideraría un margen de 10% sobre la venta total, el costo total por dicho concepto sumaría 432,000 soles al mes tomando en cuenta que la venta estimada sería de 4'320,000 explicada en 288 puestos de mercado a un ticket de 15,000 soles mensuales. Con esta opción si bien los costos de distribución son mayores, permite llegar a atender directamente a 270 puntos en Lima, trasladar el riesgo de cobranza al codistribuidor y lograr foco en la gestión por la FFVV especializada, además, permite ofrecer el portafolio completo. Con el objetivo claro de controlar parcialmente el canal para plasmar la propuesta de valor completa y capitalizar parte de los 190,000 restaurantes informales, es clave controlar la FFVV para capacitarla y poder medirla en función de los objetivos del negocio. En ese sentido esta propuesta permite alcanzar los objetivos propuestos por el negocio (Ver Anexo TN 4).

#### **2.4. Plan de acción**

Considerando que la opción mejor planteada es el modelo de atención mixto, es decir, FFVV de campo y territorios telefónicos para el canal distribuidores y el modelo de codistribución con FFVV especializada para el canal mayorista. En cuanto al plan de acción, lo fundamental será definir qué área será la responsable de la implementación, qué indicadores serán los relevantes para medir si la estrategia está funcionando, la zona geográfica donde se implementará, la duración del plan piloto y los objetivos claros respecto al plan.

Por lo que atañe a la implementación en el canal distribuidores, inicialmente, se debe realizar un plan piloto en Lima por ser la región más controlable y por cercanía a la sede central, asimismo, se deberá establecer como fecha límite el primer semestre para poder visualizar resultados. Considerando que el *split* % respecto a clientes por segmento a nivel nacional se mantiene en Lima y que concentra el 50% de los clientes atendidos, hoy se tienen 1,875 clientes del segmento de bajo valor que son atendidos por FFVV de campo y que serían reemplazados

en atención por FFVV telefónica con la implementación de siete posiciones, liberando 25 posiciones de campo que tendrían como principal objetivo prospectar 1,875 clientes nuevos.

El área responsable de la implementación de los nuevos territorios y de la configuración de visitas sería estrategia de canales y ventas, de igual modo, los indicadores claves en la gestión serán clientes con compra, mix de categorías, ticket promedio y volumen de ventas. A julio de 2014 en Lima, todos los indicadores deberían señalar un incremento en clientes de compra de 24%, alcanzando los 4,650 restaurantes independientes.

En lo que concierne a la implementación en el canal mayorista y de acuerdo con el análisis realizado, se ha considerado como mejor opción el modelo de codistribución, que se pondrá en práctica de acuerdo a lo siguiente: se realizará un piloto en cinco mercados claves, la primera evaluación será al culminar el primer semestre y se establecerá el área de ventas como responsable de la ejecución.

Adicionalmente, se emplearía un vendedor para el plan piloto con capacidad de atención de 90 puntos, el objetivo de ventas esperado considerando un ticket de 15,000 soles por punto será de 1'350,000 mensual. Finalmente, se firmará un contrato de distribución que contempla un margen de distribución de 10%, un objetivo mensual y trimestral, reconocimiento del margen de codistribución por nota de crédito sobre la venta *sell out* para no modificar el modelo actual de exclusividad, rebates por cumplimiento trimestral sobre venta *sell out* e incentivos a la FFVV por cumplimiento de objetivos comerciales.

## 2.5. ¿Qué ocurrió?

La compañía optó por un modelo de venta telefónica para los clientes de bajo valor de acuerdo con la segmentación desarrollada, y un modelo de codistribución para atender directamente a los puestos de mercados a nivel nacional.

En cuanto a la alternativa tomada, nuestra recomendación hubiera sido implementar la venta telefónica en todos los segmentos de clientes, ya que no solo puede cumplir el rol de incrementar el ticket de compra en clientes de bajo valor sino asegurar recompra por medio de un segundo golpe a los clientes que hoy son rentables y atendidos por FFVV de campo, permitiendo tener mayor holgura y por ende, mayor capacidad de atención.

Con respecto a la opción de codistribución para atender el canal mayorista, estamos de acuerdo ya que vemos mayores puntos a favor; por ejemplo, el incremento de la cartera de clientes atendidos, traslado del riesgo de no cobro al codistribuidor y el desarrollo del portafolio completo, lo cual compensa el mayor costo de la operación.

Como resultado, la compañía en el canal distribuidores obtuvo un crecimiento en clientes con compra de +40%, alcanzando 10,500 clientes y un crecimiento en volumen de +12% al comercializar 18 mil toneladas métricas. La implementación de territorios telefónicos permitió tener mayor holgura en tiempo de atención para la FFVV de campo que fue usado básicamente para prospección, debido a la orientación de los incentivos por cobertura que se lanzaron durante todo el periodo piloto. Estos resultados permitieron también rentabilizar aún más la tonelada métrica comercializada en el canal, ya que el costo a nivel transaccional disminuyó.

Acerca del canal mayorista, con la propuesta realizada se consiguió un crecimiento en volumen (toneladas métricas) de +4%, logrando un total de 15,418 TM para el periodo 2014 y también se trasladó el 18% del volumen total del canal al nuevo modelo de atención bajo los codistribuidores, ello permitió alcanzar mayor cobertura y mejor control en mayoristas.

Como parte de este proceso de migración de volúmenes, es evidente que cada TM comercializada con mayor control es menos rentable que la comercializada vía el canal mayorista tradicional, sin embargo, esto se logró compensar vía la comercialización de nuevas categorías en el canal y más rentables que las que tradicionalmente se distribuían.

En definitiva, dicha implementación trajo consigo otras mejoras considerables para el negocio, así, por ejemplo, la mejora de la cartera en plazo, menor tasa de incobrables, menor quema de precios en el mercado e igualmente, mejoró el mix de productos en los restaurantes independientes informales, de acuerdo con las muestras tomadas post implementación.

Finalmente, en cuanto a distribución numérica se logró llegar al 4% vía restaurantes formales, con todo, se calcula que incluyendo los restaurantes informales que compran bajo el nuevo esquema de venta mayorista, la compañía ya habría alcanzado el 10% de distribución numérica a nivel nacional.



## Conclusiones

De acuerdo con el caso estudiado y con los retos que plantea se puede obtener los siguientes aprendizajes:

**Primer aprendizaje.** Para desarrollar la estrategia *Go to Market* y lograr el objetivo principal que consiste en incrementar la distribución numérica, es clave el conocimiento del mercado, comprender cómo interactúa el transformador del producto con los canales y cómo se relacionan entre sí, con el propósito de determinar las actividades claves a realizar, y que permitirán a la compañía alcanzar los objetivos planteados. De ahí que, es esencial conocer qué opciones de compra tiene el restaurante ya sea comprando a un distribuidor o a un puesto de mercado o mayorista para poder definir en dónde se van a concentrar los esfuerzos de la compañía, y que le permita construir una mayor base de restaurantes atendidos a nivel nacional. En cuanto a esta interacción se determina que los principales canales por los cuales se abastece un restaurante son los puestos de mercado y los distribuidores, y es vital que la compañía tenga control sobre dichos canales para poder incrementar el número de restaurantes atendidos.

**Segundo aprendizaje.** Existen criterios de elección para ser más eficientes en la atención de los canales mayorista y distribuidores. Los criterios de elección son financieros, tales como los costos de distribución asociados y los costos de implementar la fuerza de ventas, el segundo criterio consiste en ser consecuente con el objetivo de plasmar la propuesta de valor del negocio y alcanzar el objetivo de distribución deseado. Como tercer criterio se tiene el riesgo asociado a la toma de decisión, por ejemplo, riesgo de incobrables y riesgo de no lograr el objetivo propuesto y, por último, el criterio de control sobre los indicadores claves comerciales, esto es, el control sobre la cobertura, que en el caso de la opción de brókers en mayoristas no sería posible controlar dicho indicador de medición para lograr el objetivo principal.

**Tercer aprendizaje.** Consiste en cómo realizar una segmentación y la utilidad que esta tiene para enfocar mejor los recursos de la organización, ya sea económicos y el tiempo que dedica el equipo comercial a la planificación y ejecución. Toda segmentación debe contener como variables los indicadores claves del negocio, en los cuales se va a apalancar el crecimiento del canal. En este caso, los indicadores claves del negocio son ticket y mix, que justamente determinan los grupos de clientes claramente segmentados. En la segmentación propuesta se identifican cuatro grupos de clientes que demandan esfuerzos y actividades distintas para desarrollarlos. La segmentación de restaurantes permite a la compañía construir el crecimiento del canal vía objetivos diferentes para cada grupo de clientes, enfocando esfuerzos de manera

más eficiente. En consecuencia, si un cliente no es rentable para la compañía se fija un objetivo sencillo para rentabilizarlo, mientras que un cliente de alto valor necesita que los esfuerzos estén destinados a fidelizarlo. Otra utilidad de la segmentación es definir cómo se va a alcanzar el objetivo con cada grupo de clientes, así, si un cliente de valor medio tiene un ticket alto y un mix bajo es necesario incrementar el mix para desarrollarlo, por ejemplo, un descuento por comprar una segunda o tercera categoría. Lo mismo aplica para un cliente de bajo valor, la forma de desarrollarlo sería reforzar los dos indicadores claves, es decir, incremento de ticket y mix con condiciones comerciales diseñadas especialmente para dicho objetivo.



## Bibliografía

Ipsos Apoyo. (2009). *Hábitos de compra de restaurantes no cadenas en Lima*. Lima: Apoyo Opinión y Mercado.

Euromonitor International. (2019).. *Consumer Foodservice in Peru*. Londres: Autor.

Maximixe Consult (2009). *Evolución de universo de restaurantes por giro de negocio*. Lima: Autor.

Maximixe Consult. (2013a). *Gasto promedio per cápita Lima y provincias 2013 vs 2007*. Lima: Autor.

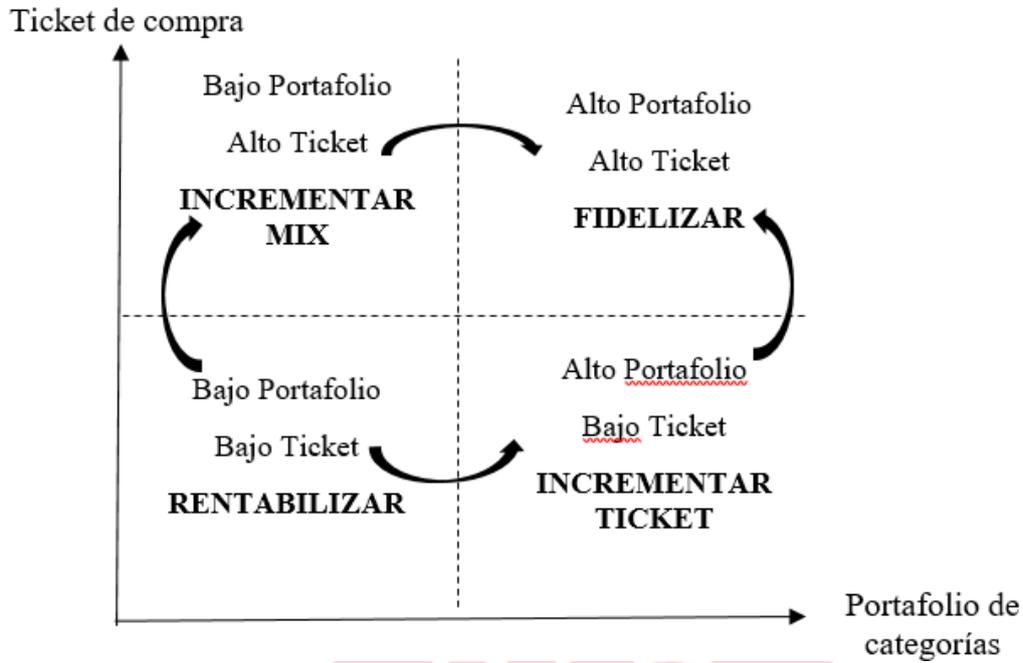
Maximixe Consult. (2013b). *Riesgos de mercado. Gastronomía*. Lima: Autor.





## Anexos de Teaching Note

### Anexo TN 1. Matriz de objetivos por segmento



Fuente: elaboración propia



## Anexo TN 2. Análisis de costo de posiciones y capacidades

Modelo	# Posiciones Campo	# Posiciones Telefónicas	Costo Base/Territorio	Costo adicional empresa	Capacidad Territorio Campo	Capacidad Territorio Teléfono	Capacidad Generada # Clientes	Costo Total	Costo a Nivel Transaccional
100% FFVV Campo	34	0	2,000	1,100	150	540	2,550	105,400	41
Mixto Campo + Telefónico	9	7	3,225	1,775	150	540	2,565	62,900	25

\*Nota: Para el cálculo de número de posiciones se ha considerado un potencial de 2,500 clientes con una frecuencia de visita de 2 veces por semana.

Fuente: elaboración propia



### Anexo TN 3. Análisis transaccional en clientes de bajo valor

<b>Modelo</b>	<b>N° clientes</b>	<b>N° Territorio requerido (1)</b>	<b>Costo de territorio (2)</b>	<b>Costo Total (3)</b>	<b>Costo Transaccional (4)</b>
100% FFVV Campo	1,875	25	3,100	77,500	21
100% FFVV Telefónica	1,875	7	5,000	35,000	9

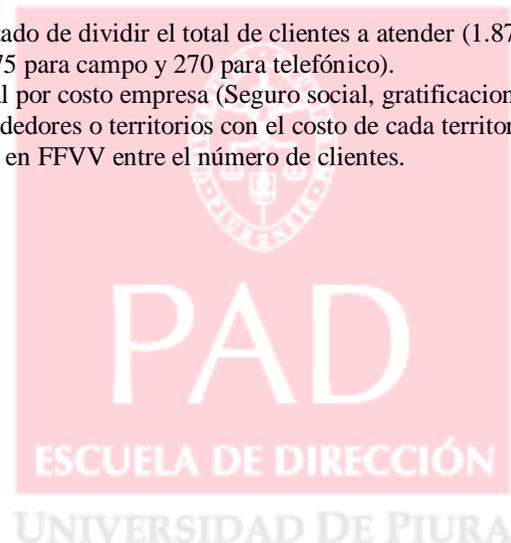
El número de vendedores o territorios requeridos es el resultado de dividir el total de clientes a atender (1.875) entre la capacidad de un vendedor (150 para campo y 540 para telefónico) y considerando doble frecuencia de visita sería (75 para campo y 270 para telefónico).

El costo del vendedor o territorio considera un 55% adicional por costo empresa (Seguro social, gratificaciones, CTS etc.).

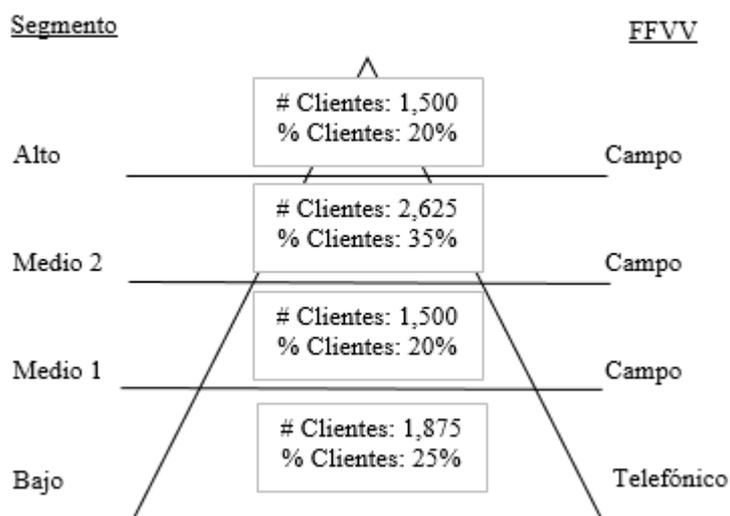
El costo total es el resultado de multiplicar el número de vendedores o territorios con el costo de cada territorio.

El costo transaccional es el resultado de dividir el costo total en FFVV entre el número de clientes.

Fuente: elaboración propia



#### Anexo TN 4. Pirámide de clientes del canal distribuidores



Fuente: elaboración propia



### Anexo TN 5. Análisis de costos de opciones en el canal mayorista

<b>Modelo</b>	<b>Venta Total</b>	<b>Costo/Territorio*</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Clientes Totales</b>	<b># Territorios</b>	<b>Costo Territorios</b>	<b>Costo Distribución</b>	<b>Costo Total</b>
FFVV Directa	3,960,000	7,750	66	264	4	31,000	198,000	229,000
Bróker	3,150,000	7,750	16	210	1	7,750	283,500	291,250
FFVV Codistribuidor	4,320,000	4,650	96	288	3	13,950	432,000	445,950

(1) El costo territorio considera un sueldo básico de 5,000 soles y un costo empresa de 55%.

(2) La capacidad contempla una capacidad por vendedor de 16 clientes semanales y 66 mensuales

Fuente: elaboración propia

