

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**UN GIRO INESPERADO EN EL CANAL
AUTOSERVICIOS**

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

**AREB AGUILAR LOPEZ
RICARDO PEDRO FOLEY INGUNZA**

Asesor: Raúl Gonzales Huerta

Lima, noviembre de 2018

TABLA DE CONTENIDO

Índice de figuras	v
Índice de tablas	vii
Resumen ejecutivo.....	ix
Abstract.....	xi
CAPÍTULO 1. Caso “Un giro inesperado en el canal autoservicios”	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Mercado peruano de bebidas no alcohólicas	2
1.2. Los canales de venta	5
1.3. Rentabilidad entre canales	6
1.4. Prioridades del canal autoservicios.....	7
1.5. Comportamiento del comprador de autoservicios	7
1.6. El portafolio de gaseosas	11
1.7. La actividad promocional en el canal autoservicios.....	11
1.8. Nueva estrategia del canal autoservicios - EDLP.....	13
1.8.1. Una estrategia que busca el WIN WIN	14
Anexos.....	15
Anexo 1. Comportamiento del comprador de autoservicios	15
Anexo 2. Puntos de contacto en los autoservicios.....	17
Anexo 3. Producto	18
Anexo 4. Distribución en góndolas	19
Anexo 5. Distribución en góndola - propuesta.....	20
CAPÍTULO 2. Teaching Note -Análisis y planteamiento de solución del caso	21
2.1. Análisis.....	21
2.2. Planteamiento de solución.....	21
2.3. Alternativas de solución	22
2.3.1. Restringir los despachos de mercadería.....	22
2.3.2. Subir precio en el canal	23

2.3.3. Revisar acuerdos comerciales.....	23
2.3.4. Decisión, propuesta e implementación.....	23
Conclusiones.....	27
Bibliografía.....	29



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comportamiento del consumo privado por finalidades	3
Figura 2. Variación de la canasta Nielsen	3
Figura 3. Variación de la canasta Nielsen por canal.....	4
Figura 4. Identificación del comprador de autoservicios	9
Figura 5. Comportamiento del comprador de autoservicios por categoría.....	10



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Peso de la industria por categoría / canal	2
Tabla 2. Participación de mercado (SOM) por categoría – ACL	4
Tabla 3. Composición del canal moderno	5
Tabla 4. Rentabilidad entre canales	6
Tabla 5. <i>Mix</i> y participación por tamaño de empaque.....	11
Tabla 6. Efecto <i>Cross Channel</i>	12
Tabla 7. Intereses por actor.....	22
Tabla 8. Precios, márgenes y <i>mix</i> - Situación actual	24
Tabla 9. Precios, márgenes y <i>mix</i> - Propuesta	24
Tabla 10. Volumen, precio e ingreso - Situación actual.....	25
Tabla 11. Precios, márgenes y <i>mix</i> - Propuesta	25
Tabla 12. Precios en el canal autoservicios - Situación actual	25
Tabla 13. Precios en el canal autoservicios - Propuesta.....	25

UNIVERSIDAD DE PIURA

RESUMEN EJECUTIVO

ACL es la principal compañía embotelladora y comercializadora de bebidas no alcohólicas del país y pertenece al segundo grupo embotellador más grande del mundo de la marca de bebidas más importante a nivel mundial, atiende a más de 335,000 puntos de venta, mediante 3 canales importantes: Tradicional (61%), Moderno (22%) y Mayorista (17%). Richard Folly es Gerente Comercial de ACL y maneja el canal moderno, compuesto por súper e hipermercados, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia y cuentas claves, lo que representa para ACL el 22% de los ingresos, atendiendo a más de 3,500 puntos de venta. Folly se encuentra en una situación en la cual tiene que resolver una guerra de precios entre ambas cadenas, donde el producto que representa la mayor venta se está vendiendo a precio muy bajo respecto a los otros canales, lo cual está ocasionando que las cadenas compitan entre sí bajando el precio, presionando a ACL por mejores condiciones comerciales, mermando la rentabilidad de la compañía e incentivando el Cross Channel.

Palabras clave: precio; servicios; consumidor; estrategia; canales de venta



ABSTRACT

ACL is the main bottling company and trader of nonalcoholic drinks in the country and belongs to the second largest bottling group in the world, one of the most important beverage brand in the world, that serves more than 335,000 points of sale, through 3 major channels: Traditional (61%), Modern (22%) and Wholesale (17%). Richard Folly is the Commercial Manager of AC, in charge of the modern channel, which is composed of super and hypermarkets, discount stores, convenience stores and key accounts, and represents ACL 22% of revenues, serving more than 3,500 points of sale. Folly must resolve a price war between both chains, where the product that represents the biggest sale is being sold at a very low price compared to the other channels. As a result, the chains are competing among themselves by lowering the price, and pressing ACL for better commercial conditions, reducing the profitability of the company and encouraging the Cross Channel.

Keywords: *price; services; consumer; strategy; sales channels*



CAPÍTULO 1. CASO “UN GIRO INESPERADO EN EL CANAL AUTOSERVICIOS”

La mañana del lunes 10 de julio del 2017, Richard Folly, Gerente Comercial de ACL, recibió una llamada inesperada de Joseph Pestana, Director Comercial de Hipermercados Maxi, principal supermercado del país, indicando que la cadena de Supermercados Cesto, competencia directa de ellos, estaba vendiendo el producto principal que comercializaba ACL a un precio por debajo de los que manejaba Hipermercados Maxi. Pestana se mostró bastante indignado ya que él representaba a la cadena con mayor número de tiendas y volumen de ventas para ACL, por lo que no entendía como Supermercados Cesto podía tener precios tan agresivos de venta por unidades. Richard Folly, sorprendido con la llamada, quedó en revisar el tema con su equipo comercial y darle una respuesta a la brevedad posible.

Una semana después, el Gerente de Cuenta de ACL que manejaba Hipermercados Maxi, encontró una promoción similar a la de Supermercados Cesto en su catálogo promocional: habían tomado la revancha y ofrecían una promoción similar a la de su competencia, con un descuento adicional de 10% al pagar con la tarjeta de crédito de su propia financiera.

Esta noticia llegó de inmediato a Folly, quien ante la preocupación por la rentabilidad y el *cross channel* (canibalización entre canales) tenía el gran reto de corregir esta guerra de precios entre sus principales clientes.

1.1. Antecedentes

Primero pongamos en contexto la situación de ambos supermercados en el mercado peruano: Hipermercado Maxi, es la principal cadena de autoservicios del Perú, cuenta con el 65% de puntos de venta a nivel nacional y representa para ACL una facturación del 45%. Maneja tres tipos de formatos: supermercados, hipermercados y proximidad, siendo parte de uno de los principales grupos económicos del país. Viene creciendo a una tasa anual del 10%, resultado de un plan agresivo de expansión y un amplio desarrollo de los formatos que maneja.

De otro lado, Supermercados Cesto es una cadena de supermercados que ingresó al Perú en el año 2002, es de capital chileno, cuenta con el 14% de los puntos de venta a nivel nacional y representa una facturación del 25% para ACL. Maneja dos tipos de formato: supermercados y proximidad. Desde su ingreso al mercado en el año 2002 se ha caracterizado por ofrecer precios bajos para capturar clientes y poder expandirse en el territorio nacional, sobre todo en los segmentos C y D, buscando generar tráfico con esta táctica agresiva de precios frente a sus competidores.

Por su parte ACL es la principal compañía embotelladora y comercializadora de bebidas no alcohólicas del país, generando un ingreso aproximado de mil millones de dólares al año y manteniendo una participación de mercado del 50%. Las categorías en las que participa son: bebidas gaseosas, aguas, jugos, rehidratantes, té y energizantes. Además, pertenece a la segunda compañía embotelladora más grande del mundo de la marca de bebidas más importante a nivel mundial, tiene una trayectoria de 107 años de inversión y compromiso con el Perú, cuenta con siete plantas de producción y 3,600 colaboradores a nivel nacional, atendiendo a más de 335,000 puntos de venta, lo que la convierte en la red comercial y de distribución más grande del país.

Finalmente, ACL se caracteriza por mantener una estructura comercial sólida y robusta, desarrollando planes de negocio para sus clientes y dándoles soporte con herramientas de clase mundial, haciéndola una compañía referente en el mundo de los negocios.

1.1.1. Mercado peruano de bebidas no alcohólicas

Según Nielsen (2017), en el 2017 el mercado de bebidas no alcohólicas en Perú estaba representado por 3,500 millones de litros anuales repartidos en las siguientes categorías: gaseosas 56%, aguas 27.7%, jugos 11%, isotónicos 4%, energizantes 0.8% y té 0.5%, de las cuales la categoría de aguas tuvo un importante crecimiento. Los principales jugadores en este mercado son: Coca-Cola (49.6%), Ajeper (26.7%), Backus (7.8%) y Pepsico (6.3%). Cabe señalar que el consumo per-cápita de bebidas no alcohólicas es de 99 litros por habitante, siendo uno de los más bajos de la región, mientras que los pesos de la industria por categoría / canal son los siguientes:

Tabla 1. Peso de la industria por categoría / canal

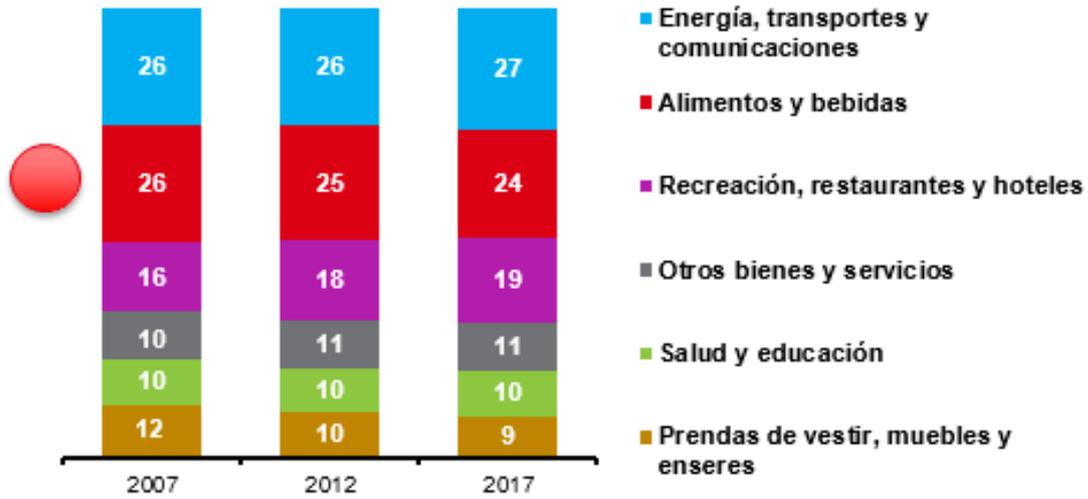
Categoría	Canal tradicional	Canal autoservicios
	%	%
Gaseosas	88%	12%
Aguas	79%	21%
Jugos	77%	23%
Isotónicos	88%	12%
Energizantes	92%	8%
Té	77%	23%
Total	85%	15%

Fuente: Nielsen (2017)

La industria de bebidas no alcohólicas pertenece al rubro de consumo masivo y datos del INEI (citado en el reporte de ACL, 2018), revelan que dicho rubro viene perdiendo relevancia por la redistribución del gasto hacia salud, educación, prendas de vestir, recreación, consumo fuera del hogar y transporte, entre otros (ver Figura 1). La canasta Nielsen, que se refiere a la agrupación de varios productos de primera necesidad que se

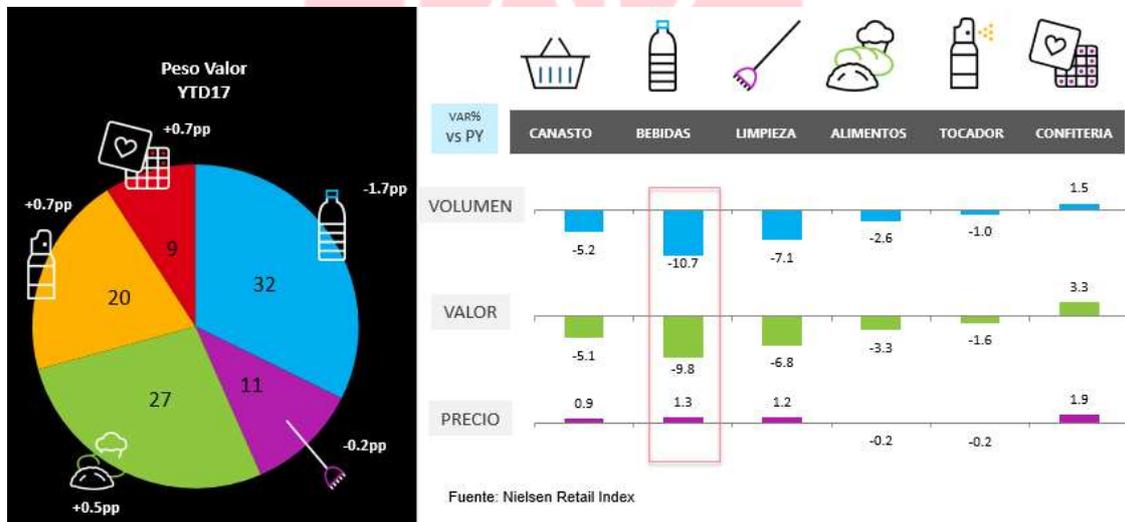
toman en cuenta para analizar las tendencias de consumo, ha sufrido una caída del 5.2% versus el año anterior mientras que la categoría bebidas no alcohólicas cae 10.7% (ver Figura 2 y 3).

Figura 1. Comportamiento del consumo privado por finalidades



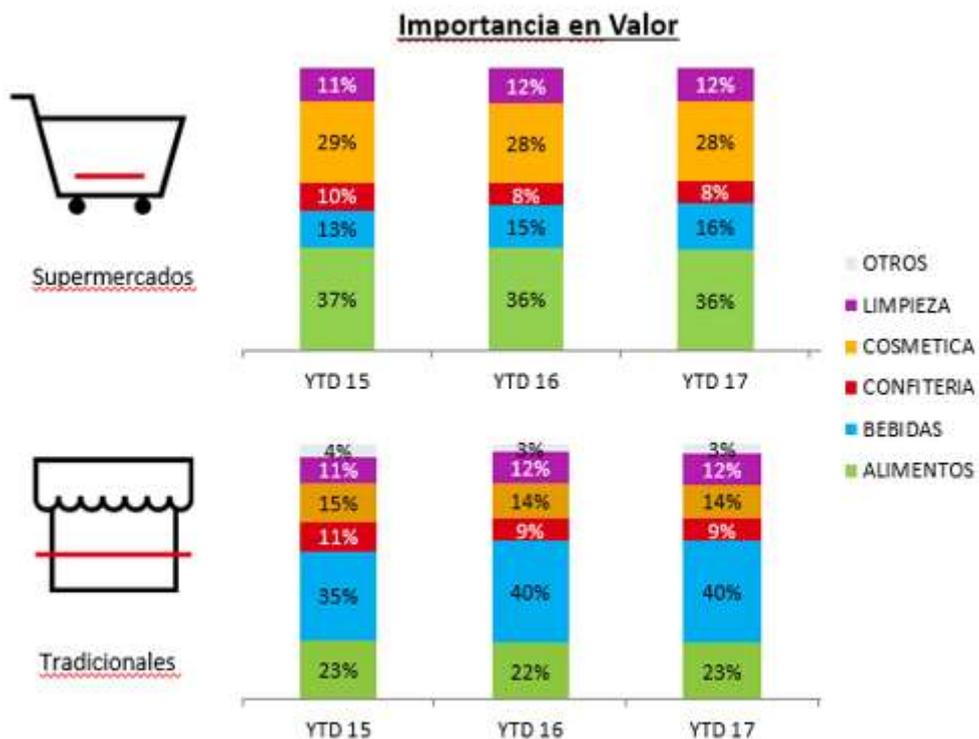
Fuente: ACL (2018)

Figura 2. Variación de la canasta Nielsen



Fuente: ACL (2018)

Figura 3. Variación de la canasta Nielsen por canal



Fuente: ACL (2018)

ACL representa el 49.6% de participación del total de la industria, teniendo importantes variaciones dentro de las diversas categorías y dentro de los diferentes canales.

Tabla 2. Participación de mercado (SOM) por categoría – ACL

Categoría	Mercado Total	Canal Tradicional	Canal Autoservicios
	%	%	%
Gaseosas	67.4%	65.1%	79.2%
Aguas	31.7%	29.9%	36.4%
Jugos	22.4%	24%	16.4%
Isotónicos	15.7%	15.1%	20.3%
Energizantes	2%	0.7%	12.6%
Tés	1.5%	1.6%	1.4%
Total	49.6%	48.6%	52.1%

Fuente: ACL (2018)

1.2. Los canales de venta

Los canales de venta más representativos dentro de ACL para el desarrollo de sus productos son el Canal Tradicional, que comprende el 61% de las ventas a nivel nacional, el Canal Moderno con un 22% y el Canal Mayorista con un 17%.

El Canal Tradicional está conformado por clientes de venta minoristas, dirigidos al consumidor final, como, por ejemplo, bodegas, licorerías, panaderías, restaurantes al paso, hogares particulares y quioscos. El principal jugador de este canal son las bodegas, que representan 250,000 puntos de venta a nivel nacional. Sus consumidores buscan productos de primera necesidad, tienen una frecuencia de compra diaria, viven de ingresos semanales, no manejan créditos y compran en lugares próximos a su hogar para evitar gastos de movilidad. En este canal se soporta la estrategia de la compañía, desarrollando programas de valor que buscan ejecutar las marcas en el punto de venta y lograr el desarrollo sostenible de las categorías. Las ofertas promocionales que se realizan en este canal se enfocan en ser generadoras de volumen y se realizan mediante bonificación de producto o descuento al precio de venta, con un período de permanencia temporal. El punto de venta es atendido por un asesor de ventas, con una frecuencia promedio de visitas de 1.7 veces por semana (lo que dependerá del tipo y tamaño de cliente), utilizando el sistema de preventa con entrega al día siguiente de la toma del pedido.

El Canal Moderno está compuesto por súper e hipermercados, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia y cuentas claves, lo que representa para ACL el 22% de los ingresos. Este canal maneja el 100% de los contratos y/o acuerdos comerciales de la compañía, atendiendo más de 3,500 puntos de venta.

Tabla 3. Composición del canal moderno

Sub canales	Locales		Volumen
	No.	%	%
Súper e hipermercados	470	13%	70%
Descuento	40	1%	15%
Conveniencia	800	23%	10%
Cuentas claves	2,190	63%	5%

Fuente: elaboración propia

El sub canal más representativo es el de súper e hipermercados, en el cual se concentra la mayor cantidad de volumen con menor cantidad de puntos de venta, representando una superficie promedio de 4,500 m². El consumidor de este sub canal se caracteriza por ser un comprador habitual que busca proximidad, calidad y precio, está acostumbrado a comprar planificadamente, quiere encontrar todo en un solo lugar, busca los productos

dentro de la tienda y se acerca a las cajas registradoras a pagar. El método de pago más utilizado por ellos es a través de medios financieros (70%) y con menor incidencia, el efectivo (30%). El sistema de pedidos es de reposición automática, con una frecuencia de dos veces por semana, se les asigna personal por tienda –llamados mercaderistas– que son los responsables de reponer la mercadería en los diferentes puntos de contacto y garantizar la correcta ejecución de la estrategia asignada para cada categoría. El sub canal es manejado por Gerentes de Cuentas que son los encargados de negociar con las cadenas las condiciones comerciales y la actividad promocional definida por la compañía.

El Canal Mayorista está conformado por los clientes de venta al mayoreo, es decir, intermediarios que desarrollan territorios en los cuales la distribución de productos no llega y se complementa con el llenado de los puntos de venta del Canal Tradicional.

1.3. Rentabilidad entre canales

Para ACL la composición de sus canales juega un rol determinante y cumple una función que le permita llegar al 100% de los consumidores en el país sin descuidar la rentabilidad del negocio, buscando permanentemente optimizar la cadena de suministro, utilizando tecnología en los procesos internos y gestionando de manera correcta los canales de distribución, manteniendo una estrategia de precios acorde a cada uno de ellos.

Los roles que cumple cada canal están debidamente identificados: el Canal Tradicional es el responsable de garantizar la disponibilidad del portafolio, el Canal Mayorista es responsable de cubrir zonas a las cuales no llega el Canal Tradicional y se convierte en el socio que garantiza la reposición de la mercadería ante quiebres de stock, mientras que el Canal Moderno es el responsable de validar el consumo, es decir, cubre ocasiones de consumo de experiencia de compra y reposición de venta tanto planificada como por impulso.

Tabla 4. Rentabilidad entre canales

	Canales		
	Tradicional	Mayorista	Moderno
	%	%	%
Peso de Volumen	61%	17%	22%
Ingresos	100%	100%	100%
Costo de Ventas	52%	54%	51%
Margen de Contribución	48%	46%	49%
Gastos de Fabricación	12%	12%	12%
Gastos de Ventas	15%	10%	21%
Gastos de Administración	4%	4%	4%
Utilidad Operativa	17%	20%	12%

Fuente: elaboración propia

1.4. Prioridades del canal autoservicios

Las grandes cadenas de autoservicios basan su estrategia en cinco pilares fundamentales:

1. Mejorar la rentabilidad con sus proveedores para lo cual desarrollan acuerdos comerciales que garantizan un % fijo sobre las ventas sin impuestos, cobros por inversiones en espacios físicos y/o comunicación dentro de las tiendas, así como mayores márgenes hacia la cadena en productos de lanzamiento o innovaciones; buscando oportunidades por categoría y/o producto.
2. Incrementar el *ticket* de compra buscando que sus clientes lleven más productos en un solo acto de compra.
3. Incrementar la frecuencia de compra teniendo promociones constantes que generen incidencia de compra en sus tiendas.
4. Diferenciación, tener productos de empaques u ofertas que no se manejen en otros canales.
5. Hacer más eficiente la cadena de suministro.

1.5. Comportamiento del comprador de autoservicios

Según Tamames (s. f.),

un “comprador” es el que “compra”, sin embargo, el término abarca mucho más que eso. El comprador es el que cubre necesidades adquiriendo bienes o servicios a cambio de un precio cierto. Los consumidores (y usuarios) somos compradores de bienes y contratadores de servicios por definición y representamos en el mercado la demanda por oposición a la oferta, compuesta por los vendedores. (párr. 1-2).

Si bien, sabemos mucho del significado de la palabra comprador, más importante es entender su comportamiento, para saber quién, cuándo, cuánto, cómo y para qué compra.

Según Sonar Perú (2017), los compradores de autoservicios son representados en un 58% por mujeres, con edades entre de 20 y 39 años, predominando los niveles socioeconómicos medios bajos. Los días de mayor compra para ellos son los fines de semana en el horario de 5 a 8 pm, permanecen en la tienda 48 minutos y gastan en promedio S/. 102 por visita, llevan 7.6 productos de la canasta y el 33% de ellos lleva una bebida.

De las bebidas que compran los clientes, el 46% son para completar el carrito, el 20% son de *stock* para el hogar (que van a parar en las alacenas de las casas), el 17% son utilizadas

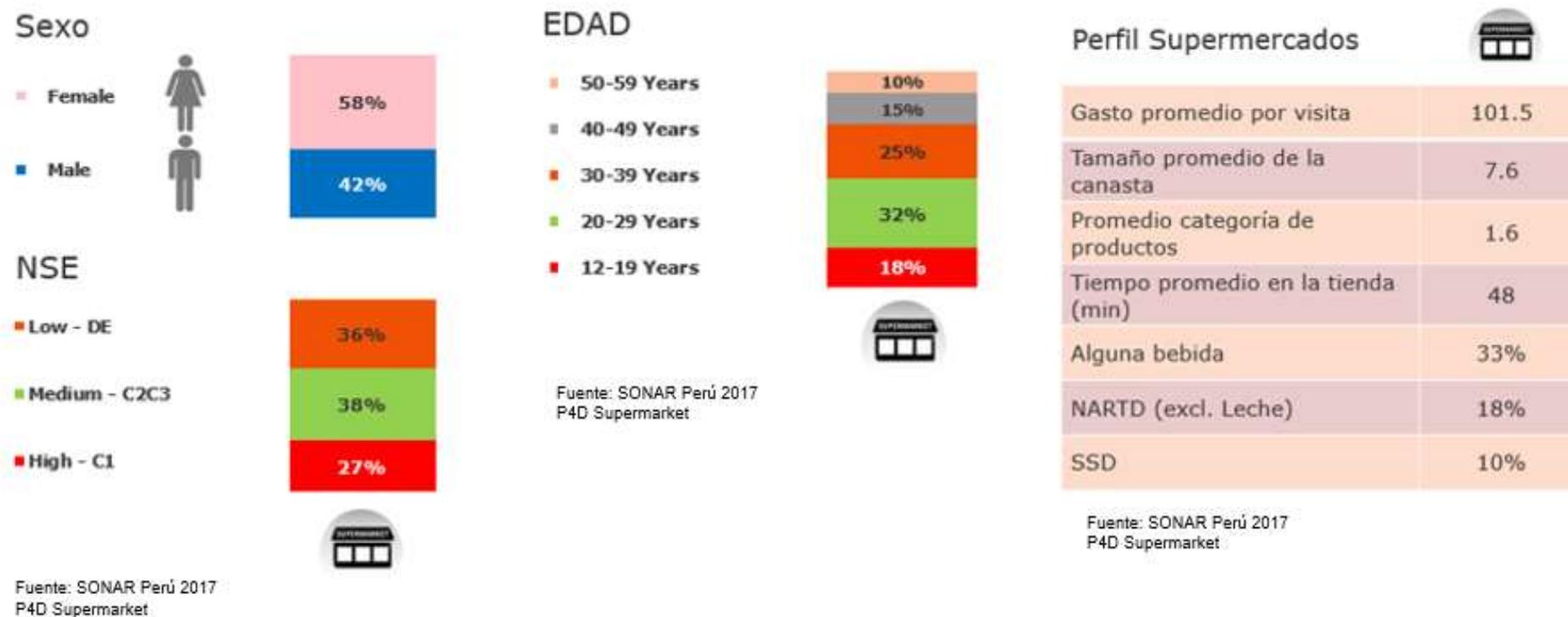
para ocasiones especiales como fiestas y/o reuniones y 6% para consumo inmediato, entre otros.

El tipo de compra que realizan son: el 40% planificadas, el 34% por impulso y el 26% por influencia de la tienda. Por otro lado, el 52% de las bebidas que compran están a temperatura ambiente mientras que el 59% opta por comprar a precio regular. De igual forma, a la pregunta de cuándo será consumida la bebida, el 39% declara que es para consumo futuro, mientras que el 36% indica es para un consumo inmediato.

Cuando abrimos el estudio por categoría de bebidas como gaseosas, aguas o jugos podemos observar comportamientos distintos y también podemos identificar el punto de contacto del cual se originan las ventas.

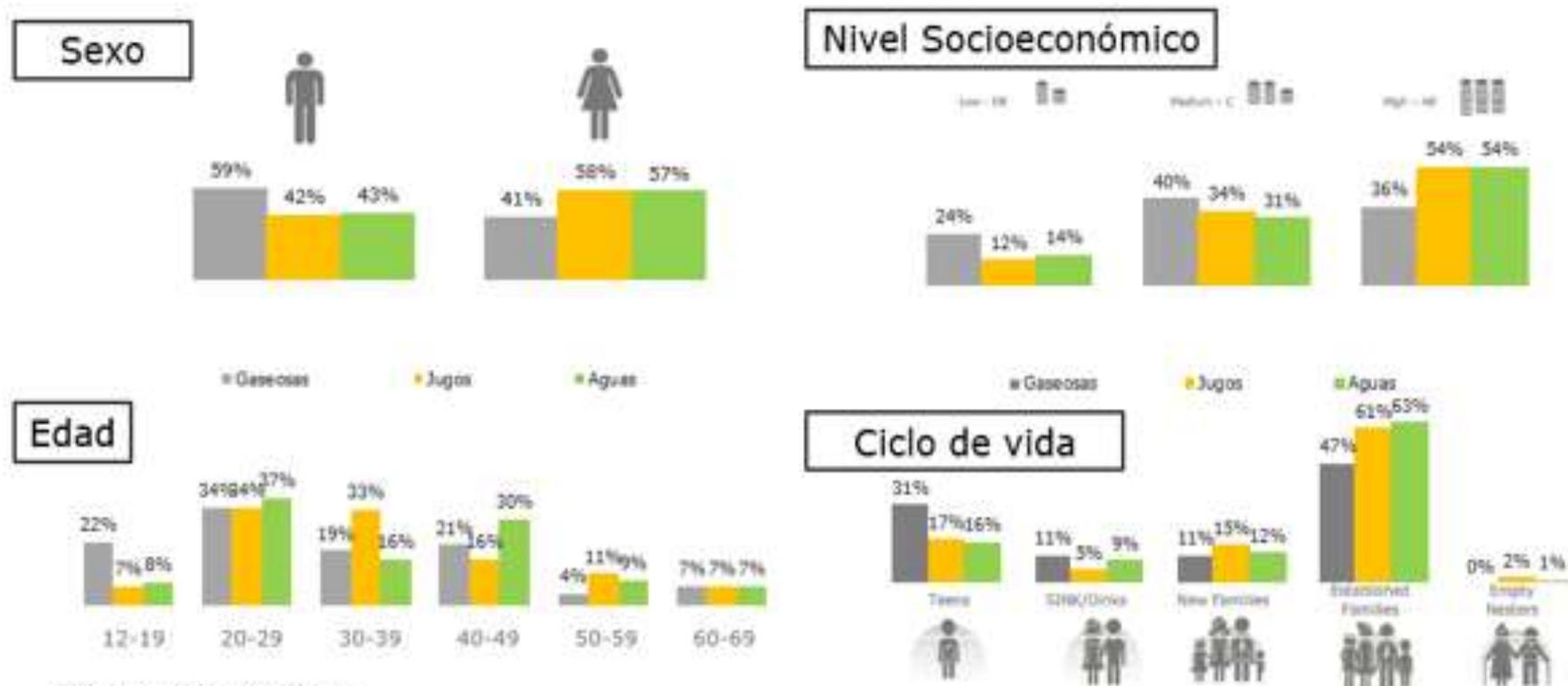


Figura 4. Identificación del comprador de autoservicios



Fuente: Sonar Perú (2017)

Figura 5. Comportamiento del comprador de autoservicios por categoría



Fuente: SONAR Perú 2017
P4D Supermarket

Fuente: Sonar Perú (2017)

1.6. El portafolio de gaseosas

Cuando hablamos del mercado peruano de bebidas no alcohólicas es inevitable hablar de su categoría más relevante: “las gaseosas”.

La categoría de gaseosas se maneja a través de dos grandes agrupaciones: los formatos de tamaño personal, que son menores a un litro, llamados también *single serve* y los formatos de tamaño familiar, mayores o iguales a un litro, denominados *multi serve*. A su vez, estos se categorizan en retornables y no retornables, dándole al consumidor varias opciones de tamaño, empaque, formato, precio y ocasión de consumo.

La agrupación más importante para las cadenas de autoservicios es la categoría *multi serve* no retornable, siendo el formato más relevante el de tres litros.

Tabla 5. Mix y participación por tamaño de empaque

Tamaño (ml.)	Mix Vol. %	SOM ACL %
< 0 a 499 >	4.6%	3.9%
< 500 a 999 >	10.1%	7.4%
< 1,000 a 1,999 >	19.9%	15.5%
< 2,000 a 2,999 >	12.2%	11.1%
< 3,000 a más >	53.2%	41.3%
Total	100%	79.2%

Fuente: Nielsen (2017)

1.7. La actividad promocional en el canal autoservicios

A lo largo del tiempo, la mecánica promocional de los autoservicios no ha tenido grandes variaciones. Estaba enfocada en el portafolio que generaba mayor demanda, tenía una duración máxima de 15 días y se aprobaba con 45 días de anticipación. Dicho proceso incluía las siguientes aprobaciones:

1. Gerente de Cuenta, responsable de armar las propuestas, tanto por categoría como por producto.
2. Gerente de Canal Autoservicios, responsable de aprobar las propuestas y verificar que no se crucen entre las demás cadenas, respetando las estrategias de las marcas.
3. Gerente de *Pricing*, responsable de aprobar las propuestas comparando márgenes y volumen.

- Gerente de Categoría (cliente), responsable de aprobar las mecánicas a desarrollarse en las cadenas de supermercados.

Después de estas aprobaciones se procedía a matricular las mecánicas en el sistema para su ejecución en las fechas pactadas, teniendo un promedio de 12 a 15 actividades promocionales por período, entre categorías y formatos.

Una de las mecánicas más utilizada es la conocida como *High and Low*, con fluctuaciones de precio que generan mayor beneficio al consumidor final. Dentro de estas se puede mencionar un 3x2 o el segundo con 50% de descuento.

Si bien es cierto, estas actividades promocionales generan un gran volumen, también tienen un efecto negativo y ocasionan en muchos casos:

- Problemas de abastecimiento, ya que no se puede calcular con gran asertividad los pronósticos de la demanda, por la diferencia de precio existente entre canales
- Inconvenientes al momento de dimensionar la flota necesaria para distribuir la mercadería, ya que al tener altos picos de volumen para abastecer la semana previa no hay camiones suficientes
- Bloqueo en las líneas de producción (debido a la demanda se suprime producción de portafolio de menor relevancia)
- Morosidad en cuentas por cobrar, al tener que estar matriculando descuentos se tienen problemas y generan diferencias de precios, lo cual hace que se tengan que emitir notas de crédito a los clientes
- Cross Channel*, es decir, canibalización entre canales, ya que, al asignar un descuento agresivo en un canal, clientes de otros canales van a comprar durante estos períodos de tiempo a los autoservicios, lo que se termina utilizando como medio para conseguir precios más agresivos y, finalmente
- Pérdida de rentabilidad para ACL, al migrar la venta a través de un canal más costoso

La siguiente tabla muestra la diferencia de precio entre canales, donde el precio de lista se refiere al precio de compra del canal.

Tabla 6. Efecto *Cross Channel*

SKU: Formato 3 litros	Canales		
	Tradicional	Mayorista	Moderno
Precio de venta al público	S/. 10.50		S/. 7.60
Precio de lista	S/. 8.80	S/. 8.40	
Características de venta	Por unidad	Por paquete	Por unidad

Fuente: elaboración propia

1.8. Nueva estrategia del canal autoservicios - EDLP

En octubre del 2017, con una situación de mercado bastante complicada, tomando en cuenta los constantes enfrentamientos de precios y buscando capturar la preferencia de compra de sus consumidores, las principales cadenas de autoservicios tomaron la decisión de cambiar la estrategia del canal, pasando de mantener promociones *High and Low* a una estrategia permanente de precios bajos llamada *Every Day Low Price* (EDLP) o mejor dicho “siempre precios bajos”, la cual incentivaba a sus clientes a incrementar su frecuencia de visita bajando el desembolso por acto de compra.

A raíz de esta nueva estrategia implementada por las cadenas de autoservicios, se inició la presión para mantener dicha actividad de manera permanente, es decir, pasar de una duración de 15 días a 30 días.

En este contexto, la mañana del 12 de octubre Folly recibió una llamada de Hipermercado Maxi para agendar una reunión con carácter de urgencia, en la que se presentarían los puntos de la nueva estrategia y los pasos a seguir por parte de ellos. Finalmente, en esta reunión terminaron diciéndole lo siguiente:

“Mi querido socio, necesitamos que te subas a la estrategia de “Siempre precios bajos”. Eres el único proveedor que no está comprando esta estrategia y al ser el que más factura con nosotros, necesitamos una respuesta a cierre de este mes para poder armar nuestro plan de recuperación de volumen, ya que los demás proveedores necesitan una respuesta a las inversiones que quieren hacer y las demás cadenas también están haciendo lo mismo”.

Folly salió de la reunión con algunas interrogantes:

1. ¿Tenemos la capacidad de asumir un costo promocional tan alto?
2. ¿Estamos en condiciones de perder volumen de venta si dejamos de realizar la misma cantidad de promocionales y a su vez que la competencia captura mayores espacios dentro de las tiendas?
3. ¿Cómo responderá la competencia al ver la oportunidad, teniendo precios por debajo de nosotros en un 50%?
4. ¿Cómo podemos hacer para mantener un equilibrio sano entre canales (*cross channel*)?
5. ¿Tenemos la capacidad de desarrollar una estrategia distinta a la actual y que satisfaga tanto a las grandes cadenas como a nosotros?

1.8.1. Una estrategia que busca el WIN WIN

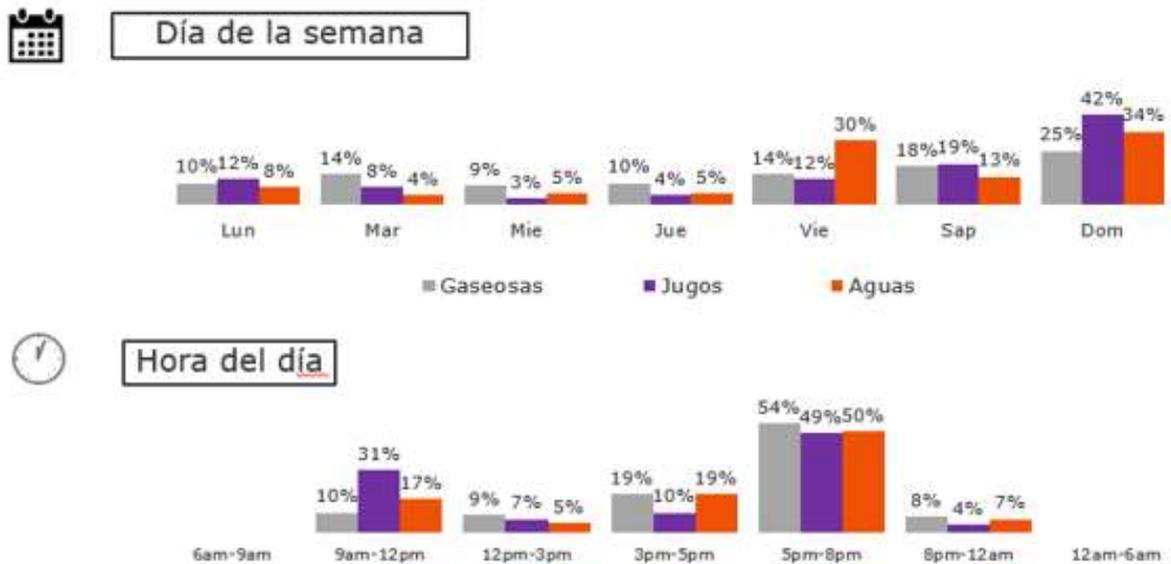
Próximo a la temporada más fuerte del año y ante la constante presión de las cadenas de autoservicios, Folly y su equipo comercial empezaron a evaluar opciones para mitigar este problema, teniendo como alternativas: buscar coyunturas similares del sistema al que pertenecían, realizar sesiones de trabajo con las diferentes áreas de la compañía y buscar otras compañías del mercado que hayan pasado por lo mismo, se evaluaron varios planteamientos para terminar con este problema, tales como: 1). Restringir los despachos de mercadería, al seguir vendiendo a precios por debajo de otros canales; 2). Subir precios en el canal, al ajustar márgenes se encarecen precios de venta al público y; 3). Revisar acuerdos comerciales, trasladando negociación de volumen a ingresos.

Estas alternativas eran posibles, sin embargo, dañarían las relaciones comerciales, afectarían el volumen de ventas y la competencia aprovecharía esta oportunidad. La propuesta tendría que ser simple, de rápida implementación, sin costos adicionales, operativamente factible, con beneficios para la cadena y ACL, y sin dañar la percepción del consumidor.



ANEXOS

Anexo 1. Comportamiento del comprador de autoservicios

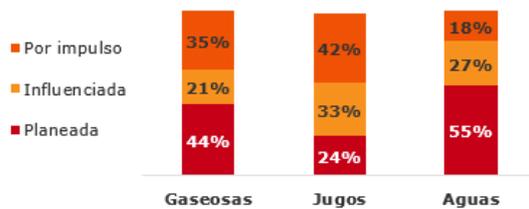


Fuente: SONAR Perú 2017
P4D Supermarket

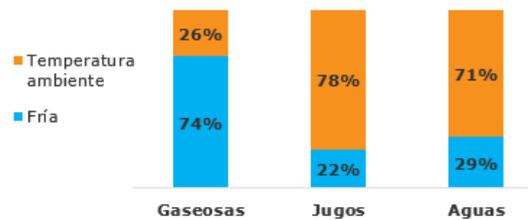
Fuente: Sonar Perú (2017)



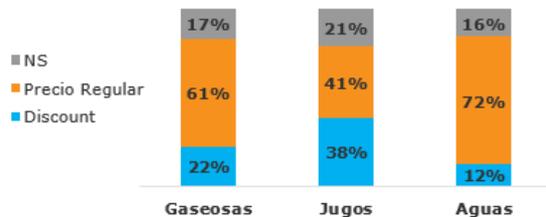
Las Compras son Planeadas, Influenciadas en el PDV o por Impulso?



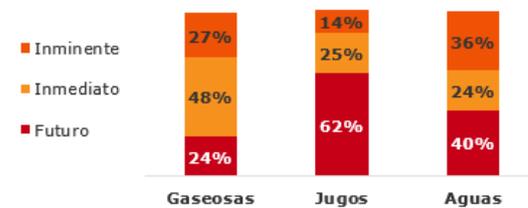
Las Bebidas se compran a temperatura ambiente o frías?



Se compran a precio regular o con descuentos?



Cuándo será consumida la bebida?



Fuente: Sonar Perú (2017)

Origen de las ventas

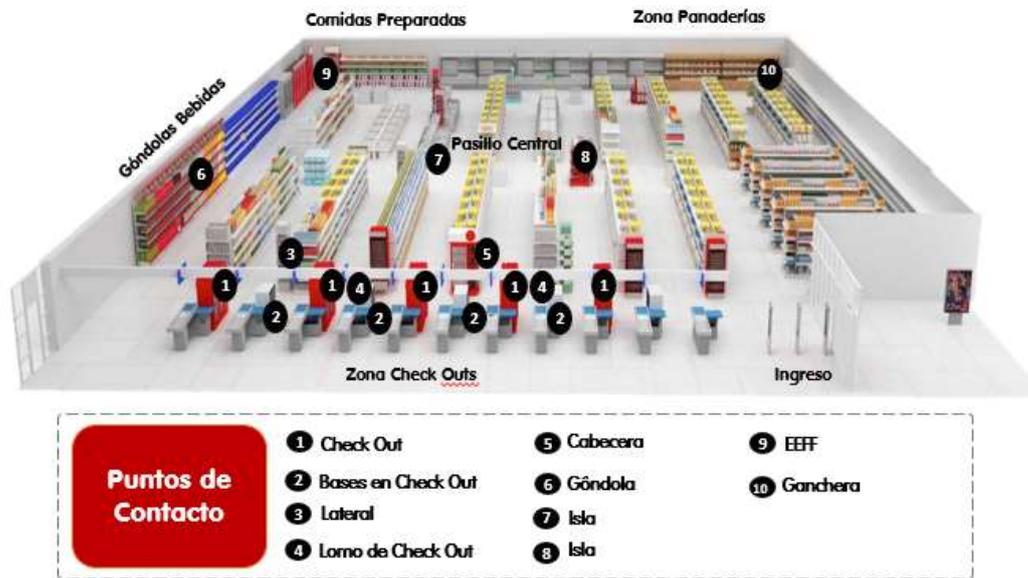
Puntos de Contacto	Gaseosas	Jugos	Aguas
Góndola, ambiente	16%	46%	49%
Puntera	4%	15%	9%
Ingreso (front store)	1%	5%	7%
Exhibición especial	5%	11%	3%
Otras, ambiente	--	1%	4%
Heladera principal	37%	15%	18%
Heladera (check out / caja)	24%	5%	10%
Otras, refrigerada	12%	2%	1%

Fuente: SONAR Perú 2017
P4D Supermarket

Fuente: Sonar Perú (2017)



Anexo 2. Puntos de contacto en los autoservicios



Fuente: elaboración propia



Anexo 3. Producto



Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Distribución en góndolas



Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 5. Distribución en góndola - propuesta



Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE -ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DE SOLUCIÓN DEL CASO

2.1. Análisis

El canal venía incrementando los volúmenes de venta de forma exponencial, gerentes de otros canales recibían información de sus vendedores donde sus clientes estaban solicitándoles los mismos precios que se encontraban en súper e hipermercados, semanas siguientes los mismos vendedores encontraban producto en gran cantidad fuera de su compra regular, lo que llamó la atención, ante esto la Gerencia General solicitó a Folly un mayor entendimiento de lo que estaba pasando y una solución al respecto.

Al mismo tiempo Pestana –Director Comercial de Hipermercados Maxi- creía que Supermercados Cesto tenía mejores condiciones por lo que podía tener mejores precios que él y respondía con precios aún más agresivos a su competencia.

Dada esta coyuntura, la rentabilidad de ACL venía disminuyendo debido a que la composición del volumen estaba cambiando, pasando de una participación del canal moderno del 20% al 25% en el peso de la compañía. Al ser el canal moderno menos rentable que el canal tradicional, en conclusión, se lograban los volúmenes, pero afectando el ingreso. En el caso de las cadenas, están se estaban viendo afectadas por esta guerra de precios, vendiendo mayor cantidad de volumen a precio promocional, y perjudicando su margen por esta acción.

Al entender estos problemas, se llegó a la conclusión que el único beneficiado de todo esto era el consumidor que en realidad podría ser un detallista, un mayorista o un consumidor verdadero.

2.2. Planteamiento de solución

Previamente a la definición de las alternativas, era determinante entender los intereses de cada actor (ver Figura 4).

Participan cuatro actores:

1. La cadena de autoservicios (Maxi y Cesto).
2. El proveedor (ACL).
3. El consumidor (Consumidor Final).
4. Otros canales (Detallista y/o Mayorista).

Tabla 7. Intereses por actor

Cadena de Autoservicios	Proveedor	Consumidor Final	Otros Canales
Rentabilidad	Volumen	Precios Accesibles	Oportunidades de precios
Ticket Promedio	Rentabilidad	Productos Preferentes	
Frecuencia de compra	Espacios	Disponibilidad	
Diferenciación	Equilibrio precio entre canales	Ofertas	
Cadena de suministro			

Fuente: elaboración propia

2.3. Alternativas de solución

Conociendo los intereses, se evaluó las siguientes alternativas:

2.3.1. Restringir los despachos de mercadería

Al considerar esta alternativa se debe tomar en cuenta los siguientes argumentos:

- a. Control del volumen de ventas, ya que, al cortar los despachos, estos se realizarían de acuerdo con lo planificado, cualquier exceso debería ser cancelado.
- b. Control de la inversión en descuentos, esta variable tiene relación directa con el volumen de ventas, a mayor venta por promocionales mayor inversión absoluta.
- c. Cumplimiento del plan de abastecimiento, al tener la demanda planificada no hay escasez de producto, por tal motivo la cadena de abastecimiento se hace más eficiente.
- d. Equilibrio de canales, al no tener producto para derivar a otros canales, se reduce la posibilidad de *cross channel*.
- e. Deterioro de marca, cuando el consumidor no encuentra el producto percibe que la cadena al realizar actividades promocionales y publicarlas, el proveedor (ACL) no está abasteciendo correctamente al autoservicio.
- f. Desgaste de relación comercial, al ser una relación estrecha entre proveedor y cliente, esta acción podría ocasionar un quiebre en futuras negociaciones o penalidades en futuros acuerdos comerciales.

Esta acción no es sostenible en el tiempo debido principalmente a la pérdida de ambas partes, al tener una participación importante en la categoría.

2.3.2. Subir precio en el canal

Como argumentos se debe considerar:

- a. Mayor rentabilidad para ACL.
- b. Equilibrio entre canales, debido al incremento del costo para la cadena de autoservicios, estos no podrían realizar actividades promocionales fuera de acuerdo, debido a que tendrían que asumir una inversión adicional afectando su margen.
- c. Contracción del canal, la demanda se vería afectada.
- d. Competitividad, al tener mayor diferencia de precios con la competencia, es una oportunidad para el ingreso de competidores o desarrollo de los actuales.
- e. Pérdida de frecuencia de compra.

2.3.3. Revisar acuerdos comerciales

Esta era una opción de mediano plazo ya que los acuerdos comerciales son anuales y por lo general se cierran dentro del primer trimestre.

Luego de evaluar las tres alternativas, y al no estar convencidos de ser la mejor opción, se propone una alternativa adicional que sería beneficiosa para todos los actores. Para lograr esto es necesario -aprovechando el relacionamiento con el cliente- buscar una solución en conjunto.

2.3.4. Decisión, propuesta e implementación

1. **Desarrollar dos nuevos SKU:** *two pack* y *tri pack* maquilados, adicionales a la unidad que se maneja, eliminando los packs virtuales (*packs* simulados sin tener un código de SKU), teniendo este portafolio como exclusivo para las cadenas de autoservicios.



Fuente: elaboración propia

2. **Retirar actividad promocional *High and Low***, para mantener una estructura de precios estable.
3. **Armar una estrategia de precios acorde a las necesidades**, con mayores márgenes para la cadena, con el fin de incentivar y promocionar estos nuevos SKU, ganando espacios adicionales (visibilidad) y volumen. Igualar el precio de venta al público (PVP) con el canal tradicional.

Tabla 8. Precios, márgenes y mix - Situación actual

	PVP	Margen	Mix %
Unidad	S/. 11.40	18.6%	10%
Oferta (<i>Pack Virtual</i>)	S/. 7.60	2%	90%
Total	S/. 7.98	3.7%	

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Precios, márgenes y mix - Propuesta

	PVP	Margen	Mix %
Unidad	S/. 10.50	6.5%	8%
<i>Two Pack</i>	S/. 9.45	8%	12%
<i>Tri Pack</i>	S/. 8.93	8%	80%
Total	S/. 9.11	7.9%	

Fuente: elaboración propia

Esta estructura de precios armada para la cadena no tendría un impacto negativo en sus ingresos a pesar de incrementar los precios en un 14%.

Tabla 10. Volumen, precio e ingreso - Situación actual

	Volumen	Precio	Ingresos
Unidad	25,000	S/. 11.40	S/. 285,000
Oferta (Pack Virtual)	225,000	S/. 7.60	S/. 1,710,000
Total	250,000	S/. 7.98	S/. 1,995,000

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Precios, márgenes y mix - Propuesta

	Volumen	Precio	Ingresos
Unidad	17,600	S/. 10.50	S/. 184,800
Two Pack	26,400	S/. 9.45	S/. 249,480
Tri Pack	176,000	S/. 8.93	S/. 1,570,800
Total	220,000	S/. 9.11	S/. 2,005,080

Fuente: elaboración propia

Para ACL, la pérdida de volumen generada sería cubierta con mayores ingresos debido al incremento de precio, cuidando el equilibrio entre canales evitando el *cross channel*.

El consumidor final se encontrará con dos nuevas opciones de compra: a medida que compra mayor volumen es mejor el descuento que obtiene, teniendo como referencia el precio del canal tradicional.

Tabla 12. Precios en el canal autoservicios - Situación actual

	PVP Regular	PVP Oferta	Conveniencia
Unidad	S/. 11.40	S/. 7.60	33.3%

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Precios en el canal autoservicios - Propuesta

	PVP Regular	Conveniencia
Unidad	S/. 10.50	
Two Pack	S/. 9.45	10%
Tri Pack	S/. 8.93	15%

Fuente: elaboración propia

En la situación actual, la conveniencia era una oportunidad gigante para otros canales, tales como mayoristas y bodegueros, los cuales compraban mercadería por debajo de los

precios a los cuales le vendía el camión, es por esta razón que urge sincerar el comprador final con precios acordes a los que estaba acostumbrado a comparar, en este caso, tomaba como referencia el precio que se practicaba en las bodegas.

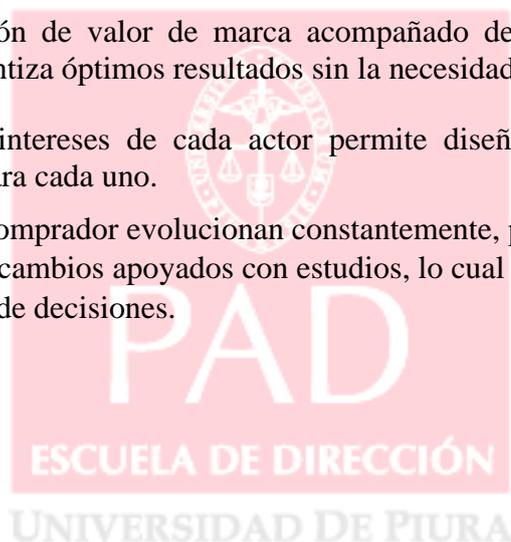
Esta propuesta fue la que se implementó y permitió:

- Se ordenó el canal, a través de una venta equilibrada entre los canales y cumpliendo el rol para el cual están destinados.
- Se ganó mayor cantidad de espacios en las tiendas, al ser un producto exclusivo para las cadenas de autoservicios, estas generaron islas adicionales para el incremento de su *ticket* por la conveniencia que estos dejaban.
- Se mejoró precios, nunca fue necesario tener precios al consumidor por debajo del canal tradicional, dejando menor rentabilidad para la cadena como ACL.
- Se desarrolló la categoría, incrementando portafolio, lo cual desarrolló ocasiones de compras diferentes.
- Se mejoró el *ticket* de compra, incentivando a que el consumidor final compre mayor cantidad para obtener mejores beneficios.
- Se mejoró la cadena de suministro, al no ser actividad promocional se estabilizó el consumo de los SKU, los cuales estaban de forma permanente y no generaban picos de demanda. Se pasó de quince actividades promocionales aproximadamente a un precio permanente durante todo el mes, descargando las tareas operativas que esto demandaba.
- Se sinceró la participación de mercado en los autoservicios, acorde a lo planificado por la compañía.
- Se optimizó el presupuesto de actividades promocionales.

CONCLUSIONES

Los principales aprendizajes del desarrollo y planteamiento de solución del caso son:

- Conocimiento de una categoría y de los canales de distribución de consumo masivo en el Perú, porque el caso los describe e ilustra la realidad competitiva de los mismos.
- Mantener el cumplimiento del rol de cada canal garantiza sostenibilidad del negocio a largo plazo.
- Mantener una relación estrecha y de trabajo en conjunto entre cliente – proveedor garantiza el cumplimiento de objetivos para ambas partes.
- La combinación de valor de marca acompañado de una estrategia de precio empaque garantiza óptimos resultados sin la necesidad de sacrificar precio.
- Entender los intereses de cada actor permite diseñar propuestas de negocio interesantes para cada uno.
- El canal y el comprador evolucionan constantemente, por lo que es importante identificar los cambios apoyados con estudios, lo cual es fundamental para la correcta toma de decisiones.



BIBLIOGRAFÍA

ACL. (2018). *La industria de bebidas no alcohólicas (NARTD)*. Lima.

Nielsen. (2017). *Mercado de bebidas no alcohólicas en Perú*. Lima.

Sonar Perú. (2017). *Perfiles y Comportamiento del Shopper de Autoservicios. P4D Supermarket*. Lima: Autor

Tamames, E. (s. f.). Comprador. *Consumoteca*. Recuperado de <https://www.consumoteca.com/consumo/comprador/?cv=1>

