

Apuntes de Estudio

La Importancia de la Mercadotecnia Estratégica:

*El Caso de la
Empresa Peruana*

**David Mayorga
Patricia Araujo**



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)

CI
3.8

**La importancia de la mercadotecnia estratégica:
el caso de la empresa peruana**

© Universidad del Pacífico
Centro de Investigación
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

**LA IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA:
EL CASO DE LA EMPRESA PERUANA**

David Mayorga

Patricia Araujo

1a. Edición: agosto 1994

Diseño de la carátula: M & B CREATIVOS

39648

**UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
BUP - CENDI**

BUP - CENDI

Mayorga Gutiérrez, David

La importancia de la mercadotecnia estratégica: el caso de la empresa peruana / David Mayorga y Patricia Araujo. -- Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1994. -- (Apuntes de Estudio ; 17).

**/MERCADEO/ESTRATEGIA EMPRESARIAL/ESTUDIOS DE
CASOS/ EMPRESAS/PERÚ/**

658.8 (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.

U.K. E.D. 20.9.94 - 38/92

**A la memoria de Víctor Ego
A nuestros padres
A Claudia Patricia**

Índice

Introducción	13
I. Caso: Automóviles LAMDA	15
1. El sector automotriz	15
2. Historia de LAMDA	19
3. Situación actual de LAMDA	20
II. Caso: Cueros ADA	23
1. Historia de ADA	23
2. Mezcla de mercadotecnia	25
3. Situación actual	27
III. Caso: Leche FLORIA	29
1. El mercado de leche evaporada en el Perú	29
2. La leche en polvo como sustituto de la leche evaporada ..	31
3. Posición competitiva de leche FLORIA	34
IV. Caso: Jabones K-MAI	37
1. El mercado de jabones de tocador	37
2. El jabón de tocador K-MAI	40
3. Comportamiento del consumidor	41

V. Caso: Crema dental KOLIMNOX	43
1. KOLIMNOX 1	43
2. La competencia	45
3. KOLIMNOX 2	46
VI. Caso: <i>Jean</i> L'EVYX	48
1. El mercado del <i>jean</i>	48
2. L'EVYX	51
3. La piratería	52
4. Situación actual	52
VII. Caso: Detergentes MÁGICA-B	54
1. El mercado de detergentes	54
2. Los detergentes de Better Perú	56
3. Desur y su detergente MÁGICA-B	59
VIII. Caso: Cerveza PHILXEN	61
1. La cerveza	62
2. Conacer S.A.	62
3. Competidores	66
4. Situación actual	67
IX. Caso: Supermercados ION	69
1. El sector de supermercados	69
2. Supermercados ION	70
2.1 Historia	70
2.2 Organización	71
2.3 Mercado	73
2.4 Producto	74
2.5 Proveedores	74
2.6 Tecnología e innovación	75
2.7 Factor humano	75
2.8 Filosofía empresarial	76

X. Caso: Aerolíneas FOX-ET	78
1. El sector de empresas de aviación comercial	78
2. Aerolíneas FOX-ET	80

Introducción

La elaboración del presente trabajo responde, principalmente, a la necesidad de contar con material didáctico para los cursos de Mercadotecnia que se imparten en la Universidad del Pacífico, a nivel de pregrado y postgrado.

La experiencia ha demostrado que resulta sumamente valioso incorporar la metodología de casos como complemento a la teoría impartida en el desarrollo de los cursos; más aún, cuando los casos que se discuten corresponden a nuestra propia realidad.

Por tal motivo, consideramos necesario continuar dentro de esta línea. En esta oportunidad, ofrecemos un total de diez casos sobre diversos sectores empresariales, dentro de los cuales se encuentran el sector automotriz y los sectores de cueros, productos lácteos, jabones, cremas dentales, *jeans*, detergentes, cervezas, supermercados y líneas aéreas. En cada uno de ellos, se intenta proporcionar suficiente información sobre una empresa o producto específico, de manera que se permita el análisis y la discusión de la situación concreta que se presenta en cada oportunidad. Los nombres de las empresas y los productos han sido cambiados, lo mismo se ha hecho con parte de la información estadística que se muestra en algunos de los casos presentados. Asimismo, se ha pretendido adaptar la información obtenida de fuentes secundarias a fin de crear una situación específica, de acuerdo con el tema de interés, que sea sumamente útil para la discusión en clase. Cabe señalar que existe una guía para el instructor que contiene el tema central en el área de la mercadotecnia al que se refiere el caso, la síntesis del mismo, los objetivos

didácticos y una serie de preguntas formuladas sobre la base de los objetivos y el tema central. Esta guía se encuentra a disposición de los profesores interesados en el Comité Editorial de la Universidad del Pacífico.

Finalmente, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a aquellas personas que hicieron posible la culminación del proyecto. A nuestros padres, quienes nos apoyan permanentemente en las labores que emprendemos. A Carmen Salas, asistente del presente proyecto, quien facilitó el proceso de recolección de información y colaboró en parte de la digitación de la misma. A las personas que laboran en la Biblioteca de la Universidad, en especial a la señorita Magdalena Trigueros, por ayudarnos en la búsqueda de información. Por último; queremos agradecer al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico por habernos brindado la oportunidad de desarrollar el presente proyecto de investigación y al Comité Editorial de la Universidad del Pacífico, por haber hecho posible la publicación del mismo.

David Mayorga
Patricia Araujo

I

Caso: Automóviles LAMDA

En 1990, un grupo de empresarios obtuvo la representación exclusiva de la comercialización de automóviles marca LAMDA en el mercado peruano. Luego de tres años de actividad, la empresa logró consolidar su posición en el mercado ofreciendo un producto que es identificado por su bajo precio. Sin embargo, el incremento de alternativas de compra bajo distintas modalidades financieras y la saturación del mercado de automóviles con marcas diferentes, han obligado a LAMDA a evaluar su estrategia de mercadotecnia y buscar la forma de mejorar su posición en el sector.

1. El sector automotriz

El parque automotor en el Perú es uno de los menos desarrollados en Latinoamérica. Los vehículos del parque automotor nacional tienen, en promedio, una antigüedad de quince años. Además, el número de habitantes por vehículo es de 55, cifra bastante elevada si se considera que este producto es un bien que, ante todo, satisface la necesidad de transporte, y si se le compara con las cifras que presentan otros países (ver Cuadro No. 1).

En cuanto a los niveles de producción de la industria automotriz nacional, se observa que éstos han disminuido en forma considerable: de una producción anual de 9,000 unidades en 1985, se pasó a 3,500 unidades en 1990. En el Cuadro No. 2 se muestra, a modo de ejemplo, cómo se produjo la caída de la producción nacional de autos marca YOTOTA, NISU y VOLSGEN, para los años 1990-1992.

Cuadro No. 1

ESTIMADO DE HABITANTES POR AUTOMÓVIL

Países	Habitantes/ Automóviles	Países	Habitantes/ Automóviles
Alemania	2.28	Inglaterra	2.41
Argentina	7.67	Italia	2.07
Australia	2.25	Japón	3.47
Bolivia	27.03	México	13.57
Brasil	16.00	Panamá	16.12
Canadá	2.07	Perú	55.00
Colombia	45.33	Polonia	6.90
Corea del Sur	20.95	Puerto Rico	2.44
Chile	17.33	Rusia	20.70
China	987.96	Singapur	9.65
España	3.07	Taiwán	11.35
Estados Unidos	1.75	Venezuela	12.72
Francia	2.28		

Cuadro No. 2

LA PRODUCCIÓN NACIONAL DE AUTOS

Marcas	1990	1991	1992
Yotota	460	40	0
Nisu	40	40	0
Volsgen	168	359	0

Asimismo, muchas de las empresas ensambladoras habían ido disminuyendo sus operaciones, a causa de la recesión y de la existencia de una política económica de tipo liberal, hasta limitarse a ser sólo importadoras.

Con la política de liberalización aplicada por el gobierno a partir de 1990, se permitió la libre importación de vehículos y se crearon las condiciones para el desarrollo del sector automotriz. Sin embargo, este desarrollo estuvo sustentado prácticamente en la importación de vehículos, ya que la política adoptada afectó fuertemente a la industria nacional y a muchas de las ensambladoras, quienes aprovechando su infraestructura y el conocimiento de la red de concesionarios y del sistema de distribución a nivel nacional, decidieron continuar en la línea, pero a través de la importación.

Como consecuencia de la aplicación de esta política, además de la política tributaria interna y de la presencia del contrabando, la industria nacional se encontró en desventaja frente a la industria extranjera fabricante de automóviles. La industria nacional disminuyó considerablemente sus niveles de producción y el déficit fue cubierto con las importaciones; de allí que se afirme que la oferta total de vehículos en el caso peruano, especialmente a partir de 1990, se sustentó principalmente en la importación de éstos.

Respecto a los precios de los vehículos en el mercado interno, éstos tendieron a bajar, aunque continuaron siendo elevados si los comparamos con los precios en el mercado internacional. En 1990, ello se debió a que las distribuidoras (empresas importadoras) aún mantenían en inventarios, vehículos gravados con un arancel más alto, aspecto que debían considerar en el momento de fijar sus precios. Luego, a mediados de 1991, la razón de ello fue que los costos totales continuaban siendo elevados para el importador, debido a los costos de importación y a la disminución de la demanda producida como consecuencia de la pérdida de poder adquisitivo de la población por la aguda recesión económica del país.

No obstante, en 1992, la aparición de empresas administradoras de fondos colectivos que ofrecieron distintas modalidades financieras para la adquisición de automóviles, permitió que el sector se tomara algo dinámico. En este año, el parque automotor nacional estaba compuesto por 353,000 autos y 49,000 *station wagon*; el total, incluyendo camionetas y otros, fue de 673,000 unidades, lo que representa un crecimiento de 11% con respecto al año anterior (ver Cuadro No. 3).

Cuadro No. 3

PARQUE AUTOMOTOR NACIONAL
(Miles de unidades)

Años	Autos	Station Wagon	Otros	Total
1987	333	45	233	611
1988	332	45	239	616
1989	329	44	239	612
1990	324	44	237	605
1991	334	45	245	624
1992	353	49	271	673

Una característica del parque automotor nacional de esta década, es la presencia significativa de vehículos importados de segunda mano, como consecuencia de la política de corte liberal aplicada por el nuevo gobierno. En 1991, por ejemplo, se importó un total de 2,605 vehículos usados y 17,307 vehículos nuevos.

Lima es el departamento que concentra el más alto porcentaje del parque automotor nacional; en él se encuentra alrededor del 50% del total. En las provincias existe una demanda potencial que podría ser satisfecha si se ofreciera un producto a un precio competitivo.

Antes de darse la liberalización de la economía, en el mercado de automóviles predominaba la marca VOLSGEN. Ésta era prácticamente la más comercializada en el país, por tratarse de un automóvil económico y de un modelo estándar. En la actualidad, dicha marca continúa siendo muy cotizada, pero especialmente en el mercado de segunda mano.

Así, hasta 1991 el mercado automotriz se concentraba en pocas marcas: YOTOTA, NISU y LAMDA, además de VOLSGEN. Pero luego, éste se ha

diversificado ante la aparición de otras marcas: DAEBU y HENDAY, por ejemplo. Cabe resaltar que estas dos últimas han buscado posicionarse vía precios -ofreciendo algunos de sus modelos a un precio bajo-, como ocurre con LAMDA.

Cuando las nuevas marcas de automóviles fueron introducidas al mercado, algunas de ellas, en especial las poco conocidas, no consideraron necesario contar con centros donde se expendieran los repuestos de los autos de sus propias marcas, y con talleres especializados donde se prestaran los servicios de mantenimiento. Con el tiempo, este aspecto fue tomado en cuenta.

2. Historia de LAMDA

En 1990, un grupo de empresarios nacionales obtuvo la representación exclusiva para la venta de automóviles de marca LAMDA en el Perú, los que eran fabricados en Rusia y traídos al país a través de su filial de Panamá.

La introducción al mercado peruano de los automóviles LAMDA se hizo previa realización de un estudio de mercado sobre la conformación del parque automotor nacional. Como resultado del estudio se determinó la necesidad de ofrecer un producto a bajo precio, con un nivel de calidad aceptable que permitiera satisfacer la necesidad de transporte y que no se convirtiera rápidamente en un modelo obsoleto. Así, la empresa decidió representar en forma exclusiva a LAMDA, ya que se trataba de un producto que cumplía con los requisitos y buscó orientarse a la población del estrato medio y medio alto.

El primer lote de importación fue de 60 unidades, las cuales fueron vendidas rápidamente en sólo un mes. Esto último mostraba que el mercado nacional tenía preferencia por los productos baratos, principalmente como consecuencia de la pérdida del poder adquisitivo de la población.

En 1991, las ventas de la empresa se habían incrementado considerablemente. Éstas ascendían en promedio a 400 autos mensuales.

En 1992, la empresa se mantuvo en una buena posición. El pedido de una empresa estatal de un lote de 1,800 autos le permitió aumentar sus ventas. Éstas también se incrementaron como consecuencia de la introducción de un nuevo sistema de ventas: el LAMDA Plan, el cual permitía la conformación de los fondos colectivos para la adquisición de un automóvil de esta marca.

El LAMDA Plan consistía básicamente en la conformación de grupos para la compra de un auto de esta marca. Cada uno de los grupos estaba compuesto por un número limitado de personas, quienes podían autofinanciar la compra de un auto mediante el pago de cuotas mensuales, fijas o reajustables. La compra del auto podía efectuarse a través de tres modalidades. La primera modalidad, la del sorteo, se efectuaba entre todas aquellas personas que habían cumplido con el pago de su cuota mensual. La segunda modalidad, la del remate, consistía en que una vez realizado el sorteo, las personas interesadas podían ofrecer una cifra equivalente a un número determinado de cuotas, haciéndose acreedor al auto aquel que ofreciera adelantar el pago de un mayor número de cuotas. La tercera modalidad, la de la entrega de un vehículo usado como parte de pago, consideraba la tasación del auto en un número equivalente de cuotas, con el que podría entrar al remate.

A mediados de 1992, apareció un nuevo sistema para la compra de vehículos de esta marca, el cual fue aprobado mediante la suscripción de un convenio entre la empresa representante de LAMDA y un banco local. Este sistema consistía en un crédito financiero en la forma de crédito personal: en este caso, el banco abría una línea de crédito especial a sus mejores clientes a fin de que pudieran adquirir un auto LAMDA, sólo con la presentación de una tarjeta de crédito y un documento adicional que le entregaba el banco.

La empresa, además de buscar nuevas alternativas de financiamiento para la compra de un vehículo de esta marca, no descuidó el aspecto del servicio, ofreciendo un mayor servicio postventa, a través de la apertura de nuevos concesionarios y talleres a nivel nacional. De esta manera, LAMDA era un vehículo con repuestos comunes (aproximadamente el 70%) que podían encontrarse sin mayores dificultades en el mercado interno.

3. Situación actual de LAMDA

LAMDA se encuentra posicionada en el mercado como un auto de precio bajo, con acabados sencillos, que cumple con satisfacer la necesidad de transporte del cliente. En un entorno con recesión, donde el interés de la mayoría de clientes se orienta a buscar automóviles de precios bajos, con un nivel de calidad aceptable, este auto ha logrado tener acogida.

Si bien es cierto, este automóvil entró al mercado con una marca y un modelo estándar; ahora, ha incrementado la variedad de sus modelos, introduciendo

el Samoa y el Seda 99. Con estos nuevos modelos, LAMDA amplia su mezcla de productos con vehículos que siguen siendo vistos por el público como de precios bajos, pero que ahora se presentan con mejores diseños y acabados.

Actualmente, las ventas, así como sus niveles de importación, han disminuido sustancialmente (ver Cuadro No. 4) y la empresa debe evaluar su estrategia, a fin de mantenerse en el mercado en una situación expectante.

Cuadro No. 4

IMPORTACIÓN DE AUTOMÓVILES Y *STATION WAGON* NUEVOS

Marcas	1991	1992	1993
Daebu	----	338	3,000
Nisù	3,991	3,369	3,000
Yotota	3,261	4,666	3,000
Henday	365	1,775	1,200
Lamda	2,732	2,898	900
Volsen	528	1,274	170

Los primeros años de éxito parecen haber acabado. El mercado se encuentra saturado por la importación -tanto de vehículos nuevos como usados- que se incrementó significativamente al aplicarse la política de liberalización. Encontramos que el mercado está invadido de vehículos procedentes de países asiáticos (Japón), Estados Unidos, México, América Central (Panamá) y Europa (Suecia, Alemania, Francia, Rusia, Italia), entre otros. De esta manera, actualmente en el mercado existen vehículos con un mejor diseño y a precios competitivos.

Cabe señalar que en el caso de los vehículos usados, para lograr agilizar su venta se ha recurrido inclusive al sistema de alquiler-venta. En este caso, el comprador y el vendedor, sin la intervención de una entidad financiera, acuerdan el pago de cuotas mensuales hasta llegar a la total cancelación del mismo; luego de la cual, se efectúa la entrega del vehículo.

Ante esta situación, el señor Nikita Ruskof, Gerente General de LAMDA, señala:

"No entiendo por qué estamos así. Nuestro auto es el más barato del mercado e incluso hemos apoyado la creación de sistemas de financiamiento; sin embargo, la ventas siguen disminuyendo. En otros países, como Chile y Brasil, los autos LAMDA continúan siendo un éxito. ¿Será que aquí debemos bajar más los precios de nuestros modelos? o ¿retirar el modelo estándar del mercado y concentrar nuestros esfuerzos en los nuevos modelos: Samoa y Seda 99?"

II

Caso: Cueros ADA

ADA S.A. es una empresa líder en la industria nacional de cueros que se dedica a la producción y comercialización de diversos artículos confeccionados en cuero. Su mercado objetivo lo constituye el segmento de la clase alta y media alta.

A pesar de haber logrado una buena *performance* en un período recesivo -como fue 1990-1992-, caracterizado por una disminución de la demanda y, por lo tanto, de las ventas de la empresa, como consecuencia de la pérdida de poder adquisitivo de la población, su posición en el mercado también se ha visto afectada por la actitud que han adoptado sus competidores más cercanos. Ello ha hecho que la empresa decida evaluar su posicionamiento en el mercado y analice cuál sería la mejor estrategia para continuar manteniendo su liderazgo, sin que ello signifique la pérdida de importantes puntos en su nivel de participación.

1. Historia de ADA

La empresa ADA S.A. fue creada a inicios de la década del setenta por Raúl y Lorenzo, con la finalidad de incursionar en el mercado de cueros, a través de la fabricación y comercialización de artículos elaborado con este material. Su mercado objetivo lo constituye la clase alta y media alta, estratos que tienden a demandar un alto nivel de calidad en el producto que adquieren.

En un principio, la empresa sólo se orientó a la fabricación de carteras; pero luego, se produjeron otros artículos, como: agendas, *attaches*, billeteras, maletines, portacorbatas, portacosméticos, portadocumentos, portalapiceros,

portafolios, portapapeles, entre la gran variedad de productos que actualmente ofrece. Asimismo, incursionaron en el rubro de ropa de cuero: casacas, correas, faldas, pantalones y otros accesorios. Además, hacia fines de 1992, la empresa mantenía en estudio la posibilidad de incursionar en el mercado de zapatos, aunque era conciente de que ello demandaba la adaptación de sus locales y la adquisición de nueva tecnología.

En sus inicios, la empresa enfrentó problemas de infraestructura y de tipo técnico -principalmente en la fase de producción-, los que se fueron agudizando conforme la demanda por su producto se incrementaba. Ante ello, se vio la necesidad de contar con instalaciones adecuadas para solucionar el problema de infraestructura, siendo la empresa Alroc S.A. -que forma parte del grupo- la que actualmente alquila la planta a ADA S.A.

El problema técnico se presentó no sólo por el lado del capital, sino también por el lado de la mano de obra. Para cubrir las necesidades de capital se recurrió a la compra de nueva maquinaria, ya que inicialmente la empresa sólo contaba con una máquina de coser que era manejada por un solo operario y que resultaba insuficiente ante el incremento de los pedidos.

En cuanto al capital humano, se enfrentaba un agudo problema. La empresa requería de personal especializado para la elaboración de los productos que ofrecía, puesto que se debía trabajar de manera artesanal con el cuero y el metal. Este tipo de personal no abundaba en el mercado laboral peruano. Entonces, fue necesario contratar un mayor número de operarios, especializados y no especializados, a fin de atender la creciente demanda; y, sobre todo, fue necesario aplicar un adecuado sistema de capacitación en forma permanente, con el propósito de obtener resultados óptimos en el proceso de producción y lograr una mayor eficiencia y productividad.

Cuando la empresa inicia sus operaciones no identifica su producto con la marca ni se introduce al mercado con un nombre propio. Luego, conforme la demanda por la variedad de sus artículos se incrementa, decide presentar la marca ADA en unas pequeñas placas de metal colocadas en un lugar visible del artículo.

Los canales de distribución utilizados por la empresa para introducir la marca al mercado fueron inicialmente los grandes almacenes, que si bien le permitían ahorrar por el lado del alquiler de locales de venta y contratación de personal especializado en ventas -entre otros rubros-, también la perjudica-

ban porque los artículos se entregaban en consignación y el período de pago era muy amplio (90 días). El incremento de los niveles de producción de la empresa justificó la necesidad de recurrir a un nuevo canal de distribución: el establecimiento de sus propios puntos de venta. En la actualidad, se emplean ambos canales de distribución, aunque priman los propios centros de venta.

La empresa ADA S.A. distribuye los artículos que fabrica tanto en el mercado interno como externo. A nivel nacional, su principal mercado lo constituye Lima, aunque también distribuye a provincias. Las carteras son los artículos más vendidos, representan aproximadamente el 50% del total de sus ventas; el segundo lugar lo ocupan las billeteras, que cuentan con una participación de 20%. En cuanto al mercado externo, sólo se ha exportado hacia Estados Unidos, cubriendo algunos pedidos de su tienda en Miami y los que proceden de los grandes almacenes; en realidad, en este ámbito no se han obtenido resultados del todo satisfactorios.

2. Mezcla de mercadotecnia

Desde su creación, la empresa intentó resaltar tres elementos claves en los artículos que ofrecía: la calidad, el diseño y el precio. Para ello, fue necesario identificar previamente los gustos y las preferencias del consumidor, a fin de poder ofrecer un producto acorde con lo que el público objetivo demandaba. Como parte de su estrategia de marketing, se recurrió al registro detallado de las características del comprador de un producto ADA, identificando el tipo de artículo que adquiría, la frecuencia con que efectuaba sus compras, la incidencia del precio, entre otras variables.

Para mantener una buena calidad en su producto final, la empresa no sólo utilizó insumos de calidad (cuero, metal, entre otros), sino que además invirtió en la capacitación del personal y en la adquisición de nueva tecnología. De esta forma, buscó lograr la calidad, la durabilidad y los finos acabados deseados.

El segundo elemento, el diseño, demandó una fuerte creatividad e innovación, con el fin de lograr la buena presentación del producto. Se intentó ofrecer un artículo con un excelente diseño, que contara con una gran variedad de modelos y colores, y que estuviese al día con la moda.

Actualmente, la empresa cuenta con una planta de alrededor de 10,000 metros cuadrados, la que utiliza de una manera limitada. Es por ello que los socios fundadores creen conveniente decidir hacia dónde orientar los recursos con los que cuenta la empresa de una manera eficiente.

Raúl y Lorenzo se encuentran evaluando las siguientes alternativas de acción:

Primera alternativa: bajar su margen de ganancia con el propósito de abarcar un mayor mercado. El principal riesgo es que ello podría afectar la imagen del producto en el mercado.

Segunda alternativa: tratar de orientarse hacia nuevos mercados a fin de reducir sus riesgos. Los productos ADA son de reconocida calidad y representan una oportunidad para entrar a los mercados extranjeros.

Tercera alternativa: tratar de producir zapatos que complementen con las carteras. En este caso, la empresa podría trabajar con subcontratistas, en cuyo caso no colocaría su marca ni la tradicional placa que diferencia sus productos de los que ofrece la competencia.

En plena reunión, entró en la oficina un amigo de los socios que se encuentra estudiando Administración de Empresas en una prestigiosa universidad del país. Al solicitarle su punto de vista, éste señaló que era necesario desarrollar el planeamiento estratégico de la empresa. Los socios solicitaron al estudiante que los apoyara en el desarrollo de la "estrategia de la empresa".

Preguntas:

1. ¿Cuál es el posicionamiento de ADA en el mercado?
2. ¿Cree usted que ADA debe seguir su proceso de diversificación o concentrar sus actividades en sus negocios actuales?
3. ¿Considera usted que la alternativa de comercializar zapatos constituye una buena alternativa? ¿Por qué?
4. ¿Qué estrategia le sugiere seguir a ADA para mantener una buena posición en el mercado?

III

Caso: Leche FLORIA

Julio Pérez, Gerente de Mercadotecnia de Leche FLORIA, está evaluando la situación competitiva de este producto en el mercado, teniendo en consideración los últimos cambios que se vienen produciendo en el sector de productos lácteos.

Leche FLORIA es líder en el mercado de leche evaporada; sin embargo, en los últimos años el incremento de la competencia y del consumo de leche en polvo han afectado su posicionamiento. Por esta razón, el señor Pérez piensa que es necesario definir nuevas acciones con respecto a su principal producto: leche FLORIA.

1. El mercado de leche evaporada en el Perú

El mercado de leche evaporada en el Perú se ha caracterizado por contar con un reducido número de participantes: leche IDEALIS, cuya planta está ubicada en el norte del país, y leche FLORIA, cuya planta se ubica en el departamento de Arequipa.

Durante muchos años, el consumo de leche evaporada representó alrededor del 70% del consumo total de leche en el país; el resto era leche fresca y leche en polvo. Su principal mercado era Lima, que representaba el 60% del total, mientras que el 40% lo constituía el resto del país.

El consumo promedio de leche por persona al año en el Perú fue de 40 litros durante el período 1981-1991; en los países vecinos, fue de 90 litros. La cifra en el caso peruano resulta significativamente menor si se toma en cuenta que según la Organización para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas (FAO), ésta debió ser de 120 litros. La situación tiende a agravarse si se

considera que en los últimos doce años, la producción de leche a nivel nacional se ha mantenido prácticamente en un mismo nivel -550,000 TM por año-, lo que ha obligado al actual gobierno a adoptar una serie de medidas con el propósito de promover el desarrollo de la producción nacional de leche en el país.

Entre una de las medidas adoptadas por el gobierno peruano, estuvo la dación del Decreto Legislativo No. 653, en el que se aprobó la Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario y mediante el cual, entre otros factores, se prohibió el uso de insumos importados en la elaboración de la leche. Este decreto señala en la décima quinta disposición complementaria, lo siguiente:

"con fines de promoción y desarrollo de la ganadería lechera en el país y de protección al consumidor, la libre importación por cualquier persona natural o jurídica, de leche en polvo, grasa anhidra y demás insumos lácteos, queda sujeto a la única limitación de que dichos productos no podrán ser usados en procesos de reconstitución y recombinación para la elaboración de leche en estado líquido, quesos, mantequilla y productos similares de consumo humano directo".

A pesar de lo estipulado por el presente decreto, no se obtuvieron los resultados esperados. La demanda de leche fresca nacional continuó reduciéndose y, por el contrario, se incrementó la importación de productos lácteos terminados, apareciendo en el mercado varias marcas de leche evaporada y leche en polvo importadas, que no eran sometidas a ningún proceso de reconstitución o recombinación (ver Cuadro No. 1).

Cuadro No. 1

**MARCAS DE LECHE EVAPORADA Y LECHE EN POLVO
DE PROCEDENCIA EXTRANJERA QUE FUERON
INTRODUCIDAS AL MERCADO PERUANO**

Marca	País de procedencia
Leche evaporada	
1. Bela Holanda	Holanda
2. Avand	Holanda
3. Milkivac	Alemania
4. Bebe	Holanda
5. Pilt	Bolivia

(continúa)

(continuación)

Marca	País de procedencia
Leche en polvo	
1. Aurea	Nueva Zelandia
2. Kobal	Chile
3. Layven	Nueva Zelandia
4. K-Nation	Nueva Zelandia
5. Ochor	Nueva Zelandia

El producto más importante en el mercado de leches evaporadas, Leche FLORIA, consideraba que por las características propias de su producto, su participación en el mercado no iba a verse alterada significativamente con la promulgación del decreto legislativo y con la consecuente aparición de nuevas marcas de origen importado. Sin embargo, se produjo un incremento considerable de la demanda de leche en polvo -ésta penetra en el mercado haciendo uso de una agresiva campaña publicitaria y, en algunos casos, haciendo uso de una estrategia orientada a competir directamente con la leche evaporada- que permite la mejora de su participación en el mercado y el hecho de que pueda ser considerada como un sustituto importante de la tradicional leche evaporada (ver Cuadro No. 2).

Cuadro No. 2

PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR DE PRODUCTOS LÁCTEOS

Tipos de leche	Julio 1991	Marzo 1992	Diciembre 1992	Marzo 1993
Evaporada	65.4	52.8	50.0	51.4
En polvo	22.0	37.5	45.5	44.4
Fresca	12.6	9.7	4.5	4.2

2. La leche en polvo como sustituto de la leche evaporada

En nuestro país, el consumo de leche en polvo inicialmente estuvo orientado a las clases baja y media. En la década del setenta, se creó un organismo del sector público denominado ENSIS, que tuvo a su cargo la puesta en marcha

del programa de leche destinado a los sectores populares, y la exclusividad en la importación de productos lácteos. Con este programa, se pretendía que los sectores de bajos ingresos tuvieran acceso al consumo de leche a precios bajos. Para ello, se recurrió a la importación de leche en polvo, la cual fue distribuida en el interior del país con la marca ENSIS y cuyo principal mercado fue Lima. Indirectamente, también se pretendía sustituir el consumo de leche evaporada por el de leche en polvo.

Durante el gobierno de Alan García, el consumo de leche ENSIS se incrementó en forma considerable, ya que se trataba de un producto subsidiado por el gobierno. Esta política terminó afectando no sólo a la leche evaporada, que vio disminuida su participación en el mercado, sino también a la producción nacional de leche fresca.

En 1991, durante el gobierno de Alberto Fujimori, el Decreto Legislativo 653 provocó que ENSIS perdiera la exclusividad en la importación de productos lácteos, lo que afectó su posición en el mercado. Cabe resaltar que en ese año, el 95% del consumo de leche en polvo se concentraba en Lima, mientras que el 5% restante se efectuaba en provincias.

Esta medida legislativa permitió la aparición de nuevas marcas de leche en polvo de origen importado que entraron a competir en forma agresiva en el sector de productos lácteos y vieron incrementados sus niveles de participación en el mercado en forma considerable -la importación de leche en polvo pasó de 9,800 toneladas en 1990 a 20,000 toneladas en 1993-. Entre estos nuevos productos se encuentra la leche OCHOR (ver Cuadro No. 3).

Cuadro No. 3

**PRODUCTOS LÁCTEOS:
PARTICIPACIÓN POR MARCAS
(En porcentaje)**

Marcas	Marzo 1992	Mayo 1993
Floria	42	45
Ochor	17	20
Idealis	12	12
Reyna del Parque	2	4
Ensis	7	3
Aurea	4	6
Otras	16	10

Leche OCHOR

De las marcas de leche en polvo que aparecen en el mercado nacional a partir de la década del noventa, Leche OCHOR es la que ha representado la principal amenaza para la posición de Leche FLORIA en el mercado. Esto se debe a que la empresa extranjera que representa a OCHOR en el Perú, ha optado por no entrar a competir directamente con las leches en polvo, que representan aproximadamente el 30% del mercado de productos lácteos; ella decidió entrar a competir con las leches evaporadas que representan el 70% del mercado, por considerar que este segmento era más importante. Para ello, tomó la decisión de atacar frontalmente al líder, Leche FLORIA, valiéndose de una fuerte campaña publicitaria.

El plan de mercadotecnia de Leche Ochor resalta los siguientes aspectos:

a) Producto

Destaca el hecho de ser una leche producida y envasada en un país extranjero, Nueva Zelandia. También se resalta su rápida preparación -sólo necesita ser mezclada con agua- y la riqueza de su contenido -contiene las vitaminas A, B, C y D, lo que la diferencia de la leche evaporada que sólo contiene las vitaminas B y D-. No deja de lado el aspecto de la calidad, la cual es calificada como excelente.

b) Categoría

Se trata de un producto de buena marca, de una marca reconocida internacionalmente.

c) Empaque

Mantiene dos presentaciones: en sobre y en lata. Ambos envases pueden ser abiertos fácilmente y una vez que se abren, pueden seguir siendo utilizados sin necesidad de refrigeración.

d) Precio

El precio es superior al de las otras leches en polvo, pero inferior al de la leche evaporada, aproximadamente en un 10%.

e) Público

Su público objetivo lo constituyen principalmente las amas de casa y los niños de todo nivel socioeconómico.

f) Distribución

Ésta se realiza a través de una distribuidora reconocida a nivel nacional.

g) Promoción

La empresa utiliza una agencia mediana con la finalidad de recibir una atención preferencial en el desarrollo de las actividades de promoción. En la campaña de promoción se evita emplear el concepto de leche en polvo y se resaltan las cualidades de la Leche OCHOR instantánea. Asimismo, se insiste en el hecho de que ésta es preferida en más de 80 países. Los principales medios publicitarios utilizados son la radio y la televisión.

Los resultados obtenidos por la empresa han sido bastante buenos durante todo el año 1992 y, aunque su participación en el mercado ha seguido incrementándose durante el año siguiente, no ha alcanzado los mismos niveles obtenidos con anterioridad. Ello ha llevado a que la empresa pretenda diversificar su producción, orientándose a la importación de mantequillas y margarinas.

3. Posición competitiva de Leche FLORIA

FLORIA S.A. es una empresa líder en la producción y comercialización de leche evaporada a través de su producto Leche FLORIA. Esta empresa tiene una ubicación estratégica: el departamento de Arequipa, donde se encuentra la cuenca lechera del sur del país.

A través del tiempo, la empresa ha logrado mantener una importante participación en el mercado, lo que le ha permitido obtener un fuerte poder de negociación en el sector. De ella dependen los ganaderos de la zona, quienes la proveen de leche fresca, importante insumo de la leche evaporada. Estos ganaderos se han visto afectados por las medidas adoptadas por el gobierno, las cuales indirectamente han tendido a incentivar la importación de diversos productos lácteos en desmedro de la industria láctea nacional.

La empresa también ha logrado crear una serie de mecanismos que le permiten tener un amplio control sobre todas las etapas de la cadena de distribución de su producto. Para llevar el producto hacia el consumidor final, cuenta con su propia empresa distribuidora, la cual tiene una amplia cobertura en el mercado nacional.

El Decreto Legislativo 653 afectó también la posición competitiva de Leche FLORIA, principalmente como consecuencia del incremento de la demanda de la leche en polvo, producto que se convertiría en un potencial sustituto. Entre las diversas marcas de leche en polvo, la Leche OCHOR se ha convertido en uno de sus principales competidores.

Leche OCHOR ha desarrollado una serie de campañas publicitarias, en las que ésta es comparada con la Leche FLORIA. Por su parte, Leche FLORIA ha introducido una serie de promociones con el fin de incrementar sus ventas -como por ejemplo, abrelatas "track"-, y ha auspiciado a diferentes equipos deportivos. Asimismo, ha recurrido a la extensión de la línea de producto. La empresa pretende que la extensión de la línea cuente con un mayor soporte publicitario para resaltar los atributos de sus productos, inclusive los que corresponden a aquellos que ya se encuentran en el mercado.

Julio Pérez, considerando que Leche FLORIA cuenta con más de 50 años de permanencia en el mercado nacional, ha optado por apelar a la fidelidad de sus clientes -es decir, de los consumidores que continúan adquiriendo Leche FLORIA- para seguir promocionando su producto. Además, está pensando en lanzar al mercado un nuevo producto, bajo la misma modalidad de presentación que la leche en polvo, pero con nuevos atributos con la finalidad de poder competir con los productos similares que ya se encuentran en el mercado, a través de la diferenciación. El nuevo producto llevará el nombre de VACUS.

Preguntas:

1. ¿Qué acciones le recomienda a Leche FLORIA para mantener su posición de liderazgo en el mercado?
2. ¿Recomendaría usted a Leche FLORIA realizar publicidad comparativa? ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de este tipo de publicidad?

3. ¿Ha logrado Leche OCHOR ser competencia directa de Leche FLORIA? ¿Podría ser considerada como un producto sustituto de la leche evaporada? Sustente su respuesta.
4. ¿Considera usted conveniente que la empresa introduzca un nuevo producto bajo la forma de leche en polvo? ¿Qué características debería llevar el nuevo producto para diferenciarse de la competencia?

IV

Caso: Jabones K-MAI

Juan Aguirre acaba de ser nombrado Gerente de Marca del jabón de tocador K-MAI. Desde que Juan egresó de la universidad, ha logrado hacer carrera dentro de la empresa Better Perú y considera que su reciente nombramiento le dará la oportunidad de incrementar la participación de K-MAI en el sector de jabones de tocador, el cual se caracteriza por ser cada vez más competitivo.

Con este fin, Juan está evaluando la estrategia que debe seguir su producto K-MAI dentro del mercado de jabones, para lo cual debe tomar en cuenta las características que presenta la competencia y el comportamiento de los consumidores en el sector de jabones de tocador.

1. El mercado de jabones de tocador

Tres grupos empresariales -Industrias Pacota, Better Perú y Lafa- son los que cuentan con una mayor participación en el mercado de jabones de tocador (aproximadamente el 80%), a través de las diferentes marcas de jabones que ofrecen, las mismas que se muestran en el Cuadro No. 1.

Industrias Pacota ha logrado posicionar su marca de jabón LUZ, dirigida al público femenino, a través de su *slogan* "lo usan las actrices". Por esta razón, utiliza en las campañas publicitarias, estrellas del ámbito local e internacional que destacan por su belleza y su trabajo. La participación de este producto en el mercado de jabones ha logrado un crecimiento significativo en 1992, año en el que ya se había extendido la variedad del producto ofrecido al mercado según el tipo de piel del consumidor.

Cuadro No. 1

**PRINCIPALES EMPRESAS Y MARCAS DE
JABONES DE TOCADOR**

Empresas	Marcas de jabón
Industrias Pacota	Luz Remona Roslim
Better Perú	K-Mai Monkler
Lafa	Minvea Palmoclean

REMONA es otro de los productos que pertenece a Industrias Pacota. Éste ha sido modernizado y presentado al mercado en una variedad de fragancias. Se posiciona como un jabón desodorante, aprovechando que el mismo nombre es utilizado por la empresa para el caso de los desodorantes que vende con gran éxito en el mercado.

ROSLIM es otro producto de Industrias Pacota. Éste es promocionado por la empresa como el más grande del mercado en esta línea y como un producto rendidor, además de ser el más económico; factores que le han ayudado a ocupar la posición de liderazgo.

Better Perú, otra de las importantes empresas que cuentan con una alta participación en el mercado de jabones de tocador, mantiene la marca **K-MAI**, que busca diferenciarse de los productos que ofrece la competencia por su perfume y el estilo de vida del consumidor. Se trata de un producto identificado por los efectos de suavidad que produce en la piel.

NONKLER, otro de los productos de Better Perú, se ofrece en una gran variedad de colores y busca sacar ventaja de su tamaño -grande y con un mayor peso-, forma -diseño anatómico- y rendimiento -es compacto y no se desintegra fácilmente-. Este producto se orienta principalmente a toda la familia -en especial la numerosa- del nivel socioeconómico medio.

Lafa es la empresa que fabrica y comercializa los productos PALMOCLEAN y MINVEA. El jabón PALMOCLEAN ha experimentado varios cambios a partir de la segunda mitad de la década del ochenta, cuando se ofreció un producto con formulación, fragancia y presentación -color, envoltura y logotipo- nuevos. Otros cambios fueron introducidos durante 1991. Éstos se basaron en la reformulación del producto y en la mejora de su calidad e imagen -forma, fragancia, empaque-, factores que le permitieron experimentar una tasa de crecimiento de 14%. Utilizaron el *slogan* "la excitante atracción de su piel", orientado hacia las personas de éxito. Con el propósito de captar un mayor mercado para PALMOCLEAN, la empresa ha recurrido a promociones en conjunto, en las que ofrece el jabón de tocador PALMOCLEAN junto con otro producto que mantiene la empresa en otra línea. Esto último le ha representado una exitosa campaña.

El jabón MINVEA, que es otro de los productos que fabrica la empresa. En un principio, pretendió dirigirse al segmento de jabón familiar; pero luego ha buscado reorientarse, sin dejar de lado el concepto de familia, a través del *slogan* "la suave belleza de su piel", ofreciendo un producto con un nuevo aroma, empaque y mayor durabilidad.

Durante el período 1988-1990, el mercado global de jabones de tocador ha experimentado una disminución de 16%; por otro lado; la posición de liderazgo está siendo disputada por dos empresas: Industrias Pacota y Better Perú.

En setiembre de 1991, Industrias Pacota -con una participación de 38%-, ocupó el primer lugar; pero a fines del mismo año su participación disminuyó en 7 puntos porcentuales, cediendo el primer lugar a Better Perú. Al año siguiente, la participación de esta última disminuyó significativamente porque todos sus productos decrecieron de manera similar y esto hizo que durante este año y 1993, Industrias Pacota ocupara la posición de liderazgo. En el caso de Lafa, su participación se ha ido incrementando durante todo el período, acortando la distancia respecto de las otras dos, hasta llegar a ocupar el segundo lugar en 1993. En el Cuadro No. 2 se muestra la evolución de la participación de los jabones de tocador según empresas.

Cuadro No. 2

**PARTICIPACIÓN DE LOS JABONES DE TOCADOR
SEGÚN EMPRESAS**
(En porcentajes)

Empresas y jabones	1990	1991	1992	1993
Industrias Pacota				
Luz	10	12	10	12
Remona	10	13	8	9
Roslim	10	17	19	18
Better Perú				
K-Mai	8	10	14	13
Nonkler	5	5	9	6
Lafa				
Minvea	9	8	7	7
Palmoclean	11	15	16	16

Dentro del sector de jabones de tocador, las principales características que se le atribuyen a los jabones son: la fragancia, el rendimiento, los efectos que produce sobre la piel -suavidad, por ejemplo-, la economía, el tamaño, la costumbre, entre otras. Los principales puntos de venta son los autoservicios, las bodegas, los mercados minoristas y sus alrededores, las farmacias y otros establecimientos donde se expenden estos productos.

2. El jabón de tocador K-MAI

Better Perú, la empresa que fabrica K-MAI, permanece en el mercado peruano desde hace 45 años. En un principio, la empresa importaba el jabón en forma de barra o pastilla, pero luego se empezó a producir en nuestro país, para lo cual se empleó un diseño bastante sencillo. Éste se caracterizaba por una envoltura de color rojo metálico -la que se mantuvo como única presentación hasta principios de los noventa- y el logotipo de una sirena, que se colocaba en la parte delantera de la envoltura. En la campaña publicitaria adoptada para este producto se ha pretendido enfatizar el carácter romántico de las mujeres.

En el rubro de jabones de tocador, K-MAI ha sido calificada como una marca importante, y ha logrado ocupar una buena posición por muchos años. Actualmente su participación en el mercado se ha reducido al 13%.

En cuanto a la forma de presentación de K-MAI, ésta ha experimentado modificaciones. En 1987, la empresa amplió el número de presentaciones de K-MAI con el propósito de ofrecer una variedad de acuerdo con la piel del cliente; de esta manera, ofreció al mercado productos para piel seca, normal y grasosa. Esto le permitió obtener cierta mejora en su participación al tratar de darle un mayor atractivo a la marca; pero en 1990, su participación disminuyó.

Posteriormente, K-MAI ha ampliado sus presentaciones según el perfume y el estilo de vida del consumidor, siguiendo la estrategia que aplicó la compañía con mucho éxito en otros países, como por ejemplo, Chile.

En la actualidad, K-MAI es ofrecida en el mercado peruano en las siguientes presentaciones: clásica, tradicional, para cuerpo seco, suave y especial.

En realidad, las ventas del jabón K-MAI no han cubierto las expectativas de la gerencia; por esta razón, se ha recurrido a la introducción de nuevas modificaciones al producto. Así, por ejemplo, la forma del jabón, que antes era plana, ahora presenta una curvatura. De igual manera, se ha modificado la fórmula para que el jabón no se disuelva fácilmente al contacto con el agua, lo que permite un mayor rendimiento.

3. Comportamiento del consumidor

La situación por la que atraviesa el país, marcada por la recesión, ha provocado que una gran parte del público consumidor se oriente a adquirir el jabón de mayor tamaño y más económico. Ante este cambio de comportamiento del consumidor, una de las marcas más beneficiadas ha sido ROSLIM, mientras que otras han ido perdiendo participación en el mercado.

El señor Aguirre se pregunta si es posible que K-MAI tenga éxito si decide orientarse al segmento de mercado que busca encontrar en el producto una característica especial, como el perfume por ejemplo. Si bien es cierto, hay empresas que han intentado satisfacer este segmento de mercado, éstas no tuvieron éxito por los altos costos del producto y porque los clientes no estaban dispuestos a pagar un mayor precio.

La empresa -considera el señor Aguirre- debe buscar fortalecer el posicionamiento de su producto en el segmento de mercado que busca perfumes. Según él, la recesión no debe obligar a todas las empresas a competir por precios bajos. Además, considera que se debe tomar en cuenta que el consumidor de jabones de tocador tiene diversas motivaciones cuando adquiere el producto, además del precio. En algunos casos puede ser la fragancia y el beneficio que el jabón brinda a su piel, como la suavidad, por ejemplo.

El señor Aguirre piensa que es necesario tomar en cuenta otro aspecto y es que, por lo general, las familias no tienden a comprar una sola marca de jabón por tiempo indefinido sino que, por el contrario, optan por adquirir marcas diversas. Asimismo, debe considerarse que un gran porcentaje de las compras de los jabones se realizan en puestos de mercado (36%); aunque también se efectúan en autoservicios (30%) y bodegas (22%).

Preguntas:

1. ¿Considera usted que K-MAI es una marca importante en el mercado de jabones? ¿Cuál es su posición con respecto a la competencia?
2. ¿Está usted de acuerdo con que K-MAI tenga un precio alto y una diferenciación a través de su perfume?
3. ¿Considera usted que la empresa que ha aplicado con buen resultado una estrategia en otros países, tiene asegurado su éxito en nuestro mercado si decide aplicar la misma estrategia? ¿Qué recomendaciones haría a la gerencia de la empresa para asegurar el éxito de la marca en el mercado peruano?
4. El cambio de comportamiento del consumidor en los últimos años, ¿cómo afecta la estrategia desarrollada para la marca de jabones K-MAI?

Caso: Crema dental KOLIMNOX

Inc. Products S.A. es una empresa nacional que fabrica la crema dental marca KOLIMNOX en el Perú. Con el transcurso del tiempo, esta marca ha logrado permanecer como líder en el sector de cremas dentales. Sin embargo, la pérdida de participación en el mercado en los últimos años ha hecho que la empresa decida lanzar su nuevo producto, KOLIMNOX 2, con el que espera consolidar su posición de liderazgo en el sector de empresas productoras de cremas dentales.

1. KOLIMNOX 1

La crema dental KOLIMNOX 1 fue la primera marca que salió al mercado peruano en la década de los treinta, lo cual le permitió mantener el control casi total del mismo por varios años. Inclusive, este producto llegó a ser identificado por muchos de sus consumidores como un producto genérico, lo cual significa que en lugar de que el cliente solicitara en la tienda o bodega una crema dental cualquiera, éste pedía directamente KOLIMNOX 1 como si se tratara de la única marca de crema dental existente en el mercado.

A lo largo del tiempo, KOLIMNOX 1 se había caracterizado por adoptar un solo tipo de presentación, en tres tamaños: personal (35 grs.), familiar (80 grs.) y super económico (118 grs.). Su empaque era el tradicional, con combinaciones de colores amarillo y verde, sin haber experimentado modificaciones a través de los años.

Con la aparición de nuevas marcas en el mercado -que actuaron en forma más agresiva-, la participación de la marca que promovía la empresa Inc. Products, disminuyó. Esto sucedió, entre otras razones, porque la empresa había actuado en forma pasiva y no había sabido reconocer oportunamente el estado de madurez, dentro del ciclo de vida del producto, en el que se encontraba KOLIMNOX 1, a fin de poder adelantarse a la competencia y continuar acentuando la diferencia en los porcentajes de participación que tenía ésta con respecto a sus competidores.

Como se observa en el Cuadro No. 1, KOLIMNOX 1 continuaba siendo la marca líder dentro del sector de cremas dentales, manteniendo un sólido posicionamiento en el mismo, sobre todo en los segmentos de nivel socioeconómico bajo y medio bajo, aunque su participación había ido disminuyendo en forma significativa.

Cuadro No. 1

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE CREMAS DENTALES DE LA MARCA KOLIMNOX 1

Años	Porcentajes
1980	60
1985	55
1989	45
1990	35
1991	31
1992	34
1993	33

KOLIMNOX 1 no sólo no había experimentado modificaciones en su presentación a lo largo del tiempo, sino que tampoco había modificado sustancialmente su fórmula y su promoción. En relación a la fórmula, ésta seguía siendo la misma, a pesar de que la competencia se había comportado en forma más agresiva en este campo, introduciendo nuevos ingredientes efectivos contra las caries o el sarro, como un elemento de diferenciación. En relación a la promoción, KOLIMNOX 1 continuaba resaltando el factor

"felicidad", característica que presentaban los que consumían el producto a través de los comerciales divulgados.

2. La competencia

Si bien es cierto, en el mercado de dentríficos existen varias marcas, tanto nacionales como extranjeras, es importante mencionar el caso de dos marcas en particular, las cuales tienen la más alta participación en el mercado, después de KOLIMNOX: KRESTTI y KOLMATE.

En el Cuadro No. 2 se observa la participación de las principales cremas dentales en el mercado peruano, para los años 1976, 1979, 1991 y 1992.

Cuadro No. 2

MERCADO DE DENTRÍFICOS: PARTICIPACIÓN (En porcentaje)

Marcas	1976	1979	1991	1992
Kolimnox	68.1	55.9	37.3	33.6
Kolmate	30.0	28.0	16.1	13.3
Krestti	1.5	15.8	20.1	16.5
Otros	0.4	0.3	26.5	36.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

KRESTTI

Esta es una marca de la empresa Better Perú. Fue introducida al mercado en la década del ochenta y, en 1990, incorpora la presentación de tres formas de producto de igual marca, totalmente diferenciados y novedosos. Estos productos son: KRESTTI antisarro, KRESTTI gel y KRESTTI de menta.

La empresa Better Perú intentó transmitir y resaltar el atributo antisarro en sus campañas de promoción. Este aspecto le ha permitido consolidar su participación en el mercado, demostrando ser más agresiva que la empresa Inc. Products. KRESTTI ocupa el segundo lugar, luego de la marca KOLIMNOX, en cuanto a su participación en el mercado y presenta una imagen sólida en el segmento antisarro.

KOLMATE

KOLMATE es una crema dental fabricada por la empresa Lafa. Mantiene tres tipos de productos de la misma marca: KOLMATE +F, KOLMATE menta y KOLMATE +C, productos que han ido surgiendo con la finalidad de ir mejorando la crema dental y otorgar a ésta nuevos atributos: el fluor, que actúa como un elementõ protector, el nuevo sabor y el calcio que ayuda a prevenir las caries.

A pesar de que esta marca es líder en el mercado internacional, no lo es en el mercado interno. Por el contrario, al igual que en el caso de KOLIMNOX, en los últimos años ha experimentado una disminución en su participación en el mercado de cremas dentales. Su mecanismo de promoción enfatiza su ingrediente anticaries.

Con respecto al sistema de distribución de este producto, cabe destacar que Lafa, la empresa que fabrica KOLMATE, mantiene un adecuado mecanismo de distribución ya que cuenta con una fuerza de ventas propia, lo que le proporciona una ventaja frente a la competencia.

3. KOLIMNOX 2

A mediados de 1992, Inc. Products lanza al mercado su nuevo producto, KOLIMNOX 2, con el propósito de adoptar una posición más competitiva y dinámica ante la disminución en sus porcentajes de participación, y recuperar mercado, ya que parte de sus consumidores se habían dirigido hacia una crema dental con características más modernas.

KOLIMNOX 2, a diferencia de KOLIMNOX 1, se caracteriza por estar orientado a un segmento de clase media alta y alta. Además, en él se presentan otras características: introduce el atributo antisarro compitiendo directamente con el producto KRESTTI; mantiene un precio no sólo superior a KOLIMNOX 1, sino también al de la competencia; incluye una nueva presentación en el empaque, que pretende ser más moderna; e, introduce una fórmula más avanzada que le permite tener una doble acción sobre las caries y el sarro. Los cambios también alcanzan a la promoción -la cual se efectúa a través del auspicio de eventos importantes, cartas y promociones especiales al comerciante, muestreos, paneles, radio, revistas, televisión- y a los sistemas de distribución.

De esta manera, la empresa Inc. Products ha segmentado su mercado a fin de evitar el canibalismo entre sus productos; así, se tiene KOLIMNOX 1, que se dirige al segmento de clase baja y media baja, y KOLIMNOX 2, que se orienta al segmento de clase media alta y alta.

Parece ser que en un principio esta estrategia le dio buenos resultados a la empresa, ya que logró incrementar su participación en el mercado de cremas dentales no sólo en Lima sino también a nivel de provincias. Sin embargo, aún tiene que hacer frente a una serie de problemas, como identificación y diferenciación. El mercado de clase alta continúa visualizando a KOLIMNOX como un producto que es identificado, y por lo tanto adquirido, por las clases populares. Otro problema se relaciona con la presencia del canibalismo: si bien se intentó impedir que esto se produjera, ocurrió; la participación de KOLIMNOX 1 se vio disminuida en determinado porcentaje, cediendo puntos al nuevo producto. El tercer problema, se relaciona con el hecho de que no hay que olvidar que ya existe una marca en el mercado, como es KRESTTI, que resalta la característica antisarro en su publicidad y que, por lo tanto, la empresa Inc. Products no está introduciendo un producto totalmente diferenciado.

Preguntas:

1. ¿Qué recomendaciones daría a la gerencia para que mejore el desempeño de la marca KOLIMNOX en su conjunto?
2. ¿Está usted de acuerdo con que Inc. Products utilice la estrategia de marca paraguas?
3. ¿Qué opina usted respecto a que KOLIMNOX diversifique su línea de productos?
4. ¿Cuál sería la estrategia que le permitiría a KOLIMNOX ser identificado como un producto que no sólo se relaciona con el segmento de mercado de la clase baja?
5. ¿Cómo debería KOLIMNOX intentar diferenciarse aun más de la competencia?

VI

Caso: *Jean* L'EVYX

Jorge Giles es el Gerente General de la empresa L'EVYX, la cual se dedica a la fabricación y comercialización del *jean* de la misma marca en el Perú. Con el transcurso de los años, la empresa ha logrado una importante participación en el mercado del *jean*; sin embargo, el incremento de la competencia interna y externa, así como la acción desleal de la piratería que produce prendas de vestir similares, a las que coloca una marca reconocida, hace necesario que L'EVYX tome acciones con la finalidad de cuidar su participación en el mercado y la propiedad de la marca de su producto.

1. El mercado del *jean*

El *jean* cuenta con una gran aceptación en el mercado peruano. El producto no sólo es importante en el mercado doméstico, sino también en el mercado externo.

La particular característica de este producto es que sigue la tendencia de la moda, se transforma constantemente para poder ofrecer nuevos modelos y colores de acuerdo con los cambios que en ella se producen.

A través del tiempo se ha podido apreciar una gran variedad de modelos de *jean*. Existen aquéllos de corte tradicional, los que tienen pliegues, los prelavados, los que presentan la boca de los pantalones de diversos tamaños - angosta, ancha o en campana-. Los colores de las prendas también han variado: si bien el color azul continúa siendo el tradicional y el predominante

en el mercado, las tonalidades de éste varían e, inclusive, existe una gama más amplia de colores: verde, morado y negro, entre otros.

La calidad de la tela que se utiliza para la elaboración del *jean* también ha variado. Algunas empresas utilizan la tela confeccionada con algodón tangüis, de reconocimiento internacional por su alto nivel de calidad. Mientras que otras empresas ofrecen un *jean* elaborado con algodón de baja calidad, con la finalidad de disminuir sus costos.

El mercado del *jean* en nuestro país se caracteriza por la participación de varios competidores. Junto a las marcas nacionales y extranjeras, que ya son conocidas por su calidad, y que son de renombre, existe una serie de marcas poco conocidas que se comercializan sobre todo a través de los vendedores informales.

En el caso de L'EVYX, se trata de una marca reconocida a nivel internacional que ya se encuentra en nuestro país desde hace varios años. La imagen que proyecta busca resaltar sobre todo el estilo de vida norteamericano, así como la alta calidad de sus productos.

En los últimos años, han aparecido nuevos competidores y se ha producido el relanzamiento de algunas marcas en el mercado del *jean*. Entre las marcas más importantes que actualmente se encuentran en el mercado de este tipo de producto, se puede citar, por ejemplo, a LI, RANGGER, CANNASAS y RONKO.

LI

LI reaparece en nuestro mercado en 1991. Su público objetivo es el estrato medio de la población -estrato que disputaría con otra marca importante en nuestro medio como es RONKO-, con lo cual deja de lado su política de abastecer el estrato alto.

Su publicidad ha demostrado ser bastante efectiva sobre todo en el campo de la televisión, donde presenta propagandas de gran creatividad, producción y realización. Esta marca busca posicionarse como el "jean del hemisferio americano". LI fue relanzada nuevamente a principios de 1993 con la introducción de un nuevo comercial donde se combinan escenas locales con el concepto global de la campaña.

RANGGER

RANGGER es una marca que representa a una de las tres empresas de confecciones de *jean* más importantes a nivel internacional: la Blue Best. Esta marca fue relanzada en nuestro mercado en 1993. Si bien ya era conocida por el público peruano, pues incluso había logrado ocupar una posición de liderazgo entre los años 1984 y 1986, su actividad había ido decayendo a través del tiempo hasta verse obligada a salir del mercado a fines de la década del ochenta.

A principios de 1993, un grupo chileno, Tex, obtuvo la propiedad de la licencia de RANGGER, la cual le permite exportar el producto desde Chile hacia Perú y Bolivia. Bajo este sistema de licencia, la empresa Blue Best está dispuesta a apoyar a Tex no sólo financieramente, sino también con su *know how* en producción (calidad, diseño) y en tecnología, ya que se trata de un producto de calidad reconocida en el mercado internacional, cuya buena imagen debe cuidarse. Por su parte, Tex piensa distribuir el producto a nivel nacional a un precio competitivo, para lo cual está realizando un estudio de mercado y buscando la mejor estrategia de marketing. La empresa busca identificar al *jean* RANGGER como un artículo que permite mantener "la autenticidad en el propio estilo de vida".

CANNSAS

CANNSAS es una marca nacional que en los últimos años había dedicado una parte importante de su producción a la exportación hacia el mercado norteamericano, actividad que había desarrollado con éxito gracias a su gran capacidad para adaptarse a los cambios y a que no descuidó las áreas de producción -había control sobre la materia prima y la posibilidad de lograr internamiento temporal-, marketing -se consideraba la entrega oportuna de los pedidos- y de recursos humanos -mantenía buenas relaciones con el personal-, así como los requerimientos tecnológicos.

Su decisión de exportar se basó principalmente en cuatro elementos: la buena calidad de la materia prima nacional utilizada en el proceso productivo (la tela), la baja incidencia en el costo del componente importado, la mayor utilización de mano de obra y la generación de valor agregado. Sin embargo, por problemas del entorno, como los cambios introducidos en la política cambiaria, se produjo una disminución en los incentivos para exportar, lo que

determinó que la empresa volviera a reforzar su posición en el mercado local, principalmente a partir de fines de 1991.

RONKO

RONKO es una marca nacional de *jean*. Actualmente, es el líder del mercado, contando con una participación aproximada de 35% del total. El éxito alcanzado por la empresa se basa en los siguientes factores: la calidad del producto, el seguimiento de la moda, los precios competitivos y la orientación hacia un público objetivo definido, el cual está conformado principalmente por el mercado de clase media.

2. L'EVYX

L'EVYX es una empresa que se creó a fines del siglo pasado en los Estados Unidos y se dedica a la confección del *jean*. Esta es una de las empresas de confecciones de *jean* más grande del mundo; su producto ha sido muchas veces calificado como genérico.

En el Perú, el *jean* L'EVYX tiene una importante participación en el mercado. Luego de RONKO -que tiene una participación del 35% del mercado-, sigue L'EVYX, con el 18%. En este caso, cabe resaltar un aspecto importante: mientras RONKO es una marca que se orienta a la clase media, a L'EVYX se le ha posicionado como una marca que representa a un producto orientado a la clase media alta y alta.

La publicidad de la marca L'EVYX sigue el patrón que se adopta en el mercado internacional y lo que marca la diferencia es el mensaje, que va de acuerdo con el país o, en su conjunto, con el continente. Por ejemplo, en el caso de Europa, se trata de relacionar el producto con los valores de libertad y, en el caso de América Latina, se busca resaltar el estilo de vida norteamericano.

Ante la presencia de un período recesivo, algunas empresas han preferido sacrificar la calidad de su producto con la finalidad de continuar manteniendo sus niveles de participación en el mercado y abaratar costos. En el caso de L'EVYX, se ha preferido mantener la calidad del producto y competir mediante la utilización de una nueva estrategia.

Actualmente, L'EVYX ofrece su producto en dos presentaciones: etiqueta negra y etiqueta crema. El producto etiqueta negra se orienta a un mercado más exigente, que demanda productos de calidad; y que, por lo tanto, está dispuesto a pagar un mayor precio, el mismo que es superior al de la competencia. L'EVYX etiqueta crema fue creado con la finalidad de atender a un mercado que tenía interés en adquirir un producto de marca, L'EVYX etiqueta negra, pero que, sin embargo, no estaba en capacidad de pagar un mayor precio. El jean L'EVYX etiqueta crema ha permitido que la empresa pueda combatir a la competencia, entre la que se considera a RONKO e inclusive a los productos de piratería.

A través de los años, la aparición de nuevas marcas en el mercado peruano del *jean*, ha afectado la posición competitiva de L'EVYX. Además, la empresa se ha visto perjudicada por la acción de la piratería que hace uso ilegal de la marca L'EVYX, la cual es colocada en los productos que confeccionan. Ha sido posible comprobar la venta del *jean* de marca L'EVYX con etiquetas copiadas en diversos puestos de mercado y en los lugares donde se ubican los ambulantes dentro de la ciudad.

3. La piratería

La piratería en el Perú es una actividad ilícita que se practica no sólo en el sector del *jean*, sino también en relación a otros productos, como los *cassettes*, discos, champú, perfumes, entre otros.

Actualmente, el Estado peruano está buscando controlar la piratería; para ello, existe una entidad encargada de realizar esta actividad: Nocopi. Esta institución fue creada en 1992 y tiene entre sus principales objetivos combatir la piratería. A la fecha, las labores de la institución han sido positivas, pero no lo suficiente como para controlar este mal que afecta a numerosas empresas tanto nacionales como extranjeras, y que se efectúa en campos diversos.

El problema de la piratería afecta de una manera determinante a diversas empresas por lo que es necesario tomar acciones inmediatas para protegerse adecuadamente.

4. Situación actual

El señor Giles considera que es necesario combatir la piratería de manera inmediata utilizando diversos mecanismos. Asimismo, piensa que es necesario

evaluar la situación competitiva del *jean L'EVYX* etiqueta negra para decidir si este producto continúa o no en el mercado, dado el incremento de la competencia y la situación por la que atraviesa el país.

Según el asesor de marketing, el señor Montes -recientemente incorporado a la empresa-, la tendencia es que los clientes no respondan a la marca, sino a la moda del *jean*. Por tal motivo, considera que no es relevante continuar con el *jean L'EVYX* etiqueta negra ni combatir a la piratería. Pero sí cree que es importante reforzar la imagen del estilo de vida norteamericano en las distintas promociones que efectúa la empresa en relación al *jean L'EVYX*.

Preguntas:

1. ¿Está de acuerdo con el señor Montes cuando afirma que en el caso del mercado del *jean*, prima más la moda que la marca al momento de efectuar la compra de este producto?
2. ¿Debe L'EVYX continuar con la producción y comercialización de su *jean* etiqueta negra? ¿En qué elementos sustenta su respuesta?
3. ¿Qué acciones debería realizar L'EVYX en contra de la producción tipo pirata?
4. En nuestro mercado, ¿es conveniente que el *jean L'EVYX* presente la imagen de extranjero?
5. ¿Cuál sería la estrategia de marketing más adecuada para lograr una posición más sólida para el *jean L'EVYX*?

VII

Caso: Detergentes MÁGICA-B

Desur es una empresa nacional que inicia sus actividades en 1978 y se dedica a la fabricación del detergente marca MÁGICA-B. Desde su creación, esta empresa se ha caracterizado por su estrategia de precios bajos, lo que le ha permitido, junto con una adecuada gestión, ubicarse como líder en el mercado de detergentes por varios años. Sin embargo, la acción de su principal competidor, Better Perú, obliga a Desur a redefinir la estrategia competitiva de su principal detergente.

1. El mercado de detergentes

El mercado de detergentes es bastante competitivo. Las principales empresas participantes en este sector son: Desur con sus marcas MÁGICA-B y YAX, Better Perú con AMIELL y AXE y Lafa con PANCHITA y SPLASH.

Como éste es un sector que se caracteriza por tener varios participantes en la etapa de madurez del ciclo de vida de su producto, las empresas competidoras buscan continuamente incluir mejoras en sus detergentes con el propósito de seguir diferenciándolos de las otras marcas existentes en el mercado. Para esto, ellas se apoyan principalmente en los adelantos tecnológicos aplicados a la fórmula del producto; en los cambios introducidos en la presentación del artículo y el empaque; y, en los mecanismos de promoción.

En el mercado peruano, los detergentes se pueden dividir en dos grandes grupos: los tradicionales y los bioenzimáticos. Los detergentes tradicionales son los que se han ofrecido con fórmulas similares a través del tiempo y los bioenzimáticos se han caracterizado por el poder de sus enzimas para remover manchas y suciedades.

Los detergentes en general, suelen tener tres presentaciones según su tamaño: chico (100 gr.), mediano (250 gr.) y grande (1,000 gr.). Las mayores ventas se producen en los detergentes de tamaño mediano. Los principales puntos de venta donde se expenden estos productos son los puestos de mercado, las bodegas y los autoservicios.

Una característica importante de este sector es que los consumidores no tienden a mantener la fidelidad a la marca. Con facilidad se cambian de una a otra por i) la existencia de una variedad de alternativas; ii) la novedad de los productos que van saliendo al mercado y ofrecen nuevos atributos, los mismos que se enfatizan en las diferentes campañas publicitarias; y, iii) las promociones que se ofrecen, que implican rebaja en precios o canjes.

En el Cuadro No. 1 se muestra la inversión publicitaria efectuada por las empresas más importantes en el sector de detergentes, según los principales productos que elaboran.

Otra característica de los detergentes es que aproximadamente el 80% de los insumos requeridos para su fabricación son importados. Esto puede llevarnos a pensar que en el sector existe el riesgo de que la entrada de detergentes importados represente una fuerte competencia. Sin embargo, esto no es así porque existe un elemento a favor: el precio. En el caso de los productos nacionales, los precios tienden a ser más bajos que los de origen externo y, por lo tanto, no representan una fuerte competencia.

El análisis de los principales detergentes sobre la base de su participación en el mercado, brinda una visión general sobre la evolución del sector.

Cuadro No. 1

**INVERSIÓN PUBLICITARIA EFECTUADA POR LAS EMPRESAS
MÁS IMPORTANTES SEGÚN SUS PRINCIPALES DETERGENTES**
(Miles de US\$)

Detergentes	1991	1992
Desur		
Mágica-B	3,600	2,686
Yax	851	2,061
Better Perú		
Amiell	3,101	4,425
Axé	3,279	3,389
Lafa		
Panchita	4,011	4,300
Splash	3,190	2,693
Otros	2,643	1,412
Total	20,675	20,966

2. Los detergentes de Better Perú

Better Perú, la empresa que fabrica y comercializa los detergentes AMIELL y AXE -que cuentan con una importante participación en el mercado-, ha seguido una estrategia específica con el propósito de desplazar al detergente MÁGICA-B de su posición de liderazgo.

En 1991, su producto AMIELL ocupaba el segundo lugar en cuanto a participación en el mercado y AXE, el tercer lugar; lo que constituía, en ambos casos, una buena posición. MÁGICA-B era el detergente que ocupaba el primer lugar. Sin embargo, la situación cambió al año siguiente.

AMIELL

AMIELL es una marca que ha tenido gran éxito en el mercado desde fines de la década del sesenta, que es cuando se crea. Éste es el primer detergente bioenzimático que se introduce en nuestro país. Su posicionamiento resalta su alta calidad y efectividad. Por esta razón, la gerencia de marca de Better Perú

ha establecido siempre un precio superior al de la competencia en el caso de este producto.

Además, por las características que presenta AMIELL y por su más alto precio, se ha orientado al mercado de nivel socioeconómico medio alto y alto.

Su estrategia de promoción ha experimentado algunos cambios a partir de 1992. Antes, ésta descansaba en factores emocionales, pero la gerencia de la empresa consideró necesario apelar a factores racionales con la finalidad de demostrar que el producto era más rendidor que el producto líder, MÁGICA-B, y que existía una diferencia entre lo barato y lo económico. Esta estrategia le ha permitido a AMIELL volver a ocupar el primer lugar en el mercado en 1992 (ver Cuadro No. 2).

Cuadro No. 2

**PARTICIPACIÓN DE LAS PRINCIPALES MARCAS
EN EL MERCADO DE DETERGENTES**
(En porcentaje)

Detergentes	1991	1992
Desur		
Mágica-B	28.2	21.0
Yax	0.9	1.7
Better Perú		
Amiell	26.0	27.0
Axe	16.0	22.0
Lafa		
Panchita	10.0	11.0
Splash	2.3	3.0
Otros	16.6	14.3
Total	100.0	100.0

A través de las campañas publicitarias, se ha pretendido demostrar que no necesariamente lo más barato es lo que le conviene al consumidor. A veces es mejor pagar un poco más si lo que se busca es obtener buenos resultados y, por lo tanto, un producto realmente económico. Asimismo, se ha recurrido al recorte de la brecha de precios que distancia a AMIELL de la competencia, lo que le ha facilitado el acceso a la posición de liderazgo.

El éxito obtenido por AMIELL en el mercado local, ha hecho que la empresa decida exportarlo a otro país, Bolivia, donde también se distribuye su otra marca, AXE, y donde cuenta con una buena aceptación.

En los últimos meses de 1993, la empresa ha buscado introducir en el mercado, AMIELL "ya no ya" y AMIELL limón, aprovechando el desarrollo de la tecnología, que permite incluir algunas modificaciones en la fórmula que mantiene su producto original. Con estos nuevos productos se espera que AMIELL se consolide como líder en el mercado de detergentes.

AXE

A diferencia de AMIELL, AXE es un producto ubicado en la categoría de detergentes de tipo tradicional. Éste se encuentra en su etapa de madurez y ha logrado permanecer en el mercado debido a su buena administración y al continuo relanzamiento de la marca, que le ha permitido alargar su ciclo de vida, por la incorporación de nuevas características -mejorado, superado, con puntitos azules-. Ofrece al consumidor, principalmente de clase media, limpieza y rendimiento.

Al igual que AMIELL, AXE cambió su estrategia de promoción poniendo énfasis en la economía que obtenía la familia al usar este producto, por ser más rendidor. Además, su estrategia publicitaria fue complementada con la rebaja de sus precios, de tal manera que la diferencia con los de la marca líder, MÁGICA-B, fuera menor. Esta estrategia ha provocado que en 1992, AXE recupere el segundo lugar en el mercado, luego de AMIELL.

Siguiendo con las mejoras al producto, la empresa ha lanzado al mercado AXE limón -lo mismo que sucedió con el detergente AMIELL-, a fin de incorporarle nuevas características al producto original.

3. Desur y su detergente MÁGICA-B

MÁGICA-B, producto fabricado por Desur, ingresó al mercado de detergentes en 1980. Éste se orienta principalmente a las clases populares, aspecto que reforzaba en sus campañas publicitarias, lo cual lo diferenciaba claramente de los productos de la competencia.

En un comienzo, el detergente no tuvo mucho éxito. La estrategia utilizada se basó en intentar introducirse al mercado como el producto que usa la mujer moderna y, luego, como el producto sin trucos. Fue a partir de 1985 que MÁGICA-B logró mejorar su posición, gracias a la definición de su segmento de mercado -clase popular-, al cambio en su fórmula y al bajo precio. Alcanzó sus objetivos en 1991, que es cuando MÁGICA-B llegó a ser líder del mercado en el sector de detergentes. Esto debido principalmente a su estrategia de precios que le dio buen resultado -y que ha mantenido a través del tiempo- y a los cambios introducidos en su campaña publicitaria, en la cual incluye personajes criollos y trata de realzar los valores y costumbres de nuestro país.

Sin embargo, el producto se vio afectado por la estrategia que desarrolló Better Perú, durante 1992, sobre sus marcas AMIÉLL y AXE, lo que le permitió desplazar a MÁGICA-B de su posición de liderazgo. Fundamentalmente, esta estrategia se basó en presentar a estos dos productos como más rendidores que su principal competidor, MÁGICA-B. Esto, junto con la reducción de la brecha de precios y el incremento de la inversión en publicidad, determinó que el mercado dejara de reconocer la fortaleza de liderazgo en los precios que ofrecía MÁGICA-B.

A nivel de distribución, a pesar de la pérdida de liderazgo en el mercado, la marca más vendida en los puestos de mercado sigue siendo MÁGICA-B, mientras que la marca más vendida en las bodegas es AXE.

Desur sacó al mercado MÁGICA-B limón, siguiendo el comportamiento adoptado por Better Perú con su producto AXE. Sin embargo, en este caso la empresa tuvo que hacer frente a un proceso de "canibalización", ya que un porcentaje importante de los consumidores de su producto tradicional se trasladaron a comprar el nuevo producto. Ello sucedió principalmente porque la empresa tampoco intentó diferenciar sus *spot* publicitarios, en los que permanecían los mismos personajes que aquéllos del producto anterior.

Ante esta situación, el Gerente General de la empresa Desur, enterado de que usted está siguiendo un curso de mercadotecnia en una institución de prestigio de nuestro medio, le plantea las siguientes interrogantes:

1. ¿Debería MÁGICA-B cambiar su estrategia de liderazgo de precio?
2. ¿De qué manera la competencia ha afectado la posición de MÁGICA-B en el mercado de detergentes?
3. ¿Sería conveniente que MÁGICA-B redefina su segmento de mercado con el propósito de captar un mayor número de consumidores?
4. ¿A qué otras estrategias de mercadotecnia podría recurrir MÁGICA-B a fin de incrementar su participación en el mercado de detergentes y recuperar su posición?

VIII

Caso: Cerveza PHILXEN

En el Perú, la industria cervecera se inicia a mediados del siglo XIX. Ésta se ha caracterizado por presentar una serie de barreras a la entrada de nuevos competidores. Entre las principales barreras están las de tipo económico -son elevados los requerimientos de capital-, técnico -demanda alta tecnología y la necesidad de contar con economías de escala para ser más competitivo- y comercial -requiere de eficientes canales de distribución-; además, debe considerarse la posible reacción de las empresas cerveceras que ya se encuentran en el mercado.

Las tres empresas más importantes del sector cervecero son: Conacer S.A., que fue creada en 1863, Byjohn S.A., creada en 1879, y Cerdelsur S.A., que inicia sus actividades en 1898.

A través de los años, Conacer S.A., con su producto PHILXEN, ha logrado una mayor aceptación por parte de los consumidores de cerveza. Tradicionalmente, PHILXEN ha competido con KRIST, producto que fabrica Byjohn S.A., por tratar de ser la preferida del público consumidor.

Han sido diversas las estrategias adoptadas por Conacer S.A. y Byjohn S.A. para conseguir su objetivo; sin embargo, en los últimos años, PHILXEN ha visto reducida su participación. También ha disminuido la producción nacional de cerveza, la cual experimentó una caída del 7% en 1992, principalmente debido a la presión tributaria y a la disminución del poder adquisitivo de la población. Por esta razón, se requiere evaluar la orientación estratégica y publicitaria de PHILXEN, a fin de lograr revertir la tendencia.

1. La cerveza

En el mercado nacional, existen dos tipos de cerveza -la negra y la blanca- que se diferencian básicamente por el tratamiento que se les da en el proceso de producción y por el mayor o menor porcentaje de malta que se añade. Por su contenido alcohólico, la cerveza se orienta a personas mayores de 18 años, hombres y mujeres, aunque los que mayormente la consumen son los hombres.

La cerveza mantiene tres formas de presentación: en botellas de vidrio, en lata y en *chopp* -estas dos últimas presentaciones fueron introducidas al mercado por la empresa Byjohn S.A.-. La forma más común es la presentación en botellas de vidrio en tres tamaños: envase mediano (310 cm³), envase grande (620 cm³) y envase de un litro (1,000 cm³) -este tamaño de envase también fue introducido recientemente al mercado por Byjohn S.A.-.

La mayor parte de las ventas de cerveza (97%) corresponden a los envases de vidrio tamaño grande. La reciente introducción de envases de un litro podría hacer variar en algo el porcentaje de participación.

Proceso de producción

La elaboración de la cerveza se remonta a tiempos antiguos. Por ejemplo, en Egipto, este producto ya era consumido y considerado como un elemento básico en la alimentación de la población.

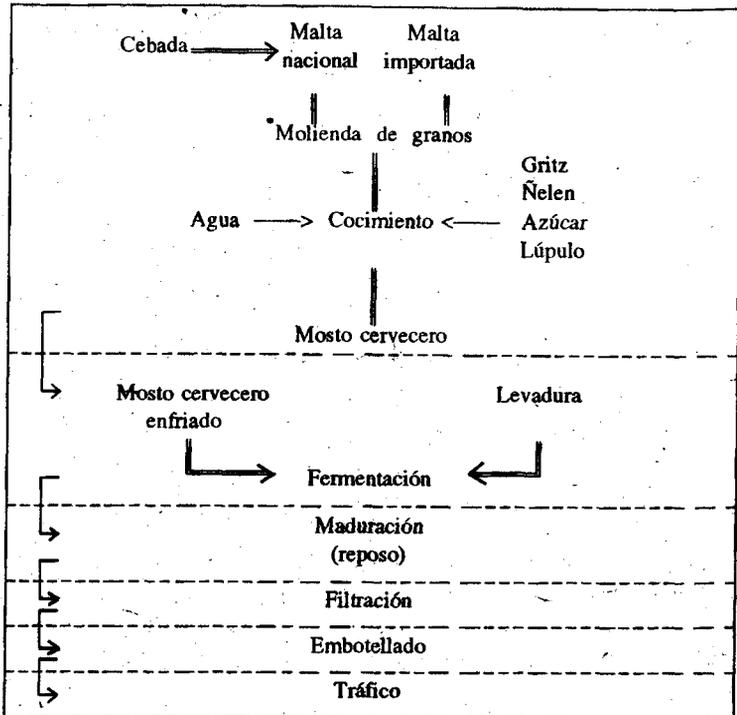
Actualmente, el proceso de elaboración de la cerveza se caracteriza por ser altamente tecnificado. La cerveza es sometida a un estricto control de calidad, degustación, pasteurización, embotellamiento y etiquetado. Dicho proceso comprende las siguientes etapas: cocimiento, fermentación, maduración, filtración, embotellado y tráfico (ver Gráfico No. 1).

2. Conacer S.A.

Esta empresa fue establecida en 1863, funciona bajo el nombre de Conacer S.A. a partir de 1902 y se encuentra ubicada en el Callao.

Gráfico No. 1

PROCESO PRODUCTIVO DE LA CERVEZA



Conacer ha realizado una extensión de su producto, siendo el principal, la cerveza PHILXEN. Entre otras de las cervezas que fabrica están: PHILXEN CHALACO, PHILXEN EXPORT y DANPEER, como cervezas blancas, y PORT y MALTA TRU, como cervezas negras. Recientemente ha introducido una nueva cerveza, HALCÓN, que cuenta con una buena aceptación por parte del público consumidor.

Tanto PHILXEN como KRIST, han sido reconocidas en el mercado por su marca y calidad; así lo demuestran las cifras sobre la evolución de las ventas correspondientes a las empresas que fabrican estos productos (ver Cuadro No. 1).

Cuadro No. 1

VENTA DE CERVEZA
(Miles de cajas)^{1/}

Año	Byjohn	Conacer
1985	30,642	22,601
1986	39,821	29,437
1987	43,316	34,526
1988	36,396	26,555
1989	28,198	19,764
1990	31,238	19,649
1991	42,705	19,668
1992	47,001	18,390

1/ Cada caja contiene 12 botellas de 750 ml.

A pesar de la diferencia que existe en la evolución de las ventas entre Byjohn S.A. y Conacer S.A., esta última ha logrado posicionarse, ya que la cerveza PHILXEN es una marca que ha sido reconocida por el público a través de sus años de existencia, en especial por su sabor, espuma, brillo y cuerpo. Sin embargo, recientemente su participación ha decrecido debido a una serie de factores. Entre ellos están: la disminución del poder adquisitivo de la población como resultado del período recesivo en que se encuentra el país, la fuerte presión tributaria, el incremento de la participación en el mercado cervecero de algunas compañías de provincias y el ingreso de cerveza de contrabando vía la frontera de Puno.

A todo ello, se suma el problema en el cambio de sabor que tuvo que enfrentar la empresa Conacer S.A. en su producto PHILXEN, en 1990, el cual generó una serie de controversias. El cambio experimentado en el sabor de la cerveza, que se debió a la excesiva exposición al sol de algunas cajas de cerveza y a fallas en la producción, no fue aprobado por algunos de sus consumidores habituales, quienes decidieron cambiar de marca.

Para solucionar el problema del sabor y con la finalidad de relanzar la marca, la empresa tuvo que recurrir a una serie de medidas, las cuales le están dando buenos resultados: entre ellas, la publicidad, en especial la de tipo comparati-

vo, entre PHILXEN y su principal competidor, KRIST, y el auspicio a determinados eventos con la finalidad de masificar su consumo y estrechar los lazos con sus distribuidores.

En el Cuadro No. 2 se puede observar las inversiones publicitarias realizadas por Byjohn S.A. y Conacer S.A. para el período 1991-1993.

Cuadro No. 2

INVERSIONES PUBLICITARIAS
(Miles de US\$)

Año	Byjohn	Conacer
1991	11,064	9,260
1992	10,640	11,372
1993	17,000	14,000

Una de las últimas campañas publicitarias realizadas por la empresa se refirió al "Ring de las cervezas", donde se pretendía recuperar el mercado perdido y captar nuevos consumidores, mediante la comparación de las dos cervezas más importantes del medio.

Otra de las medidas adoptadas con el fin de recuperar la imagen de la empresa, fue efectuar cambios en la alta dirección de las áreas de producción, mercadeo y administración. También se llevó a cabo la racionalización del aparato productivo y un fuerte aporte de capital que junto con la medida anterior -llevadas a cabo en 1992-, permitió recuperar mercado al año siguiente, dado que la nueva gerencia se había señalado como meta adoptar una gestión corporativa y consolidar la organización en sus niveles de ventas.

Conacer S.A. presenta una serie de ventajas. Entre ellas está su amplia cobertura a nivel nacional -con excepción de parte del sur del país-. Además, realiza operaciones de exportación hacia países como Estados Unidos, Venezuela, Argentina y Chile.

La empresa ha efectuado una integración vertical, ya que obtiene, a través de otras compañías que están directamente vinculadas a ella, una serie de materiales -como las etiquetas, la malta, las cajas y las botellas de plástico- necesarios para la elaboración de su producto.

3. Competidores

En el mercado nacional, el total de la producción cervecera se distribuye principalmente en tres grupos: Byjohn S.A., Conacer S.A. y Cerdelsur S.A., cuyos porcentajes de participación son 40%, 28% y 16%, respectivamente.

Byjohn S.A.

Byjohn fue creada en 1879. En la actualidad, cuenta con una amplia cobertura a nivel nacional, facilitada por la presencia de adecuados canales de distribución. Asimismo, se ha orientado al mercado externo: ofrece su producto en algunos países como Estados Unidos, Japón y Ginebra, con la posibilidad de incursionar en mercados europeos.

La empresa cuenta con un eficiente sistema de distribución e inclusive con una flota de transporte propia, lo que le permite llegar a más puntos del país que sus competidores más cercanos. Su sistema de distribución se basa en el establecimiento de centros de venta (mayoristas) en zonas diferenciadas en función a la densidad poblacional y extensión territorial. Varios de estos centros de distribución le pertenecen a Byjohn, lo cual facilita la distribución del producto hacia el minorista y el consumidor final.

Posee, además, una amplia capacidad instalada, lo que le permite incrementar sus niveles de producción cuando aumenta la demanda. Entre otras de las ventajas que posee la empresa se encuentran la marca, que es ampliamente reconocida en el mercado, y el frecuente empleo de adecuadas estrategias de comercialización y marketing.

A través de los años, Byjohn S.A. ha efectuado un proceso de integración vertical y de diversificación. Como parte del proceso de integración vertical, una variedad de insumos necesarios para la fabricación de cerveza (etiquetas, malta, botellas, cajas de plástico) son elaborados por las empresas relacionadas al grupo Byjohn.

Respecto a la diversificación, la empresa se ha orientado a la producción de bebidas alcohólicas y bebidas gaseosas, lo cual le ha permitido obtener economías de escala. Entre las bebidas alcohólicas están: KRIST, LATINA y REAL, que fabrica directamente Byjohn S.A.; DEL'MEM, MALTA SAMSUM y KRIST, que produce Cernor S.A.; y, SANJU, SAMSUM y KRIST, que elabora Cervecería Sanju S.A. (las tres empresas pertenecen al

grupo, Byjohn). Entre las bebidas gaseosas están: GRANA, AGUA TICA, SODA BYJOHN, AGUA KRISLINA, CHAMPA (espumante).

En realidad, su producto más importante es la cerveza KRIST, de donde provienen casi el 90% de sus ingresos. Contó con una participación en el mercado de 54%, en 1990; y, de 67%, en marzo de 1993. Cerveza KRIST se ofrece al mercado en tres tamaños: mediano (310 cm³), grande (620 cm³) y de un litro (1,000 cm³). Este último tamaño ha sido recientemente introducido al mercado y pretende ubicarse en un segmento de mercado específico.

Cerdelsur S.A.

Esta empresa fue creada en 1898 y se ubica en el departamento de Arequipa. Los socios fundadores fueron de procedencia alemana.

Actualmente, además de la planta que posee en Arequipa, Cerdelsur S.A. cuenta con otra en Cuzco. Se encarga de la elaboración de las cervezas AREQUIPITA, MALTA AREQUIPITA, CRUZLEÑA y MALTA CRUZLEÑA.

La compañía cubre principalmente el mercado de cerveza en el sur del país y ocupa una posición de liderazgo en esta zona gracias a una adecuada gestión financiera y a la orientación corporativa que mantiene. Por muchos años, la empresa se ha limitado a cubrir el mercado del sur del Perú, dejando de lado el resto del país, principalmente por la falta de una amplia cadena de distribución.

En la actualidad, debido a la crisis económica, la empresa ha intentado aplicar una política de expansión, orientándose al mercado limeño y al mercado externo (Chile, Estados Unidos y el Reino Unido).

Cerdelsur S.A. cuenta aproximadamente con el 16% de participación en el mercado cervecero nacional.

4. Situación actual

Byjohn S.A. ha lanzado al mercado el envase de un litro de su cerveza KRIST. Este envase tiene la particularidad de presentar la marca de la empresa en el vidrio, por lo que no puede ser utilizada por la competencia.

Conacer S.A., que a través de su cerveza PHILXEN tradicionalmente ha atacado a KRIST, considera que el impacto de este producto con su nuevo envase no será importante en el mercado. Según la opinión de Jorge Paz, un asesor de la empresa, PHILXEN debe continuar desarrollando campañas de publicidad comparativa para incrementar su participación en el mercado, dejando de prestar atención al nuevo envase que ha sacado la competencia. Sin embargo, el señor Carrión, otro asesor de la empresa, considera que la acción de KRIST con su botella de un litro necesariamente obliga a PHILXEN a tomar acciones para adecuarse a la nueva situación competitiva del sector.

Preguntas:

1. ¿Cuál de estas dos posiciones cree usted que hubiese sido más conveniente para Conacer S.A.? ¿Por qué?
 - a) tratar de mejorar la calidad de su cerveza PHILXEN.
 - b) introducir una nueva marca al mercado y continuar ofreciendo PHILXEN en las mismas condiciones.

Comente.

2. ¿Qué acciones debe adoptar la empresa con respecto a PHILXEN para poder hacer frente a la salida de la botella de un litro que ofrece su competidor al mercado?
3. ¿Es conveniente que KRIST, como posiblemente también lo haga PHILXEN, lance al mercado un envase más grande que el tradicional de 620 cm³? ¿Por qué?
4. ¿Cree usted que en el mercado peruano existen nichos de mercado para poder introducir una nueva cerveza? ¿Cuál es ese nicho de mercado y qué características debería presentar la nueva cerveza?

IX

Caso: Supermercados ION

Los Supermercados ION constituyen una cadena de tiendas de autoservicio donde se expende una gran variedad de productos nacionales e importados de diferentes marcas y se brindan una serie de servicios de manera eficiente. Estos establecimientos están dirigidos principalmente al segmento de mercado de clase media alta y alta de Lima Metropolitana.

En la actualidad, esta empresa ocupa una posición de liderazgo en el sector de supermercados, a lo cual han contribuido la aplicación de estrategias efectivas, la buena gestión empresarial y la ubicación estratégica de sus locales, entre otros factores. El éxito alcanzado por la empresa es notable, pues es posible encontrar en sus establecimientos una gran afluencia de clientes, ávidos por adquirir los diversos productos que allí se expenden.

Pepe ION, Gerente General de la empresa, sostiene que si bien son actualmente los líderes en el mercado de autoservicios, aún es ardua la tarea que deben cumplir. Él considera que es importante continuar mejorando y tratar de ofrecer nuevos servicios a sus clientes para poder mantenerse en el sector de supermercados como líderes, ya que éste es cada vez más competitivo.

1. El sector de supermercados

El sector de supermercados en el Perú ha experimentado diversos cambios en los últimos años. Así como han ingresado nuevos participantes, se han retirado otros -por cierre, venta o fusión- ya que no pudieron adaptarse a los cambios en el entorno, caracterizado por una fuerte recesión y una gran

variabilidad de precios que afectaron sus márgenes de utilidad. Además, tuvieron que hacer frente a problemas financieros y tributarios.

Los supermercados también se han visto afectados por el sector informal. Los vendedores informales constituyen una fuerte competencia, en especial en la línea de licores, conservas, juguetes y cosméticos, productos que por lo general son traídos de contrabando para ser luego vendidos en los mercados informales y en las avenidas principales de la ciudad de Lima, donde se ubican los ambulantes.

En el Perú, los supermercados tienen una participación de alrededor del 10% del total del comercio minorista. Si se le compara con otros países, como Colombia y Venezuela, se puede observar que existe una marcada diferencia, ya que en estos lugares los porcentajes de participación ascienden a 40% y 65%, respectivamente. Esto permite prever que en el Perú aún existe cabida para nuevos supermercados, cuyo éxito dependerá de una serie de factores.

En la actualidad, el mercado nacional de supermercados está compuesto principalmente por: POR MAS, GLOBAL, SANTA ISA, ION y MAXIM. Por efecto de la crisis, diversas cadenas de autoservicios han salido del mercado, como son MONTERRICO, TODO, D-TIA, ESCALAX y GALA. En 1990, se estimaba que existían 95 establecimientos en el mercado peruano y en 1993, la cifra sólo asciende a 40 establecimientos.

2. Supermercados ION

2.1 Historia

La cadena de tiendas ION, de propiedad de la familia ION, se creó en 1942, con la apertura de una bodega en San Isidro, donde se vendían abarrotes en general. La bodega fue creciendo hasta alcanzar su máximo nivel de ocupación en 1980. Durante todo este tiempo, había logrado caracterizarse por su buena relación con el proveedor -por sus pagos oportunos- y sus clientes -por el buen servicio que ofrecía-.

Su segunda tienda la inaugura en 1983 en el distrito de Miraflores y con ella inicia su etapa de crecimiento. A partir de entonces, Supermercados ION logra definir cuál sería la orientación de la empresa por el lado del público objetivo -clase media alta y alta- y por el lado del tipo de empresa -técnica y

profesional-. Luego de dos años, se abren dos tiendas más en el mismo distrito de Miraflores, dando inicio a la etapa de consolidación.

La quinta tienda fue abierta en Limatambo recién a fines de 1990, debido al período de inestabilidad que enfrentaba el país. En 1992, se inaugura la tienda ubicada en Córpac; y, en 1993, las tiendas ubicadas en San Borja, La Molina y recientemente, en San Miguel.

Actualmente, la familia ION cuenta con nueve supermercados que están estratégicamente ubicados y, además, con un hipermercado, que es el primero de esta naturaleza en el país (ver Cuadro No. 1). En conjunto, estos establecimientos representan el 65% del total de las ventas minoristas en supermercados.

Cuadro No. 1

UBICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CADENA DE TIENDAS ION
(A diciembre de 1993)

Año de creación	Número de tienda	Ubicación geográfica
1942	1	San Isidro
1983	2	Miraflores
1985	3	Miraflores
1985	4	Miraflores
1990	5	Limatambo
1991	6	Córpac
1993	7	San Borja
1993	8	La Molina
1993	9	San Miguel

2.2 Organización

La organización de los Supermercados ION es funcional; mantiene principalmente los departamentos de Marketing, Operaciones y Finanzas.

En el departamento de Marketing se vienen aplicando una serie de estrategias innovadoras con el propósito de satisfacer al cliente, lograr una activa comunicación con éste, obtener costos adecuados y ofrecer un servicio de calidad. Una de las estrategias de marketing utilizadas se basa en la publicidad cooperativa o compartida, por acuerdo entre la empresa y sus principales proveedores. Mediante este tipo de publicidad se logra disminuir los costos para la empresa, utilizándose diversos canales de difusión, como las páginas enteras de los periódicos, además de los folletos, la televisión, la radio y el correo, aunque en menor proporción. El sistema de anuncios en los periódicos resulta bastante útil cuando se pretende abrir un nuevo local o cuando se intenta informar al público sobre las ofertas o los distintos productos que se pueden encontrar en las tiendas ION.

Otra de las estrategias de marketing utilizada se basó en el convenio firmado por la empresa y una importante entidad bancaria de nuestro medio en 1992. El acuerdo consistía en que el banco debía emitir bonos a título personal, que serían concedidos a los principales clientes de su tarjeta de crédito. Esto les permitiría a los clientes obtener un crédito hasta por un monto de 300 nuevos soles, en las compras que efectuaran en la cadena de tiendas ION. Se tenía acceso a este crédito si las compras se hacían en artículos de bazar, canastas navideñas, juguetes, licores, regalos y artículos importados -menos comestibles-.

Una de las técnicas de mercadeo a la que ha recurrido Supermercados ION es el *merchandising*, que viene a ser el conjunto de acciones que se adoptan con la finalidad de vender el producto en el punto de venta y que debe servir para complementar la publicidad y los mecanismos de promoción. A través de este sistema se ha buscado capitalizar la compra por impulso; se ha pretendido que el cliente adquiriera más productos de los que inicialmente planificó comprar cuando se dirigió a uno de los establecimientos. Entre los elementos que han contribuido al éxito del *merchandising* en los locales ION, se pueden mencionar las decoraciones, los estantes, las góndolas, las formas de presentación de los productos, los carteles y las ofertas.

Además, el departamento se encarga de realizar promociones creativas como: "Martes azul", "Miércoles naranja", "Ver crear, ver crecer", entre otras, y coordina con el departamento de Operaciones para el adecuado establecimiento de la mercadería.

El Departamento de Operaciones mantiene una estrecha relación con los proveedores, quienes se encargan de abastecer a la empresa ION de los productos nacionales e importados en forma oportuna. La relación entre la empresa y sus proveedores es bastante buena, ya que se preocupa por cumplir con sus pagos oportunamente. Este departamento es el encargado del control de calidad y de la adquisición de la nueva maquinaria para dar un mayor y mejor servicio, guardando estrecha relación con los otros dos departamentos.

El Departamento de Finanzas se encarga de mantener al día el movimiento de las ventas e inventarios, mediante la interconexión de las cajas registradoras con las computadoras, y de fijar los períodos de pago a los proveedores. Y, aunque la empresa es financieramente sólida, se encarga de conseguir el financiamiento necesario para cubrir los requerimientos de inversión o de capital de trabajo, observando continuamente el movimiento de las cuentas bancarias y de caja, y el destino de las inversiones.

2.3 Mercado

El público objetivo de los Supermercados ION es la clase media alta y alta, que se preocupa más por adquirir un producto de buena calidad, de buena presentación, de mayor variedad -tanto en número como en marca- y por el buen servicio -atención rápida, buen trato, posibilidad de utilizar tarjetas de crédito, etc.-, antes que por el precio. La empresa no busca orientarse al público de los estratos bajos, ya que sus preferencias y gustos son diferentes y demandan principalmente precios bajos, antes que calidad, lo cual requeriría que la empresa cambie sus estrategias, así como los servicios que brinda.

Uno de los objetivos de la empresa es tratar de saber qué es lo que el cliente desea y cómo lo desea; razón por la cual, busca identificar sus gustos y preferencias. También se preocupa por brindarles diversión y entretenimiento, a fin de que la compra se convierta en una actividad placentera, de allí que mantenga su *slogan* "donde comprar es un deleite".

El mercado potencial de los Supermercados ION son los niños, a quienes se orienta una buena parte de sus promociones, como por ejemplo, la promoción basada en el *slogan* "Ver crear, ver crecer" o la entrega gratuita de globos, chocolates, caramelos, regalos y el servicio de minicar.

2.4 Producto

Los productos que ofrecen las tiendas ION son muy variados, tanto en número como en marcas, pudiendo ser nacionales o extranjeros; estos últimos son adquiridos de terceras empresas, ya que ION no importa directamente por no ser éste su objetivo. Se estima que en los locales se exhiben un total de 17,000 *items*, sobrepasando a la competencia en 9,000 *items* aproximadamente.

En cuanto a las líneas de productos, se exhiben en las alacenas, góndolas, cámaras frigoríficas, escaparates, etc., mercadería diversa, como por ejemplo: alimentos frescos o enlatados, carnes -res, cordero, cerdo, pescado, pavo, pollo-, jamones, embutidos, artículos de bazar, licores, juguetes, bicicletas, artículos de limpieza, entre los más importantes. Los productos que tienen mayor posibilidad de venta son aquellos que presentan una buena decoración o que se dan a degustar entre el público que visita sus diferentes locales. Además, a fin de agilizar la atención al público, se cuenta con un sistema de barras.

2.5 Proveedores

La relación que tiene Supermercados ION con sus proveedores es bastante buena, ya que siempre han procurado cumplir en forma oportuna con el pago de sus obligaciones. Mantiene con sus proveedores un período de pago que es de aproximadamente 15 días, una vez que su producto haya sido vendido.

La buena imagen de la empresa también ha permitido que sus proveedores, entre los que se encuentran nacionales y extranjeros y cuyo número se ha incrementado en forma considerable, procuren apoyarlo en épocas difíciles y cumplan con la entrega oportuna de su mercadería en todo momento. La calidad es una variable indispensable que es exigida a todo proveedor.

Las tiendas ION, en algunos casos, han aplicado una estrategia de crecimiento vertical hacia atrás, con el fin de llevar un mejor control de la calidad del producto -mediante la vigilancia del sistema de producción- y lograr un mejor abastecimiento. Esto ha sucedido con las frutas y las carnes, en cuyo caso se negocia directamente con los productores, lo cual permite evitar la presencia de intermediarios y, por lo tanto, abaratar costos.

2.6 Tecnología e innovación

La tecnología ha sido un factor muy importante para la empresa. Entre los adelantos tecnológicos más relevantes introducidos están: los códigos de barras y las cajas registradoras, que le han permitido agilizar el servicio de atención al cliente; las balanzas electrónicas y las maquinarias de refrigeración, que le han permitido lograr un peso exacto y la conservación de los productos que allí se expenden; y, las computadoras y los terminales de venta, que le han brindado la posibilidad de contar con adecuada información sobre la posición de los inventarios, la rotación de los productos y perfeccionar el sistema de compra.

La innovación también ha sido muy importante y, en parte, ha sido realizada por la adaptación de cambios tecnológicos y una serie de estrategias, que han hecho de Supermercados ION una empresa innovadora con una posición preferencial en el mercado.

2.7 Factor humano

Para Supermercados ION, la relación entre empleador-trabajador-cliente es un elemento clave, razón por la cual el factor humano -trabajador- es muy importante. A éste se le brinda un trato especial y se le trata de inculcar que haga suyo el espíritu de la empresa; su nivel salarial es uno de los más altos en el mercado. A las personas que trabajan en Supermercados ION y están en contacto permanente con el cliente se les denomina "ayudantes". Ellos son disciplinados y entrenados continuamente para que puedan ofrecer un buen servicio y atención al cliente; y, además, para que tanto su productividad como su eficiencia mejoren, lo cual tendería a repercutir favorablemente sobre la empresa.

También es importante el aspecto de la comunicación, ya que al ser los "ayudantes" los que mantienen contacto con el cliente, conocen su comportamiento y sus preferencias, y son los que deben atender sus solicitudes. La comunicación entre ellos y la gerencia brinda la información para aplicar estrategias adecuadas que permitan captar un mayor número de clientes, cuidando siempre el buen servicio.

Para la captación de personal, las tiendas ION toman en cuenta la variable edad, que fluctúa entre los 18 y 23 años, ya que intentan evitar que el personal traiga ya consigo malos hábitos adquiridos en otras organizaciones.

2.8 Filosofía empresarial

La filosofía empresarial de los Supermercados ION se basa en la diferenciación. Para ellos es muy importante tratar de diferenciarse de la competencia, razón por la cual se han aplicado diversas estrategias, las que le han dado un buen resultado y le han permitido ubicarse en el primer lugar en el sector al cual se orientan.

También es importante la innovación. Ellos consideran que deben producir el cambio, sin dejar de tomar en cuenta que el cliente es lo primero, por lo que buscan satisfacerlo continuamente.

Como parte de esta estrategia se ofrece una gran variedad de servicios, los que se presentan en el Cuadro No. 2.

Cuadro No. 2

SERVICIOS QUE SE OFRECEN EN LAS TIENDAS ION

- Alquiler de videos.
- Degustación de bocaditos, café, gaseosas y otros productos.
- Elaboración de llaves.
- Entrega de bolsas en forma gratuita.
- Expendio de comidas frías y calientes.
- Farmacia.
- Lustrada de zapatos sin costo alguno.
- Pago de luz-agua-teléfono.
- Parqueo gratuito.
- Revelado de fotos.
- Servicio de cajas rápidas.
- Servicio de correo.
- Servicio de fotocopias.
- Servicio a domicilio "ION pedidos".
- Transporte gratuito de la mercadería al auto.
- *Vallet parking*.
- Venta de revistas y periódicos.

El servicio de "ION pedidos" está dirigido a determinados distritos de la ciudad de Lima, como son Camacho, Casuarinas, Chacarilla, La Molina y Monterrico. Para tener acceso a este servicio, los clientes deben inscribirse en la oficina de reclutamiento de algunas de sus tiendas y solicitar el envío de su mercadería cada vez que lo crean conveniente. Este servicio ha demostrado ser exitoso, contando con un gran número de pedidos diarios.

Preguntas

1. ¿A qué se debe el éxito de Supermercados ION? ¿Cuál fue su estrategia?
2. ¿Qué acciones recomienda usted a Supermercados ION durante este período de recesión para que continúe manteniéndose en la posición de liderazgo?
3. ¿Cómo la empresa podría ser más eficiente en el aspecto de organización?
4. ¿Qué otros servicios se podrían ofrecer en Supermercados ION a fin de continuar satisfaciendo al cliente?
5. ¿Cree usted que Supermercados Ion está en condiciones de abrir nuevos establecimientos no sólo en Lima, sino también en provincias? Si así fuera, ¿que elementos debería tomar en cuenta para que tenga éxito?

X

Caso: Aerolíneas FOX-ET

Aerolíneas FOX-ET inició sus operaciones en 1947 y fue la primera línea de aviación comercial que se abría en el país. A través del tiempo, esta empresa se ha caracterizado por ofrecer vuelos regulares, nacionales e internacionales. Sin embargo, los cambios producidos en el entorno a partir de 1990, afectaron la estructura competitiva del sector de aviación, cambiando la posición de la empresa. Esta situación obliga a Aerolíneas FOX-ET a evaluar el programa de marketing que viene aplicando para el mercado nacional a fin de mejorar su posición en el sector de aviación comercial.

1. El sector de empresas de aviación comercial

Antes de 1991, el sector de aviación comercial en el mercado nacional sólo comprendía la participación de dos líneas aéreas: AEROPAÍS y FOX-ET. El Estado ejercía un fuerte control sobre el sector a través de una serie de normas respecto a tarifas, rutas, costos y procedimientos requeridos para poder ofrecer el servicio de transporte aéreo comercial.

A partir de setiembre de 1991, mediante el Decreto Legislativo No. 670, se pretende flexibilizar los trámites, procedimientos y requisitos aplicados en la aviación comercial y, con tal propósito, se liberan las rutas y tarifas aéreas. Esto se hizo con la finalidad de facilitar el acceso de capitales nacionales y extranjeros privados a este sector, y de incrementar el número de empresas orientadas a la prestación del servicio de transporte aéreo.

Como consecuencia de este decreto, se permite y facilita la entrada de otras empresas a realizar actividades en el sector de aviación. Es así que en poco

tiempo, además de FOX-ET y AEROPAÍS, aparecen seis empresas más en el mercado (ver Cuadro No. 1).

Cuadro No. 1

LÍNEAS AÉREAS NACIONALES: INICIO DE OPERACIONES

Líneas aéreas nacionales	Fecha
Fox-et	1947
Aeropais	1974
América	1991
Expres	1991
Air Tum	1991
Air Halcón	1992
Air Continental	1993
Imperio	1993

Asimismo, se deja sin efecto el establecimiento de tarifas fijas, por lo cual se provoca una agresiva competencia en los precios de los pasajes, medida a la que recurren FOX-ET y AMÉRICA. FOX-ET, por ejemplo, introdujo un sistema de promoción llamado "quinteto" -consistía en un paquete de tarifas diferenciadas según se trate de aquel que viaja ida y vuelta, el que regresa a su tierra, el que viaja con grupos de tres o más personas, el que compra por anticipado y el que compra en el aeropuerto con sólo dos horas de anticipación, para cada uno de los casos había un descuento especial- luego, dio una rebaja generalizada de 40% sobre el precio de los pasajes. AMÉRICA estableció sólo dos tarifas diferenciadas para los vuelos nacionales, según se tratara de vuelos de corta o de larga distancia. Sin embargo, estas medidas generaron efectos contraproducentes sobre las empresas, las cuales incluso vieron disminuir su participación en el mercado.

La crisis económica que enfrentaba el país y el problema de falta de seguridad, como consecuencia del terrorismo, afectaron directamente el flujo del turismo y la frecuencia de los viajes, incidiendo fuertemente sobre el

mercado de aviación comercial. La recesión hizo que en 1992 se redujeran las ventas reales de las líneas aéreas en un 30% aproximadamente.

Como se puede apreciar en el Cuadro No. 2, el número total de pasajeros, así como la carga transportada por vía aérea, se ha reducido sustancialmente en los últimos años. Cabe resaltar que el pasajero nacional acostumbra llevar consigo una mayor cantidad de equipaje, en comparación con el extranjero.

Cuadro No. 2

**TOTAL DE PASAJEROS Y CARGA TRANSPORTADA
POR COMPAÑÍAS AÉREAS NACIONALES**

Año	Pasajeros (miles)	Carga (miles de kg.)
1988	2,571	17,662
1989	1,588	11,666
1990	1,766	9,681
1991	1,556	8,192
1992	1,575	8,010

En cuanto a los motivos por los que se hace uso del servicio aéreo, el 61% del total de personas que demandan este tipo de transporte lo hacen por razones de trabajo, el 22% corresponde a aquellas personas nacionales que hacen turismo dentro del país, el 8% son turistas extranjeros que realizan turismo nacional y el 9% restante utiliza el servicio por razones diversas.

2. Aerolíneas FOX-ET

Esta empresa inició sus operaciones en 1947, y ocupó una buena posición hasta antes de 1991, año en el cual FOX-ET y AEROPAÍS eran las únicas líneas aéreas nacionales que permanecían en el mercado. Sin embargo, la situación cambió a partir de ese año, cuando se flexibilizó el sistema de aviación comercial, lo que afectó la situación de la empresa, la cual recurrió a la rebaja de las tarifas, entrando en una "guerra de precios" sin éxito.

En 1992, con los cambios en la dirección de la empresa y en el manejo gerencial, se logró revertir parcialmente el panorama. Se buscó dar una buena

imagen de la empresa a nivel nacional mediante el ofrecimiento de un mejor servicio. A nivel internacional, se intentó promocionar el Perú turístico, a fin de atraer al extranjero; con este propósito se ofreció el servicio de transporte aéreo a participantes en seminarios de carácter internacional.

También se aplicó una buena estrategia de marketing para la comercialización del servicio que ofrece FOX-ET, a través de i) la firma de diversos convenios, entre ellos, aquel suscrito con una entidad bancaria para facilitar la adquisición de pasajes a crédito, mediante un nuevo servicio denominado "clase ejecutiva"; y, ii) el refuerzo de la publicidad, con su lema "FOX-ET, la primera línea aérea del Perú", en la que se buscó realzar diversos lugares geográficos del país, nuestra cultura, los bailes típicos, entre otros elementos.

Además, se inauguraron nuevas agencias en provincias; se abrieron nuevas rutas nacionales y extranjeras; se incrementó la frecuencia de los vuelos y la flota existente; se obtuvo el permiso para realizar actividades industriales de mantenimiento y reparaciones de aviones *jet* en sus talleres del aeropuerto; y, se implementó un nuevo sistema de comunicaciones en la División de Reservaciones de Pasajes.

El Comandante Fabricio Vásquez, Gerente de Aerolíneas FOX-ET, después de haber visto la forma como ha ido evolucionando la situación de la empresa, considera que la privatización de su competidor tradicional AEROPAÍS y la aparición de otras líneas aéreas, podrían hacer que la competencia por precio y servicio se vuelva más agresiva. Ante ello, él opina que Aerolíneas FOX-ET debe reforzar el aspecto de marketing y debe actuar rápidamente para poder mantener su importante participación en el mercado (ver Cuadro No. 3).

Con respecto a las tarifas, el Comandante Vásquez sostiene que más que establecer una política de precios bajos, la empresa debe orientarse a dar un buen servicio manteniendo una política de precios competitiva, en relación a la que aplican las otras empresas del sector. Sin embargo, él considera también que la campaña de promoción se torna algo compleja porque no se trata de un producto, sino más bien de un servicio.

En una reunión que sostiene con el señor Gutiérrez, el nuevo asesor de marketing de Aerolíneas FOX-ET, el Comandante Vásquez manifiesta lo siguiente:

"Si nosotros fuéramos una empresa de bienes tangibles podríamos mostrar el producto y sus características particulares, a fin de lograr un mayor incremento de la demanda: ¿Qué puede mostrar Aerolíneas FOX-ET, además de sus aviones y la conformidad de la gente, que se muestra contenta con el servicio de la empresa, que es lo que se presenta en todos los comerciales de las empresas de aviación?"

Cuadro No. 3

**LÍNEAS AÉREAS NACIONALES:
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

Líneas aéreas nacionales	(%)
Fox-et	33
América	27
Expres	18
Aeropais	15
Air Tum	5
Otros	2

El señor Gutiérrez, quien procede de Trujillo, responde al Comandante que el marketing es igual tanto para los productos tangibles como para los productos intangibles. Además, según él, una alternativa es que la empresa se concentre en algunos segmentos del mercado. Se podría utilizar el criterio geográfico de manera tal que la organización de la empresa pueda descentralizarse. De esta manera, el Comandante Vásquez podría encargarse, por ejemplo, del mercado centro y sur, mientras que él se encargaría del mercado norte del país.

Preguntas:

1. ¿Está usted de acuerdo con que el marketing de servicios es igual al marketing de productos tangibles? ¿Por qué?

2. ¿Está usted de acuerdo con el señor Gutiérrez respecto a su intención de segmentar el mercado según la variable geográfica? ¿Cómo segmentaría el mercado de Aerolíneas FOX-ET?
3. ¿Qué desventajas presenta la política de establecer precios bajos?
4. ¿Cree usted que es posible incrementar los servicios que la compañía ofrece sin incrementar los precios? ¿Cuáles son las principales limitantes para aplicar esta política?

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: CIUP, 1993.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, Lima: CIUP, 1992.
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: CIUP, 1993.

*Se terminó de imprimir
el 31 de agosto de 1994
en los talleres gráficos de la
Universidad del Pacífico
Avenida Salaverry 2020
Lima 11 - Perú*