# UNIVERSIDAD DE PIURA

## PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN

# LA GUERRA DE LOS HELADOS: D´ONOFRIO VS. MARCAS BLANCAS

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

**RENZO ALEXIS SIFUENTES MITTERHOFER**

Asesor: Raúl Gonzales Huerta

Lima, octubre de 2018

# TABLA DE CONTENIDO

Indice de figuras ..... v
Índice de gráficos ..... vii
Resumen ejecutivo ..... ix
Abstract ..... xi
Introducción ..... 1
CAPÍTULO 1. La guerra de los helados: D´onofrio versus marcas blancas ..... 3
1.1. Antecedentes de D´Onofrio ..... 9
1.2. Pilares estratégicos de D´Onofrio ..... 9
1.2.1. Disponibilidad ..... 10
1.2.2. Innovación ..... 11
1.2.3. Visibilidad ..... 11
1.3. Contexto: el mercado peruano de helados ..... 11
1.4. La reunión de octubre ..... 16
Anexo 1. Relanzamiento de la marca Peziduri – Evolución del look and feel ..... 18
Anexo 2. Revamp pillars – Peziduri 2018.2019 ..... 19
Anexo 3- Peziduri Ambition ..... 20
Anexo 4. Sweet Connection ..... 21
Anexo 5. Evolución del *packaging* ..... 22
CAPÍTULO 2. Teaching note ..... 25
2.1. Sinopsis ..... 25
2.2. Diagnóstico ..... 25
2.3. Planteamiento de alternativas de solución ..... 27
2.4. Análisis de propuestas ..... 27
2.5. La decisión que se tomó ..... 29
2.6. Propuesta de solución del autor ..... 30
Conclusiones ..... 31
Bibliografía ..... 33

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

# INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de participación de mercado – Total canales ..... 4

Figura 2. Resumen de precios por producto (*Take Home*) ..... 8

Figura 3. *Funnel* de marca D´Onofrio ..... 9

Figura 4. Estacionalidad de venta ..... 11

Figura 5. Marcas de helados Take Home y arquitectura de precios ..... 14

Figura 6. Análisis de punto de precio de toda la oferta de helados (expresado en millones de Francos Suizos) ..... 15

Figura 7. Precio por litro-Helados D'Onofrio ..... 16

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Análisis de penetración de hogares ..... 5
Gráfico 2. Participación de mercado (*Take Home*) ..... 6
Gráfico 3. *Market share* en autoservicios (*Take Home*)..... 7
Gráfico 4. Distribución de venta entre canales..... 10
Gráfico 5. Tamaño de la categoría de helados por cada subcategoría..... 12

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

# RESUMEN EJECUTIVO

*El caso plantea estrategias comerciales, abordando distintas variables de la propuesta comercial de Helados D´Onofrio, como son: Salud de Marca, Precio, Oportunidad en canales de venta, Planes de Comunicación, Reformulación de Producto y Empaque, etc. En el caso se analiza cada una de las propuestas de alternativas de solución: negociar un acuerdo para ser el proveedor de marcas blancas, lanzar una marca flanker, relanzamiento de Peziduri y completar con creación de heladerías D´Onofrio en centros comerciales para poder usar el equity de la master brand y de esta manera "acercarse" al consumidor.*

***Palabras clave:*** *estrategia; unidad de negocio; relanzamiento; posicionamiento; reformulación producto*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

# ABSTRACT

*The case poses commercial strategies, addressing different variables of D'Onofrio's business proposal, such as: Brand health, price, opportunity in sales channels, communication plans, product reshape and packaging, etc. In this case, each proposal for alternative solutions is analyzed: to negotiate an agreement for white labels, launch a flanker brand, re-launch Peziduri and create D'Onofrio ice cream parlors in malls, to use the equity of the master brand, to reach the consumer.*

***Keywords:*** *strategy; business unit; relaunching; positioning; product reformulation*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA