

Gina Pipoli de Butrón

Casos sobre decisiones de marketing
en empresas peruanas

ia

U
.8

Biblioteca U



Casos sobre decisiones de marketing en empresas peruanas

Gina Pipoli de Butrón

Casos sobre decisiones de marketing
en empresas peruanas



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

BUP-CENDI

Pipoli de Butrón, Gina

Casos sobre decisiones de marketing en empresas peruanas. -- Lima : Universidad del Pacífico, 1994.

/MERCADEO/ESTUDIOS DE CASOS/PERÚ/

658.8(85) (CDU)

© Universidad del Pacífico
Avenida Salaverry 2020, Lima 11, Perú
Primera edición, enero de 1994.

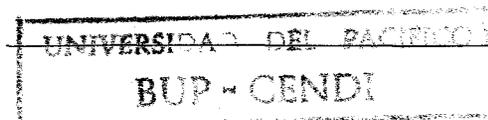
Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU), y de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC).

La publicación de la Biblioteca Universitaria se realiza gracias al Proyecto de Mejoramiento Gerencial del Sector Privado, financiado por la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica y administrado por la Asociación Perú Texas.

Diseño gráfico: Carlos Tovar Samanez
Cuidado de la edición: Rosario Rey de Castro
Impreso en el Perú - Printed in Peru
I.S.B.N. 84-89293-69-4

Derechos reservados.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.



42416

*A mis padres,
a mi esposo,
a mis hijos*

INTRODUCCIÓN	13
Caso 1: La Repuestera S. A	15
Caso 2: Compañía "Qué rico hueles".	24
Caso 3: Chifa Sam Sen	29
Caso 4: Flavoring del Perú S.A.	35
Caso 5: Compañía Crunchis.	44
Caso 6: Burger S.A.	48
Caso 7: Espárragos en Acción	54
Caso 8: Chocolates y Confites S.A. - Chocol.	61
Caso 9: Alaska S.R.L.	68
Caso 10: La vaca lechera	73
Caso 11: Gelatinas S.A.	77
Caso 12: Turroca E.I.R.L.	82
Caso 13: Gimnasio Hércules.	86
Caso 14: Hostal Andino Inn.	91
Caso 15: Colimos S.A.	98
Caso 16: Baby Store S.A.	103

Caso 17: Taller Bocanegra.	109
Caso 18: Yogur Ylave_____	113
Caso 19: Santa Abeja S.A._____	118
Caso 20: Dulce y Rico S.A.	129

Presentación de la Biblioteca Universitaria

Nuestra institución cree firmemente que las organizaciones tendrán éxito en la medida en que satisfagan necesidades existentes en una sociedad. Así, en un estudio analizamos el comportamiento de alumnos y profesores ante el mercado de textos universitarios, y observamos que la mayoría de profesores recomiendan textos extranjeros debido a la carencia de material bibliográfico peruano referido a nuestra realidad. Además, manifestaron requerir libros que se encuentren metodológicamente bien organizados. Esta necesidad nos motivó a iniciar la elaboración y publicación de veintiséis textos para educar a universitarios peruanos. Las ventajas competitivas de los mismos serán justamente aquellas requeridas por el mercado: estar referidos a nuestra realidad y presentarse de manera que faciliten el aprendizaje.

Las obras versarán sobre temas relacionados a la agroempresa, negocios internacionales, contabilidad y finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, análisis económico para la empresa, sistemas para la toma de decisiones, entre otros.

La realización de esta actividad ha sido posible gracias a la participación de un equipo de profesionales y al Proyecto de Mejoramiento Gerencial del Sector Privado que se desarrolla con el apoyo de la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica (AID).

Lima, febrero de 1992

Estuardo Marrou Loayza
Coordinador del Proyecto de Mejoramiento
Gerencial del Sector Privado
Universidad del Pacífico

El presente libro está conformado por un conjunto de casos que tocan diversos temas relacionados con la mercadotecnia, los que han sido desarrollados teniendo como contexto la realidad peruana en distintos momentos importantes que influyeron particularmente en las decisiones de mercadotecnia.

Los casos han sido elaborados conjuntamente por la autora y sus alumnos del curso de mercadotecnia de la Universidad del Pacífico con la finalidad de generar material de clase referido a nuestra realidad, de modo que el aprendizaje de los estudiantes sea más completo y profundo.

Cabe señalar que si bien el entorno en el que se desarrollan los casos es real, todos ellos son ficticios, pues se muestra una serie de situaciones que no necesariamente son verdaderas sino que han sido adecuadas a los fines didácticos que se pretendían alcanzar en cada caso. Es por ello que cualquier similitud tanto con empresas como con productos del medio sólo pretende dar un marco de referencia al alumno, mas no indicar que esa situación tal y como se presenta ha sido real.

No se han incluido las soluciones de los casos porque ello podría sesgar el pensamiento de los alumnos, además de que las soluciones posibles cuando se analiza un caso de marketing son muchas, dependiendo del enfoque que se le dé.

Finalmente, quiero agradecer a todas aquellas personas que de un modo u otro han colaborado en la realización de este libro, en especial a la Agencia Internacional para el Desarrollo, que otorgó los fondos; a la Asociación Perú-Texas, que se encargó de administrarlos a través del Proyecto de Mejoramiento Gerencial del Sector Privado (PMGSP); al licenciado Estuardo Marrou Loayza, Coordinador del PMGSP en la Universidad del Pacífico, quien me dio la oportunidad de participar en el proyecto, y a la señorita Ana María Cano Lanza, quien me brindó su invaluable ayuda en la realización del libro.

Lima, diciembre de 1992

Gina Pipoli de Butrón

● Caso 1: La Repuestera S.A.

La Repuestera S.A. fue fundada en 1980 con el propósito de dedicarse a la venta de lubricantes para vehículos. En 1985 amplió sus actividades convirtiéndose en una concesionaria, lo cual incluía, adicionalmente, la venta de repuestos para camiones COLBO y la reparación de vehículos de la misma marca sólo a concesionarios, ya que la política de ventas de la compañía establecía que no se podía vender a mayoristas.

Esto significó un gran desarrollo del tamaño y las operaciones de la empresa, pues dejó de ser un pequeño lubricentro para convertirse en una mediana empresa cuyo volumen de ventas bordeaba los US\$ 50,000 mensuales (ver anexo 1).

Desde el inicio de sus operaciones hasta el año 1990, La Repuestera S.A. ha venido funcionando en un local propio ubicado en el Km 15 de la Avenida Panamericana Norte, en la ciudad de Lima.

Su actual Gerente General y principal accionista, el señor Carlos Barandiarán, es un hombre sencillo y sin mayor educación debido a que proviene de una familia humilde de escasos recursos económicos. Como quedó huérfano muy pequeño, tuvo que ingeniárselas para conseguir su sustento diario.

Barandiarán ha sufrido muchos golpes en la vida, experiencia que lo ha hecho particularmente muy receloso; está acostumbrado a tomar todas las decisiones sin consultar a nadie y confía sólo en su criterio. Su formación académica consiste en una serie de cursos a los que ha asistido en diversos institutos de la ciudad. Es uno de esos convencidos de que la única forma de triunfar y salir adelante es a costa de trabajo y empuje.

El mercado al cual se dirige la empresa es la ciudad de Lima; sin embargo, existe interés por captar la demanda del resto del país, dado que es muy difícil aumentar las ventas de sus productos en esta ciudad por la fuerte competencia existente. Por otra parte, la demanda está aumentando en provincias en vista de que muchas empresas industriales, aprovechando los beneficios tributarios de la descentralización, han abierto sucursales en el interior del país, especialmente en las zonas de frontera.

Según la información que ha podido obtener de la competencia y de las visitas que ha hecho su vendedor a los clientes potenciales, Barandiarán estima que podría vender en provincias un promedio de US\$ 25,000 mensuales a partir de enero de 1991.

Este nuevo mercado resulta bastante atractivo, ya que las ventas de la empresa aumentarían en un 50% aproximadamente frente al 10% que representan en la actualidad. Conforme a un estudio realizado, se estima que el incremento de las ventas sería parejo para las distintas líneas de productos. Además, esta perspectiva se mostraba interesante para La Repuestera S.A. porque las ventas de la competencia se realizan 60% en Lima y 40% en provincias.

Actualmente están circulando cerca de diez mil quinientos camiones de la marca COLBO en el Perú, por lo que la demanda está sujeta a este número de unidades.

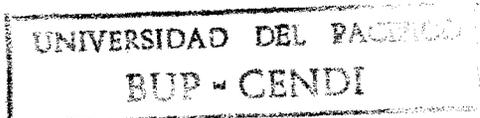
En Lima existen cuatro empresas dedicadas al mismo negocio que La Repuestera S.A., pero tienen mayor antigüedad y una clientela ya ganada. Fue por ello que en un inicio su participación en el mercado fue de sólo un 5%. Sin embargo, debido al gran desempeño, especialmente del Gerente General, mediante el ofrecimiento de precios bajos y gracias a una política de garantías para la venta, se logró captar la demanda de clientes que antes compraban en el mercado informal, pudiéndose de esta manera incrementar progresivamente el porcentaje de participación hasta llegar, a fines de 1987, a un 15% del mercado total, logrando además ganar prestigio y reconocimiento en su medio.

Algunas de las características que distinguen a la competencia son la venta personalizada y el constante comercio con pequeñas tiendas distribuidoras, así como también el ofrecimiento de contratos renovables por servicios de mantenimiento de unidades de transporte para pequeñas y medianas empresas.

El Gerente General de la empresa estuvo muy interesado por incursionar también en esta actividad; no obstante, debido al desconocimiento del mercado, dejó de lado este proyecto y se dedicó exclusivamente a dar los servicios propios de un taller a la marca COLBO. El señor Barandiarán tiene criterio conservador por lo que piensa que no debe diversificar y ampliar sus líneas de servicios ni atender a otras marcas. Por otra parte, es consciente de que su empresa está identificada con la marca COLBO y teme que si abarca otras puede perder esa imagen de exclusividad que lo caracteriza.

Hacia mediados de 1988 el país se sumió en una grave crisis económica que provocó una considerable caída del ingreso real de la población. Esto trajo como consecuencia la disminución y desviación de la demanda hacia el mercado informal, especialmente en lo referente a la adquisición de repuestos y el servicio de mantenimiento.

A pesar de la difícil situación económica y la recesión, la empresa pudo mantener sus ventas en un nivel aceptable gracias a la participación de su único vendedor, el señor Luis Durand, quien realizaba el 60% de las ventas totales de la empresa, de modo que sus ingresos llegaban a ser superiores a los del Gerente General debido a sus altas comisiones. Ante esta situación, el Gerente General tomó una serie de medidas, una de las cuales fue la renovación del contrato de su vendedor, pero condicionada a una reducción del 50% de sus comisiones. Esto enfureció al señor Durand, provocó su renuncia y que se fuera a trabajar con la competencia, llevándose consigo el 20% de los clientes de La Repuestera S.A. Frente a este panorama, el Gerente General tomó la decisión de contratar más vendedores, ofreciéndoles atractivas comisiones. Paralelamente, desarrolló un programa



de capacitación para los vendedores, contratando para estos efectos a un especialista extranjero en la materia, quien no conocía la situación del parque automotor peruano. Todas estas medidas incrementaron considerablemente los gastos en la empresa, lo que no se tradujo en un aumento de las ventas.

A medida que pasaba el tiempo, la situación empeoraba. En estas circunstancias, se le presentó al Gerente General la oportunidad de adquirir un gran lote de repuestos a un costo mucho menor del que normalmente le ofrecía su proveedor, y decidió comprarlo. Al hacer la compra no consideró que un 40% del lote de repuestos adquirido tenía demanda únicamente cuando el vehículo sufría percances de gran magnitud, como choques fuertes o desbarrancamientos. Esta decisión produjo un sobre stock difícil de vender y, en consecuencia, un considerable capital inmovilizado y dificultades financieras.

Ante esta situación, el Gerente General decidió ganar mercado a través de una agresiva campaña publicitaria, usando en sus *spots* a modelos atractivas que daban la impresión de pertenecer a estratos sociales altos. Por otro lado, ambientó elegantemente el local, alfombrándolo y contratando un refinado personal de ventas con el propósito de mostrar una mejor imagen y proporcionar una esmerada atención.

El señor Barandiarán era consciente de que las cosas no iban muy bien para la empresa, razón por la cual debía tomar medidas drásticas de inmediato. Es por ello que adoptó nuevas estrategias para lograr un incremento en las ventas -como él pensaba que iba a suceder a partir de 1991.

Asimismo, se dedicó a revisar las funciones que realizaba el Departamento de Ventas, como son:

- Supervisar y dirigir a la fuerza de ventas.
- Visitar a los clientes actuales y potenciales.
- Captar nuevos clientes.
- Realizar las cobranzas de las ventas a crédito.
- Programar las campañas de publicidad.

Sin embargo, a pesar de las medidas adoptadas, las ventas seguían disminuyendo sin que el señor Barandiarán entendiera por qué. Finalmente, decidió salir de su oficina y pasar todo un día en la tienda para ver cómo se llevaban a cabo las operaciones. Mientras estaba sentado detrás del mostrador, escuchó los siguientes comentarios de los clientes que lo dejaron muy preocupado:

- "Caramba, este local está tan elegante ahora que a uno le da miedo entrar por temor a ensuciar la alfombra."
- "Oye hermano, desde que vi los comerciales de televisión con tantas chicas bonitas yo pensé que aquí ya no vendían repuestos para camiones sino artículos elegantes para el hogar."
- "Me alegro de que no hayan subido los precios como imaginé. Mis compañeros me dijeron que mejor no comprara aquí porque seguro que habían arreglado el local para poder cobrar más caro."

El Gerente General se encuentra desesperado ante esta situación y recurre a usted que es experto en mercadotecnia para que le aconseje qué hacer.

1. ¿Cuál considera usted que es el problema de fondo?
2. ¿Qué estrategias adoptaría para resolver el problema identificado en la pregunta 1?
3. ¿Considera necesario realizar algún ajuste en la mezcla de mercadotecnia? ¿Cuál(es)?

ANEXO 1: VOLUMEN DE VENTAS

VENTAS HISTÓRICAS

(En US\$)

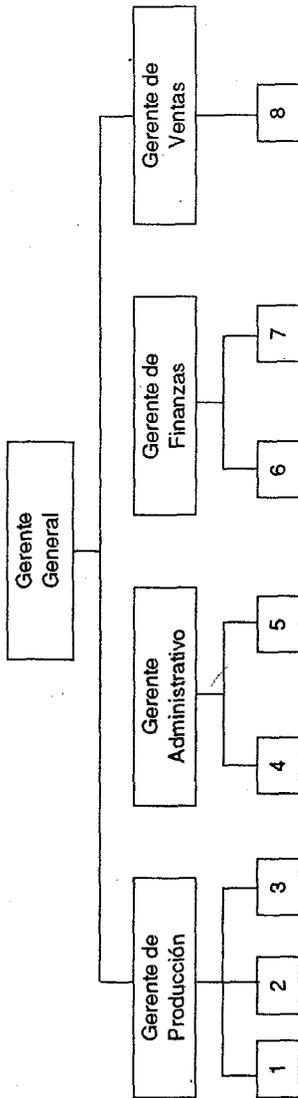
Años	La Repuestera S.A.	Competencia
1980	10,000	55,000
1981	12,000	70,000
1982	15,000	90,000
1983	20,000	120,000
1984	50,000	200,000
1985	610,000	800,000
1986	630,000	1'000,000
1987	750,000	1'100,000
1988	700,000	900,000
1989	650,000	800,000
1990	620,000	850,000

VENTAS PROYECTADAS

(En US\$)

Años	La Repuestera S.A.	Competencia
1991	650,000	900,000
1992	685,000	930,000
1993	755,000	1'020,000
1994	830,000	1'200,000
1995	915,000	1'500,000

ANEXO 2: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



1. Jefe de Compras
2. Jefe de Operaciones
3. Jefe de Control de Calidad
4. Jefe de Créditos y Cobranzas
5. Jefe de Contabilidad
6. Jefe de Tesorería
7. Jefe de Caja
8. Jefe de Marketing

ANEXO 3: ESTADOS FINANCIEROS DE LA REPUESTERA S.A.
POR EL EJERCICIO ANUAL DE 1990
(En US\$)

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

Ventas	620,000	
Costos de ventas	<u>(410,000)</u>	
Utilidad bruta		(240,000)
Gastos de operación		
Gastos de administración		
Sueldos y salarios	60,000	
Alquiler de local	12,000	
Útiles de oficina	4,000	
Luz, agua y teléfono	6,000	
Depreciación	2,000	
Varios	<u>1,000</u>	
Total gastos administrativos		(85,000)
Gastos de ventas		
Comisiones	30,000	
Gastos de representación	10,000	
Publicidad	<u>15,000</u>	
Total gastos de ventas		(55,000)
Utilidad de operación		<u>70,000</u>
Gastos financieros		
Intereses		<u>(10,000)</u>
Utilidad neta		<u><u>60,000</u></u>

BALANCE GENERAL (al 31/12/90)
(En US\$)

Activo		Pasivo	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Caja-bancos	5,000	Sobregiro bancario	3,000
Clientes	39,000	Tributos por pagar	5,000
Mercadería	72,000	Proveedores	42,000
Gastos diferidos	21,000	Sueldos por pagar	4,000
Total activo corriente	<u>137,000</u>	Total pasivo corriente	<u>54,000</u>
Activo no corriente		Pasivo no corriente	
Activo fijo	210,000	Provisión beneficios sociales	18,000
Depreciación acumulada de activo fijo	(60,000)	Total pasivo	72,000
Total de activo no corriente	<u>150,000</u>	Patrimonio neto	
		Capital social	95,000
		Excedente de revaluación	45,000
		Reserva legal	12,000
		Utilidades retenidas	63,000
			<u>215,000</u>
Total activo	<u><u>287,000</u></u>	Total pasivo y patrimonio	<u><u>287,000</u></u>

● Caso 2: Compañía “Qué rico hueles”

La Compañía "Qué rico hueles" fue creada en 1985 en el distrito de Pueblo Libre para dedicarse a la producción de colonias y perfumes para damas. Hoy en día es una de las empresas más conocidas del ramo.

En la actualidad fabrica básicamente tres productos: agua de colonia para niñas marca "Xuxa", un perfume para jóvenes llamado "Susy", en alusión a la conocida locutora de televisión Susy Sato y, finalmente, un perfume más concentrado para mujeres dinámicas llamado "Gisella's" por la popular animadora de televisión Gisella Valcárcel. Todos ellos son elaborados con insumos importados, a pesar de lo cual tienen precios moderados.

Los establecimientos que venden estos productos son lugares exclusivos y el sector del mercado al que se dirigen es el nivel socioeconómico medio-alto y alto.

Sus principales competidores son los productos marca "Único" -orientados a la clase media y media alta- y los productos importados que entran de contrabando al país, que son de mayor calidad que los anteriores. Adicionalmente existen otras marcas en el mercado, pero ninguna cuenta con una participación importante. Algunas de estas últimas son las conocidas marcas "Friends in the Garden" y "Jump AI!", que son las de mayor recordación.

En lo que respecta al mercado de perfumes para bebés, los productos tradicionales de prestigio son "Pebbles y Bam Bam" y en el mercado masculino existen diversas marcas de pequeña participación, razón por la cual ninguna es líder. En el mercado de colonias para caballeros destacan las marcas "Oíd Spa", mar-

ca de larga tradición que a través del tiempo ha mantenido su producto sin variación alguna tanto en lo que se refiere a la fragancia como al empaque, y "Luis Felipe", que luego de una gran campaña promocional logró entrar al mercado hace alrededor de diez años, gracias a su fragancia y a su precio moderado que lo hacía accesible a una gran porción del mismo.

"Unico" tiene una línea de productos más amplia que la Compañía "Qué rico hueles", y sus consumidores se identifican con la marca y con esa gran variedad. Por otra parte, "Único" cuenta con canales de distribución bastantes buenos basados en una intensiva fuerza de ventas constituida por damas que venden los perfumes junto con diversos tipos de cosméticos de puerta en puerta. Es realmente muy importante el volumen de facturación que ha llegado a tener esta empresa, incluso en aquellos momentos en que la crisis económica se mostró más aguda.

Los productos importados con precios moderadamente altos tienen una fuerte presencia en el mercado de clase media y media alta por la mayor capacidad de compra de sus consumidores, quienes buscan un producto que no sólo sea bueno sino que les dé estatus.

Como ya lo mencionamos, los productos de la Compañía "Qué rico hueles" son los siguientes, sólo que ahora los describiremos brevemente:

Xuxa: Está envasada en un pequeño frasco de plástico de forma cilíndrica con una tapa esférica. El frasco lleva impresa la figura de la cantante Xuxa y dibujos infantiles en colores llamativos. Su fragancia es suave dado que va dirigida a las niñas.

Susy: El perfume es agradable; sin embargo, el envase no ha tenido muy buena aceptación en el segmento de las jóvenes por ser de plástico opaco. Su etiqueta es rosada con letras blancas de molde.

Gisella's: La introducción de este perfume para mujeres de éxito estuvo acompañada de una agresiva promoción; no

obstante, el volumen de ventas no fue muy significativo. Al lanzar dicho producto la compañía pensó que sería todo un éxito, dada la popularidad de la animadora a la que hace alusión, por ello invirtió mucho dinero en el diseño del envase y en la promoción. Por otra parte, se puso especial cuidado en la distribución y se consiguió que su venta se realizara solamente en tiendas de departamentos muy exclusivas para reforzar la imagen de prestigio del producto. Finalmente, el precio fue moderado, es decir, el precio promedio del mercado de colonias, de modo que el aspecto económico no fuera una variable limitante para su venta. El envase es de vidrio translúcido, tiene forma estilizada y tapa negra con filos dorados. El nombre del perfume está escrito con letra corrida y en color negro, y está acompañado de la frase: "para mujeres de éxito". La proposición central de la venta es: "Gisella hará que los hombres caigan a tus pies".

Según estudios de mercado realizados, se ha podido observar que el consumidor no compra perfumes y colonias de manera planeada sino más bien espontánea; esto es que en la mayoría de los casos lo hace por impulso cuando se le presenta la oportunidad, predominando tal situación en la clase media. Es por ello que la venta de puerta en puerta tiene tanto éxito para las líneas de cosméticos y perfumería.

Asimismo, ha sido posible concluir que el factor económico no determina la disminución del mercado de estos productos, pues si bien la clase media ha sido fuertemente golpeada con la política económica y tributaria del gobierno, ello no ha motivado la reducción de su consumo de perfumes y cosméticos.

Sin embargo, estos últimos estudios prevén que las ventas futuras de la empresa "Qué rico hueles" caerán, hecho que plantea un dilema al Gerente General: introducirse en otros mercados o modificar los productos actuales dado que la situación financiera de la empresa es difícil. Adicionalmente, no tienen liquidez en vista de que invirtieron una fuerte cantidad

de dinero en la campaña promocional de "Gisella's" sin obtener los resultados esperados en ventas.

El Gerente General tiene claro que debe tomar medidas inmediatas para mejorar la situación de la empresa. Asimismo, sabe que con un buen manejo de mercadotecnia puede salvar el problema, ya que aunque la situación económica del país es difícil y ha disminuido el poder adquisitivo de la población, sus competidores siguen vendiendo y facturando cantidades importantes.

Ahora le pide a usted que aplique sus conocimientos de mercadotecnia y lo asesore sobre las acciones a tomar ante esta situación teniendo en cuenta que la planta de producción es muy moderna, pero funciona solamente al 50% de su capacidad instalada; que el personal es altamente calificado; y el departamento de marketing es bastante dinámico pero no muy organizado, por lo que los productos han sido descuidados.

1. ¿La empresa debe modificar o mantener las estrategias para sus productos actuales?
2. ¿Sería conveniente ampliar sus líneas de productos?
3. ¿La estructura organizacional de la empresa es la adecuada?
4. ¿La gerencia cuenta con información suficiente para poder tomar las decisiones correctas?

ANEXO: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
POR MARCA

Marca		Participación en el mercado
Único		40%
Jump	All	25%
Friends in the garden		15%
Qué rico hueles		10%
Importadas		10%
Total		100%

● Caso 3: Chifa Sam Sen

El chifa Sam Sen es una empresa que fue constituida a principios de 1988 por los señores Federico Sam y Ricardo Sen, inversionistas de nacionalidad china. Al momento de crearla invirtieron US\$ 100,000, pues advertían que el consumo se había elevado en un 30% aproximadamente como consecuencia de que el país se encontraba aún gozando de una época de bonanza y crecimiento provocada por la política gubernamental de años anteriores.

La inversión incluía la compra de un amplio local de dos pisos, ubicado en una zona estratégica de Lima como es el distrito de San Borja. Los socios consideraron que era muy importante el aspecto del lugar, por lo que contrataron a una experta en decoración oriental que se encontraba de paso por la ciudad para que le diera al establecimiento un toque exótico y elegante.

Cuando vieron los resultados del trabajo de esta decoradora quedaron encantados, ya que a pesar de que los gastos de decoración habían sido bastante altos, era evidente que tenía un gusto exquisito.

Adicionalmente contrataron los servicios de diez mozos, un cocinero jefe, siete ayudantes de cocina y una cajera. Los mismos dueños desempeñaban las funciones administrativas.

El chifa tenía treinta mesas para cuatro personas cada una. Considerando el tiempo de atención de los comensales, más lo que éstos demoran en comer, calculaban que una mesa podía ser ocupada hasta tres veces en cada turno. Esto daba una capacidad instalada de atención de trescientas sesenta personas por turno, es decir setecientos veinte por día.

Sin embargo, la demanda no incluía el 100% de atención sino el 60%, lo cual era bastante bueno dada la situación económica del país.

El negocio prosperó muy rápidamente, gracias a una efectiva y gran campaña publicitaria en todos los medios de comunicación masiva, donde resaltaron la elegancia del lugar y la exquisitez de sus platos tratando de captar al segmento de mercado de clase media alta y alta que está acostumbrado a darse gustos y comer bien, sin otorgarle mayor importancia a los precios.

Durante el día se atendía principalmente a la clientela compuesta por gerentes y altos funcionarios de las numerosas empresas y entidades importantes ubicadas por la zona. Los clientes nocturnos eran personas que residían en las urbanizaciones aledañas, pertenecientes a la clase alta. Además, la clientela estaba también integrada por miembros de la colonia china, hasta quienes había llegado la fama del cocinero del chifa, traído especialmente desde Hong Kong. Sin embargo, a pesar de la atención diurna y nocturna, el chifa no se daba abasto para atender a su cada vez mayor clientela.

El segundo piso del local estaba reservado para banquetes organizados a pedido de empresas o particulares. Muchos de los clientes habituales llevaban a cabo sus reuniones en esta planta debido a que en la zona predominan los edificios de departamentos de lujo pero que no cuentan con espacio suficiente para realizar eventos sociales. Es por ello que el segundo piso del chifa tuvo una gran acogida entre los habitantes del distrito, dado que podían atender sin problemas recepciones de hasta doscientas cincuenta personas.

La atención brindada en el establecimiento satisfacía ampliamente las expectativas de los consumidores, por lo que su prestigio creció enormemente incrementando su clientela en un 40%. Esto último a pesar de que el chifa se encontraba en una zona comercial altamente competitiva donde habían muchos otros chifas y restaurantes. No existía un competidor que pudiese igualarlos en lo que respecta al lujo y atractivo del local, ni en lo

concerniente a la originalidad de sus platos elaborados con ingredientes importados del Oriente.

El éxito alcanzado incentivó a los señores Sam y Sen a introducir nuevas variantes en sus platos. Después de pensarlo mucho, el señor Sam recomendó la sopa de serpiente, el perro asado y otros patillos similares muy exclusivos y demandados en el Oriente. Efectuaron así una gran campaña publicitando sus nuevos exóticos platos. Sin embargo, a pesar de ella, la acogida no resultó satisfactoria e incluso se notó una significativa disminución en el número de sus clientes.

A fines de 1990 la crisis económica por la que atravesaba el país afectó a todos los negocios y el chifa Sam Sen no fue la excepción.

Después de calcular los costos y los ingresos del período, los propietarios vieron que la ganancia era ínfima debido a tres factores: la gran suma de dinero que se gastaba en publicidad, el alto sueldo del cocinero y el alto costo de los insumos importados originado en la abrupta alza del dólar (ver anexo 1)

Creyendo que la clientela seguiría siendo fiel al chifa y que éste ya había ganado cierto prestigio en el mercado, decidieron prescindir en adelante de toda campaña publicitaria y también del cocinero y contratar a uno nacional para rebajar sus costos y así obtener aún más ganancias. Además, rebajaron considerablemente la cantidad de insumos importados utilizados en los platos. También se descuidó el mantenimiento de los jardines, los adornos y todo aquello que constituía el atractivo del local, tal como puede verse en el anexo 2. Asimismo, introdujeron el nuevo menú económico, que fue muy aceptado por los empleados que trabajaban por esa zona.

A los seis meses de las modificaciones realizaron un nuevo cálculo de los costos e ingresos. Los resultados negativos sorprendieron a los propietarios. A pesar de que los costos habían bajado considerablemente y de que la venta de menús era buena, los ingresos por los demás platos y el número de banquetes habían disminuido. Por otro lado, los clientes de la colonia

habían dejado de concurrir al establecimiento. Todo esto preocupó mucho a los dueños, quienes al no saber qué hacer decidieron pedir consejo a un amigo. Este les dijo que las pollerías habían aumentado sus ventas por la caída del precio del pollo.

Tal comentario inquietó a los socios y los dejó pensando en la posibilidad de abrir una pollería, pero no se ponían de acuerdo.

El señor Sam decía que quizás la diversificación era una buena medida en ese momento de crisis y si el negocio era rentable no había que dudarlo. "Total... -decía-, todos los negocios de comida son iguales. Con la experiencia del chifa, podemos abrir una pollería sin problemas." Sin embargo, el señor Sen no estaba tan seguro de ello, ya que para él ambos negocios eran muy distintos y estaban dirigidos a públicos totalmente diferentes. Por otro lado, consideraba que ambos negocios eran incompatibles.

Finalmente, decidieron abrir una pollería en el segundo piso del chifa. Este hecho hizo perder exclusividad al local, pues los comensales de la pollería debían atravesar el chifa para ir al segundo piso. Adicionalmente, el humo y la bulla provenientes de la pollería molestaban a los clientes del restaurante de comida china.

Han pasado algunos meses y no se ve ninguna mejora; por el contrario, la situación del negocio es cada vez peor.

1. ¿Cree usted que los señores Sam y Sen deben mantener la pollería o volver al servicio de banquetes?
2. ¿Qué estrategias sugeriría respecto al tipo de producto a ofrecer y al segmento de mercado al cual deben dirigirse?
3. ¿Considera usted que la estrategia de promoción realizada era la más adecuada?

ANEXO 1: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL
CHIFA SAM SEN DEL 30/06/90 AL 31/12/90
(En US\$)

Ventas	35,000
Costo de ventas	<u>(18,000)</u>
Utilidad bruta	17,000
Gastos de operación	
Gastos administrativos	
Sueldos y salarios	(6,000)
Luz, agua y teléfono	(2,000)
Mantenimiento de local	(600)
Depreciación	(1,200)
Varios	(700)
Gastos de ventas	
Publicidad	<u>(5,400)</u>
Utilidad de operación	1,100
Gastos financieros	<u>(300)</u>
Resultado neto	<u>800</u>

ANEXO 2: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL
CHIFA SAM SEN DEL 01/01/91 AL 30/06/91
(En US\$)

Ventas	15,000
Costos de ventas	<u>(6,500)</u>
Utilidad bruta	8,500
Gastos de operación	
Gastos administrativos	
Sueldos y salarios	(4,000)
Luz, agua y teléfono	(2,000)
Mantenimiento del local	(200)
Depreciación	(1,200)
Varios	(700)
Gastos de ventas	
Publicidad	<u>---</u>
Utilidad de operación	
Gastos financieros	<u>(500)</u>
Resultado neto	<u><u>(100)</u></u>

● Caso 4: Flavoring del Perú S.A.

En el año 1975 la compañía Flavoring del Perú S.A. fue fundada por el señor J. Lawrence como subsidiaria de Flavoring Extracts, con la idea de abastecerla de algunos insumos básicos que luego esta última procesaría y convertiría en colorantes y esencias para la industria alimentaria norteamericana.

Sin embargo, con el tiempo, Flavoring del Perú S.A. fue creciendo y ya no sólo compraba insumos para revenderlos sino que también los empezó a procesar para luego venderlos en el mercado nacional. A partir del año 1980, la empresa pasó a manos de los señores Julián González y Humberto Mendizábal, peruanos los dos, quienes siguieron desarrollando nuevos productos dentro del mismo giro, que cuenta con una gran aceptación tanto en el mercado local como en el extranjero, logrando así un incremento importante en las ventas.

Por ser una empresa cumplida y confiable, Flavoring del Perú S.A. fue adquiriendo un gran posicionamiento y reconocimiento en el mercado, lo cual la llevó en 1985 a consolidarse en el primer lugar del mismo con una participación del 50%, siendo su principal competidor la Compañía Química Cosmos con un 25% del mercado y otras cuatro empresas que se dedican a este rubro con el restante 25%. Ello gracias a una gran campaña de publicidad hecha a fines de 1984 y al incremento sustancial en la fuerza de ventas (ver anexo 1).

Flavoring del Perú S.A. tenía el liderazgo en el mercado, principalmente por la ventaja comparativa de representar a una compañía transnacional de gran prestigio internacional, recono-

cida por la calidad de sus productos. Asimismo, contaba con asesores técnicos estadounidenses que venían periódicamente para capacitar al personal en los últimos adelantos tecnológicos en este campo.

Por otra parte, su competidor Química Cosmos era una empresa nacional mediana que, a pesar de sus grandes campañas de promoción y su intensa fuerza de ventas, no había logrado penetrar de manera importante en el mercado porque no contaba con el prestigio y respaldo de una marca internacional. Las cuatro compañías restantes tenían mucho menor tamaño y se dirigían a pequeñas empresas y al sector informal.

Entusiasmados por el gran desarrollo alcanzado por la empresa y alentados por las favorables perspectivas futuras, los señores González y Mendizábal decidieron llevar a cabo una estrategia de diversificación siguiendo a los consejos de un amigo común.

De esta manera comenzaron a evaluar una serie de alternativas hasta que optaron por incursionar en el mercado de productos de limpieza, debido a unos contactos establecidos con un cliente del exterior quien necesitaba un representante para esta línea en el Perú y los abastecería de insumos.

Ambos eran conscientes de que su conocimiento de la línea de productos de limpieza era insuficiente, pero confiaban en que aprenderían ese negocio una vez que se encontraran en él.

Por otra parte, consideraban que el nuevo negocio debía ser similar al de las esencias y colorantes naturales, pues ambos productos estaban dirigidos al mercado industrial.

Luego de tomar la decisión, comenzaron a invertir fuertes cantidades de dinero (proveniente de la línea de esencias y colorantes naturales) para adaptar el local, contratar personal adicional, comprar insumos y maquinaria para poner en marcha la nueva línea de productos, etcétera.

Los socios estaban tan animados con las proyecciones de crecimiento que tenía la empresa con la nueva línea que no

escatimaron gastos, descuidando con ello su línea tradicional de esencias y colorantes naturales. Este hecho fue particularmente grave dado que ambos dueños tenían centralizadas todas las decisiones y no delegaban ni permitían que los gerentes de línea decidieran nada sin consultarles.

La voz de alarma recién se dio cuando el Gerente de Finanzas expuso en un comité de gerencia el problema de liquidez que tendría que afrontar la empresa durante los meses siguientes, ya que al dedicarse todo el dinero existente en poner operativa la nueva línea (que aún no generaba ingresos) se habían tenido que *reducir* enormemente los gastos de promoción y ventas de la línea de esencias y colorantes con la consiguiente *disminución en las ventas* (ver anexo 2).

Recién a estas alturas los socios se preguntaron si esta diversificación sería o no conveniente para la empresa. Así, decidieron contratar a un asesor externo para que les hiciera un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa y les aconsejara qué hacer.

A continuación se presentan las conclusiones del informe que presentara el asesor:

La empresa no ha tenido un desarrollo muy planificado en el aspecto organizativo, sino conforme fueron necesitando personal crearon nuevos departamentos y cargos. En 1992 contaba con noventa trabajadores entre empleados y obreros. Además, tenía dos fábricas, una en la avenida Colonial y otra en la avenida Argentina y una oficina central en San Isidro.

Del total de insumos que utiliza, la empresa requiere importar el 10%. Este porcentaje es insustituible pues no se produce aquí, y si fuera reemplazado por otro la calidad del producto caería tremendamente.

Aun después de diversificar su línea de productos ha seguido usando los mismos canales de distribución, pues consideraba que éstos se relacionaban por estar dirigidos al mercado industrial y porque muchos de sus clientes compraban ambas líneas

de productos (como Backus y Johnston, José R. Lindley y Hnos., etcétera).

La empresa cuenta con un Departamento de Producción, otro de Ventas (para el mercado local), un Departamento de Comercio Exterior (que se encarga de importar los insumos -materia prima y algunos químicos para producción- y exportar productos terminados), un Departamento de Administración y Finanzas (que también abarca los problemas de personal) y un Departamento de Informática (que lleva la contabilidad -paralelamente al departamento de Contabilidad y Finanzas- y los registros de ventas, de los cuales sacan resúmenes mensuales y anuales) (ver anexo 3). Esta estructura se ha mantenido igual luego de la incorporación de la nueva línea de productos de limpieza a la empresa porque se consideraba que no había razón para cambiarla, debido a que ambas líneas de productos se dirigen al sector industrial.

Las ventas de la compañía han caído por la falta de insumos (nacionales y extranjeros) y la gran pérdida del poder adquisitivo de las empresas. Como medida correctiva, el señor Mendizábal, Gerente General, luego de consultar con el Gerente de Ventas, decidió establecer nuevos puntos de venta en los cuales ofrecer los productos de sus dos grandes líneas.

Sin embargo, las ventas no han crecido sino, al contrario, han caído ligeramente, ya que en 1991 su más cercana competidora, la Compañía Química Cosmos, había aumentado su participación en el mercado a 30%, mientras que Flavoring del Perú había bajado a 40%, con lo que la brecha entre ambas empresas se ha acortado tremendamente.

Como si esto fuera poco, una de las cuatro pequeñas empresas de la competencia ha aprovechado la coyuntura y ha mejorado sus productos sustancialmente, aumentando con ello su participación en el mercado a 15%, ubicándose en tercer lugar.

1. ¿Qué acciones debe tomar la empresa en cuanto a sus líneas de productos?
2. ¿Qué medidas debe adoptar para contrarrestar la disminución de su participación en el mercado?
3. ¿Considera usted que se están implementando adecuadamente las estrategias de mercadotecnia?

ANEXO 1: VOLUMEN DE VENTAS
(En US\$)

Año	Flavoring del Perú	Cía. Química Cosmos	Otras empresas	Total de la industria
1975	25,000	30,000	—	55,000
1976	30,000	41,000	—	71,000
1977	39,000	50,000	43,000	132,000
1978	42,000	55,000	52,000	149,000
1979	46,000	60,000	54,000	160,000
1980	55,000	65,000	55,000	175,000
1981	71,000	79,000	58,000	208,000
1982	79,000	88,000	60,000	227,000
1983	82,000	90,000	61,000	233,000
1984	84,000	85,000	63,000	232,000
1985	150,000	75,000	75,000	300,000
1986	155,000	77,000	78,000	310,000
1987	182,000	80,000	82,000	344,000
1988	250,000	130,000	70,000	450,000
1989	370,000	190,000	92,000	652,000
1990	490,000	250,000	120,000	860,000
1991	600,000	450,000	450,000	1'500,000
1992*	480,000	720,000	400,000	1'600,000

* Proyectado

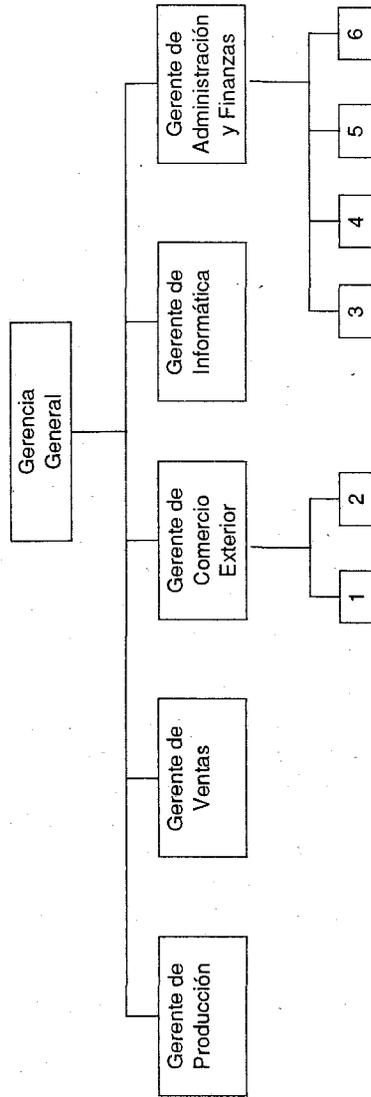
ANEXO 2: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE
 FLAVORING DEL PERÚ S.A. POR EL EJERCICIO DE 1991
 (En US\$)

	Histórico
Ventas	600,000
Costo de ventas	(360,00)
Utilidad bruta	<u>240,000</u>
Gastos operativos	
Gastos administrativos	
Sueldos y salarios	80,000
Alquiler de local	24,000
Luz, agua y teléfono	6,000
Depreciación	20,000
Correo y télex	2,000
Útiles de oficina	4,000
Movilidad	3,000
Varios	2,000
Total gastos administrativos	<u>141,000</u>
Gastos de ventas	
Comisiones	30,000
Publicidad	40,000
Total gastos de ventas	<u>70,000</u>
Utilidad operativa	<u>29,000</u>
Partidas financieras	
Intereses y gastos	<u>(4,000)</u>
Utilidad después de partidas financieras	25,000
Impuesto a la renta	<u>(8, 750)</u>
Utilidad neta	<u><u>16,250</u></u>

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE FLAVORING DEL
 PERÚ S.A. POR EL EJERCICIO DE 1991
 (En US\$)

	Proyectado
Ventas	480,000
Costo de ventas	<u>(290,000)</u>
Utilidad bruta	190,000
Gastos operativos	
Gastos administrativos	
Sueldos y salarios	88,000
Alquiler de local	24,000
Luz, agua y teléfono	6,500
Depreciación	20,000
Correo y télex	1,500
Útiles de oficina	3,000
Movilidad	3,500
Varios	1,500
Total gastos administrativos	148,000
Gastos de ventas	
Comisiones	24,000
Publicidad	<u>15,000</u>
Total gastos de ventas	<u>39,000</u>
Utilidad operativa	3,000
Partidas financieras	
Intereses y gastos	<u>(4,000)</u>
Utilidad después de partidas financieras	<u>(1,000)</u>
Impuesto a al renta	<u>(—)</u>
Utilidad neta	<u><u>(1,000)</u></u>

ANEXO 3: ORGANIGRAMA DE FLAVORING DEL PERÚ S.A.



1. Jefe de Importaciones
2. Jefe de Exportaciones
3. Jefe de Contabilidad
4. Jefe de Tesorería
5. Jefe de Servicios Generales
6. Jefe de Personal

● Caso 5: Compañía Crunchis

Desde que fuera creada, a fines de 1987, la Compañía Crunchis se ha dedicado a la elaboración de su único producto: los cereales "Crunch". Los insumos necesarios para la elaboración de dicho alimento, como son el trigo y el azúcar, entre otros, se producen en el país por lo que no tiene problemas para adquirirlos en el mercado local.

El mercado al cual se dirige es el de las familias pertenecientes a la clase media-alta y alta.

A la fecha de su fundación, era la única empresa en el mercado dedicada a la elaboración de *cornflakes*. Las importaciones de este tipo de productos estaban prohibidas y en el mercado local no existía ningún producto similar que pudiera considerarse sustituto.

Estas excepcionales condiciones, unidas al hecho de que el poder adquisitivo de su público objetivo era bueno a pesar de la situación económica del país, contribuyeron a que la empresa pudiera introducir su producto en el mercado con cierta facilidad.

En su primer año de operaciones la empresa tuvo gran acogida en el mercado, logrando que la etapa de introducción fuera muy corta y pasara rápidamente a la de crecimiento. Lógicamente esto implicó fuertes incrementos en las ventas y, por consiguiente, en las utilidades desde los primeros meses de operación.

La conclusión de los socios fue la misma: realmente el estudio de mercado que se hizo antes de decidir las características del producto y el segmento al que iría dirigido había sido muy útil, ya que les había permitido identificar una necesidad insatisfecha

y gracias a ello no habían tenido problemas con su rápida aceptación por parte del público.

Debido al gran incremento que se había producido en las ventas, el Gerente General, señor Bertodus, descuidó la publicidad de "Crunch", pues pensó que como el producto ya era conocido y no había otra marca que le hiciera competencia no se afectarían las ventas de la empresa.

Posteriormente sobrevino el fuerte shock económico que se produjo en el país a fines de 1988, que causó un incremento exorbitante en los costos y por consiguiente en los precios de venta, los cuales no pudieron ser afrontados por los clientes dada la fuerte merma que habían sufrido en su ingreso real. Por no tratarse de un bien de primera necesidad, el cereal fue eliminado rápidamente de la canasta familiar.

Por otra parte, se avecinaban las elecciones presidenciales y el cambio de gobierno para 1990, lo cual generaba una gran incertidumbre sobre lo que sucedería en el futuro y hacia que la población destinara al ahorro todo cuanto pudiese.

Al cabo de unos meses se notó una alarmante disminución en el nivel de ventas. El Gerente de Ventas atribuyó este hecho a que los consumidores ya se habían cansado del sabor del producto. Además, él tenía hijos y sabía que los niños -blanco de mercado del producto- se cansaban rápidamente de comer lo mismo.

Luego de analizar la situación y siendo consciente de que la empresa contaba con capacidad instalada ociosa, decidió desarrollar una nueva presentación del producto y lanzó "Crunch" con pasas, cuyo precio de venta era 15% mayor que el del "Crunch" original. Este producto estaría dirigido al mismo segmento de mercado y sería apoyado por una fuerte campaña publicitaria.

Para introducir en el mercado el nuevo "Crunch", el Gerente General decidió contratar a un gerente de producto con el propósito de delegar en él algunas funciones. Para ello recurrió a su hijo político Larry, quien tenía "ciertos conocimientos sobre

mercadotecnia". Con esta nueva contratación el señor Bertodus se concentraría en el área financiera.

Larry realizó un provechoso contrato con una empresa productora de frutas secas, la cual le proporcionaría la cantidad de pasas requeridas de buena calidad y a un precio bastante cómodo.

Satisfecho con su logro inicial, Larry lanzó una fuerte campaña publicitaria donde se resaltaba que cada caja de *cornflakes* contenía cien pasas.

Al ver que su hijo político se encargaba de los aspectos de marketing con tanto entusiasmo, el Gerente General le delegó toda la autoridad en lo referente a esta área y lo ascendió a Sub-gerente General de Mercadotecnia para que estuviera por encima del Gerente de Ventas.

De esta manera logró descongestionar su área de trabajo y tener más tiempo para dedicarlo a la parte financiera, que era la que él consideraba más importante en la empresa.

La aguda campaña publicitaria facilitó la introducción del *cornflakes* con pasas, que era algo nuevo en el mercado, obteniéndose un nivel de ventas bastante satisfactorio, pero "Crunch", el producto inicial que dio el posicionamiento de líder a la empresa, seguía decayendo estrepitosamente, sin que se hiciera ninguna campaña promocional ni se tomara ninguna medida para evitarlo.

En su deseo de destacar, Larry se empeñó en aumentar las utilidades de la empresa. Para ello aprovechó la aceptación del *cornflakes* con pasas en el mercado y ordenó reducir a cincuenta el número de pasas por caja y bajar la calidad de las mismas, sin avisar al público de este cambio ni modificar la campaña publicitaria en absoluto.

Larry pensaba que, a pesar de haber bajado la calidad de su producto, la gente seguiría comprándolo, pues ya había interiorizado la idea de que tenía gran calidad. Además, consideraba que su producto no tenía competencia, razón por la cual no había de qué preocuparse.

Pasó el tiempo y en 1990 hubo cambio de gobierno, con lo que las reglas de juego también cambiaron. El nuevo gobierno adoptó una serie de medidas que implicaron cambios radicales en el país: los precios se incrementaron en 400% aproximadamente, lo que ocasionó una drástica disminución en el poder adquisitivo de la población y, por otra parte, se abrieron las importaciones con la consiguiente inundación del mercado de productos extranjeros de todo tipo a precios competitivos, entre ellos los cereales y *cornflakes* estadounidenses Tellogs de fama internacional, cuyos precios eran similares a los de "Crunch".

Este cambio en el entorno, que no había sido previsto por Larry, trajo serios problemas a la Compañía "Crunchis", que de ser una empresa próspera pasó a tener serios problemas financieros, pues sus ventas declinaron drásticamente debido a que la clase media alta y alta, que eran las que todavía podían adquirir este tipo de productos, empezaron a consumir los productos importados, mientras que la clase media dejó de consumirlos por completo.

1. ¿Mantendría usted la actual estructura organizativa de la empresa o realizaría algunos cambios? ¿Cuáles?
2. ¿Cómo manejaría la promoción de la empresa? ¿Qué haría?
3. ¿Considera usted que es importante realizar un plan estratégico de marketing?

● Caso 6: Burger S.A.

En noviembre de 1988 fue inaugurado el local de la empresa Burger S.A. en un lugar céntrico de Miraflores. Existía un razonable temor acerca del éxito que tendría el negocio debido a que el entorno económico del país no era nada alentador. El reciente shock económico sufrido dos meses antes había elevado considerablemente el índice inflacionario y la cotización del dólar, ocasionando una fuerte caída en el poder adquisitivo de la población en general. Asimismo, como consecuencia de estas medidas, el nivel de precios se incrementó sustancialmente.

Paralelamente, el gobierno dictó una serie de medidas que buscaban frenar la inflación, que había alcanzado niveles realmente alarmantes. Por otra parte, se incrementaron los impuestos con la finalidad de recaudar fondos para cubrir el déficit fiscal.

El principal producto de Burger S.A. son las hamburguesas preparadas a la parrilla, aunque al mismo tiempo expenden otro tipo de sandwiches como el de pollo, mixto y *hot dog*, además de papas fritas, jugos, *milkshakes*, *salad bar*, postres, entre otros.

Burger S.A. empezó vendiendo las combinaciones clásicas de hamburguesas y algunas otras totalmente nuevas en el mercado. Hoy en día ofrece la mayor cantidad de combinaciones y distintas presentaciones dentro del mercado de hamburguesas, acompañándolas de una gran variedad de ingredientes como jamón, champiñones y diversas salsas.

La empresa alcanzó rápidamente el éxito gracias a la innovación y calidad de sus productos y a un excelente servicio, además

de una buena campaña de promoción mediante la cual se enfatizó la diferencia entre Burger S.A. y otros establecimientos similares. Burger S.A. logró un fuerte posicionamiento como la empresa que ofrecía las mejores y la mayor variedad de hamburguesas en Lima. Al año de iniciarse el negocio tenía el 45% de participación en el mercado de este tipo de establecimientos; en segundo lugar estaba Queen of Burguers con el 25%, luego Hamburgino con el 12% y finalmente varios establecimientos pequeños cuya participación totalizada era del 18%.

Los precios de sus productos son altos con relación a la competencia, pero este no es un factor muy importante, ya que el mercado al cual están dirigidos (jóvenes de clase media alta y alta) está dispuesto a pagar un poco más por considerarlos mejores. Cuando entraron al mercado lo hicieron con precios superiores a la competencia en un 30% aproximadamente y se han mantenido en ese rango.

Por otra parte, gracias a la gran campaña promocional que se llevó a cabo cuando se inauguró el local, lograron que éste se convirtiera en un punto de reunión de la gente joven. Diariamente contaba con gran afluencia de público que buscaba un lugar céntrico y cómodo donde se pudiera comer bien por una tarifa razonable.

Los jóvenes no gustan de los locales elegantes donde se ofrece comida sofisticada, sino prefieren la atención rápida en un lugar de ambiente agradable donde predomine la informalidad y encuentren mucha gente joven y alegría.

Los días de semana, a la hora de almuerzo, concurrían al local personas que trabajan en los alrededores, mientras que en la noche acudían los residentes de la zona. Los días viernes y sábado por la noche el local se transformaba con la alegría y entusiasmo de adolescentes que iban a pasar un buen momento en este nuevo punto de encuentro.

A pesar de la crisis económica por la que atravesaba el país, la empresa logró mantener su posición y su nivel de ventas

durante el año 1989 y el primer semestre de 1990; pero el segundo semestre de 1990 la situación cambió debido a la incertidumbre y expectativa sobre las medidas que adoptaría el nuevo gobierno, lo cual originó una gran alza de los precios y la consiguiente caída del poder adquisitivo de la población disminuyendo las ventas.

Esta situación, como era de esperarse, empeoró luego de las medidas adoptadas por el nuevo gobierno.

El señor Beltrán, dueño y gerente de la empresa, soñaba con formar un negocio que creciera continuamente hasta convertirse en una gran cadena de establecimientos de venta de comidas rápidas a nivel nacional. Por el veloz éxito logrado en un primer momento sintió que su meta estaba muy cerca y que podía alcanzarla en el corto plazo, pero luego, ante las variaciones ocurridas en el entorno, vio que estaba frente a serios problemas que hacían urgente adoptar alguna medida para recuperar el nivel de ventas anterior.

Analizó así las diversas opciones entre las que podía escoger, como, por ejemplo, bajar la calidad y el precio del producto, pero pensándolo mejor consideró que esto no sería adecuado porque era gracias a la calidad y variedad de sus productos que había alcanzado el posicionamiento y el prestigio que actualmente tenía.

Otra opción era ofrecer paquetes de promociones a los clientes, como una hamburguesa royal con papas fritas y un refresco a un precio menor que si se comprara cada cosa por separado, tal como venían haciéndolo otros establecimientos de venta de alimentos de la misma categoría que buscaban con estas ofertas atraer a segmentos de mercado con menores recursos económicos. Esto le pareció una buena idea y decidió ponerla en práctica ofreciendo cada semana una combinación diferente.

Una tercera salida era colocar carritos sandwicheros en lugares estratégicos de la ciudad con el mismo nombre de Burger S.A. La idea era poner el producto cerca de aquellos clientes que

no podían concurrir al local de Burger y deseaban consumirlo a la hora de refrigerio, por ejemplo.

El señor Beltrán encargó al Gerente de Ventas la realización de estos dos nuevos proyectos, ya que pensó que era la persona más adecuada para hacerlo y que no eran necesarios los servicios de la prestigiosa empresa consultora de mercados que había contratado al iniciar la empresa.

Dicha consultora hizo un buen trabajo para Burger S.A. Fue la encargada de realizar la investigación para analizar el mercado de hamburguesas y para saber cuáles eran los gustos de los consumidores. Diseñó los planes estratégicos que Burger S.A. debía seguir, indicando a qué segmento de mercado se dirigiría; fijó los precios, la línea de productos a ofrecer, etcétera. Además, llevó a cabo la promoción de Burger S.A. mediante una fuerte campaña publicitaria.

Todo ello había contribuido al éxito logrado por Burger S.A. A mediados de 1991 dejaron de contar con los servicios de la consultora porque tenían un alto costo. El señor Beltrán pensó que esta decisión constituiría un gran ahorro para la empresa. Asimismo, consideraba que sus proyectos eran fáciles de realizar y que le darían buenos resultados.

En relación a la idea de los carritos pensó que los consumidores tenían una buena imagen de Burger S.A. y que preferirían comprar las hamburguesas en éstos antes que en los de la competencia, puesto que ya habían interiorizado la idea de que el producto era agradable y de calidad.

Los paquetes de promoción tuvieron gran acogida por parte de los clientes que querían seguir consumiendo los productos de Burger, a pesar de que sus ingresos se habían visto afectados por la situación político-económica del país.

Los carritos sandwicheros no dieron los resultados esperados. Si bien en éstos se ofrecían productos de igual calidad que en el local de Burger, las hamburguesas no eran preparadas a la parrilla sino a la plancha (una de las principales características

que diferenciaban a las hamburguesas de Burger S.A. de las demás) y su precio era el más alto entre los carritos sandwicheros. Por otra parte, en los carritos no se podía brindar la variedad de combinaciones de hamburguesas ofrecidas en el establecimiento miraflorentino. Por las razones mencionadas, al público ya no le resultaba atractivo consumir las hamburguesas de los carritos dado que no había gran diferencia con las de la competencia, con el agravante de que esta última las ofrecía a un menor precio.

Sin embargo, el problema no terminó allí, sino fue complicándose aún más con la confusión que causaron los carritos respecto a la calidad de los productos de Burger S.A. Mucha gente que probó las hamburguesas de Burger S.A. por primera vez en los carritos se desilusionó, pues por los comentarios que habían escuchado esperaban algo superior.

Todos estos problemas han ido deteriorando la imagen de la empresa y la calidad y exclusividad de sus productos, disminuyendo todavía más las ventas.

El señor Beltrán está revisando su contabilidad y se encuentra muy preocupado por las proyecciones que ha hecho el Gerente Financiero en caso no se tomen medidas inmediatas para remediar la situación.

1. ¿Debe continuarse trabajando con los carritos rodantes?
¿Bajo qué condiciones?
2. ¿Considera que el éxito obtenido en un principio es suficiente para asegurar un incremento futuro en las ventas?
3. ¿Cuáles serían las acciones inmediatas que llevaría usted a cabo para afrontar la difícil situación de la empresa?

ANEXO: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE BURGER S.A.
(En US\$)

	Histórico		Proyectado
	1990	1991	1992
Ventas	60,000	72,000	57,000
Costo de ventas	(36,000)	(47,000)	(40,000)
Utilidad bruta	24,000	25,000	17,000
Costos de operación			
Gastos administrativos	(7,000)	(8,500)	(8,500)
Gastos de ventas	(5,000)	(7,000)	(6,000)
Utilidad de operación	12,000	9,500	2,500
Partidas financieras			
Gastos financieros	(2,000)	(3,000)	(1,500)
Utilidad después de partidas financieras	10,000	6,500	1,000
Impuesto a la renta	(3,500)	(2,275)	(350)
Utilidad neta	6,500	(4,225)	650

● Caso 7: Espárragos en Acción

La compañía Espárragos en Acción fue creada en el año 1980 por cinco socios -Mary, Roberto, Antonio, Armando y Ricardo-, quienes invirtieron en una gran planta, ubicada al norte de la ciudad de Trujillo en tierras de su propiedad, que se dedicaría a la producción y comercialización de espárragos en lata.

Previamente realizaron un estudio de mercado para conocer las características de la demanda. Dicho estudio determinó que el mercado local ofrecía buenas posibilidades, dado que no existía ninguna otra empresa que se dedicara a esta actividad en ese momento y, por otra parte, la clase media-alta y alta consumían mucho este producto tanto en sus comidas habituales como en sus banquetes y agasajos. Además, éstas consideraban a los espárragos un producto sofisticado por lo que su precio no era un aspecto relevante.

En sus inicios la empresa era monopólica, pero con el paso de los años surgió la competencia. En 1991 este sector del mercado entra en crisis y la demanda del producto cae notablemente como consecuencia de la fuerte recesión que estaba atravesando el país y del deterioro del poder adquisitivo de la población.

Este entorno difícil hizo que la situación de la empresa se volviera crítica, ya que sus ventas disminuyeron en un 30%, ocasionándole serios problemas financieros.

En octubre de 1991, durante un ameno almuerzo en La Molina, en casa de Mary, los cinco socios de Espárragos en Acción charlaban sobre la situación de su negocio a fin de tomar nuevas decisiones acerca del rumbo que debía seguir la empresa, en

vista de los problemas de mercado por los que atravesaban. Mary, que es especialista en la agroindustria de frutas, hortalizas y legumbres, graduada en una importante Escuela de Negocios de Dusseldorf, sabe que el Perú posee ventajas naturales competitivas para la producción de espárragos y por ello está viendo la posibilidad de exportar este producto a diferentes mercados extranjeros.

"Las nuevas técnicas de cultivo, las variedades de semillas disponibles en el Perú y la creciente demanda internacional, hacen predecir la ampliación del negocio del mercado nacional al mercado internacional", manifestó Mary a sus socios mientras les ofrecía una apetitosa crema de espárragos a la francesa, preparada con la receta de su abuela Aureliana. "Los agricultores, comerciantes locales y exportadores visualizan la obtención de una gran utilidad en la explotación de este producto en el mercado internacional", agregó.

"El espárrago puede exportarse en diversas formas", indicó Roberto, arequipeño de nacimiento, quien acababa de regresar de Alemania Federal, país donde viven sus familiares. "Además -agregó- he podido observar en Alemania que los espárragos se comercializan de muchas formas y tienen amplia aceptación en la población, ya sea frescos, congelados, enlatados, en frascos o deshidratados. Creo que el factor fundamental para poder exportar radica en asegurarse el abastecimiento suficiente de espárragos.

Por otro lado, Alemania es un mercado en el que hay muy poca competencia. Actualmente sólo se comercializan dos marcas a precios exorbitantes. Según mis cálculos, considerando los costos de exportación, los aranceles, impuestos, etcétera, nuestro producto podría venderse en Alemania a un precio hasta 30% por debajo de los productos existentes. Aún no he investigado otros mercados, pero considero que en el resto de los países de la Comunidad Económica Europea ocurrirá lo mismo", concluyó.

"Así como nosotros, Roberto, hay muchas personas y empresas que quieren incursionar en el negocio de exportación de

espárragos. Parece sencillo hacerlo, pero debemos conocer los procesos necesarios para la obtención del producto exportable", puntualizó Antonio.

"Pero la competencia actual es muy grande", dijo Armando, esposo de Mary, especialista en comercio internacional y Gerente General de la empresa. "Aquí, por ejemplo, tengo varias conservas de espárragos de las tres marcas con mayor penetración en el mercado nacional que he comprado recientemente para investigar las características de los productos de la competencia. Creo que debemos analizarlas con cuidado y reconocer las cualidades de los productos de la competencia y sus principales ventajas comparativas sobre los nuestros.

Debemos ser conscientes de que ya no somos los únicos en el ramo. Hay otras empresas como Flor Redonda, que tiene el 20% de participación en el mercado, y Convas que tiene el 15%. Por lo tanto, si bien mantenemos el liderazgo con nuestro 40% de participación, no estamos solos y en cualquier momento podemos empezar a perder puntos y salir del mercado.

Por otra parte, hay que reconocer que por el hecho de ser los más antiguos en el ramo nuestra maquinaria y tecnología también lo son, por lo que nuestros costos de producción son aproximadamente un 20% mayores que los de la competencia que sí cuenta con maquinaria sofisticada que le permite tener menores costos y una capacidad de producción superior a la nuestra en 30%.

La ventaja que tenemos frente a los demás es la experiencia ganada por el tiempo que estamos en el negocio y, por otro lado, que no tenemos problemas de abastecimiento como ellos, pues contamos con nuestros propios campos de cultivo", añadió Armando.

"No olvides que ningún competidor cuenta con una fuerza de ventas tan fuerte como la nuestra ni con una red de distribución a nivel nacional. Somos los únicos dedicados exclusivamente a la comercialización de espárragos, mientras que los otros

tienen la línea de espárragos como una más dentro de una gran variedad de verduras y frutas", dijo Roberto.

"Lo que tú dices es muy cierto -agregó Ricardo- y no olvides que los espárragos blancos congelados son muy apreciados en Europa, pero temo que pueden ser reemplazados por productos sustitutos, sobre todo por los champiñones que actualmente tienen gran acogida en dicho continente".

"Bueno, muchachos, creo que debemos empezar a trabajar", intervino Mary. "Espero que esta tarde podamos analizar con más profundidad los factores que ustedes han mencionado. Si revisamos el aspecto de las fuerzas que mueven la competencia en el sector externo, tendremos más claridad para analizar la posibilidad de exportar los espárragos o, en todo caso, ver las oportunidades existentes para crear demanda en el mercado nacional, que actualmente pasa por una gran crisis".

"En general -dijo Ricardo- se observa alta movilidad en el sector exportador de espárragos y destaca la presencia de una empresa muy cercana, ubicada en Trujillo, que viene realizando fuertes inversiones para la exportación de este producto".

Adicionalmente se han tratado los siguientes asuntos, los cuales forman parte del informe que preparó Armando:

- a) Presión de los productos sustitutos: Se teme que el fuerte ingreso de los champiñones al comercio internacional pueda desplazar significativamente el consumo de espárragos.
- b) Poder de negociación de los compradores: Este poder es enorme en la medida que un mejor conocimiento del mercado permite a los agentes representantes obtener márgenes de utilidad más amplios por su precisión en la ubicación de clientes y mercados para los espárragos.
- c) Poder de negociación de los proveedores: En el caso de que la producción de Espárragos en Acción no sea suficiente para responder a la demanda del mercado internacional al que pretende ingresar, debe conocer a los distintos agricultores

que abastecen de este producto a otras empresas y contar con alguna estrategia de acción para asegurarse el producto cuando lo necesiten a un precio adecuado.

Barreras para el ingreso

- a) Las economías de escala constituyen una fuerte barrera para el ingreso, excepto en el caso de exportar espárragos frescos, porque se requiere contar con instalaciones costosas.
- b) Los requisitos de capital para la "nueva empresa" son altos si se opta por la exportación de espárragos procesados.
- c) La diferenciación del producto sólo se da en cuanto a calidad y precio. Puede tener importancia también el empaque del producto (calidades externas).
- d) El acceso a los canales de distribución es restringido debido a la poca difusión de información sobre los mercados extranjeros.
- e) La poca disponibilidad en el Perú de personal especializado.
- f) Reacción esperada significativamente grande de los competidores, que se puede traducir en un acaparamiento de la materia prima (que se pueda necesitar y no se haya producido) y en una intensificación de las actividades de marketing.

En conclusión, las barreras de ingreso más importantes son las que se refieren a la falta de información, a la dificultad de acceso a los canales de distribución y a las posibles reacciones de las empresas competidoras en el mercado internacional de espárragos.

"El problema es que ninguno de nosotros es especialista en mercadotecnia; no sabemos qué estrategias adoptar y menos si se trata de incursionar en el mercado internacional. Creo que deberíamos contratar a un asesor externo experto en la materia", concluyó el Gerente General de la empresa.

Es así que decidieron contratarlo a usted para que investigue, analice la situación de la empresa, indique algún plan de acción y, en general, dé su opinión sobre la situación de la empresa y sus alternativas.

1. ¿Cómo analizaría el entorno que rodea a la empresa?
2. ¿Los espárragos deben venderse en el mercado local o ser exportados a Europa?
3. ¿Qué estrategias deberían aplicarse para comercializar los espárragos?

ANEXO

Los principales exportadores peruanos, de acuerdo con la información contenida en el Directorio de Oferta Exportable* que publica el Instituto de Comercio Exterior anualmente, son los siguientes:

Empresa	Producto	Capacidad máxima mensual
Química Italiana S.A.	Espárragos: - Frescos - Congelados	10 T
Cap. María Pía Ltda.	Espárragos: - Frescos	53 T
Consorcio Pesquero Salaverry S.A.	Espárragos: - Congelados	400 T
Cooperativa Industrial Santa Ltda.	Espárragos: -Congelados	18 T
Agroindustrial Val S.A.	Espárragos: - Congelados	36 T
Volveresa S.A.	Espárragos: - Congelados	70 T

Otras empresas exportadoras que no fueron registradas son las siguientes:

1. Industrial Chimú S.A.
2. Industrial Espárrago S.A.
3. Frigorífico Industrial S.A.
4. Casa Frigorífica S.A.

* Lista ficticia

● Caso 8: Chocolates y Confites S.A. - Chocol

Respondiendo a la campaña promovida en 1990 por el nuevo gobierno que busca fomentar la inversión extranjera en el país, la firma Chocolates y Confites S.A. - Chocol está estudiando la posibilidad de abrir en el Perú una empresa subsidiaria, pero independiente de la casa matriz ubicada en Colombia en lo que respecta a su manejo administrativo.

Los directivos de Chocol ya se encuentran en Lima y han contratado a una reconocida empresa consultora para que los asesore y realice los estudios de mercado respectivos.

La intención de Chocol es constituir una Empresa Multinacional Andina que, según los convenios bilaterales entre Perú y Colombia y los tratados del Pacto Andino, cuentan con numerosas facilidades de constitución y exoneraciones tributarias. Otro aspecto que le resultó atractivo a los inversionistas fue la actual situación en la cual se encuentra la competencia nacional. En estos momentos la industria nacional está debilitada y es vulnerable frente a un posible ataque de un competidor nuevo que pudiera entrar en el mercado con elevados montos de inversión y con el respaldo de una marca líder en su rubro a nivel sudamericano.

Por otro lado, Chocol está informada de los elevados costos de producción originados en la crisis económica que viene atravesando el país luego del shock económico que ocasionó que los precios de los productos subieran en 400% de un mes a otro en julio de 1990. Pero también está al tanto de la nueva política de comercio exterior que ha reducido la tasa de aranceles para fomentar el ingreso de productos importados al país, tanto en lo

referente a insumos como a productos finales, permitiendo a las empresas emplear nuevamente insumos importados en la producción de golosinas; así como de la segunda reducción de aranceles, el recorte de exoneraciones, la eliminación de prohibiciones a las importaciones, manteniendo la carga tributaria de las empresas nacionales, beneficios que resultan muy atractivos para el inversionista extranjero. Además confía en los beneficios que le dará su situación de Empresa Multinacional Andina, tales como economías a escala por la producción de grandes cantidades de chocolates debido a que comercializarían sus productos en los países del Pacto Andino.

Todas estas condiciones favorables harían que sus costos fueran 40% menores que los de los productos peruanos y por consiguiente, el precio de venta de los productos Chocol también estaría 40% por debajo de los chocolates nacionales.

El siguiente es un resumen del primer informe que les entregara la empresa consultora que contrataron para realizar la investigación del mercado:

- 1) El consumidor peruano de chocolates se caracteriza por basar su impulso de compra en dos factores:
 - a. Emocional, por el símbolo afectivo de convidar, aspecto donde interviene fuertemente la tradición.
 - b. Gratificación sensorial, representa un elemento de recompensa propia o ajena.
- 2) En la actual época de crisis, las estrategias de marketing están dedicadas a la búsqueda de nuevos conceptos en el desarrollo del producto (empaqué, envases, formas, tamaños, sabores, colores, etcétera), por ello algunas empresas no requieren publicidad o la emplean muy poco.
- 3) Según la imagen que tiene el producto en la mente del consumidor, en algunos casos la demanda supera a la oferta, hecho que constituye un fenómeno muy raro en épocas de crisis.

- 4) Existen dos tipos de compradores definidos:
 - a) El "chocolatero", consumidor fuerte de chocolates, generalmente fiel a una o varias marcas.
 - b) El "esporádico", que no compra habitualmente sino cuando le provoca una oferta o le atrae el producto en una situación particular.
- 5) La demanda generalmente se acentúa en invierno.

Competencia

El mercado de los chocolates se encuentra en una etapa muy interesante, introduciendo reformas particulares en su desplazamiento en ventas y distribución.

En realidad, se podría decir que existen dos líderes en Lima Metropolitana separados por una mínima diferencia que podría revertir sobre una u otra marca; pero al parecer ninguna se desplaza más allá de lo que maneja. Destaca sobre todo la buena gestión de Gunther, que durante los últimos años ha logrado escalar posiciones y colocarse al lado del veterano líder Don Frío (ver anexo).

Vemos que Gunther ha recurrido a sus dos productos fuertes y forma una gruesa barrera debajo del líder. Fill, que se caracteriza más por su producción galletera, ha logrado ubicar en un lugar preponderante del mercado sólo a sus productos tradicionales. Finalmente, casi en la cola, se ubica el chocolate de leche El León, quien se apoya en una muy antigua fama de fabricante chocolatero.

Intermediarios de mercadotecnia

Durante los últimos años se ha observado un inquietante interés por el nacimiento de nuevos "canales de distribución informales" de chocolates. Estos se ubican en las intersecciones de las principales arterias de la ciudad limeña, especialmente en aque-

llas donde hay semáforos; los informales aprovechan que los autos están detenidos e invaden las pistas para ofertar una infinidad de productos.

Este novedoso "punto de venta" consiste en el expendio ambulatorio de diversos productos, entre los que sobresalen los chocolates de las muchas marcas que hay en el mercado.

La principal fuente de abastecimiento de estos "informales del semáforo" son los grandes mayoristas. Las empresas no venden sus productos directamente a los informales, pues ello no es parte de su política. Los mayoristas adquieren los productos de las empresas fabricantes de chocolates y los reparten a los distintos puntos de la ciudad a través de los canales de distribución.

Algunas empresas conscientes de este fenómeno y de lo difícil que es controlarlo, han considerado oportuno recomendar a sus distribuidores que les den a los informales un distintivo de la marca que ofertan para cuidar la imagen del fabricante y obviamente del producto.

En este momento, aquella empresa fabricante de golosinas que construya un esquema estratégico podrá aprovecharse de este punto de venta."

El Gerente de Mercadotecnia de Choccol en la principal, señor Luis Gonzales, sugirió al directorio que solamente se produjera en Lima, como un primer paso, la línea de chocolates personales en barra. El asegura que la experiencia le ha demostrado que a pesar de ser el área más competitiva es la de más fácil acceso y mayor rentabilidad.

Por su parte, el señor José Méndez, joven ejecutivo de Choccol recién egresado de la Universidad de Chile, está de acuerdo con la proposición del señor Gonzales, y al respecto dice: "Al entrar en el mercado peruano debemos hacerlo innovando con los chocolates de relleno blando que actualmente predominan en el mercado europeo y norteamericano".

Los directivos de Choccol no tienen conocimiento de los canales de distribución que habitualmente se utilizan en el Perú, por

ello solicitaron un informe sobre este aspecto a la consultora, la cual les describió lo siguiente:

- 1) Como es habitual en los negocios alimenticios, el producto sigue el camino fabricante-mayorista-minorista-consumidor.
- 2) Existe un nexo entre el consumidor y el minorista, quien se constituye en el principal promotor de la venta. El grupo de vendedores minoristas está conformado por vendedores ambulantes, vendedores de esquina, "carretilleros" y la última y más interesante innovación, el "vendedor de micro", que son niños que suben a los vehículos públicos con su cajita de golosinas, realizan su venta y luego se bajan en el paradero siguiente.
- 3) Estos vendedores informales en un primer momento se abastecían de los minoristas pero luego optaron por los mayoristas. Actualmente ninguna empresa fabricante se ocupa de ofrecerles venta directa debido a que ellos compran cantidades reducidas individualmente, aunque muy grandes en conjunto."

Aparte del desencadenamiento del proceso inflacionario, la distorsión de precios relativos en la economía se agudizó de tal forma que se hacía necesaria una corrección. Las principales empresas de chocolates en el país se abastecían de leche, azúcar y otros insumos a precios cómodos pues éstos estaban subsidiados, mientras que la brecha fiscal iba ampliándose permitiendo una mayor emisión con la consecuente inflación.

Obviamente, el stockeamiento de materia prima con un dólar muy por debajo de su precio paridad o dólar meta se produjo a nivel de todas las firmas que contaban con un sistema de información de mercadotecnia idóneo. En este sentido, hasta hoy día empresas grandes como Don Frío, Fill, etcétera, han logrado sobrevivir a la crisis sin obtener enormes utilidades, pero manteniendo su posicionamiento.

Los inversionistas de Chocol se encuentran ante la disyuntiva de lanzar marcas que lograron un reconocido posicionamiento en su país de origen o distintas marcas, presentaciones o incluso nuevos productos en el mercado peruano.

Hasta el momento la directiva de Chocol sabe, aunque a rasgos muy generales, que los productos que dominan el mercado peruano pertenecen en su mayoría a fabricantes veteranos en este rubro, y que sus productos estrella gozan de un claro posicionamiento debido a que los más exitosos poseen *identidad propia*, gracias a acertadas campañas de publicidad o porque tienen arraigo popular por factores tradicionales.

Finalmente, el director creativo de la agencia de publicidad contratada por Chocol manifestó a sus clientes que sería muy provechoso utilizar como gancho los concursos: por ejemplo las envolturas de chocolates premiadas que participen en sorteos o entreguen premios instantáneos.

Un factor que preocupa a los inversionistas es el carácter estacional que tienen las ventas de chocolates en el Perú. Es requisito primordial que el proyecto, una vez instalado, les asegure ventas constantes durante todo el año. Se espera que la empresa no tenga problemas financieros, al menos en el corto plazo, ya que los socios están dispuestos a realizar una fuerte inversión de modo que pueda entrar con fuerza en el mercado.

Una vez tomada la decisión de invertir en el Perú, los ejecutivos de Chocol se dedican a buscar profesionales de primera línea para incorporarlos a la empresa.

1. Si usted fuera Gerente de Marketing de la subsidiaria de Chocol, ¿cómo definiría las características de los productos a comercializar?
2. ¿Qué acciones llevaría a cabo en el corto, mediano y largo plazo?
3. ¿Cuál sería en términos generales su plan de marketing?

**ANEXO: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE
CHOCOLATES POR MARCA**

Marca	Participación en el mercado
Don Frío	45%
Gunther	25%
Fill	15%
El León	5%
Otros	10%

Total	100%
-------	------

● Caso 9: Alaska S.R.L.

Desde que fuera constituida en el año 1985, la heladería Alaska S.R.L. ha ganado mucho prestigio en el mercado limeño.

Sus socios fundadores, los señores López y Benavides, pidieron la asesoría de una agencia especializada en investigación de mercados para buscar la mejor forma de introducir los nuevos helados. Así fue como en el mes de noviembre de 1985 incursionaron en el mercado de Lima causando gran sensación con sus ricos y novedosos sabores.

El mercado limeño es bastante diferenciado entre los niveles sociales que lo conforman. Las clases media-alta y alta están localizadas principalmente en los distritos de San Isidro, Miraflores y Surco, dato que fue muy importante para los socios.

Alaska S.R.L. cuenta con un solo local, ubicado en San Isidro, donde a pesar de no existir un cómodo estacionamiento para el público se mantiene lleno de clientela. Gente de todas las edades se acerca a comprar un helado, y los domingos concurren familias enteras con el fin de probar sus ricos sabores. La empresa ha llegado a alcanzar un ranking de participación del 40% del mercado de helados.

El señor Benavides, quien además se desempeña como Gerente General, está muy satisfecho con su negocio, pues es consciente de que ha logrado establecer una sólida relación cliente-empresa, ya que muchos de sus clientes se han vuelto habituales y concurren con frecuencia a su local.

Por otra parte, sabe que un elemento muy importante de la promoción de su empresa y de sus helados son las referencias

personales: si el que prueba sus helados queda satisfecho, lo recomienda a sus familiares y amigos.

Tradicionalmente la gente sólo tomaba helados en los meses de intenso calor, es decir, durante la temporada de verano. No obstante, en algunos casos, se lograba alargar la temporada dándole inicio a principios de diciembre y terminándola a fines de abril.

Las ventas de Alaska S.R.L. se basan en tres tipos de productos: barquillos, conos y vasitos. Sus precios son un 20% más altos que los de otras heladerías del medio de similar categoría, pero esto se justifica por el hecho de que la empresa en mención utiliza esencias importadas para la elaboración de todos sus sabores.

En el verano de 1988, basándose en una creciente demanda, Alaska S.R.L. lanzó a la venta sus helados en cajas de plástico de medio litro y un litro. Las cajas de plástico descartables así como los vasitos los compraban a Plasticom S.A., proveedor que últimamente ha incrementado sus precios. Alaska, siempre precavida, cuando escuchó el rumor del alza de precios en los artículos de plástico y caucho, se abasteció de cajas y vasitos como para unos seis meses.

El señor Benavides tiene un contacto en Suiza, desde donde le despachan trimestralmente las esencias necesarias para cubrir la demanda del mercado. Los lotes varían según la estación del año. Como los costos de dichas esencias no les parecían altos -representaban el 20% del costo de ventas-, los socios nunca se vieron en la necesidad de averiguar si los sabores podían producirse sin éstas. Además, tenían la facilidad de contar con un proveedor conocido en el extranjero, lo cual les daba confianza en que no tendrían problemas con el abastecimiento de tan importante insumo. Por otra parte, el Gerente General consideraba que este aspecto no era muy relevante, dedicando mayor atención a la decoración del local, dado que si la gente se sentía a gusto en él acudiría con más frecuencia a tomar helados.

Desde hace muchos años existen marcas de helados fuertemente posicionadas en el mercado nacional, las cuales venden sus productos a restaurantes y cafeterías, en carretillas por las playas, y también directamente al consumidor final a través de sus establecimientos. Sin embargo, Alaska S.R.L. nunca necesitó intermediarios y supo atraer a mucha gente a su único local, por lo que las otras marcas constituyen una débil competencia en ese plano.

Ambos socios son los que prácticamente se encargan del negocio. El señor López, quien aportó el capital, es el responsable del control de las ventas, y el señor Benavides es quien conoce los pasos a seguir para realizar el proceso productivo. Él se encargó personalmente de enseñarle a un grupo de empleados los procedimientos exactos para elaborar los helados y es quien recoge y controla los lotes de esencias que llegan del extranjero. El área de producción es la pieza fundamental de la empresa y pone mucho énfasis en la calidad de sus productos.

Donde han tenido algunos problemas es en la atención al público; el personal que despacha los helados no es muy eficiente y tampoco es amable con los clientes que se acercan a comprar. Se puede decir que actúan mecánicamente sin pensar en lo que hacen y sin preocuparse por ser agradables. Los socios no tratan de remediar esta situación, pues saben que poco pueden hacer por cambiar el trato del personal ya que su descontento se debe a que los hacen trabajar muy fuerte y les pagan el sueldo mínimo. Según manifiestan ambos "lo que importa es que los helados sean buenos", y eso está controlado.

Recién la semana pasada el señor Benavides recibió un telegrama de Suiza, donde le comunicaban que sería imposible mandar los insumos porque el gobierno había promulgado una medida muy estricta de cierre de importaciones para todo tipo de productos que no fueran de primera necesidad, ya fueran estos insumos, repuestos o artículos terminados.

La noticia lo dejó desconcertado. Por primera vez empezó a tomar conciencia de la importancia de las esencias y a darse

cuenta de que debió haber buscado otros proveedores. Él recordaba que no existía otro proveedor en Suiza pero sí había uno en Italia, y aunque nunca hizo el menor intento por contactarlo, sabía cómo ubicarlo.

Sin embargo, no tiene idea de si en el Perú podrá conseguir sustitutos de estas esencias, pues nunca se preocupó por averiguarlo.

El señor Benavides conversó con el señor López y le manifestó que sólo les quedaban esencias para abastecer la demanda de la empresa por un mes. Por otro lado, no había visos de que esta situación pudiera mejorar antes de dos años, ya que recién en 1990 se realizaría el cambio de gobierno.

1. ¿Qué acciones inmediatas tomaría usted?
2. ¿Cuál es el problema de fondo que atraviesa la empresa?
3. ¿Qué estrategias adoptaría para afrontar la difícil situación?

ANEXO 1: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE
LAS PRINCIPALES HELADERÍAS EN LIMA
METROPOLITANA

Heladerías	% participación
Alaska S.R.L.	40
D' Amogino	15
Don Frío	20
Delta	10
Farmacia Inglesa	5
Otros	10
Total	100

ANEXO 2: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE ALASKA S.R.L.
(En US\$)

	1986	1987	1988
Ventas	60,000	75,000	68,000
Costo de venta	(35,000)	(46,000)	(43,000)
Utilidad bruta	<u>25,000</u>	<u>29,000</u>	<u>25,000</u>
Gastos de operación			
Gastos administrativos	(12,000)	(15,000)	(14,000)
Gastos de ventas	(7,000)	(10,000)	(9,000)
Utilidad de operación	<u>6,000</u>	<u>4,000</u>	<u>2,000</u>
Partidas financieras			
Gastos de intereses	<u>2,000</u>	<u>(3,000)</u>	<u>(2,500)</u>
Utilidad neta	<u><u>4,000</u></u>	<u><u>1,000</u></u>	<u><u>(500)</u></u>

1. El costo de ventas está conformado por costos variables en un 80% y fijos en 20%.
2. Los gastos administrativos están conformados por un 30% de costos variables y un 70% de costos fijos.
3. Los gastos de ventas y financieros están conformados por costos variables en un 100%.

● Caso 10: La vaca lechera

La empresa La vaca lechera se inició en el año 1969 en Arequipa como un centro ganadero dedicado a la producción de leche fresca. Esta zona tiene la ventaja de, ser eminentemente lechera por el estímulo que Loria S.A. ha dado a los ganaderos del lugar. Años más tarde, luego de un estudio de mercado, se llegó a la conclusión de que debía dar un paso hacia adelante destinando una parte de su producción de leche a la elaboración de quesos.

En 1990 la empresa ingresó con fuerza en el mercado del yogur, captando una parte considerable del mismo a pesar de la importante competencia que significaban Lechekito y La Tranquilísima.

En la actualidad existen varias empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos en los departamentos de Arequipa, Tacna, Cajamarca y Lambayeque, principales centros lecheros del país.

Según estudios realizados, la competencia se dedica principalmente a la producción de leche fresca, queso fresco y yogur, y en menor grado a la elaboración de quesos madurados de creciente demanda en el mercado.

La empresa La vaca lechera produce yogur, queso fresco, leche fresca y dentro de la rama de quesos madurados elabora el queso tipo "Gouda".

A continuación se detallan los ingresos y gastos mensuales de la empresa (en US\$):

Producto	Producción mensual*	Ingresos totales	Gastos totales	Precio unitario de venta al público
Yogur	500 lt	30,000	20,000	15/lt
Queso fresco	400 kg	120,000	40,000	75/kg
Queso "Gouda"	200 kg	170,000	65,000	212.5/kg
Leche fresca	1,000 lt	15,000	11,500	3.75/lt

*Se considera que toda la producción se vende.

La compañía utiliza el 50% de su capacidad instalada y actualmente está considerando la posibilidad de ampliarla en el mediano plazo, con el propósito de producir mayor cantidad de cualquiera de los productos mencionados.

Por ello el gerente de la compañía ha solicitado asesoría sobre las posibles estrategias de mercadotecnia a seguir. Entre los puntos a analizar se encuentran los siguientes:

- Establecimiento de una oficina propia en Lima, eliminando así a los intermediarios.
- Expansión en el mercado de yogurs, aprovechando la creciente demanda por productos naturales, saludables y dietéticos.
- Ingreso al mercado de la leche chocolatada.

La demanda del mercado para los productos de la empresa se muestra en el siguiente cuadro:

Producto	Clase baja	Clase media	Clase alta	Total
Yogur	10%	30%	60%	100%
Queso fresco	40%	40%	20%	100%
Queso "Gouda"	0%	15%	85%	100%
Leche fresca	60%	30%	10%	100%

La participación en el mercado de cada tipo de producto lácteo es la siguiente:

Yogur	%	Queso fresco	%
Lechekito	45%	Huánuco	50%
La Tranquilísima	40%	La Ternera	20%
La vaca lechera	15%	La vaca lechera	30%

Queso "Gouda"	%	Leche fresca	%
Salve	45%	Lusa	50%
Switzerland	40%	Energía	20%
La vaca lechera	15%	La vaca lechera	30%

La fábrica se dedica a la producción de derivados de la leche, y la producción de leche sólo se destina a Arequipa. Los productos de La vaca lechera se encuentran bastante bien posicionados. La marca es conocida debido a que la empresa realiza una importante inversión en promoción y publicidad para mantener presencia en el mercado. Se estima que para 1992 esta inversión ascenderá a US\$ 100,000. Entre sus principales clientes se encuentran los autoservicios, supermercados y bodegas.

Aprovechando el prestigio que ha logrado la marca La vaca lechera durante los últimos años, el Gerente quiere lanzar un nuevo producto al mercado: la leche chocolatada.

Asimismo, quiere aprovechar que en el mercado local no existe competencia; ninguna de las otras empresas fabricantes de productos lácteos ha incursionado en este rubro, por lo que tendría mayor oportunidad de conseguir el liderazgo.

Por otro lado, los resultados del estudio de mercado que ordenara realizar el Gerente son alentadores: el público infantil

tiene gran afición por el chocolate y sus derivados y a pesar de que la mayoría nunca ha probado la leche chocolatada, muestra gran predisposición para hacerlo. Además, las amas de casa han manifestado que si con ese producto logran que sus hijos tomen leche, estarían gustosas de adquirirlo.

Asimismo, el Gerente señala que en sus múltiples viajes ha visto que en los países desarrollados las marcas más importantes de leche tienen entre sus productos la leche chocolatada, la cual cuenta con una gran aceptación. Finalmente, afirma que como los peruanos son aficionados a los chocolates, también les va a gustar la leche chocolatada.

Es así que decide lanzar la leche chocolatada La vaca lechera con la intención de captar, sobre todo, el mercado infantil.

1. ¿Considera que las estrategias adoptadas hasta la fecha han sido las más adecuadas?
2. ¿Qué opina del lanzamiento de la leche chocolatada?
3. ¿Qué medidas le sugeriría a la empresa para aumentar su participación en el mercado?

● Caso 11: Gelatinas S.A.

Gelatinas S.A. se crea en 1982 con el objetivo de producir principalmente gelatinas y de manera secundaria refrescos.

Entre las razones que condujeron a los socios a escoger la gelatina como producto principal están:

- No se realizan importaciones de gelatina (a pesar de la facilidad existente para importar artículos en esa época).
- El consumo permanece constante a lo largo del año.
- Desde hace muchos años existe una demanda continua por el producto ya que su consumo está muy arraigado en la población.
- Los insumos son 100% nacionales.

Cuando Gelatinas S.A. fuera constituida, la única gran empresa que le hacía competencia era Real. Esta última estaba muy bien posicionada y gozaba de reconocido prestigio, ganado a lo largo de los años que se hallaba en el mercado brindando productos de muy buena calidad.

Gelatinas S.A. fue por muy poco tiempo la segunda empresa dedicada a este giro, pues en 1985 surgieron dos competidores adicionales. Uno de ellos, Fresco, se dedicó exclusivamente a producir gelatinas, mientras que el otro, Dulce, contaba con más productos como mazamorras, pudines, crema volteada, entre otros postres.

Los precios promedio por caja de gelatina de cada una de las marcas se muestra a continuación:

Empresa	Precio de venta al público
Real	US\$ 0.50
Gelatinas S.A.	0.46
Dulce	0.39
Fresco	0.34

Como se puede observar, existen diferencias entre los precios. Esto se debe a una serie de razones como prestigio de la marca, calidad de los productos, estructura de costos de la empresa, entre otras.

La empresa Real tenía como mercado objetivo a los niños. Es por ello que las otras empresas trataron de incursionar en los mercados de jóvenes y adultos a través de estrategias de producto como gelatina dietética, nuevos sabores, promociones especiales, etcétera.

Real posee sus propios canales de distribución, mientras que la competencia contrata los servicios de empresas especializadas que se dedican a este giro.

Las empresas tradicionales no hicieron caso a la nueva competencia hasta que surgió un factor que de alguna manera las afectó: las nuevas empresas entraron al mercado con precios muy bajos.

Dado lo competitivo del mercado, para hacerse conocida, Gelatinas S.A. realizó una intensa campaña publicitaria, la que logró su objetivo debido a su agresividad. Esta campaña estaba dirigida tanto a motivar el consumo del producto por parte de los niños como a las amas de casa que son quienes lo compran para sus hijos.

Los nuevos competidores no reaccionaron ante la campaña publicitaria de Gelatinas S.A., considerando que no les afectaría porque ellos se dirigían a otros segmentos del mercado.

Real, sin embargo, sí tuvo una respuesta: inició una fuerte promoción consistente en regalar pequeños juguetes de plástico a los niños en el interior de sus cajas de gelatina.

Hacia 1987 Gelatinas S.A. y las otras empresas que ingresaron después, habían logrado posicionarse en el mercado. Real, que ya estaba posicionada, ha diversificado su producción hacia otro tipo de postres. Como respuesta, Gelatinas S.A. está ya produciendo refrescos de diversos sabores, en vista de que su demanda viene aumentando desde hace cuatro años.

Hasta ese momento las cosas no iban tan mal, ya que si bien la competencia se había incrementado notablemente, todas las marcas habían podido encontrar un lugar en el mercado, aunque obviamente con distintas participaciones (ver anexo).

El entorno era muy propicio para el desarrollo de esta industria debido a que los insumos se conseguían localmente sin mayor problema, además de que el proceso tecnológico para producir gelatina es muy sencillo.

Pero en 1990 se tuvo que considerar en el análisis una variable no controlable, como es la economía, que disminuyó la capacidad adquisitiva de la población al reducir su ingreso real y por lo tanto la demanda en general.

Ante esta situación la empresa se ha visto obligada a reducir todos sus gastos, y en enero de 1992 ha empezado una drástica reducción de personal.

Para superar estas dificultades, la empresa inicialmente empleó una estrategia para mejorar y mantener su posición en el mercado incentivando a los distribuidores, pero como los canales de distribución son una variable no controlable que enfrentaba también sus propios problemas, dicha estrategia no funcionó.

Cabe recalcar, por otra parte, que los grandes almacenes, tratando de dar una mayor rotación a sus grandes stocks, bajaron los precios del producto, pero como el costo de reposición era muy alto, disminuyeron sus pedidos a la fábrica.

1. ¿Cuál es el principal error cometido por Gelatinas S.A.?
2. ¿Considera que la mezcla de mercadotecnia adoptada por Gelatinas S.A. hasta la fecha es la correcta?
3. ¿Qué medida sugeriría tomar a Gelatinas S.A. para evitar que siga perdiendo participación en el mercado?

ANEXO: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE GELATINAS
POR EMPRESA

Empresa	1984	1987	1990	1992
Real	70%	60%	50%	53%
Gelatinas S.A.	30%	25%	21%	18%
Dulce	-	10%	17%	16%
Fresco	-	5%	12%	13%
	100%	100%	100%	100%

● Caso 12: Turroca E.I.R.L.

Turroca E.I.R.L. fue creada en el año 1985, durante los primeros meses del gobierno aprista. En un primer momento la empresa tuvo mucho éxito debido al gran crecimiento de la economía del país, producto de una política fuertemente expansiva que aumentó considerablemente los ingresos reales de la población, principalmente de los estratos más deprimidos, y con ello el consumo general.

La empresa, de propiedad del señor Pérez, se dedica a la fabricación de alfajores, milhojas y demás dulces populares. Durante el mes de octubre producen turrón de Doña Pepa para venderlo principalmente en las inmediaciones de la procesión del Señor de los Milagros.

En sus inicios la empresa contaba con cinco obreros, y era el mismo señor Pérez quien se encargaba de toda la parte administrativa. Pérez, natural de Iquitos, terminó la secundaria en su tierra a los veintiocho años para luego venir a la capital junto con su esposa en busca de nuevas oportunidades.

Actualmente la empresa distribuye el 25% de su producción valiéndose de su flota de diez carretillas ambulantes ubicadas en las principales arterias del centro de Lima, logrando con ello un volumen de ventas interesante. El resto es vendido directamente en la fábrica, básicamente a otros comerciantes ambulantes informales y a propietarios de bodegas de barrios populares de Lima Metropolitana, los cuales, según el señor Pérez, acuden hasta la empresa para comprar sus productos atraídos más por sus bajos precios que por la calidad de los mismos.

El mercado de dulces populares está conformado principalmente por hombres y mujeres de clase baja que acostumbran consumirlos al paso a cualquier hora del día, es decir que compran por impulso cuando van por un lugar donde venden dulces que sean provocativos. Lo que buscan es algo que les calme el hambre o les satisfaga un antojo momentáneo. Para estas personas no hay sustitutos para los dulces populares, ya que si no tienen el dulce a la mano, no comerán otra cosa.

Los productos de Turroca E.I.R.L. están orientados a la clase baja, son fabricados a base de harina de camote y con colorantes nacionales de no muy buena calidad. Esto permite venderlos a precios realmente cómodos, al alcance de las clases más pobres de Lima Metropolitana.

El costo de producción representa alrededor del 70% del precio de venta, estando los costos variables en un 90% y los fijos en 10% por ser una pequeña empresa familiar. Dicha estructura de costos es uno de los puntos fuertes de la empresa, ya que le ha permitido tener precios muy competitivos y al alcance de los sectores populares.

Ha sido política de Turroca E.I.R.L., a través de estos años, fijar sus precios un 15% por debajo de su principal competidor Dulce y establecer precios similares a los del resto de sus competidores. Ello se debe a que los productos Turroca son de inferior calidad que los de Dulce, pero de calidad similar a la de los que producen las demás empresas.

Turroca E.I.R.L. es miembro fundador de la Asociación de Pequeños Productores de Dulces Populares, APPDP, la cual es presidida por el señor Pérez. Esta asociación reúne a más de ochenta pequeños productores formales de alfajores, turrones, milhojas, churros, bombas, muertelenta, etcétera. Una constante dentro de la asociación es el origen provinciano de los propietarios de las empresas, además de su escasa formación académica.

Estudios realizados por la asociación demostraron que en diciembre de 1990 la empresa Turroca E.I.R.L. contaba con una

participación en el mercado de dulces populares del 25%, hecho que la convertía en una empresa líder (ver anexo 1).

El mercado de dulces populares se ha vuelto muy competitivo en los últimos años. En vista de la difícil situación económica y de la carencia de empleo, muchos familiares y amigos se han asociado para fabricar estos dulces en sus casas en forma artesanal.

La empresa Turroca no realiza ninguna clase de publicidad para sus productos, ya que la gerencia considera que la gente los compra por sus bajos precios. Sin embargo, a partir de 1990 ha registrado una gran baja en sus utilidades (ver anexo 2). La situación empeoró aún más luego del anuncio de las medidas económicas del actual gobierno, pues los costos de producción aumentaron considerablemente y la demanda se contrajo a niveles jamás vistos. Las ventas (en unidades) se han reducido en aproximadamente un 40% con respecto al año anterior y, además, estudios recientes realizados por la APPDP muestran que Turroca E.I.R.L. viene perdiendo su participación en el mercado. Esta se ha reducido en un 15% por la gran cantidad de nuevos pequeños empresarios informales dedicados a la venta de dulces.

Pérez se encuentra muy preocupado por la disminución de las ventas y por la pérdida de participación de su empresa en el mercado. Por ello le pide a usted que lo ayude a tomar las decisiones que más le convengan para salvar la situación.

1. ¿Qué puede hacer Turroca E.I.R.L. para enfrentar a la competencia que le está quitando mercado?
2. ¿Debería bajar sus precios para poder aumentar sus ventas?
3. ¿Cuál sería la mejor manera de promocionar sus productos?

ANEXO 1: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE DULCES POPULARES POR EMPRESA

Empresa	1989	1990	1991
Turroca	20%	25%	21%
Dulces	32%	23%	23%
Henry López y Fam.	14%	15%	15%
San Sebastián	18%	16%	17%
Don Lucho	16%	15%	16%
Estrellita	-	6%	6%
Rico	-	-	2%
Total	100%	100%	100%

ANEXO 2: ESTADOS DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE TURROCA E.I.R.L.
(En miles de US\$)

	1988	1989	1990	1991
Ventas	15,000	10,000	6,000	5,000
Costo de ventas	(5,000)	(6,000)	(4,000)	(2,500)
Utilidad bruta	10,000	4,000	2,000	2,500
Gastos operativos	(1,000)	(1,200)	(2,500)	(2,000)
Utilidad neta	9,000	2,800	(500)	(500)

Hacia 1985 Hércules era un gimnasio que tenía el 15% de participación en el mercado limeño, con lo que se ubicaba en el tercer lugar después del Jane Spa, que tenía el liderazgo con 30% de participación y del ABC que contaba con el 20%. El gimnasio está ubicado en Miraflores y a él acuden hombres de clase media y media-alta cuyas edades fluctúan entre los 18 y 35 años, principalmente.

Los equipos con los que cuenta son los más modernos y en este aspecto prácticamente no tienen competencia. Este es uno de los puntos fuertes del gimnasio. Sus dueños eran de la idea de que un gimnasio es bueno en tanto tenga buena infraestructura y buenos profesores; por lo tanto, al momento de comprar el equipo, no escatimaron gastos, dado que lo consideraban una inversión que reeditaría beneficios en el mediano y largo plazo.

El horario de atención establecido en un principio era de 2:30 de la tarde a 10:00 de la noche. Posteriormente este horario fue modificado cuando se percataron de que la gran mayoría de clientes acudían a partir de las 5:00 de la tarde, ya que en las mañanas y en las primeras horas de la tarde estaban trabajando o estudiando.

El gimnasio está a cargo de sus dos dueños, quienes se encargan de los aspectos gerenciales, administrativos y financieros del mismo. Adicionalmente cuentan con dos asistentes que los ayudan en el trabajo operativo.

En líneas generales se podría decir que el gimnasio satisfacía las necesidades de sus clientes, los cuales querían mantenerse en

buen estado físico y tener un cuerpo atlético. Sin embargo, en los últimos meses, los dueños han notado que algunos de sus parroquianos acudían al gimnasio motivados no tanto por mantener una buena apariencia y un óptimo estado físico sino para desfogar el estrés y la tensión acumulados en su vida cotidiana.

Conforme pasaba el tiempo, la situación económica del país se volvía cada vez más difícil, los empleos más escasos y los sueldos tenían menor poder adquisitivo. Todo esto contribuyó a que la vida fuera complicándose y el trabajo haciéndose más competitivo, afectando la tranquilidad mental de las personas que masivamente empezaron a buscar mecanismos para desfogar las tensiones del día.

En este sentido, últimamente los médicos y psicólogos proponen el ejercicio como desfogue para evitar el estrés y los problemas cardíacos. A pesar de detectar esta nueva tendencia, los dueños no hicieron nada, creyendo que era suficiente contar con buenos equipos.

Progresivamente las costumbres fueron cambiando y la competencia fue en aumento. A partir de 1989 empezaron a surgir en Lima gimnasios con una nueva característica: contaban con secciones de aeróbicos para damas además de las tradicionales máquinas para el desarrollo muscular, como por ejemplo el "Body Building Center" o el "Superflex".

Estos nuevos gimnasios, aparte de tener maquinaria y equipo moderno para satisfacer los requerimientos de la clientela femenina más exigente, contaban con una serie de instalaciones con servicios complementarios de sauna, masajes, vestuario con duchas, cafetería donde se expende gran variedad de productos dietéticos y naturales, etcétera.

Aun contando con todas estas comodidades que el Gimnasio Hércules no tenía, las tarifas de los nuevos gimnasios no eran mucho más altas, ya que superaban a las de Hércules en un 10% o 20% como máximo.

Los dueños de Hércules, quienes se consideraban los mejores en su especialidad, no le dieron importancia a este hecho hasta que vieron el éxito de los nuevos gimnasios y se preocuparon seriamente. Luego de pensarlo con cuidado, decidieron a fines de 1990 poner en marcha una nueva sección de aeróbicos para damas, en los meses previos al verano, durante los cuales se da una mayor afluencia de clientes, principalmente mujeres. Para esto contrataron a una de las mejores profesoras de aeróbicos del medio y en setiembre lanzaron la campaña de promoción, anunciando la apertura de la nueva sección de aeróbicos para damas con todas las comodidades y los implementos necesarios. Esta campaña se hizo repartiendo volantes en las casas cercanas al local y poniendo afiches en las principales tiendas de la zona.

Sin embargo, a fines de 1991, al analizar las ventas de los últimos meses, vieron que los resultados no eran los esperados: el gimnasio mantenía a sus mismos clientes tradicionales (los nuevos gimnasios no le quitaron mayormente mercado) y no hubo incremento de clientela masculina pese a la publicidad. En cuanto a la clientela femenina, no lograron sus metas, pues mientras que las secciones de aeróbicos de los otros gimnasios estaban llenas, la de ellos estaba prácticamente vacía.

Este hecho tenía muy preocupados a los dueños, ya que no entendían qué es lo que estaba sucediendo ni que podían hacer para tener más demanda. El gimnasio era muy grande y se encontraba subutilizado, la situación financiera se volvía cada vez más crítica, y mientras las ventas seguían disminuyendo los gastos no lo hacían en la misma proporción, por lo tanto se estaban generando serios problemas de liquidez. (En el anexo se muestran los estados de pérdidas y ganancias de los últimos tres años.)

Después de escuchar los problemas que tenían, un amigo suyo les sugirió que contrataran los servicios de un asesor en marketing.

1. ¿Cuál es el segmento de mercado al que debería dirigirse el Gimnasio Hércules?
2. ¿Considera usted que el nombre Hércules es adecuado para este gimnasio?
3. ¿Qué medidas adicionales tomaría para poder captar mayor clientela?

**ANEXO: ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
COMPARATIVOS DEL GIMNASIO HÉRCULES**
(En US\$)

	1989	1990
Ventas	55,000	32,000
Costo de ventas	(20,000)	(13,000)
Gastos de operación	35,000	19,000
Gastos administrativos	(15,000)	(14,000)
Gastos de ventas	(5,000)	(3,000)
Utilidad de operación	15,000	2,000
Otros ingresos y gastos	(2,000)	(1,000)
Utilidad antes de impuestos	13,000	1,000
Impuesto a la renta	(4,550)	(350)
Utilidad neta	8,450	650

● Caso 14: Hostal Andino Inn

El señor Alberto Guerra nació en Huaraz en 1940. Heredó de sus padres una casona antigua de quince habitaciones, y como no tenía otra fuente de ingresos decidió abrir el hostel turístico Andino Inn en 1960.

Desde un principio puso mucho empeño en este negocio, preocupándose personalmente de que los arreglos y decoración del hostel lo hicieran cómodo y acogedor.

También se encargó de realizar una fuerte promoción visitando a las agencias de viajes y líneas de ómnibus para que ofrecieran los servicios del Hostal Andino Inn. Asimismo, acudió a los principales lugares turísticos de Huaraz, como la Laguna de Llanganuco, el nevado Pastoruri, Caraz, Carhuas, el Callejón de Huaylas, las ruinas del Chavín, etcétera, para contactar turistas, hablarles de su hostel y entregarles folletos de propaganda.

Así el hostel fue ganando clientela y haciéndose conocido como un lugar limpio y acogedor que se caracterizaba por la atención personalizada del dueño quien cuidaba hasta los pequeños detalles.

El señor Guerra realmente supo aprovechar la gran afluencia de turistas que tenía Huaraz en esa época, quienes demandaban fuertemente todos los servicios turísticos colaterales, entre los que se encontraban obviamente los servicios de alojamiento. Se decía que Huaraz era el segundo lugar turístico después del Cusco, gracias a sus bellos paisajes.

Sencillo y trabajador, el señor Guerra gozaba de lo que hacía y ofrecía muy buen servicio a sus "huéspedes", como los llamaba,

pero sin cobrar altos precios. Es más, éstos se encontraban ligeramente por debajo del promedio para poder atraer al público.

Luego de diez años, el Andino Inn había adquirido gran prestigio en la zona. Tiempo después, motivado por un primo suyo que había viajado a Lima y le había escrito hablándole maravillas de la capital, el señor Guerra decidió ir a Lima en el año 1970 con las utilidades obtenidas en su negocio, dejando a cargo del hostel a un familiar de confianza, quien carecía de experiencia en el ramo.

Una vez en la capital, incursionó en diversos negocios logrando utilidades superiores a las del hostel que eran buenas pero a pequeña escala, confirmando con ello lo que su esposa siempre le decía: "Tienes una gran habilidad para los negocios".

En el año 1980 la política de incentivo al turismo del gobierno del Presidente Belaúnde generó el auge de esta actividad en Huaraz, por lo cual Guerra decide poner una agencia de viajes y conectarla con el hostel, ya que ambos negocios incrementarían su margen de utilidad. Sin embargo, al evaluar la gestión del hostel, se dio cuenta de que la calidad de sus servicios habían decaído enormemente y que ya no era el mismo de antes.

Por otro lado, la competencia se había incrementado y los servicios que prestaban los nuevos hostales eran más completos y eficientes, lo que hacía que estuvieran mejor posicionados que el Andino Inn, además del agravante de que las rutas recorridas por sus tours no habían sido innovadas en muchos años y no incluían todos los atractivos de la zona.

Los hostales más destacados dentro de la competencia eran El Chavín y El Huandoy. Ambos estaban conectados con agencias de viajes de Lima y tenían rutas turísticas muy bien definidas que comprendían todos los atractivos del lugar.

El principal inconveniente de estos hostales era que cobraban tarifas muy elevadas. La mayor parte de los turistas que acuden a Huaraz son peruanos que buscan conocer un lugar hermoso

de su país y distraerse aprovechando los días de fiesta, pero dada la difícil situación económica, no les agrada la idea de tener que pagar tarifas tan altas. Más de un turista comentó que si el Andino Inn renovara sus tours incluyendo los principales atractivos de la zona y ofreciera servicio de restaurante y las comodidades necesarias para pasar unos días agradables, se hospedarían allí sin dudarlo, ya que el paisaje que rodeaba al hostel era bellísimo y sus tarifas eran inferiores a las de la competencia en 40%.

Entre los principales atractivos que ofrece Huaraz cabe destacar las ruinas de Chavín, la laguna de Llanganuco, los baños de Monterrey, los restos de la ciudad de Yungay, el nevado Pastoruri, los paisajes de la región del Callejón de Huaylas, las fiestas patronales y otros atractivos que no son explotados como el nevado Yerupajá. Todos estos lugares son únicos en el país por la belleza y la paz de sus paisajes naturales. Esto es lo que atrae a turistas de toda edad, sexo y nivel socioeconómico y satisface las distintas necesidades que cada persona pueda tener.

La demanda por el hospedaje es estacional, se da mayormente en los meses de julio y agosto y en Semana Santa y está compuesta por turistas peruanos y extranjeros, promociones escolares, recién casados, universitarios y otros.

Luego del auge del turismo en el período 1980-1985, producto de las medidas adoptadas por el gobierno, se dio una reducción considerable de la afluencia de viajeros ocasionada por el terrorismo. Recién a partir de 1992 se avisa una mejoría en el turismo por la disminución del fenómeno mencionado.

Para 1990 existía además una competencia menor, constituida por otros hostales que, si bien ofrecen los mismos servicios que El Chavín y El Huandoy, no están conectados con agencias de viajes y, en realidad, no son muy conocidos.

El Andino Inn, a diferencia de sus competidores que están en el centro de la ciudad, se encuentra ubicado en las afueras (sin estar demasiado alejado) y está rodeado de grandes áreas verdes

que le dan un atractivo singular, sobre todo para aquellas personas que viajan en busca de paz y tranquilidad y les gusta la vegetación.

Como el hostel está un poco lejos, cuenta con poco personal. Además del Administrador, trabajan cuatro empleados que están bajo su dirección. Actualmente no se brinda servicios de lavandería, ni alimentación y el servicio de limpieza es deficiente, principalmente porque el Administrador sólo está por ratos en el hostel, hecho que le impide supervisar al personal.

El señor Guerra acaba de revisar los estados financieros al 31 /12/92 y se encuentra muy preocupado, especialmente ahora que se ha enterado de que el promedio de habitaciones ocupadas en los últimos años ha sido de siete por día, lo cual en comparación con los hostales de la zona es bajo (ver anexos 1 y 2).

Por otra parte, el señor Guerra sabe que el gobierno pretende fomentar el turismo en el país y está dando una serie de medidas al respecto. Todo esto hace pensar que el turismo se incrementará en los próximos años y, como es de suponer, gran parte de esos turistas acudirán a Huaraz. Es por eso que el señor Guerra quiere tener su hostel preparado para poder captar esa demanda. Además, desea recuperar su antiguo prestigio, y aunque es consciente de que han pasado treinta años, piensa que podrá lograrlo.

1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas del Hostel Andino Inn?
2. ¿Qué factores ocasionaron la disminución de la demanda del Hostel Andino Inn?
3. ¿Qué estrategias debería adoptar el señor Guerra para incrementar sus ventas y recuperar el prestigio de antaño?

ANEXO 1: INFORMACIÓN ADICIONAL SOBRE LA COMPETENCIA

El Chavín

Habitaciones	: 15.
Servicios prestados por el hostel	: Lavandería, alimentación, limpieza, calefacción. Aceptan tarjetas de crédito.
Otros servicios vinculados a la agencia de viajes	: Tours a los principales atractivos turísticos: ruinas de Chavín, laguna de Llanganuco, baños de Monterrey, nevado Pastoruri, etcétera.
Personal	: 1 administrador, 4 empleados.
Publicidad	: Hacen bastante publicidad; tienen buen posicionamiento; su nombre lo identifica con la región.
Ubicación	: Cerca del centro de la ciudad.
Fecha de fundación	: 1965.
Instalaciones	: Pequeña piscina, sala de estar, sala de televisión (donde se ofrece servicios de video).
Promedio habitaciones ocupadas	: 12 por día.

El Huandoy

Habitaciones	: 10.
Servicios prestados por el hostel	: Lavandería, limpieza, calefacción, crédito.
Otros servicios vinculados a la agencia de viajes	: Tours a los principales atractivos turísticos: baños de Monterrey, laguna de Llanganuco, restos de la ciudad de Yungay, paisajes de la región del Callejón de Huaylas, etcétera.

(sigue)

(viene de la pág. anterior)

Personal	: 1 administrador, 3 empleados.
Publicidad	: Hacen buena publicidad. Están bien posicionados debido a su nombre.
Ubicación	: Cerca del centro de la ciudad.
Fecha de fundación	: 1970.
Instalaciones	: Sala de estar, sala con televisor.
Promedio habitaciones ocupadas	: 9 por día.

ANEXO 2: ESTADO DE PÉRDIDAS Y
GANANCIAS DEL HOSTAL ANDINO INN
POR EL EJERCICIO ANUAL DE 1992
(En US\$)

Ventas	4,000
Costo de ventas	1,600
Utilidad bruta	<u>2,400</u>
Gasto de operación	
Gastos administrativos	(1,000)
Gastos de ventas	(200)
Utilidad de operación	<u>1,200</u>
Otros ingresos y gastos	150
Utilidad antes de impuestos	<u>1,350</u>
Impuesto a la renta	(472)
Utilidad neta	<u><u>878</u></u>

BALANCE GENERAL DEL HOSTAL ANDINO INN AL 31/12/92
(En US\$)

Activo		Pasivo	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Caja-Bancos	500	Sobregiro	2,000
Létras por cobrar	2,000	Tributos por pagar	1,500
Cargas diferidas	1,500	Sueldos por pagar	1,000
	<u>4,000</u>	Cuentas por pagar	2,500
			<u>7,000</u>
Activo no corriente		Pasivo no corriente	
Activo fijo	70,000	Provisión para beneficios sociales	3,000
Depreciación acumulada de activo fijo	(55,000)		
	<u>15,000</u>	Total pasivo	10,000
		Patrimonio neto	
		Capital social	7,000
		Excedente de revaluación	3,000
		Reserva legal	1,000
		Resultados acumulados	(2,000)
		Total patrimonio	9,000
Total activo	<u>19,000</u>	Total pasivo y patrimonio	<u>19,000</u>

● Caso 15: Colimos S.A.

La compañía Colimos S.A. es una empresa que desde 1960 se dedica a la producción de pasta dental orientada al consumo de toda la población en general. Dada su antigüedad y la calidad de su producto, la empresa gozaba de gran prestigio en el mercado de pastas dentales y era considerada la marca líder. La pasta dental Colimos tiene tres presentaciones: familiar, económica y personal, siendo los colores de su envase el amarillo y el verde.

A principios de la década de los ochenta, luego de realizar una investigación, la empresa competidora Cuelgate S.A., que tradicionalmente había manejado la marca Cuelgate, decide lanzar una nueva marca al mercado, dirigida especialmente a los niños, con la innovación de las rayitas rojas. Este nuevo producto llamado Señal tuvo una rápida y gran acogida, hecho que redujo la participación de Colimos en el mercado.

Posteriormente realizó una mejora en su producto estrella incorporándole flúor en la fórmula para que al mismo tiempo de limpiar los dientes, previniera la caries.

Dos años más tarde, en 1982, se introduce en el mercado la nueva marca Chess, que enfatiza el hecho de ser anticaries. Pasaron los años y esta marca demostró sus bondades, convirtiéndose en la favorita de los consumidores.

En 1990 aparecieron nuevas presentaciones de marcas ya existentes. Tal es el caso de Kloss Down y Chess, que en un principio ingresaron al mercado con un solo tipo de pasta dental. La innovación de ambas fue el lanzamiento de pastas dentales

de color entero y con contextura de gel. La pasta Kloss Down era un gel color rojo y estaba dirigida especialmente a los jóvenes. A su vez, Chess era de color turquesa y estaba orientada a toda la familia.

Señal fue el primer producto dirigido a los niños que salió al mercado. Se caracterizaba por su rico sabor y sus rayitas rojas, lo que logró captar este segmento.

Cuelgate es la marca más antigua en el mercado después de Colimos. Goza de gran prestigio en el medio por su calidad y por pertenecer a una firma transnacional. Su único punto débil es que tiene una imagen muy tradicional que no ha evolucionado con el tiempo.

Kloss Down es el extremo opuesto. Es una marca nueva que cuenta con una imagen moderna y dinámica que ha captado el mercado de los jóvenes en muy poco tiempo. Se ha valido de esta estrategia para compensar el hecho de tener muy poco tiempo en el mercado a diferencia de sus competidores.

Chess, por su parte, cuenta con el respaldo y prestigio de una de las firmas de productos de consumo para el hogar más grande del mundo. Asimismo, se caracteriza por su constante innovación que la hace ir lanzando nuevas variedades de su producto al mercado de acuerdo a las características del cliente.

Ambas marcas mantuvieron su presentación y el mercado al cual estaban dirigidas por unos meses, pero al igual que Cuelgate decidieron segmentarse. Chess segmentó su mercado por edades (variable demográfica) y lanzó una pasta dirigida a los niños llamada Chess Junior, mientras que Kloss Down lo segmentó por los beneficios que el usuario buscaba en el producto (variable psicográfica) y lanzó una pasta verde con sabor a menta que brindaba mayor sensación de frescura. Estas marcas también restaron participación a Colimos en el mercado.

Según estudios realizados se pudo comprobar que la marca con mayor recordación era Chess, debido a la intensiva campaña publicitaria que había realizado, logrando ocupar un lugar pre-

ponderante en la mente del consumidor. Le seguía Kloss Down, que gracias a su campaña dirigida a la gente joven había podido impactar muy fuertemente a este segmento del mercado. En tercer lugar se encontraba Cuelgate, que había desarrollado una campaña para fomentar el uso de su pasta dental utilizando elementos puramente racionales, a diferencia de Kloss Down que usó elementos emocionales y Chess que había combinado tanto el factor racional como el emocional. El resto de marcas tenía poca recordación, con excepción de Colimos, que, a pesar de no haber realizado mayor publicidad, tenía una recordación aceptable por ser el líder del mercado.

En lo que respecta a los sabores, el más agradable, según los consumidores, era el de Chess, seguido por Kloss Down. El resto de las marcas no tenían preferencias.

La señorita Ruiz, Gerente General de Colimos S.A., desesperada ante el agresivo comportamiento de la competencia, decidió segmentar su mercado como lo habían hecho sus competidores y lanzó una pasta dental para niños llamada Colimos Kid, con las mismas características que Colimos, pero con un sabor más suave, de modo que pudiera captar este nuevo segmento.

No obstante, pasados nueve meses, los resultados no fueron los esperados. El público no había reaccionado mayormente frente al lanzamiento del nuevo producto, y pese a que se habían tomado todas las previsiones del caso, las ventas no alcanzaron el nivel pronosticado por la empresa.

Ante esta situación, la señorita Patricia Ruiz decidió consultar con los Gerentes de Producción y de Ventas la manera de enfrentar este problema, ya que había transcurrido mucho tiempo sin que ellos hicieran algo, pensando que el público se mantendría fiel, lo que no ocurrió.

El Gerente de Producción opinó: "He analizado la situación y creo que lo más conveniente sería reducir la calidad para poder ofrecer un producto de menor precio y así aumentar el volumen de ventas."

Por su parte, el Gerente de Ventas dijo: "Para mí la solución sería realizar una agresiva campaña publicitaria. De esta manera se aumentaría el volumen de ventas sin tener que reducir la calidad del producto."

La discusión duró varias horas porque cada gerente sustentaba y defendía ardorosamente su posición. Luego de escuchar atentamente las opiniones de ambos, la Gerente General decidió no disminuir la calidad del producto, y más bien analizar las ventajas de lanzar la campaña de publicidad, consultando previamente con el Gerente Financiero la factibilidad del proyecto. Este último le respondió que en ese momento sí contaban con la liquidez necesaria para realizar la campaña; sin embargo, le advirtió que si la campaña fracasaba, ello acarrearía significativas pérdidas para la empresa.

Este comentario dejó preocupada a la señorita Ruiz, quien de inmediato se puso a realizar cálculos y averiguaciones relacionadas con el costo de la campaña publicitaria y los resultados probables de la misma, obteniendo los siguientes estimados:

El costo de una campaña publicitaria de tres meses, incluyendo televisión (3 canales), radio (2 emisoras), afiches, paneles, canjes y sorteos, sería de US\$ 100,000.

Como resultado de la campaña se espera que las ventas se incrementen en un 30%, es decir de US\$ 100,000 a US\$ 130,000 anuales, según los datos con los que cuentan.

1. ¿Qué cambios sugeriría usted realizar en la mezcla de mercadotecnia?
2. ¿Piensa usted que sería conveniente realizar una fuerte campaña publicitaria?
3. ¿Cuáles serían, en su opinión, la segmentación y el posicionamiento más adecuados para Colimos S.A.?

ANEXO 1: PARTICIPACIÓN EN EL
MERCADO DE PASTAS DENTALES
POR MARCA

Marca	1989	1992
Colimos	45%	30%
Cuelgate	25%	19%
Señal	10%	15%
Kloss Down	5%	11%
Chess	15%	25%
Total	100%	100%

ANEXO 2: INVERSIÓN
PUBLICITARIA EN EL MERCADO DE
PASTAS DENTALES POR MARCA

Marca	US\$	%
Colimos	945,000	18%
Cuelgate	1'215,000	23%
Señal	757,000	14%
Kloss Down	1'592,000	30%
Chess	805,000	15%
Total	5'314,000	100%

● Caso 16: Baby Store S.A.

En 1980 el señor Alí Lezib, árabe de origen, decidió asociarse con un amigo peruano, Eleodoro Chávez, para abrir un negocio en Lima.

Después de muchas reuniones, se pusieron de acuerdo para establecer un negocio de confección y venta de ropa para bebés al que llamarían Baby Store S.A. Como no contaban con recursos suficientes pidieron un préstamo. Con él pudieron adquirir maquinaria (tejedora, cortadora, remalladora, etcétera) y también un stock importante de materiales. Asimismo, alquilaron un pequeño local donde venderían sus confecciones. El local está ubicado en un conocido centro comercial de La Molina, pues la situación económica de los pobladores del lugar les permite comprar ropa para sus bebés en grandes cantidades.

Con el transcurso del tiempo, los productos llegaron a tener gran aceptación porque eran de muy buena calidad y exclusivos. Así, la demanda fue aumentando considerablemente, llevándolos a aumentar la producción y a contratar a dos operarios más, que se sumaron a los tres que ya tenían.

Hasta ese momento la empresa había desarrollado una organización bastante informal y poco estructurada (ver anexo 1). En 1988 la única competencia que tenían era un almacén llamado Elegancia que vendía artículos de diferentes líneas, entre ellas ropa de bebés. Pero este almacén no se encontraba cerca al centro comercial donde ellos operaban sino en un distrito alejado, por lo que su existencia no les preocupaba mayormente.

En 1990 la tienda contigua a Baby Store S.A., dedicada a la venta de relojes, quebró y fue desocupada. Como este local era

mucho más amplio y la demanda por artículos para bebés aumentaba, los socios decidieron alquilarlo y ampliar el giro a la venta de juguetes y accesorios para bebés, así como a la confección y venta de ropa para niños de hasta nueve años. A pesar de las nuevas líneas ofrecidas, no se preocuparon por hacer ningún tipo de promoción como en años anteriores.

Debido al éxito de su negocio, en 1991 los socios decidieron tomar unas vacaciones en el Caribe. El hijo mayor del señor Lezib, Amed, quien acababa de terminar su carrera de administrador de empresas, habiéndose especializado en mercadotecnia, quedó a cargo de la empresa. Cabe resaltar que Amed era creativo e ingenioso además de poseer amplios conocimientos sobre mercadotecnia.

Al cabo de unos meses, en marzo de 1992, llegaron los socios para tomar nuevamente la dirección de la empresa. Como primer paso tuvieron una reunión con Amed para que los pusiera al tanto de las operaciones realizadas durante su ausencia y sus resultados.

Amed les informó que los productos habían sido fabricados según los modelos tradicionales y que afortunadamente no se había presentado contratiempo alguno; todo lo contrario: las ventas habían sido muy buenas.

Esto era particularmente meritorio si se consideraba el entorno de ese momento. La situación económica del país seguía siendo difícil, a pesar de que la tasa de inflación se había reducido considerablemente al igual que el ritmo de devaluación. No obstante la mejora de estos indicadores económicos, el problema laboral seguía siendo crítico, era difícil conseguir trabajo y los sueldos eran bajos. Si bien esta situación afectaba a toda la población, había golpeado mucho más fuerte a la clase media y a la clase baja, las que a duras penas lograban cubrir los gastos de la canasta básica familiar. Por otro lado, la clase media alta y alta no se habían visto demasiado afectadas y lograban mantener un nivel de vida que les permitía darse ciertos gustos, entre ellos, vestir bien a sus hijos.

Lo que sí preocupaba mucho a Amed eran dos aspectos: el político y el tributario. El primero porque existía una gran inestabilidad y temor en la población respecto al terrorismo, que día a día parecía tener más fuerza; y el segundo porque la presión tributaria sobre las empresas era cada vez más fuerte.

Como ya lo señalamos, el mercado al que se dirigía Baby Store S.A. era la clase media-alta y alta que gustan de la ropa fina, moderna y alegre para sus hijos. El precio constituye un factor secundario en vista de que para ellas lo relevante es la calidad de los productos. Es por eso que Baby Store, desde sus inicios, había fijado sus precios un 40% por encima de los de su competidora Elegancia y un 70% más altos que los de los informales, dado que la calidad de los productos de estos últimos se encontraba muy por debajo de la que ellos ofrecían.

Por otra parte, la demanda de este público era constante, ya que los bebés y los niños crecen muy rápido y en poco tiempo la ropa les queda chica (ver anexo 2).

La competencia contaba con una pequeña tienda ubicada en Monterrico, pero no fabricaba sus productos sino que los compraba a una serie de proveedores informales, lo que ocasionaba que la calidad y los modelos de los mismos fueran muy variables. Ellos contrarrestaban este hecho cobrando precios más bajos. Sin embargo, no habían logrado alcanzar el nivel de ventas de Baby Store, y a pesar de que estaban en un distrito de clase media y alta, no habían captado ese segmento.

Actualmente el señor Lezib está estudiando la posibilidad de diversificar la producción de la empresa incursionando en la rama de ropa para damas y caballeros. Según él, de esta forma aprovecharían las ventajas del actual negocio como son su ubicación, prestigio y clientela. Por otra parte, al ingresar en economías a escala harían trabajar su maquinaria en dos turnos en vez de uno y, al mismo tiempo, reducirían sus costos unitarios. Esta idea le gustaba mucho, ya que sus costos fijos de producción eran del orden del 40% y de comercialización del 30%, lo que

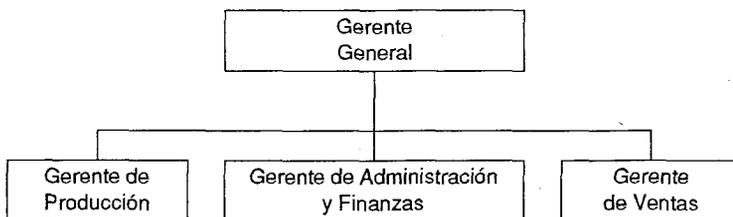
demostraba que si bien la mayor parte de sus costos eran variables, los fijos también eran importantes dentro de su estructura de costos.

Sin embargo, Amed no creía que ampliar las líneas de producción fuera lo mejor, sino más bien profundizar la posición que tenían dentro del giro original, que puede calificarse de exclusivo. Por otro lado, existen una serie de tiendas de ropa para damas y caballeros que constituirían una competencia directa.

Ante la duda, los socios quieren consultar con un grupo de especialistas para que los orienten respecto a la decisión a tomar.

1. ¿Ampliaría usted el negocio incursionando en la línea de ropa para damas y caballeros? ¿Por qué?
2. ¿Qué estrategia de desarrollo sería conveniente aplicar para Baby Store S.A. en este momento?
3. ¿Considera necesario tomar alguna medida para redefinir algún aspecto de la mezcla de mercadotecnia a aplicar sobre la base de sus respuestas en 1 y 2?

ANEXO 1: ORGANIGRAMA DE BABY STORE S.A.



ANEXO 2: VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTO

Ropa para bebés	Baby Store S.A.	Elegancia
1985	3,000	1,200
1986	5,000	3,000
1987	6,000	4,000
1988	4,500	2,300
1989	5,200	3,000
1990	5,300	3,500
1991	5,500	4,100
1992*	6,200	4,300
1993*	7,500	4,900

* Cifras proyectadas.

Ropa para niños y niñas	Baby Store S.A.	Elegancia
1985	2,160	864
1986	3,600	2,160
1987	4,320	2,880
1988	3,240	1,656
1989	3,744	2,160

(sigue)

1990	3,816	2,520
1991	3,960	2,952
1992*	4,464	3,096
1993*	5,400	3,528

* Cifras proyectadas.

Juguetería	Baby Store S.A.	Elegancia
1985	1,440	576
1986	2,400	1,440
1987	2,880	1,920
1988	2,160	1,104
1989	2,496	1,440
1990	2,544	1,680
1991	2,640	1,968
1992*	2,976	2,064
1993*	3,600	2,352

* Cifras proyectadas.

Accesorios para bebés	Baby Store S.A.	Elegancia
1985	930	372
1986	1,550	930
1987	1,860	1,240
1988	1,395	713
1989	1,612	930
1990	1,643	1,085
1991	1,705	1,271
1992*	1,922	1,333
1993*	2,325	1,519

* Cifras proyectadas.

● Caso 17: Taller Bocanegra

A principios de julio de 1992 los miembros de la Institución de Ayuda Nueva Esperanza se enfrentaban a importantes decisiones de mercadotecnia por las repercusiones que éstas tendrían a largo plazo en el taller que deseaban reimpulsar en el asentamiento humano Bocanegra.

Nueva Esperanza es una institución sin fines de lucro cuya misión es lograr el desarrollo de las zonas marginales desde dentro. Ellos buscan que los propios beneficiarios se conviertan en miembros activos de este propósito y les brindan asesoría y los dirigen hasta que el negocio que elijan poner en práctica quede encaminado y comience a rendir.

Siguiendo esta línea, llegaron a principios del año 1991 al asentamiento humano Bocanegra y, mediante un trabajo conjunto con los pobladores de la zona, desarrollaron un taller de costura recta, luego de haber detectado la necesidad de ropa que existía entre los pobladores del asentamiento. Dichos pobladores tenían la voluntad de trabajar, pero no disponían de los recursos ni conocimientos para llevar a cabo el negocio.

El taller contaba con cuatro máquinas de coser semi-industriales, con varios rollos de tela de uniforme escolar (donada) y con un grupo de señoras del lugar que sabían corte y confección. Adicionalmente éstas recibieron capacitación en las nociones básicas del arte de la costura por parte de los miembros de la Institución Nueva Esperanza.

Es así que en el mes de febrero de 1991 el taller fue inaugurado, dedicándose a la confección de uniformes escolares en vista de que ya se acercaba el inicio del año escolar.

La idea que guió esta gestión era hacer uniformes escolares a un mínimo costo -lo cual se vio facilitado por la donación de la tela- para venderlos a los pobladores a precios muy bajos, acordes a sus ingresos. Asimismo, decidieron que si quedaba un saldo de uniformes, éstos se venderían a terceros a fin recaudar fondos para que el taller pudiera fabricar más ropa.

El mercado al que se dirigirían inicialmente sería el interno, es decir, los habitantes del asentamiento humano Bocanegra. La finalidad primordial del taller era darles un medio para que pudieran fabricar la ropa que ellos mismos necesitaban. Sin embargo, los promotores de Nueva Esperanza les dijeron que adicionalmente tendrían que producir ropa para la venta a terceros, de modo que les quedara un excedente que permitiera al taller contar con dinero para capital de trabajo.

Después de realizar una serie de averiguaciones y contactos, lograron obtener ofertas para la compra del íntegro de su producción de parte de informales que tenían sus puestos en Polvos Rosados y Mesa Redonda.

El Taller Bocanegra producía un promedio de quinientas prendas al mes, pero gracias a los contactos establecidos tenía propuestas de compra por novecientas al mes. Esto les había entusiasmado mucho, pues a pesar de que el margen de utilidad era de sólo un 10% pensaban que podían ganar por volumen, trabajando dos turnos, ya que también debían cubrir la demanda interna que era de cien prendas mensuales.

Además de los uniformes escolares, en el taller también se confeccionaban pantalones, faldas y blusas.

La competencia no representaba mayor problema, y aunque existían muchos talleres de confecciones, éstos tenían costos mucho más altos porque no estaban integrados por sus dueños, como en el caso de Bocanegra, sino por terceros, lo cual incrementaba los costos fijos. Los costos de producción del Taller Bocanegra estaban conformados en un 70% de costos variables y 30% de costos fijos, mientras que los talleres de la competencia tenían en promedio 60% de costos fijos y 40% de costos variables.

Aparte del efecto del precio existía el factor de la demanda por prendas de vestir a precios cómodos, que era tan grande que había lugar para todos en el mercado.

No obstante, los uniformes no pudieron ser vendidos al mercado meta, pues dada la situación económica del país los habitantes del asentamiento habían visto menguada su capacidad adquisitiva y no podían adquirir uniformes escolares a pesar de lo bajo de sus precios. Es por eso que los remataron, disminuyendo con ello los ingresos esperados por el taller.

Este hecho alertó a los miembros de la Institución de Ayuda en lo que respecta a su función social dentro del asentamiento humano. Su objetivo no era proporcionarles prendas de vestir baratas, sino, más bien, crear una empresa próspera, eficaz y eficiente. Una empresa que fuera capaz de entrar con fuerza al mercado limeño y quizás después al interior del país. De este modo, generarían fuentes de empleo y utilidades que luego revertirían en favor del asentamiento.

Ante esta crítica situación, los miembros de Nueva Esperanza convocaron a una reunión a los dirigentes del asentamiento humano Bocanegra y les expusieron su proyecto de reorganización del taller de costura y los beneficios que traería a la comunidad. Es así como se generaron los siguientes comentarios:

"Yo soy vendedor ambulante, tengo mi sitio en el mercado central, así es que yo podría vender allí la ropa", dijo Porfirio Gómez.

Domitila Quispe añadió: "Yo podría vender también, ya que tengo mi puesto en Mesa Redonda".

"Actualmente trabajo en una fábrica de tejidos, y podría conseguir las piezas de tela a buen precio", agregó Jacinto López.

Hermelinda Flores también intervino diciendo: "Como he estudiado corte y confección, yo podría hacer los moldes de la ropa".

Entre los asistentes a la reunión se encontraba un joven integrante de Nueva Esperanza que había estudiado administración de empresas. En su intervención señaló que todo cuanto se había

dicho era importante, pero que además había que decidir acerca de temas cruciales como el posicionamiento, el segmento de mercado al cual dirigirse, características del producto, precio, canales de distribución y promoción, etcétera.

Los miembros de la Institución y del taller no tienen claridad acerca de qué decisión tomar. Son conscientes de la importancia de las mismas, y saben que de ellas dependen las acciones futuras. La entidad ha aceptado financiar la reorganización del proyecto hasta con US\$ 25,000, siempre y cuando le expliquen lo que van a hacer con el dinero y justifiquen el efecto de ayuda social del mismo.

1. ¿En su opinión el taller debe ser relanzado?
2. ¿Cuál sería la mezcla de mercadotecnia a adoptar?
3. ¿Cuál debería ser su segmentación y posicionamiento?

● Caso 18: Yogur Ylave

La empresa Ylave S. A. cuenta con una fábrica al sur del país, en el departamento de Arequipa, e inició sus operaciones en 1970 en el Perú. En la actualidad se dedica a la fabricación de leche, quesos, mantequilla y yogur.

Inicialmente la empresa sólo producía quesos y mantequilla de alta calidad, ganando con estos productos gran prestigio para la marca. Más tarde, el departamento de mercadotecnia decidió lanzar un nuevo producto: el yogur, lo que se vio favorecido por el prestigio de la marca y por la falta de competidores en el mercado local. La idea había agradado mucho al Gerente General, pues consideraba que ayudaría a tener economías a escala, dado que sus costos de producción eran fijos en un 60% y variables en tan sólo 40%. Además la misma infraestructura con la que contaban podía ser usada para la elaboración del yogur, haciéndole solamente unas pequeñas modificaciones.

El yogur Ylave fue dirigido hacia las mujeres preocupadas por el cuidado de su piel, salud y belleza y que consideraban al yogur un producto natural que contribuía a cumplir con esos fines. El yogur era presentado en dos sabores: fresa y natural, y su envase era el tradicional vasito de plástico con tapa de platina.

Sin embargo, en la década de los ochenta surgió un competidor muy fuerte e importante: yogur Milkus, "el auténtico yogur". Este producto venía en tres presentaciones: natural, fresa y durazno y en un envase similar al de Ylave, pero con etiquetas mucho más atractivas. Por otra parte, con Milkus nace el yogur frutado, es decir el tradicional yogur líquido mezclado con pedacitos de fruta, lo cual le daba apariencia más natural.

El yogur Milkus es fabricado por la Agraria Esco S.A. y es su principal producto. Es por ello que dedican todos sus esfuerzos a desarrollarlo y promocionarlo.

Rápidamente el yogur Milkus se convirtió en el producto líder, logrando captar gran parte del mercado que anteriormente era de Ylave (ver anexo 1). La fábrica Ylave ve caer estrepitosamente sus ventas de yogur mas no así la de sus otros productos -quesos y mantequilla- que gozaban de gran demanda, gracias al departamento de mercadotecnia que supo llevar adelante buenas campañas de publicidad. Sin embargo, se descuidaron en lo referente al yogur, pues consideraban que éste era un producto genérico que no había logrado entrar en el mercado peruano. Asumieron que los consumidores no tenían formado el gusto para consumir yogur y que no valía la pena invertir en publicidad, dado que sería demasiado gasto y no se obtendrían resultados que lo ameritaran.

El Gerente de Marketing de Agraria Esco S.A. era de otra opinión. El pensaba que si hacía una fuerte campaña de publicidad lograría cambiar los hábitos de consumo de la población, incrementándose así la demanda de yogures en términos generales. Esta demanda sería inmediatamente canalizada hacia Milkus, gracias a una fuerte campaña promocional.

Efectivamente, Milkus lanzó una gran campaña para su producto que fue todo un éxito, logrando incrementar el consumo de yogur en el país. Esto favoreció indirectamente al yogur Ylave al haber crecido la demanda total, pero Ylave no supo sacar provecho de este crecimiento del mercado.

Más tarde, en 1984, Agraria Esco S.A. lanza el yogur Milkus *light*, con bajo contenido calórico, dirigido especialmente al sector femenino. Esta vez sí Ylave responde a su competidor lanzando otro producto con el mismo propósito que Milkus *light*: el yogur Ylave sbelt. Ya han tomado conciencia de que depende de su agresividad el que puedan captar un segmento del mercado o de lo contrario desaparecerán.

En 1986 surgen nuevos competidores que reducen cada vez más la posición del yogur Ylave, en especial yogur La Sirena, que logra obtener el segundo lugar de participación en el mercado al cabo de un año de su lanzamiento.

Al ver que el consumo de yogur aumentaba y el público se extendía, Milkus optó por entrar al mercado de niños, y por mucho tiempo se mantuvo orientado hacia él. La respuesta de Ylave no se hizo esperar, y en 1987 lanzó al mercado el nuevo yogur Popy, que puede ser considerado como una golosina para los niños ya que es muy dulce, tiene colores fuertes y viene en una gran cantidad de sabores. La frase que identifica al yogur Popy es "Apto para niños", al igual que en las películas de cine.

La respuesta del mercado fue sorprendente, lográndose un nivel de ventas mayor al esperado. Cabe destacar que los otros yogures han ampliado también su línea de sabores.

Sin embargo, desde 1990 las ventas de la empresa Ylave en lo que se refiere a yogures han bajado enormemente, no sólo porque el mercado de productos de derivados lácteos ha empezado a perder dinamismo, sino también por una despreocupación del departamento de mercadotecnia sobre esta línea de productos. Además, últimamente los consumidores no encuentran el yogur Ylave en los puestos de distribución tradicionales, como son las bodegas y panaderías; sólo lo hallan en algunos autoservicios, mientras que los productos Milkus sí se encuentran en prácticamente todos los puestos de venta.

Nos encontramos a mediados de 1992. El departamento de mercadotecnia piensa que la solución a estos problemas es aumentar la publicidad de sus yogures. Por su parte, el Gerente Financiero sostiene que esa línea de productos debe ser eliminada debido a su baja rentabilidad.

El Gerente de Producción manifiesta la opinión contraria debido a que tienen un 40% de capacidad instalada ociosa. El Gerente General los escucha pero le preocupa además un factor coyuntural como son los cortes de energía eléctrica programados que afectan el consumo de productos perecederos como

el yogur- Si el yogur pasa ocho horas diarias sin refrigeración, se agria y descompone. Por eso el consumo ha disminuido en un 40% y los establecimientos que venden el producto han tenido que reducir la cantidad por pedido y aumentar la frecuencia de los mismos, pero con una reducción más que proporcional a la disminución de la demanda por temor a que el producto se les descomponga.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta que la situación económica del país sigue siendo difícil, pues a pesar de la disminución de la tasa de inflación, el poder adquisitivo de los pobladores todavía no se recupera. Esto hace que los consumidores de clase media y media-alta -público objetivo de Ylave- evalúen muy bien sus gastos antes de realizarlos.

Además, el entorno político y legal aún se muestra incierto ante la cercanía de las elecciones para el Congreso Constituyente Democrático a realizarse en el mes de noviembre, creando una cierta expectativa sobre lo que sucederá en el país a partir de esa fecha. No obstante, la repercusión de esta situación en la empresa Ylave no había sido grave, ya que aún seguían obteniendo utilidades (ver anexo 2).

1. ¿Debe Ylave mantener su línea de yogures? ¿Por qué?
En caso de que su respuesta a la pregunta 1 sea afirmativa:
2. ¿Qué estrategias debería llevar a cabo para aumentar su participación en el mercado?
3. ¿Considera usted que realizar una gran campaña publicitaria sería la solución para los problemas que enfrenta la empresa?

ANEXO 1: VENTAS POR MARCA DEL
MERCADO DE YOGURES
(En US\$)

Años	Milkus	Ylave	La Sirena
1980	—	8,000	
1981	.	9,000	.
1982	4,500	5,500	.
1983	7,800	3,000	.
1984	10,000	2,000	.
1985	11,500	2,300	.
1986	13,500	2,200	2,000
1987	14,200	3,000	3,900
1988	15,000	4,200	6,100
1989	13,000	2,500	4,300
1990	12,100	2,400	3,900
1991	12,800	1,700	3,700

ANEXO 2: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
DE YLAVE S.A. POR EL EJERCICIO ANUAL DE 1991
(En US\$)

Ventas	350,000
Costo de ventas	(180,000)
Utilidad bruta	270,000
Gastos de operación	
Gastos administrativos	(100,000)
Gastos de ventas	(60,000)
Utilidad de operación	100,000
Partidas financieras	(20,000)
Utilidad antes de impuestos	80,000
Impuesto a la renta	28,000
Utilidad neta	52,000

● Caso 19: Santa Abeja S.A.

Santa Abeja S.A. es una de las empresas líderes en el mercado de productos naturales. Sus actividades se iniciaron en 1985. Al principio se dedicaban a la comercialización -compra y venta- de miel de abejas, algarrobina, miel con polen, etcétera. Todas sus compras las realizaban a un solo proveedor: Centro Selva S.A., por los descuentos que éste les otorgaba al comprar grandes cantidades de productos. Centro Selva, por su parte, también vendía al menudeo directamente al público a precios mayores.

Santa Abeja S.A. está organizada por departamentos, cada uno de los cuales realiza las siguientes actividades (ver anexo 1):

El Departamento de Producción trae la miel proveniente de Tarapoto y Piura y es en Lima donde se envasa, se le pone la etiqueta y luego se empaca. Con la algarrobina y la miel con polen el proceso es más complejo. Actualmente producen alrededor de veinte mil tarros mensuales de medio kilo de miel de abejas. En cuanto a la algarrobina, miel más polen y aceite de oliva, la producción es medida en unidades de producción y éstas bordean las diez a quince mil unidades de un kilogramo cada una.

El Departamento de Compras se encarga de adquirir los envases, tapas, etiquetas, etcétera.

El Departamento de Ventas, cuya función es la distribución de los productos a los autoservicios y casas de productos naturales, se encarga de todo el proceso de venta, relaciones con los clientes, etcétera.

Por último, el Departamento de Administración, que incluye Finanzas y Contabilidad, tiene por objetivo incrementar la eficiencia de las operaciones y de los empleados.

Con el paso del tiempo la empresa logró captar importantes préstamos del Banco Internacional, haciendo posible que Santa Abeja se dedicara adicionalmente a la producción y dejará de comprar a Centro Selva S.A. En la actualidad la empresa tiene colmenas tanto en Tarapoto como en Piura. Su mayor competencia estriba en los productos naturales extranjeros y en los productos nacionales de Centro Selva S.A., Cuerpo Sano S.R.L. y Mielón S.A.

Santa Abeja S.A. dirige sus productos al mercado masculino y femenino, específicamente a deportistas, cuyas edades oscilan entre los 18 y 25 años, y también a personas de la tercera edad. Su objetivo es la clase media, media-alta y alta.

Para la distribución de sus productos la empresa utiliza sus propios vehículos. Su clientela principal son los autoservicios como Wong, Monterrey, Galax, Todos, Mass, Cada y Globus. Al principio la distribución se hacía a través de la venta personal y en tiendas chicas y bodegas, pero dado que no contaban con suficientes vehículos para abastecer tantos pequeños negocios, vieron que era más conveniente dirigirse a los autoservicios a los que les vendían en grandes cantidades.

Los directivos de Santa Abeja S.A. consideran que su producto se debe diferenciar del de la competencia, haciendo resaltar sus mejores características. Por ello el Gerente General de Santa Abeja, consciente de que se encuentra en un mercado reducido y muy competitivo, desea realizar una investigación de mercados acerca de las características más apreciadas de la miel de abejas con el propósito de resaltarlas en una próxima campaña promocional.

Es así que Santa Abeja S.A. encarga a una empresa de investigación de mercados la realización de un estudio de la miel de abejas, sus usos, creencias sobre sus propiedades, características, entre otros.

Luego de analizar la situación, la empresa encargada del estudio determinó que la población objetivo estaba conformada por las personas que compran principalmente en autoservicios y casas de productos naturales. Asimismo, ha determinado que el público objetivo está conformado por personas de clase media, media-alta y alta, de ambos sexos, cuyas edades fluctúan entre los 25 y 40 años y que se preocupan mucho por su apariencia y su estado de salud. Por otra parte, consideran que este segmento del mercado es lo suficientemente grande para que la empresa ya no tenga capacidad instalada ociosa como ahora que cuenta con una capacidad de producción mensual de 25,000 kilos, pero sólo produce 10,000 kilos mensuales de miel en vista de que sus ventas bordean los 9,500 kilos aproximadamente.

La mencionada empresa investigadora decidió entrevistar a las amas de casa por considerar que son quienes deciden y hacen mayormente las compras de este producto en el hogar.

En el estudio se ha utilizado el muestreo por cuotas y los encuestadores han sido capacitados para realizar una investigación sin sesgos y en forma objetiva a los miembros de la muestra ya determinada en función de las características de la población objetivo (anexo 2).

Al Gerente General de Santa Abeja S.A. le interesaba particularmente descubrir el grado de conocimiento que la gente tenía de sus productos y qué era lo que más les agradaba de éstos para poder determinar cuál debería ser su posicionamiento.

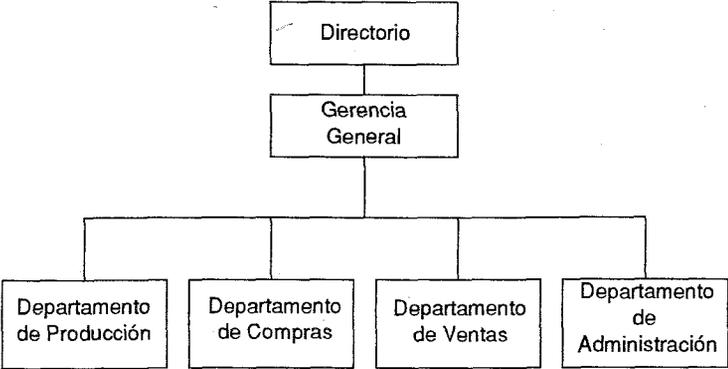
La empresa de investigación decidió estudiar tanto el mercado de personas que consumen efectivamente miel de abejas como el mercado de posibles consumidores. La razón de esta decisión era que en un primer momento querían aumentar la participación de la empresa en el mercado a través de un incremento en las ventas. Más adelante se diseñaría la estrategia necesaria para la ampliación del mismo. Las entrevistas se realizaron en autoservicios y casas de productos naturales y también en los hogares.

El modelo de cuestionario aplicado se presenta en el anexo 3 y los resultados en el anexo 4.

Diseñe el estudio de mercado que debería realizar Santa Abeja S.A. indicando:

1. Objetivo de la investigación.
2. Tamaño y composición de la muestra.
3. Cuestionario.
4. Metodología a aplicar.

ANEXO 1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SANTA ABEJA S.A.



Anexo 2: Desarrollo de la investigación

Objetivos de la investigación de mercados

Los objetivos de la investigación se centraron principalmente en conocer las características más apreciadas por los consumidores en la miel de abejas. Estos conocían el producto en los siguientes aspectos:

- Características de la miel de abejas, principalmente en lo que se refiere a aroma, color, sabor.
- Zonas de procedencia, adulteración del producto, hábitos de consumo, periodicidad de compra, tamaño de envase preferido, cantidad de compra, recordación de marcas.

Muestreo

La población objetivo escogida es el segmento de personas consumidoras de miel de abejas así como los consumidores potenciales.

El tipo de muestreo escogido para esta investigación es el muestreo por cuotas.

Se ha evitado, en lo posible, encuestar a mujeres solteras pues que se piensa que este es el segmento que menos consume miel de abejas en razón de que "cuidan la línea".

Realización de las encuestas

Las encuestas se realizaron en los distritos en los cuales viven las personas del público objetivo; es decir, Miraflores, San Isidro, La Molina, Surco, San Borja, Magdalena, Lince, Jesús María y Pueblo Libre.

Para realizar las encuestas se capacitó a diez encuestadores en las técnicas básicas de aplicación de las mismas, sobre todo en el sentido de que debían evitar los sesgos en las preguntas y leerlas pausadamente y repreguntar si algo no quedaba claro.

También se procuró que los encuestadores tuvieran buena presencia.

Antes de realizar las encuestas se pidió autorización en los autoservicios y casas de productos naturales, encontrándose amplia colaboración.

Luego se llevó a cabo la supervisión del 30% de las encuestas para asegurar que se hubieran realizado efectivamente.

Anexo 3: Modelo de la encuesta aplicada

Buenos días/tardes. Estamos realizando una encuesta de opinión. ¿Tendría la amabilidad de concedernos unos minutos de su tiempo para contestar unas preguntas? Gracias.

1. ¿Consume usted miel de abejas?
 - a. Si
 - b. No
2. ¿En función de qué realiza su compra?
 - a. Precio
 - b. Calidad
 - c. Uso medicinal
 - d. Marca
 - e. Presentación
 - f. Otro
3. ¿Identificaría usted cuando la miel de abejas ha sido adulterada?
 - a. Si
 - b. No

Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo?

 - a. Sabor
 - b. Aroma
 - c. Color
 - d. Textura
 - e. Porque cristaliza
 - f. Otro
4. ¿Cómo prefiere consumir la miel de abejas?
 - a. Forma líquida
 - b. Forma sólida
 - c. Indiferente

5. ¿En qué momento del día consume usted miel de abejas?
- a. Desayuno
 - b. Almuerzo
 - c. Comida
 - d. Otros
6. ¿Con qué consume usted la miel de abejas?
- a. Pan, galletas
 - b. Yogur
 - c. Frutas, jugos de fruta
 - d. Sola
 - e. Otro
7. ¿Cada cuánto tiempo compra usted miel de abejas?
- a. Semanalmente
 - b. Quincenalmente
 - c. Mensualmente
8. ¿Que tamaño de envase es el que usted prefiere?
- a. 250 gr
 - b. 500 gr
 - c. 1kg
 - d. 5kg
 - e. Más de 5 kg
9. ¿Que tipo de envase es el que usted prefiere?
- a. Vidrio
 - b. Plástico
10. ¿Conoce usted en qué zonas del Perú se produce miel de abejas?
- a. Si
 - b. No
- Si la respuesta es afirmativa:
- a. Chiclayo
 - b. Piura
 - c. Huancayo
 - d. Oxapampa
 - e. Tarapoto

Anexo 4: Resultados de la encuesta aplicada

1.	Consumo de miel de abeja	
a.	Si	40%
b.	No	60%
2.	Motivo de compra	
a.	Precio	15.00%
b.	Calidad	10.00%
c.	Uso medicinal	66.67%
d.	Marca	3.37%
e.	Presentación	5.00%
f.	Otro	5.00%
3.	Identifican miel de abejas adulterada	
a.	Si	40%
b.	No	60%
	Medios de identificación	
a.	Sabor	40%
b.	Aroma	3%
c.	Color	30%
d.	Textura	15%
e.	Porque cristaliza	5%
f.	Otro	7%
4.	Formas de consumir la miel de abejas	
a.	Forma líquida	30%
b.	Forma sólida	60%
c.	Indiferente	10%
5.	Momento del día en que se consume miel de abejas	
a.	Desayuno	65%
b.	Almuerzo	15%
c.	Comida	5%
d.	Otros	15%

6. Consumo de la miel de abejas acompañada de otros productos
 - a. Pan, galletas 16.67%
 - b. Yogur 15.00%
 - c. Frutas, jugos de fruta 15.00%
 - d. Sola 53.33%
 - e. Otro 10.00%
7. Frecuencia de compra de miel de abeja
 - a. Semanalmente 25%
 - b. Quincenalmente 60%
 - c. Mensualmente 15%
8. Tamaño de envase preferido
 - a. 250 gr 10%
 - b. 500 gr 25%
 - c. 1 kg 55%
 - d. 5 kg 7%
 - e. Más de 5 kg 3%
9. Tipo de envase preferido
 - a. Vidrio 70%
 - b. Plástico 30%
10. Conocen en qué zonas del Perú se produce miel de abeja
 - a. Chiclayo 6%
 - b. Piura 10%
 - c. Huancayo 15%
 - d. Oxapampa 40%
 - e. Tarapoto 25%
 - f. Otros 4%

● Caso 20: Dulce y Rico S.A.

Dulce y Rico S.A. es una conocida empresa dedicada a la elaboración de galletas, chocolates y caramelos. Fue constituida en 1950, a comienzos del gobierno del General Manuel A. Odría, por una próspera familia de origen siciliano, los Truccinni. Los fundadores habían tenido una fábrica dedicada al negocio en su tierra natal, pero les fue expropiada por el Duce Benito Mussolini. Perdido el patrimonio, mas no el conocimiento y la tecnología, optaron por emigrar al país de los Incas.

La empresa, originalmente pequeña, fue ganando prestigio dada la alta calidad de sus productos. Con el tiempo y gracias a la tenacidad y al empuje del señor Truccinni creció hasta alcanzar un sitio de importancia en el Perú.

El actual Gerente General, Giacomo Truccinni (hijo del fundador, Don Francesco) maneja el negocio manteniendo el mismo sello conservador impuesto por su padre en la creencia de que su imagen tradicional es el principal capital de la compañía. Es por ello que centraliza totalmente el poder de la empresa, encargándose de todos los asuntos de importancia, ya sea que correspondan a la Gerencia General o a los Gerentes de Línea, y tomando todas las decisiones relativas a las operaciones rutinarias.

En 1990, después de cuarenta años, todavía piensa que conservando la calidad y procurando ofrecer precios razonables, las ventas no requieren mayores esfuerzos adicionales, a pesar de que la situación económica del país es sumamente difícil y que la gente asigna su dinero a la compra de bienes de primera necesidad.

Adicionalmente, con la apertura de las importaciones, el mercado ha sido inundado de productos de variados sabores, colores y presentaciones a precios similares que los nacionales.

Por otra parte, el contrabando de dulces de los países vecinos a precios muy por debajo de los productos locales ha terminado por desestabilizar a la industria nacional de golosinas.

Desde sus inicios hasta hace unos ocho años, la competencia estaba compuesta por tres grandes empresas: El Gato, Don Otro y Campo. Luego ingresaron nuevas marcas, a la vez que se abrieron las importaciones de golosinas y el mercado fuera abarrotado de productos de contrabando.

Los nuevos competidores irrumpieron en el mercado con interesantes campañas publicitarias, y los tres fabricantes tradicionales citados siguieron su ejemplo. El Gerente de Dulce y Rico cree que el incremento de la publicidad de los competidores ha contribuido a agrandar el mercado.

Aunque los chocolates que produce Dulce y Rico tienen ventajas competitivas por ser elaborados con leche arequipeña y cacao de la selva, el Gerente no quiere incrementar su participación en las ventas de la compañía porque eso rompería la estructura tradicional de la empresa. A pesar del gran prestigio ganado en el medio y de la demanda creciente por sus chocolates, no ha estimulado su venta a través de una campaña promocional o de nuevos canales de distribución y puntos de venta. En vez de ello se ha dedicado a fomentar la venta de caramelos para aumentar su participación en el mercado. Por otra parte, sus ventas de galletas no le preocupan porque se mantienen en los mismos niveles de antaño.

En vista de las restricciones arancelarias impuestas por el gobierno anterior (en harina de trigo y colorantes para caramelos), la compañía Dulce y Rico aumentó los precios de sus productos para mantener la calidad. Sin embargo la competencia no se vio afectada, ya que gracias a sus hábiles maniobras pudieron importar estos insumos con dólar MUC y paralelamente se preocuparon por optimizar sus operaciones para reducir costos. Es

por ello que cuando ingresaron los productos extranjeros al mercado, se encontraban en una buena posición para competir en la dura guerra de precios que se desencadenó.

Como consecuencia del aumento de publicidad por parte de los competidores, Dulce y Rico comenzó a desarrollar su campaña promocional contratando a la agencia Publicistas S.A., cuyo dueño, Isaac Morgaño, es amigo personal del Gerente. Los comerciales de televisión realizados (única modalidad de publicidad empleada) simplemente se dirigieron a enfatizar la imagen de tradición y calidad de la empresa.

El segmento de mercado al cual busca satisfacer la compañía es el de los niños, lo cual se manifiesta en las características de los empaques empleados y en la publicidad de todas sus líneas de productos.

En lo tocante a los puntos de venta, la compañía mantiene su política de distribución a través de detallistas, sean éstos bodegueros o ambulantes, mientras que los competidores han comenzado a abrir sus propios establecimientos (confiterías) y expenden también sus productos en grandes autoservicios.

Actualmente, por el hecho de haber mantenido una actitud tan conservadora, la situación de Dulce y Rico es apremiante y el descenso registrado en sus ventas no puede ser remediado sólo con la campaña publicitaria emprendida. Desesperado ante la situación financiera de su empresa, el señor Giacomo Truccinni decide solicitar los servicios de una consultora para que evalúe la situación de la empresa y le diga las medidas inmediatas a tomar, así como las estrategias a aplicar.

1. ¿Cuál cree usted que debería ser el objetivo de la empresa?
2. ¿Qué cambios realizaría en la política de marketing seguida hasta ahora?
3. ¿Qué estrategias aplicaría para incrementar las ventas?

Biblioteca Universitaria

Títulos publicados

- El comportamiento humano en las organizaciones / Javier Flórez García Rada
- Decisiones económicas en la empresa / Folke Kafka
- Deuda externa: del problema a la posibilidad / Hernán Garrido-Lecca
- Casos de exportación / Óscar Jasau Sabat
- Evaluación estratégica de proyectos de inversión / Folke Kafka
- Introducción a los negocios internacionales / David Mayorga y Patricia Araujo
- Contabilidad, finanzas y economía para pequeñas y medianas empresas / Jorge González Izquierdo y Julián Castañeda Aguilar
- Introducción a la banca / David Ambrosini
- Contabilidad intermedia. Tomo I. Estados financieros y cuentas del activo / Esteban Chong
- Principios de empresas estatales y privatización / Augusto Álvarez Rodrich
- Análisis de decisiones en entornos inciertos, cambiantes y complejos / José Salinas Ortiz
- Análisis estadísticos para la toma de decisiones en administración y economía / José Salinas Ortiz
- Marketing / Mauricio Lerner y Alberto Arana-Reyes
- Macroeconomía para la empresa / Folke Kafka
- Técnicas estadísticas de predicción aplicables en el campo empresarial / Jorge Cortez Cumpa
- Macroeconomía de una economía abierta / María Amparo Cruz-Saco Oyague

De próxima aparición

- Finanzas internacionales: un enfoque para Latinoamérica / Carlos Cardoza, Dagoberto Díaz y Alberto Tarabotto
- Financiamiento de proyectos / Óscar Jasai Sabat
- Casos en sistemas de información gerencial: la experiencia peruana / Ricardo Rodríguez Ulloa
- Casos en negocios internacionales / Juan Carlos Mathews y Joseph Ganitzky
- Economía agraria / Geoffrey Cannock y Alberto González
- La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información / Ricardo Rodríguez Ulloa
- Métodos y procedimientos de investigación de mercados / Mauricio Lerner y Luis Echeagaray
- Casos en agroempresa / Juan Carlos Mathews y Joseph Ganitzky