

*Casos  
Peruanos  
de  
Mercadotecnia*

**María Matilde Schwalb  
Carlos Herrera**

**Apuntes  
de  
Estudio**



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO  
CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)

## Casos peruanos de mercadotecnia

**Serie. Apuntes de Estudio No. 20**

***Casos  
Peruanos  
de  
Mercadotecnia***

**María Matilde Schwalb  
Carlos Herrera**



**UNIVERSIDAD DEL PACIFICO  
CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)**

**LIMA-PERÚ  
1995**

**CASOS PERUANOS DE MERCADOTECNIA**

**María Matilde Schwalb**

**Carlos Herrera**

1a. Edición: abril 1995

Diseño de la carátula: M & B CREATIVOS

BUP - CENDI

**Schwalb Helguero, María Matilde**

Casos peruanos de mercadotecnia / María Matilde Schwalb Helguero y Carlos Herrera. -- Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1995. -- (Apuntes de Estudio ; 20)

/MERCADEO/ESTUDIOS DE CASOS/PERÚ/

658.8(85) (CDU)

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

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica.

Derechos reservados conforme a Ley.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>11</b>
<b>I. Caso: Botica MEJORALITO</b> .....	<b>13</b>
1. Antecedentes .....	13
2. Análisis del entorno .....	14
2.1 Proveedores .....	15
2.2 Consumidores .....	15
2.3 Competidores .....	16
2.4 Sustitutos .....	17
3. La empresa .....	17
3.1 Aspectos financieros .....	17
3.2 Política de compras .....	18
3.3 Disposición interna del local .....	18
3.4 Estacionamiento .....	18
3.5 Personal .....	19
3.6 Ubicación del letrero .....	19
3.7 Estrategia para ubicación del local .....	19
4. Perspectivas .....	22
<b>II. Caso: POINT</b> .....	<b>23</b>
1 La empresa .....	23
2 Entorno .....	25

2.1	La competencia	25
2.2	Proveedores	28
2.3	Consumidores	28
3.	Distribución	29
3.1	Intermediario mayorista	29
3.2	Autoservicios	30
3.3	Venta directa	31
4.	La Gerencia de Ventas	31
4.1	Objetivo de ventas	32
5.	Fuerza de ventas	33
5.1	Tamaño y estructura	34
5.2	Motivación de la fuerza de ventas	34
5.3	Reclutamiento y capacitación	35
5.4	Supervisión y evaluación	36
6.	Promoción	36
6.1	Promoción al canal de distribución	36
6.2	Promoción al consumidor	37
6.3	<i>Merchandising</i>	37
<b>III. Caso: Baterías FERNÁNDEZ S.A. (BAFESA)</b>		<b>39</b>
1.	Antecedentes	39
2.	Entorno legal y tecnológico	39
2.1	Compradores	41
2.2	Competidores	41
2.3	Proveedores	43
3.	La empresa	44
3.1	Los usuarios de baterías	46
3.2	Estrategias de marketing	46
<b>IV. Caso: TELE XXI S.A.</b>		<b>48</b>
1.	Antecedentes	48
2.	Historia de MOVITEL y TELE XXI S.A.	49
3.	¿Por qué surge TELE XXI S.A.?	50
3.1	Organización de TELE XXI S.A.	50
3.1.1	CELE XXI S.A.	50
3.1.2	PUNTOFIJO	52
3.1.3	PUNTOMÓVIL	53
3.1.4	MENSATRONIC	53
3.1.5	TELEFIBRA	55
4.	TELE XXI S.A., tecnología de punta	55

5	Competencia	56
6.	Consumidores	57
7	Orientación estratégica	58
	7.1 Satisfacción del cliente	58
	7.2 Calidad y confiabilidad	58
	7.3 Necesidad de nuevos servicios	59
8.	Problemática actual	59
9.	Información financiera	60
Anexo No. 1		61
Anexo No. 2		65

## V. Caso: Heladería TOP TOPPINGS 71

1.	La empresa	71
2.	Análisis del entorno	72
	2.1 Situación económica, política y legal	72
	2.2 Clientes o consumidores finales	73
	2.3 Proveedores	73
	2.4 Competencia	73
	2.5 Productos sustitutos	74
3.	El producto	74
	3.1 Mercado objetivo	75
	3.2 Aspectos generales	75
	3.3 Presentaciones	75
	3.4 Toppings	76
4.	Estrategia de desarrollo	76
	4.1 Producto-mercado	76
	4.2 Estrategia competitiva	78
5.	Análisis de la demanda	80
	5.1 Costumbres del consumidor	80
	5.2 Valor percibido del producto	81
	5.3 Ubicación del local	81
	5.4 Percepción del costo de cambiar de marca	81
6.	Estrategia para la fijación de precios	82
	6.1 Percepción de valor y precio	82
	6.2 Precio de referencia	82
	6.3 Umbrales de precios absolutos	83
	6.4 Concepto de anclaje-precios relativos	83
	6.5 Estrategia de precios de selección	83
	6.6 Precios de introducción	84
7	Distribución	85
8	Comunicación	85



9. Aspectos financieros	85
<b>VI. Caso: Lanzamiento de una nueva témpera</b>	<b>88</b>
1. Situación de la industria	88
2. Análisis de la competencia	89
3. Producto	90
4. Estrategia general y posicionamiento	90
5. Distribución	91
6. Precio	93
7. Promoción y publicidad	94
7.1 Estrategia publicitaria	95
7.2 Estrategia creativa	95
8. Pronóstico de ventas y situación financiera de la empresa	98
Anexo No. 1	100
<b>VII. Información del entorno empresarial peruano</b>	<b>103</b>

# Introducción

Esta colección de casos presenta la continuación del esfuerzo iniciado en 1993 por profesores de Mercadotecnia de la Universidad del Pacífico, como respuesta al problema que la escasez de material didáctico apropiado a nuestra realidad plantea a la enseñanza universitaria.

El objetivo principal de esta publicación, al igual que en, *Colección de casos de mercadotecnia*, es contribuir a mejorar la enseñanza de esta materia en las universidades peruanas, mediante la presentación de situaciones comerciales reales ambientadas en nuestro entorno. Los casos han sido elaborados para que el alumno realice un análisis cuidadoso de la información proporcionada, distinga lo fundamental de lo accesorio y detecte el o los problemas que plantean la necesidad de tomar una decisión comercial.

La variada información que presentan los casos, además de los datos generales sobre el entorno peruano, tiene un doble propósito. En primer lugar, se trata de familiarizar al alumno con los acontecimientos reales tal y como suceden en la actividad comercial peruana; y, en segundo lugar, se pretende entrenar al alumno en la elaboración de diagnósticos de situación a partir de información cualitativa y cuantitativa real.

Los casos aquí presentados pueden ser empleados como soporte didáctico en los cursos de Mercadotecnia y Gerencia de Ventas, tanto a nivel de pregrado como de postgrado. Asimismo, se recomienda la aplicación de estos casos para los seminarios de Estrategias de Promoción, de Medios y Publicidad y de Estrategias y Política de Precio del Pregrado.

En los seis casos presentados, se han cambiado los nombres de las empresas y de las personas involucradas, así como ciertos datos, con la finalidad de proteger la confidencialidad de la información gentilmente proporcionada por las empresas colaboradoras.

Finalmente, queremos agradecer a los alumnos y exalumnos Marcela D'Alessio, Angel Ocaña, Tulio Pita y Bernardo Fernández por su colaboración en el levantamiento de información y en la elaboración del material que sirvió de base para la presentación de esta segunda colección de casos.

Asimismo, nuestro agradecimiento a la exalumna Rossana Mellado por su invaluable ayuda en la revisión de los borradores finales, como también a la señora Rosalía Solís por su incondicional apoyo durante todo el proceso de elaboración de esta segunda colección.

# I

## **Caso: Botica MEJORALITO**

### **1. Antecedentes**

A mediados de la década de los años cincuenta, el señor Chayo entró a trabajar a B.M. Corporation, uno de los laboratorios más reconocidos en el mundo. En el Perú, el liderazgo de este laboratorio duró hasta la década de los años ochenta, cuando sus accionistas se descapitalizaron y el laboratorio peruano fue absorbido por Droguería Europea S.A.

Chayo comenzó a trabajar como visitador médico, viajando por todo el Perú, y por el continuo trato con farmacéuticos y boticarios, aprendió todo lo relacionado al manejo de farmacias, boticas y distribuidoras. La experiencia le enseñó lo referente a la farmacología y poco a poco fue ascendiendo en la empresa, llegando a ocupar el puesto de Gerente Administrativo, cargo que desempeñó hasta 1982, cuando renunció por discrepancias con la política de la empresa sobre el trato a los empleados.

Durante los veintiséis años que trabajó en B.M. Corporation, desarrolló muy buenas relaciones tanto con el personal como con los clientes y los proveedores, por lo que todos creían en su palabra y en la calidad de los productos que ofrecía. Luego trabajó en la empresa Peruvian Chemistry, ocupando el cargo de Gerente General, siendo su función principal la introducción de los nuevos productos importados de España. En esta compañía trabajó durante dos años

y luego renunció, dado que el producto no llegó a cubrir las expectativas de la empresa.

En el año 1984, entró a trabajar a Romesa, con el cargo de Director Gerente. Esta empresa se dedicaba a importar el *ginseng* rojo coreano, un reconstituyente general, y ahí también utilizó sus relaciones para la introducción de este producto.

En el año 1985, con la elección del nuevo gobierno, se acentuó el proteccionismo a la industria nacional: se le negó a Romesa la posibilidad de importar con el dólar MUC y luego se prohibió la importación del producto terminado. La empresa empezó así a importar los insumos con el dólar caro, pero esto resultaba una carga muy pesada, ya que, además, estos insumos estaban gravados con altos aranceles. Ello obligó a Romesa a desistir de esta importación y, por ende, de los servicios de Chayo.

En el año 1989, Chayo formó, junto con dos socios, una Agencia de Aduana llamada ABC, encargada de despachar productos importados y de tramitar las exportaciones. Esta empresa crecía a paso firme, pero los clientes preferían trabajar con Chayo, lo que originó conflictos entre los accionistas y, por último, motivó su decisión de retirarse de la empresa.

El hijo de Chayo, Seño, dejó la universidad y se fue a trabajar en la farmacia de su tío. Esta farmacia, Santa Juana, está ubicada en el Centro Comercial La Aurora y cuenta con tres empleados: una cajera, una farmacéutica y un administrador (cargo que ejercía el dueño del negocio).

Seño comenzó a laborar en agosto de 1991 como practicante, rotando en los puestos de caja, pago a proveedores, trato con los bancos, recepción de pedidos y despacho, además de realizar todo tipo de labores requeridas para el manejo de la farmacia. Seño trabajó en este negocio a tiempo completo durante once meses, aprendiendo los diferentes puestos que desempeñaba y, sobre todo, lo básico en farmacología.

## 2. Análisis del entorno

Antes del año 1992, las farmacias no realizaban los descuentos que acostumbran ofrecer hoy día. Además, todas cerraban por obligación a las 8:30 p.m. y tenían que realizar una semana de turno cada mes, por lo que durante este lapso obtenían mayores ingresos. Por otra parte existía la ley de distancias, que regulaba el mínimo de metros que debía existir entre dos farmacias (200 metros)

En 1992 se eliminó la regulación de la distancia mínima entre boticas o farmacias. También se redujo el turno obligatorio para cada farmacia del sector, a un día de cada ocho. Además se dio la Ley del Régimen Simplificado, que establece un Impuesto General a las Ventas (IGV) de 5% para los locales con ventas inferiores a S/. 5,000, además de la exoneración del pago de impuestos durante el primer año de ejercicio.

Gracias a estas dos leyes, Chayo se animó a abrir una botica en el garaje de su casa ubicada en la calle Richi Palma, frente al Parque Costumbres. La botica MEJORALITO inició sus operaciones en junio de 1992. Era una empresa familiar y la atención la realizaban Chayo y su hijo Seño. Los dos se repartían todas las labores menos el trato con los bancos, que era responsabilidad de Seño.

## 2.1 Proveedores

Los productos que se compran en la botica MEJORALITO se clasifican por laboratorios. Los intermediarios mayoristas que emplean los laboratorios son los distribuidores de productos farmacéuticos y afines, quienes tratan directamente con la botica.

Los principales proveedores son: Representantes SICOSA, Doguería Melisa, Katica S.A., CORSO S.A., IBIS S.A., Espitel, Camilo Tarol y Droguería Moderna.

Droguería Moderna es el proveedor más grande del Perú, pero existen problemas de demoras en los repartos ya que el jefe de la zona discrimina entre los clientes. Primero, lleva el pedido a los más grandes, y luego a los de menor volumen de ventas. Además, los pagos deben ser necesariamente al contado y no reciben cheques.

El trato con las otras distribuidoras actualmente es excelente, pero éstas no tienen la representación de algunos productos de alta rotación que sí posee Droguería Moderna.

## 2.2 Consumidores

La demanda actual proviene principalmente de grupos sociales relativamente homogéneos (nivel socioeconómico medio y alto)

Las principales variables que influyen en la decisión de compra del consumidor son los descuentos, la ubicación, el servicio, el horario, el trato, la facilidad de estacionamiento, el servicio gratuito de inyectables, reparto a domicilio y el pago con tarjetas de crédito.

El 50% de los consumidores pide el producto con recetas y el resto le pide una recomendación a Chayo, quien tiene la ventaja de saber de farmacología, lo cual le permite satisfacer la necesidad de los consumidores.

### 2.3 Competidores

En la zona de San Antonio existen 15 establecimientos entre farmacias y boticas, y la botica MEJORALITO compite directamente con 7 de ellas, las cuales se establecieron hace ya varios años.

El principal competidor de MEJORALITO es la botica Armarte, que brinda diferentes servicios (reparto a domicilio, por ejemplo), ofrece una amplia gama de productos (cosméticos, regalos, joyería, vídeos, ferretería, perfumería, etc.) y además funciona como un minimarket. Cuenta con 15 empleados, funciona en una zona de bastante tránsito, brinda 20% de descuento y puede realizar ofertas por temporadas en toda clase de productos. Otra ventaja que tiene sobre MEJORALITO es que su línea de productos farmacéuticos es más profunda, y al tener más capital puede mantener un mayor stock, incluso con los productos de lenta rotación.

En segundo lugar, tenemos a la botica Richi Palma, que se encuentra ubicada justo al frente de MEJORALITO. A mediados de 1993, MEJORALITO se propuso sacar del mercado a la Richi Palma, pero ésta respondió al ataque colocando dos letreros luminosos, ampliando sus líneas de productos (perfumería, regalos, dulces) y aumentando sus descuentos al 20%.

Otro competidor es la farmacia Un Día. Ésta es una farmacia pequeña, pero tiene la ventaja de atender las 24 horas, peculiaridad que le da el posicionamiento en el mercado. Además, no tiene competidores directos en tres cuerdas a la redonda, como sí los tiene MEJORALITO. Su principal desventaja es que no aceptan tarjetas de crédito.

La botica de G. Ton es otro competidor importante y está ubicada en el supermercado del mismo nombre, lo que le proporciona una mayor afluencia de público. Esta botica ofrece un 15% de descuento a sus clientes.

Las demás boticas brindan los mismos servicios que Mejoralito en cuanto a gama de productos, pero con la diferencia de que su clientela es mucho más antigua.

## 2.4 Sustitutos

Se podría considerar como sustitutos de las medicinas a las hierbas medicinales y a los medicamentos fabricados únicamente con productos naturales. En la actualidad, existen médicos que recetan estos productos, y hay boticas y herboristerías que venden solamente medicamentos fabricados sobre la base de hierbas o productos naturales.

## 3. La empresa

La presencia de los dueños en la bótica hace que la atención al público sea cordial y, de esta manera, MEJORALITO ha logrado adjudicarse clientes fieles. También se brinda el servicio gratuito de inyectables, que es realizado por Seño. Actualmente el horario de la botica es de 9:00 a.m. a 11:00 p.m.

### 3.1 Aspectos financieros

Esta pequeña empresa comenzó a funcionar con un capital social de US\$ 20,000. Al comienzo, la botica trabajaba con el Banco Europeo, donde Seño iba diariamente a depositar el dinero de las ventas del día anterior. Luego de un mes, el banco les dio una línea de sobregiro, pero con la condición de que se cubriera en un máximo de tres días.

El Chino, un amigo de Seño, le recomendó que se cambiara al Banco de Fomento, ya que brindaban un mejor servicio. Así, en abril de 1993, Seño empezó a trabajar con este banco y como se hizo amigo del administrador de la agencia, a las dos semanas le dieron una línea de sobregiro de S/. 500 y hasta S/. 1,000, si es que había un cheque en canje. Con el tiempo, el sobregiro aumentó hasta S/. 2,000 y S/. 3,000 con cheques en canje. Esta línea debe cancelarse necesariamente cada sesenta días.

En junio de 1993, Seño, mostrando sus habilidades de negociador, consiguió un préstamo del banco por US\$ 4,000 que se cancelaría en noviembre del mismo año, y tenía como garantía el aval de Chino. Este préstamo le permitió a Seño comprar más mercadería para profundizar su línea. De esta manera, lograron tener más stock, pero no lo suficiente como para atender las



demandas del negocio, por lo que en noviembre del mismo año consiguieron otro préstamo por US\$ 7,000, para trabajar con los proveedores al contado y, de esta manera, ampliar su línea de productos.

El gasto de alquiler es poco significativo, ya que la botica funciona en el garage de la casa y sólo tiene tres gastos fijos mensuales porque casi no cuenta con personal empleado. El primer gasto fijo es el pago de S/. 300 por la regencia a la farmacéutica -ya que por ley, una botica debe contar con la presencia de por lo menos una farmacéutica durante cuatro horas al día- Los otros gastos son el pago de S/ 72 al contador y S/ 450 de electricidad.

### **3.2 Política de compras**

Chayo y Señor tienen la política de comprar los productos de mayor rotación y si les sobra dinero, compran uno que otro de baja rotación. Asimismo, para establecer cuáles productos comprar y cuáles no, se basan en la variación de la demanda por cambios estacionales, aunque de esta manera dejan de atender a consumidores que piden algún producto "lento" para enfermedades que estén fuera de época.

Al comienzo, la botica compraba a 30 días, sin descuento. Actualmente, la política de compras es al contado y al que ofrece las mejores condiciones de descuento por pago al contado (entre 12% y 40%)

Los pedidos son enviados a la botica el mismo día en que se solicitan. Por lo general, éstos se realizan en la mañana y normalmente se reciben en la noche, aunque algunos distribuidores tardan hasta dos días, lo que hace que la botica tenga algunas ventas frustradas.

### **3.3 Disposición interna del local**

Señor se ha dado cuenta de que es muy importante tener una adecuada disposición interna del local. Tanto los medicamentos como la ubicación de la caja tienen que tener un lugar estratégico para otorgar una buena atención al público.

### **3.4 Estacionamiento**

Los autos que desean parar a comprar algún producto en la botica MEJORA-LITO se estacionan al lado de la vereda, ocupando uno de los carriles de la

pista de esa calle, por lo que con frecuencia el lugar de estacionamiento resulta insuficiente.

### 3.5 Personal

Actualmente, Chayo y Seño son los únicos que se hacen cargo de la botica, aunque también cuenta con una farmacéutica que tiene que estar presente, por ley, por lo menos cuatro horas al día, como ya se ha mencionado.

Seño acaba de partir a un largo viaje, por lo que Chayo está viendo la posibilidad de contratar a una o dos personas para que trabajen con él, sobre todo ahora que están pensando brindar servicios adicionales al público.

### 3.6 Ubicación del letrero

La botica cuenta con un letrero luminoso de 20 x 20 cm en la puerta del garaje y, en el segundo piso, hay un letrero de madera de 1.80 m x 80 cm iluminado por un reflector.

Chayo y su hijo pensaron que estos letreros eran suficientes para indicar la existencia y el nombre de la botica. Pero hace unos días ocurrió un incidente que hizo meditar a los dueños. Una mañana, con el tráfico de siempre, un auto repentinamente paró al frente de la botica y casi ocasiona un accidente automovilístico, pues muchos autos que venían en la misma dirección tuvieron que frenar de inmediato al darse cuenta de la parada brusca de aquel auto. Se bajó una persona muy apurada y asustada y nos dijo: "necesitaba un remedio con urgencia, pero no me di cuenta que había una botica hasta que pasé por aquí. Felizmente que no causé un choque, pero es que de lejos no se ve que hay una botica".

Desde ese día, Seño creyó conveniente hacer alguna modificación en la señalización de la botica, que hasta el momento no creyó que fuera necesaria.

### 3.7 Estrategia para ubicación del local

La botica MEJORALITO se encuentra localizada en una zona residencial. Está rodeada por seis boticas ubicadas en los alrededores del parque Costumbres. La más cercana se encuentra frente a la botica MEJORALITO, al otro lado del parque, y parece ser una amenaza. La otra botica cercana está

a dos cuadras, pero la afluencia de autos es menor que la de la botica MEJORALITO, a donde llegan autos de tres calles.

La experiencia le ha enseñado a Chayo que la demanda de las otras boticas es diferente a la suya, lo que no representa una competencia directa. Es más, dice que la demanda de la botica que se encuentra al otro lado del parque, su competidor más cercano, es diferente a la suya porque los que compran allí son, además de los que viven en la zona, los que "van hacia Larco" en auto; mientras que quienes le compran a él son los que "vienen de Larco".

Sin embargo, las personas que viven en los alrededores pueden ir a cualquiera de las boticas que estén cerca; inclusive las personas que hacen sus compras en el centro comercial G. Ton, pueden comprar productos que siempre se usan en casa -algodón, alcohol, colonias, entre otros- en la botica que se encuentra dentro de este establecimiento.

Seño está pensando cómo atraer a los vecinos a su botica y se pregunta si sería bueno brindar más servicios al público, ya que no es posible desaparecer a las demás boticas que se ubican a su alrededor.

Por otra parte, un amigo de la familia, Julio Sabelotodo, les recomendó que hicieran un análisis cuantitativo y cualitativo para tomar una decisión sobre una óptima localización de la botica.

Para el análisis cuantitativo, se requiere clasificar los costos para cada local en costos anuales fijos y costos variables por unidad. Luego, se debe realizar un gráfico donde se pueda apreciar los costos totales, las utilidades y los volúmenes de venta del local más rentable.

Para el análisis cualitativo, se debe elaborar una lista de los factores relevantes que definen un buen local, asignar un peso a cada factor y luego darle un puntaje a cada local potencial. El puntaje total se obtendrá multiplicando el peso por el puntaje asignado a cada factor, para cada uno de los posibles locales.

"La decisión correcta se basará en la ponderación de ambos análisis", dice Julio, quien se ofreció a realizar el análisis correspondiente para el local de la botica, en agradecimiento a un favor que Chayo le hizo a la familia de Julio.

El análisis muestra los siguientes resultados:

a) Análisis cuantitativo:

Possible localización	Costo anual fijo (US\$)	Costo variable unidad
Benavides	18,000	0.70
Pardo	24,000	0.69
Parque Costumbres	6,000	0.68

Considerando que se venden 10,000 unidades por año, el costo total vendrá dado por la siguiente fórmula:  $CT=CF+(CVU*Unidades)$ .

b) Análisis cualitativo

Factores	Peso	Benavides		Pardo		Parque Costumbres	
		Punt.	Total	Punt.	Total	Punt.	Total
Proveedores	0.15	60	9	60	9	60	9
Estacionamiento	0.20	80	16	50	10	55	11
Tránsito	0.25	75	19	75	19	70	18
Competencia	0.40	70	28	65	26	50	20
Total	100.00		72		64		58

El resultado del análisis cuantitativo indica que el local más económico es el ubicado en el Parque Costumbres, mientras que de acuerdo con el análisis cualitativo, se debería elegir Benavides.

Julio mostró los resultados del análisis a Chayo para que él tome la decisión final sobre la óptima localización de la botica.

Sin embargo, al conocer Chayo los resultados, se rehusó a cambiar de local aduciendo que éste queda al lado de su casa, un factor que él considera muy importante y que Julio no ha tomado en cuenta. Chayo cree que sería conveniente realizar algunos cambios en la formulación del análisis, para que dentro del esquema presentado por Julio, el local ubicado en el parque Costumbres tenga un mayor puntaje y resulte el mejor

#### 4. Perspectivas

Chayo está pensando conseguir más dinero para colocar un aviso luminoso, que hasta la fecha no había considerado tan importante. Por otra parte, los productos que ofrece MEJORALITO son medicinas de uso común, que son las más baratas, porque Chayo piensa que los productos de mejor calidad son muy caros para su clientela. También piensa que para atender pedidos a domicilio necesitaría otra línea telefónica (además de la de su casa), y que tendría que contratar a otra persona para que realice esta labor.

Chayo y Seño no han logrado aún los objetivos que se trazaron a corto plazo (un año) en cuanto a ventas y crecimiento del negocio en general, pero creen que esto se debe fundamentalmente a la crisis económica del país, y tienen la esperanza de que poco a poco la situación mejorará y, por consiguiente, las ventas subirán.

# II

## Caso: POINT

### 1. La empresa

POINT fue creada en 1988 con el objeto de dedicarse a la producción y comercialización de productos plásticos de inyección. Actualmente cuenta con 5 líneas de productos:

#### 1. Artículos para promoción

Están orientados a satisfacer necesidades de otras empresas que requieran un producto promocional de material plástico. Esta línea es muy fuerte, especialmente en épocas de crisis económica, ya que las empresas necesitan otorgar regalos a sus clientes para empujar la venta de sus productos. POINT coordina con el cliente la idea de la promoción, luego la desarrolla y procede a elaborar los productos promocionales.

#### 2. Menaje para el hogar

Esta línea está constituida por productos de plástico para el hogar, como baldes, bateas, jarras, vasos, etc.

#### 3. Artículos de limpieza y para el cuidado personal

Incluye productos de cepillería y encerado.

#### 4. Productos industriales

Comprende la fabricación de descartables y envases utilizados en la industria, como, por ejemplo, los baldes de pintura y los envases para el yogur.

#### 5. Juguetes

Esta línea es estacional (90% de las ventas se concentran en el mes de diciembre) y se subdivide en tres: producción de juguetes nacionales,

comercialización de juguetes importados y una línea de pelotas desinflables. Esta última línea está basada principalmente en la moda, por lo que la empresa tiene que estar actualizando permanentemente sus productos. La compañía cuenta con la exclusividad en la importación de la marca LEGO, y produce, además, bajo licencia, juguetes con personajes de Walt Disney (como La Sirenita, Batman, He-man, etc.).

Como consecuencia de esta permanente búsqueda de novedades, actualmente se está gestionando la licencia para fabricar y comercializar productos con la figura de los "Dinosaurios".

Los juguetes tienen precios variables que van desde 0.5 a 200 dólares.

La distribución de los ingresos que genera cada línea de productos es como sigue:

Artículos para promoción	60%
Juguetes	23%
Menaje para el hogar	10%
Artículos de limpieza y para el cuidado personal	5%
Productos industriales	2%

(Ver, además, el Cuadro No. 1).

**Cuadro No. 1**

**INGRESO ANUAL POR LÍNEA DE PRODUCTO**

Producto	%	US\$
Línea promocional	0.60	2,460,000
Menaje	0.10	410,000
Limpieza	0.05	205,000
Línea industrial	0.02	82,000
Juguetes	0.23	943,000
Total		4,100,000

Fuente: Departamento de Ventas de POINT

Los gastos de ventas proyectados para el año 1995 están señalados en el Cuadro No. 2.

**Cuadro No. 2**

**GASTOS DE VENTAS ANUALES PROYECTADOS PARA 1995**

<b>Rubro</b>	<b>US\$</b>
Publicidad en TV	100,000
Radio y periódicos	20,000
<i>Merchandising</i>	50,000
Sueldo de vendedores	30,000
Sueldo de promotoras	3,000
Otros gastos	5,000
<b>Total</b>	<b>208,000</b>

Fuente: Departamento de Ventas de POINT.

## 2. Entorno

### 2.1 La competencia

POINT considera que tiene los mismos problemas de la competencia y está pendiente de ellos, pero no se preocupa excesivamente por seguirla. La empresa busca competir mediante la diferenciación, ofreciendo siempre productos de buena calidad.

La competencia en todas las líneas, a excepción de la promocional, es bastante fuerte. POINT compite con productos nacionales e importados que muchas veces ingresan con precio *dumping* de Colombia y Venezuela. Además, compite con los productos de contrabando provenientes de países orientales, y con los productores informales del mercado local.

Se puede clasificar a la competencia de acuerdo con las diferentes líneas de productos:

#### 1. Artículos para promoción

POINT es el líder del mercado en esta línea, con un 80% de participación. Su liderazgo se basa en que, además de ofrecer un producto de buena calidad,



participa en la conceptualización y el diseño del producto. Muchas veces es POINT quien propone la idea de la promoción.

El peligro de la competencia informal es mínimo, debido a que los principales clientes -las grandes empresas-, prefieren productos ofrecidos por empresas de sólido prestigio como POINT.

La principal competencia formal para POINT es SABA, Duroplast y Lozano. Durante muchos años, SABA ha sido el líder del mercado y ha estado respaldada por una permanente inversión publicitaria.

El mercado donde se desenvuelve POINT es bastante competitivo y muy sensible a los cambios de precios. Este mercado se ha visto fuertemente afectado en los últimos años por la competencia desleal de los informales que copian el producto y lo lanzan al mercado a un precio menor, y también por el contrabando que se ha intensificado.

Todos estos factores han contribuido a que las ventas disminuyan drásticamente en todas las empresas del sector. El único producto dentro de esta línea que mantiene sus ventas estables es el balde, que tiene como sustituto directo a los productos de vidrio y de loza, los cuales tienen un mayor precio en el mercado y están dirigidos a otros segmentos.

## 2. Artículos de limpieza

En esta línea, POINT es el único fabricante de productos de plástico. Compiten con él solamente aquellos bienes tradicionales -como escobas de paja- que son vendidos a un precio inferior y producidos principalmente por informales.

## 3. Juguetes

En relación con esta línea, existen principalmente tres marcas: SABA, WINTER y POINT. Durante muchos años, SABA fue el líder indiscutible del mercado.

Hasta hace unos tres años, existía una gama de 500 juguetes aproximadamente en este sector y SABA contaba con una participación de 40% del mercado. La apertura de las importaciones trajo consigo el ingreso de más de 6,000 nuevos y novedosos productos a menores precios. La mayor parte de éstos ingresan por medio del contrabando procedente principalmente de los países del sudeste asiático como China, Hong Kong y Taiwan, y representan entre

el 40% y el 50% de la venta anual de juguetes (ver Cuadro No. 3). Estos proveedores asiáticos abastecen principalmente a países del tercer mundo y cuentan además con la ventaja de las economías de escala. Estos productos asiáticos no ingresan al mercado norteamericano ni europeo porque no cumplen con los requisitos de calidad. Sin embargo, en el Perú sí son aceptados, principalmente por el factor precio y por ser más novedosos a pesar de su poca durabilidad.

Cuadro No. 3

## PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE JUGUETES DE PLÁSTICO

Concepto	%	US\$
Contrabando e importaciones	50.00	6,000,000
SABA	20.00	2,400,000
HUDE	7.85	943,000
Otros	22.15	2,657,000
Total	100.00	12,000,000

Fuente: Departamento de Ventas de POINT.

En este contexto, la respuesta de los fabricantes nacionales ha sido importar productos terminados de marcas o líneas exclusivas. Esto lo ha hecho SABA, Plásticos S.A. y Fiori, entre otros. En el caso de SABA, su oferta está compuesta en un 40% por productos nacionales y en un 60% por productos importados. Durante el año 1991, el porcentaje fue el inverso (60% y 40% respectivamente). En ese año hubo una sobreproducción del 25% y en la campaña navideña de 1992, la oferta superó a la demanda. De lo anterior se deduce que este mercado se encuentra actualmente saturado, especialmente en la época navideña, que es cuando se registran mayores ventas. Actualmente, la población objetivo -niños entre 0 y 14 años- constituye el 36.9% de la población total (ver Cuadro No. 4).

#### 4. Productos industriales

Las empresas más importantes dentro de esta línea son diez, entre las que se encuentran Plásticos S.A., Duroplast, Plasti y Modaplast.

Dentro de sus estrategias, POINT ha preferido no orientarse hacia esta línea, por lo que su participación en el mercado es mínima.

#### Cuadro No. 4

#### PERÚ: POBLACIÓN POR EDADES (En porcentaje)

Grupos de edades	%
De 0 a 4 años	13.1
De 5 a 9 años	12.2
De 10 a 14 años	11.6
De 15 a más años	63.1
Total	100.0

Fuente: Departamento de Ventas de POINT.

## 2.2 Proveedores

Casi todos los insumos son importados y los proveedores generalmente son empresas grandes frente a las que no se tiene ningún poder de negociación.

Los insumos más importantes son tres: polietileno, polipropileno y poliestireno. Los precios se fijan en el mercado internacional y dependen mucho del precio del petróleo, puesto que son insumos conexos.

## 2.3 Consumidores

Los clientes de POINT para los artículos promocionales son las empresas grandes, entre las que se encuentran los fabricantes y los comercializadores de gaseosas y cocoas.

Para frenar la caída de las ventas de los últimos años, las empresas han recurrido a las promociones con más frecuencia. Esto ha beneficiado a POINT, ya que sus clientes buscan, además de un buen producto, un servicio de asesoría en la estrategia promocional a seguir, servicio en el que POINT se ha especializado.

En relación con el menaje para el hogar, el consumidor final típico es el ama de casa de clase media que se guía por los precios para decidir sus compras. Las clases acomodadas prefieren artículos de vidrio o loza, en lugar de plásticos.

Con respecto a los artículos de limpieza y para el cuidado personal, el público objetivo de POINT lo constituyen las mujeres de clase media entre los 15 y los 60 años, además de las peluquerías. En estas últimas, POINT hace el pretest de los diferentes cepillos que van lanzando al mercado, para así evaluar la posible aceptación del producto.

En lo referente a juguetes, los compradores son los padres, pero es el niño quien generalmente decide la compra. La venta está concentrada en la temporada navideña (90% del total de ventas anuales).

Actualmente, se está fomentando la creación del Día del Niño -esto ya existe en países como Uruguay, Argentina y Venezuela- para desestacionalizar la venta de juguetes. En los países donde ya está establecido el Día del Niño, las ventas en este día igualan a las de Navidad.

El Perú es un país "juguetero": el niño identifica la Navidad con juguetes. En otros países, se suele regalar por Navidad otros artículos como ropa, calzado, etc. Para un niño peruano, si no hay juguetes, no hay Navidad.

En la línea industrial, sector en el cual POINT tiene el 50% del mercado, sus principales clientes son las empresas dedicadas a la fabricación de pinturas.

### **3. Distribución**

Los canales de distribución utilizados por POINT son los siguientes:

- Intermediarios mayoristas
- Autoservicios y tiendas
- Venta directa a empresas.

#### **3.1 Intermediario mayorista**

Este canal se utiliza para los productos de limpieza, menaje y juguetes.

Los comerciantes mayoristas venden a los minoristas y éstos colocan sus productos en tiendas comerciales, dedicadas a la venta de productos plásticos y artículos para el hogar, en ferreterías, en farmacias y también en ambulantes.

La venta ambulatoria no es importante en los productos de limpieza y menaje, pero sí en el de pelotas desinflables, donde POINT tiene una presencia importante, sobre todo en el mercado central.

### 3.2 Autoservicios

En el Perú, estos establecimientos permiten llegar a consumidores de las clases media alta y alta de la población.

POINT coloca sus productos en autoservicios como Chong, Sta. Inés y en tiendas especializadas como La Casa.

La empresa considera que las ventas en lugares como Chong no le brindan ganancias significativas, pues el autoservicio hace pedidos pequeños y con poca frecuencia (como máximo 16 pedidos al año). El beneficio principal de que se comercialice en estos lugares es la imagen que brinda al producto, es decir, la presencia de marca.

En la línea de juguetes, Li Chau es el cliente más importante.

El autoservicio es el principal canal de distribución de juguetes (excluyendo pelotas), pues a través de él se realiza el 80% de las ventas.

Con el objeto de mejorar la distribución, se evaluaron alternativas de nuevos canales. En primer lugar, se evaluó la posibilidad de contar con una fuerza de ventas propia para la venta de cepillos, peines y juguetes. Sin embargo, la situación financiera y la coyuntura de crisis hicieron desechar la idea, ya que los costos de distribución eran muy altos. Además, la administración de una fuerza de ventas propia es muy compleja y los gastos en catálogos son considerables.

La segunda alternativa evaluada -que fue la seleccionada- consistía en vender mercadería a alguna empresa de cosméticos. Los cepillos y peines tendrían el mismo público objetivo, que serían las mujeres de la clase media; para los juguetes, la madre influye en la decisión, aunque es el niño el principal objetivo.

De esta manera, se hizo el contacto con una empresa líder en el mercado de cosméticos, aprovechando su amplia fuerza de ventas (aproximadamente

20,000 representantes que llegan a 230,000 familias). Así, se creó una línea exclusiva para este cliente, que se vende casa por casa.

Esta estrategia fue una decisión acertada y ha dado muy buenos resultados, especialmente con la línea de artículos de limpieza. Con los juguetes, los resultados no han sido muy satisfactorios, debido principalmente a la estacionalidad de la demanda. Actualmente, se están buscando otras alternativas de venta para la juguetería.

### 3.3 Venta directa

La venta directa es una modalidad que en los últimos años se ha popularizado mucho con el empleo de nuevas estrategias como el telemercado, el correo directo, la venta por catálogo, entre otros.

Como ya se ha señalado, la línea industrial representa sólo el 2% de los ingresos de la empresa, por lo que POINT no orienta sus esfuerzos hacia ella. Asimismo, POINT no está a la búsqueda de nuevos clientes, sino que prefiere mantener a los actuales. Con esta política, los vendedores están descuidando una importante función de venta: la búsqueda de nuevos proyectos.

La modalidad de venta en los productos industriales es directa, de empresa a empresa. En cuanto a las promociones, los contactos son también directos; hay un vendedor especializado, encargado de contactarse con los clientes potenciales y de ofrecerles el servicio de organizar y llevar a cabo la promoción del cliente.

## 4. La Gerencia de Ventas

Según la organización de la empresa, la Gerencia de Ventas y la de Marketing están bajo la supervisión de la Gerencia Comercial. La existencia de la Gerencia Comercial se justifica por la necesidad de coordinar las labores de Marketing -orientadas al consumidor final- con las de Ventas -orientadas a los intermediarios mayoristas, minoristas y autoservicios-.

Las funciones de la Gerencia de Ventas son las siguientes:

- Realizar el pronóstico de ventas.
- Administrar el personal de ventas: reclutamiento, selección, capacitación, supervisión y evaluación del personal.
- Analizar el entorno y aprovechar las oportunidades.

- Diseñar la distribución de sus productos y ocuparse del *merchandising* del mismo.
- Diseñar y coordinar las promociones, dirigidas tanto al consumidor final como al intermediario.

El área de ventas coordina con todas las demás áreas de la empresa (producción, finanzas, personal, importaciones). Semanalmente hay reuniones de coordinación con los gerentes de todas estas áreas.

El Gerente de Ventas participa en decisiones importantes relacionadas con créditos, cobranzas, provisiones de stock y fijación de objetivos de ventas.

Cuando los comerciantes se encuentran con problemas de liquidez, POINT analiza la situación financiera de sus clientes para determinar su capacidad de pago.

Actualmente, POINT concede crédito de 60 días a aquellos clientes que compren mercaderías por más de \$ 1,000. La cartera pesada es mínima (sólo el 2%) y se observa una mayor morosidad en los clientes de provincias.

En relación con las cobranzas, éstas son efectuadas por personal dedicado exclusivamente a ello. Esto significa que los vendedores no se encargan de cobrar, pues la empresa tiene como política que entre el vendedor y el cliente se establezca una relación cordial, estrecha y sin problemas, lo que es condición necesaria para cerrar una venta.

Con respecto a las provisiones de stock, la empresa ha tenido problemas en los últimos dos años. Por ejemplo, en 1991 se dio un "sobrestock" de 25% en la línea de juguetería, debido a que los juguetes importados inundaron el mercado. Para solucionar esto, la empresa decidió tomar varias medidas como:

- *Merchandising* más agresivo.
- Otorgar descuentos por volumen (transferible al consumidor).
- Disminuir la producción y aumentar las importaciones.
- Realizar donaciones a asociaciones como Cáritas y "El Cofre de la Alegría".

#### **4.1 Objetivos de ventas**

Los objetivos de venta de la empresa han sido condicionados por dos factores: en primer lugar, tenemos la recesión que afecta al país, que implica menores

ingresos para las industrias; y, en segundo lugar, la apertura hacia las importaciones. Actualmente, la industria del plástico es una de las industrias más afectadas por la liberalización del mercado.

**Objetivos de ventas para el año 1995:**

- En relación a los productos promocionales se busca mantener el mismo nivel de ventas del año pasado.
- Para la línea de limpieza, POINT se propone crecer en 5%, sobre la base de un mayor surtido de productos.
- En la línea industrial, la meta es crecer hasta 3%.
- Para vencer a la competencia, la empresa se propone obtener licencias de personajes populares para la elaboración de nuevos juguetes.

Con la finalidad de lograr estos objetivos, se definieron las siguientes estrategias:

- Orientar los esfuerzos del Departamento de Ventas hacia la línea de artículos promocionales, ya que la empresa es consciente de que ésta es su principal fortaleza. Además, las promociones son un mecanismo utilizado frecuentemente por las empresas para incrementar sus ventas.
- Realizar permanentes innovaciones en la línea de artículos de limpieza.
- Adaptar constantemente la producción a las necesidades cambiantes del mercado.
- *Merchandising agresivo.*
- Continuar con la importación de juguetes.
- Motivar económicamente a los vendedores con sueldos por encima del mercado.

## **5. Fuerza de ventas**

Los objetivos de la fuerza de ventas de la compañía se pueden sintetizar como sigue:

- Colocar los productos en el mercado de acuerdo con las cuotas mínimas establecidas.
- Conseguir nuevos clientes en las líneas más rentables.
- Recoger información del mercado.

Las cuotas mínimas se fijan de acuerdo con el vendedor y el cliente. Ésta es la manera más eficaz de establecer cuotas, puesto que se toman en cuenta las diferencias individuales y las características de cada mercado.



## 5.1 Tamaño y estructura

La empresa cuenta con una reducida fuerza de ventas propia. En la actualidad, posee cuatro vendedores: el primero, para los productos de menaje y limpieza a los mayoristas; el segundo, para los juguetes; el tercero, para las promociones; y el último vendedor es el que se ocupa de los autoservicios (para todas las líneas). Hay una estructuración mixta de la fuerza de ventas, que combina producto y cliente. Además, en la época navideña y para la Feria del Hogar, se contratan promotoras de venta para los autoservicios. Sin embargo, hay empresas que consideran que el contratar promotoras de venta es un gasto que no se justifica.

La compañía no ha establecido un número promedio de visitas por período, ni ha fijado una frecuencia de visitas a los clientes por año, debido a que considera que el entorno es demasiado variable. No obstante, se acepta que, si en el futuro la situación del país se estabilizara, el fijar un número medio y frecuencias de visitas les podría resultar beneficioso. Lo que sí se establece actualmente son montos mínimos de ventas, los cuales deben cumplirse en períodos de tiempo determinados.

A excepción de las promociones, los esfuerzos de ventas se orientan hacia los clientes actuales y no hacia los potenciales, ya que se considera que el conseguir nuevos clientes en productos como menaje, limpieza y juguetes es una tarea difícil por la fuerte competencia y por la debilidad del mercado.

La fuerza de ventas no actúa sola. La Gerencia de Ventas está permanentemente involucrada en el trabajo de los vendedores. En el caso de las promociones, por ejemplo, la plana gerencial participa activamente en la coordinación y realización de las ventas.

## 5.2 Motivación de la fuerza de ventas

La empresa considera que en las actuales circunstancias, la motivación más efectiva es la económica. Los vendedores buscan seguridad y regularidad en sus ingresos, además del incentivo de las comisiones que actúan como impulsor de las ventas. De acuerdo con esto, la empresa ha adoptado una remuneración que combina un sueldo fijo con una comisión por ventas.

La comisión que se les otorga a los vendedores es del orden del 0.7% de las ventas, que es un porcentaje bastante bajo puesto que si, por ejemplo, un vendedor vende el equivalente a US\$ 1,000 dólares, su comisión será solamente US\$ 7.

El sueldo promedio de un vendedor es de US\$ 500 dólares mensuales, a excepción de la vendedora de artículos promocionales que recibe un sueldo de US\$ 1,000. Estos sueldos son bastante atractivos y constituyen una fuerte motivación para que el empleado realice bien su trabajo.

En caso de sobrepasar la cuota, el vendedor recibe una bonificación. La remuneración que se le otorga a una promotora a tiempo completo es, en promedio, S/. 550 soles. A los vendedores también se les asigna una suma para gastos como movilidad y alimentación. Además, los vendedores cuentan con beneficios marginales, como, por ejemplo, vacaciones de un mes.

Con el objeto de lograr una identificación del empleado con la empresa, se intenta establecer una relación cordial gerencia-vendedor. Resulta motivador para los empleados el hecho de que, a pesar de todos los factores desfavorables que ha enfrentado la empresa como importaciones, contrabando, etc., ésta haya tenido utilidades permanentes.

La empresa no brinda ningún tipo de capacitación ni supervisión a las vendedoras de la empresa de cosméticos, por lo cual éstas no están muy identificadas ni familiarizadas con los productos que venden.

### **5.3 Reclutamiento y capacitación**

La rotación del personal de ventas es baja. Según información de la gerencia comercial, esto se debe a que además del sueldo fijo que perciben, ganan 0.7% de comisiones por ventas. Esta baja rotación permite que las relaciones personales entre el vendedor y el cliente se consoliden con el tiempo.

Entre las características principales que la empresa demanda del personal de ventas, se encuentran la experiencia y el conocimiento de los canales de distribución, ya que establecer contactos con intermediarios es bastante difícil en este mercado. Además, se requieren cualidades de liderazgo, habilidad para comunicar, y convencer y muy buena presencia.

Para la venta de los artículos promocionales, es indispensable tener un título profesional y sólidos conocimientos en mercadeo y ventas, debido a que el vendedor realiza contactos con gerentes de grandes empresas.

Generalmente se realiza el reclutamiento por medio de contactos personales. El reclutamiento de las promotoras es a través de anuncios en el periódico. La

cualidad más importante que se requiere en este caso es la habilidad para hablar con las personas y una presencia agradable.

La selección del personal de ventas se realiza a través de dos instrumentos: los tests y las entrevistas personales (estas últimas tienen mayor valoración).

Antiguamente, la selección del personal se realizaba con la ayuda de una empresa consultora de renombre, pero en la actualidad, debido a los altos costos, la empresa prefiere realizar ella misma la selección.

En POINT se busca que el trabajador se identifique con la cultura organizacional de la empresa. No se necesita mayor capacitación sobre aspectos técnicos, puesto que se recluta gente con conocimientos sobre la industria. Además, se les indica que la relación con el cliente es uno de los pilares fundamentales de la labor de ventas.

Es también importante saber resolver las objeciones de los clientes. Los vendedores pueden mejorar su capacidad de convencimiento si van con una propuesta y unos objetivos claros, sabiendo qué es lo que van a comunicar.

#### **5.4 Supervisión y evaluación**

La supervisión de ventas se realiza todos los días y es continua.

La evaluación se basa en el cumplimiento de los objetivos. Si el vendedor no cumple con la cuota, se le comunica de la mejor manera que los resultados no son satisfactorios. Si el vendedor falla por segunda vez, es despedido de la compañía.

### **6. Promoción**

#### **6.1 Promociones al canal de distribución**

Las promociones dirigidas al canal de distribución son de vital importancia para las empresas, pues buscan lograr la fidelidad del vendedor.

POINT realiza promociones al comercio en forma periódica, con excepción de las bonificaciones y los descuentos por volumen que son permanentes.

A los intermediarios se les hace regalos útiles y que a la vez sean apreciados, como, por ejemplo, relojes. También se busca que el regalo sea visible para lograr una mayor recordación. Los obsequios son productos, nunca se da dinero en efectivo, ya que el intermediario se puede sentir ofendido.

La empresa no sólo hace regalos al dueño del establecimiento, sino también al dependiente. Así se le motiva a que recomiende los productos POINT.

Los descuentos se hacen en forma regular, dependiendo del volumen, y también se hacen cuando se presenta "sobrestock", para acelerar la rotación de la mercadería.

Según la Gerencia de Ventas, en la actualidad, las promociones al comercio se han intensificado.

## 6.2 Promoción al consumidor

Las promociones al consumidor final son de tres tipos: directa, canjes y sorteos y concursos.

POINT ofrece promociones al consumidor para la línea de juguetes. Se han realizado concursos con los juguetes LEGO: premios a las mejores construcciones (por edades), concursos padre-hijo, etc., que les han dado excelentes resultados. Esta promoción funcionó muy bien, pues premiaba la capacidad creativa de los niños y animaba su espíritu de competencia, además de estrechar los lazos filiales y motivar a hijos y padres.

Con respecto a los demás productos, no se han realizado promociones; sin embargo, se considera que en el futuro las promociones podrían incrementarse.

## 6.3 Merchandising

La Gerencia de POINT señala que ellos fueron uno de los primeros en utilizar la técnica del *merchandising* en nuestro medio. En la línea de juguetes, consideran que fue un aspecto muy importante para lograr el éxito.

Para las campañas navideñas se preparan grandes bloques de LEGO con modelos muy creativos contruidos por un especialista, como naves espaciales a gran escala, casas gigantes, etc. Este tipo de *merchandising* fue calificado

por la empresa como "espectacular"; los niños no se querían ir de la tienda, pues se quedaban maravillados.

En la época de Navidad, se cuenta con promotoras de venta que están constantemente orientando al público y cuidando la distribución de la mercadería. Éste es un aspecto básico, ya que influye mucho en la decisión de compra. Por ejemplo, en una temporada se colocaron los juguetes pequeños en la parte superior y los juguetes más grandes abajo. Se determinó que esto no era conveniente, pues es más fácil que un niño elija un juguete pequeño al alcance de sus manos y que los padres acceden a comprarlo, cosa que es más difícil con juguetes grandes, ya que su precio es mayor.

POINT se preocupa también por mantener excelentes contactos con las jefas de tienda. Por ello, les han dado charlas en la cadena Chong, lo que ha significado una excelente motivación para ellas, puesto que casi ninguna empresa les ha prestado atención suficiente como para hacerles sentir el importante papel que ellas desempeñan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

POINT se esfuerza por encontrar impulsoras de venta de primera categoría, ya que de ellas depende, en gran parte, la imagen de la compañía.

# III

## **Caso: Baterías FERNÁNDEZ S.A. (BAFESA)**

### **1. Antecedentes**

La compañía Baterías FERNÁNDEZ S.A. (BAFESA) fue creada en 1955 por un grupo de empresarios españoles entusiasmados por la promesa de crecimiento del mercado automotor peruano. Sin embargo, este mercado fue creciendo lentamente, a diferencia del mercado industrial que crecía rápidamente, razón por la cual se comenzó a producir baterías industriales para uso minero, metalúrgico, etc.

En 1985, la empresa fue vendida a un grupo de empresarios peruanos que se han esmerado en mejorarla. La compañía pasó de vender 550 baterías mensuales a 3,250. En el Cuadro No. 1 se aprecian los niveles de venta de las principales marcas de batería.

### **2. Entorno legal y tecnológico**

El parque automotor del Perú se ha incrementado considerablemente en los últimos tres años. En 1992 hubo un incremento de 51% en lo que se refiere a importaciones de autos y en 1993 la cifra fue aun mayor. Teniendo en cuenta que las baterías que se producen en el Perú tienen una duración promedio de 18 meses, la renovación de este producto es de alta frecuencia.

Cuadro No. 1

**VENTAS MENSUALES (\*)**  
Baterías para automóviles (Formales)

Marca	Promedio Mensual 1988 (unidades)	Promedio Mensual 1993 (unidades)
1) Corder	12,000	10,500
2) Nate	11,000	7,800
3) Pasca	6,500	4,500
4) Bafesa	500	3,200

Fuente: BAFESA.

\* Se cree que se abastece a un 70% del parque automotor.

La empresa está sujeta a la normatividad general de toda sociedad anónima y, en particular, a la legislación específica sobre "desperdicios industriales y cuidados del medio ambiente", por ser una empresa que trabaja con materiales tóxicos. El efecto de esta legislación ecológica se refleja en el requerimiento de uso de un desagüe especial para reciclar las aguas tóxicas y otros materiales. Además, para este tipo de industrias, calificada como pesada y molesta, es requisito que la planta esté ubicada cerca al mar y en una zona industrial, para evitar la contaminación ambiental.

La tecnología en la producción de baterías para automóviles es un factor importante de ventaja competitiva entre las empresas formales. Las empresas informales son reconstructoras de baterías y emplean una tecnología casera y barata, pero dirigida a un segmento muy bajo del mercado. La tecnología influye en la calidad, tamaño, peso y duración de la batería, y estos factores determinan la compra en los niveles socioeconómicos alto y medio alto.

Los costos fijos de las empresas que operan en el sector se deben principalmente al almacenamiento. Estos costos no son elevados porque se trata de productos que no se deterioran con el tiempo.

Dentro de este sector existen altas barreras de entrada y de salida. En primer lugar, se requiere trabajar con altos niveles de producción y se necesita una gran inversión para montar las tres plantas básicas que requiere toda fábrica de batería. Por otro lado, los activos de estas empresas no pueden ser

utilizados con un fin distinto para el cual fueron diseñados. Lo anterior lleva a que en este sector industrial se den rendimientos elevados aunque acompañados de alto riesgo. Los fabricantes informales no tienen mayor problema para entrar en este mercado, pero se dedican sólo a la reconstrucción de baterías.

## 2.1 Los compradores

Se producen dos tipos de baterías: para autos (BAT) e industriales (BIN).

La línea BAT se vende a un grupo variado de distribuidores que abastece mayormente al mercado de nivel socioeconómico alto y medio alto. Sin embargo, no se descarta la posibilidad de ampliar la cobertura hacia otros niveles.

Los compradores de la línea BIN son las empresas mineras, algunas industriales, entidades gubernamentales y las fuerzas armadas.

El poder de negociación de los compradores depende del volumen de la compra, es decir, si la compra es hecha a título individual o para un grupo de clientes; y de la posibilidad de encontrar o no proveedores alternativos.

En el mercado de las baterías, el costo de cambiar de proveedor es bajo porque hay varias empresas que ofrecen el mismo producto. Por otro lado, no existe una amenaza de integración hacia atrás por parte de los compradores, porque a éstos no les interesa fabricar sus propias baterías.

Para los compradores de la línea BIN es muy importante obtener productos de alta calidad y rendimiento, porque de no ser así, el funcionamiento de sus unidades se vería interrumpido. Por lo tanto, son menos sensibles a los precios.

## 2.2 Competidores

Los principales competidores de la empresa son los tres más grandes fabricantes formales (todos fabrican baterías del tipo plomo-antimoniado), quienes junto con Bafesa representan el 70% del mercado de las BAT y casi el 100% de las BIN (ver Cuadro No. 2). Dichos competidores son Corder, Nate y Pasca para el caso de las BAT. Para las BIN son Forgul (propiedad de Corder) y Latov (propiedad de Nate).



Cuadro No. 2

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE  
BATERIAS INDUSTRIALES  
(1993)**

Marca	Participación
1) Bafesa	80%
2) Corder	15%
3) Nate	5%

Fuente: BAFESA.

Todas las empresas tienen un posicionamiento definido y, si bien fabrican todo tipo de baterías, ponen énfasis en los productos que su segmento les demanda. Por ejemplo, Corder se dirige a los segmentos alto y medio alto, Nate a los segmentos medio alto y medio típico, y Pasca a los del sector medio típico y bajo.

Los otros competidores dentro del mercado son los informales que principalmente se dedican a reconstruir baterías, y ofrecen precios mas bajos, pero sin garantías con respecto a la calidad y/o duración de las mismas.

### **Corder**

Esta empresa está a la cabeza en cuanto a volumen de producción, pero carece totalmente de una buena diagramación de planta, lo que hace más costoso su proceso productivo. Corder compra el óxido a Sadip y el plomo recuperado a Plomasa, empresas del mismo grupo. Lo que interesa en este caso es el precio más que la calidad. Actualmente, BASA les provee de cajas de polipropileno, pero estas baterías de plástico todavía no tienen mucha aceptación en el mercado.

Corder mantiene una política de precios bajos, para así incrementar su participación en el mercado.

### **Pasca**

Esta empresa efectuó hace algunos años una reestructuración de planta, lo que le permitió un ahorro en los costes de producción. Son copropietarios de Moldes de Plástico S.A. -junto con Nate-, que les fabrica las cajas de caucho.

Producen su propio óxido de plomo y compran el plomo a Centromín para producir las parrillas. La ventaja diferencial de Pasca es su imagen de empresa seria, con muchos años de experiencia en la fabricación de baterías de la más alta calidad.

### **Nate**

Esta empresa cuenta con una excelente organización de fábrica. Las cajas de caucho son las mismas que las de Pasca, y también compran plomo a Centromín para fabricar parrillas. Producen óxido mediante el sistema de molido y barton.

Es la única empresa que se caracteriza por realizar publicidad en forma casi permanente, y el concepto sobre el que trabajan es el de imagen de tradición.

### **2.3 Proveedores**

Los proveedores de las principales materias primas son peruanos en su totalidad. Entre los más importantes tenemos a Centromín Perú, que provee de plomo, antimonio, ácido sulfúrico, litio y compuestos de manganeso; y a Rayón Industrial, que provee ácido sulfúrico, litio y compuestos de manganeso.

Los proveedores de suministros diversos son casi todos extranjeros. Para cajas, cubiertas y tapones, por ejemplo, los proveedores son: Durocaucho de Colombia, Aislantes León de México, Singer de los Estados Unidos, Semperite y Hagen de Alemania, FFB de Suecia y Litton de Inglaterra.

Para separadores, tenemos marcas diversas provenientes de Brasil, Estados Unidos y Argentina (Corder utiliza separadores argentinos, mientras que BAFESA los prefiere americanos).

El poder de negociación de los proveedores es muy reducido en el caso de la materia prima, porque los precios se determinan en los mercados internacionales. El poder de negociación de los fabricantes de baterías en el caso de suministros es mayor porque existen varios proveedores que ofrecen el mismo producto a distintos precios.

Los costos promedio de producción para baterías se pueden ver en el Cuadro No. 3.

Cuadro No. 3

**COMPOSICIÓN PORCENTUAL DEL COSTO DE  
PRODUCCIÓN DE BATERÍAS (\*)**

Insumos y Suministros	Peso
Plomo electrolítico	
Antimonio	
Oxido de plomo	0.38
Cajas	
Cubiertas y tapones	
Separadores	
Resina epóxica	
Etiquetas	0.25
Acido sulfúrico	
Agua destilada	0.03
Mano de obra directa	0.12
Costos indirectos de fabricación	0.22

(\*) Promedio del mercado.

Fuente: BAFESA.

### 3. La empresa

BAFESA es una Sociedad Anónima que tiene una estructura funcional simple, con una Junta General de Accionistas, un Directorio y una Gerencia General. No existen gerencias sectoriales sino departamentos manejados por jefes de área.

BAFESA produce dos tipos de baterías, las BAT y las BIN (Cuadro No. 4). Dentro de las BAT existen dos tipos: las convencionales y las especiales. Las primeras pueden ser de 12 voltios (9 a 27 placas) o de 6 voltios (15 a 27 placas); y las segundas, fabricadas por pedidos especiales con piezas originales de marcas como Porsche, BMW, Mercedes Benz o Volvo, son todas de 12 voltios y tienen de 11 a 31 placas.

Cuadro No. 4

**COMPOSICIÓN DE VENTAS SEGÚN LA LÍNEA  
BATERÍAS BAFESA**

Línea	1988	1993
1) Industrial	60%	20%
2) Automotriz	40%	80%

Las BIN más comunes son las llamadas "acumuladores" y son las usadas en telefonía y en plantas estacionarias. Sin embargo, existen pedidos especiales para minería, cuyos precios dependen del volumen requerido por el cliente. En este sector, la empresa BAFESA es líder en el mercado, ya que el 80% de los equipos mineros industriales de tamaño mediano usan sus baterías.

En la actualidad, BAFESA es la cuarta empresa en cuanto a volumen de ventas, pero es la que más está creciendo en los últimos años (ver Cuadros Nos. 1 y 5). El 80% de sus ventas son BAT, mientras que sólo el 20% restante son del tipo BIN. La caída en la producción de BIN se debe a que los sectores industrial y minero están, desde hace algunos años, en recesión.

Cuadro No. 5

**VENTAS ANUALES  
BATERÍAS BAFESA**

Años	Unidades Anuales	Valor (US\$)
1988	9,822	312,000
1989	12,594	622,000
1990	16,340	736,000
1991	22,846	869,000
1992	28,232	1,316,000
1993	35,564	1,707,072

BAFESA no ha implementado un sistema de crédito, lo cual es una debilidad frente a la competencia. De otro lado, se considera como peligro potencial el ingreso de baterías importadas con aranceles bajos, porque no tienen que soportar la carga tributaria que sufren las empresas del sector.

Las baterías BAFESA se venden en los distritos limeños de Los Olivos, Comas, Miraflores, Surquillo, San Borja, Callao, La Victoria, San Miguel, San Isidro, Jesús María y Lince. En provincias, estas baterías se venden en Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Huaral, Ica, Arequipa, Tacna, La Oroya y Tarapoto.

BAFESA está intentando disminuir el tiempo promedio de mercadería en tránsito de tres días a uno, lo que implicaría menores costos en fletes y seguros, y permitiría mejorar el nivel de presencia de la marca en provincias.

La empresa forma parte del comité de fabricación de baterías de la SNI, uno de cuyos principales objetivos es protegerse ante la amenaza de ingreso de un nuevo competidor al mercado. En dicho comité se reúnen, cada tres meses, las principales compañías productoras para evitar la guerra de precios y mejorar la comunicación entre los fabricantes.

### **3.1 Los usuarios de baterías**

Entre el consumo y la compra de una batería hay un tiempo muy corto. Cada vez que una batería se gasta se requiere de la recarga de la antigua o la compra de una nueva, dependiendo del consumidor, es decir, de las relaciones costo-beneficio que éste perciba. Si su batería no es muy vieja y considera el precio como un factor importante en su decisión de compra, puede recargar la batería; pero si juzga que el precio no es tan importante, entonces puede cambiar su batería vieja por una nueva.

Los consumidores de las BAT compran sus baterías en los distribuidores o en las tiendas autorizadas. En cambio, los consumidores industriales compran sus baterías directamente de fábrica. En el sector de las BAT, BAFESA es considerada como una batería de gran calidad y prestigio, aunque de poca difusión en el mercado por ser una batería de lujo.

Nate, Pasca y Corder se perciben como marcas de buena calidad y precios más baratos, siendo Corder la que se identifica como líder del mercado y Pasca como la más antigua.

### **3.2 Estrategias de marketing**

El Departamento de Marketing está elaborando un plan general de crecimiento que apunta principalmente hacia las provincias y cuyo objetivo es lograr un

mayor número de distribuidores y una mayor eficiencia en la distribución. Para esto, BAFESA determinó que se requería contratar más personal para asignarlo con fuerza a las provincias, pero sin que esto signifique descuidar el mercado limeño.

En BAFESA se realizan dos tipos de actividades promocionales:

- 1) La publicidad institucional, para el caso de las BAT, se lleva a cabo en revistas especializadas como *Ruedas y Tuercas* del diario *El Comercio*; en la sección Transportes del diario *Gestión* y en la sección Vehículos del diario *Expreso*. Para las BIN, BAFESA realiza publicidad en la revista *Minería* y en el informe de la Sociedad Nacional de Industrias.
- 2) La publicidad promocional se realiza normalmente los fines de semana en los diarios *El Comercio*, *Expreso*, *La República* y, últimamente, también en el diario *Ojo*. Esta publicidad resalta las ofertas promocionales y los descuentos como, por ejemplo, la reducción en el precio de las baterías nuevas si se entregan las baterías viejas a cambio.

# IV

## Caso: TELE XXI S.A.

### 1. Antecedentes

El Perú de hoy, con una población de más de 24 millones de habitantes, cuenta con 550,000 teléfonos, es decir, tan sólo 2.3 de cada 100 habitantes tiene un teléfono, el índice más bajo de América.

Sin embargo, en radio y TV se exhibe otro tipo de índices: en Lima el 97.3% de los hogares tiene TV; las cadenas de radio y TV ocupan cinco *Transponders*<sup>1</sup> en los satélites para su cobertura nacional, una pujanza que supera a los países más desarrollados de América Latina.

En abril de 1990, MOVITEL incursiona en el mercado peruano con el ofrecimiento del servicio de telefonía celular en Lima, como una alternativa de avanzada frente a la antigua compañía de teléfonos, rompiendo de esta manera con la práctica del monopolio en las comunicaciones.

En noviembre de 1991, los D.L. 702 y 766 derogan la Ley estatista y declaran la libre competencia fomentando y regulando, de esta manera, la inversión privada en telecomunicaciones y terminando así legalmente con el monopolio estatal.

---

1. Canales de transmisión de voz, datos, imagen, etc. vía satélite

## 2. Historia de MOVITEL y TELE XXI S.A.

En julio de 1989 todas las comunicaciones telefónicas vía telex, vía fax y otras se encontraban monopolizadas por el Estado, con la única excepción de la televisión.

Este monopolio, que había sumido al país en un total atraso, convirtió al Perú en el último país de América en telefonía. Por esta razón, un grupo de personas lideradas por un empresario de gran trayectoria y experiencia en el campo de las comunicaciones, se dispuso a terminar en la práctica con ese monopolio, creando la competencia. Así nació MOVITEL.

El objetivo que se planteó esta nueva empresa, fue ingresar al campo de los servicios públicos de comunicaciones, para crear el mismo espíritu de competencia que existía en la radio y televisión, de acuerdo con el Art. 134 de la Constitución que dice:

"La Prensa, Radio, Televisión y demás medios de expresión y comunicación social, y en general las empresas, los bienes y los servicios, relacionados con la libertad de expresión y comunicación no pueden ser objeto de exclusividad, monopolio o acaparamiento, directa ni indirectamente, por parte del Estado ni de particulares".

MOVITEL se fundó el 14 de julio de 1989, inició sus primeras transmisiones el 8 de abril de 1990, e inauguró el sistema el 3 de junio de ese mismo año. MOVITEL se convirtió así en la primera empresa competitiva en las comunicaciones del Perú. Con sólo tres celdas y mil teléfonos móviles, Lima pasó a contar con un servicio de telefonía celular, al igual que las grandes ciudades del mundo.

Conjuntamente con MOVITEL, que prestaba los servicios de telefonía celular, se fundó CELE XXI S.A., empresa que comercializaba los equipos y las líneas celulares.

La organización original de MOVITEL ha cambiado, debido fundamentalmente al crecimiento que tuvo la empresa desde el inicio de sus operaciones. Después de casi cuatro años de funcionamiento, los objetivos se han ampliado y ello se debe al propósito de dar más y mejores servicios al público, y de ofrecer nuevas alternativas a un público que clama por oportunidades de



comunicación de alta calidad. Con esta finalidad, MOVITEL y CELE XXI S.A. se fusionaron en 1993 y constituyen la empresa CELE XXI S.A.

### **3. ¿Por qué surge TELE XXI S.A.?**

#### **3.1 Organización de TELE XXI S.A.**

TELE XXI S.A. está integrada por tres grandes divisiones: CELE XXI S.A. (telefonía móvil celular), PUNTOFIJO (telefonía pública) y PUNTOMÓVIL (telefonía fija de valor añadido). Además, es dueña de TELEFIBRA (televisión por cable) y cuenta con la mayoría accionaria de MENSATRONIC (mensajería electrónica), con lo cual cubre casi toda la gama de servicios de telecomunicaciones.

CELE XXI S.A. cubre en la actualidad las provincias de Lima y Callao totalmente, con un sistema compuesto por celdas y centrales con capacidad para atender a miles de usuarios. Con la puesta en marcha de estos equipos de última tecnología digital, la empresa privada ha invertido en el Perú más de 20 millones de dólares en teléfonos móviles.

TELE XXI S.A., basada en el pionerismo, trae al Perú la novedosa Puntomóvil, la primera red digital de comunicaciones de valor añadido; la cual, además de ofrecer el servicio de telefonía fija, brinda fax y data de alta velocidad, siempre con la mejor calidad y plena confiabilidad. Éste es un nuevo servicio telefónico en el mercado peruano que ha requerido una fuerte inversión.

Aprovechando de la alta tecnología con que cuenta y consciente de lo que significa la falta de comunicación, para una economía que necesita despegar, TELE 2000 ha instalado los teléfonos inteligentes, denominados TELES-MARTS, que permiten al público realizar llamadas locales, nacionales e internacionales mediante la simple introducción de una tarjeta de débito en el teléfono. Las expectativas son altas si se tiene en cuenta que el proyecto de los TELES-MARTS representa una inversión total del orden de los 200 millones de dólares.

##### **3.1.1 CELE XXI S.A.**

En sus inicios esta organización era la empresa que comercializaba las líneas y equipos para los abonados de MOVITEL. Ahora, con el lanzamiento de

TELE XXI S.A., CELE XXI S.A. se ha integrado a la organización y le ha dado su nombre a la antigua MOVITEL, debido a que el público, en general, reconoce más este nombre que el anterior. Esta fusión obedece principalmente a la nueva estrategia que está implementando TELE XXI S.A. para enfrentar la competencia.

CELE XXI S.A. cubre en su integridad las provincias de Lima y Callao, con un sistema celular compuesto por 18 celdas, las que se encuentran interconectadas por dos redes: una de microondas que interconecta 15 celdas y una vía satélite que une a las 3 más lejanas.

Todos los equipos son digitales, lo que constituye la más moderna expresión de la tecnología actual. La "cobertura" del sistema de CELE XXI S.A. es total y su "penetración" es excelente en las principales áreas de la ciudad, tales como el Centro de Lima, San Isidro, Miraflores, La Molina, entre muchos otros lugares, incluyendo las playas ubicadas al sur de la ciudad.

Pero el recurso más importante de la empresa es el personal, el cual está altamente calificado y conformado por un grupo de científicos, ingenieros, abogados y por profesionales que hacen de esta organización una empresa eficiente y con una gran vocación de servicio.

El departamento de "servicio al cliente" tiene promotoras de cuentas que ofrecen un servicio personalizado al cliente. Estas promotoras cuentan con las facilidades de una de las más modernas redes de computación del mercado, que hace posible mostrar en una pantalla, en pocos segundos, el estado completo de la cuenta de cada cliente. Además, a partir de enero de 1994, se ha puesto en marcha la atención vía teléfono, mediante la implementación de una posición de operadoras que complementa el sistema de atención mediante núcleos.

Los núcleos están compuestos por una supervisora, dos promotoras y una operadora, que tienen a su cargo un promedio de 5,000 abonados. Estos últimos, actualmente, ya no necesitan acercarse a las oficinas de "servicio al cliente" para realizar una consulta o pedir un cambio, sino que con sólo digitar tres números en su teléfono se comunican directamente con su promotora u operadora, quien absuelve la consulta o soluciona el problema.

CELE XXI S.A. cuenta con un eficiente equipo de ventas sustentado en trece concesionarios ("DEALERS"), que han sido rigurosamente seleccionados y

calificados por TELE XXI S.A., y que están distribuidos en los diferentes distritos de la gran Lima, como San Isidro, Surco, La Molina, San Miguel, San Martín de Porras, San Borja, Miraflores, Cercado de Lima y Lince.

Gracias al profesional conocimiento del mercado, al óptimo manejo de recursos, a las agresivas y sucesivas campañas promocionales y al invariable propósito de ofrecer lo mejor del mercado, CELE XXI S.A. ha logrado vender más de 22.000 líneas telefónicas celulares, al término del año 1993.

### **3.1.2 PUNTOFIJO**

En la búsqueda para otorgar nuevos servicios a la población, TELE XXI S.A. creó los modernos PUNTOFIJO, conocidos como los teléfonos públicos inteligentes.

Los teléfonos públicos empleados en el PUNTOFIJO son de procedencia japonesa (marca Yoshicura). Cuentan con los últimos adelantos tecnológicos en materia de electrónica, incluyendo microprocesadores y un reloj de alta precisión. Esto les permite una capacidad operativa prácticamente autónoma, es decir, no requieren información de la central para el proceso, control y cobro de cada llamada. Debido a su propia capacidad, se les denomina "teléfonos inteligentes".

Dentro de su memoria son capaces de almacenar los códigos de acceso a ciudades y países, además de tarifas locales e internacionales. Con esta información en su memoria, y el reloj incorporado, es posible hacer un cobro exacto y diferenciado para cada llamada. Los teléfonos públicos son operados con "tarjetas con chip" inteligentes, denominadas "tarjetas con alma". Ellas reemplazan a las conocidas tarjetas magnéticas de débito por ser más seguras y confiables, además de permitir la posibilidad de ser recargadas.

Estas tarjetas son de fabricación especial, de alta seguridad y de diferentes valores (en nuestro caso S/. 10.00, 20.00, 50.00, 100.00) para cubrir los diferentes requerimientos de los usuarios.

Desde el punto de vista operativo, el teléfono público es de uso amigable, muy simple, provisto de una placa de "instrucciones de uso" grabada y un visor alfanumérico donde se puede apreciar el saldo que le queda al usuario en su tarjeta. Además, indica cuando está por terminarse el crédito, a fin de que el usuario pueda, si lo desea, introducir una tarjeta adicional. El teléfono es capaz

de procesar llamadas locales, nacionales e internacionales, recibir llamadas, realizar llamadas especiales con códigos abreviados, como por ejemplo a operadoras y llamadas gratuitas para emergencia. En el caso de estas últimas no se requiere ni siquiera poseer tarjeta. Desde el punto de vista de administración de la red de teléfonos públicos, su inteligencia les permite reportar a su centro de mantenimiento, mediante diversas alarmas, situaciones de desperfectos en sus unidades vitales o intentos de daño externo (vandalismo).

También desde el centro de mantenimiento es posible verificar el estado operativo de cada teléfono e inclusive reprogramarlo en forma remota.

PUNTOFLO inició la instalación de los primeros teléfonos públicos en el año 1993, en el marco de un programa que comprende la puesta en operación de 10,000 teléfonos en todo Lima para los próximos cinco años. Esta decisión representa una eficaz solución para atender las necesidades de la población en ciudades como Lima y Callao que tienen enormes déficit de comunicaciones públicas.

### **3.1.3 PUNTOMÓVIL**

La firma TELE XXI S.A. ha puesto en marcha, con una inversión inicial del orden de los 25 millones de dólares, toda una red de servicios integrados y con valor añadido, cuyas líneas estarán al servicio de las grandes empresas.

El programa PUNTOMÓVIL es un sistema multifunción, ya que a través de su red miles de usuarios tendrán acceso a la telefonía, fax, correo electrónico, base de datos de alta velocidad y muchas otras ventajas que la empresa está próxima a implementar.

Ingenieros y técnicos de TELE XXI S.A. vienen trabajando intensamente desde hace tres años para la puesta en marcha de esta moderna red digital de servicios integrados que -según los mismos especialistas- se convertirá en una herramienta de desarrollo para el sistema financiero, para la industria e instituciones de investigación y desarrollo, y para el sector empresarial en general.

### **3.1.4 MENSATRONIC**

Con una inversión inicial del orden de los 35 millones de dólares, TELE XXI S.A. pondrá en operación el moderno y revolucionario MENSATRONIC,

servicio de telemensajes con alcance local, nacional e internacional, logrando así brindar al usuario nuevos servicios y nuevas alternativas de comunicación.

Para tales efectos, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones suscribió un contrato de concesión para la prestación de este servicio público final de buscapersonas con la empresa norteamericana X-Tel Corporation y USA TELE XXI S.A.

La puesta en operación de este importante servicio se hará posible gracias a la asociación de TELE XXI S.A. con X-Tel Corporation (X-Tel), empresa norteamericana y líder mundial en el sistema de telemensajes, cuya red transmite mensualmente 7 millones de mensajes en todo el mundo.

El servicio MENSATRONIC está dotado de la más avanzada tecnología en telecomunicaciones y, mediante el uso de microondas y satélites, brinda al usuario la facilidad de recibir mensajes prácticamente desde cualquier punto del planeta, inclusive en los lugares tradicionalmente "difíciles" como sótanos, ascensores y aviones, así como recibir mensajes en las impresoras corrientes de computadoras.

La avanzada tecnología de MENSATRONIC permite que el usuario se traslade con su propio aparato a cualquier lugar y que no tenga necesidad de cambiarlo, ya que el sistema asegura cobertura local, nacional e internacional.

La suscripción de este acuerdo con la empresa norteamericana X-Tel refleja la confianza del inversionista extranjero en la gerencia, constitución financiera y proyección de TELE XXI S.A., habida cuenta que M-Tel está asociada con las empresas líderes en el mundo, lo que ciertamente contribuye a fortalecer la imagen de la compañía en el mercado de valores.

MENSATRONIC del Perú comunicará a sus usuarios hasta Barranca por el norte, Chincha por el sur y La Oroya por el centro. El servicio también se dará en 13 ciudades del Perú (Tumbes, Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Moquegua, Tacna, Cuzco, Puno, Huancayo, Tarapoto, Pucallpa e Iquitos). Además, brindará comunicación internacional con 675 ciudades en los EE.UU., 79 en Canadá, 24 en México y en los principales centros urbanos de Colombia, Ecuador, Brasil, Argentina, Paraguay, Singapur, Islas Vírgenes, Guatemala, Inglaterra, Dinamarca, Hong Kong y Japón.

La asociación de TELE XXI S.A. y X-Tel permitirá dar trabajo a más de 600 personas, entre profesionales y técnicos altamente calificados.

### **3.1.5 TELEFIBRA**

TELEFIBRA es una empresa de TELE XXI S.A. que ofrece los servicios de televisión por cable en dos sistemas: MDS y CABLE.

Cable es el sistema convencional por el cual se tiene acceso a más de 25 canales, con el inconveniente de que si una persona no vive en una zona en la que ha sido instalado el cable, no puede tener acceso a este sistema.

Para estas personas existe el sistema MDS, con el cual se tiene acceso a 14 canales extranjeros. El inconveniente de este sistema es que es más caro debido a la antena, pero se ofrece la alternativa del ingreso inmediato al sistema de Cable cuando, en la zona en la cual vive el abonado, se instale el Cable.

## **4. TELE XXI S.A., tecnología de punta**

Para crecer de acuerdo con las necesidades del mercado, TELE XXI S.A. firmó un acuerdo con la empresa norteamericana North American Telephone (NAT) para instalar una plataforma de conmutación, la más moderna que existe hoy en los Estados Unidos, y que está compuesta por el poderoso "switcher" 5ESS 2000, sistema que dará la posibilidad de brindar al público hasta un millón de líneas celulares, en virtud de la tecnología que emplea. Esta central sustituye a la central de telefonía celular que estaba servida por dos "Switchers" SMC-NOVA XXI con capacidad para 30 mil usuarios, complementada por una central de conmutación Alcatel, 4300L.

Respaldata por el prestigio y la experiencia de más de 100 años en telefonía, la NAT y un equipo de ingenieros de TELE XXI S.A. están trabajando para que entre a funcionar el nuevo sistema celular, de tal manera que el paso de la central SMC 2000 a la moderna 5ESS 2000 no signifique interrupción alguna del servicio. Sin embargo, el usuario irá notando una gran mejora en la calidad del servicio y en diversas facilidades que se implementarán en el tiempo.

Considerando el apretado cronograma trazado para contar con todo el nuevo sistema celular instalado y en operación, los equipos están siendo trasladados

al Perú por avión desde los Estados Unidos, de tal manera que el 31 de marzo de 1995 estén operativos.

## 5. Competencia

En el mercado de los servicios públicos de comunicaciones existen actualmente dos compañías, la Telefónica Nacional (TN) y TELE XXI S.A.

Una de las características de un sistema celular es que permite tener dos únicos competidores en el mercado de la comunicación celular como servicio, debido a que dicho sistema trabaja en dos Bandas A y B. La banda A pertenece a la TN y la banda B pertenece a CELE XXI S.A. Por lo tanto, el mercado de la comunicación celular se convierte en un oligopolio.

La competencia de TELE XXI S.A. es directa. Sin embargo, hay que señalar que si bien TELE XXI S.A. fue la primera en incursionar en el campo de la telefonía celular, la TN cuenta con una experiencia de 106 años en el servicio de las comunicaciones.

La TN tiene la infraestructura necesaria para la interconexión del sistema celular. Dicho de otro modo, las troncales de la TN sirven para interconectar los teléfonos celulares con la telefonía fija convencional. Estas troncales son alquiladas por TELE XXI S.A. para realizar su servicio. Este alquiler crea una dependencia directa y necesaria entre TN y TELE XXI S.A., pero toda esta operación está regida por ley, desde que se declaró la libre competencia en el desarrollo de las telecomunicaciones.

La TN ha logrado ofrecer sus servicios a precios más bajos que la competencia debido a que ya cuenta con la infraestructura necesaria para el servicio de la comunicación celular.

La guerra de precios en este mercado es fuerte. Debido a que la TN tiene menores costos que TELE XXI S.A., esta última se ve obligada en ciertas ocasiones a rebajar sus precios para no perder clientes.

CELE XXI S.A. busca ofrecer siempre nuevos servicios de gran calidad y eficiencia. La experiencia ha demostrado hasta hoy que la estrategia de la TN es estar atento a los nuevos servicios y al funcionamiento que ofrece la competencia para responder de inmediato ofreciendo el nuevo servicio.

Esta situación hace que la lucha por ganar mercado sea frontal entre las dos empresas y que salga ganando el usuario, debido a que la competencia y el incremento de abonados han llevado a que los precios bajen.

Actualmente, la TN ha sido privatizada y su nuevo dueño es Telefónica Global, una empresa europea. Esta empresa ganó la buena pro a finales de febrero de 1994 por su oferta de 2,002 millones de dólares, que superó largamente los casi 600 millones que se pensaba obtener por la venta de las acciones de la TN.

La incursión de este inversionista extranjero en el campo de la telefonía peruana ha motivado que se genere una gran expectativa de lo que será la competencia en telefonía celular.

## 6. Consumidores

En sus inicios, MOVITEL introdujo el sistema celular como un sistema orientado hacia los ejecutivos y profesionales independientes que, por el volumen de sus operaciones o por el tipo de trabajo, tenían una necesidad apremiante de comunicación constante. Con el pasar del tiempo y debido a la reducción de las tarifas de consumo, el sistema celular ha visto ampliado su mercado meta, razón por la cual la empresa se ha visto en la necesidad de replantear sus estrategias. Una de ellas ha sido la de poner en marcha diversos mecanismos de crédito para que el servicio que ofrece pueda ser accesible a una mayor cantidad de personas.

Existen diversas modalidades de crédito que ofrece CELE XXI S.A. para acceder a sus servicios. Una de ellas es la que permite cancelar la línea en dos y hasta en tres años sin necesidad de usar los créditos personales que ofrecen los bancos. Como ejemplo tenemos el sistema de ALQUILER XXI, que es un alquiler venta que le permite al cliente obtener un celular pagando cómodas cuotas mensuales durante dos años, al final de los cuales el abonado es dueño de la línea y del equipo.

La empresa, en un esfuerzo por llegar a un segmento de mercado con un poder adquisitivo comprobado, viene realizando una serie de promociones. Estas campañas están teniendo un éxito inesperado y se espera que se prolonguen por unos meses más.



## 7. Orientación estratégica

Desde su fundación, CELE XXI S.A. se ha convertido en la empresa líder en el campo de la telefonía celular, siendo además la primera empresa totalmente privada que presta servicios públicos de telecomunicaciones. El esfuerzo de los ejecutivos, funcionarios y empleados es hacer honor al lema de la empresa: "SOMOS LOS PRIMEROS, SOMOS LOS MEJORES".

El desarrollo tecnológico de nuevos servicios ha originado el crecimiento de la empresa, por lo que sus actividades están recibiendo fuertes impulsos de renovación.

El compromiso fundamental con los clientes es servirlos cada vez mejor, cumpliendo con sus principales objetivos: satisfacer al cliente y prestar servicios útiles, de alta calidad y confiabilidad.

Las principales políticas que rigen la marcha de TELE XXI S.A. son las siguientes:

### 7.1 Satisfacción del cliente

Lo más importante para la empresa es satisfacer las necesidades de sus clientes. Para ello, cuentan con un eficiente *staff* de profesionales que conforman un equipo de científicos y técnicos que saben cómo obtener los resultados esperados. Con este mismo objetivo, el personal de la empresa se encuentra en constante capacitación, para estar acorde con la tecnología y servicios implementados.

Toda la organización está a disposición del cliente para ofrecerle los servicios que necesita y a precios competitivos.

El personal de la empresa está pendiente de los clientes desde la instalación del servicio, y durante la operación y mantenimiento, hasta el desarrollo y puesta en marcha de futuros servicios para cubrir las nuevas necesidades de estos clientes. La permanente satisfacción del público es lo más importante.

### 7.2 Calidad y confiabilidad

El personal de la empresa está dotado de los más avanzados conocimientos en lo que a tecnología en telecomunicaciones se refiere y está abocado a dar un servicio de la más alta calidad y confiabilidad.

El equipo de TELE XXI S.A. se anticipa a las necesidades futuras y se esfuerza por traer al Perú las innovaciones que tendrán buen impacto en el corto y mediano plazo.

### **7.3 Necesidad de nuevos servicios**

El objetivo es proveer los servicios necesarios con el fin de atender las expectativas del cliente. Una prueba de ello es el servicio de llamadas de larga distancia internacional "HOLA USA!", que es el más eficiente y conveniente en su categoría.

TELE XXI S.A. está listo para adecuarse a los cambios que exigirán las nuevas tecnologías emergentes. Al respecto, un alto funcionario de la empresa manifestó lo siguiente: "Los invitamos a evaluar nuestras ofertas, seguros de que aquí encontrarán confiabilidad, calidad y un firme compromiso para satisfacer al cliente. Estamos dedicados a brindar lo que nuestros clientes necesitan, justo a tiempo y dentro de sus limitaciones presupuestales"

En el Anexo No. 1 se detallan los servicios que actualmente presta TELE XXI S.A.

## **8. Problemática actual**

En estos momentos la empresa pasa por un proceso de cambio respecto a equipamiento y a desarrollo de estrategias frente a la competencia. En cuanto a equipamiento, en su afán por brindar un mejor servicio a los clientes y por mantener el liderazgo tecnológico, la empresa está pasando por un proceso de transición de un sistema a otro, lo que ha traído una serie de inconvenientes, que un abonado sintetizó de esta manera:

"Yo entiendo que la empresa busca mejorar sus servicios, pero me mortifica que haya atraso en la entrega de las facturas. En los últimos dos meses no he tenido oportunidad de pagar en el banco como lo hago normalmente, he tenido que ir hasta la oficina principal para pagar. Otra cosa es que el servicio en estos últimos días está mal, las llamadas se cortan o simplemente no entran; tratar de comunicarme es muy problemático. Ante mis reclamos, mi promotora me indica que esto es momentáneo, que se debe al cambio de sistema. Ojalá que esto se resuelva pronto, ya que conozco a muchos amigos que me han manifestado que desean retirarse del sistema y pasarse a la TN".

A esto se suma la reciente privatización de la TN y el desconocimiento que el público, en general, tiene sobre cómo Telefónica Global vaya a afrontar la competencia en la telefonía celular.

Por otro lado, el crecimiento sostenido que había estado experimentando la empresa se ve distorsionado por la existencia de usuarios que suspenden su servicio. La principal razón de esto es que ya no pueden costearse este servicio debido a la merma de su poder adquisitivo como resultado de la difícil situación económica por la que atraviesa el país.

## **9. Información financiera**

En el Anexo No. 2 se presentan los estados financieros y otra información relativa a la marcha de la empresa TELE XXI S.A.

**Anexo No. 1****SERVICIOS QUE PRESTA TELE XXI S.A.**

Además de la comunicación instantánea que el abonado de TELE XXI S.A. logra con su celular, la empresa ofrece otros servicios adicionales con el objeto de brindar un mejor y más completo servicio a sus usuarios. Estos servicios son:

**HOLA-USA!**

TELE XXI S.A. brinda la oportunidad a sus abonados de ahorrar hasta el 50% en sus llamadas internacionales, a través del sistema HOLA-USA!, utilizando las ventajas que nos da la competencia del mundo moderno

Gracias a la nueva Ley de Telecomunicaciones y a TELE PERÚ, los abonados de MOVITEL pueden también acceder al sistema HOLA-USA! llamando a la operadora internacional de MOVITEL. Se estima que a nivel mundial existen alrededor de 570 millones de líneas telefónicas, a las cuales se tiene acceso mediante esta nueva vía de comunicación.

"Mediante el funcionamiento de este sistema, las cuentas se pagan en los Estados Unidos y las llamadas se realizan desde Estados Unidos al Perú, por lo que las tarifas son más baratas que las locales", explica un funcionario de la compañía. Además, el funcionario añade que: "América Latina emerge hoy como una alternativa real para los inversionistas e interesados en explorar nuevos mercados, y todo esto nos hace pensar en una gran evolución, porque vienen años de crecimiento. CELE XXI S.A. vía HOLA-USA! pone el mundo al alcance de todos los peruanos"

En este novedoso sistema, con sólo marcar el 183 en su teléfono celular, el usuario podrá realizar su llamada *collect* a través de cualquiera de las operadoras de las compañías NAT. ICM, US PRINT o RTR ubicadas en EE.UU., a quien le solicitará la comunicación. Asimismo, el usuario podrá efectuar su llamada internacional, marcando un número de tres dígitos, donde le contestará la operadora internacional de CELE XXI S.A. En este caso, el usuario solicitará sus llamadas, cargándolas en su tarjeta de crédito HOLA-USA!

Ésta es una enorme y considerable ventaja para nuestros usuarios, que pueden realizar llamadas a cualquier lugar del mundo a través de nuestro sistema de operadoras internacionales, accediendo a tarifas internacionales, logrando con ello un significativo ahorro.

## **BOX XXI**

Uno de los principales objetivos de la empresa es darle a sus clientes las mayores facilidades para que puedan comunicarse oportunamente y estar, así, en permanente contacto en el momento en que lo requieran. Es por ello que, con el fin de ahorrarles tiempo y darles oportunidades de estar siempre comunicados, se ha implementado un innovador servicio que generará beneficios y una mayor productividad en todas las actividades de los usuarios.

BOX XXI es un novedoso, práctico y exclusivo servicio de TELE XXI S.A. Mediante él, los abonados podrán recibir sus llamadas aun si sus teléfonos se encuentran ocupados, apagados o fuera del área de cobertura de nuestro sistema celular. En otras palabras, los clientes no perderán ninguna llamada, ya que siempre estarán a disposición de las personas que los llamen a través de su casilla privada de BOX. Dichas llamadas serán recibidas directamente en la casilla celular, actuando como si fuera una transferencia de llamada. El acceso a su casilla la hará el usuario mediante una clave personalizada y secreta, lo que le permitirá escuchar, guardar o borrar los mensajes recibidos cuando él lo desee. Así, los usuarios jamás perderán una llamada. Siempre estarán comunicados, las 24 horas del día, los 365 días del año y, desde luego, tendrán la capacidad de decidir cuándo y a quién responder las llamadas.

Se trata, pues, de un sistema totalmente personalizado. Quien llame al abonado escuchará el mensaje que previamente éste ha grabado. Dicho mensaje o saludo podrá ser variado cuantas veces lo desee. Si viaja, podrá dejar un mensaje en el que indique que está fuera de la localidad y que volverá en unos días.

El abonado podrá recuperar sus mensajes desde su propio teléfono celular, en cuyo caso TELE XXI S.A. no le cobrará el tiempo en el aire por este concepto. Para ello, bastará con que marque en su CELE XXI S.A. el número BOX (6366). También podrá recuperar los mensajes desde cualquier teléfono de tonos, marcando para ello el 56 BOX (566366). Incluso podrán recuperarse los mensajes desde otra localidad o desde el extranjero.

TELE XXI S.A., a través de este innovador servicio, rompe la barrera del tiempo, permitiendo a sus abonados aumentar su productividad y la de sus empresas.

## **VIAJERO**

Es un servicio que le permite al abonado hacer uso de su celular en diversas ciudades del Perú y del mundo, gracias a un convenio efectuado con las principales compañías de telefonía celular. Con sólo pedirlo, el cliente obtendrá el servicio en la ciudad o país al cual viaja. Ya en su destino, la compañía correspondiente activará automáticamente el celular y el cliente dispondrá de comunicación personal, inmediata y privada.

El consumo realizado por el abonado se factura en el país de origen. Por ello, el cliente tiene que pedir la opción a uso anticipadamente para que se pueda establecer contacto con su país de destino, a fin de que se le habilite la línea respectiva.

El "VIAJERO" a nivel nacional funciona actualmente en Piura, Trujillo, Chiclayo, Arequipa, Huancayo, Tacna y próximamente en otras ciudades más. A nivel internacional, funciona en Estados Unidos, Canadá, México, Costa Rica, Islas del Caribe, Venezuela, Chile, Paraguay, Uruguay, Bolivia, Argentina, Nueva Zelanda, Australia, y se está manteniendo conversaciones con otras empresas celulares para extender más este servicio.

## **PORTACEL**

Otro servicio que TELE XXI S.A. pone a disposición del público es PORTACEL. Bajo este sistema, cualquier persona puede disponer de un teléfono portátil o transportable en contados minutos y en alquiler (mínimo tres días). Esto es ideal para personas que se encuentran de paso, personas a las que se les ha malogrado el teléfono o personas que, por algún evento especial, necesitan estar en constante comunicación.

## **Otros servicios**

Además de los servicios arriba descritos, los abonados de TELE XXI S.A. tienen acceso a otros tipos de servicio, por el hecho de ser abonados de la empresa. Éstos son:

- 
- Servicio de emergencia médica y ambulancia, disponible 24 horas.
  - Servicio de taxi, disponible 24 horas.
  - Servicio de asistencia técnica para su teléfono celular.
  - Servicio de asistencia técnica para emergencias en su casa (cerrajería, electricidad, gasfitería, albañilería, etc.), disponible 24 horas.
  - Servicio de grúa disponible las 24 horas -traslado de su automóvil-, servicio gratuito sujeto a inscripción en Servicios al Cliente.
  - Restaurante a domicilio (pizzas, pollo, carnes, etc.).
  - Bomberos.
  - Policía.
  - Servicio de farmacia a domicilio, disponible 24 horas.

### **Información al instante**

- Servicio actualizado de los principales eventos de la ciudad: cines, show, teatros, conciertos.
- Horarios de salidas y llegadas de vuelos (CORPAC).
- Conozca su horóscopo.
- Información sobre hora exacta.
- Buzón de sugerencias en BOX XXI.
- Información del movimiento bursátil.
- Servicio actualizado de las noticias más importantes del Perú y del mundo, financieras, deportivas, etc.
- Comentarios hípicas.
- Casilla de entretenimiento.
- Informes.
- Mensajes de reflexión.

## Anexo No. 2

## INFORMACIÓN FINANCIERA

## Cuadro No. 1

BALANCE GENERAL  
BALANCE GENERAL A VALORES CONSTANTES

Activo Corriente	Al 31 de diciembre de	
	1993 S/.	1992 S/.
Caja y bancos	3'095,670	326,222
Valores negociables	10'915,547	125,114
Cuentas por cobrar comerciales		
Facturas	21'561,353	8'505,751
Letras	1'358,456	720,078
Provisión para cobranza dudosa	(1'676,485)	(1'044,643)
	21'243,324	8'181,186
Otras cuentas por cobrar:		
Empresas afiliadas	3'082,849	1'054,529
Anticipos a proveedores	1'225,744	1'307,200
Préstamos a accionistas y personal	3'065,993	521,200
Diversas	528,882	327,346
	29'146,792	11'391,461
Existencias	637,585	56,500
Gastos pagados por anticipado	4'014,561	167,113
<b>Total activo corriente</b>	<b>47'810,155</b>	<b>12'066,410</b>
Inversiones en valores	61'270,851	6'195,086
Instalaciones y equipos	33'489,059	28'624,165
Otros activos	3'320,088	964,760
<b>Total activo</b>	<b>145'890,153</b>	<b>47'850,421</b>

(continua)



(continuación)

<b>Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>Al 31 de diciembre de</b>	
	<b>1993</b> S/.	<b>1992</b> S/.
<b>Pasivo Corriente</b>		
Sobregiros y préstamos bancarios	19'701,601	2'907,676
Cuentas por pagar comerciales	5'815,412	2'611,720
Otras cuentas por pagar:		
Empresas afiliadas	406,634	197,084
Tributos por pagar	4'457,206	2'075,356
Remuneraciones y participaciones por pagar al personal	780,933	415,171
Parte corriente de la deuda a largo plazo	2'068,410	9'391,130
Diversas	1'458,295	1'410,017
<b>Total del Pasivo Corriente</b>	<b>34'688,491</b>	<b>19'008,154</b>
Provisión para beneficios sociales	235,280	141,135
Deudas a largo plazo		
Derechos arancelarios	3'384,672	2'042,800
Préstamos de terceros		16'296,368
Cuentas por pagar a accionistas		400,081
	3'384,672	18'739,249
<b>Patrimonio Neto</b>		
Capital	103'849,687	8'060,259
Reserva legal	190,075	40,803
Reserva especial	287,628	287,628
Resultados acumulados	183,102	80,456
Resultados del ejercicio	3'071,218	1'492,737
<b>Total Patrimonio</b>	<b>1107'581,710</b>	<b>9'961,883</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>145'890,153</b>	<b>47'850,421</b>

Fuente: Memoria 1993 de TELE XXI S.A.

Cuadro No. 2

**GANANCIAS Y PÉRDIDAS**  
Estado de Ganancias y Pérdidas a valores constantes

	Por los años terminados Al 31 de diciembre de	
	1993 S/.	1992 S/.
Ingresos	34'687,282	25'255,732
Gastos operativos	(9'964,548)	(8'213,332)
Gastos administrativos	(12'132,520)	(7'920,630)
Gastos de venta y publicidad	(4'921,884)	(4'753,672)
Utilidad de operación	7'668,330	4'368,098
Otros (egresos) ingresos	(2'147,314)	(1'683,244)
Utilidad antes de participación e impuestos	5'521,016	2'684,854
Participaciones	(866,825)	(416,984)
Impuestos	(1'582,973)	(775,133)
Utilidad neta del año	3'071,218	1'492,737

Fuente: *Memoria 1993 de TELE XXI S.A.*

## Cuadro No. 3

**PATRIMONIO NETO**

Estado de Cambios en el Patrimonio Neto a valores constantes

(Por los años terminados el 31 de diciembre de 1993 y el 31 de diciembre de 1992)

	<b>Capital</b>	<b>Reserva Legal</b>	<b>Reserva Especial</b>	<b>Resultados Acumulados</b>	<b>Total</b>
	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>
Saldos al 1 de enero de 1992	8'060,259	40,803	287,628	80'456	8'469,146
Utilidad neta del año				1'492,737	1'492,737
Saldos al 31 de diciembre de 1992	8'060,259	40,803	287,628	1'573,193	9'961,883
Transferencia a la Reserva Legal		149,219		(149,219)	
Aporte de capital	13'831,470				13'831,470
Capitalización de resultados Acumulados	1'240,364			(1'240,364)	
Capitalización de deuda a largo plazo	25'332,981				25'332,981
Capitalización de cuentas por pagar a accionistas	55'383,500				55'383,500
Ajustes	1,113	53		(508)	658
Utilidad neta del año				3'071,218	3'071,218
Saldos al 31 de diciembre de 1993	103'849,687	190,075	287,628	3'254,320	107'581,710

Fuente: Memoria 1993 de TELE XXI S.A.

Cuadro No. 4

**ESTADOS DE FLUJOS**  
Estado de Flujos de Efectivo a valores constantes

	Por los años terminados el 31 de diciembre de	
	1993 S/.	1992 S/.
<b>Flujos de Efectivo de las Actividades de Operación</b>		
Utilidad neta del año	3'071,218	1'492,737
Ajustes al resultado neto que no afectan los flujos de efectivo de las actividades de operación	---	---
Depreciación	4'434,313	2'953,907
Amortización	342,390	342,390
Provisión para cobranza dudosa	631,842	614,992
Provisión para beneficios sociales, neto del resultado por exposición a la inflación	111,643	168,337
Provisión (resupero) por comparación con el límite de actualización de inversiones en valores	307,735	(75,630)
Pérdida en venta de activo fijo	---	193,775
Variaciones netas en activos y pasivos:		
Aumento de cuentas por cobrar comerciales	(13'693,980)	(5'741,344)
Aumento de otras cuentas por cobrar	(4'689,071)	(2'643,208)
(Aumento) disminución de existencias	(581,085)	396,005
Aumento de gastos pagados por anticipado	(3'847,448)	(118,559)
Aumento (disminución) de cuentas por pagar comerciales	2'624,618	(696,890)
Aumento de otras cuentas por pagar	4'030,667	4'036,773
Aumento (disminución) de deudas a largo plazo	587,932	(198,953)
Pago de beneficios sociales	(17,498)	(64,929)
Efectivo y equivalente de efectivo (aplicado a) provisto por las actividades de operación	(6'686,724)	659,403
<b>Flujos de Efectivo de las Actividades de Inversión</b>		
Pagos por compra de instalaciones y equipo	(9'310,903)	(2'164,732)
Pagos por compra de inversiones en valores	(55'383,500)	---
Pagos por equipos entregados en promoción y otros activ.	(1'067,787)	---
Efectivo y equivalente de efectivo aplicado a las actividades de inversión	(65'762,290)	(2'164,732)
<b>Flujos de Efectivo de las Actividades de Financiamiento</b>		
Sobregiros préstamos bancarios, neto de amortizaciones	16'793,925	1'615,952
Aportes de capital y capitalizaciones	69'214,970	---
Efectivo y equivalentes de efectivo provisto por las actividades de financiamiento	86'008,895	1'615,952
Aumento neto del efectivo y equivalentes de efectivo	13'559,881	110,623
Saldo del efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	451,336	340,713
Saldo del efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	14'011,217	451,336

Fuente: Memoria 1993 de TELE XXI S.A

**Cuadro No. 5**

**ACUERDOS**  
**Junta General Ordinaria de Accionistas**  
**del 16 de mayo de 1994**

	S/.
1. Aprobación de Estados Financieros de 1993	
Utilidad comercial	5'521,016.02
Utilidad neta	3'071,218.00
Ajuste contable positivo de la cuenta de capital	7'365,458.13
2. Pago de dividendos en acciones	
Utilidades capitalizadas	2'947,198.83
Acciones a repartirse	3'094,172.00
<i>SHARE YIELD</i> (Rendimiento sobre el valor de mercado)	2.84%
3. AUMENTO DE CAPITAL	106'790,398.80
4. Ajuste en el valor nominal de la acción	0.9525
5. Número total de acciones	112'115,899

Fuente: *Memoria 1993 de TELE XXI S.A.*

# Caso: Heladería TOP TOPPINGS

Este caso presenta un plan de mercadotecnia para el lanzamiento de una nueva heladería en la ciudad de Lima.

## 1. La empresa

El objetivo principal de la futura empresa será satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, mediante la oferta de productos de alta gratificación y de gran calidad, posicionándolos como "hechos en casa y al gusto del cliente".

Para cumplir el mencionado objetivo, es necesario enfatizar los siguientes aspectos:

- Ofrecer productos basados en conceptos innovadores, tratando de satisfacer los gustos, exigencias y caprichos de cada uno de los clientes.
- Mantener una buena relación con los empleados de la empresa, ya que son ellos los que mantendrán un contacto directo con los clientes, quienes constituyen el objetivo final de la compañía. Para tal propósito, todos los empleados tendrán que estar familiarizados e identificados con la filosofía o razón de ser de la empresa.

- Ofrecer no sólo un producto innovador, sino también mantener un ambiente agradable en las tiendas para lograr la completa satisfacción de los clientes.

El concepto de "calidad" de la empresa es el siguiente:

"Ofrecer un producto innovador que satisfaga las necesidades de los clientes y que no se limite sólo al aspecto tangible del producto sino que se extienda a todos los servicios que lo acompañen, como la atención, la cordialidad de los empleados, la comodidad, el ambiente y la higiene de los locales"

## **2. Análisis del entorno**

Hoy en día se observa que el consumo de helados en nuestro país es ya una costumbre arraigada. A pesar de que el helado es un producto "frío". carece de problemas mayores de estacionalidad, pues el producto en mención es consumido durante todo el año y por gente de diversas edades. Por este motivo, se considera que existe un interesante nicho en el mercado para introducir un producto innovador.

### **2.1 Situación económica, política y legal**

Actualmente, y a partir de 1994, nuestro país se encuentra atravesando por un período de despegue económico, con posibilidades de mejora, después de haber pasado por varias décadas de crisis económica, recesión e incertidumbre. Debido a esta posibilidad concreta y real de mejora económica, es de esperarse que productos como el que se propone sacar al mercado, registren un aumento en su demanda en el futuro cercano.

Con la promulgación de la nueva Constitución Política del Perú y la creación de un marco jurídico legal que respalda el concepto de libre mercado y libre competencia, se abren mayores posibilidades para la inversión privada en nuestro país. Se puede esperar, por lo tanto, que debido a los avances obtenidos en el campo económico, político y legal, la inversión extranjera tienda a incrementarse paulatinamente durante el transcurso de los próximos años. Esto traerá como consecuencia una mejora en los niveles de vida de la población en general y aumentará, de esta manera, su capacidad de consumo.

## **2.2 Clientes o consumidores finales**

Los clientes potenciales de la nueva heladería gozan de un fuerte poder de negociación, por la diversidad de establecimientos competidores que existen y por la gran variedad de productos disponibles para satisfacer sus necesidades. Los clientes son los que a largo plazo influyen sobre las decisiones de la empresa respecto a calidad del producto, servicio, precio y promociones ofrecidas.

## **2.3 Proveedores**

Debido al tamaño relativamente reducido del negocio frente a la competencia, los proveedores podrían limitar su servicio con respecto a la entrega de mercaderías, a la calidad de producto o insumos, a los precios o descuentos ofrecidos, al crédito y al mantenimiento de las maquinarias.

## **2.4 Competencia**

En el mercado formal se consideran como los más fuertes competidores de la nueva heladería a Friodono, Cremosín, Helados León, Arcoiris, 5 F, Hortencia F y Helados Centauro.

Dentro del mercado informal se considera competidores a todos aquellos helados caseros, como raspadillas, "chups" y helados de agua en general.

Por otro lado, en el mercado de helados importados existen las siguientes marcas: Snickers, Musketeers, Milky Way, Life Savers, Suny, Doveban, Mars Almond, Rondos y Frizolato.

Como se puede ver en el Cuadro No 1, el mercado total de helados se ha duplicado entre los años de 1990 y 1994. Para el año 1995 se estima un crecimiento en la industria de helados de aproximadamente un 15% sobre el total de 1994.

Actualmente, se puede afirmar que la capacidad instalada de las diversas empresas se encuentra limitada, pero se espera que Friodono y Helados León amplíen su capacidad para el año 1995. Asimismo, se perfilan como nuevos competidores la famosa marca Nonna y la nueva heladería "Hortencia F".



Cuadro No. 1

**VENTAS DE HELADOS EN LIMA-CALLAO (US\$)**  
(En dólares)

Año	Lima-Callao	Estimado Mercado Informal e Importado	Total
1990	7'029,000	4'500,000	11'529,000
1991	11'200,960	7'021,000	18'221,960
1992	13'163,500	8'600,000	21'762,500
1993	14'139,480	8'700,000	22'839,480
1994*	15'421,721	9'200,000	24'621,721

(\*) Estimado final todo el año.

Fuente: Departamento de Mercadotecnia de TOP TOPPINGS.

El mercado de los helados en barquillo a granel representa un segmento muy interesante de atacar, ya que significa un 67% del total general del consumo de helados. En este giro se tiene como competidores directos a Froidono, Helados Centauro, Arcoiris, 5 F y a la nueva heladería "Hortencia F", aunque no se cuenta con datos específicos sobre esta última.

### 2.5 Productos sustitutos

Consideramos como sustitutos a todos aquellos productos orientados a la misma necesidad que satisficaría la nueva heladería, pero con una tecnología distinta. Como ejemplo mencionamos los siguientes establecimientos: Café Español, Delicias, Strawberry, entre otros.

Asimismo, hay que tener en cuenta que estos establecimientos y otros más podrían convertirse en competidores potenciales, pues las barreras de entrada más importantes -tecnología y capital- son fáciles de vencer. Un punto determinante para limitar el ingreso de nuevos competidores sería consolidar una imagen de marca que garantice un alto nivel de fidelidad hacia el producto.

### 3. El producto

El negocio estará basado en el ofrecimiento de una gran variedad de helados cremosos de alta calidad.

Una consideración de mercadotecnia muy importante para la nueva empresa será el nombre de la marca o nombre del local, así como los empaques que se utilicen (vasitos o barquillos) y la exhibición en el punto de venta ("toppings" y helados).

El producto genérico (helados) se considera de precio bajo y suele tener alta frecuencia de compra. El consumidor rara vez compara precios y calidades entre productos competitivos.

### 3.1 Mercado objetivo

El producto estará dirigido a gente "joven de espíritu" y no sólo de edad, ya que según las investigaciones realizadas encontramos que no hay relación directa entre la edad y los gustos o preferencias. Asimismo, el mercado objetivo estará dirigido a las clases socioeconómicas media típica y media alta.

### 3.2 Aspectos generales

Las ventas se realizarán al menudeo y únicamente a través de la tienda.

La presentación del producto es de máxima importancia; por ello se utilizarán empaques de distintos tamaños (vasos plásticos transparentes y descartables) y barquillos gigantes. Asimismo, el escaparate donde los "toppings" serán exhibidos tendrá que ser muy vistoso y decorativo. El ambiente del local es otro aspecto fundamental; por tal motivo, se tratará de lograr un ambiente acogedor y espacioso, acompañado de música de fondo. Es importante considerar una adecuada área de estacionamiento para brindar seguridad y comodidad al cliente.

El producto básico ofrecido -el helado- tiene el problema de ser percibido por el consumidor como no muy saludable por su alto contenido calórico y de colesterol. Esto se acentúa cuando se habla de acompañamientos o "toppings" (*fudge, brownies, etc.*).

### 3.3 Presentaciones

El envase en que se ofrecerá el producto será un vasito o cono. Se contará con tres tamaños de vasitos (pequeño, mediano y grande) y deberán estar

impresos con el logotipo del local. Asimismo, se ofrecerán conos de dos sabores (vainilla y chocolate) y de diferentes tamaños.

### **3.4 Toppings**

Lo innovador de este nuevo negocio está en los "toppings" (acompañamientos) con los que el cliente podrá crear su propio helado para satisfacer sus caprichos. Estos "toppings" constarán de diversos ingredientes:

- lentejas de chocolate y maní
- chispas de chocolate
- galletas de chocolate picadas
- palitos de mantequilla
- mermeladas (fresa, frambuesa)
- salsa de toffee
- salsa de chocolate
- manjar blanco
- *brownies*
- frutas (fresas, plátano, durazno)
- *marshmallows*
- crema chantilly
- salsa de manzana caliente con canela

Las mermeladas, las salsas de toffee y de chocolate, el manjar blanco, los *brownies* y la salsa de manzana, serán elaborados en el mismo local de la heladería, lo que le dará a ésta una imagen casera. También se ofrecerán productos complementarios como chocolate caliente, gaseosas y *milkshakes*.

## **4. Estrategias de desarrollo**

### **4.1 Producto-mercado**

El producto-mercado "helados" se encuentra en la etapa de madurez del ciclo de vida, puesto los canales de distribución están muy desarrollados, participan marcas de renombre, el conocimiento del producto está muy difundido, la tecnología que emplea la industria es de punta, el proceso de fabricación del producto está muy controlado y la curva de experiencia muy desarrollada (dominio de costos).

En este análisis del producto-mercado "heladerías", se consideran dos parámetros: el nivel de competitividad y las fases del ciclo de vida del sector (ver Cuadro No. 2).

Cuadro No. 2

## PRODUCTO - MERCADO

Competitividad	Etapas del Ciclo de Vida del Sector			
	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Dominante			Friodono	
Fuerte	Hortencia F	5 F		
Favorable	TOP TOPPINGS	Helados Centauro		
Débil				Arcoiris

Fuente: Departamento de Mercadotecnia de TOP TOPPINGS.

En este sector de "heladerías", se tiene como competidor a Friodono, quien tiene una posición de dominio y está en la etapa de madurez, razón por la cual se encuentra desarrollando una estrategia para mantenerse como líder.

La heladería 5 F estaría ubicada en un nivel de competitividad fuerte y en una fase de crecimiento. Lo anterior determina la selección de una estrategia de expansión, la misma que viene desarrollando a través de sus franquicias establecidas en farmacias modernas tipo americano.

"Hortencia F" se encuentra en una etapa introductoria y parece tener una competitividad fuerte. Ha entrado al mercado a competir directamente con 5 F. aunque ambas están ubicadas en zonas distantes ("Hortencia F" está en un

centro comercial alejado del centro de la ciudad, mientras que 5 F está en una avenida principal cercana al centro).

Considerando lo antes mencionado, la heladería TOP TOPPINGS estaría ubicada en un nivel de competitividad favorable y en la etapa de introducción, lo cual determina la necesidad de definir una estrategia de posicionamiento.

## 4.2 Estrategia competitiva

Se considera que la estrategia de diferenciación es la más adecuada para desarrollar el concepto de la nueva heladería, porque el producto ofrecerá cualidades distintivas con respecto a las de la competencia. También hay que observar el comportamiento que tiene la heladería "Hortencia F", pues parece haber entrado al mercado a competir directamente con la heladería 5 F. En los Cuadros Nos. 3a y 3b podemos ver los factores de la fuerza competitiva, tomando como referencia a la heladería 5 F.

Debido a que no se tiene la intención ni la capacidad de atacar al líder de manera frontal, los esfuerzos se dirigirán a enfrentarlo de manera distinta. Un ataque por los flancos o lateralmente será la estrategia, es decir, entrar por donde la competencia no está preparada.

Si bien es cierto que Friodono y 5 F ofrecen helados en copas, el consumidor no puede, en estos casos, crear su propio helado, ya que está sujeto a escoger dentro de la reducida variedad de formas y de acompañamientos y, por tanto, está limitado en sus caprichos e imaginación.

Es justamente esta libertad para crear una gran variedad de copas de helados y satisfacer los diversos gustos de los consumidores lo que diferencia a la nueva empresa de la competencia.

Por otro lado, se considera que la competencia no será capaz de reaccionar, al menos en el corto plazo. A Friodono, por ejemplo, debido a que tiene innumerables franquicias para variados productos -además de helados-, le sería un poco difícil homogeneizar y conservar la misma calidad al combinar diversas formas de copas de helados. En cuanto a la heladería 5 F, su negocio está orientado hacia la diversidad de sabores exóticos y no hacia acompañamientos para los mismos.

Cuadro No. 3a

## FACTORES DE LA FUERZA COMPETITIVA

Factores	1	2	3	4	5
Cientes					
Accesibilidad al producto			x		
Posibilidades de diferenciación					x
Concentración de la clientela			x		
Notoriedad de imagen				x	
Competencia actual					
Amplitud de la gama de productos					x
Servicio a clientes		x			
Satisfacción del cliente		x			
Calidad del producto				x	
Amplitud de la distribución		x			
Proveedores					
Disponibilidad de insumos					x
Calidad de insumos				x	
Dependencia			x		
Créditos y descuentos		x			
Rapidez de entrega			x		
Competidores potenciales					
Barreras tecnológicas		x			
Barreras financieras		x			
Barreras de penetración de mercado		x			
Costos de transferencia					x
Canales de distribución	x				
Productos sustitutos					
Grado de sustitución		x			
Precios	x				
Variedad					x

## Notas:

- 1 Se ha tomado la heladería 5 F como punto de referencia para la elaboración del cuadro.
- 2 El puntaje va del 1 al 5, siendo el 5 el más alto.

Fuente: Departamento de Mercadotecnia de TOP TOPPINGS.

Cuadro No. 3b

## INTENSIDAD DE AMENAZAS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Fuerzas competitivas	1	2	3	4	5
Cientes				x	
Competidores actuales			x		
Proveedores				x	
Competidores potenciales		x			
Productos sustitutos				x	

## Notas:

- 1 Se ha tomado la heladería 5 F como punto de referencia para la elaboración del cuadro.
- 2 El puntaje va del 1 al 5, siendo el 5 el más alto.

Fuente: Departamento de Mercadotecnia de TOP TOPPINS.

## 5. Análisis de la demanda

### 5.1 Costumbres del consumidor

En lo que respecta a helados consumidos en el punto de venta (helados en barquillo o copas de helados), existen dos grupos que motivan la compra: los niños y las mujeres, sin distinción de edad.

Se puede afirmar que los niños conforman un grupo de motivadores de compra de helados, ya que ellos son los que, por lo general, sugieren a sus padres salir a tomar un helado. Asimismo, los niños, a partir de los tres años, ya tienen sus preferencias bien definidas, es decir, saben lo que les gusta y lo que no. Por ello, están en capacidad de decidir qué sabor de helados consumirán. De igual manera, se considera a las mujeres como otro grupo motivador de compra, pues usualmente son ellas quienes influyen en su pareja para salir a tomar un helado.

La razón por la que estos dos segmentos son considerados como los principales motivadores de compra puede estar en que tanto las mujeres como los niños consumen más azúcar que los hombres, por razones de su propia naturaleza. Sin embargo, cuando se trata de pagar por el consumo en el punto de venta, son generalmente los hombres quienes lo ejecutan.

Con respecto a qué miembro de la familia decide la marca de helados a consumir, consideramos que para los helados consumidos al detalle, la decisión es tomada por unanimidad, es decir, por todos los miembros de la familia y considerando los siguientes factores: el ambiente del local, la calidad del producto y la variedad de sabores.

Los consumidores potenciales pueden ser clasificados en tres grupos de acuerdo con su frecuencia de compra:

- Los que consumen helados una vez al mes.
- Los que consumen helados una vez a la semana.
- Los que consumen helados más de una vez a la semana.

## **5.2 Valor percibido del producto**

La estrategia de venta tratará de resaltar todos los beneficios inherentes a la compra de un helado, desde el beneficio sensorial básico que gratifica al que lo consume, hasta el servicio y el ambiente de consumo. Se destacarán las bondades del producto tangible, con el propósito de incrementar la percepción de valor del mismo en la mente de los consumidores.

Se pretende que el cliente perciba un conjunto de beneficios mayores a los sacrificios que deberá realizar (dinero dispuesto para la compra del helado, tiempo y costos de oportunidad en general).

## **5.3 Ubicación del local**

Este punto puede alterar la percepción de valor que tenga el cliente del establecimiento.

La ubicación deberá ser en un lugar céntrico, accesible, seguro y cómodo, que tenga un amplio estacionamiento. Actualmente, la competencia no está ofreciendo todas estas características.

Asimismo, se le dará importancia, además de la calidad del producto, a la libertad que tendrán las personas para crear sus propios helados con la combinación de los diversos "toppings" que se ofrecerán.

## **5.4 Percepción del costo de cambiar de marca**

Si bien es cierto que actualmente existe en el mercado una gran cantidad de marcas de helados, no existe una gran fidelidad por una marca en particular;



por parte de los consumidores, a excepción de la heladería 5 F. Por lo tanto, se considera que no sería difícil motivar a los consumidores de helados actuales a probar el nuevo producto. Asimismo, dado el bajo precio y el involucramiento relativamente bajo del consumidor, no significaría un gran riesgo para él la primera compra, como podría ser el caso de un bien duradero. Por lo tanto, los clientes no tendrán problemas en probar el producto y cambiar a una nueva marca.

## 6. Estrategia para la fijación de precios

### 6.1 Percepción de valor y precio

Debido a que se estaría ofreciendo una serie de beneficios adicionales en relación con la competencia, se podría lograr una mayor percepción de valor hacia nuestro producto, lo que permitiría fijar un precio por encima de los precios de referencia del mercado.

### 6.2 Precio de referencia

Según una encuesta realizada a miembros del segmento objetivo, la mayoría de éstos señalaron consumir helados en el 5 F. A la pregunta ¿cuál era el precio que ellos pagaban por un helado?, la respuesta promedio dio como resultado S/. 3.70 por unidad.

Cuadro No. 4

#### PRECIOS DE REFERENCIA

Variedades	Heladería	
	5 F (En S/.)	Friodono (En S/.)
Cono 1 bola	--	2.00
Cono 2 bolas	3.50	3.00
Vaso chico	4.00	---
Vaso mediano	5.50	---
Vaso 2 bolas	---	---
Alaska	---	5.00
Sundae	---	5.50

Fuente: Departamento de Mercadotecnia de TOP TOPPINGS.

Como se puede observar en el Cuadro No. 4, el precio de referencia se aproxima al precio que ofrece 5 F en sus conos de 2 bolas, justamente en el lugar donde la gente suele consumir helados con mayor frecuencia dentro del segmento entrevistado.

### **6.3 Umbrales de precios absolutos**

Seguidamente se preguntó a los entrevistados lo siguiente:

- ¿Cuál es el precio máximo que usted estaría dispuesto a pagar por un helado antes de desistir de su compra?
- ¿Cuál es el precio mínimo que usted estaría dispuesto a pagar sin dudar de la buena calidad del producto?

Los resultados obtenidos para el precio máximo fue de S/. 6.10, en promedio, y para el precio mínimo S/. 2.15, en promedio.

Cabe mencionar que si bien estas encuestas carecen de valor estadístico, se pueden considerar importantes como ejercicio de determinación de umbrales absolutos.

### **6.4 Concepto de anclaje-precios relativos**

Para la fijación de un precio de introducción, se toma como base el precio de referencia existente en la mente de los consumidores que, en este caso, equivale a S/. 3.70 para el barquillo de 2 bolas. Este precio se asemeja al precio del cono de la heladería 5 F, razón por la cual se consideran estos precios como puntos de anclaje.

A partir del precio de la referencia, y sobre la base del concepto de precios relativos, se fijan los precios para los otros tamaños y tipos de productos que se ofrecerán. Es decir, se toma como base un diferencial de precios para los productos en términos relativos y no en cantidades absolutas, ya que es sabido que la gente compara justamente los precios de esta manera.

### **6.5 Estrategia de precios de selección**

Durante la etapa de lanzamiento de un nuevo producto, existen principalmente dos estrategias para la fijación de precios: la estrategia de precios de desceme y la estrategia de precios de penetración. Cada una se ajusta mejor a un determinado tipo de producto y empresa, dependiendo de una serie de características.

Se ha decidido seguir una estrategia de precios de descreme por las siguientes razones:

- Mediante la aplicación de una política de precios altos, se refuerza la percepción de valor del producto en la mente de los consumidores, ya que el precio es muchas veces un indicador de la calidad de un producto para el consumidor. Por lo tanto, si se desea posicionar en el mercado la nueva heladería como un producto de calidad superior a todos los productos existentes, necesariamente hay que fijar un precio que vaya con esta imagen.
- La demanda es básicamente inelástica al precio, por ser un producto de necesidad secundaria y por estar dirigido principalmente a un nivel socioeconómico medio alto. Asimismo, debido a que los precios de la empresa estarán alejados del precio medio del mercado (orientados hacia los precios altos del mercado), la elasticidad-precio será menor.
- Debido a que la demanda no es fácil de predecir, no se sabe lo que un precio reducido podría ocasionar en el crecimiento de la demanda. Este problema es aun mayor cuando los métodos de fabricación no están del todo a punto y los costos podrían estar por encima de las estimaciones originales.
- Es una estrategia prudente dejar la puerta abierta a un reajuste progresivo del precio, dependiendo de la evolución de la coyuntura en el mercado. Comercialmente hablando, siempre será más fácil para una empresa disminuir los precios que aumentarlos. Esta estrategia de disminución paulatina de los precios podría incrementar la demanda una vez que se haya adquirido mayor experiencia en los procesos de fabricación.

## 6.6 Precios de introducción

A partir del análisis efectuado, y considerando todos los conceptos relativos al tema de fijación de precios, los precios determinados por la nueva heladería serían los siguientes:

<b>Variades</b>	<b>Precio (en S/.)</b>
Cono una bola	3.00
Cono dos bolas	3.80
Cono gigante	6.00
Vaso chico	4.35
Vaso mediano	6.00

## 7. Distribución

Debido a la naturaleza del negocio y a las limitaciones económicas existentes se propone un canal directo de distribución. Se mantendrá un punto de venta en una ubicación adecuada y accesible para contactar directamente a los consumidores potenciales.

Se utilizará una estrategia de aspiración, concentrando los esfuerzos en la comunicación y promoción hacia los consumidores finales con el objeto de crear actitudes positivas hacia el producto.

## 8. Comunicación

La estrategia de posicionamiento se basará en la fabricación y venta de un producto diferente, "hecho en casa y a la medida". Por lo tanto, la estrategia publicitaria consistirá en resaltar estos atributos para que sean percibidos por los clientes potenciales.

La estrategia publicitaria consistirá en informar y dar a conocer el producto y sus atributos al consumidor potencial, mediante la divulgación de la idea "haga el helado a su manera", "helados hechos en casa".

En segundo lugar, se tratará de despertar sentimientos positivos hacia la marca o empresa, basados en una imagen que proyecte *status*, calidad, trato amigable de parte de los empleados, entre otros.

Los medios que se utilizarán serán principalmente la comunicación radial -en emisoras que se dirijan al mercado objetivo-, correo directo, encartes en periódicos, etc. mediante un tono que proyecte *status*, jovialidad, la imagen de un lugar acogedor y la satisfacción de todos los caprichos que al consumidor se le puedan imaginar.

## 9. Aspectos financieros

La inversión requerida para poner en marcha este proyecto es de US\$ 170,000, considerando que los gastos más fuertes se realizarían en la refacción del local y en la maquinaria (ver Cuadros Nos. 5a, 5b y 5c). Esta inversión inicial se recuperaría en dos años, bajo el supuesto de una utilidad anual de 30%.

Cuadro No. 5a

## ASPECTOS FINANCIEROS

## Inversión Inicial

Inversión	US\$
Formación de la compañía	1,000
Alquiler del local (6 meses de adelanto)	9,000
Refacción del local	60,000
Maquinaria y equipos	80,000
Publicidad y lanzamiento	20,000
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>170,000</b>

Cuadro No. 5b

## Supuestos de Inversión

Depreciación	5 años
Retorno esperado sobre dinero invertido	30% anual

Cuadro No. 5c

## Requerimientos de Utilidades

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000
Retorno esperado	51,000	51,000	51,000	51,000	51,000
Total esperado (US\$)	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000

Período de recuperación de Inversión Inicial: 2 años.

Fuente: Departamento de Mercadotecnia de TOP TOPPINGS.

# VI

## **Caso: Lanzamiento de una nueva témpera**

Este caso presenta un plan de mercadotecnia para el lanzamiento de una nueva témpera natural, marca AMBIENTA, elaborado por la empresa Colores S.A

### **1. Situación de la industria**

Para el análisis de la industria, se ha hecho una revisión de las fuerzas competitivas básicas que intervienen en el sector industrial: competidores potenciales, competidores existentes, productos sustitutos, poder negociador de los proveedores y poder negociador de los compradores.

Se ha considerado la siguiente escala para calificar el nivel de agresividad de cada una de las fuerzas competitivas mencionadas: muy baja (1), baja (2), moderada (3), alta (4) y muy alta (5).

Asimismo, se ha considerado una ponderación de 1 para cada factor, por considerar que todos tienen la misma importancia. Las razones del puntaje se explican en el Anexo No. 1.

Después de analizar todos estos factores, llegamos a un puntaje promedio de 3.48, lo que significa que éste es un sector de moderada competitividad.

## 2. Análisis de la competencia

A continuación describimos a las principales marcas competidoras que podrían representar una amenaza para nuestro nuevo producto:

**Tempo:** el producto témpera escolar Tempo viene en frascos plásticos con tapa a presión, en cajas de cartón plastificado. El contenido de estas cajas es de siete frascos de colores diferentes, de 30 cc. cada uno. Vienen en colores rojo, azul, amarillo, negro, blanco, verde y marrón.

El precio de venta es de S/. 4.00 y la ventaja diferencial de este producto es la calidad superior percibida por el consumidor.

El tono de la comunicación es de alegría y color, y se dirige a un grupo objetivo primario de niños entre 4 y 8 años. La promesa básica es de "aprendizaje con entretenimiento".

**Ganador S.A.:** el producto es témpera escolar Ganador, elaborado por la empresa del mismo nombre. El empaque consiste en frascos plásticos con tapa rosca en cajas de cartón plastificado. El contenido por frasco es de 30 cc., y vienen siete colores por caja: rojo, azul, amarillo, negro, blanco, verde y marrón.

El precio de venta es de S/. 3.10 y también tiene como ventaja diferencial la calidad. Se dirige al grupo de niños entre 4 y 8 años, aunque no tiene una estrategia de comunicación definida.

**Goliat:** fabricado por la empresa Induquim S.A.. El envase consta de frascos plásticos con tapa rosca que vienen en cajas de cartón plastificado. El contenido por frasco es de 30 cc., y vienen seis colores por caja: rojo, azul, amarillo, negro, blanco y verde. El precio es de S/. 3.20 y la comunicación al público no muestra ningún tono claro. Se dirigen al mismo grupo objetivo que las marcas anteriores.

**Policrom:** elaborado por la empresa Colores S.A.. El producto viene en frascos de plástico con tapa rosca, en cajas de cartón barnizado. Cada frasco contiene 30 cc., y en cada caja vienen siete frascos, de colores rojo, azul, amarillo, negro, blanco, verde y marrón.



El precio es de S/. 3.60. La comunicación se dirige a niños de 4 a 8 años, en un tono alegre, divertido, infantil y ofrece aprendizaje con diversión.

### 3. Producto

La idea del producto surgió como una témpera hecha sobre la base de sustancias naturales, lo cual la convierte en no tóxica, además de lavable. Viene en frascos transparentes serigrafiados de 30 cc.

El concepto del producto es el de un material escolar, utilizado por el niño dentro de su formación artístico-intelectual y para la realización de piezas gráficas.

En cuanto a la descripción del producto, ésta se puede hacer en tres niveles:

- Nivel básico: el producto ofrece al padre de familia la tranquilidad de que sus hijos no se intoxicar n con las témperas que usan. El beneficio diferencial se encuentra básicamente en la no toxicidad de la témpera, que además es lavable y no daña el medio ambiente.
- Nivel real: esta témpera está hecha sobre la base de productos naturales, es lavable y no tóxica. La marca es AMBIENTA, fabricada por Colores S.A.

En cuanto a su formulación, la témpera está compuesta de glucosa, dextrina, colorantes naturales y s nticos aprobados por la "Federal Drug Administration" (FDA) de EE.UU., aceites esenciales, azúcar, almidón natural, sorbitol, benzoato de sodio, glicerina y agua. Es de consistencia espesa, insípida y con un peso de 36 grs.

Este producto viene en frascos plásticos de 30 cc., transparentes, serigrafiados y con el logo de Colores S.A. La presentación es en cajas de cartón duplex barnizado, con siete frascos con un contenido neto de 30 ml. cada caja y un pincel incluido.

- Nivel aumentado: el estuche de cartón traerá una carta de colores impresa y será en forma de maleta pequeña. Se incluirá una paleta de material plástico para mezclar colores y un frasco adicional vacío para lavar el pincel.

### 4. Estrategia general y posicionamiento

El objetivo de mercadotecnia de la empresa consistirá en lanzar al mercado una témpera no tóxica, antialérgica y lograr el 20% del mercado de témperas

en general, en el plazo de un año, y el 100% del mercado de témperas ecológicas, ya que aún no existe un competidor directo en este segmento.

Se eligió como grupo objetivo primario a los padres de familia con educación superior, que tuvieran hijos entre 3 y 8 años de edad, y cuyo lugar de residencia está ubicado en zonas tipo A y B como San Isidro, Miraflores, La Molina, Monterrico, Surco, Pueblo Libre, San Borja, etc.

Este grupo objetivo se caracteriza por valorar los beneficios de los productos, especialmente cuando se trata del cuidado de sus hijos pequeños. Los miembros de este grupo son personas que trabajan y siempre est n atentos al lanzamiento de nuevos productos que los beneficien. Leen revistas, periódicos, libros, se mantienen bien informados y suelen hacer sus compras en autoservicios, bodegas y farmacias tipo *drugstore*.

El posicionamiento que se pretende para este producto es el siguiente: "Tempera no tóxica, antialérgica, sobre la base de productos naturales. Preserva el medio ambiente."

Con esto se cumple con los tres requisitos necesarios para lograr un buen posicionamiento:

- a. Característica específica: no es tóxica.
- b. Promesa realizable: la formulación está lista y ya se fabrica en otros países (podemos cumplir con la promesa "no tóxica").
- c. Producto diferenciable: es única en el mercado, no existe otra igual con las mismas características y formulación.

## 5. Distribución

Los componentes de un canal de distribución deseable serían como sigue:

- El consumidor, quien compra en el punto de venta minorista, por cajas de siete unidades o por unidad.
- El minorista, quien le compra al mayorista una cantidad establecida, de acuerdo con la demanda y rotación del producto en su establecimiento. Esto se puede medir de acuerdo con la venta de témperas del año anterior o con la demanda actual del producto, influida por la publicidad.
- El mayorista, quien le compra al productor según cuotas establecidas para vender a los minoristas (librerías, bodegas, ambulantes, etc.) y en muchos casos al consumidor final, ya que, para este producto, algunos

de los establecimientos actúan como mayoristas y minoristas a la vez (como en el caso de la tienda Lu Chang).

Los mayoristas representan el 80% de la venta de Colores S.A. y la mayor parte de éstas se realizan durante la campaña escolar, en los meses de febrero, marzo y abril.

El fabricante elabora el producto de acuerdo con sus estimados de venta, según el cliente o el distribuidor, y puede vender a mayoristas y minoristas indistintamente, pero aplicando descuentos y formas de pago diferentes para cada caso.

En Colores S.A. -fabricante de la marca Policrom- existen dos canales de distribución:

- Productor-mayorista-minorista-consumidor final  
El productor es Colores S.A., que está representada por el Gerente de Ventas, quien tiene a su cargo la venta a los mayoristas: Tay Loy, Tay Heng, Lu Chang, Multiuniversal y Continental. El Gerente de Ventas los atiende personalmente y supervisa que las cuotas de venta se cumplan.  
Los mayoristas venden a los minoristas, que están conformados por librerías, bodegas, ambulantes, etc. Los minoristas son los que venden directamente al consumidor final.
- Productor-minorista-consumidor final  
El productor es Colores S.A. y la venta la realiza a través de su fuerza de ventas, que está conformada por doce vendedores y dos supervisores, divididos por zonas de ventas en Lima. Además, la empresa cuenta con un vendedor para provincias. Los vendedores llegan directamente a los minoristas, quienes realizan sus pedidos a través de ellos.  
El minorista generalmente es una librería especializada en material para educación artística, ya sea para nivel escolar o universitario.

Entre los mayoristas más importantes tenemos:

- Lu Chang, que cuenta con seis locales, en los distritos de San Isidro (2), Miraflores, Lima, San Miguel y Jesús María.  
Tay Heng, en Lima.  
Tay Loy, en Lima.  
Continental, en Lima.  
Multiuniversal, en Lima.

Entre los minoristas tenemos a las librerías ubicadas en zonas A y B, como San Isidro, Miraflores (La Clave, Monet, Casa España, La Casa del Artista), San Borja, La Molina, Monterrico, Surco, etc.

Como se puede apreciar, el distribuidor que cuenta con mejores posibilidades de exhibición y mayores facilidades por ubicación es Lu Chang, que tiene seis tiendas estratégicamente situadas en lugares de gran afluencia de público, lo que permite una mejor rotación del producto.

En cuanto al *lay out*, se llegó a la conclusión de que la mejor ubicación para el producto en la tienda Lu Chang es la sección de útiles escolares. Para esto se contará con *displays* llamativos para exhibir el producto en forma exclusiva.

En locales pequeños como Tay Loy, Tay Heng, Multiuniversal y Continental se cuenta con varias vitrinas y un mostrador. En este caso, un *display* para el mostrador resulta lo más indicado, ya que no ocupa mucho espacio y permite la exhibición del producto en una forma exclusiva.

En los establecimientos minoristas (librerías grandes), también será apropiado un *display* para mostrador, pues estas librerías se caracterizan por tener un solo mostrador para la venta y varias vitrinas.

## 6. Precio

Para fijar el precio del producto se hizo un análisis de los precios de la competencia y se complementó con el valor percibido de cada uno de los productos.

Los precios de la competencia son los precios unitarios de venta al público expresados en soles y obtenidos en los diferentes puntos de venta. El valor percibido de cada producto se tomó de los datos obtenidos de una encuesta previa realizada a los consumidores (padres de familia y profesores), quienes dieron información sobre la calidad de los productos que adquieren, sobre el precio que estarían dispuestos a pagar y sobre sus preferencias de marca.

De los resultados de esta encuesta y sobre la base de las cualidades únicas del producto, del interés que despert  en el público objetivo, de la calidad de la marca Policrom y del beneficio esperado de prevención de la salud se decidió poner al producto un precio al público de S/. 4.50.

De acuerdo con la política de la empresa, se establecieron los siguientes márgenes para los distribuidores mayoristas y minoristas (para un estuche de 7 envases):

Precio al público (sugerido):	S/. 4.50
Precio al distribuidor minorista:	S/. 3.96 (12% dscto.)
Precio al distribuidor mayorista:	S/. 3.37 (25% dscto.)

Los precios mayoristas y minoristas propuestos serán válidos siempre que los comerciantes cumplan con las cuotas de compra establecidas.

## 7. Promoción y publicidad

Entre el material promocional que se utilizará, figuran los afiches, que se colocarán en el punto de venta mayorista y minorista para incentivar la recordación del producto.

Cada punto de venta mayorista y minorista suele destinar una vitrina para el arreglo de productos de cada línea o de cada fabricante, y esta decoración depende del productor. Se realizarán exhibiciones de toda la línea de productos escolares incluyendo, como parte principal, la ténpera natural. En cada punto de venta se repartirán folletos de instrucción al usuario sobre la ecología y los beneficios que obtendrían al usar el producto. Además, se colocarán impulsadoras en el punto de venta minorista para dar a conocer al público las ténperas naturales, así como recomendarlas por ser no tóxicas, antialérgicas y por ayudar a conservar el medio ambiente.

Para dar a conocer el beneficio diferencial de este producto se contratarán promotoras a fin de que capaciten al consumidor final, y vayan a los colegios y nidos a dar charlas a los profesores sobre ecología y el empleo de ténperas naturales.

Para llegar al público infantil se organizarán, además, *shows para niños* en colegios y nidos. Se llamará el "Show de la Ecología" y se mostrará a los niños, de una manera divertida y ágil, el producto ténpera natural y no tóxica, para lograr en ellos una recordación de marca.

Con el fin de motivar a la fuerza de ventas de mostrador en puntos de venta mayoristas y minoristas, se establecerán bonificaciones por cierta cantidad de juegos de ténpera natural que se vendan.

## 7.1 Estrategia publicitaria

Para lograr los objetivos de mercadotecnia definidos anteriormente, se estimó que será adecuada una campaña publicitaria de dos meses, que constará de tres fases:

1. Lanzamiento y promoción del producto, desde la tercera semana de febrero hasta la última semana de marzo de 1995.
2. Recordación del producto, desde la última semana de julio, dos semanas de agosto intercaladas y la primera semana de setiembre.
3. Promoción navideña, dos semanas antes de las fiestas de fin de año.

Para esto se utilizarán los siguientes medios publicitarios: televisión, prensa, paraderos, afiches y encartes.

La témpera AMBIENTA tiene una oportunidad novedosa por el hecho de ser no tóxica, antialérgica y lavable, además de no dañar el medio ambiente, ya que está hecha sobre la base de insumos completamente naturales. Esto último podría ser un elemento muy atractivo para el consumidor final.

Del análisis de la competencia se desprende que todas las témperas, sin excepción, tienen como grupo objetivo primario a los niños entre 3 y 8 años y no existe una témpera que se dirija a los padres de familia que son los que finalmente desembolsan el dinero para la compra. Además, el hecho de que las témperas naturales AMBIENTA sean elaboradas con componentes 100% naturales, contribuye a que los padres de familia perciban la no toxicidad de la témpera como algo relevante.

## 7.2 Estrategia creativa

El objetivo del mensaje publicitario será comunicar el beneficio diferencial de la nueva témpera, para que logre el posicionamiento antes señalado: "la única témpera en el mercado que tiene la ventaja de ser **NO TÓXICA, LAVABLE, ANTIALÉRGICA** y **PRESERVA EL MEDIO AMBIENTE**".

La promesa es proteger la salud de los niños a través de la no toxicidad de la témpera ecológica. El beneficio a comunicar es su composición natural, que la hace no tóxica y antialérgica. Además, se debe difundir los beneficios secundarios como los colores brillantes y el buen resultado que se obtiene en su función básica que es pintar.

El tono de la comunicación será entretenido, natural y explicativo, imprimiéndosele también un tono de color. El lema sería el siguiente: "Pinta tu vida con AMBIENTA".

Las piezas gráficas a utilizarse en la estrategia publicitaria serían el logotipo, el empaque, el frasco, el marcador de precios, el afiche en el punto de venta, el paradero y el folleto explicativo.

**Logotipo:** nombre del producto en letras helvéticas, gruesas, en color verde, con una flor en el centro y una mancha de colores difuminados en el fondo.

**Empaque:** en forma de maletita para llevar, con una franja azul en la parte inferior donde se colocaría el logotipo de Colores S.A. En la parte de adelante se colocaría el logotipo de AMBIENTA destacado y en la parte posterior una lista de posibles mezclas para obtener colores. Asimismo, se indicaría cómo se debe usar la paleta para mezclar que viene dentro de la caja. Los colores que se utilizarían serían rojo, verde, amarillo, azul y negro.

**Frasco:** sería transparente para ver los colores de las témperas y el logotipo de AMBIENTA iría serigrafiado en el centro del frasco para que se pueda notar cuando los frascos estén colocados en la paleta.

**Marcador de precios:** tendría el logotipo de AMBIENTA en una esquina, dejando un espacio libre para imprimir el precio.

**Afiche de punto de venta:** mostraría el producto con motivos del comercial que se elaboraría para la campaña televisiva. Asimismo, se destacaría la frase de la campaña y los beneficios diferenciales de la témpera.

**Paradero:** el afiche para los paraderos sería igual al del punto de venta.

**Folleto informativo.** sería un díptico en el cual se explicaría qué es ecología y los beneficios que proporcionaría esta témpera a los niños. El folleto sería a tres colores llamativos y el diseño llevaría elementos asociados con la naturaleza.

En cuanto al comercial de televisión, el *story board* sería como sigue:

1. Se abre el telón.
2. Los niños en blanco y negro, un poco tristes por no tener color, corriendo en un prado de dibujos animados con mucho color.
3. Profesora en colores llamándolos para que ingresen a la tormenta del color (mucho más iluminada que la toma anterior).
4. Niños corren hacia el objetivo y encuentran témperas AMBIENTA.
5. Niños comienzan a abrir las témperas y se van pintando uno a uno (niña abre frasco rojo y se pinta del mismo).

6. Profesora feliz se dispone a entonar una canción: "Presten atención y sabrán que no sólo con AMBIENTA podrán pintar, sino también estarán protegidos y cuidados pues sus ingredientes no dañan nuestro cuerpo". En esa misma toma aparecen carteles en dibujos animados con los siguientes avisos: no tóxica, lavable, preserva el medio ambiente y es antialérgica.
7. Se cierra el telón.
8. Los niños aparecen en el escenario juntos con las témperas AMBIENTA en gran tamaño.
9. Aparecen los padres aplaudiendo por la aparición de la nueva témpera.
10. Muestrario de témperas con lema.

El aviso de prensa se dise n  en un tamaño de 40x8 "Roba página", con el siguiente titular: "Pinta tu vida con AMBIENTA". El texto del aviso será: "La nueva témpera AMBIENTA con sus componentes naturales, le brinda la protección y cuidado que su niño siempre necesit , por su no toxicidad, además de ser lavable".

### Estrategia de medios

#### Rol de campaña

	Febrero	Marzo	Julio	Agosto	Setiembre
TV	O O O X	X X X X	O O O X	X O O O	O O O X
Prensa	X X O O	O O X O	O O O O	O O O O	O O X O

Leyenda: O : semana sin avisos  
 X : semana de campaña

#### Medios televisivos

- Frecuencia Latina (C2)
- América Televisión (C4)
- Panamericana Televisión (C5)
- Global (C13)

Las tarifas vigentes de los espacios de televisión aparecen en el Tarifario 17.65%.



## Medios impresos

Se publicarán avisos en el diario *El Comercio*, los días jueves y domingo. La ubicación de los avisos será en la quinta página, en un tamaño de 40x8 "Roba página". Los costos serían los siguientes:

$$\begin{aligned}
 \text{Domingo: } 320 \times 23.51 &= \text{S/. } 7,523.20 \\
 + 45\% \times \text{ubicación} &= \text{S/. } 10,908.64 \\
 - 15\% \text{ dcto. agencia} &= \text{S/. } 9,272.34 \\
 - 20\% \text{ dcto. x neg.} &= \text{S/. } 7,417.88 \\
 &= \text{US\$ } 3,370.
 \end{aligned}$$

$$\text{Total Domingo: } 2 \times \$ 3,370 = \$ 6,740$$

$$\begin{aligned}
 \text{Jueves: } 320 \times 23.51 &= \text{S/. } 6,800.58 \\
 + 45\% \times \text{ubicación} &= \text{S/. } 9,860.85 \\
 15\% \text{ dcto. agencia} &= \text{S/. } 8,381.71 \\
 - 20\% \text{ dcto. neg.} &= \text{S/. } 6,705.37 \\
 &= \text{US\$ } 3,050.
 \end{aligned}$$

$$\text{Total Jueves: } 2 \times \$ 3,050 = \$ 6,100$$

$$\text{Total medios impresos : } \$ 12,840.$$

Se ha considerado para el lanzamiento del producto, dos avisos de prensa previos a la campaña televisiva, que se publicarían en la tercera y cuarta semana de febrero. El objeto de estos avisos es captar el interés del público hacia las témperas naturales.

Luego se colocaría un aviso durante la segunda semana de febrero, fecha en la cual se empiezan a comprar los útiles escolares. Por último, se publicaría un aviso en la cuarta semana de diciembre, para incentivar la compra de este producto como un novedoso regalo.

## 8. Pronóstico de ventas y situación financiera de la empresa

A continuación se presenta un estimado de las ventas que esperaría la empresa Colores S.A. para el año 1995, con el programa de lanzamiento de la nueva témpera AMBIENTA. Asimismo, se muestra el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado para el mismo período.

Evaluación del mercado	US\$
Mercado potencial	1'500,000

---

Ventas esperadas	300,000
Pronóstico de ventas:	
\$ 621,000 (300,000 sets a \$ 2.07 c/u)	

<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>	<b>US\$</b>
Ventas netas	621,000
Costo de ventas	217,000
 Utilidad bruta	 404,000
 Gastos de ventas	 86,000
Gastos de marketing	250,000
Gastos administrativos	5,000
 Utilidad de operación	 63,000
Gastos financieros	12,000
Utilidad antes de impuestos	51,000

**Anexo No. 1****ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR INDUSTRIAL****1. Competidores potenciales-amenazas de nuevos ingresos**

Se refiere a las empresas del campo industrial o comercial que podrían ingresar al mercado de témperas, analizadas sobre la base de las seis barreras de ingreso para este sector.

- a. Economías de escala: no se requieren altos volúmenes de producción para ingresar al sector, ya que estos productos tienen un consumo estacional, una fecha de vencimiento y el mercado no justifica producciones a gran escala, por lo que la amenaza de ingreso es alta y le damos un valor de 4.
- b. Diferenciación: se refiere a la identificación, la marca y la lealtad a la marca, que en este sector es moderada, por lo que le damos valor de 3.
- c. Requisitos de capital: no se requieren grandes inversiones, salvo en publicidad y créditos al cliente, por lo cual no representa una barrera significativa y como la amenaza de nuevos ingresos es alta, le damos valor de 4
- d. Costos cambiantes: sólo se requieren para el diseño o rediseño del producto y para equipos auxiliares, por lo que consideramos la amenaza de ingreso como moderada y le damos valor de 3.
- e. Acceso a canales: cualquier ingresante puede tener acceso a los canales de distribución, por ello consideramos la amenaza de ingreso como muy alta y le damos un valor de 5.
- f. Reacción esperada: esperamos cierta reacción, especialmente de las empresas más grandes ya establecidas, por lo que consideramos la amenaza como alta y le damos valor de 4.

**2. Competidores existentes-intensidad de la rivalidad entre competidores**

- a. Número de competidores existentes: existe una cantidad mediana de competidores, por lo que consideramos que la intensidad de rivalidad es moderada y le damos un valor de 3.
- b. Crecimiento del sector industrial: el crecimiento del sector es lento y, por esta razón, la rivalidad entre competidores es alta y le damos un valor de 4.

- c. Costos fijos o de almacenamiento: es costoso almacenar los productos debido a que son estacionales y tendrían que mantenerse en stock hasta la pr oxima campaña, por lo que la intensidad de la rivalidad es alta y le damos un valor de 4.
- d. Diferenciación: no existe la diferenciación porque los productos son bastantes similares. Por esto hay una alta rivalidad entre los competidores, y le damos un valor de 4.
- e. Intereses estratégicos elevados: algunas de las empresas tienen intereses estratégicos elevados por lo que consideramos la intensidad de la rivalidad como moderada y le damos valor de 3.
- f. Barreras de salida: sólo algunos tienen activos especializados o una gran fuerza laboral que significan una barrera para su salida del sector, por ello consideramos que en este punto la rivalidad es moderada y le damos un valor de 3.

### 3. Proveedores sustitutos

Existen pocos productos con los que se puede sustituir a las témperas, por lo que consideramos esta fuerza como moderada y le damos un valor de 3.

### 4. Poder negociador de los compradores

Aquí analizaremos el poder de negociación de los compradores con respecto a:

- a. Volumen de compra: al tratarse de un alto volumen de compra, tienen un fuerte poder de negociación y le damos valor de 4.
- b. Inversión del comprador: la inversión del comprador es mínima, por ello le damos valor de 2.
- c. Diferenciación: no hay diferencias entre los productos, se pueden encontrar proveedores alternativos; por lo tanto su poder negociador resulta alto y le damos valor de 4.
- d. Costos cambiantes: no existe un mayor costo al cambiar de proveedor, por lo que tienen un poder negociador muy alto y le damos un valor de 5.
- e. Utilidades: consideramos que, en este rubro, el poder negociador es moderado y le damos un valor de 3.
- f. Amenaza de integración: no son una amenaza de integración hacia atrás; por esta razón tienen un poder negociador muy bajo y le damos valor de 1.

## 5. Poder negociador de los proveedores

Aquí analizaremos el poder negociador de los proveedores con respecto a:

- a. Número de proveedores: por la cantidad mediana de proveedores para el sector, consideramos su poder negociador como moderado y le damos valor de 3.
- b. Número de sustitutos: aquí consideramos que el poder negociador de los proveedores sí es alto y le damos un valor de 4.
- c. Importancia del sector como cliente: el sector no representa un cliente muy importante para los proveedores, por lo que éstos tienen un alto poder negociador y le damos un valor de 4.
- d. Importancia de los insumos: los insumos son de importancia, por lo que le damos un valor de 4.
- e. Integración hacia adelante: no son una amenaza de integración hacia adelante, por ello le asignamos un valor de 2.
- f. Costos por cambio de proveedor: en este punto consideramos que los costos de cambiar de proveedor son bajos y que su poder negociador también es bajo, por lo que damos un valor de 2.

# VII

## Información del entorno empresarial peruano

- Cuadro No. 1 Principales indicadores económicos, sociales y demográficos en el Perú (1985-1994)
- Cuadro No. 2 Principales indicadores económicos, sociales y demográficos en el Perú (Proyectado 1995-2000)
- Cuadro No. 3 Composición porcentual de la población del Perú (1993)
- Cuadro No. 4 Población del Perú por departamentos - 1993 (En miles)
- Cuadro No. 5 Población de las 30 ciudades más pobladas del Perú
- Cuadro No. 6 Viviendas particulares por régimen de tenencia
- Cuadro No. 7 Población de la gran Lima por distritos - 1994
- Cuadro No. 8 Perfiles de los niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana
- Cuadro No. 9 Distribución de población, Lima Metropolitana por niveles socioeconómicos - 1994
- Cuadro No. 10 Estructura socioeconómica de las zonas de Lima Metropolitana
- Cuadro No. 11 Evolución de la composición de los hogares de Lima Metropolitana según nivel socioeconómico
- Cuadro No. 12 Principales tarifas de trabajos de producción - 1993 (En dólares)
- Cuadro No. 13 Tarifas de actividades de venta "casa por casa" (puerta a puerta)
- Cuadro No. 14 Tarifas de avisos cooperativos en principales cadenas de autoservicios

Cuadro No. 1

**PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS, SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS EN EL PERÚ**  
(1985 - 1994)

	1985	1988	1991	1992	1993	1994 <sup>1</sup>
PBI						
Millones US\$	15,904	14,584	14,992	13,692	16,023	17,625
Per cápita	819	705	682	610	700	754
Inflación	158.3	1,722.3	139.2	56.7	39.5	20.8
Devaluación	168.2	1,682.5	85.7	69.8	31.9	7.1
Balanza Comercial (Millones US\$ FOB)						
Exportaciones	2,978	2,691	3,329	3,484	3,464	3,765
Importaciones	1,806	2,790	3,495	4,051	4,042	4,249
Población						
Miles Hab.	19,417	20,684	21,998	22,454	22,903	23,361
Empleo						
% desempleados	8.9	n.d.	5.9	9.4	9.9	n.d.
% subempleados	36.8	n.d.	78.5	75.9	77.4	n.d.
%empleados	54.4	n.d.	15.6	14.7	12.7	n.d.

1/ Estimado

Fuente: INEI

**Cuadro No. 2**  
**PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS, SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS EN EL PERÚ**  
 (Proyectado 1995 - 2000)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
PBI						
Millones US\$	18,859	19,802	20,792	21,831	22,923	24,069
Per capita	791	815	839	863	889	915
Inflación	12.6	11.5	10.4	9.8	8	0.8
Devaluación	7.6	7.6	9.1	9	8.5	7.5
Población						
Miles hab	23,828	24,304	24,791	25,286	25,792	26,308

Fuente: INEI



Cuadro No. 3

**COMPOSICIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN DEL PERÚ  
(1993)**

<b>Rango de Edad</b>	<b>Total (%)</b>	<b>Urbana (%)</b>	<b>Rural (%)</b>
0 a 4	12.43	7.80	4.63
5 a 9	12.52	7.94	4.58
10 a 14	12.02	8.08	3.95
15 a 19	10.75	7.89	2.86
20 a 24	9.62	7.17	2.45
25 a 29	8.17	6.08	2.09
30 a 34	7.03	5.31	1.72
35 a 39	5.85	4.45	1.41
40 a 44	4.81	3.58	1.23
45 a 49	3.90	2.81	1.09
50 a 54	3.27	2.31	0.95
55 a 59	2.59	1.81	0.77
60 a 64	2.36	1.59	0.77
65 a más	4.67	3.18	1.50
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>70.01</b>	<b>29.99</b>

Fuente: INEI.

Cuadro No. 4

## POBLACIÓN DEL PERÚ POR DEPARTAMENTOS - 1993

(En miles)

	Total	%	Urbana	%	Rural	%
Lima	6,386	29.0	6,179	40.0	207	3.1
Piura	1,388	6.3	977	6.3	411	6.2
La Libertad	1,270	5.8	870	5.6	400	6.1
Cajamarca	1,260	5.7	311	2.0	949	14.4
Puno	1,080	4.9	423	2.7	657	10.0
Junin	1,036	4.7	678	4.4	358	5.4
Cuzco	1,029	4.7	472	3.1	557	8.5
Ancash	955	4.3	548	3.5	407	6.2
Lambayeque	921	4.2	710	4.6	211	3.2
Arequipa	917	4.2	786	5.1	131	2.0
Loreto	687	3.1	398	2.6	289	4.4
Huanuco	654	3.0	253	1.6	401	6.1
Callao	640	2.9	639	4.1	1	0.0
Ceja del Inca	566	2.6	472	3.1	94	1.4
San Martín	552	2.5	336	2.2	216	3.3
Ayacucho	493	2.2	237	1.5	256	3.9
Huancavelica	385	1.7	100	0.6	285	4.3
Apurimac	382	1.7	134	0.9	248	3.8
Amazonas	337	1.5	120	0.8	217	3.3
Ucayali	315	1.4	205	1.3	110	1.7
Pasco	226	1.0	133	0.9	93	1.4
Tacna	218	1.0	196	1.3	22	0.3
Tumbes	156	0.7	136	0.9	20	0.3
Moquegua	129	0.6	107	0.7	22	0.3
Madre de Dios	67	0.3	38	0.2	29	0.4
Total	22,049	100.0	15,458	100.0	6,591	100.0

Fuente: INEI

Cuadro No. 5

## POBLACIÓN DE LAS 30 CIUDADES MAS POBLADAS DEL PERU

	1981	1993	Variación Porcentual
Lima Metropolitana	4,573,227	6,321,173	38
Arequipa	446,942	619,156	42
Trujillo	354,301	509,312	44
Chiclayo	279,527	411,536	47
Piura	207,934	277,964	34
Iquitos	178,738	274,759	54
Chimbote	216,579	268,979	24
Cuzco	184,550	255,568	38
Huancayo	164,954	258,209	57
Tacna	98,532	174,336	77
Pucallpa	89,604	172,286	92
Ica	114,786	161,406	41
Sullana	112,770	147,361	31
Juliaca	77,150	142,576	85
Huánuco	61,812	118,814	92
Chincha Alta	75,685	110,016	45
Ayacucho	69,533	105,918	52
Cajamarca	62,259	92,447	48
Puno	67,397	91,877	36
Talara	57,015	82,228	44
Tarapoto	34,979	77,783	122
Tumbes	47,936	74,085	55
Cerro de Paco	66,373	62,749	-5
Huaraz	44,814	66,888	49
Abancay	19,863	46,997	137
Moquegua	22,224	38,837	75
Huancavelica	21,137	31,068	47
Puerto Maldonado	12,693	31,249	146
Moyobamba	14,375	24,800	73
Chachapoyas	11,853	15,785	33
Total	7,789,543	11,066,162	42

Fuente: INEI

Cuadro No. 6

**VIVIENDAS PARTICULARES POR RÉGIMEN DE TENENCIA**  
(En porcentaje)

	1972	1981	1993
Propia	65	69	72
Alquilada	17	15	11
Otros	18	17	17
	100	101	100

Fuente: INEI.

Cuadro No. 7

## POBLACIÓN DE LA GRAN LIMA POR DISTRITOS - 1994

Distrito	Miles de Habitantes	% del Total
San Juan de Lurigancho	583	9.2
Comas	404	6.4
San Martín	380	6.0
Callao	370	5.8
Lima	340	5.4
San Juan de Miraflores	283	4.5
ATE	266	4.2
Villa María del Triunfo	264	4.2
Villa El Salvador	255	4.0
Los Olivos	228	3.6
La Victoria	227	3.6
Chorrillos	217	3.4
Santiago de Surco	201	3.2
Rímac	190	3.0
Independencia	190	3.0
El Agustino	154	2.4
Santa Anita	119	1.9
San Miguel	117	1.8
Carabayllo	107	1.7
Puente Piedra	103	1.6
San Borja	100	1.6
Lurigancho	100	1.6
Ventanilla	94	1.5
Breña	90	1.4
Surquillo	88	1.4
Miraflores	87	1.4
La Molina	78	1.2
Pueblo Libre	78	1.2
Bellavista	72	1.1
Jesús María	66	1.0

(continúa)

(continuación)

Distrito	Miles de Habitantes	% del Total
San Isidro	63	1.0
Lince	63	1.0
La Perla	63	1.0
San Luis	49	0.8
Magdalena	49	0.8
Barranco	49	0.8
Carmen de la Legua	38	0.6
Chaclacayo	38	0.6
Lurín	34	0.5
Pachacamac	20	0.3
Ancón	13	0.2
Santa Rosa	10	0.2
Cieneguilla	9	0.1
La Punta	6	0.1
Pucusana	4	0.1
San Bartolo	3	0.0
Punta Hermosa	3	0.0
Punta Negra	3	0.0
Santa María	0	0.0
<b>Total</b>	<b>6,343</b>	<b>100.0</b>

Fuente: INEI

Cuadro No. 8

## PERFILES DE LOS NIVELES SOCIOECONÓMICOS DE LIMA METROPOLITANA

Nivel Socio-económico	Ingreso Familiar Mensual Promedio (En US\$)	Tendencia de Automóvil Particular (%)	Tendencia de TV con Control Remoto (%)	Tendencia de Teléfono Particular (%)	Variedad de Artefactos en el Hogar
A1	6,457	100	100	100	30.6
A2	2,853	96	96	100	25.6
B1	900	61	78	82	19.7
B2	777	30	74	58	17.1
C1	418	11	48	29	12.3
C2	312	2	28	7	9.1
D1	221	0	15	1	6.5
D2	178	0	2	0	4.3

Fuente APOYO S.A

Cuadro No. 9

**DISTRIBUCIÓN DE POBLACIÓN, LIMA METROPOLITANA POR NIVELES SOCIOECONÓMICOS  
1994**

Nivel Socio-económico	Denominación	Hogares Miles	(%)	Personas Miles	(%)
A		51.7	3.8	208.4	3.3
A1	Alto	11.3	0.9	42.0	0.7
A2	Medio Alto	40.4	2.9	166.4	2.6
B		252.0	18.4	1,105.1	17.4
B1	Medio Típico	122.8	9.0	510.5	8.1
B2	Medio Bajo	129.2	9.4	594.6	9.3
C		471.7	34.4	2,197.2	34.7
C1	Bajo Ascendente	192.3	14.0	883.7	13.9
C2	Bajo Típico	279.4	20.4	1,313.5	20.8
D		594.5	43.4	2,828.9	44.6
D1	Muy Bajo Ascendente	337.7	24.6	1,618.8	25.5
D2	Muy Bajo Típico	256.8	18.8	1,210.1	19.1
	Total	1,370.0	100.0	6,339.5	100.0

Fuente: APOYO S.A.



Cuadro No. 10

**ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA DE LAS ZONAS DE LIMA METROPOLITANA**  
(En porcentajes)

	A	B	C	D	Total
<b>Zona Norte</b>					
Carabaylo	0.0	5.8	23.7	70.5	100.0
Comas	0.0	1.3	30.1	68.6	100.0
Independencia	0.0	0.0	26.6	73.4	100.0
Los Olivos	0.0	14.4	30.8	54.8	100.0
Puente Piedra	0.0	0.1	19.6	80.3	100.0
San Martín de Porres	0.0	1.0	49.0	50.0	100.0
<b>Zona Este</b>					
Ate	0.0	8.9	8.7	82.4	100.0
El Agustino	0.0	0.0	12.2	87.8	100.0
San Juan de Lurigancho	0.0	0.0	18.8	81.2	100.0
Santa Anita	0.0	7.3	33.3	59.4	100.0
<b>Zona Centro</b>					
Breña	0.0	7.8	90.4	1.8	100.0
Cercado	0.0	32.2	49.5	18.3	100.0
La Victoria	0.0	29.6	44.7	25.7	100.0
Rímac	0.0	0.3	37.5	62.2	100.0
San Luis	0.0	51.2	38.3	10.5	100.0

(continúa)

(continuación)

	A	B	C	D	Total
<b>Zona Sur Oeste</b>					
Barranco	2.5	31.6	54.5	11.4	100.0
Jesús María	0.0	98.3	1.7	0.0	100.0
Lince	6.5	52.9	40.6	0.0	100.0
Magdalena	12.4	69.3	16.2	2.1	100.0
Miraflores	36.2	59.1	4.7	0.0	100.0
Pueblo Libre	0.0	96.4	1.6	2.0	100.0
San Isidro	93.0	7.0	0.0	0.0	100.0
San Miguel	0.0	70.7	25.1	4.2	100.0
Surquillo	0.6	54.9	39.6	4.9	100.0
<b>Zona Sur Este</b>					
La Molina	37.9	41.4	17.6	3.1	100.0
Santiago de Surco	35.5	44.5	7.0	13.0	100.0
San Borja	60.3	39.0	0.7	0.0	100.0
<b>Zona Sur</b>					
Chorrillos	1.0	19.4	23.2	56.4	100.0
San Juan de Miraflores	0.0	1.0	30.6	68.4	100.0
Villa María del Triunfo	0.0	0.0	36.6	63.4	100.0
Villa El Salvador	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0

Fuente: APOYO S.A.

Cuadro No. 11

**EVOLUCIÓN DE LA COMPOSICIÓN DE LOS HOGARES DE LIMA  
METROPOLITANA SEGÚN EL NIVEL SOCIOECONÓMICO**

<b>Años</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Total</b>
1990	4.9	23.6	39.0	32.5	100.0
1991	3.6	19.6	39.7	37.1	100.0
1992	4.1	18.7	36.1	41.1	100.0
1993	4.1	17.8	36.5	41.6	100.0
1994	3.8	18.4	34.4	43.4	100.0

Fuente. APOYO S.A

**Cuadro No. 12**

**PRINCIPALES TARIFAS DE TRABAJOS DE PRODUCCIÓN - 1993**  
(En dólares)

<b>Comerciales (Sin modelos ni jingles)</b>		
TV 39" Video Tape	12,000	24,000
TV 39" 35 mm	30,000	48,000
Radio 30"	1,000	2,000
<b>Jingles (Musicalización)</b>		
30"	2,000	3,000
<b>Modelos</b>		
Desconocidos	300	1,500
Conocidos	1,500	4,000
Estelar	5,000	20,000
<b>Trabajos de Artes</b>		
1 pag. blanco y negro	1,500	3,000
1 pag. color	2,000	4,000

Fuente: Alan Batevsky, Publicistas Asociados.

**Cuadro No. 13**

**TARIFAS DE ACTIVIDADES DE VENTA**  
**"CASA POR CASA" (PUERTA A PUERTA)**

		<b>% de Precio de Venta</b>
Servicio <sup>1/</sup>	Nivel A	15
	Nivel B	12
	Nivel C	10

1/ El servicio consiste en ofrecer y vender a domicilio directamente.  
Se suelen emplear 5 a 7 personas y un vehículo con altoparlante.  
En este caso no hay una tarifa fija, sino una comisión sobre ventas.

Fuente: Week Service S.A., enero 1993.

Cuadro No. 14

**TARIFAS DE AVISOS COOPERATIVOS <sup>1/</sup>  
EN PRINCIPALES CADENAS DE AUTOSERVICIOS**

		<b>Costo del aviso (US\$)</b>
E. Wong (viernes)	7 x 8 cms.	300
	15 x 25 cms.	1,200
Scala (jueves)	7 x 8 cms	150
	15 x 25 cms	500
Mass (viernes)	7 x 8 cms	300
	15 x 25 cms.	1,000
Ebony (jueves)	7 x 8 cms	100 <sup>2/</sup>
	15 x 25 cms	500 <sup>2/</sup>

1/ El aviso cooperativo en prensa es pagado por el proveedor y el anunciante.

2/ Encarte.

Fuente: Week Service S.A., enero 1993.

## APUNTES DE ESTUDIO

1. Portocarrero Suárez, Felipe, *Cómo hacer un trabajo de investigación*, 3a. ed., Lima: CIUP, 1990.
2. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, Tomo I, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
3. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, Tomo II, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
4. Injoque Espinoza, Javier, *WordPerfect 5.1 Fundamentos y orientaciones prácticas*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1992.
5. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, Tomo III, Lima: CIUP, 1991.
6. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Elementos de gramática española*, 2a. ed., Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, 1a ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1994.
8. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos de política de la empresa*, Lima: CIUP, 1992.
9. Miyashiro Miyashiro, Isabel (Comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, Tomo IV, Lima: CIUP, 1992.
10. Pipoli de Butrón, Gina, (Comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, Lima: CIUP, 1992.
11. Miyashiro Miyashiro, Isabel (Comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, Tomo V, Lima: CIUP, 1993.
12. Rivero, Eduardo, *Contabilidad I*, Lima: Universidad del Pacífico, 1993.

13. Altamirano, Jesús, *Lotus 2.4. Conceptos y consejos prácticos*. Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
14. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Colección de casos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1993.
15. Chong, Esteban y otros, *Teoría y práctica de la contabilidad intermedia*, Lima: CIUP, 1994.
16. Wöng, David, *Finanzas en el Perú: un enfoque de liquidez, rentabilidad y riesgo*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1995.
17. Mayorga, David y Patricia Araujo, *La importancia de la mercadotecnia estratégica: el caso de la empresa peruana*. Lima: CIUP, 1994.
18. Aliaga Valdez, Carlos, *Manual de matemática financiera texto, problemas y casos*, Lima: Universidad del Pacífico, 1994.
19. Angeles, Julio; Jorge Rubio; Yván Soto y Jorge Toma, *Procesamiento estadístico de datos con Minitab y Harvard Graphics*, Lima: Universidad del Pacífico, 1995.

*Se terminó de imprimir  
el 20 de abril de 1995  
en los talleres gráficos de la  
Universidad del Pacífico  
Avenida Salaverry 2020  
Lima 11 - Perú*