



## **Helados del Valle**

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

**Carlos Alberto Aguilar Arakaki**  
**Luis Arturo Alonzo Escudero**

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

**Lima, septiembre de 2020**

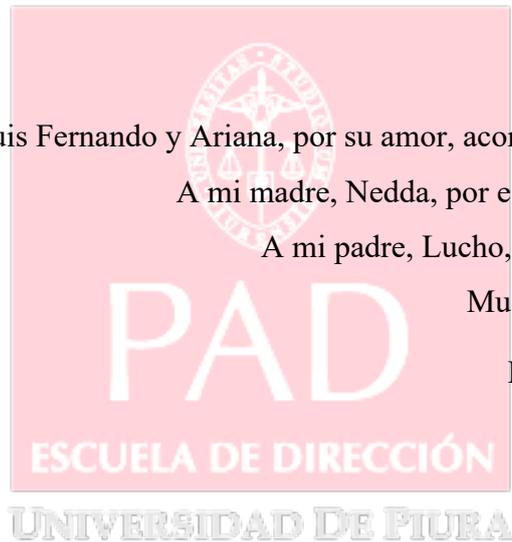


## Dedicatoria

A mis padres, Carlos y Regina, por su amor y acompañamiento siempre.  
Para mi esposa, Fabiola, y mi hija, María José, por su comprensión, paciencia y apoyo.  
A todos ellos, muchas gracias de corazón.

Carlos Alberto Aguilar Arakaki

A Marita, Luis Fernando y Ariana, por su amor, acompañamiento y comprensión.  
A mi madre, Nedda, por estar siempre pendiente de mí.  
A mi padre, Lucho, por cuidarme desde el Cielo.  
Muchas gracias de todo corazón.  
Luis Arturo Alonzo Escudero





## Resumen ejecutivo

*El presente trabajo de investigación expone el caso de Helados del Valle, una empresa de consumo masivo, fabricante y comercializadora de helados y líder del mercado de un país sudamericano. La empresa se enfrenta a problemas para cumplir con sus objetivos comerciales durante la campaña de verano: uno de sus principales distribuidores, RSM, no cumple con las metas de cobertura de puntos de venta ni de mix de productos. El gerente comercial se encuentra bajo la enorme presión de hacer un diagnóstico correcto del problema y tomar una decisión rápida ya que el riesgo de no alcanzar los objetivos anuales y que la misma situación persista en un futuro es alto.*

*En el Teaching Note que acompaña al caso, los autores presentan un análisis del modelo de negocio, estrategia de portafolio y go to market, así como la conducta de los consumidores. A la vez, se analiza la realidad operativa de la cadena de distribución y los intereses, a veces en conflicto, que cada eslabón de ésta presenta. Para entender la problemática a profundidad, se aborda la situación operativa, comercial y financiera del distribuidor en cuestión, así como las inquietudes de los directivos de diversas áreas involucradas y cómo las alternativas de solución podrían percibirse como beneficiosas o contrarias a sus intereses. Los autores realizan una evaluación de las alternativas de solución bajo criterios que van desde el cumplimiento de los objetivos comerciales y financieros hasta el cuidado de las relaciones con los distintos stakeholders de los cuales depende una implementación exitosa y con resultados sostenibles de la alternativa de solución elegida.*

*La solución propuesta por los autores es el cambio del modelo de distribución a un modelo que equilibra el sell in con el sell out. El modelo de distribución vigente hasta el momento del problema se basaba en los objetivos de volumen y mix que Helados del Valle definía para sus distribuidores. Esto ocasionaba que RSM, así como otros distribuidores, tuvieran un exceso de inventario en algunas de sus líneas de productos y una posición de caja cada vez más deteriorada, lo cual le impedía invertir en recursos para mejorar su llegada al mercado (vendedores y camiones).*

*La alternativa elegida fue la misma que la empresa implementó para solucionar el problema. Esta solución presentó el inconveniente de ir en contra de los intereses de corto plazo de algunos directivos a los que se les evaluaba por su capacidad de alcanzar los objetivos de sell in (no sell out) de la empresa. Finalmente, los resultados fueron positivos: luego de un periodo de ajuste de la cadena de suministros aguas abajo y la liberación de capital de trabajo neto por parte de RSM, el cual fue utilizado para mejorar su cobertura, se desarrolló un modelo que se replicó con algunos otros distribuidores mejorando el cumplimiento de objetivos de mix de productos y de cobertura.*

**Palabras clave:** Helados; cadena de suministro; comercial; ruta de mercado; punto de reposición



## Abstract

*The present research paper exposes the case of Helados del Valle, an ice cream producer and market leader of a South American country. The company faces problems to accomplish its commercial goals during the summer campaign: one of its leading distributors, RSM, does not meet the point of sale coverage and product mix goals. The commercial manager is under the enormous pressure to make a correct diagnosis of the problem and make a quick decision since the risk of not meeting the annual goals and the odds of the situation lingering are high.*

*In the Teaching Note that accompanies the case, the authors present an analysis of the business model, the portfolio and the go-to-market strategies, as well as the consumer behavior. At the same time, the operational reality of the distribution chain and the interests, sometimes in conflict, that each link of it presents are analyzed. To deeply understand the problematic, the operational, commercial and financial situation of the distributor in question is addressed, as well as the concerns of the managers of the many areas involved and how the solution alternatives could be perceived as beneficial or contrary to their interests. The authors evaluate the solution alternatives under criteria that range from the achievement of the commercial and financial goals to the care of the relationships with the different stakeholders on which the successful implementation with sustainable results of the chosen solution alternative depends. The solution proposed by the authors is to change the distribution model to a model that balances the sell-in with the sell-out. The distribution model in force until the time of the problem was based on the volume and mix goals that Helados del Valle defined for its distributors. This caused RSM, as well as other distributors, to have excess inventory in some of their product lines and an increasingly deteriorated cash position, which prevented them from investing in resources to improve their go-to-market (sellers and trucks).*

*The chosen alternative was the same as the one the company implemented to solve the problem. This solution presented the inconvenience of going against the short-term interests of some executives whose ability to achieve the company's sell-in (not sell-out) goals was evaluated. Finally, the results were positive: after a period of downstream supply chain adjustment and the release of net working capital by RSM, which was used to improve its coverage, a model was developed that replicated with other distributors, improving the achievement of product mix and coverage goals.*

**Keywords:** *Ice cream; supply chain; sales; go to market; reorder point*

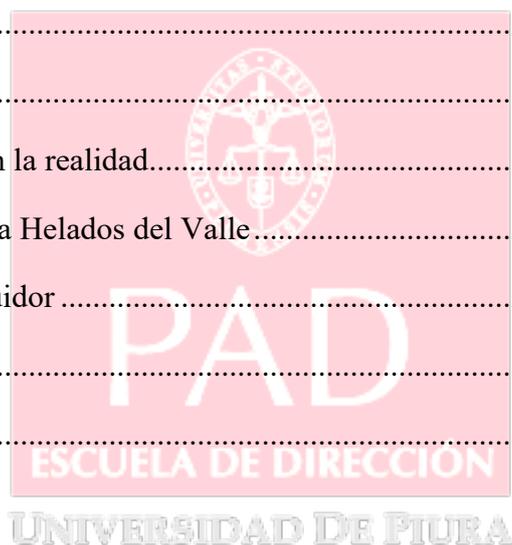


## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	iii
Resumen ejecutivo .....	v
Abstract.....	vii
Índice de tablas .....	xiii
Índice de figuras.....	xv
Introducción .....	1
Capítulo 1. Caso Helados del Valle .....	3
1.1. El sector de helados en el país.....	3
1.1.1. Segmentos.....	4
1.1.2. Formatos de presentación .....	5
1.1.3. Distribución .....	5
1.1.3.1. Tiendas de barrio.....	5
1.1.3.2. Vendedores ambulantes .....	6
1.1.3.3. Cadenas de tiendas minoristas .....	6
1.1.3.4. Heladerías .....	6
1.1.3.5. Distribuidores.....	6
1.2. La empresa Helados del Valle.....	6
1.2.1. Segmentos en los que participa .....	7
1.2.2. Sus instalaciones.....	7
1.2.3. El proceso de toma de pedidos .....	8
1.2.4. Ruta al mercado .....	8
1.2.5. Competencia .....	8
1.3. Situación del negocio en febrero del 2017 .....	9
1.4. Situación del distribuidor .....	9
1.5. Decisiones .....	10

Anexos .....	13
Anexo 1. Participación de mercado de Helados del Valle por segmento (2016) .....	13
Anexo 2. Funnel de marca de la empresa Helados del Valle (diciembre 2016).....	14
Anexo 3. RSM - Balance general al 31 de diciembre del 2016.....	15
Anexo 4. Venta real y objetivo de la empresa distribuidora RSM .....	16
Anexo 5. Beneficio neto de la empresa distribuidora RSM.....	17
Capítulo 2. Teaching Note .....	19
2.1. Sinopsis .....	19
2.2. Utilidad del caso.....	19
2.3. Análisis del caso.....	20
2.3.1. Proceso de compra del cliente para la toma de decisión .....	20
2.3.2. Estrategia de portafolio de Helados del Valle .....	21
2.3.2.1. Segmento Mainstream .....	21
2.3.2.2. Segmento Económico .....	22
2.3.2.3. Segmento Everyday Premium.....	22
2.3.2.4. Segmento Super Premium.....	22
2.3.3. Modelo de <i>Go to market</i> .....	23
2.3.4. Rol del distribuidor.....	24
2.3.5. Rol de la tienda de barrio.....	24
2.4. Situación financiera del distribuidor .....	24
2.5. Descripción de las alternativas de solución.....	25
2.5.1. Retirar al distribuidor y cambiarlo por otro.....	25
2.5.2. Implementar nuevo modelo <i>sell in = sell out</i> .....	25
2.5.3. Seguir con el distribuidor actual e invertir en más promociones y descuentos .....	26
2.5.4. Invertir en segmento Super Premium .....	26
2.6. Criterios de evaluación.....	26
2.6.1. Cumplir con el <i>sell in</i> de la temporada .....	26
2.6.2. Incrementar la cobertura.....	26

2.6.3. Cuidado de las relaciones con los <i>stakeholders</i> (otros directivos y distribuidor) ..	26
2.6.4. Rentabilidad - Utilidad neta.....	27
2.6.5. Liquidez.....	27
2.6.6. Cumplimiento de objetivos del mix.....	27
2.7. Evaluación de las alternativas con los criterios definidos.....	27
2.7.1. Retirar al distribuidor y cambiarlo por otro.....	27
2.7.2. Implementar nuevo modelo: <i>sell in = sell out</i> .....	28
2.7.3. Seguir con el distribuidor e invertir en promociones y descuentos.....	29
2.7.4. Invertir en segmento Super Premium .....	30
2.8. Decisión a tomar.....	30
2.9. Plan de acción.....	31
2.10. Lo que ocurrió en la realidad.....	32
2.10.1. En la empresa Helados del Valle.....	32
2.10.2. En el distribuidor .....	32
Conclusiones.....	35
Bibliografía.....	37





## Índice de tablas

Tabla 1. Comparativo de balance general (objetivo y real) al 31 de diciembre de 2016 de distribuidora RSM.....	29
Tabla 2. Matriz de evaluación de alternativas .....	30





## Índice de figuras

Figura 1. Proceso de compra planificada enfocada a la categoría .....	20
Figura 2. Proceso de compra planificada enfocada a la necesidad .....	20
Figura 3. Proceso de compra por impulso .....	21
Figura 4. Modelo <i>Go to market</i> de Helados del Valle .....	23
Figura 5. Comportamiento de <i>out of stock</i> del distribuidor RSM.....	33
Figura 6. Alcance de cuota del distribuidor RSM.....	33





## Introducción

El presente trabajo de investigación plantea el análisis de cómo reenfocar un modelo de distribución tradicional con cadena de frío de un fabricante de productos de consumo masivo (helados), en una situación de bajo desempeño de ventas por parte de uno de sus principales distribuidores. El documento mostrará las oportunidades de rediseño en el abastecimiento, facturación y ruta de mercado, buscando el beneficio a largo plazo de los participantes en la cadena de distribución. Todo ello teniendo como marco la estrategia comercial con que la empresa cuenta.

Los autores plantean, entre otras, cuestiones sobre ¿cuáles son los criterios para tomar la decisión de implementar el cambio de modelo?, ¿qué *stakeholders* y procesos están involucrados en la implementación de este cambio de modelo?, ¿qué herramientas se utilizarán para desarrollar un análisis integral del caso?, ¿qué consideraciones existen para hacer replicable y sostenible el modelo propuesto con los demás distribuidores?, y ¿cómo el modelo afectaría el alcance de los objetivos comerciales de la marca?

En el caso se describen elementos del sector, la empresa, su estrategia comercial y modelo logístico, así como la problemática que enfrenta en relación al logro de sus objetivos comerciales. Para lo cual, se desarrolla la situación del distribuidor y su desempeño. Cabe mencionar que el nombre de la empresa, Helados del Valle, así como el distribuidor RSM, los competidores y el nombre de los ejecutivos que se menciona en el caso, han sido modificados a fin de salvaguardar la confidencialidad de los actores. De la misma manera, algunos datos como los objetivos de ventas, ratios operacionales y financieros son valores sometidos a un factor elegido por los autores.

El Teaching Note funge como herramienta de apoyo al profesor para el desarrollo del caso en clase. En este documento se desarrolla un análisis de la estrategia comercial, la ruta de mercado y los factores que influyen en ella, tales como el proceso de toma de decisión del cliente, el modelo de negocio de los integrantes de la cadena de distribución y el rol del portafolio de productos en cada segmento en el que participa. Además, se analizan las alternativas y criterios de evaluación de las mismas. Finalmente, se sustenta la decisión a tomar para solucionar el problema y se presenta lo que sucedió en la realidad con la empresa.

Las fuentes de información son de naturaleza primaria (experiencia de uno de los autores) y secundaria (información publicada en páginas web).



## Capítulo 1. Caso Helados del Valle

Julián Salas, gerente comercial de Helados del Valle, miraba en su computadora los datos que mostraban el bajo desempeño de la campaña de verano a la vez que recordaba la conversación que había tenido con Raúl Sánchez, propietario de Distribuidora RSM, uno de los principales clientes en la capital del país. Sus palabras resonaban en su cabeza: “Venimos trabajando muchos años de manera exclusiva para ustedes y tratamos de ejecutar todo lo que nos piden para crecer en nuestro territorio, pero las tiendas minoristas no nos compran la cantidad de productos esperados ni se entusiasman tanto con los nuevos lanzamientos como con los productos que ya conocen. Por otra parte, cada año me pides un incremental en venta y no me queda recursos para contratar más vendedores y ni una flota adicional. Necesito tener una caja mínima para mi operación la cual estoy manteniendo incrementando mi deuda, me estás ahogando”.

Era el 3 de febrero del 2017 y Julián sabía que, si no tomaba las medidas adecuadas rápidamente, el resultado de la campaña de verano iba ser un fracaso. La situación del distribuidor, con quien trabajaba más de 12 años venía empeorando y la presión de la gerencia general y los posibles conflictos con sus pares añadían mayor apremio.

¿Qué hacer?, se preguntaba Julián. ¿Cambiar de distribuidor?, ¿incrementar la presión sobre el mismo para que cumpla con el objetivo de volumen y mix de productos?, ¿debía replantear el modelo de trabajo con distribuidores? o ¿quizás debían enfocarse en el segmento Super Premium, en el que el perfil de consumo es distinto?

### 1.1. El sector de helados en el país

En el año 2016, con un valor de USD 45 millones anuales, el mercado de helados en el país presenta un gasto per cápita de US\$ 2.8, mientras que en Latinoamérica el gasto per cápita promedio es de US\$ 4 (Albán, 3 de febrero de 2014). Por otro lado, el país se encuentra en el puesto nueve de países de mayor consumo de helados en la región (“Perú es uno de los países que más helados consume en Latinoamérica”, 15 de junio de 2017). En tanto, el consumo anual per cápita es de 1,2 litros y, según analistas de la industria, se espera que para el 2022, este llegue a los siete litros per cápita, similar al consumo chileno, país de mayor consumo per cápita de la región (“Consumo de helados en el Perú alcanzará los 7 litros por persona antes del 2022”, 23 de noviembre de 2018).

Gran parte del consumo se da en los meses de verano, siendo el 70% de la venta efectuada entre diciembre y abril. De otro lado, la mitad de la venta anual en los tres primeros meses del año. Del total de ventas anuales, el 66.67% se lleva a cabo en la capital. Luego de los cuatro primeros meses del año, el consumo se traslada a las regiones de centro y selva del país, donde cesan las lluvias y aumenta la temperatura.

El consumidor de grandes ciudades tiende a gastar algunas monedas al día en algo no programado. En el verano, el consumo por impulso (compra no programada, fuera de casa y formatos individuales) se orienta a los helados y bebidas; y en el invierno a chocolates y snacks. Gran parte del consumo del helado en el país no depende de dónde viva el consumidor, sino de por donde transite. La compra por impulso de helados representa alrededor del 80% de las ventas totales.

Por otro lado, en la capital y en el norte del país, lugares donde se concentra la venta a nivel nacional, el invierno no llega a temperaturas tan bajas, lo que posibilita a los hogares vivir sin un sistema de calefacción. Esto genera que el consumo en casa de helados sea muy bajo fuera de la temporada de verano por sentir una clara sensación de frío dentro de los hogares.

El único canal que mantiene una venta medianamente estable son las heladerías que se encuentran en el segmento Super Premium por ubicarse en *malls* y lugares acondicionados, además que el comportamiento de compra de las personas que acuden a estos lugares está impulsado por la búsqueda de este tipo de experiencias.

### 1.1.1. Segmentos

Existen cuatro segmentos de productos en el mercado local: Económico, Mainstream, Everyday Premium y Super Premium (ver Anexo 1).

El 68% del mercado se reparte entre el segmento Económico (35% de las ventas totales) y el segmento Mainstream, el cual representa el 33% de las ventas. Estos dos segmentos de productos son comercializados, principalmente, a través del canal tradicional (tiendas de barrio), vendedores ambulantes y cadenas minoristas (autoservicios, supermercados e hipermercados). En estos segmentos, se venden helados en diversos formatos: paletas, sándwich de helado, en vasos sellados y formatos de un litro para consumir en casa o “*take home*”. Estos segmentos se caracterizan por ofrecer sabores considerados tradicionales, tales como: vainilla, fresa y chocolate.

Asimismo, el crecimiento económico experimentado en el país en la última década provocó la aparición de un consumidor más exigente. Esto fomentó el desarrollo del segmento

Everyday Premium en el que se aprecia una mayor variedad de sabores, estilos de elaboración, ingredientes no tradicionales y formatos más sofisticados.

Finalmente, la promoción de la gastronomía local tanto dentro como fuera del país, la aparición de nuevos momentos de consumo y el deseo de experimentar productos más sofisticados y/o saludables, provocó que se desarrolle el segmento Super Premium en el que se encuentran marcas extranjeras y locales que comercializan sus productos solo a través de tiendas propias, brindando una oferta de valor enfocada en la experiencia diferenciada en el punto de consumo. Esta categoría es la que presenta mayor crecimiento en los últimos tres años con un 18%.

Las empresas que participan en el segmento Super Premium cuentan con equipos de fabricación de helados con tecnologías distintas y de mayor costo que las usadas para la producción de helados de otros segmentos. Estos equipos producen helados de mayor cremosidad y consistencia, atributo característico de los productos del segmento.

### **1.1.2. Formatos de presentación**

El desarrollo del mercado de helados en el país se dio en una etapa inicial a través del helado a granel vendido en conos y pequeños vasos, así como a través de paletas de crema y hielo con sabor a frutas. Estos formatos siguen presentes en todas las categorías de productos. Otros formatos como el sándwich de helado y bombones de helado son bastante populares y fueron introducidos por el líder del mercado.

Por otro lado, los helados “*take home*” son formatos de un litro, los cuales se venden en el canal tradicional y cadenas de minoristas. Este formato, bastante popular en el país, tiene una penetración de 38% y, en promedio, cuatro de cada diez hogares adquieren esa presentación (Pinedo, 30 de enero de 2017).

### **1.1.3. Distribución**

#### **1.1.3.1. Tiendas de barrio**

El 59% de la venta de helados se realiza a través de tiendas de barrio, las cuales cuentan con máquinas congeladoras otorgadas por los fabricantes. En estos puntos de venta, se expenden productos en diferentes formatos incluyendo los “*take home*” del segmento Económico y Mainstream. Si bien es el canal de mayor participación en la venta de helados, es una canal que viene perdiendo velocidad en crecimiento debido a la incursión de las cadenas

de tiendas minoristas. Los *c-stores* representan su principal competencia dado que al igual que muchas tiendas de barrio, se ubican en zonas comerciales y urbanas.

#### **1.1.3.2. Vendedores ambulantes**

Debido a que la mayor parte del consumo de helados no es programada sino gatillada por impulso, es frecuente encontrar en las calles de las principales ciudades a los vendedores ambulantes portando un *cooler* y ofreciendo helados en los semáforos. El 19.5% de la venta total de helados se realiza por este canal.

#### **1.1.3.3. Cadenas de tiendas minoristas**

Existen cuatro grandes cadenas de tiendas minoristas que, en sus diversos formatos de hipermercados, supermercados y tiendas de descuento, ofrecen productos de consumo masivo en las principales ciudades del país. Además, en los últimos dos años han incursionado en el país dos cadenas de tiendas por conveniencia o *c-stores* en zonas de alta densidad. En total, los diferentes formatos de cadenas de tiendas minoristas componen el 12.5% de las ventas totales de helados.

#### **1.1.3.4. Heladerías**

Las heladerías constituyen el canal de venta del 9% del monto facturado en el sector. Las nuevas tendencias de consumo han fomentado un crecimiento del 72.6% en el número de locales de venta de helados, de 470 en el 2007 a 811 cinco años después. Para el cierre de 2017, se proyectaban 1,133 heladerías (Albán, 3 de febrero de 2014).

#### **1.1.3.5. Distribuidores**

Estas empresas abastecen de productos a las tiendas de barrio, cadenas de tiendas minoristas y vendedores ambulantes. Los dos principales fabricantes de helados, distribuyen gran parte de sus productos a través de 20 distribuidores independientes localizados en la capital y el interior del país. Estos distribuidores, por lo general, cobran la mercadería colocada a las tiendas de barrio el mismo día de entregado.

### **1.2. La empresa Helados del Valle**

Helados del Valle es una de las marcas más queridas del país con más de 100 años en el mercado. Es líder con una participación del 75% seguido de Helados Delifrió, con el 15%

respectivamente. Tiene un crecimiento promedio del 4% en los últimos tres años y en el año 2017 tuvo un EBITDA (Earnings before interest taxes depreciation and amortization) del 25% y una penetración de mercado del 44%.

Desde sus primeros años, se caracterizó por ser el impulsor de helados en el país y conforme fue creciendo fue desarrollando economías de escala en producción y economías de alcance, constituyéndose en el fabricante de mayor presencia en el territorio nacional y con una barrera de entrada importante.

Según información de la empresa, el 95% de los consumidores consideraron que Helados del Valle es “el helado del país”, un 96% “es una marca cercana” y el 97% “es una marca que todos aman”. Asimismo, muestra un robusto *funnel* de marca (ver Anexo 2) que destaca un *loyalty* del 89%. Entre los atributos que el consumidor valora de Helados del Valle están la variedad, el sabor y el servicio.

### **1.2.1. Segmentos en los que participa**

Helados del Valle tiene una gran variedad de productos que se encuentran en los segmentos de Mainstream y Everyday Premium, dentro de los cuales, tiene un crecimiento del 5% y 10% respectivamente en los últimos tres años.

En el segmento Mainstream, Helados del Valle tiene una participación del 99% con una propuesta de valor que integra marcas principalmente tradicionales y con formatos y sabores clásicos que todos conocen; y cuyos precios se encuentran entre US\$ 0.5 y US\$ 0.7. Las marcas Mainstream cumplen el rol de generadores de flujo de efectivo, tanto para capital de inversión como para inversiones operacionales netas.

En el segmento Everyday Premium, la empresa tiene el 84% del mercado con una propuesta de valor que se apalanca en productos más innovadores y sofisticados con precios que se encuentran en un rango de US\$ 1-US\$ 1.5; y comparte las ventas del segmento con otras marcas que comercializan sus productos, principalmente a través de tiendas propias y del canal moderno (supermercados del segmento medio-alto). Según la estrategia de la compañía, en todos los veranos, Helados del Valle lanza nuevos sabores o formatos de productos que se encuentran en este segmento con la idea de sorprender y seguir fidelizando a los consumidores.

### **1.2.2. Sus instalaciones**

Helados del Valle cuenta con una planta de producción con cinco líneas de fabricación en las que se elabora el total de los productos que comercializa, las mismas que en temporada

alta (de diciembre a marzo) se encuentran en un 99% de saturación, no pudiendo darse abasto para afrontar el pico de la demanda, lo que obliga a pre construir inventario desde septiembre para que el nivel de servicio se encuentre siempre de acuerdo a lo esperado.

Cuenta, además, con un almacén de producto terminado el cual en los meses de pre construcción de inventario llega a su capacidad máxima, por lo que debe de alquilar posiciones externas para el almacenamiento. La temperatura promedio de almacenamiento y distribución de un helado para garantizar su conservación es de -27 grados centígrados. Esta temperatura debería de mantenerse a lo largo de toda la cadena hasta el punto de exhibición del producto.

### **1.2.3. El proceso de toma de pedidos**

El proceso de toma de pedidos comienza con una intención de compra por parte del cliente, quien por medio del área de ventas de Helados del Valle digita el pedido, el mismo que pasa por una evaluación del área de créditos y luego se convierte en una orden de trabajo para que el área de logística programe el despacho. El despacho involucra el *picking* del producto, la carga al transporte (previa coordinación con el cliente) y el traslado de la mercadería a los almacenes del cliente. La factura de pago en promedio debería de ser cancelada por el cliente en 20 días.

### **1.2.4. Ruta al mercado**

Helados del Valle comercializa sus productos a través del canal tradicional y el canal moderno (autoservicios), siendo el primero el de mayor relevancia con un 83% del total de las ventas de la empresa. En casi su totalidad, los productos de la empresa se distribuyen a los canales por medio de distribuidores exclusivos. Estos cuentan con una cámara de refrigeración donde almacenan el producto, y vehículos con temperatura controlada que son utilizados para el reparto a los depósitos especiales para los ambulantes y a las tiendas de barrio quienes tienen congeladoras suministradas por el fabricante para la exhibición del producto.

Por otra parte, el 62% de su facturación se encuentra concentrado en la capital y el resto en el interior del país. Helados del Valle no cuenta con local propio para venta directa al consumidor.

### **1.2.5. Competencia**

En el mercado de helados del país se encuentra su principal competencia Delifrío, quien tiene el 15% del mercado, participa en el sector hace más de 30 años y está enfocado al

segmento Económico y Mainstream. Esta empresa es parte de un importante grupo económico local. Tiene distribuidores exclusivos y su principal facturación se concentra en la capital. Su propuesta de valor está dirigida a un público de menor poder adquisitivo y presentaba poca innovación y bajo precio.

El otro 10% del mercado compete mayoritariamente en el segmento Económico y se reparten en empresas principalmente regionales del país. La ruta al mercado por lo general es directamente desde el fabricante a las tiendas de barrio.

### **1.3. Situación del negocio en febrero del 2017**

El año 2017 era muy retador para la compañía, la expectativa de crecimiento era del 5% y tenía como presupuesto de inversión cerca de tres millones de dólares en gastos de promoción distribuidos en pautas televisivas y de radio, paneles, afiches, material de visibilidad y de impulso; cada uno enfocado a la propuesta de valor que cada marca de la compañía ofrecía. Existía como siempre nuevos lanzamientos en el segmento Everyday Premium que, estratégicamente, buscaba mantener una marca renovada cada año y que la fuerza de ventas tenía que dar prioridad.

Ya se encontraban a la mitad de la temporada alta y el avance de ventas reflejaba una brecha de dos millones de dólares. Las principales caídas de venta provenían del canal tradicional en la capital. El gerente comercial, Julián Salas, estaba bastante preocupado por el desempeño de todos los distribuidores, en especial por el de RSM, quien tenía una participación importante en la capital y su alcance de cumplimiento de objetivos no era nada satisfactorio. Más aún, su almacén de productos terminados ya se encontraba saturado, pero no tenía la variedad de productos para ofrecer y tampoco existía posibilidad para que pueda generar pedidos importantes debido a falta de espacio de almacenamiento y líneas de crédito que se lo imposibilitaban.

### **1.4. Situación del distribuidor**

El distribuidor RSM es una empresa que estaba trabajando con Helados del Valle hace 12 años. Su gerente general, Raúl Sánchez, tenía una buena relación con el área comercial de Helados del Valle y siempre se caracterizó por ser un distribuidor confiable, aunque en los últimos tres años, se le estaba dificultando llegar a la cuota de ventas que se le planteaba. RSM contaba con 19 vendedores los cuales costaban a la empresa US\$100,000 en el año. De este modo, RSM tenía un alcance de 3,000 puntos en promedio dentro del territorio asignado.

En febrero del 2017, su stock figuraba con 75 días de inventario cuando debería ser 30 días según su plan de operaciones; la línea de crédito que el área de créditos le otorgaba ya estaba sobrepasada y no contaba con todo el mix de productos que debería de ofrecer a sus clientes, sobre todo los nuevos lanzamientos. Del total de pedidos que RSM le hacía a Helados del Valle durante el mes, la mayoría se concentraban en la última semana, llegando inclusive el mes de noviembre a despacharle durante la última semana el 61% del total de pedidos previstos. Esta dinámica generaba sobrecostos logísticos para ambas partes, ya sea por la mano de obra adicional que se contrataba, el pago a transportes por sobreestadias, el alquiler de almacenes adicionales en la última semana y la saturación en las instalaciones con todos los riesgos que implicaban.

Raúl Sánchez mencionaba que no había posibilidad de pedir productos los primeros días del mes porque todos sus clientes ya tenían producto en el punto de venta, su almacén siempre estaba saturado y no había espacio dónde colocar un producto refrigerado como el helado salvo que alquilara espacio adicional; además que siempre tenía el dolor de cabeza de cómo iba a financiar la siguiente compra de productos para el mes. Este malestar estaba durando varios meses y se veía reflejado en los estados financieros de la compañía (ver Anexo 3).

### **1.5. Decisiones**

En la reunión de gerencia del mes de febrero se mostraban los dos millones de dólares que se tenía como pendiente de venta (*sell in*) y a RSM como el principal contribuidor de esa brecha, como se muestra en el Anexo 4.

El gerente de marketing, Amelia Juárez, estaba muy preocupada porque se había hecho una importante inversión para desarrollar y promocionar nuevos productos mientras que éstos se encontraban guardados en el almacén, ya que el distribuidor RSM solo vendía los productos Mainstream que eran los más fáciles de colocar en el mercado. Argumentaba que si un distribuidor como RSM no acompañaba a la estrategia de la compañía y no tenía un buen desempeño en las ventas; habría que prescindir de trabajar con él. Por lo que, Amelia proponía comenzar a desarrollar otro distribuidor para que se vaya familiarizando con la dinámica de la categoría mientras se iba desvinculando a RSM de la operación, mientras tanto asignar presupuesto para mayores actividades de promociones y descuentos.

El gerente de finanzas, Noelia Jaramillo, manifestaba que RSM era un cliente de alto riesgo porque no solo dejaba de cumplir con las metas de venta acordadas, sino que además tenía una deuda importante con Helados del Valle, retrasándose el doble de días de la política de pago; así que, mientras más rápido se desvinculara de esa relación comercial sería mucho

más beneficioso para que dicha deuda no siga creciendo. No cabía la posibilidad para ella de seguir invirtiendo en promociones y descuentos cuando el problema era la ejecución del distribuidor.

Julián Salas no estaba de acuerdo con desvincular a RSM. Él argumentaba que, si se llegaran a despachar todos los productos que finalmente se colocan durante los últimos días del mes, la brecha sería mucho menor. Mencionaba que, si bien hay en los últimos días del mes un incremento de pedidos, esto se debe a la naturaleza de la dinámica de consumo masivo en el país, ya que a final de mes la mayoría de las personas cobra su sueldo y por ende consume más. Manifestaba que él y su equipo ya habían perdido la confianza de gestionar la venta con tanto esfuerzo ya que al final no se llegaba a consolidar completamente debido a temas logísticos.

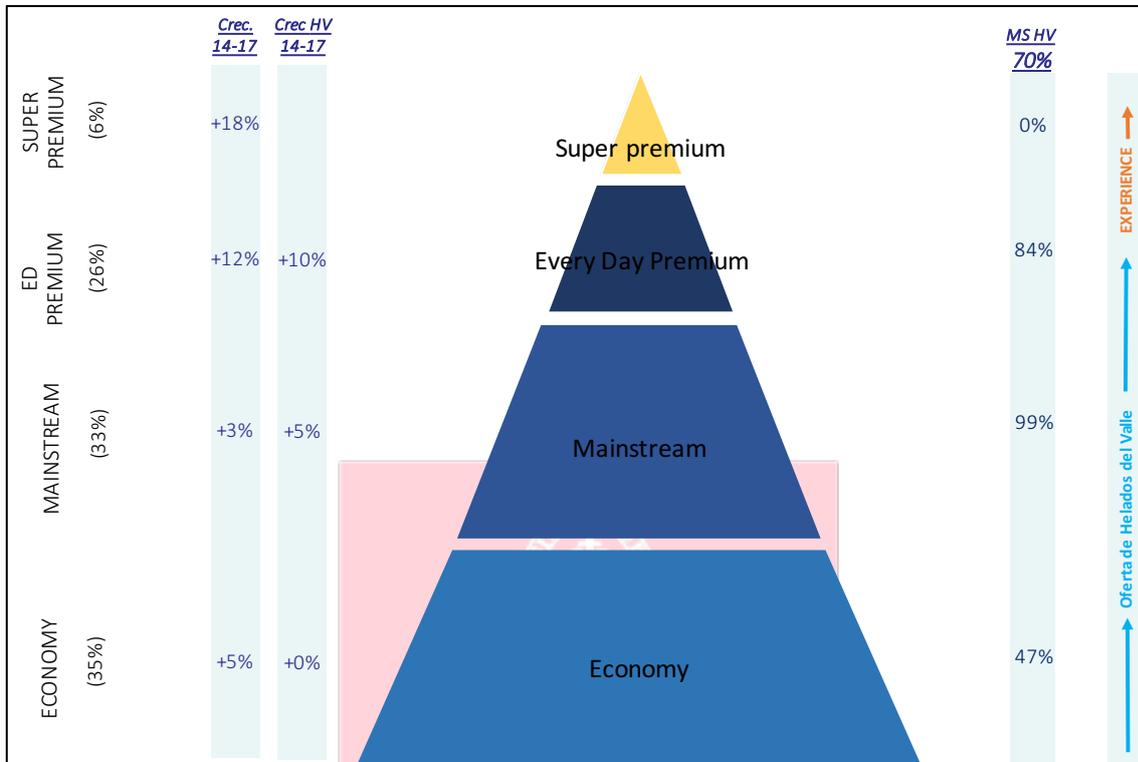
El gerente de logística, Jimena Betancourt, comentaba que era imposible poder despachar la mitad de los pedidos del mes durante la última semana; ya que por más que podría incurrir en sobrecostos, había restricciones físicas que imposibilitaba que se pudiera despachar tal cantidad. Al igual que el equipo comercial, también manifestaba que su equipo sentía esa frustración porque el nivel de servicio caía cuando un pedido no se podía atender. Inclusive estaba preocupado porque esos nuevos lanzamientos estaban ocupando su almacén y tal parecía que por su baja rotación dichos productos no era lo que el consumidor de helados estaba esperando para este verano. Propongo que nos enfoquemos en el *sell out* y así por ende el *sell in* debería de incrementar.

Salas complementaba: “No hay forma de empezar a concentrarnos en el *sell out* cuando a todos nosotros nos miden por *sell in*. Imagínense cuánto inventario deberíamos de desplazar hasta que el *sell in* empiece a recuperar, a corto plazo es imposible. Por otra parte, ponen bastante presión por sacar adelante la cifra, pero veo que no se construye un segmento Super Premium, el cual está creciendo. ¡Aprueben de una vez el CAPEX para la inversión que sea necesaria y tengamos más elementos para sacar los números que la gerencia general nos compromete hacer. Somos los líderes y debemos de desarrollar el mercado, ese segmento es mucho más formal, no depende de distribuidores, tiene menos riesgo financiero. No entiendo por qué estamos haciendo las cosas como siempre y queremos resultados diferentes!”.



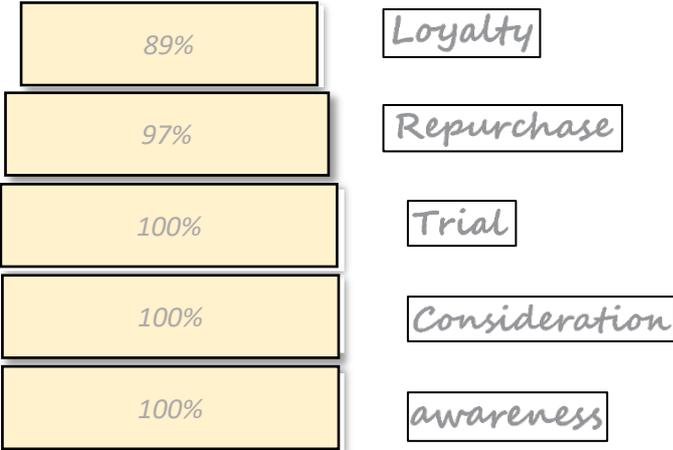
## Anexos

### Anexo 1. Participación de mercado de Helados del Valle por segmento (2016)



Fuente: elaboración propia

**Anexo 2. Funnel de marca de la empresa Helados del Valle (diciembre 2016)**



Fuente: elaboración propia



### Anexo 3. RSM - Balance general al 31 de diciembre del 2016

(US\$ Dólares)

Activo		Pasivo y Patrimonio	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Caja y Bancos	1,285,585.91	Proveedores	1,047,431.16
Clientes	45,516.53	Salarios	10,009.20
Inventario	1,963,933.42	Otras cuentas por pagar	462,778.65
Otros	6,450.12	Deuda Corto Plazo	992,631.65
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>3,301,485.98</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>2,512,850.65</b>
Activo Fijo Neto	430,007.00	Pasivo No Corriente	
<b>Total Activo</b>	<b>3,731,492.98</b>	Deuda Largo Plazo	213,976.56
		Patrimonio Neto	1,004,665.77
		<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>3,731,492.98</b>

Fuente: Distribuidora RSM (2016)\*



\* Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

#### Anexo 4. Venta real y objetivo de la empresa distribuidora RSM

(US\$ Dólares)

##### *Sell Out*

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Real</b>	<b>2015</b>	816.921,33	1.018.553,67	807.618,33	488.929,00	246.368,00	168.411,33	165.538,33	207.324,33	228.336,33	335.246,33	456.351,33	536.075,33	5.475.673,67
<b>Real</b>	<b>2016</b>	706.559,00	681.045,67	605.774,67	463.887,00	257.049,67	89.981,00	124.449,33	158.741,33	246.062,33	452.841,33	546.785,00	826.919,33	5.160.095,67
<b>Objetivo</b>	<b>2016</b>	857.767,40	1.069.481,35	847.999,25	513.375,45	258.686,40	176.831,90	173.815,25	217.690,55	239.753,15	352.008,65	479.168,90	562.879,10	5.749.457,35
<b>Objetivo</b>	<b>2017</b>	900.655,77	1.122.955,42	890.399,21	539.044,22	271.620,72	185.673,50	182.506,01	228.575,08	251.740,81	369.609,08	503.127,35	591.023,06	6.036.930,22
<b>Real</b>	<b>2017</b>	83.734,44	104.401,75											

##### *Sell In*

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Real</b>	<b>2015</b>	776.075,27	967.625,98	767.237,42	464.482,55	234.049,60	159.990,77	157.261,42	196.958,12	216.919,52	318.484,02	433.533,77	509.271,57	5.201.889,98
<b>Real</b>	<b>2016</b>	671.231,05	646.993,38	575.485,93	440.692,65	244.197,18	85.481,95	118.226,87	150.804,27	233.759,22	430.199,27	519.445,75	785.573,37	4.902.090,88
<b>Objetivo</b>	<b>2016</b>	814.879,03	1.016.007,28	805.599,29	487.706,68	245.752,08	167.990,31	165.124,49	206.806,02	227.765,49	334.408,22	455.210,46	534.735,15	5.461.984,48
		- 143.647,98	- 369.013,90	-230.113,35	- 47.014,03	- 1.554,90	- 82.508,36	- 46.897,62	-56.001,76	5.993,72	95.791,05	64.235,30	250.838,22	- 559.893,60
<b>Objetivo</b>	<b>2017</b>	855.622,98	1.066.807,65	845.879,25	512.092,01	258.039,68	176.389,82	173.380,71	217.146,32	239.153,77	351.128,63	477.970,98	561.471,90	5.735.083,71
<b>Real</b>	<b>2017</b>	184.391,93	419.814,26											

Fuente: Empresa Helados del Valle (2017)\*

\* Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

## Anexo 5. Beneficio neto de la empresa distribuidora RSM

(US\$ Dólares)

Beneficio Neto		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Real	2015	40.846,07	50.927,68	40.380,92	24.446,45	12.318,40	8.420,57	8.276,92	10.366,22	11.416,82	16.762,32	22.817,57	26.803,77	273.783,68
Real	2016	35.327,95	34.052,28	30.288,73	23.194,35	12.852,48	4.499,05	6.222,47	7.937,07	12.303,12	22.642,07	27.339,25	41.345,97	258.004,78
Objetivo	2016	42.888,37	53.474,07	42.399,96	25.668,77	12.934,32	8.841,60	8.690,76	10.884,53	11.987,66	17.600,43	23.958,45	28.143,96	287.472,87
		- 7.560,42	- 19.421,78	- 12.111,23	- 2.474,42	- 81,84	- 4.342,55	- 2.468,30	- 2.947,46	315,46	5.041,63	3.380,81	13.202,01	- 29.468,08
Objetivo	2017	45.032,79	56.147,77	44.519,96	26.952,21	13.581,04	9.283,67	9.125,30	11.428,75	12.587,04	18.480,45	25.156,37	29.551,15	301.846,51
Real	2017	9.704,84	22.095,49											

Fuente: Distribuidora RSM (2017)\*



\* Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.



## Capítulo 2. Teaching Note

### 2.1. Sinopsis

Helados del Valle es un fabricante de helados líder en su rubro, con más de 100 años en el mercado y con el 75% de participación. Tiene una gran variedad de productos los cuales se encontraban en los segmentos de Mainstream y Everyday Premium. Los atributos que el consumidor valora de la empresa era el sabor, la variedad de productos (sobre todo en el segmento Everyday Premium) y la disponibilidad de los productos en el punto de venta.

En el año 2017, Helados del Valle mostraba una caída de ventas importante en temporada alta y el canal más relevante era el tradicional, el cual concentraba el 83% de sus ventas. Julián Salas, gerente comercial de la empresa, estaba preocupado por el desempeño, sobre todo de uno de sus principales distribuidores, RSM, cuyos resultados en los últimos años no estaban siendo satisfactorios. RSM, además de concentrar gran parte del volumen de ventas, tenía una relación comercial de hace más de 12 años con Helados del Valle.

Por ello, Julián Salas junto con el staff de la compañía, se encontraban evaluando alternativas para superar el problema, ya sea cambiando de distribuidor, seguir presionando para que se llegue al número, cambiar de modelo de distribución o enfocarse en segmentos en donde aún no se encontraba como el Super Premium para compensar la caída que estaban teniendo.

### 2.2. Utilidad del caso

El caso permite ilustrar la importancia para un gerente comercial del entendimiento transversal de toda su cadena de valor, lo relevante que es conocer los intereses de sus clientes alineándolos con la estrategia de la compañía y cómo los sistemas de control e incentivos afecta la toma de decisiones de los directivos de la empresa.

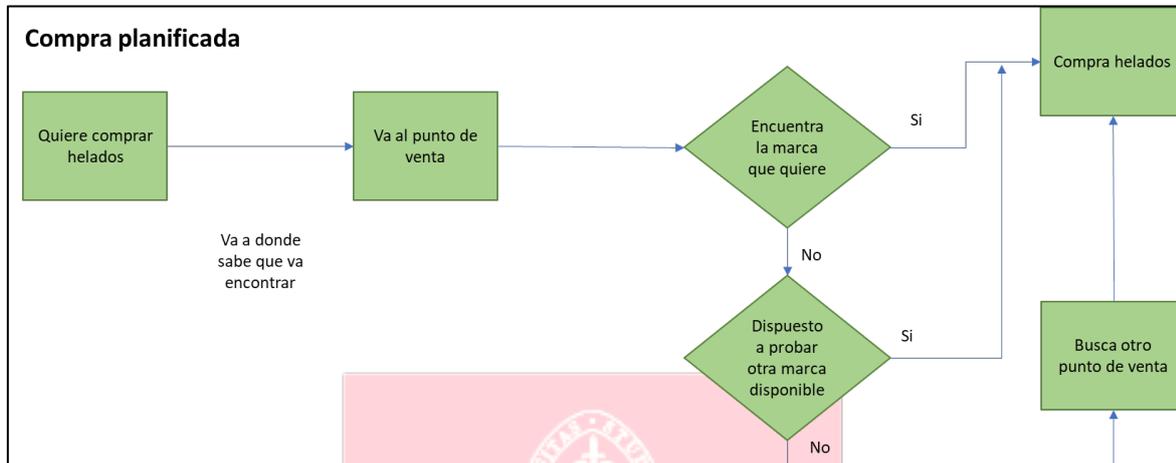
Es un caso que se adapta perfectamente a cualquier empresa de consumo masivo que comercializa sus productos en el canal tradicional, teniendo la particularidad que es una empresa líder y que su principal reto lo tienen ellos mismos de hacer crecer el mercado.

Para la resolución del caso se emplean conocimientos relacionados a la ejecución de la estrategia comercial (ruta de mercado y entrega de la propuesta de valor), gestión de operaciones (inventarios y cadena de suministro) y diagnóstico de planeamiento financiero (análisis del estado de ganancias y pérdidas y balance).

## 2.3. Análisis del caso

### 2.3.1. Proceso de compra del cliente para la toma de decisión

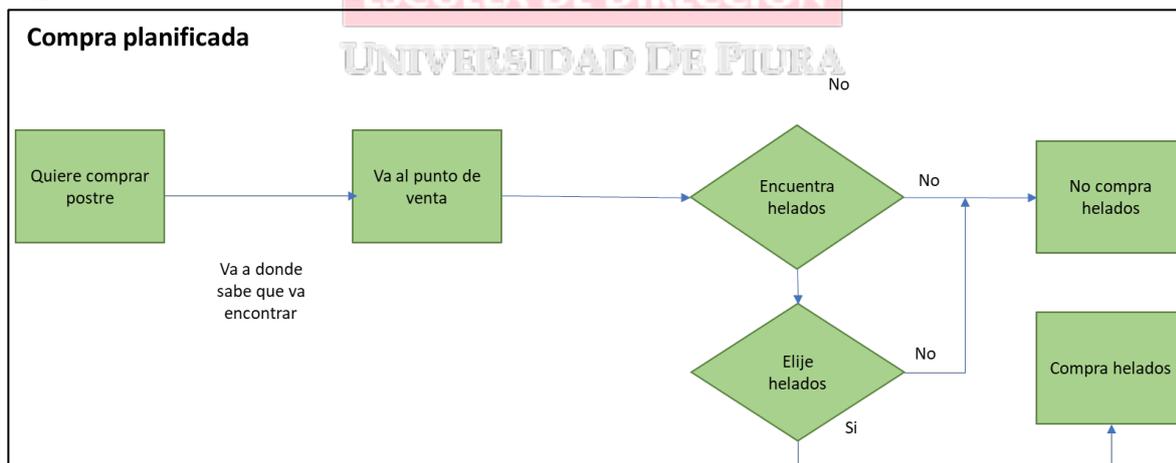
Figura 1. Proceso de compra planificada enfocada a la categoría



Fuente: elaboración propia

Cuando la decisión de comprar helados es tomada previa a la visita al punto de venta, si el consumidor no encuentra la marca de su preferencia, muy posiblemente esté dispuesto a probar otra marca.

Figura 2. Proceso de compra planificada enfocada a la necesidad

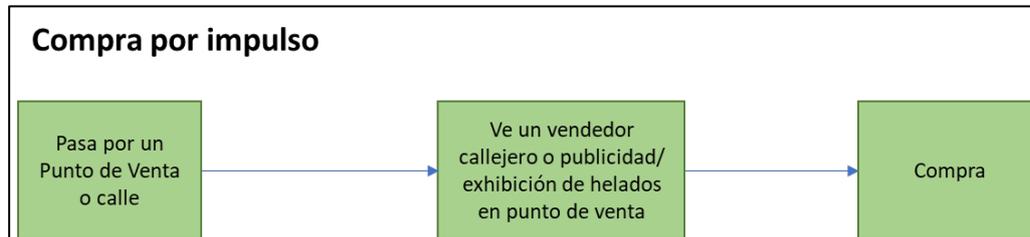


Fuente: elaboración propia

En muchos casos, el comprador que busca un postre para llevar a su casa o a la casa de otra persona, no sabe qué comprar y posterga su decisión para el momento en que se encuentra en el punto de venta. Es vital para el fabricante de helados que el producto (con la variedad

adecuada) se encuentre en exhibición a fin de que el consumidor pueda evaluarlo como alternativa de compra.

**Figura 3. Proceso de compra por impulso**



Fuente: elaboración propia

La toma de decisión es por impulso; es decir, depende de que el consumidor vea y se le antoje un helado. Si no ve el producto, este efecto no se produce. En la mayoría de casos la decisión depende de la disposición de efectivo o de otro medio de pago que tenga el cliente a la mano. Esta compra, es percibida por el consumidor como una pequeña recompensa o un “gustito”.

### 2.3.2. Estrategia de portafolio de Helados del Valle

Los pilares de su propuesta de valor al consumidor final son: buen sabor, variedad y disponibilidad. Estos atributos son transversales para el desarrollo de todos los segmentos.

#### 2.3.2.1. Segmento Mainstream

Helados del Valle, en su posición de líder del sector, asumió el rol de desarrollador de la categoría a través del desarrollo del segmento Mainstream. En este segmento se presentan marcas muy conocidas y de amplio arraigo y reconocimiento en el público. Estas marcas tienen entre 10 a 30 años en el mercado sin presentar mayores cambios en la presentación ni sabores los cuales son en su mayoría tradicionales (fresa, chocolate, vainilla, etc.). Manteniendo una alta participación de mercado del 99% en el segmento Mainstream y con un menor crecimiento de mercado relativo (comparado con los otros segmentos).

Debido a lo antes mencionado, la empresa dedica gran parte de su inversión de publicidad y promociones en defender la participación de las marcas de este segmento. Algunas marcas del Mainstream que se encuentran en el nivel inferior de precio del segmento funcionan como *flankers*.

### **2.3.2.2. Segmento Económico**

Debido al bajo margen y bajo crecimiento relativo, sumado a una mayor sensibilidad al precio mostrado por el consumidor, este segmento no es de interés para desarrollar por Helados del Valle. Además, se le considera como “reductor de valor” para la marca, la cual tiene un gran interés en construir valor de marca a través del segmento Everyday Premium.

### **2.3.2.3. Segmento Everyday Premium**

La expansión del uso de redes sociales y de las tendencias gastronómicas orientadas a una experiencia gourmet, han fomentado el crecimiento del segmento el cual se caracteriza por una propuesta menos conservadora y más innovadora con presencia de sabores menos tradicionales nuevos y formatos.

Este segmento es crítico para Helados del Valle en el cumplimiento de su estrategia de creación de valor de marca. Por ello, gran parte del presupuesto del Departamento de Investigación y Desarrollo se asigna a este segmento. Todos los veranos se lanzan nuevos sabores y formatos pues lo que espera el consumidor de este segmento es que la marca lo “sorprenda” con algo nuevo. Las innovaciones de mayor acogida, se harán parte del portafolio regular mientras que las otras serán reemplazadas por otras innovaciones en la siguiente temporada. Vale mencionar que el margen unitario de estos productos es mayor que los del Mainstream, por lo que el éxito de los nuevos lanzamientos es crucial para el alcance de los resultados financieros de la empresa.

En este sentido, una correcta ejecución del *Go to market* que garantice la presencia y adecuada visibilidad de las innovaciones en el punto de venta es crítico para la consecución de los objetivos estratégicos. Si estos productos no se encuentran donde el consumidor final compra, sencillamente todos los esfuerzos del fabricante serán infructuosos.

Debido al alto crecimiento del segmento (12% anual) y a una alta participación de mercado (84%), las marcas Everyday Premium cumplen el rol de “estrellas”.

A diferencia del Mainstream, el incremento de participación de mercado en este segmento es un objetivo estratégico.

### **2.3.2.4. Segmento Super Premium**

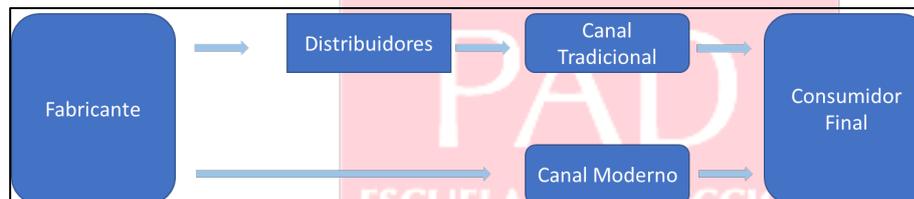
El desarrollo de este segmento, impulsado por el crecimiento económico del país y por un cambio en las tendencias de consumo ha provocado que marcas extranjeras y locales desarrollen puntos de venta propios en las que el helado es parte de la experiencia.

La presencia en este segmento exige una inversión en equipos especializados, diferentes a los usados para fabricar otros helados. Un atributo que distingue el segmento es la cremosidad la cual se logra con máquinas de un mayor costo. Asimismo, se requiere una inversión en el local y el soporte humano para brindar el servicio que distingue la experiencia que acompaña al consumo de los helados. La oferta en este segmento es mucho mayor pues la demanda es mucho más atomizada y está relacionada también con la búsqueda de satisfacer necesidades de autoexpresión.

Para Helados del Valle, la incursión en este segmento implicaría perder enfoque de defensa de un mercado donde es líder y tiene un gran generador de caja (Mainstream) y de otro segmento en el cual tiene un buen desempeño generando altos márgenes y donde tiene un gran terreno por conquistar (Everyday Premium). Esto es relevante ya que los recursos escasos son el presupuesto y la plana de *management*.

### 2.3.3. Modelo de *Go to market*

**Figura 4. Modelo *Go to market* de Helados del Valle**



Fuente: elaboración propia

Existen alrededor de 414,000 bodegas en el país, las cuales representan junto con los vendedores ambulantes el 83% de las ventas de helados. Dada la relevancia crítica de la disponibilidad del producto en el lugar de venta, es imprescindible para el fabricante contar con distribuidores que le permitan entregar los productos, con el mix, cantidad y condiciones adecuadas a la bodega o vendedor ambulante.

Un factor que influía en la decisión de compra es el estado físico del producto el cual no debía perder su forma ni consistencia. Por ello, es imprescindible contar con un sistema de distribución (almacenamiento y transporte) que asegure una temperatura de entre  $-25^{\circ}\text{C}$  y  $-30^{\circ}\text{C}$ . Por ello, los fabricantes, son propietarios de las cámaras frigoríficas ubicadas en las instalaciones de los distribuidores y de las congeladoras donde se almacenan y exhiben los productos en el punto de venta.

Si bien gran parte de los consumidores del segmento Mainstream, e inclusive del Everyday Premium, manifestaban preferencia por alguna marca en particular, muchos de ellos estaban dispuestos a comprar otra marca si es que la de su preferencia no se encontraba disponible en el punto de venta.

Las bodegas eran propiedad de familias o personas de clase media-baja y estaban ubicados en distintos lugares del país, siendo en su mayoría zonas de ingresos bajos y medios-bajos. El principal interés de estos comerciantes es el de conseguir productos de alta rotación (*best sellers*) y alto margen. Por ello, muchos de ellos, se mostraban reacios a propuesta muy innovadoras y de mayor precio que creían no podrían tener la rotación deseada. Esto cobra más importancia si es que el comprador es sensible al precio o tiene gustos más conservadores.

#### **2.3.4. Rol del distribuidor**

Su *core* es almacenar (con capacidad limitada), distribuir y vender a las tiendas de barrio. El distribuidor busca volumen y rotación; es por eso que tener un mix de producto muy variado le dificulta en sus procesos logísticos (*picking*, almacenamiento, consolidación de carga y tiempo en la entrega). Además, que es un esfuerzo adicional al momento de vender.

Tiene bajo poder de negociación versus el productor ya que es un distribuidor exclusivo. Aun así, le interesa mucho trabajar con Helados del Valle por tener la distribución de una marca reconocida y con un margen bruto del 15% con demanda asegurada. Las barreras de entrada son altas, ya que la asignación del fabricante es por territorio.

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

#### **2.3.5. Rol de la tienda de barrio**

La tienda de barrio busca rotación de producto y margen. Su capacidad de compra es limitada ya que cuenta con muchos otros proveedores de consumo masivo. Asimismo, tiene restricción de espacio para el almacenamiento y exhibición de sus productos, ya que solo pueden estar en una congeladora.

Está pendiente de nuevas variedades de helados siempre y cuando tengan algún soporte de comunicación televisivo o publicidad que ayude a que el producto se desplace.

#### **2.4. Situación financiera del distribuidor**

Los problemas financieros del distribuidor son causados por la manera en que el modelo operativo está diseñado. La presión de parte de Helados del Valle de vender la nueva entrega de productos, aunque el inventario anterior no haya sido entregado a los puntos de venta ha

generado un incremento en el inventario y cuentas por pagar que, a su vez, han provocado un estrés en la caja. Para cubrir la falta de recursos (inmovilizados en los almacenes), la empresa recurrió a un incremento de su deuda de corto plazo (tal como se aprecia en el anexo 3 del caso), castigando la rentabilidad por el incremento de gastos financieros y un aumento de su riesgo.

## **2.5. Descripción de las alternativas de solución**

En el presente caso, la empresa Helados del Valle necesita llegar a un objetivo de ventas el cual le es difícil conseguirlo hace tres años y se identifica que uno de sus distribuidores más grandes es el que genera mayor impacto en relación a esa brecha. Por lo tanto, se plantean algunas alternativas para poder conseguir la meta planteada.

### **2.5.1. Retirar al distribuidor y cambiarlo por otro**

Hace referencia a ir desarrollando otro distribuidor que ocupe el mismo territorio que RSM y una vez cerrada la negociación con éste, prescindir de sus servicios. Esta validación del nuevo distribuidor puede durar un mes desde la visita de evaluación y el cierre contractual.

El riesgo de desvinculación es la deuda que RSM tiene con Helados del Valle y la curva de aprendizaje del nuevo distribuidor, por ende, en el corto plazo no solucionaría el gap de venta que tiene.

### **2.5.2. Implementar nuevo modelo *sell in* = *sell out***

Parametrizar los inventarios que tiene RSM con políticas de stock de seguridad y puntos de reposición, para saber cuáles son las referencias de almacén (SKU) que están sobrecoberturadas y cuáles no se encuentran dentro de una política mínima de abastecimiento. Con ello, ir reponiendo sus inventarios conforme RSM vaya desplazando sus productos a sus clientes. Si el nivel de inventario de cualquier SKU de RSM no bajara hasta el nivel del punto de reposición, Helados del Valle no le vendería dicha SKU. En ese contexto, para el fabricante Helados del Valle, el foco sería el *sell out*. Todo esto requiere el control de los inventarios de RSM por parte de Helados del Valle.

De otro lado, la facturación se haría efectiva al día siguiente de la venta de RSM a sus clientes; por lo tanto, para el distribuidor, se liberaría de recursos que estaba gestionando para financiar su operación, y a cambio de ello, se le exigiría incorporar recursos para generar más venta a sus clientes (vendedores, repartidores, camiones).

### **2.5.3. Seguir con el distribuidor actual e invertir en más promociones y descuentos**

Significa seguir operando con RSM y que Helados del Valle invierta recursos de promoción en el punto de venta y descuentos adicionales para que se ofrezca a los clientes finales.

### **2.5.4. Invertir en segmento Super Premium**

El mercado de helados tiene un tamaño de 45 millones de dólares al año, si el segmento Super Premium abarca el 6%, el tamaño de dicho segmento es de 2.7 millones.

Por otra parte, es importante considerar que Helados del Valle no cuenta con tecnología para ingresar al segmento Super Premium, por lo tanto, hay una inversión importante de maquinaria a considerar.

## **2.6. Criterios de evaluación**

En base a las alternativas planteadas, se sugieren los siguientes criterios para evaluar las alternativas:

### **2.6.1. Cumplir con el *sell in* de la temporada**

El desempeño del decisor y el resto de directivos es evaluado a través del cumplimiento de meta del *sell in*. Asimismo, el *sell in* es relevante en la medida en que representa la primera línea del estado de resultados de la empresa.

### **2.6.2. Incrementar la cobertura**

Teniendo en consideración la conducta de compra del consumidor final, detallado en el numeral 2.3.1. del presente documento. Este criterio es crítico para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de crecimiento orgánico y defensa de la posición de liderazgo.

### **2.6.3. Cuidado de las relaciones con los *stakeholders* (otros directivos y distribuidor)**

La toma de decisión de una correcta implementación de la estrategia comercial requiere el apoyo de otras áreas, tales como la financiera, operacional y logística. En esta línea, los líderes de las diferentes partes de la cadena de valor tienen intereses que un buen directivo debe identificar y tomar en cuenta para conseguir el soporte necesario.

Por el frente externo, se debe tener en cuenta que el distribuidor es un empresario con intereses propios. El no tenerlos en cuenta podría originar una relación tirante que perjudique la implementación de acciones comerciales.

#### **2.6.4. Rentabilidad - Utilidad neta**

Consideramos este criterio como el indicador de medición de los resultados financieros dado que da cuenta del valor generado por el negocio. No basta con considerar el margen bruto (existen gastos como los de venta que son responsabilidad del gerente comercial) o la utilidad operativa (EBIT). Vale recalcar que los gastos financieros no solo son consecuencia del costo de las fuentes de fondeo (responsabilidad del gerente financiero) sino también de la eficiencia operacional y del modelo comercial (responsabilidad del gerente comercial, decisor del caso). Un modelo de llegada al mercado ineficiente incrementaría los inventarios y por ende la necesidad de recursos negociados de financiamiento.

#### **2.6.5. Liquidez**

Si bien Helados del Valle no cuenta con problemas de liquidez para afrontar sus necesidades de inversión de largo y corto plazo, las decisiones de *Go to market* deben de resguardar (sino mejorar) la actual posición financiera de la empresa. Provocar estrés en la tesorería, además de generar gastos financieros que afecten los beneficios de la empresa reducirían los recursos de la misma para respaldar sus objetivos comerciales de crecimiento.

#### **2.6.6. Cumplimiento de objetivos del mix**

La estrategia de portafolio requiere que los nuevos formatos y sabores junto a los SKUs más populares lleguen a los puntos de venta. Este criterio es crítico para el objetivo de incrementar el valor de marca y el desarrollo del segmento Everyday Premium.

### **2.7. Evaluación de las alternativas con los criterios definidos**

En base a ello, se desarrolló la siguiente matriz cruzada evaluando las alternativas planteadas con los criterios sugeridos:

#### **2.7.1. Retirar al distribuidor y cambiarlo por otro**

La curva de aprendizaje del nuevo distribuidor, así como la desmotivación de RSM haría poco probable el cumplimiento con la meta del *sell in* de la temporada. Asimismo, un nuevo

distribuidor bajo un mismo modelo de operación comercial no asegura el cumplimiento de los objetivos de cobertura, mix de productos ni de beneficios netos de la empresa ya que no resuelve el problema de alineamiento del modelo de negocio y necesidades del distribuidor con los objetivos de Helados del Valle.

De otro lado, la liquidez se vería amenazada a consecuencia del bajo desempeño, propio del periodo inicial de aprendizaje del nuevo distribuidor y la posibilidad de que RSM no cumpla con el pago de sus deudas con Helados del Valle.

### **2.7.2. Implementar nuevo modelo: *sell in* = *sell out***

Dado que esta alternativa se implementaría a mitad de la temporada y que además requiere brindar un tiempo al distribuidor y reducir el *sell in* hasta que el distribuidor haya reducido su stock hasta alcanzar el punto de reposición. A corto plazo, y durante un breve periodo, esto provocará una reducción del *sell in* que podría afectar levemente el objetivo de *sell in* de la temporada. Con una buena implementación (planeamiento y control), el objetivo de *sell in* a mediano y largo plazo, así como los objetivos de rentabilidad y liquidez serán alcanzado sin perjudicar al distribuidor.

Esta alternativa libera capital de trabajo neto al distribuidor RSM, el cual le permitiría reducir costos financieros y fondear con recursos propios un incremento en la fuerza de ventas (vendedores, repartidores y camión) para mejorar su llegada al mercado y alcanzar los objetivos de cobertura y mix esperados por Helados del Valle.

En caso se quiera replicar el modelo en otros distribuidores, la condición de éxito es que el distribuidor no tenga los niveles de inventario altos ya que en el corto plazo puede impactar a las metas de venta de la compañía ya que el fabricante no repondría ningún producto (por lo tanto, no vendería ningún producto) mientras la cantidad no disminuya hasta llegar al punto de reposición.

**Tabla 1. Comparativo de balance general (objetivo y real) al 31 de diciembre de 2016 de distribuidora RSM**

(US\$ Dólares)

Activo	Objetivo	Real	Pasivo y Patrimonio	Objetivo	Real	
<b>Activo Corriente</b>			<b>Pasivo Corriente</b>			
Caja y Bancos	1.285.585,91	1.285.585,91	Proveedores	523.715,58	1.047.431,16	523.715,58
Clientes	45.516,53	45.516,53	Salarios	10.009,20	10.009,20	
Inventario	785.573,37	1.963.933,42	Otras cuentas por pagar	462.778,65	462.778,65	
Otros	6.450,12	6.450,12	Deuda Corto Plazo	308.519,10	992.631,65	684.112,55 (*)
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2.123.125,93</b>	<b>3.301.485,98</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1.305.022,53</b>	<b>2.512.850,65</b>	
Activo Fijo Neto	430.007,00	430.007,00	Pasivo No Corriente			
<b>Total Activo</b>	<b>2.553.132,93</b>	<b>3.731.492,98</b>	Deuda Largo Plazo	213.976,56	213.976,56	
			Patrimonio Neto	1.034.133,84	1.004.665,77	- 29.468,07 (**)
			<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>2.553.132,93</b>	<b>3.731.492,98</b>	
<b>Ratios Operativos</b>						
<b>Días de inventario</b>						
Objetivo		30				
Real		75				
<b>Días de pago</b>						
Objetivo		20				
Real		40				
(*) Monto liberado de recursos negociados con la mejora operativa. Se produce un ahorro en gastos financieros y se dispone de un excedente de tesorería que puede ser usado para invertir en fuerza de venta, despachadores y ampliar la flota de transporte para incrementar la cobertura y cumplir con los objetivos de venta.						
(**) Variación en el Patrimonio Neto a causa de una desviación en la utilidad neta originado por no alcanzar la cuota de venta.						
	Objetivo	Real				
ION:	1.126.622,51	1.781.266,98				
CT:	818.103,40	788.635,33				
RN:	308.519,11	992.631,65				

Fuente: Distribuidora RSM (2016)\*

### 2.7.3. Seguir con el distribuidor e invertir en promociones y descuentos

Dado que esta alternativa no se ocupa del problema real (diseño del modelo operativo), los síntomas (aumento de inventarios y cuentas por pagar por parte del distribuidor, así como la falta de cobertura y cumplimiento de objetivos de mix, entre otros) se mantendría en el mediano y largo plazo. Debemos considerar que solo tienen 44% de penetración, porcentaje bajo para una empresa con su liderazgo y que para cumplir con los desafiantes objetivos de cobertura se necesitará incrementar la fuerza de ventas. Este incremento es inviable en la situación financiera en la que se encuentra RSM. Sumado a ello, un incremento del gasto promocional representará un castigo de los beneficios. Como consecuencia, se elevará la frustración de parte de los gerentes de Helados del Valle y se minará aún más la relación con el distribuidor.

Esta alternativa posiblemente incremente el desplazamiento de productos en el corto plazo, pero financieramente perjudicaría la rentabilidad de la compañía.

\* Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

### 2.7.4. Invertir en segmento Super Premium

A pesar de que esta alternativa atendería a una oportunidad de mercado, no resuelve el problema de fondo. Optar por ella sin solucionar el problema actual, implicaría descuidar la defensa de la participación de mercado y de la estrategia de portafolio de la empresa. De esta manera, los objetivos de cobertura, rentabilidad, mix y liquidez quedarían desatendidos.

Finalmente, si bien el crecimiento es importante en dicho segmento y es estratégico ir pensando en ingresar, no va a ayudar a conseguir en el corto plazo las metas de venta de la compañía por el volumen que ahora representa.

**Tabla 2. Matriz de evaluación de alternativas**

	Retirar al distribuidor y cambiarlo por otro	Implementar nuevo modelo: <i>sell in = sell out</i>	Seguir con el distribuidor e invertir en promociones y descuentos	Invertir en segmento Super Premium
<b>Cumplir con el <i>sell in</i> de la temporada</b>	No	No	Sí	No
<b>Incrementar la cobertura</b>	No	Sí	No	Sí
<b>Cuidado de las relaciones con los <i>stakeholders</i> (otros directivos y distribuidor)</b>	No	Sí	Sí	No
<b>Rentabilidad (utilidad neta)</b>	No	Sí	No	No
<b>Liquidez</b>	No	Sí	Sí	Sí
<b>Cumplir con objetivos del mix de productos</b>	No	Sí	No	No

Fuente: elaboración propia

### 2.8. Decisión a tomar

Una vez entendido los síntomas inicialmente identificados y definiendo que el problema real está relacionado a la ejecución de la estrategia comercial de la empresa Helados del Valle la cual no integra las necesidades de su socio estratégico (en este caso, el distribuidor RSM) con sus intereses propios, la recomendación que se sugiere hacer es implementar un nuevo modelo de distribución (*sell in = sell out*) para hacer sostenible en el tiempo el modelo de negocio de la compañía Helados del Valle propone.

De otro lado, es importante mencionar que alineando a la estrategia de crecimiento de la empresa en segmentos específicos como el Everyday Premium, también se puede considerar que una alternativa de corto plazo es asegurar que la inversión que se pueda hacer en promociones y descuentos sea lo más efectiva posible.

Si bien consideramos que ésta es la mejor alternativa, cabe precisar que también es la que más afecta de manera negativa a los intereses del director comercial ya que los sistemas de control e incentivos de la empresa promueven la búsqueda del incremento del *sell in*, no del *sell out*. Las mediciones se realizan por campaña y los reconocimientos son anuales, lo cual agrava el enfoque de corto plazo del directivo.

## 2.9. Plan de acción

- Negociación con el distribuidor: Proponer al distribuidor este nuevo modelo, con la condición de cumplimiento de pagos pendientes y compromiso de invertir en estructura para acelerar el *sell out*.
- Inventarios: Sincronizar el inventario del distribuidor y parametrizar cada SKU para determinar los puntos de reorden y stocks de seguridad
- Sistemas: Incorporar en el sistema de la empresa Helados del Valle los inventarios del distribuidor RSM a fin de tener en tiempo real la información de entrada y salida de sus almacenes.
- Finanzas: Desarrollar un flujo de cobro en el día en función a la venta que el distribuidor RSM tenga. Establecer plazos máximos de pago.
- Estructura: En Helados del Valle, incorporar un rol que administre todos los días el inventario del distribuidor RSM para que coordine con el área de logística la reposición automática una vez que la cantidad de algún SKU haya llegado al punto de reorden. En el distribuidor RSM, incorporar más personal de ventas para poder dinamizar el *sell out* y conseguir mayor penetración.
- Ventas Helados del Valle: Monitorear mediante tableros de control los indicadores clave de rendimiento (KPIs) del negocio del distribuidor, a fin de corroborar la efectividad del proyecto. Si el distribuidor quiere mantenerse tendrá que ceder. En otras situaciones, posiblemente el distribuidor tendría poca apertura para entregar información al fabricante y ceder control sobre la gestión de su inventario y sus ventas. Sin embargo, RSM estaría dispuesto a compartir información de su negocio debido al

poder de negociación que tiene Helados del Valle además de los beneficios financieros que esto le representa y la situación de urgencia financiera en la que se encontraba.

## **2.10. Lo que ocurrió en la realidad**

### **2.10.1. En la empresa Helados del Valle**

En 2017, la empresa implementó el modelo *sell in = sell out* en dos distribuidoras e hizo un *roll out* para que año a año se incorporaran dos distribuidoras adicionales con dicho modelo.

Importante mencionar que para que el modelo no genere impacto con el *sell in* de la compañía, los inventarios de los distribuidores no deberían estar elevados (por encima del punto de reposición), ya que en esa situación (como el de la mayoría de distribuidores en el momento que se desarrolla el presente estudio), al momento de querer aplicar el modelo, se tendría que esperar que los niveles de inventario bajen para comenzar con la dinámica de reposición y, por lo tanto, durante ese periodo la empresa Helados del Valle dejaría de vender y afectaría negativamente al *sell in* de la compañía (métrica por la cual se evalúan a los directivos).

Para el caso de Helados del Valle, los inventarios estaban desbalanceados (algunos estaban sobre el punto de reposición, pero otros estaban por debajo), es por ello que fue sencillo nivelar los stocks sin sacrificar la venta de corto plazo.

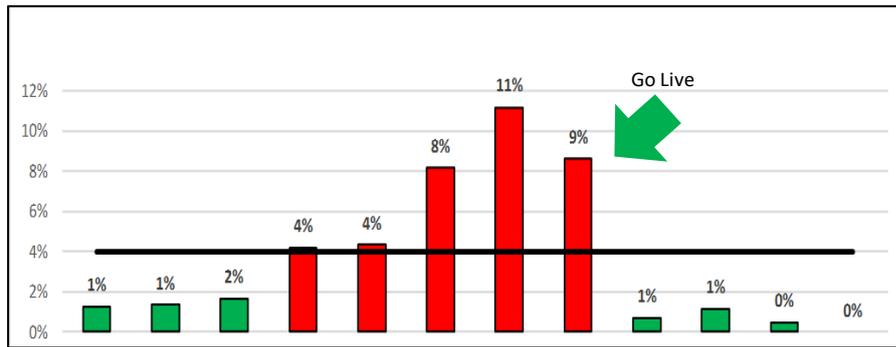
El modelo también permitió la reducción de los inventarios en toda la cadena y, con ello, liberar 1.2 millones de *net working capital*, eso sumado a la disminución del *sales peak* trajo consigo una reducción importante de costos de alquiler de espacios en almacenes externos y con ello una reducción de gastos en flete por menos movilización de material.

Por otro lado, hasta el día de la redacción del presente caso, la empresa no ha retirado a ningún distribuidor y tampoco ha invertido en el segmento Super Premium.

### **2.10.2. En el distribuidor**

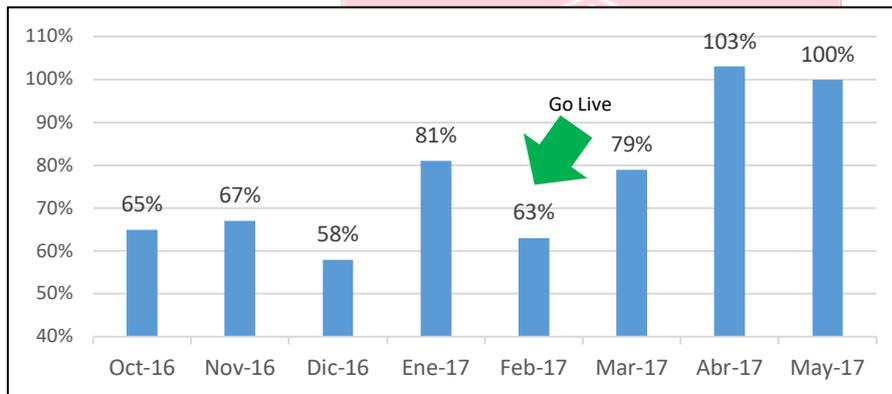
Una vez implementado el modelo, el distribuidor incrementó más vendedores, así como también figuras comerciales como un captador y un especialista en ruptura para dinamizar la venta y hacer el análisis de causas correspondiente cuando exista algún quiebre de stocks. El performance del distribuidor se puede apreciar a continuación:

**Figura 5. Comportamiento de out of stock del distribuidor RSM**



Fuente: Empresa Helados del Valle (2017)\*

**Figura 6. Alcance de cuota del distribuidor RSM**



Fuente: Empresa Helados del Valle (2017)\*

Se puede apreciar que el indicador de *out of stock*, el cual mide si algún producto no se encuentra en el inventario del distribuidor, bajó considerablemente una vez que la empresa Helados del Valle comenzó a administrar sus inventarios. Por otro lado, el alcance de la cuota subió significativamente y, durante muchos meses seguidos, fue el distribuidor que mejor performance tuvo en comparación con los demás.

\* Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.



## Conclusiones

Los sistemas de dirección y políticas del fabricante sumado a la posición de dominio que éste tiene sobre el distribuidor podrían llevar al directivo a ejercer una desmedida presión sobre el distribuidor poniendo en riesgo su sostenibilidad y el cumplimiento a mediano y largo plazo de objetivos estratégicos de la empresa. Un modelo como éste no es fácil de sostener y, por lo contrario, resulta difícil para la empresa corregirlo. Efectuar un cambio en el sistema de distribución como el descrito en el caso tiene una gran complejidad debido a que afecta los intereses de los directivos ya que éstos tienen incentivos (bonos y reconocimiento) asociados a metas e indicadores que pueden verse comprometidos en un corto plazo con la mejora del modelo de distribución.

Algunos aprendizajes adicionales que nos deja el caso en el contexto de una maestría:

El distribuidor es un empresario, tiene intereses distintos. Importante entender su negocio y alinearlos a los del fabricante.

Ver al distribuidor como socio estratégico y parte de la cadena. La bodega es el cliente y el distribuidor es crítico para llegar.

Un gerente comercial debe de congregar a los actores que soportan la ejecución comercial (logística, producción, finanzas).

La ejecución comercial debe ser consecuente con la estrategia de la empresa. Un gerente comercial debe conocer el impacto global de las decisiones comerciales de manera transversal que impacta ámbitos operacionales y financieros.

Para entender el modelo de negocio del distribuidor, hay que entender cómo compra el consumidor y los clientes finales.



## Bibliografía

Albán, C. (3 de febrero de 2014). Para el 2017 habrá 1,133 heladerías en el mercado peruano. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/2017-habra-1-133-heladerias-mercado-peruano-3044-noticia/>

Consumo de helados en el Perú alcanzará los 7 litros por persona antes del 2022. (23 de noviembre de 2018). *AméricaEconomía.com*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/consumo-de-helados-en-el-peru-alcanzara-los-7-litros-por-persona-antes-del-2022>

Perú es uno de los países que más helados consume en Latinoamérica. (15 de junio de 2017). *Orientación Universia*. Recuperado de <https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/consejos/orientacion/peru-es-uno-de-los-paises-que-mas-helados-consume-en-latinoamerica-2384.html>

Pinedo, G. (30 de enero de 2017). “Para algunos productos, verano representa hasta el 60% de su consumo anual”. *Infomarketing.pe*. Recuperado de <https://www.infomarketing.pe/marketing/entrevistas/para-algunos-productos-verano-representa-hasta-el-60-de-su-consumo-anual/>

