

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



CASO: COROIMPORT

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

RAFAEL ALONSO URRUNAGA RIOS

Asesor: Raúl Gonzales Huerta

Lima, febrero de 2019

Agradecimientos

A Dios, a mis padres José R. Urrunaga y Mary Ann Ríos, a mi asesor. Les agradezco cada minuto de su tiempo que contribuyó al desarrollo y culminación de este trabajo de investigación.



Dedicatoria

El presente trabajo de investigación lo dedico principalmente a Dios por permitirme conseguir este logro académico y por ser siempre fuente alentadora, especialmente en toda actividad que demande sacrificio.

A mis padres, cuyo esfuerzo ha permitido que la compañía sea sostenible y, en consecuencia, este caso pueda ser redactado. Por ser siempre apoyo incondicional en toda decisión, relevante u ordinaria, en la vida de sus hijos.

Rafael Urrunaga Ríos



Resumen ejecutivo

El presente documento tiene como finalidad destacar las rutas de crecimiento de Coroimport, empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos ferreteros e industriales, y señalar los aspectos relevantes de análisis para la toma de una decisión conveniente.

A través del caso de estudio, cuyo nombre es el mismo que el de la compañía, se invita al lector a entender el modelo de negocio de la compañía y analizar tres alternativas de crecimiento:

- *Representación de marca en exclusividad a fin de potenciar el negocio B2B,*
- *Expansión geográfica en las ventas al canal tradicional (provincias), e*
- *Introducción de marcas propias al canal tradicional.*

Este documento señala aspectos positivos y negativos de cada una de las alternativas señaladas tomando como criterios la rentabilidad, sostenibilidad, factibilidad, niveles de inversión, ventas potenciales, eficiencias en la operación, entre otros. Luego de diagnosticar y evaluar las opciones señaladas, se sugiere una decisión mixta. Esto es, expansión geográfica al canal tradicional e introducción de marcas propias a dicho canal. A lo largo del documento se exponen los argumentos que demuestran el porqué de la decisión.

Este caso de estudio permite; entre otras cosas, concluir lo siguiente:

- *Una organización al decidir estrategias de crecimiento puede plantearse la naturaleza de la misma bajo la siguiente forma: a través de portafolio o nuevos mercados / canal de venta.*
- *Diferentes alternativas de crecimiento demandan el desarrollo de competencias distintas dada la naturaleza híbrida de la compañía (industrial y ferretero).*

Palabras clave: *estrategia de crecimiento; canal tradicional; distribución; productos industriales; cobertura; sector industrial.*

Abstract

The purpose of this document is to highlight the growth routes of Coroimport, a company dedicated to the commercialization and distribution of hardware and industrial products, and to point out the relevant aspects of analysis for making a suitable decision.

Through the case study, titled with the same name as the company, the reader is invited to understand the business model of the company and to analyze three growth alternatives:

- *Brand representation in exclusivity in order to strengthen the B2B*
- *Business, geographical expansion in sales to the traditional channel (provinces), and*
- *Introduction of own brands to the traditional channel.*

This document shows positive and negative aspects of each one of the mentioned alternatives taking as criteria items such as profitability, sustainability, feasibility, investment levels, potential sales, efficiencies in the operation, among others. After diagnosing and evaluating the indicated options, a mixed decision is suggested. This means geographical expansion to the traditional channel and introduction of own brands to said channel. Throughout the document arguments are exposed to demonstrate the reason of this decision.

This case of study allows, among other things, to conclude the following:

- *When deciding strategies of growth, an organization can consider the nature of it under the following way: through portfolio or new markets/sales channels.*
- *Different growth alternatives demand development of different competences given the hybrid nature of the company (industrial and hardware*

Keywords: *growth strategy; traditional channel; distribution; industrial products; coverage; industrial sector*

Tabla de contenido

Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Índice de tablas	xiii
Índice de figuras	xv
Introducción	1
Capítulo 1. Coroimport	3
1.1. La Empresa	3
1.2. El sector	5
1.3. Perspectivas de Canal Moderno y Tradicional	8
1.4. Situación actual de Coroimport	10
Anexos.....	13
Anexo 1. Imágenes de categorías de productos comercializadas por Coroimport.....	13
Anexo 2. Participación por marca en las ventas de Coroimport	17
Anexo 3. Número de tiendas por provincia del canal moderno (2017)	18
Anexo 4. Evolución de las ventas de Coroimport 2012 - 2017.....	19
Anexo 5. Composición de ventas por canal.....	20
Anexo 6. Composición del margen bruto nominal y margen bruto porcentual por canal comercial.....	21
Anexo 7. Organigrama del equipo comercial de Coroimport SAC	22
Capítulo 2. Análisis y planteamiento de solución.....	23
2.1. Sinopsis	23
2.2. Diagnóstico	23
2.3. Industria	26
2.3.1. Características	26
2.3.2. Capacidades desarrolladas por la compañía.....	26
2.4. Ferretero.....	27
2.4.1. Características	27
2.4.2. Capacidades desarrolladas por la compañía.....	27
2.5. Posibles Rutas de Crecimiento – Evaluación	28

2.5.1. Potenciar el negocio B2B a través de la adquisición de marcas de representación exclusiva.....	29
2.5.2. Expansión geográfica en las ventas al canal tradicional (provincias).....	30
2.5.3. Introducción de marcas propias al canal tradicional.....	31
2.5.4. Decisión	33
2.5.5. Plan de acción	34
Conclusiones	39
Bibliografía.....	41



Índice de tablas

Tabla 1. Distribuidoras más representativas del mercado	8
Tabla 2. Segmentos atendidos por Coroimport	24
Tabla 3. Aspectos positivos y negativos - Representación exclusiva en el negocio B2B.....	29
Tabla 4. Aspectos positivos y negativos - Expansión geográfica en las ventas al canal tradicional	31
Tabla 5. Aspectos positivos y negativos - Introducción de marcas propias al canal tradicional	32
Tabla 6. Expansión geográfica en canal tradicional - relación de actividades incluyendo plazos y responsable	36
Tabla 7. Introducción de marca al canal tradicional - relación de actividades incluyendo plazos y responsable	37



Índice de figuras

Figura 1. Ruta del negocio de acuerdo al segmento atendido	25
Figura 2. Matriz de Ansoff	29



Introducción

El presente trabajo de investigación es un caso de estudio titulado “Coroimport”, nombre de la compañía estudiada, que tiene por objetivo analizar y señalar la decisión más adecuada de crecimiento para los próximos años. A lo largo del caso se detalla la historia de la organización y los factores que la condujeron a crecer con el paso del tiempo. Al ser una compañía de comercialización y distribución de productos industriales y ferreteros, el crecimiento ha estado basado en la introducción de nuevas marcas exclusivas y representadas, además de la expansión del portafolio a través de nuevas categorías de producto.

Bajo el soporte del documento de Asmat (2016) se presenta al lector información relevante del mercado. Esto es, tamaño del sector en dólares americanos, principales canales de venta y las perspectivas de cara al futuro. Se hace énfasis especial en el canal moderno y tradicional como principales canales de atención al usuario (profesionales autónomos, pequeños contratistas, aficionados al bricolaje, usuarios domésticos).

Tras haber entendido el modelo de negocio de la organización y el sector, se expone la situación actual de Coroimport en términos de venta, rentabilidad bruta porcentual, número de marcas distribuidas a la fecha, ente los aspectos más destacados. Esto permite al lector de la tesis abordar con mayor juicio las tres alternativas de crecimiento planteadas:

- Adquisición de marcas de representación exclusiva para el negocio B2B.
- Expansión geográfica de las ventas al canal tradicional (Provincias).
- Introducción de marcas propias al canal tradicional.

El presente documento diagnostica y analiza la situación actual y presenta las características de los dos canales comerciales de la empresa (ferretero e industrial) y las capacidades que la organización ha tenido que desarrollar para atender a cada uno de ellos de manera adecuada.

Es así que este estudio propone una decisión mixta como medida de crecimiento: Introducción de marcas propias al canal tradicional y expansión geográfica de las ventas a dicho canal (provincias). La decisión está basada en el análisis de los aspectos negativos y positivos de cada alternativa y se respalda en la matriz de Ansoff para representar bajo esta herramienta cada alternativa señalada. Se pueden identificar criterios de análisis como el volumen de ventas, rentabilidad bruta, aumento del poder de negociación, inversiones adicionales necesarias, entre otras.

Al finalizar la revisión del presente documento, el lector podrá entender los desafíos del futuro respecto a las decisiones estratégicas de crecimiento de una empresa peruana dedicada a la comercialización de productos ferreteros e industriales.



Capítulo 1. Coroimport

Rafael Urrunaga, Jefe de Negocio de Coroimport S.A.C, reflexionaba una mañana de enero de 2018 sobre la sostenibilidad del negocio. Le preocupaba de manera particular la rentabilidad futura de las ventas al canal tradicional (ferreterías industriales de Lima y Provincia). El número de competidores actuales, producto de la ampliación de la red de distribución a lo largo de los años por parte de los fabricantes, ponía en riesgo los márgenes de la empresa e invitaba a replantear la propuesta de valor.

Rafael Urrunaga, comentaba a su padre, fundador y gerente general de Coroimport, mientras revisaban los resultados del año 2017:

El año pasado crecimos un 20% en ventas al canal tradicional, entre otras cosas debido a la introducción de una nueva marca. Debemos ser conscientes de que no todos los años vamos a poder añadir una nueva marca o portafolio de productos, no hay exclusividad total ni geográfica, todos los distribuidores con los que competimos tienen el mismo producto y el precio al canal es sugerido por la marca. No olvidemos que la reducción de precios es el arma más usada por los competidores para ganar la venta ¿Cuál debe ser entonces nuestra principal ventaja competitiva que genere crecimiento sostenido? Si competimos por precio, ¿hasta dónde estaremos dispuestos a sacrificar la rentabilidad?

1.1. La Empresa

Coroimport es una compañía distribuidora de consumibles para la industria y productos ferreteros fundada en el año 1999 por el Ingeniero Urrunaga Díaz. Comenzó con la distribución de Coromant, división de una empresa sueca llamada Sandvik en la que había laborado de 1991 a 1999 desempeñándose como Jefe de Ventas y Gerente de División. Con la representación de Sandvik, la compañía suministra al mercado herramientas de corte para arranque de metal utilizado en centros de mecanizado, tornos CNC, fresadoras y tornos convencionales. El segmento de clientes estaba limitado a las empresas metal mecánica del país, dedicadas principalmente a brindar servicio a la minería y fundición. Debido al plan de crecimiento y a la ascendente demanda de la industria nacional orientada a productos de calidad que generen ahorro económico, el Ing. Urrunaga Díaz se planteaba la introducción de nuevas marcas al mercado.

En el año 2001, luego de una negociación exitosa en Suecia, se inicia la distribución de Dormer, empresa de origen inglés perteneciente al Grupo Sandvik, dedicada a la fabricación de

herramientas de acero rápido para la perforación y roscado de materiales (brocas, machos, fresas, escariadores, entre otros). Con la introducción de la nueva marca, se amplió el portafolio de productos para el segmento industrial atendido hasta ese momento.

Interesado en el potencial de crecimiento que representaría para la compañía iniciar la venta al canal tradicional, considerando que este ha sido históricamente un medio de abastecimiento para la mediana y pequeña industria del Perú, Urrunaga Díaz inició el contacto con Norton, conocida marca de abrasivos perteneciente a una organización de origen francés llamada Saint Gobain. De esta manera se da inicio a las relaciones comerciales a partir del año 2002. Entre las categorías de producto más destacadas se encuentran los discos de corte, discos de desbaste, discos de lámina y discos diamantados. Esta nueva apuesta generó también la diversificación de la cartera de clientes en venta industrial a través de nuevos negocios con cuentas del sector construcción y fundición. (Ver en Anexo 1 imágenes de productos comercializados por la empresa).

Luego de dos años, desde la entrada de Norton como nueva marca, el fundador decidió potenciar el negocio e inició las conversaciones con la división de equipamiento para la industria de Hitachi, una marca de origen japonés pionera en tecnología, infraestructura, movilidad y medicina y salud. Luego de meses de negociación, se consigue la distribución exclusiva a nivel nacional de codificadoras industriales Inkjet para la marcación y codificación de una amplia variedad de aplicaciones de embalaje. Es así que comienza la atención a un nuevo y amplio segmento de clientes dedicado al procesamiento de bebidas y alimentos, agroindustria, laboratorios, tuberías, conservas.

Minimizar la concentración de la facturación fue siempre uno de los objetivos de la compañía. “En un escenario ideal, me gustaría tener dividida en partes iguales la venta de todas las marcas a las que distribuimos” – comentaba el Ing. Urrunaga Díaz regularmente.

En el año 2009, Coroimport inició las negociaciones con Klingspor, marca de origen alemán dedicada a la fabricación de abrasivos, a fin de diversificar la propuesta al mercado en esta categoría de productos. Es una marca competidora de Norton, cuya ventaja competitiva siempre ha recaído en la calidad y rendimiento de sus productos. “Con la introducción de esta nueva marca, seremos capaces de atender de mejor manera a la industria que busca un rendimiento por encima de lo que actualmente hay en el mercado. Si bien es cierto Norton también destaca por calidad, hay algunos ítems solicitados por nuestros clientes que no cubren sus expectativas. Ahí radica la oportunidad con Klingspor”- comentaba Urrunaga Díaz al Jefe de Ventas Industriales. La molestia de Norton no se hizo esperar y se manifestó a través de la actualización de la lista de precios, hasta ese momento con condiciones mejoradas para

Coroimport, alegando que con esa decisión se perdía foco y ya era momento de tener igualdad de condiciones comerciales en toda la red de distribución.

Desde 1999, la oficina comercial y el almacén estaban ubicados en Ate, Lima. Desde ahí se desplegaban todas las operaciones de almacén y despacho a nivel nacional. En el año 2014, con la finalidad de mejorar la calidad de servicio a los clientes del sur del país, se decidió inaugurar oficinas comerciales y almacén en Arequipa.

Además de la apertura de una nueva sucursal, en ese mismo año se inició las relaciones comerciales con Bosch, empresa de origen alemán dedicadas a la fabricación de herramientas eléctricas (esmeriles, taladros, rotomartillos, sierras circulares), repuestos y accesorios. Debido a la introducción de la nueva marca, Coroimport inicia su participación en canal tradicional y ventas industriales con una nueva categoría de productos, permitiendo ampliar su nivel de participación en las cuentas que atendían hasta ese momento, principalmente las pertenecientes al segmento de construcción e ingeniería.

En el año 2015 y tras varias semanas de negociación, se inicia la distribución de 3M, conocida empresa de origen americano, en sus categorías de abrasivos y adhesivos, entre las más destacadas. Como parte de la negociación y conociendo el interés de la marca para que Coroimport distribuya la categoría de abrasivos, el fundador solicitó también la distribución de ASA, marca del grupo 3M, dedicada a la fabricación de abrasivos flexibles (hojas de Lija, rollos, bandas, discos de lija, entre otros). De esta manera, el portafolio de productos suministrados a la industria y canal tradicional es ampliado nuevamente.

Dos años después de iniciar la distribución de ASA y 3M, se inició las negociaciones con Black&Decker, empresa dueña de Dewalt, Stanley y Black&Decker como marcas de herramientas eléctricas. Con la introducción del tridente de marcas se amplió la propuesta de valor a las cuentas industriales y, principalmente, al canal tradicional. No hubo mayores percances con Bosch.

De esta manera Coroimport fue ampliando marcas y categorías de producto a lo largo del tiempo. (Ver en Anexo 2 la participación en ventas a diciembre de 2017 de Coroimport por cada marca).

1.2. El sector

El mercado de ferretería y productos para el mejoramiento del hogar (materiales de construcción, acabados y decoración) factura alrededor de US\$ 6,000 millones anuales, según fuentes especializadas del sector. No obstante, esta es

una cifra bastante referencial debido en parte a la importante presencia de comercio informal. El mercado para el mejoramiento del hogar es aún pequeño, comparándolo con países como Chile, cuyo mercado factura alrededor de US\$ 10,000 millones anuales. (Asmat, 2016).

El canal moderno (*retail*) y tradicional son los más significativos del sector y están sumamente diferenciados. “El primero está representado por cadenas de tiendas de productos para el mejoramiento del hogar, comúnmente conocidos como *home center*. Estos tienen una participación del 22%, mientras el canal tradicional posee el 78% restante, según fuentes del sector” (Asmat, 2016).

El canal *home center* está representado por cuatro principales competidores: Maestro Perú y Sodimac, ambas propiedad del Grupo Falabella, Promart, del grupo Intercorp y Cassinelli. Adicionalmente, existen otras tiendas menores como Ferrethon, Casaideas, ArqStudio, entre otros. Cabe mencionar que, en el año 2014, el grupo Falabella decide comprar el 100% de las acciones de Maestro Perú logrando así el 80% de participación de mercado en canal moderno (Asmat, 2016).

A diciembre del 2016, el número total de tiendas del canal moderno ascendía a 90, de las cuales 43 estaban ubicadas en Lima y 47 en provincia (ver en Anexo 3 el número de tiendas por cadena y ubicación). En los últimos años, la apertura de nuevos locales fue disminuyendo de 19 tiendas en el 2013 a solo tres en el 2016, explicado principalmente por el bajo crecimiento del sector construcción en los últimos años.

La penetración de tiendas *retail* en el Perú es baja, pues alcanza las 90 tiendas para 31 millones de habitantes, mientras que en el país vecino de Chile cuentan con 154 locales para una población de 18 millones de habitantes (Asmat, 2016).

Asimismo, estas tiendas se ubican principalmente en centros comerciales, de tal manera que se pueda aprovechar sinergias positivas relacionadas al flujo de personas, estacionamientos, seguridad, entre otros. Sodimac posee 16 tiendas ubicadas al lado de centros comerciales, la mayoría ubicadas en Open Plaza y Mall Aventura Plaza. Por otro lado, 17 tiendas Promart – seis en Lima – se ubican en los malls Real Plaza (perteneciente al Grupo Intercorp). Maestro y Cassinelli figuran como *stand alone*, es decir, cuentan con locales con puerta a la calle (Asmat, 2016).

Durante el año 2016, el canal *retail* registró ventas por \$1,411 millones de dólares (cifra incluye a Maestro, Sodimac, Promart y Cassinelli) mostrando un crecimiento de 2.5% en moneda local (cayendo 3.3% en dólares americanos) respecto al 2015, siendo la tasa más baja de los últimos seis años según el Ministerio de Producción. El gasto reflejado en

autoconstrucción cuyo crecimiento fue de 3.3% respecto del 2015, y el mayor consumo en decoración de viviendas adquiridas años atrás contribuyó positivamente a los resultados del 2016 (Asmat, 2016).

Adicionalmente, la maduración en ventas de las seis nuevas tiendas inauguradas en el 2015 y la implementación de tres nuevas tiendas en el 2016 tuvieron un efecto positivo en el resultado. En contraparte, “la desaceleración del crédito hipotecario (creció solo 4.4% en 2016 vs 12.1% en 2015) reflejado en la menor venta de viviendas, tuvo un impacto negativo en los resultados del sector” (Asmat, 2016).

Aunque la presencia del canal tradicional es aún bastante significativa, “la participación que viene ganado el canal moderno se debe principalmente a la asesoría especializada como a la variedad de su portafolio” (Asmat, 2016). En este último caso, la oferta no se reduce únicamente a materiales de construcción, sino que también incluye productos de iluminación, grifería, sanitarios, muebles y decoración, pinturas, pisos, azulejos, madera, puerta, productos de jardinería, entre otros.

A esto, se le suma la venta por internet *click and collect* (recoger productos en tienda) y *delivery* (entregas a domicilio). Además, el crédito de consumo se mantiene vinculado al canal moderno; es así que Sodimac y Maestro están asociados al Banco Falabella con la tarjeta CMR, mientras que Promart lo hace a través de Financiera Uno del grupo Intercorp.

En cuanto al canal tradicional, se estima que hay 13,800 comercios minoristas en Lima. (Ipsos, 2015). Estos se ubican próximos a sus consumidores compitiendo por precios bajos, pero ofreciendo una limitada cantidad de productos. Algunas de ellas se ubican en emporios comerciales, agrupando distintas tiendas de manera que exista una oferta cada vez más variada.

Entre los principales conglomerados se encuentra el centro ferretero Las Malvinas ubicado en el Centro de Lima ofreciendo una serie de productos ferreteros y accesorios eléctricos, en su mayoría de origen extranjero. Adicionalmente, existe el clúster ferretero de la zona de Fiori ubicado en San Martín de Porres que abastece a la demanda del Cono Norte, mientras que otro clúster ferretero ubicado en Surquillo atiende la demanda del Cono Sur de la capital.

Estos comercios, a diferencia del canal moderno, son atendidos por distribuidores ferreteros los cuales, en suma de capacidades, abastecen los distintos puntos de venta a lo largo de todo el territorio nacional. Existe una feroz competencia entre ellos dado que, en términos generales, no existe exclusividad a nivel portafolio de productos ni geográfica.

Esto, sumado a la ampliación de distribuidores por parte de los fabricantes, ha generado un deterioro en los precios a lo largo de los años afectando la rentabilidad del negocio. Los

distribuidores suelen captar volumen de venta a través de la obtención de nuevas marcas a distribuir, introducción de nuevos productos de las marcas ya ofertadas, ampliación de cobertura e introducción al mercado de marcas propias. Este último a fin de hacer frente a la baja rentabilidad que generan otros negocios de distribución compartida. En la tabla 1 se muestran las distribuidoras más representativas del mercado incluyendo la facturación estimada y años en el mercado.

Tabla 1. Distribuidoras más representativas del mercado

Distribuidor	Facturación estimada (millones de USD)	Tiempo abasteciendo al canal tradicional (años)
Coroimport	10*	16**
Huemura	20	20
Fesepsa	6	63
Incoresa	20	33
Yichang	160***	80
Gulda	20	72

* De los USD 10MM, el 63% corresponde a ventas al canal tradicional y el 37% al negocio Industrial. Los demás distribuidores son 100% ventas al Canal Tradicional.

** La compañía tiene 19 años. Fue fundada en el año 1999.

*** Incluye las ventas totales de la compañía (ferretería, electrónica, consumo masivo, licores, entre otros).

Fuente: Peru Top Publications (2018)

1.3. Perspectivas de Canal Moderno y Tradicional

Sodimac. Según Asmat (2016), no sumó nuevos locales durante el 2017 debido a que está impulsando la eficiencia y productividad en las operaciones que existen actualmente. El nivel de ingresos de la compañía, junto con Maestro Perú, se incrementó 1.9% entre enero – setiembre del 2017 respecto al mismo periodo en el 2016. Este resultado fue impulsado por las ventas de tiendas con más de doce meses de funcionamiento (“*same stores sales*”) cuyo crecimiento fue de 3.6% y 5.5% en el segundo y tercer trimestre del 2017, respectivamente. Adicionalmente, este resultado está impulsado por un aumento progresivo de la demanda, teniendo en cuenta que en el primer trimestre del 2017 el país tuvo que afrontar las consecuencias del Fenómeno El Niño, evento que le generó a la compañía el cierre de su tienda en Piura y la interrupción temporal de abastecimiento de productos a su tienda ubicada en Huancayo. Por otro lado, es importante señalar que la matriz Falabella Chile presentó a mediados del 2017 su plan de inversiones 2017 – 2020 por un importe de \$4,000 millones de

dólares, de los cuales \$1,049 millones de dólares se invertirían en la implementación de 29 tiendas en distintos formatos *retail* y dos centros comerciales. A nivel de categorías de producto consolidadas, estas están orientadas a materiales de construcción y acabados (al igual que Maestro Perú y Promart).

Maestro Perú. Según Asmat (2016), se mantiene operando con independencia respecto de Sodimac. La compañía se mantendría enfocada en incrementar los volúmenes de venta en las 30 tiendas con las que cuenta a nivel nacional con una estrategia enfocada al segmento de contratistas y pequeños especialistas. A mediados del 2017 los directorios de ambas compañías del grupo Falabella, acordaron la absorción de Sodimac por parte de Maestro Perú, operación que se ejecutaría dependiendo del tiempo en el cual se obtengan las autorizaciones pertinentes del Estado.

Promart. Según Asmat (2016), la empresa continuaría incrementando sus ventas mediante la implementación de nuevas tiendas a nivel nacional. En el 2017 inauguraron dos nuevos locales ubicados en Ica (cerca de un supermercado de Plaza Veá) y Chimbote por una inversión total de \$ 10 millones de dólares sobre una superficie de 5 mil m². Durante el 2018 la empresa sumaría tres nuevos locales, de los cuales dos estarían ubicados en la ciudad de Lima y una en provincia (Arequipa). Desde una perspectiva a mediano plazo, planean abrir tres nuevas tiendas por año.

Cassinelli. Según Asmat (2016), seguirán una estrategia de ventas enfocada en el producto diferenciado. En cuanto a nuevos locales, la empresa inauguró uno ubicado en Cusco a mediados del 2017 al lado de otra tienda para mejoramiento del hogar. Se espera abrir nuevos locales enfocados principalmente en la zona sur y oriente del país. A diferencia de Maestro, Sodimac y Promart, destacan productos de acabado como principal categoría de productos.

Casaideas. Según Asmat (2016), la compañía tuvo un incremento de ventas del 12% en el primer semestre del 2017 respecto al mismo periodo del 2016 e invirtió \$1 millón de dólares en la apertura de dos nuevas tiendas ubicadas en Lima. Los artículos de decoración se muestran como la principal propuesta de valor.

Canal Tradicional. Según Asmat (2016), continuarían las implementaciones de distintos proyectos cuyo fin es mejorar las galerías en zonas destinadas a la venta de productos ferreteros. Plaza Ferretero es un centro comercial inaugurado a mediados del 2017 con una inversión de \$60 millones de dólares, incluyendo 730 stands, zona gastronómica, zona bancaria, estacionamiento, entre otros. Adicionalmente, está en los planes la implementación del centro comercial El Reloj Malvinas Plaza para así ampliar la oferta de productos ferreteros. Estas galerías tienen como objetivo aumentar el flujo de personas interesadas en la compra de

productos ferreteros, brindándoles facilidades, mejorando la infraestructura de sus locales, y sumando un mayor número de servicios.

1.4. Situación actual de Coroimport

La compañía estimaba terminar el año 2018 con una facturación cercana a los \$10 millones de dólares de los cuales \$6.3 millones corresponden a ventas al canal tradicional y \$3.7 millones a ventas industriales. Coroimport ha tenido un crecimiento de 83% en el periodo 2012 – 2017. El fundador solía resaltar que es una organización que cada cinco años ha duplicado su tamaño. (Ver en Anexo 4 la evolución en ventas de la compañía en el periodo 2012 al 2017).

Dieciocho marcas eran distribuidas actualmente por la empresa, de las cuales once tenían presencia en canal tradicional y estas suponían un total de 2,000 SKU a gestionar (Norton, ASA, 3M, Klingspor, Bosch, Makita, Pegafan, Dewalt, Stanley, Black&Decker y Corobit). Vale la pena mencionar que muchas de ellas no solo generaban ingresos por venta a canal tradicional, sino también por su presencia en el negocio industrial.

Durante muchos años, la rentabilidad promedio ha sido superior a 30% pues en la composición de ventas el negocio industrial primaba sobre las ventas a ferreterías (ver en Anexo 5 la composición de ventas del canal tradicional e industrial durante los años 2012 y 2017). La comercialización a empresas industriales genera mayor retorno pues algunas de las marcas son de carácter exclusivo y/o el número de competidores es reducido en comparación al negocio ferretero. Además, representan un portafolio basado en calidad y productividad de manera tal que el precio del producto no necesariamente es la variable más relevante para el cliente. Otro factor que contribuye a la rentabilidad de este negocio es el nivel de especialización técnica y asesoría especializada exigida por los clientes la cual representa una barrera de entrada para posibles nuevos competidores. Sin embargo, es un negocio sensible al ciclo económico del país debido al carácter de demanda derivada que poseen algunos de los sectores atendidos como construcción, metal mecánica y fundición.

En contraparte, las ventas a ferretería tenían una rentabilidad promedio de 13% a diciembre 2017, estando muy por debajo de la rentabilidad dada por el negocio industrial debido, entre otras cosas, a la presencia de un mayor número de competidores y a la no diferenciación del producto. Rafael Urrunaga, Jefe de Negocios, identificó la presencia activa de hasta 10 competidores que pretendían hacerse de la venta de productos Norton en una misma

ferretería (ver en Anexo 6 el margen bruto porcentual del negocio ferretero e industrial en los años 2012 y 2017).

Hasta finales de 2017, la venta a ferreterías era ejecutada por un equipo de siete vendedores cuyo alcance era la ciudad de Lima (abarcando el cono norte, cono sur, este y Cercado de Lima), dos vendedores en la zona sur del país (Arequipa, Cusco, Moquegua, Tacna, entre los principales) y un vendedor en la zona norte (Trujillo, Chiclayo, Cajamarca, Chimbote, entre otros). Ambos equipos, vendedores de Lima y de Provincia, eran dirigidos por un supervisor de ventas, respectivamente. Se sabía que los distribuidores con mayor facturación en canal tradicional tenían entre 10 a 12 vendedores en Lima y una cantidad de vendedores similar en provincia. (Ver en Anexo 7 el organigrama de la organización).

La responsabilidad comercial del Jefe de Negocios, cargo asumido por Rafael Urrunaga, recaía sobre actividades como la determinación de precios, descuentos, promociones, incentivos no presupuestados a la fuerza de ventas, entre otros. Asimismo, los volúmenes de compra, gestión de inventario, la negociación con los fabricantes para acciones comerciales y la determinación de acuerdos comerciales anuales también estaban en su alcance y responsabilidad.

A pesar de que las ventas y beneficios en términos absolutos estaban en crecimiento, existía una preocupación respecto al margen bruto porcentual en descenso producto de una mayor participación en las ventas al canal tradicional. Además, se preguntaba sobre el nivel de riesgo al que estaría expuesto por la venta de líneas no exclusivas y el mayor número de distribuidores presentes en el mercado. El margen bruto expresado porcentualmente era un indicador de sostenibilidad para Rafael y además era una variable de medición del que dependía parte de su remuneración, por lo que se preguntaba regularmente ¿Qué podemos hacer para subir el margen en las ventas al canal tradicional y a nivel compañía?

Se plantearon distintas alternativas para el desarrollo del negocio. Una de ellas era el fortalecimiento del negocio B2B a través de la captación de marcas de representación exclusiva pensando principalmente en elevar los niveles de rentabilidad de la organización. Por otro lado, se sabía que había una oportunidad de desarrollo en ventas al canal tradicional (con el portafolio actual) a través de la expansión geográfica de las ventas a provincias. Finalmente, la introducción de marcas propias a los comercios minoristas ferreteros atendidos en la actualidad se presentaba como una alternativa para compensar el bajo margen tomado por la venta de categorías de distribución compartida.

Se preguntaban qué opción priorizar pues las actividades propias del día a día y el tiempo limitado de los directivos impedían la implementación en paralelo de las alternativas. Mientras

analizaban la situación, Rafael recibió la llamada de un vendedor solicitando un descuento a fin de poder cerrar una operación de venta en Las Malvinas.



Anexos

Anexo 1. Imágenes de categorías de productos comercializadas por Coroimport

ABRASIVOS

Discos de corte Norton



Fuente: Norton Perú (2019)

Discos de lámina Norton



Fuente: Norton Perú (2019)

HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS

Taladro atornillador 20V Dewalt



Fuente: Black & Decker (2019)

Esmeril 4 ½" 700W Dewalt



Black & Decker (2019)

HERRAMIENTAS DE CORTE

Brocas de acero rápido Dormer



Fuente: Dormer Pramet (2019)

Fresas Dormer



Fuente: Dormer Pramet (2019)

CODIFICACIÓN Y MARCAJE

Máquina de codificación y marcaje Hitachi



Fuente: Coroimport. (2019)



Anexo 2. Participación por marca en las ventas de Coroimport

(ventas anuales a diciembre de 2017)

MARCA	% PARTICIPACIÓN
NORTON	34.1%
BOSCH	12.6%
ASA	11.2%
3M	10.0%
DEWALT	7.2%
HITACHI	7.2%
SANDVIK COROMANT	5.9%
KLINGSPOR	5.9%
DORMER TOOLS	1.5%
COMPRAS NACIONALES	1.1%
BLACK&DECKER	0.8%
PEGAFAN	0.6%
STANLEY	0.5%
MAKITA	0.4%
COROBIT	0.3%
XIAMEN SUNTOWER	0.3%
MOTA HERRAMIENTAS	0.2%
PROCUT	0.1%

Fuente: Coroimport (2017d)

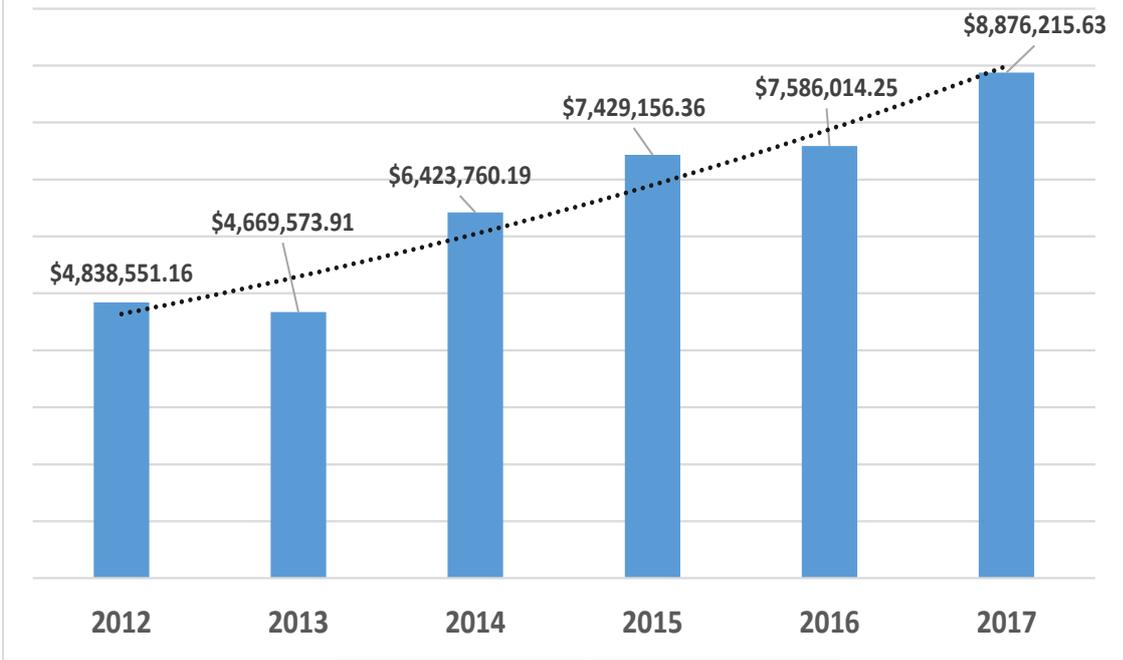
Anexo 3. Número de tiendas por provincia del canal moderno (2017)

	Maestro	Sodimac	Promart	Casinelli
Lima	12	16	8	7
Trujillo	2	1	1	1
Piura	2	2	2	1
Chiclayo	2	1	1	1
Ica	1	2	-	-
Pisco	-	-	1	-
Arequipa	1	2	-	1
Moquegua	-	-	1	-
Chimbote	1	-	-	-
Cañete	1	-	-	-
Huacho	1	1	-	-
Pucallpa	1	1	1	-
Cajamarca	1	1	1	-
Huancayo	1	1	1	-
Cusco	-	1	2	-
Tacna	-	1	-	-
Puno	-	-	1	-
Huánuco	-	-	1	-
Jaén	-	-	1	-
Talara	-	-	1	-
Total Locales	26	30	23	11
Superficie (miles de m2)	202	177	138*	27

*Estimación hecha por el autor del caso

Fuente: Asmat (2016)

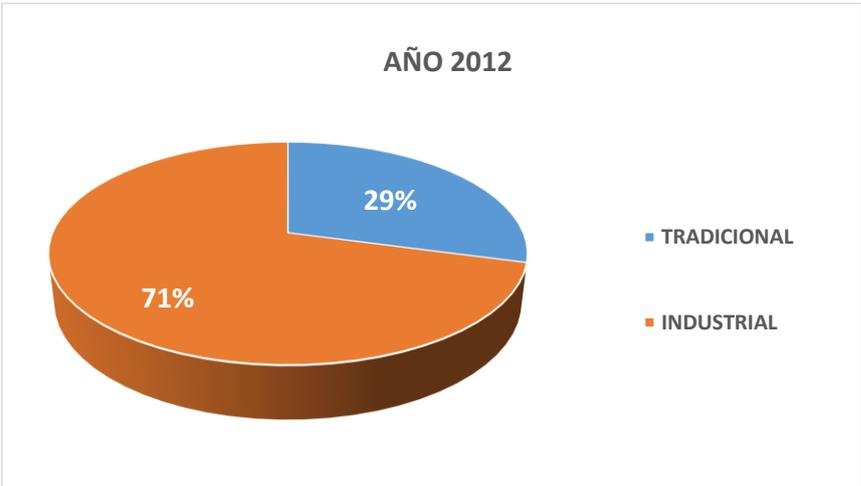
Anexo 4. Evolución de las ventas de Coroinport 2012 - 2017



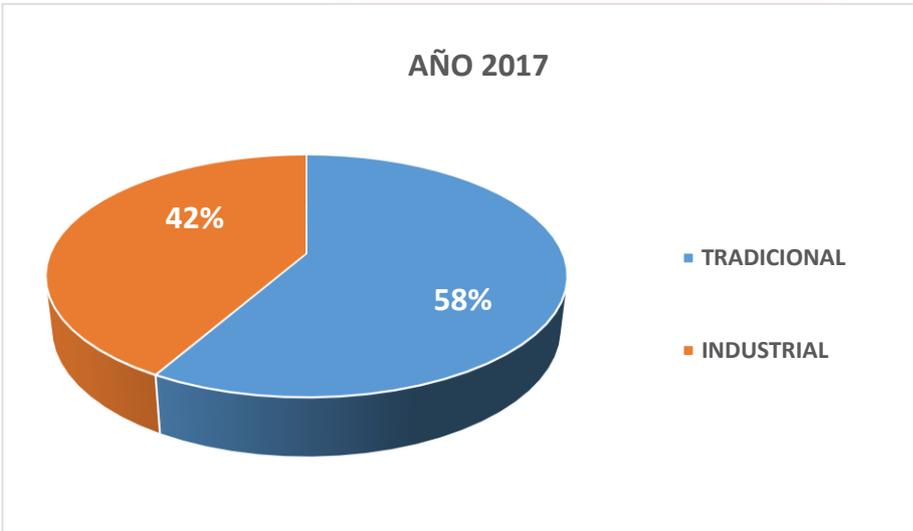
Fuente: Coroinport (2017c)



Anexo 5. Composición de ventas por canal

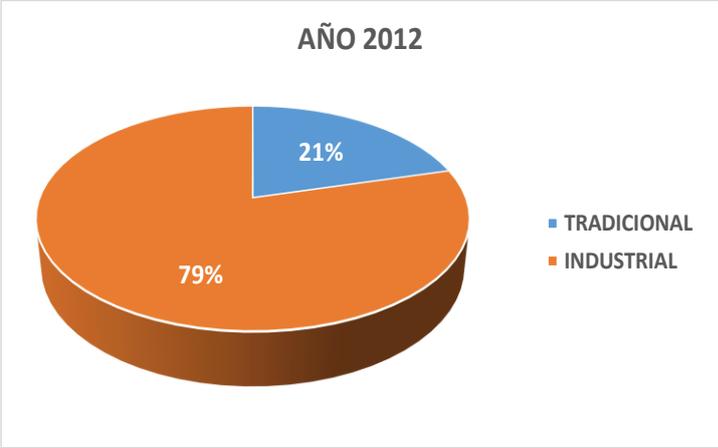


Fuente: Coroiport (2012b)



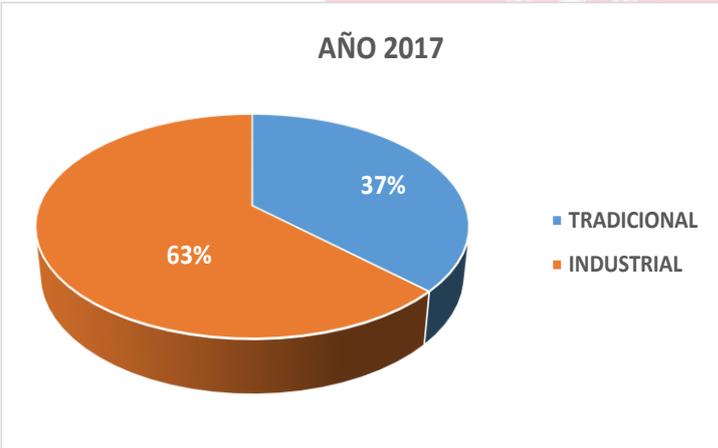
Fuente: Coroiport (2017b)

Anexo 6. Composición del margen bruto nominal y margen bruto porcentual por canal comercial



CANAL COMERCIAL MARGEN BRUTO%	
INDUSTRIAL	37%
TRADICIONAL	24%
TOTAL EMPRESA	33%

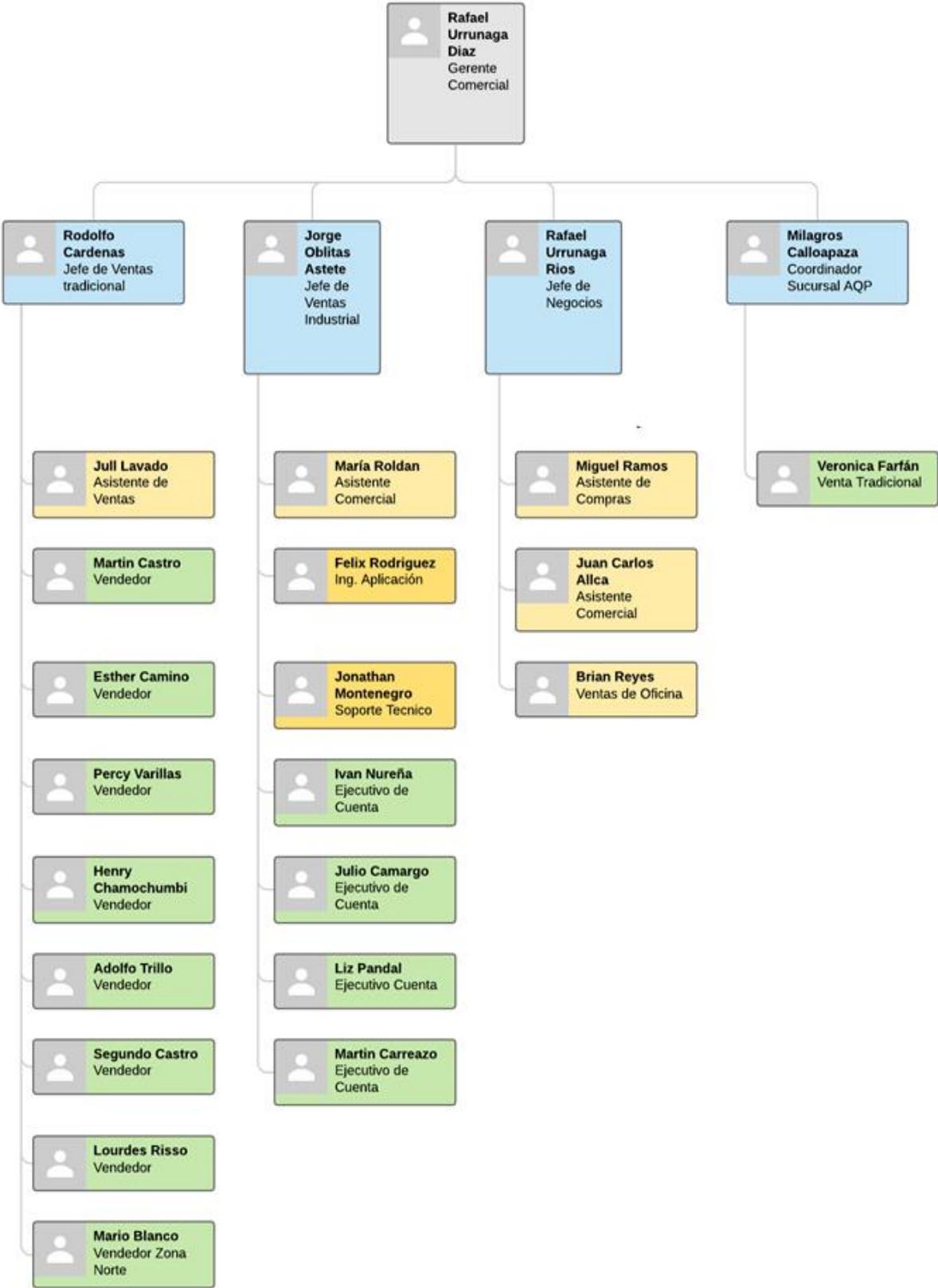
Fuente: Coroinport (2012a)



CANAL COMERCIAL MARGEN BRUTO%	
INDUSTRIAL	31%
TRADICIONAL	13%
TOTAL EMPRESA	21%

Fuente: Coroinport (2017a)

Anexo 7. Organigrama del equipo comercial de Coroimport SAC



Fuente: Coroimport (2018)

Capítulo 2. Análisis y planteamiento de solución

2.1. Sinopsis

Coroimport inicia el negocio en 1999 a través de la representación exclusiva de una marca de origen sueco llamada Sandvik con la finalidad de atender el sector metalmeccánico del Perú. Dos años después, Dormer Tools pasaría a formar parte del portafolio de productos para incrementar la participación en el mismo segmento atendido hasta ese momento.

Es en el año 2002 que inician las ventas al canal tradicional (principalmente en el C.C Las Malvinas) mediante la introducción de Norton como nueva marca. Durante los siguientes 15 años, Coroimport avanza en el proceso de crecimiento fortaleciendo el negocio B2B mediante la representación exclusiva de marcas industriales como Hitachi, además de potenciar el portafolio de productos orientado al canal tradicional con marcas como 3M, ASA, Dewalt, Stanley, Black&Decker, entre otros.

La venta a comercios minoristas ferreteros está influenciada por actividades promocionales y de *trade marketing* que permiten introducir mayores niveles de inventario en el canal, mientras que el negocio B2B depende en gran medida de los niveles de actividad de cada una de las empresas industriales.

Los directivos muestran una preocupación por la reducción del margen en términos porcentuales (no absolutos) producto de una mayor participación de las ventas al canal tradicional con el paso de los años y se preguntan cuál debe ser la siguiente decisión a tomar para asegurar el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

2.2. Diagnóstico

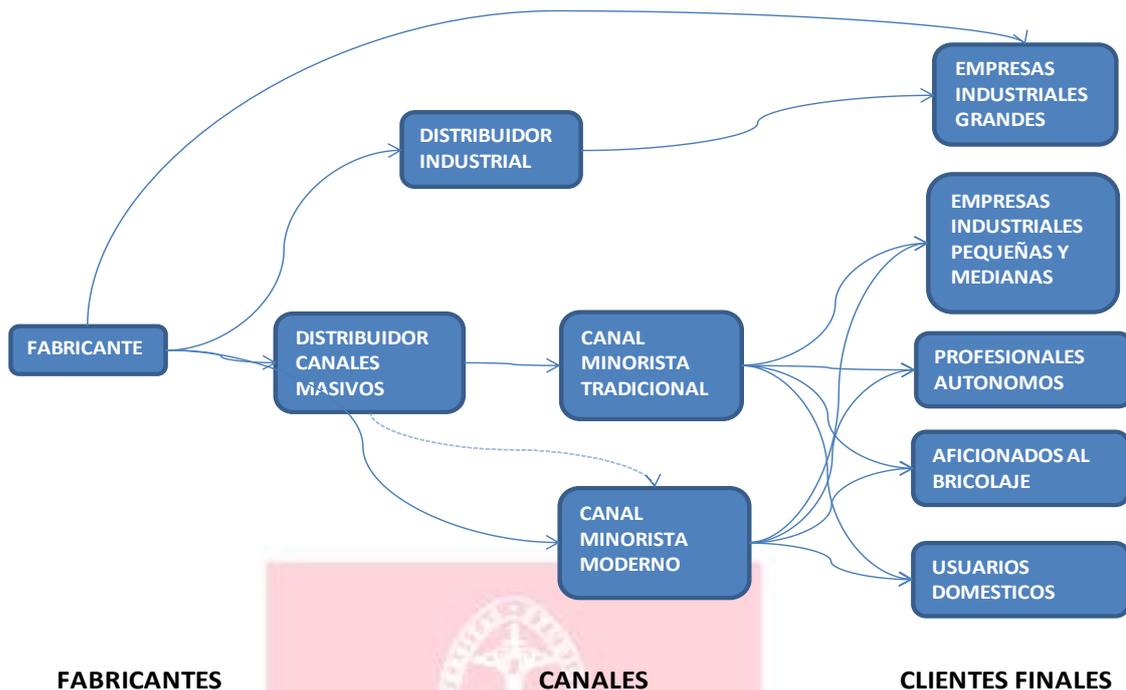
La tabla 2 detalla los segmentos atendidos por Coroimport, así como los beneficios buscados de cada uno de ellos y los canales de venta necesarios. En la figura 1 se detalla la ruta del negocio de acuerdo al segmento atendido.

Tabla 2. Segmentos atendidos por Coroinport

SEGMENTO	BENEFICIO BUSCADO	CRITERIOS DE DECISIÓN	CANALES DE VENTA
Talleres de Metalmecánica	Productividad	Rendimiento del producto (tiempo) /Durabilidad / Confiabilidad / Servicio Técnico / Disponibilidad de Inventario / Asesoría Técnica.	Distribuidores / Revendedores / Fabricantes (marcas) Presencia de Licitaciones
Empresas de Fundición		Rendimiento del producto (tiempo) /Durabilidad / Confiabilidad / Servicio Técnico / Disponibilidad de Inventario / Asesoría Técnica/ Precio.	
Constructoras		Precio.	
Contratistas Generales		Precio / Marca con posicionamiento de " profesional".	
Inmobiliarias		Marca reconocida como la mejor.	
Pequeños Sub-Contratistas	Productividad	Precio / Funcionalidades básicas solo para la tarea a realizar.	Canales Minoristas (Tradicional y/o Moderno)
Profesionales Autónomos	Autoexpresión / Productividad		
Aficionados al Bricolaje	Autoexpresión / Productividad		
Usuarios Domésticos	Productividad		

Fuente: elaboración propia

Figura 1. Ruta del negocio de acuerdo al segmento atendido



Fuente: elaboración propia

Es poco frecuente identificar marcas en el canal moderno cuyo origen sea un distribuidor de canales masivos. Por otro lado, las diferencias más relevantes entre un distribuidor B2B y de canales masivos están asociadas al portafolio de producto, perfil del vendedor y tipo de cliente atendido. Es importante recalcar que Coroimport es la única empresa del mercado que actúa de manera híbrida (Distribuidor B2B y canales masivos).

Un distribuidor de canales masivos, cuyo cliente es el canal tradicional, debe considerar que estos están interesados en negocios que generen margen, rotación, introducciones de nuevas categorías de producto, así como el soporte necesario (actividades de *trade marketing*) para impulsar su venta. Vale la pena mencionar que el canal valora qué proveedor lo está atendiendo (no es indiferente que lo atienda su distribuidor histórico que uno recién fundado).

Por otro lado, un distribuidor B2B, cuyo cliente son las grandes empresas industriales de los distintos sectores, debe considerar que estos están orientados a la productividad, a la búsqueda de nuevas tecnologías que generen ahorro económico, demandan alta disponibilidad de inventario, servicio y asesoramiento técnico, constantes pruebas técnicas para encontrar el producto que mejor se acomode a su operación y una rápida respuesta a nivel despacho.

Por lo mencionado en la tabla anterior (segmento / beneficio / criterio / canal) y lo indicado en la figura y párrafos anteriores, Coroimport define dos canales comerciales: Ferreteros (canal tradicional) e Industria (grandes empresas industriales).

A continuación, se detallan las características de cada uno de ellos y las competencias necesarias para su correcta atención.

2.3. Industria

2.3.1. Características

- Competencia Profesional del comprador: alto.
- *Drivers* de decisión: Orientado a la productividad, asesoría técnica y alta disponibilidad de inventario.
- Número de clientes: pocos.
- Decisores: dos o más personas de acuerdo a la criticidad.
- Proceso de venta: largo.
- Demanda: derivada.
- Precio: negociado. bajo nivel de *pricing* transversal a todas las cuentas.
- Monto de transacción: alto / medio. Entre \$1 mil - \$300 mil
- Perfil del vendedor: orientado a la asesoría técnica, altos niveles de especialización, manejo de conflictos a todo nivel jerárquico.
- Costo de la fuerza de ventas: medio / alto. Entre S/.4 – S/.6 mil de remuneración bruta mensual.

2.3.2. Capacidades desarrolladas por la compañía

A lo largo del tiempo, la organización ha tenido que desarrollar distintas competencias en coherencia con el negocio que desarrolla. En este caso, los clientes industriales demandan una serie de atenciones y prestaciones que invitan a la compañía a desarrollarse en determinadas áreas. Es así que a continuación se detallan las capacidades desarrolladas a la fecha:

- Especialización por sector. Por ejemplo, en mecanizado para promoción de marcas como Sandvik en el sector metalmecánica o en fundición para comercializar Abrasivos con marcas como Norton y/o Klingspor.
- Ejecutivos comerciales B2B con capacidad de relacionarse con el cliente a todo nivel. Incluye operarios, supervisores, jefaturas, gerencias funcionales y gerente general.
- Capacidad para obtener información relevante (competidores, precios sugeridos, condiciones de pago, lugar de entrega) en reuniones con clientes por parte del ejecutivo comercial a fin de determinar el nivel de precio y condiciones comerciales óptimo.

- Venta cruzada. Ante un escenario de demanda derivada, el ganar participación en la cuenta resulta relevante para asegurar incrementales de venta y beneficios. Por ejemplo, participar en la venta correspondiente al taller de mecanizado de una empresa dedicada a la fundición de metales.
- Gestión por proyectos. Se debe identificar la etapa en la que se encuentra cada oportunidad de venta.
- Capacidad de reconocer las necesidades de cada persona involucrada en la decisión de compra (finanzas, compras, taller y producción, recursos humanos).
- Correcta selección de nuevos productos para introducción al mercado. Desarrollo de criterios orientado al ahorro económico, asesoría técnica, servicio post-venta, entre otros

2.4. Ferretero

2.4.1. Características

- Competencia profesional del comprador: bajo / medio.
- Drivers de decisión: principalmente precio / promociones.
- Número de clientes: muchos.
- Decisores: una persona, generalmente el dueño de la ferretería.
- Proceso de venta: corto.
- Demanda: influenciada por programas de *trade marketing*, publicidad, promociones y descuentos. Posibilidad de estrategia *push*.
- Precio: según lista de precios o promoción y descuentos del mes.
- Monto de transacción: bajo / medio; entre \$0.151 - \$10 mil
- Perfil del vendedor: orientado a la cobertura, introducción de producto, venta cruzada.
- Costo de la fuerza de ventas: medio / bajo. Entre S/.2 – S/.5 mil de remuneración bruta mensual.

2.4.2. Capacidades desarrolladas por la compañía

Por ser un negocio distinto respecto a las ventas industriales, es necesario el despliegue de competencias que también son diferentes. Uno de los principales retos es mantener en equilibrio las capacidades de cada negocio y asignar los recursos necesarios para garantizar su

eficacia. A continuación, se detallan las capacidades desarrolladas en relación a la venta al canal tradicional.

- Habilidades de negociación. Incluye captación de fondos para generar programas de *trade marketing*, promociones y descuentos, incentivo a la fuerza de ventas.
- Gestión de inventario y compras. El punto anterior generalmente está comprometido a una meta de *sell in* formalizada en acuerdos comerciales.
- Capacidad para diferenciar la propuesta de valor al canal. La mayoría de marcas con venta en canal tradicional no son exclusivas. Por tanto, la correcta aplicación del presupuesto es clave para este fin. Incluye programas de lealtad, promociones y descuentos, incentivos al canal, entre otros.
- Cobertura.
- Venta cruzada. El comercio minorista puede vender cualquier producto asociado al sector ferretero. El vendedor o ejecutivo comercial debe tener la capacidad de lograr la colocación de la mayoría del portafolio.
- Conocimiento del comportamiento crediticio del cliente. A diferencia de otros sectores, los comercios minoristas en algunos casos muestran rechazo a entregar información financiera (porque no quieren o no la tienen); por tanto, se deben desarrollar habilidades complementarias como el análisis estadístico, generación de canales de comunicación con otras distribuidoras del sector, entre otros.

2.5. Posibles Rutas de Crecimiento – Evaluación

Se enumeran las distintas alternativas de decisión que los directivos de Coroiport pueden tomar para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad en el largo plazo. Incluye

una evaluación de aspectos positivos y negativos para cada una de ellas. A continuación, se detallan las posibles rutas de crecimiento:

- Potenciar el negocio B2B a través de la adquisición de marcas de representación exclusiva.
- Expansión geográfica en las ventas al canal tradicional (provincias).
- Introducción de marcas propias al Canal Tradicional.

Estas alternativas implican tomar una decisión de crecimiento asociada al portafolio o a mercado (canal). Por lo tanto, es conveniente resaltar la matriz de Ansoff y utilizarla como herramienta para graficar y estructurar la naturaleza de las decisiones a tomar.

Figura 2. Matriz de Ansoff

NUEVOS MERCADOS	Desarrollo a través de mercado. (Expansión de las ventas al canal tradicional)	Diversificación Representación exclusiva para el negocio B2B.
	MERCADOS ACTUALES	Penetración de Mercado
PRODUCTOS EXISTENTES		NUEVOS PRODUCTOS

Fuente: Rangan y Bartus (1 de junio de 1994)

2.5.1. Potenciar el negocio B2B a través de la adquisición de marcas de representación exclusiva

Las ventas a empresas industriales en los diversos sectores atendidos por la empresa (metalmecánica, fundición, construcción, inmobiliarias) no es influenciada por actividades promocionales y/o descuentos. Es así que el crecimiento en este negocio depende en gran medida de la capacidad de introducción de nuevas categorías de producto o de nuevas marcas de acuerdo a la necesidad de cada sector. A nivel portafolio, Coroimport cuenta con lo necesario para la correcta atención de cada sector; sin embargo, dado que la propuesta de valor está orientada a la productividad y generación de ahorro económico, el segmento de usuarios orientado al costo (aquellos que únicamente prestan atención al precio del producto) no llegan a ser parte de la cartera de clientes de la empresa. Por otro lado, existe otra oportunidad de potenciar el negocio B2B a través de la representación exclusiva de una nueva marca que permita la atención a un segmento no atendido hasta el momento (por ejemplo: equipos de protección personal para la gran y mediana minería). A continuación, se listan aspectos positivos y negativos a considerar en esta alternativa.

Tabla 3. Aspectos positivos y negativos - Representación exclusiva en el negocio B2B

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Alta rentabilidad (margen bruto). Estimado en al menos 50%.	Crecimiento gradual, no es inmediato. Se estima 5% a nivel compañía en el primer año.
Exclusividad. Permite mantener la rentabilidad al evitar guerra de precios por la venta del mismo producto y marca.	Alto costo del personal especializado (principalmente vendedores y técnicos). Al menos dos nuevos vendedores de S/. 5 mil cada uno y un técnico por S/. 4 mil

Nuevo segmento. Permite crecer diversificando el riesgo comercial (no concentración en un sector) y crediticio.	Productos no participan en la venta al canal tradicional (no es híbrido).
Ingresos complementarios (servicio mantenimiento, reparación, diagnóstico, limpieza).	La empresa tiene poca influencia en el aumento o decrecimiento de las ventas. Demanda Derivada.
Desarrollo de competencias B2B.	Negociaciones pueden tardar. Se estima entre 2 - 6 meses.
Sostenible dada la rentabilidad del negocio.	Exposición crediticia en un mercado desconocido hasta el momento.
La composición de ventas (Tradicional e Industria) se nivela a favor del negocio con mayor rentabilidad. Por tanto, el margen bruto a nivel compañía sube.	Mayores niveles de inventario en términos absolutos. Estimado entre \$40 mil - \$50 mil
-	Poca eficacia en la segmentación por sector. Cada cliente (empresa) es distinto y demanda un trato personalizado. Distintas unidades de toma de decisión.
-	Guerra de precios en caso licitaciones.
-	Inversión en talleres técnicos o acondicionamiento. Estimado en \$5 mil

Fuente: elaboración propia

2.5.2. Expansión geográfica en las ventas al canal tradicional (provincias)

Actualmente la composición de ventas al canal tradicional está concentrado en Lima (82%) mientras que la de un distribuidor maduro en las ventas a comercios minoristas ferreteros oscila entre 40% - 50%. Esto supone una oportunidad inmediata a través de la sola contratación de vendedores y un supervisor de ventas. El portafolio actual de productos permite ejecutar esta expansión; sin embargo, podría considerarse insuficiente en términos relativos. Los competidores cuentan con mayores marcas y categorías de producto que facilitan la venta y cobran mayor relevancia frente al punto de venta. Existen determinadas categorías (por ejemplo: herramientas manuales Stanley) que pueden considerarse como “gancho” de otros negocios. Entre los beneficios más llamativos de esta alternativa destaca la factibilidad , la baja inversión adicional en personas y la reducción de los niveles de inventario (considerando que los niveles de stock actual se encuentran entre 2 – 4 meses).

Tabla 4. Aspectos positivos y negativos - Expansión geográfica en las ventas al canal tradicional

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Reducción de los niveles de inventario (USD). En promedio, los meses de stock de las marcas vinculadas al canal tradicional oscilan entre 2 y 4 ; es decir, no habría necesidad de hacer compras adicionales.	Alto riesgo crediticio. Mercado desconocido.
Utilización de los mismos recursos (solo captación de nuevos vendedores y supervisor). Mejora la eficiencia. Se estima que el número de vendedores en provincia está entre 8 y 12.	Disminuye el margen bruto promedio como compañía.
Rápido incremento de ventas. Estimado en 12% en el primer año.	<i>Ticket</i> promedio de venta menor al actual. Estimado en \$50.0
Desarrollo de competencias B2C.	Menor portafolio de entrada respecto de la competencia.
Mayor cobertura. Esto permite captar más clientes, generar venta cruzada, y ampliar la base para una posible introducción de marcas propias.	Escasez de personal calificado en el sector.
Mayor poder de negociación ante las marcas representadas en la actualidad producto de la mayor cobertura.	Mayor soporte <i>Backoffice</i> y carga administrativa. Al menos 1 personal administrativo nuevo (S/. 2 mil remuneración bruta).
Incremento del margen bruto en las ventas al canal tradicional.	Intenso en promociones / publicidad. Demanda mayor inversión. Por lo menos el equivalente al 2% de la venta en actividades comerciales.

Fuente: elaboración propia

2.5.3. Introducción de marcas propias al canal tradicional

Esta alternativa resulta atractiva si se analiza desde el criterio económico dado que el margen bruto sería el más alto de todas las alternativas (estimado en al menos 60%). Asimismo, reduce la dependencia y concentración en marcas representadas (actualmente COROBIT es la única marca propia de la compañía con baja participación en la composición de ventas). Los directivos de Coroinport la consideran una opción sostenible pues el esfuerzo de introducción

tendrá a la empresa como único recompensando. No sucede así en marcas que no son propias ni exclusivas pues el fabricante, en caso lo vea conveniente, es libre de ampliar su red de distribución generando precios a la baja y, en consecuencia, el margen bruto sufre un deterioro. Por otro lado, se debe considerar que en la actualidad no se cuenta con amplios niveles de cobertura, por consiguiente, la base de clientes a colocar la marca propia se ve limitada. Las categorías de producto en evaluación son abrasivos, equipos de protección personal, brocas, brochas y adhesivos.

Tabla 5. Aspectos positivos y negativos - Introducción de marcas propias al canal tradicional

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Margen bruto alto. Estimado en al menos 60%.	Intenso en promociones / publicidad. Demanda mayor inversión (estimado entre 5% - 7% de la venta los primeros meses) dado que el canal no está dispuesto a introducir portafolio desconocido.
Los esfuerzos de introducción al mercado tienen a la empresa como único beneficiado.	Crecimiento gradual, no es inmediato. Estimado en 5% el primer año.
Sostenible. Se reduce el nivel de riesgo por concentración en marcas representadas y se asegura la permanencia en el tiempo (por ser propia).	Los niveles de cobertura en la actualidad no aseguran la penetración del producto a nivel nacional.
Conocimiento de la cartera de clientes por ser la misma que se atiende actualmente. No supone un elevado riesgo crediticio.	Mayor inversión en inventario. Estimado en \$120 mil.
Mayor relevancia ante el ferretero dada la ampliación del portafolio y por ser los únicos ofertantes de la marca.	Bajo control sobre la producción (tercerizado).
Desarrollo de competencias B2C.	Posible conflicto con las marcas representadas en la actualidad.
Expansión del portafolio de productos.	Costo de personal nuevo. 1 jefe de línea (S/. 5 mil de remuneración bruta), 1 promotor (S/. 2 mil), 1 asistente (S/. 2 mil), 1 diseñador (S/. 2 mil).

Fuente: elaboración propia

2.5.4. Decisión

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- No son alternativas excluyentes.
- No es posible elegir todas las alternativas en un mismo momento por restricciones de tiempo de los directivos.

Alternativa seleccionada: Expansión geográfica a provincias e introducción de marcas propias al canal tradicional.

A continuación, se exponen los argumentos:

- **Ambas alternativas tienen impacto positivo en el margen bruto.** Está estimado en al menos 60% en el caso de marca propia. Por otro lado, mientras que el margen promedio de las ventas al canal tradicional en Lima oscila entre 13.0% y 13.5%, se estima que en provincia estaría alrededor de 15% (incluso el flete por la encomienda es cancelado por el cliente). Se debe tener en consideración que una representación exclusiva en el negocio B2B generaría un margen bruto de alrededor de 50% con niveles de venta similar al de la introducción de marca propia.
- **La combinación de ambas alternativas potencia a cada una de ellas.** Una marca propia tendrá mayores posibilidades de penetración a nivel nacional en tanto el nivel de cobertura sea el adecuado. Por otro lado, las ventas al canal tradicional en provincias pueden aumentar y conseguir un mejor ticket si se tiene una propuesta cuyo único ofertante es Coroimport.
- **Sostenibilidad.** Dado el alto nivel de margen bruto que supone una marca propia y la facilidad con que se puede variar políticas de inventario (principal inversión) hacen que la marca propia no sea cuestionada desde el criterio de rentabilidad (ROA, ROS, ROE). Por otro lado, su permanencia en el tiempo está mejor respaldada al no ser representada. Se sabe que el fabricante (marca) puede en cualquier momento tomar la decisión de acotar su red de distribución. Finalmente, los esfuerzos de introducción tienen a la compañía como único beneficiado evitando el riesgo comercial por deterioro de precios, asegurando así la rentabilidad en el tiempo.
- **Factibilidad.** La expansión a provincias depende exclusivamente de la contratación de un supervisor y vendedores dado que el portafolio de productos puede ser el mismo que el ofertado en la actualidad. Se estima llegar en una primera etapa a 8

vendedores (nivel nacional) con una remuneración bruta que oscila entre S/. 2 mil – S. /5 mil.

- **Permite la apertura de un nuevo canal comercial.** Actualmente existen dos canales definidos en la compañía: ferretero (canal tradicional) e industria. Una marca propia abre la posibilidad de negociación con el canal moderno (Maestro, Sodimac, Promart) por tener segmentos de clientes en común (usuario doméstico, pequeño subcontratista, aficionado al bricolaje, profesional autónomo).
- **Bajo nivel de inversión adicional.** El inventario es la que resulta más relevante (estimado en \$120k) dado que no es mandatorio montar plantas de producción. Está la posibilidad de tercerizar en países con bajos costos de fabricación.
- **Autonomía.** La definición de políticas comerciales recae exclusivamente sobre la compañía. Se evita el conflicto (muchas veces natural) marca – distribuidor. En caso la marca sea exclusiva o representada siempre está sujeta a las políticas de un tercero. La toma de decisiones es más rápida de acuerdo a lo que se considere conveniente.

2.5.5. Plan de acción

En esta sección se listan las actividades necesarias a fin de implementar las alternativas elegidas en el apartado anterior.

Ingreso a provincias - Canal Tradicional:

- Contratación de 1 supervisor de provincia y 4 vendedores.
 1. Inicio del proceso de contratación a través de una reclutadora que posea experiencia en canales tradicionales (bodegas, ferreterías, entre otros).
 2. Definición de comisiones e incentivos de supervisor y vendedores.
 3. Validación de zonas y asignación de vendedor a cada una de ellas.

Zona 1: Piura, Tumbes, Cajamarca, Chiclayo.

Zona 2 (contratado): Trujillo, Huamachuco, Casma, Huarney, Virú, Chimbote.

Zona 3: Playas, Cañete, Chincha, Pisco, Ica, Nazca, Marcona, Ayacucho, Huancavelica.

Zona 4 (contratado): Arequipa, Moquegua, Tacna, Ilo.

Zona 5: Cusco, Puno, Quillabamba, Madre de Dios, Juliaca, Abancay.

Zona 6: Cerro de Pasco, Huánuco.

- Definición de Condiciones de Venta.

Líneas de Crédito.

Plazos de Pago.

Flete.

- Revisión de políticas promocionales orientadas a operaciones minoristas o de ticket bajo.
- Revisión de Lista de Precios.
- Revisión y negociación de acuerdos comerciales con proveedores.
- Adaptación de capacidades operativas.
 - Administración de ventas.
 - Facturación.
 - Almacén y despacho.
- Revisión de portafolio para ingreso a provincias.
- Revisión de procesos de control.

Créditos y Cobranzas.

Gastos de Viaje.

Trabajo efectivo del equipo de ventas y operaciones.

A continuación, se indica la fecha de compromiso y responsable para cada actividad.

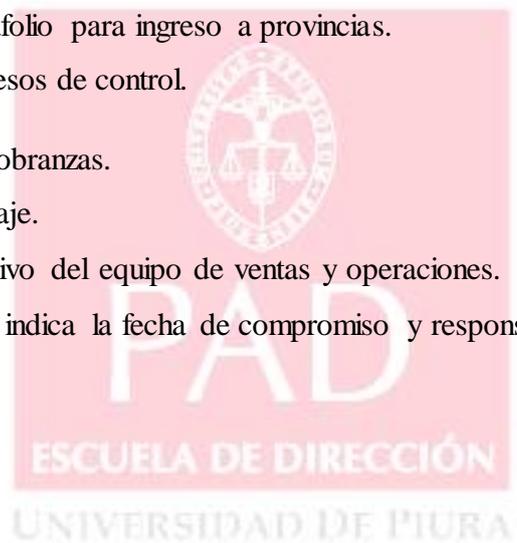


Tabla 6. Expansión geográfica en canal tradicional - relación de actividades incluyendo plazos y responsable

ID	ACTIVIDAD	COMIENZO	FIN	RESPONSABLE
EXP1	Definir reclutadora para selección de supervisor y vendedores.	18/01/2019	25/01/2019	R.U.R
EXP2	Seleccionar supervisor y vendedores.	01/02/2019	22/02/2019	R.U.D
EXP3	Definir comisiones e incentivos de supervisor y vendedores.	28/01/2019	31/01/2019	R.U.R / R.U.D
EXP4	Definir la relación zona - vendedor.	25/02/2019	25/02/2019	R.C
EXP5	Definir condiciones de venta inicial.	28/01/2019	31/03/2019	M.R
EXP6	Revisar políticas promocionales y lista de precios.	28/01/2019	01/02/2019	R.U.R
EXP7	Revisar y re-negociar acuerdos comerciales con los fabricantes (marcas).	28/01/2019	11/02/2019	R.U.R
EXP8	Revisar capacidades operativas de administración de ventas.	28/01/2019	30/01/2019	R.C
EXP9	Revisar capacidades operativas de facturación y despacho.	28/01/2019	30/01/2019	B.G
EXP10	Revisar portafolio.	28/01/2019	11/02/2019	R.U.R
EXP11	Revisar procesos de control.	13/02/2019	15/02/2019	R.U.R / R.U.D

Fuente: elaboración propia

Introducción de marca propia al canal tradicional:

- Definir categorías de producto y objetivos de Precio.
- Búsqueda de Proveedores.
- Definición de Lista de Precio.
- Capacitación a fuerza de ventas.
- Desarrollo de programas de comunicación.
- Desarrollo de promociones al canal y activaciones en punto de venta (*trade marketing*).
- Definición de comisiones e incentivos.

Tabla 7. Introducción de marca al canal tradicional - relación de actividades incluyendo plazos y responsable

ID	ACTIVIDAD	COMIENZO	FIN	RESPONSABLE
MP1	Definir categoría de producto.	04/03/2019	15/03/2019	R.U.R / R.U.D
MP2	Buscar proveedores y definir condiciones comerciales.	15/03/2019	30/04/2019	R.U.R / R.U.D
MP3	Capacitar a fuerza de ventas.	21/05/2019	21/05/2019	R.U
MP4	Definir lista de precio.	01/05/2019	03/05/2019	R.U
MP5	Desarrollar programas de comunicación.	06/05/2019	15/05/2019	R.U
MP6	Desarrollo de promociones al canal y activaciones en punto de venta.	06/05/2019	15/05/2019	R.U
MP7	Definir comisiones e incentivos.	06/05/2019	15/05/2019	R.U.R / R.U.D

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Coroimport no tiene un problema en concreto que limite su crecimiento. Si bien no hay una problemática concreta a resolver, la compañía debe fortalecer y asegurar las capacidades ejecutivas que poseen a fin de implementar las alternativas de crecimiento seleccionadas. Caso contrario, estará frente a decisión estratégica conveniente sin capacidad de ejecución.

Existen alternativas de crecimiento para ambos negocios: Industrial y Ferretero. Al ser negocios de naturaleza distinta, ambos tienen rutas de crecimientos diferentes e independientes entre sí.

Si bien las distintas alternativas de crecimiento no son excluyentes, no resulta viable la implementación de todas al mismo tiempo. Por restricciones de tiempo en los directivos no es posible la implementación de todas al mismo tiempo. No resulta viable mantener la dirección de más de dos alternativas.

Se recomienda dar prioridad al negocio ferretero a través de la expansión geográfica a provincias e introducción de marcas propias al canal. Bajo criterios de sostenibilidad, rentabilidad, factibilidad, autonomía; entre otros, se prioriza el negocio ferretero como principal alternativa de crecimiento.

Desde un punto de vista académico, este estudio del caso permite reconocer los siguientes aprendizajes:

- Diferentes alternativas de crecimiento demandan el desarrollo de competencias distintas dada la naturaleza híbrida de la compañía (Industrial y Ferretero).
- Una organización al decidir estrategias de crecimiento puede plantearse la naturaleza de la misma bajo la siguiente forma:

A través de portafolio

Nuevos mercados / Canal.

La matriz de Ansoff, también denominada matriz producto – mercado, es una de las principales herramientas que permite representar y graficar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. El presente documento también demuestra la vigencia y utilidad de dichas herramientas creada por el estratega Ansoff en el año 1957 (Espinosa, 31 de mayo de 2015).

Bibliografía

- Asmat, C. (2016). *Sector mejoramiento del hogar recuperará dinamismo en el 2017*. (Reporte Semanal del 24 al 28 de octubre del 2016, Año 17 – Número 39). Lima: Scotiabank. Departamento de Estudios Económicos. Recuperado de http://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2016/octubre/20161004_sem_es.pdf?cv=1
- Black & Decker. (2019). *Herramientas Eléctricas*. Recuperado de https://pe.blackanddecker.global/es/category/Power_Tools
- Coroimport. (2012a). *Composición del M.B nominal y M.B% por Canal de Venta* [Archivo Excel].
- Coroimport. (2012b). *Participación de venta por Canal Comercial. Año 2012* [Archivo Excel].
- Coroimport. (2017a). *Composición del M.B nominal y M.B% por Canal de Venta* [Archivo Excel].
- Coroimport. (2017b). *Participación de venta por Canal Comercial. Año 2017* [Archivo Excel].
- Coroimport. (2017c). *Reporte de ventas consolidado 2012 al 2017* [Archivo Excel].
- Coroimport. (2017d). *Reporte por socio de negocio_año 2017* [Archivo Excel].
- Coroimport. (2018). *Organigrama_comercial* [Archivo Excel].
- Coroimport. (2019). *Sistemas de codificación HITACHI*. Recuperado de <https://coroimport.com/codificadoras-hitachi/>
- Dormer Pramet. (2019). *Torneado*. Recuperado de <https://www.dormerpramet.com/es-es/productssite/Pages/Turning.aspx?country=pe#5>
- Espinosa, R. (31 de mayo de 2015). *Matriz de Ansoff, Estrategias de Crecimiento*. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Ipsos. (2015). *Perfil de la ferretería y el ferretero 2015*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ferreteria%20y%20Ferretero%202015.pdf>
- Peru Top Publications. (2018). *Peru: The Top 10000 Companies* [versión USB]. (Edición Bilingüe 2018).
- Rangan, V. K., y Bartus, K. (1 de junio de 1994). "New Product Commercialization: Common Mistakes". *Harvard Business School*.
- Norton Perú. (2019). *Norton. Discos de corte abrasivos*. Recuperado de <https://www.nortonabrasives.com/es-pe/abrasivos>