
APUNTES



DE ESTUDIO

CASOS DE POLÍTICA DE LA EMPRESA

David Mayorga
Patricia Araujo



CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

CASOS DE POLÍTICA DE LA EMPRESA

**David Mayorga
Patricia Araujo**

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

CASOS DE POLÍTICA DE LA EMPRESA

David Mayorga

Patricia Araujo

1a. Edición: Noviembre 1992

BUP - CENDI

Mayorga, David

Casos de política de la empresa / David Mayorga y Patricia Araujo.
- Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1992.

**/POLÍTICA EMPRESARIAL/ESTRATEGIA EMPRESARIAL/
COMPETITIVA/ESTUDIOS DE CASOS/**

65.01 (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.

A la memoria de Victor Ego
A nuestros padres
A Claudia Patricia

Índice

Introducción

I. Caso: Byjohn

1.	La Industria Cervecera	15
2.	Cervecería Byjohn S.A.	16
3.	La Cerveza	19
3.1	Materia Prima	20
3.2	Proceso de Producción	21
4.	Análisis de la Competencia	22
4.1	Competidores	22
4.1.1	Conacer S.A.	22
4.1.2	La Compañía Cersur	23
4.2	Barreras a la Entrada de Nuevos Competidores	23
5.	El Mercado	24
6.	Oportunidades y Riesgos	25
6.1	Oportunidades	25
6.2	Riesgos	26
	Anexos	27
	Guía para el Instructor	36

II. Caso: Sico

1.	Las Bebidas Gaseosas	40
----	----------------------------	----

2.	El Sector de Bebidas Gaseosas	40
2.1	Competidores	40
2.2	Clientes	42
2.3	Proveedores	42
2.4	Competidores Potenciales	43
2.5	Productos Sustitutos	46
3.	La Cadena de Valor del Grupo Sico	46
3.1	Sico Inc.	46
3.1.1	Organización	47
3.2	CEMSA	48
3.2.1	Proveedores	48
3.2.2	Distribución	49
3.2.3	Mercadotecnia	49
3.3	Situación Actual del Mercado	50
	Anexos	51
	Guía para el Instructor	54

III. Nota para el Sector de Empresas Productoras de Harina de Pescado

1.	Antecedentes de la Industria de Harina de Pescado	57
2.	Características de la Industria	58
2.1	El Producto	58
2.2	Insumos	59
2.3	Proceso de Producción	60
3.	El Mercado Mundial de Harina de Pescado	62
4.	Participantes de la Industria	63
4.1	Estructura de la Industria	64
4.1.1	Clientes	64
4.1.2	Proveedores	64
4.1.3	Competidores Potenciales	64
4.1.4	Sustitutos	65
4.1.5	PESPER	66
5.	Tendencias de la Industria	66
5.1	Factor Político-Legal	66
5.2	Factor Económico	67
5.3	Factor Social	67
5.4	Factor Tecnológico	68
	Anexos	69
	Guía para el Instructor	78

IV. Caso: Jumbo Air

1.	La Industria Aeronáutica en el Perú	81
2.	Jumbo Air	82
3.	Influencia del Entorno	83
3.1	Marco Político-Legal	83
3.2	Marco Económico	83
3.3	Marco Tecnológico	84
4.	Planeamiento Estratégico	84
4.1	Misión	84
4.2	Objetivo General	84
4.3	Objetivos Específicos	85
4.4	Estrategia	85
5.	Organización	85
5.1	Organismos Directivos	86
5.2	Organismos de Control	86
5.3	Organismos de Asesoramiento	86
5.4	Organismos de Apoyo	87
5.5	Organismos Ejecutivos	87
5.5.1	La Gerencia Administrativa	87
5.5.2	La Gerencia de Proyectos	88
6.	Situación Actual	89
6.1	Reducción de Personal	89
6.2	Incremento de Salarios	89
6.3	Promoción del Sector Aeronáutico	90
6.4	Relación con el Gobierno	90
	Anexos	91
	Guía para el Instructor	93

V. Caso: Gas de Casea

1.	El Gas de Casea	95
1.1	Historia	95
1.2	Situación Actual	97
2.	Características del Producto: Gas Natural y Proceso de Producción	98
2.1	Gas Seco	98
2.2	Líquido del Gas Natural	98
2.3	Proceso de Producción	99
3.	Comercialización	99
3.1	Comercialización en el Mercado Interno	99

3.2	Comercialización en el Mercado Exterior	100
4.	Agentes Interesados	101
4.1	Gobierno	101
4.2	Multinacional	102
4.3	Región	102
	Anexos	104
	Guía para el Instructor	106

VI. Caso: Ion

1.	Los Supermercados en el Perú	109
2.	Competidores	111
2.1	Alax y Gente	111
2.2	Unión	112
2.3	Hong	113
2.4	Mercado Informal	113
3.	Supermercados Ion	114
3.1	Historia	114
3.2	Filosofía Empresarial	115
3.3	Organización	115
3.4	Mercado	116
3.5	Producto	116
3.6	Proveedores	117
3.7	Tecnología	118
3.8	Factor Humano	118
3.9	Mercadotecnia	119
3.9.1	Estrategia de Promoción	119
3.9.2	Estrategia de Diferenciación	120
4.	Situación Actual	121
	Anexos	122
	Guía para el Instructor	123

VII. Caso: Ada

1.	Historia de Ada	125
2.	Influencia del Entorno	128
3.	Competencia	128
3.1	Madonna	128
3.2	Vale	130
3.3	Cali	130

4.	La Estructura Organizacional de Ada	131
4.1	Logística	131
4.2	Producción	131
4.3	Mercadotecnia	131
4.4	Finanzas	132
5.	Plan para el Desarrollo de la Línea de Zapatos	132
	Anexos	136
	Guía para el Instructor	139

VIII. Caso: Capi

1.	Antecedentes de las <i>Trading Companies</i> Peruanas	142
2.	TRACO	144
	Anexos	146
	Guía para el Instructor	151

Introducción

La elaboración del presente trabajo sobre *Casos de Política de la Empresa* responde a la necesidad de contar con material didáctico adecuado para el curso *Política de la Empresa*, que se dicta en la Universidad del Pacífico.

Siendo el principal objetivo del curso integrar los conocimientos adquiridos por los alumnos a lo largo de su carrera universitaria a fin de aplicarlos a situaciones concretas, consideramos que el uso de la metodología de casos se hace necesario como una herramienta que contribuye a mejorar el desarrollo del mismo.

La experiencia que se adquiere a través de dicha metodología es más enriquecedora si las situaciones planteadas se refieren a una realidad más cercana al alumno. De allí que nos centremos en la realidad de nuestro país en los últimos años, en un contexto de grave crisis económica.

Es precisamente con este fin que hemos seleccionado ocho casos que hacen alusión a diferentes sectores empresariales de nuestro medio, como son el sector cervecero, de bebidas gaseosas, de harina de pescado, de la industria aeronáutica, de recursos energéticos, de supermercados, de cueros y de servicios. En ellos describimos sus características particulares, así como situaciones concretas que se presentan en la gestión de una empresa representativa del sector. Hemos cambiado los nombres y, a veces, los datos de algunas variables que corresponden a las empresas, así como hemos adaptado la información obtenida de fuentes secundarias con el objeto de presentar situaciones específicas que permitan agilizar la dinámica de trabajo.

Queremos agradecer a todas las personas que han hecho posible llevar a buen término este proyecto. A nuestros padres, quienes son fuente de inspiración en las actividades que emprendemos. A la Srta. Marissa Cogorno, asistente del presente proyecto, quien facilitó el proceso de recolección de información, y a la Srta. Celia Correa, quien nos ayudó en lo concerniente al sector cueros. A los diversos empresarios, gerentes y personas que nos brindaron su tiempo e información. A los alumnos del curso Política de la Empresa, quienes a través de sus informes y trabajos, contribuyeron en la elaboración de estos casos. Finalmente, y no por ello menos importante, expresamos nuestro reconocimiento al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, sin cuyo concurso no hubiera sido posible el desarrollo del presente proyecto.

David Mayorga
Patricia Araujo

I

Caso: Byjohn

Byjohn es una empresa cervecera, líder en nuestro medio, que a través de los años se ha diversificado hacia otras líneas de productos. Actualmente, la empresa está evaluando la posibilidad de entrar a otros negocios apoyándose en su capacidad financiera y en su posicionamiento sólido en el mercado.

1. La Industria Cervecera

En el Perú, la industria cervecera existe desde mediados del siglo XIX. La empresa más antigua, la Conacer, fue creada en el año 1863; luego, en el año 1879 se creó la Compañía Byjohn.

Durante la década del 70, el sector cervecero experimentó un auge significativo, excediendo su capacidad instalada. Esto hizo que a comienzos de la década siguiente las empresas del sector iniciaran una serie de actividades de construcción de nuevos locales, confiando sobre todo en el crecimiento estable de la demanda. Sin embargo, la recesión generada en los años 1983 y 1984 provocó la paralización de las obras.

Entre los años 1985 y 1987, las empresas cerveceras obtuvieron altos niveles de producción, que fueron destinados a satisfacer la creciente demanda. El incremento de la demanda respondió principalmente a dos factores: al crecimiento experimentado por la economía en general en esos años y a los bajos precios de la cerveza, debido a la política de control de precios estipulada por el gobierno. El aumento en la producción, sin embargo, no permitió que las empresas cerveceras captaran grandes márgenes de utilidad

debido a la política de control de precios y a la política tributaria aplicada en esos años.

A partir del año 1988 la crisis económica del país afectó considerablemente esta industria, generando la disminución sustancial de la producción y de la demanda por cerveza.

Hacia el año 1989, la demanda por cerveza ya había sido afectada en forma significativa por la recesión económica, a pesar de que su consumo era prácticamente un hábito en el Perú, siendo preferida a otras bebidas alcohólicas como el vino o licor. Ello hizo suponer que el consumidor era sensible al precio, porque al ser sus ingresos considerablemente afectados por la recesión, éste había recurrido a la adquisición de otros productos más baratos. En aquel entonces, Lima concentraba aproximadamente el 57% del mercado total de cerveza, excluyendo el sur del país.

El Anexo No. 1 presenta la evolución de la producción de la industria cervecera en el período comprendido entre 1981 y 1990, notándose un importante crecimiento en los niveles correspondientes a los años 1985, 1986 y 1987, que responde a la política económica aplicada en esos años.

Se pueden señalar tres importantes grupos en el sector de cerveza: El grupo Byjohn, el grupo de la Conacer y el grupo de la Cersur. En el Anexo No. 2 se muestra el conjunto de empresas más importantes de la industria cervecera correspondientes a los grupos mencionados, así como los productos que éstas elaboran.

2. Cervecería Byjohn S.A.

La Cervecería Byjohn fue creada el 17 de enero de 1879 por John Byre y Jack John como una compañía extranjera, de producción casi artesanal. En 1955 fue convertida en empresa nacional, pasando a manos de empresarios peruanos, bajo el nombre de Byjohn's Brewery-Cervecería Lima S.A., nombre que en 1967 cambió al de Cervecería Byjohn S.A.

La empresa tiene como misión la producción y distribución de bebidas malteadas y maltas, bebidas no alcohólicas y aguas gaseosas.

Byjohn tiene una amplia cobertura a nivel nacional, de la cual se excluye al sur del país, cuya demanda por cerveza la cubre la Compañía Cersur S.A. En

el Anexo No. 3 se observa la evolución de las ventas de cerveza correspondientes a Byjohn para el período 1981-1990.

Entre las fortalezas de la empresa, la principal es su sistema de distribución, que llega a más puntos del país. Byjohn cuenta con canales de distribución eficientes, siendo propietaria de una flota de transporte. Con fines de distribución, la empresa ha segmentado el territorio nacional en zonas diferenciadas -en función a la densidad poblacional y extensión-, estableciendo en cada una de estas zonas un centro de venta (mayorista) que, por lo general, pertenece a la empresa y se encarga de abastecer principalmente al minorista, a partir del cual llega al consumidor final. La eficiencia de este sistema de distribución es complementada con los servicios que presta la compañía de transportes.

Entre otras de las ventajas que posee la empresa se encuentran su mayor capacidad de producción, sobre la base de su amplia capacidad instalada, y el hecho de contar con una marca reconocida en el mercado.

La política de precios aplicada por Byjohn considera un conjunto de variables (ver Anexo No. 4). El Anexo No. 5 presenta la evolución de los precios de la cerveza Krist por cajas y su variación porcentual para el período 1989-1991, ya que este producto constituye el de mayor importancia para la empresa. El 90% de los ingresos de la compañía provienen de la venta de cerveza Krist, que se presenta en dos tamaños: chico (310 cm³) y grande (620 cm³).

A través de su historia, la empresa ha ejecutado un proceso de integración vertical y diversificación.

Debido al proceso de integración vertical, una variedad de insumos necesarios para la fabricación de cerveza son elaborados por empresas relacionadas a la Corporación Byjohn. Entre estas empresas se encuentran:

- Imprenta IMA S.A.: etiquetas.
- Maltería MALI S.A.: malta.
- Industrial INCA: cajas de plástico.
- Manufacturas MAVI S.A.: botellas.
- Terceras empresas: chapas.

En cuanto a su diversificación, ésta se orientó a la fabricación de bebidas gaseosas y bebidas alcohólicas, introduciendo al mercado los siguientes productos:

- Graná.
- Agua Tica.
- Soda Byjohn.
- Agua Krislina.
- Champá.

La elaboración de toda esta gama de productos le ha hecho posible la obtención de economías de escala.

En el caso de la bebida gaseosa Graná, que es elaborada sobre la base de un fruto tropical y sometida a un proceso de pasteurización, el mercado se circunscribe principalmente a Lima y alrededores, estando básicamente dirigida al segmento infantil. Inicialmente, este producto fue creado a fin de utilizar la capacidad instalada ociosa de la planta.

En el caso del Agua Tica y la Soda Byjohn, que son principalmente productos base para la elaboración de aperitivos, al igual que en el caso del Agua Krislina (agua de mesa) y Champá (espumante de malta), el mercado es bastante reducido. Ello se debe al poco impulso que se le ha dado en materia publicitaria, lo que ha determinado los bajos niveles de producción existentes. Sin embargo, entre los años 1989 y 1990 se ha notado un considerable incremento en las ventas de los productos Graná, Agua Tica y Champá, lo que responde principalmente a los cambios aplicados en materia publicitaria.

La crisis económica actual hace que la compañía enfrente diversos problemas. Uno de ellos se relaciona con la presencia de cuellos de botella en el campo agrícola, lo que ocasiona que no exista un total abastecimiento de insumos agrícolas; es decir, la oferta nacional no es suficiente. Por ejemplo, el lúpulo es totalmente importado y la malta cervecera es en gran parte adquirida de otros países como Alemania.

Byjohn también ha tenido que hacer frente a una mayor carga tributaria. A modo de ejemplo se observa que en el año 1990, los impuestos representaron para la empresa aproximadamente el 58.5% del total de ingresos percibidos en ese año.

En los Anexos Nos. 6 y 7 se presenta información financiera de la empresa. Estos corresponden a los años 1990-1991 y permiten determinar su posición financiera.

Actualmente, Byjohn, con alrededor de 1,500 empleados, planea lanzar al mercado tres nuevos refrescos: mango, chicha morada y maracuyá. El proyecto comprende principalmente la producción de una serie de productos naturales al cien por ciento. La idea se sustenta en dos elementos claves: en la caída de las ventas de la cerveza, y en el mayor uso de la capacidad instalada, así como de los canales de distribución establecidos.

3. La Cerveza

La cerveza existe en dos tipos: la blanca y la negra. La diferencia entre ambas radica en el tratamiento aplicado en el proceso de producción y en el porcentaje de insumo malta que se encuentra en su elaboración.

La cerveza mantiene tres formas de presentación: en botellas de vidrio, en lata o en *chopp*. La forma más común es la presentación en botellas de vidrio en dos tamaños: envase chico (310 cm³) y envase grande (620 cm³).

El envase de lata fue introducido al mercado por la empresa Byjohn, para el caso de la cerveza Sajú y Krist. Esta empresa también introdujo la presentación en *chopp*, destinada a la venta de grandes cantidades de cerveza.

De la variedad de formas de presentación, la botella de vidrio de envase grande es la que cuenta con una mayor demanda; de allí que la mayoría de las ventas (alrededor del 97%) se realicen en este tipo de envase. Ello se debe a que resulta más económico, ya que se gasta menos por el envase y puede ser consumido por una mayor cantidad de personas por su mayor contenido.

Por lo general, el cliente peruano tiene el hábito de consumir cerveza, la cual ingiere principalmente en reuniones. Sin embargo, esta tendencia se ha visto afectada por la crisis económica. La presencia de un período recesivo ha generado la disminución del consumo de cerveza porque los clientes, al ver afectados sus ingresos reales, se inclinan al consumo de productos sustitutos, cuyo precio es más barato que el de la cerveza. Entre los productos sustitutos se pueden señalar el ron, el vino y otros licores baratos. Estos comenzaron a penetrar al mercado a través de una estrategia de bajos precios. Se observa,

por ejemplo, que el consumo del vino se ha incrementado en forma considerable en los últimos años.

Por otro lado, la caída de la demanda de cerveza, como resultado de la grave situación económica del país, ha originado que las compañías cerveceras se preocupen por desarrollar una fuerte campaña publicitaria.

3.1 Materia Prima

En la elaboración de la cerveza intervienen una serie de productos. En cuanto a la materia prima, se requiere de: agua, cebada-malta, lúpulo, levadura y adjuntos. Cabe resaltar la importancia de la adquisición de estos insumos, ya que éstos inciden en el sabor y en la calidad de la cerveza.

- *Agua:* Es un elemento de suma importancia que influye en la calidad del producto. Esta debe cumplir ciertos estándares, además de ser biológicamente pura.

Por lo general, el agua es proporcionada por Sedapal, aunque en el caso de la Conacer S.A., ésta la extrae del subsuelo.

- *Cebada-malta:* Este insumo no sólo brinda las sustancias nutritivas que contiene la cerveza, sino que también proporciona el carácter distintivo del tipo de cerveza. En este sentido, la diferencia entre la cerveza negra y la blanca, radica en la mayor o menor cantidad del tostado del insumo (malta) que se encuentra en su elaboración.

La malta puede ser de origen nacional o extranjero. Cuando la malta es importada proviene de países como Francia, Alemania, Canadá, Australia y Bélgica.

- *Lúpulo:* Este producto es el que da a la cerveza su sabor amargo y fresco a la vez; también le da su delicado aroma y permite retener la espuma.

Este es totalmente importado, siendo los principales países productores Alemania, Estados Unidos, Polonia, Inglaterra y Bélgica.

- *Levadura:* Esta permite convertir los azúcares del mosto en alcohol a través del proceso de fermentación. Este producto es importado en pequeñas cantidades para ser reproducido en el país.
- *Adjuntos:* Se utilizan indistintamente tres elementos: arroz partido o fielen, griz de maíz y azúcar, que son de origen nacional. Estos son utilizados a fin de evitar que la cerveza se vuelva turbia.

Además de estos productos, se requieren de otros para el embotellado, tales como: las etiquetas, las cajas de plástico, las botellas y las chapas.

3.2 Proceso de Producción

La elaboración de la cerveza se remonta a tiempos lejanos. En el antiguo 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 y sometido 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 Anexo No. 8).

- *Cocimiento:* Mediante este proceso la malta es triturada y mezclada con agua y adjuntos a temperaturas preestablecidas. De ello se obtiene el mosto cervecero que una vez hervido con el lúpulo, que le da el sabor característico, permite obtener el mosto amargo.
- *Fermentación:* Este proceso, que demora aproximadamente un período de ocho días, se inicia una vez que el mosto cervecero es enfriado. La fermentación del mosto cervecero se realiza con levaduras especiales que se encargan de transformar los azúcares, contenidos en el mosto, en alcohol y gas carbónico.
- *Maduración:* La cerveza experimenta un segundo proceso de fermentación a temperaturas bastante bajas. Este proceso toma alrededor de un mes.

- *Filtración:* Una vez concluido el proceso de maduración, la cerveza se filtra a través de aparatos especiales, quedando lista para su embotellamiento.
- *Embotellado:* Este proceso consiste en pasar el producto a las máquinas embotelladoras, que se encargan de llenar de cerveza los envases. Las botellas de cerveza obtenidas y previamente lavadas, y sometidas a control para certificar el nivel del líquido y la transparencia del mismo, son alistadas (etiquetadas y empacadas) y colocadas en las cajas para ser transportadas al almacén.
- *Tráfico:* Las cajas son transportadas al almacén, donde permanecen hasta ser distribuidas para que lleguen al consumidor final.

4. Análisis de la Competencia

En el mercado nacional, el total de la producción de cerveza se distribuye principalmente en tres grupos: la Byjohn (40%), la Conacer (30%) y la Compañía Cersur (16%). A continuación se presentan las características de los grupos competidores de la Byjohn: la Conacer y la Compañía Cersur.

4.1 Competencia

4.1.1 Conacer S.A.

En octubre de 1863 se constituye la fábrica que posteriormente se encargaría de la producción de la cerveza Chalaco. Esta empresa, ubicada en el Callao, se convertiría en la Conacer S.A. a partir del 15 de mayo de 1902.

La Conacer produce las cervezas blancas: Chalaco, Chalaco de Exportación y Danpe, y las cervezas negras: Malta al Polo y Port. Su principal producto es la cerveza Chalaco.

Al igual que la Cerveza Krist, la Cerveza Chalaco es reconocida en el mercado por su marca y calidad. La empresa ha logrado posicionarse en el mercado, ya que la cerveza Chalaco es una marca reconocida por el público a través de sus años de existencia, por sus características de sabor, brillo, espuma, cuerpo, *bouquet*. La buena calidad de la cerveza se debe al estricto control mantenido en cada una de las etapas de producción. Cabe mencionar que el agua que se utiliza en el proceso de producción de la cerveza Chalaco

no proviene de Sedapal, sino que es extraída del subsuelo por la propia empresa.

La cobertura de las operaciones de la empresa se extiende a todo el territorio nacional menos el sur del Perú. También considera el mercado externo, realizando sus ventas en una serie de países como los Estados Unidos, Venezuela, Argentina y Chile.

La empresa cuenta con un sistema de distribución que puede ser ampliado. También ha realizado una campaña publicitaria principalmente a través de la televisión, que está dirigida básicamente a los jóvenes.

La Conacer también se ha integrado verticalmente. A través de empresas vinculadas al grupo, la Conacer obtiene los siguientes productos: etiquetas (Imprenta IMAUTA S.A.), malta (Maltería MALI S.A.), cajas y botellas de plástico (TICO Peruana) y botellas de vidrio (VITRIO).

4.1.2 La Compañía Cersur S.A.

La Compañía Cersur S.A., localizada en Arequipa, se creó el año 1898. Sus socios fundadores fueron los señores Juan Guns y Jorge Reed, ambos alemanes.

A inicios del siglo XX la empresa construyó otra planta de cerveza en el Cuzco. Además, estableció una fábrica de malta.

La compañía cubre principalmente el mercado de cerveza en el sur del país, estando su matriz en Arequipa, y su sucursal en el Cuzco. Sin embargo, su mercado es bastante limitado, ya que por muchos años no se ha extendido al resto del territorio nacional.

En la actualidad, la crisis económica ha impulsado a la empresa a iniciar una política de expansión; de modo tal que en los últimos meses, está intentando penetrar al mercado de Lima y del norte de Chile.

La Compañía Cersur S.A. cuenta aproximadamente con el 16% de participación en el mercado cervecero.

4.2 Barreras a la Entrada de Nuevos Competidores

La entrada de nuevos competidores al sector cervecero resulta difícil debido a una serie de barreras, como las siguientes:

- *Los requerimientos de capital:* Se requiere de altos niveles de inversión para incursionar en la industria cervecera lo que dificulta el ingreso de nuevas empresas al sector. Estos altos niveles de inversión son destinados principalmente a la adquisición de maquinaria especializada y compleja, que sólo puede ser utilizada en el proceso de elaboración de cerveza.
- *La presencia en el mercado de empresas de marca reconocida:* Tanto la empresa Byjohn S.A. como la Conacer S.A. son empresas que han logrado posicionarse en el mercado, sobre la base de los años de operaciones y la experiencia adquirida, además de ofrecer un producto de calidad. Lo mismo sucede con la Compañía Cersur S.A. que ha logrado consolidarse en el sur del país.
- *El sistema de distribución:* Ello permite la llegada del producto al consumidor final de una manera más rápida y eficiente. Por lo tanto, es necesario que la empresa que desea incursionar en este sector cuente con estos mecanismos, a fin de poder competir con las empresas ya establecidas en el mismo.
- *Las economías de escala:* Este factor es sumamente importante, pues permite aminorar los costos de producción de la cerveza y posibilita la diversificación de productos, también a menores costos.
- *La posible reacción de las empresas del sector:* Esto constituye una fuerte barrera para la entrada de nuevas empresas, pues aquellas que ya se encuentran en el mercado, especialmente las líderes, pueden reaccionar, por ejemplo, vía disminución de precios y desincentivar el ingreso de las nuevas empresas.

5. El Mercado

La cerveza Krist, principal producto de Byjohn, está dirigida a un determinado segmento del mercado. Por su contenido alcohólico está orientada básicamente a personas adultas, mayores de 18 años, que según diversos estudios son principalmente hombres, aunque también es consumido por mujeres.

Geográficamente, la cerveza Krist tiene una cobertura nacional, aunque con menor incidencia en la zona sur del Perú (Arequipa, Cuzco y Puno). Esta zona corresponde básicamente a la Compañía Cersur del Perú, con sus

productos cerveza Sur y cerveza Macchu. La principal razón por la que la empresa Byjohn no distribuye su cerveza en el sur del país es el alto costo del transporte.

6. Oportunidades y Riesgos

La producción de la cerveza en el caso de la empresa Byjohn presenta una serie de oportunidades y riesgos, los mismos que se mencionan a continuación.

6.1 Oportunidades

- *La aceptación del producto en el mercado:* Cuando el consumidor se siente identificado con el producto, esto le garantiza a la empresa la aceptación del mismo sobre la base de sus características propias.
- *Fuerte posicionamiento en el mercado:* Ello se logra cuando la marca del producto es reconocida; es decir, el público la reconoce y la consume porque se identifica con ella y la califica como un producto de calidad.
- *Cobertura a nivel nacional:* El hecho de que la empresa pueda abastecer a una mayor cantidad de personas le proporciona una ventaja adicional, ya que le permite incrementar sus operaciones y desarrollarse.
- *Eficiencia del sistema de distribución:* Permite a la empresa llegar de una manera más rápida y eficiente al consumidor final. En el sistema de distribución, la empresa puede participar como mayorista, estableciendo un centro de venta, que le permita llegar al minorista y al consumidor final.
- *Mayor capacidad de producción:* Está en función de su capacidad de planta y de su sistema de producción, vinculado a la tecnología. Ello también puede permitir obtener economías de escala en la producción de otros productos.

6.2 Riesgos

- *La necesidad de insumos importados:* El suministro de insumos importados se ve afectado por la política de comercio exterior, la disponibilidad de divisas y los controles, aplicados por el gobierno.
- *La presencia de productos sustitutos:* La disminución de la capacidad adquisitiva de la población determina la mayor demanda de productos sustitutos, cuyo precio es menor que el de la cerveza. Este es el caso de productos como el ron, el vino, el pisco y otros licores baratos, que por ahora no representan mayor peligro, pero que deben ser tomados en cuenta.
- *La competencia proveniente de productos importados:* Ello representa un riesgo, especialmente cuando estos productos poseen un precio inferior al nacional y son de fácil adquisición.
- *El control de precios por parte del Estado:* Como en el pasado, el gobierno puede aplicar una política de control de precios sobre la cerveza como si se tratara de un artículo de primera necesidad, lo cual afecta significativamente los márgenes de utilidad de las empresas productoras y las obliga a competir en una situación más compleja.
- *La presencia de mayores cargas tributarias:* Las presiones tributarias pueden provenir de diversos impuestos, como el impuesto selectivo al consumo, el impuesto general a las ventas, al patrimonio empresarial, los tributos municipales y los derechos aduaneros; esta serie de tributos incide sobre los costos de la empresa. El Anexo No. 9 muestra los impuestos que han gravado la cerveza en el período 1985-1989.
- *La presencia de la crisis económica y la inestabilidad político-económica:* Estas puede producir marcadas disminuciones en la demanda de la cerveza, las que a su vez, pueden repercutir en la utilización de menores niveles de la capacidad instalada con la que cuenta la empresa.

Anexo No. 1**PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA CERVECERA**

(En miles de millones de litros)

Año	Producción
1981	523.4
1982	555.6
1983	523.0
1984	538.8
1985	572.4
1986	747.3
1987	856.4
1988	701.0
1989	550.0
1990	556.2

Nota:

Los datos corresponden a las principales empresas (aproximadamente 80%), utilizados para la estimación del índice del volumen físico de la producción manufacturera.

Anexo No. 2

**GRUPOS DE EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DE LA
INDUSTRIA CERVECERA**

Grupo	Empresa	Producto
Grupo Byjohn	Cervecería Byjohn S.A. (1879)	Krist (blanca) Latina (negra) Real (blanca)
	Cernor S.A. (1975)	Delm (blanca) Krist (blanca) Malta Sam (negra)
	Cervecería Saju S.A. (1975)	Saju (blanca) Krist (blanca) Sam (negra)
Grupo Conacer	Conacer S.A. (1902)	Chalaco (blanca) Danpe (blanca) Malta al Polo (negra)
	Soctru S.A (1924)	Port (negra) Chalaco Tru (blanca) Malta Tru (negra)
Grupo Compañía Cersur	Planta en Arequipa (1898)	Sur (blanca) Malta Sur (negra) Macchu (blanca)
	Planta en Cuzco	Malta Macchu (negra)

Anexo No. 3**VENTAS DE CERVEZA
EMPRESA: BYJOHN**
(En miles de cajas*)

Año	No. de cajas
1981	23,246
1982	27,338
1983	26,171
1984	27,786
1985	30,641
1986	39,822
1987	43,317
1988	36,386
1989	29,960
1990**	31,138

* Cada caja contiene 12 botellas.

** Preliminar.

Anexo No. 4**CONJUNTO DE VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA
DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE LA CERVEZA**

Agricultor nacional	Cebada, maíz, griz, ñelen, azúcar.
Otros países	Malta importada, lúpulo, levadura, repuestos, maquinaria, sustitutos químicos.
Planilla cervecera	Obreros, personal administrativo, gerentes.
Comerciantes	Fletes, intereses, sueldos.
Gastos de fabricación y ventas	Depreciación, seguros, avisaje, etc.
Fisco	Impuesto selectivo al consumo, impuesto general a las ventas, etc.
Utilidad	

Anexo No. 5

**EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS DE LA CERVEZA
KRIST POR CAJAS
EMPRESA: BYJOHN**

Mes/año (Fecha)	Intis	Crecimiento del precio %
<u>1989</u>		
Enero	6,500.0	60.0
Marzo	9,100.0	40.0
Abril	12,500.0	37.4
Junio	22,000.0	76.0
Agosto	30,000.0	50.0
Setiembre	35,000.0	16.7
Octubre	40,000.0	14.3
Noviembre	47,000.0	17.5
Diciembre	60,000.0	27.7
<u>1990</u>		
Enero	75,000.0	25.0
Febrero (16)	108,000.0	44.0
Febrero (26)	109,000.0	0.9
Marzo	138,700.0	27.2
Abril (5)	173,400.0	25.0
Abril (23)	220,000.0	26.9
Mayo (11)	286,000.0	30.0
Mayo (28)	380,000.0	32.9
Junio	504,000.0	32.6
Julio (12)	796,000.0	57.9
Julio (30)	1'155,000.0	45.1
Agosto	3'800,000.0	229.0
<u>1991</u>		
Enero	5'000,000.0	31.8
Febrero	6'000,000.0	20.0

Anexo No. 6

ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA BYJOHN

(En millones de intis)

Balance general	1990	1991
ACTIVOS	94,622	1,662,532
ACTIVO CORRIENTE	30,546	717,300
Caja-bancos	1,960	95,016
Valores negociables	3,640	110,648
Cuentas por cobrar	6,718	104,780
Inventarios	16,252	337,276
Gastos diferidos	776	21,074
Otros	1,200	48,506
ACTIVO NO CORRIENTE	64,076	945,232
Inversiones	2,650	41,008
Activo fijo neto	61,338	901,386
Otros	86	2,838
PASIVO Y PATRIMONIO	94,622	1,662,532
PASIVO CORRIENTE	15,482	319,160
Sobregiros	8,298	46,868
Empresas afiliadas	268	0
Cuentas por pagar LP	1,638	13,800
Impuestos y contribuciones	5,278	226,618
Otros	0	31,872
PASIVO NO CORRIENTE	10,626	153,408
Deudas a largo plazo	2,836	13,578
Provisiones	7,788	139,830
Otros	0	0
PATRIMONIO	68,514	1,189,964
Capital social	3,044	42,234
Participación patrimonial	1,522	21,112
Excedente de revaluación	57,734	868,496
Reservas y otros	2,804	221,018
Utilidades de libre disp.	0	0
Dividendos en acciones	0	0
Utilidades retenidas	3,408	37,102

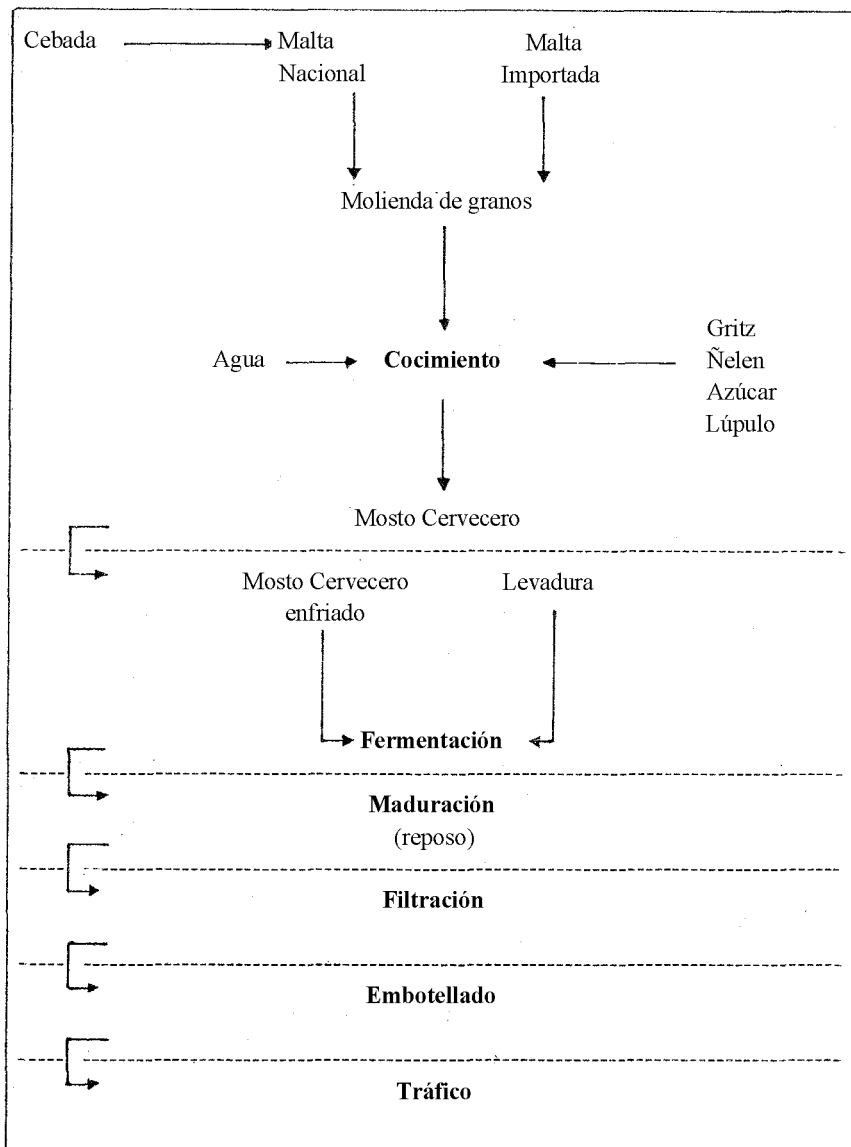
Anexo No. 7

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
EMPRESA BYJOHN
(En millones de intis)

Estado de pérdidas y ganancias	1990	1991
Ventas	25,664	863,892
Costo de ventas	18,274	396,952
UTILIDAD BRUTA	7,390	466,942
Gastos totales	7,336	192,680
Gastos financieros	0	0
Gastos administrativos	4,192	116,584
Gastos de ventas	1,014	33,514
Otros	2,130	42,582
RESULTADO DE OPERACIONES	52	274,262
Otros ingresos	7,590	166,498
Otros egresos	1,360	21,208
RESULTADO DEL EJERCICIO	6,282	419,552
Participación patrimonial	306	41,774
Impuesto a la renta	526	83,500
UTILIDAD NETA	5,450	294,278

Anexo No. 8

PROCESO PRODUCTIVO DE LA CERVEZA



Anexo No. 9

VARIACIÓN DE LOS IMPUESTOS QUE GRAVAN LA CERVEZA

Mes	Año	I.S.C.	I.G.V.	Imp. único	Imp. municipal	Efecto total
Enero	1985	32%	10.0%	1.5%	1.0%	48.0%
Febrero	1986	64%	5.0%	-	1.0%	74.0%
Enero	1987	90%	5.0%	-	1.0%	101.0%
Julio	1987	120%	5.0%	-	1.0%	133.0%
Enero	1988	120%	5.0%	-	1.5%	134.0%
Febrero	1988	200%	5.0%	-	1.5%	219.0%
Marzo	1988	200%	8.5%	-	1.5%	230.0%
Agosto	1988	200%	13.5%	-	1.5%	245.0%
Setiembre	1988	100%	13.5%	-	1.5%	130.0%
Noviembre	1988	60%	13.5%	-	1.5%	84.0%
Enero	1989	60%	13.0%	-	2.0%	84.0%
Abril	1989	32%	13.0%	-	2.0%	51.8%
Octubre	1989	30%	13.0%	-	2.0%	49.5%

Guía para el Instructor

1. Sinopsis del Caso

Byjohn es una empresa que tiene como actividad principal la producción y comercialización de cerveza. A través de los años esta empresa se ha diversificado hacia otros productos como: agua tónica, bebidas gaseosas, bebidas alcohólicas, entre otros.

Ante un entorno que cambia constantemente, la empresa debe decidir si continúa con su proceso de diversificación o se concentra en los productos con que cuenta actualmente, enfatizando en la cerveza Krist.

2. Objetivos Didácticos

- Estimar la influencia del entorno en la determinación de la estrategia empresarial.
- Determinar la posición competitiva de la empresa respecto a los demás participantes del sector.
- Analizar las características del mercado de la cerveza.
- Determinar una nueva estrategia sobre la base de la influencia del entorno y los factores internos de la empresa.

3. Desarrollo

3.1 Influencia del Entorno

- Señale las principales variables del entorno que influyen sobre la industria cervecera.
- Analice los efectos sobre la industria cervecera de las siguientes medidas gubernamentales:
 - a) Devaluación del tipo de cambio.
 - b) Incremento del impuesto selectivo al consumo.
 - c) Control del precio de venta de la cerveza.

¿Cuál de estas tres medidas considera usted que es la menos perjudicial para la industria? ¿Por qué?

3.2 Competidores

Señale los principales puntos fuertes y débiles que presentan:

- a) La empresa Byjohn S.A.
- b) La Conacer S.A.
- c) La Compañía Cersur S.A.

Ante un mercado en recesión, ¿cree usted que es más conveniente para una empresa dejar las líneas no rentables, a fin de poder seguir compitiendo?

3.3 Clientes

Analice la posibilidad de que la empresa Byjohn ingrese al mercado del sur del país.

Ante un período recesivo los clientes se orientan hacia productos sustitutos de menor precio. ¿De qué forma pueden actuar las empresas cerveceras para defenderse de esta amenaza?

3.4 Estrategias

Evalúe la propuesta planteada por la Byjohn de recurrir a la producción de jugos naturales, como una alternativa para hacer frente a la disminución de la demanda de cerveza.

Plantee una nueva estrategia que permita a la empresa Byjohn hacer frente al período recesivo y a la disminución de la demanda de su principal producto: la cerveza.

II

Caso: Sico

El sector de empresas de bebidas gaseosas está constituido principalmente por las empresas que proveen del concentrado, las empresas embotelladoras y las distribuidoras. Entre ellas existe una relación sumamente estrecha.

Durante la década del 80, los niveles de producción de bebidas gaseosas han experimentado algunas oscilaciones de consideración. En los años 1986 y 1987, éstos aumentaron sustancialmente, básicamente debido al incremento del poder adquisitivo de la población, como resultado de la política económica aplicada en ese período. Sin embargo, a partir de setiembre de 1988, cuando se dio el "paquetazo" económico, los niveles de producción disminuyeron en forma considerable.

El lento crecimiento del sector experimentado en los últimos años (ver Anexo No. 1) se debe principalmente a la crisis económica por la que atraviesa el país, crisis que ha determinado la pérdida del poder adquisitivo de la población. Ello, a su vez, ha generado la disminución del consumo de bebidas gaseosas, lo que se explica, en parte, porque éstas no constituyen productos de primera necesidad y, por ende, pueden ser sensibles a cambios en el ingreso.

Ante tal situación, la empresa representante de la marca Sico en el Perú pretende mejorar la eficiencia de sus operaciones. Para ello deberá analizar su estructura, así como su relación con su principal empresa embotelladora, que influye en el posicionamiento de su principal producto en el mercado: Sico.

1. Las Bebidas Gaseosas

Las bebidas gaseosas se pueden clasificar en bebidas colas, bebidas naranjas, bebidas lima-limón (claras o blancas) y bebidas amarillas (ver Anexo No. 2).

Las bebidas colas corresponden a las negras. Estas constituyen el mercado más importante por su mayor volumen de ventas. En este rubro se encuentran la Coca, Sico y Corona. Estas se dirigen principalmente al segmento de población cuya edad fluctúa entre los 13 y 30 años, hacia el cual orientan sus intensas campañas publicitarias, que transmiten juventud, afición por el deporte, la música, etc. De esta manera, por ejemplo, Sico presenta el *slogan* referido a la nueva generación, que se orienta hacia los jóvenes adolescentes.

Las bebidas naranjas corresponden a las marcas Infanta, Cruck y PQ, que están dirigidas principalmente al segmento de población infantil y adolescente, cuya edad fluctúa entre 1 y 15 años.

Las bebidas lima-limón o bebidas claras comprenden las marcas Go up, Tin, Spa y Bom, las que se orientan básicamente al segmento de población integrado por los deportistas.

Entre las bebidas amarillas se encuentran las marcas Dukola y Pasteur. Esta última se distribuye principalmente en el norte chico del país.

También existen otras marcas de bebidas gaseosas, como son: Kolesa, Graná, Ginale, etc.

Del total de marcas, las de mayor participación en el mercado son: Coca, Dukola, Sico e Infanta, en ese orden de importancia.

2. El Sector de Bebidas Gaseosas

2.1 Competidores

El sector industrial de bebidas gaseosas de Lima Metropolitana y Pueblos Jóvenes, a nivel de compañías embotelladoras, está integrado por un número reducido de empresas, básicamente cinco. Las principales son: la Embotelladora CIASA, la Embotelladora Loza e Hijos S.A. y la Compañía CEMSA. También existen otras empresas embotelladoras como Doquina y Byjohn.

La Embotelladora CIASA es la que cuenta con una mayor participación en el total de ventas (51%). La principal marca de los productos que fabrica es la Cocola. Además, elabora otros productos como: Diet Cocola, Infanta y Spa.

La Embotelladora Loza e Hijos S.A. cuenta con una participación de 28%, siendo su principal producto la Dukola; también fabrica gaseosas de marca Bom.

La Embotelladora CEMSA, por su parte, elabora básicamente la gaseosa de marca Sico; aunque también mantiene otras marcas como Tin, Kolesa, Wist, Cruck, Piña Cola y Ginale Dry. La empresa obtiene los concentrados de las bebidas gaseosas Sico y Tin de la Sico Inc.-Sucursal del Perú. Una vez que las gaseosas son fabricadas, se distribuyen por DISER, de propiedad de CEMSA.

Por lo general, las empresas embotelladoras de bebidas gaseosas cuentan con adecuados canales de distribución, lo que les permite cubrir gran parte del mercado, aunque algunas están en mejores condiciones que otras. Estas mantienen una flota de transporte a través de la cual llegan a los intermediarios, entre los que se encuentran: bodegas, autoservicios, panaderías, kioscos, restaurantes, puestos de mercado, etc., siendo los más importantes los tres primeros.

Tratar de incrementar la participación de las empresas embotelladoras resulta una ardua tarea, ya que las marcas de las bebidas gaseosas que éstas distribuyen se encuentran posicionadas en la mente del consumidor, existiendo lealtad y preferencias por parte de éste. Sin embargo, en ocasiones, las promociones o campañas publicitarias realizadas por algunas empresas, pueden suscitar cambios en el comportamiento del consumidor. Este, a consecuencia de las promociones, puede llegar a consumir la bebida gaseosa cuya marca está siendo promocionada; actitud, que suele ser sólo temporal, ya que una vez concluida la campaña, éste vuelve a consumir su gaseosa preferida.

Las campañas publicitarias y promociones que realizan las empresas embotelladoras, muchas veces se llevan a cabo en forma conjunta con la empresa que proporciona el concentrado, la cual está, interesada en incrementar las ventas del producto final, porque de esta manera aumentaría la demanda de las empresas embotelladoras por su producto (el jarabe o concentrado). De esta forma, las empresas proveedoras del concentrado

pretenden también incrementar la participación de su marca en el mercado peruano.

A nivel de aquellas empresas que proporcionan el concentrado, entre las más importantes se encuentran la Cocola Interamerican y la Sico Inc.-Sucursal del Perú.

2.2 Clientes

Para las empresas embotelladoras, los clientes pueden clasificarse en: mayorista, minorista y consumidor final. Especialmente los dos primeros no tienen un marcado poder de negociación, ya que el producto se encuentra posicionado en el mercado y es reclamado por el consumidor final.

Sin embargo, en cierta medida, pueden influir sobre el comportamiento de la embotelladora. El minorista, por ejemplo, puede inducir el consumo de determinada marca de bebida gaseosa sobre la base del conjunto de bebidas que éste expende en su local. De la misma forma, el distribuidor exclusivo tiene la posibilidad de cambiar de marca, y al hacerlo, la empresa embotelladora pierde la concesión. Esta posibilidad se presenta cuando no se cumplen algunas de las cláusulas estipuladas en el contrato, es decir, si se incurre en impuntualidad, incumplimiento, falta de mantenimiento, si se presentan en forma constante productos deteriorados, etc., lo que consecuentemente podría llevar a la pérdida de imagen de la embotelladora.

En lo que respecta al consumidor final, los clientes o consumidores de bebidas gaseosas lo conforman el público en general. Aunque no existe una diferencia sustancial a nivel socioeconómico, la crisis económica por la que atraviesa el país, y la consecuente disminución del poder adquisitivo de la población, ha generado la mayor tendencia del consumo de bebidas gaseosas por parte del segmento medio.

Por el lado de las empresas proveedoras del concentrado, sus clientes lo constituyen las empresas embotelladoras, que son las que adquieren el producto para fabricar bebidas gaseosas.

2.3 Proveedores

Los principales proveedores de las empresas embotelladoras del sector, sobre la base de los insumos que éstas requieren, son:

Azúcar: Las empresas embotelladoras se abastecen principalmente del azúcar que vende CAZUCAR. Ellas constituyen importantes consumidores de este producto y tienen prioridad en su abastecimiento. Cuando existen problemas de escasez, la empresa embotelladora puede recurrir a la importación.

Concentrado o jarabe: Todas las empresas embotelladoras lo importan a través de las sucursales establecidas en el Perú. De esta manera, por ejemplo, CIASA y CEMSA, importan el jarabe a través de Cocola Interamerican y Sico Inc., que son sucursales de las respectivas transnacionales establecidas en el extranjero. Estas dos últimas mantienen cierto nivel de exigencia con respecto a la calidad del producto, al tratamiento del agua, a la incorporación de insumos, a la limpieza de las botellas, entre otros factores, a fin de cuidar su imagen.

Botellas de vidrio: Son proporcionadas básicamente por dos compañías, VINSÁ y COMAVI S.A. Estas son empresas importantes en el mercado de envases de vidrio, y son ellas las que formulan el precio de venta del envase y regulan su normal abastecimiento.

Botellas de plástico: Estas son proporcionadas principalmente por la empresa PLASTO. Existen botellas de un litro y de dos litros.

Chapas: Son proporcionadas por diversos fabricantes, quienes se abastecen de ACEROPERU, que les proporciona el insumo principal (hojalata) para la fabricación de tapas de corona. La producción de estas chapas es limitada por problemas que enfrenta ACEROPERU, lo que le impide realizar entregas oportunas.

Además, los precios de la hojalata que esta empresa expende son más altos que los precios existentes a nivel internacional, incrementando los costos de las diversas empresas que adquieren este producto para fabricar las chapas.

2.4 Competidores Potenciales

La entrada de nuevos competidores al mercado está determinada por la entrada de una nueva marca al mercado o por la entrada de una nueva empresa embotelladora. En lo que respecta al ingreso de la nueva embotella-

dora, ésta podría producir las marcas ya existentes en el mercado, o producir nuevas marcas, propias o no.

En cuanto a la entrada de una nueva marca al mercado, la competencia está determinada por una serie de factores, a saber:

La nueva marca tendría dificultades para diferenciarse de las marcas ya existentes. La nueva marca debe intentar posicionarse en el mercado, logrando primero la aceptación por parte del consumidor, valiéndose para ello de diversos mecanismos, como la publicidad.

El reconocimiento de la nueva marca demandaría una considerable inversión en publicidad, la cual debe ser impactante a fin de ocupar un lugar en la mente del consumidor. Se afirma que los gastos en publicidad deben ser significativos ya que existe en el mercado un buen número de marcas ya reconocidas.

La empresa que entra con una nueva marca deberá encontrar la manera de competir con las ya existentes haciendo uso de economías de escala que la ayuden a posicionarse.

Asimismo, es necesario considerar que la experiencia ha demostrado que en el caso del sector de bebidas gaseosas, los consumidores de las mismas no responden a factores como el precio. En lo que respecta a este mercado, en ocasiones, los menores precios no constituyen el mejor mecanismo para captar demanda. Los consumidores actúan más por impulso o lealtad a la marca, donde la publicidad cumple un rol muy importante.

En cuanto a la entrada de una nueva empresa embotelladora, su presencia está determinada por un conjunto de variables:

Se requiere de una fuerte inversión de capital: La entrada de una nueva empresa a este sector demanda una fuerte inversión en activos fijos, que a su vez, requieren mantenimiento, lo que significa un alto costo.

La presencia de empresas competidoras en el sector: En el mercado ya existen compañías que mantienen una posición definida en el

mercado y como este sector es relativamente estable, resulta difícil la entrada de una nueva empresa.

La reacción de las empresas competidoras del sector: En este mercado existe un conjunto determinado de empresas; unas con mayor participación que otras en el total de ventas de bebidas gaseosas. La empresa líder, que influye de manera decisiva en la determinación del precio, conjuntamente con las otras empresas ya establecidas en el sector, pueden impedir la penetración de una nueva, sobre todo si ésta no mantiene costos competitivos. Por ello, esta última deberá tomar en consideración que las empresas ya establecidas harán todo lo posible para disuadirla, pues éstas cuentan con los recursos necesarios, en cuanto a capacidad instalada, canales de distribución, entre otros, para cumplir con su objetivo.

La existencia de economías de escala: Las empresas que ya se encuentran en el mercado trabajan con economías de escala, entonces aquella que desea penetrar al mercado debe contar con ellas a fin de no estar en desventaja en lo que respecta a costos y a los niveles de producción.

Las empresas cuentan con activos muy especializados para el negocio: Esto demanda tener acceso a determinada tecnología. En ocasiones, incluso la tecnología utilizada por las empresas ya existentes en el mercado, resulta obsoleta.

La presencia de interrelaciones estratégicas entre la embotelladora y otras empresas proveedoras del concentrado: Las interrelaciones existentes entre unas y otras, demandan la necesidad de franquicias para que la embotelladora pueda hacer uso del nombre y del producto que le proporciona la otra empresa.

Aquellas que desean incursionar en este mercado deben mantener relaciones con este tipo de compañías, como por ejemplo, la Cocola Interamerican Corporation, o la Sico Inc.-Sucursal del Perú.

Entre éstas y las embotelladoras, muchas veces se mantienen gastos compartidos con respecto a publicidad, promociones, entre otros. Del mismo modo, las que proporcionan el concentrado suelen otorgar cierto nivel de capacitación en diversos campos, como el administrativo,

ventas, mercadotecnia, producción, operaciones, que le son de mucha utilidad a las empresas embotelladoras.

La presencia de canales de distribución adecuados: Las empresas embotelladoras que participan en el mercado de bebidas gaseosas cuentan, por lo general, con canales de distribución adecuados, sobre la base de una flota especializada de transporte.

2.5 Productos Sustitutos

Como parte de los productos sustitutos pueden identificarse a las aguas gasificadas, sector industrial que corresponde a las aguas minerales.

También se pueden considerar como productos sustitutos a los jugos enlatados, en sobres o en envases de vidrio, a los refrescos en polvo y a las bebidas o jugos preparados caseramente sobre la base de frutas y otros ingredientes. En lo que respecta a los jugos y refrescos, aunque su publicidad ha tendido a enfatizar dos elementos -su mayor rendimiento y menores costos, especialmente en relación a las bebidas gaseosas-, su consumo no se ha incrementado en forma significativa. Sin embargo, es probable que la crisis económica por la que atraviesa el país haya originado un mayor consumo de estos productos por parte de la población, pero sin que esto constituya una amenaza significativa que determine que los productos sustitutos desplacen a las bebidas gaseosas.

3. La Cadena de Valor del Grupo Sico

La cadena de valor del Grupo Sico hace referencia al proceso que se sigue con la finalidad de crear valor en el producto. Este proceso se inicia con la fase que corresponde a la elaboración del concentrado hasta aquella que comprende la adquisición del producto por parte del consumidor final, es decir, que comprende la etapa de comercialización. En este proceso participan tres elementos: las empresas Sico Inc. y CEMSA, y el mercado en el que se encuentra el cliente potencial (ver Anexo No. 3).

3.1 Sico Inc.

Esta empresa fue instalada en el Perú a partir de la segunda mitad de la década del 50. Desde entonces hasta la actualidad, cuenta con un total de 10 plantas embotelladoras en todo el Perú, donde la más importante es la

Compañía CEMSA, que adquiere la mayor cantidad del concentrado importado.

En el caso de CEMSA, no sólo maneja las operaciones en el Perú, sino también las que conciernen a la embotelladora de Guayaquil (Ecuador) y depende de la División Latinoamericana en el sector Pacífico ubicada en Chile.

Sico Inc.-Sucursal del Perú comercializa el concentrado de las marcas Sico, Tin, Go up y Minda. Las dos primeras se venden a las 10 plantas embotelladoras, la tercera sólo a dos (en Lima y Chiclayo), y la última, sólo se comercializa en Puno.

La marca más importante de la compañía es Sico, calificada como bebida cola. Esta compite directamente con la marca Cocola y está básicamente dirigida al segmento de mercado de los jóvenes adolescentes. La marca Tin y Go up son calificadas como bebidas claras. Tin se dirige principalmente al segmento de los deportistas, mientras que Go up se trata de posicionar como una bebida refrescante. La marca Minda, se encuentra dentro de las bebidas gaseosas naranjas y se orienta al público infantil.

3.1.1 Organización

La organización de la empresa Sico es funcional, basada en sus actividades de Operaciones, Mercadotecnia y Finanzas.

A través de la actividad de Operaciones, la empresa mantiene estrecha relación con las plantas embotelladoras establecidas a nivel nacional y con la de Guayaquil. A éstas se les presta un servicio especial basado en el control de calidad del producto final y en el asesoramiento técnico (adquisición de nueva maquinaria, por ejemplo). Además, supervisa las promociones y realiza visitas a las plantas embotelladoras.

Mediante la actividad de Mercadotecnia, la empresa coordina con la agencia publicitaria las distintas actividades a llevar a cabo para incrementar las ventas, mejorar la imagen y posicionar mejor su producto más importante: Sico.

Los clientes de Sico son las empresas embotelladoras que adquieren el concentrado según las condiciones establecidas en la licencia que se les otorga. Muchas veces los gastos publicitarios se asumen en forma conjunta

-las embotelladoras y la transnacional-, ya que para la Sico Inc. resulta vital contar con una buena publicidad a fin de incrementar las ventas del producto final y, de esta manera, incrementar la demanda por el concentrado.

Finalmente, a través de la actividad de Finanzas, la compañía se encarga de conseguir el financiamiento para la importación del concentrado. Tiene tres divisiones: Importación, Stock y Contabilidad. La primera división determina la cantidad de concentrado a importarse y la asignación de cuotas a las plantas embotelladoras. Las otras dos divisiones controlan el nivel de stock que permite abastecer las embotelladoras, relacionándose directamente con el almacén y los aspectos contables.

3.2 CEMSA

La Embotelladora CEMSA, propiedad del grupo Herz, utiliza básicamente la marca Sico. También mantiene otras marcas como Tin, Kolesa, Wist, Cruck, Pifia Cola y Ginale.

3.2.1 Proveedores

Los proveedores de CEMSA son aquellas empresas que proporcionan los insumos utilizados en la elaboración de bebidas gaseosas. Los principales son: el agua saturada de gas carbónico, el azúcar, los preservantes y el jarabe (concentrado). A excepción del concentrado, todos los demás son de origen nacional.

El jarabe es normalmente proporcionado por la empresa que posee la patente (empresa extranjera), e importado por la sucursal de ésta en Lima (Sico Inc.-Sucursal del Perú), quien se lo entregará posteriormente a las embotelladoras. De esta manera, Sico Inc. trata de evitar el plagio, al mantener en secreto la fórmula del concentrado y la identificación de sus componentes. Además, mantiene cierto nivel de exigencia sobre las empresas embotelladoras, con respecto a factores claves, como la calidad del producto, el tratamiento que se le da al agua utilizada en la fabricación de bebidas gaseosas, la incorporación de insumos, la limpieza de las botellas; todo ello con la finalidad de cuidar su imagen.

CEMSA también tiene proveedores de botellas de vidrio y de plástico. Las botellas de vidrio las proporcionan básicamente dos compañías, VINSÁ y COMAVI S.A., que son las que estipulan el precio de venta del envase y

regulan su normal abastecimiento. Las botellas de plástico, de uno y de dos litros, son proporcionadas principalmente por la empresa PLASTO.

3.2.2 Distribución

Las empresas embotelladoras utilizan generalmente óptimos canales de distribución a fin de cubrir su mercado; aunque éstos difieren entre sí por las condiciones en que se encuentran. Las flotas de transporte con las que cuentan las embotelladoras constituyen elementos claves para llegar a los intermediarios, entre los que se encuentran los restaurantes, las panaderías, las bodegas, los autoservicios (Ion, Hong, Gente, Alax, entre otros), los kioscos que pululan en las ciudades, los puestos de mercado, etc.

En el caso de Sico, CEMSA utiliza principalmente a su empresa DISER, encargada de realizar esta actividad.

3.2.3 Mercadotecnia

Por lo general, las marcas de bebidas gaseosas que distribuyen las embotelladoras ya se encuentran posicionadas en la mente del consumidor y resulta difícil incrementar la participación de las empresas embotelladoras. Estas distribuyen una variedad de marcas de bebidas gaseosas que difieren entre sí, porque unas cuentan con mayor aceptación que otras, por parte del público consumidor. En el mercado de bebidas gaseosas, la lealtad y las preferencias del público constituyen factores claves.

Sin embargo, la publicidad puede desempeñar un papel importante. Las campañas publicitarias y las promociones de las que se valen las empresas embotelladoras con el fin de incrementar sus ventas, pueden suscitar cambios en el comportamiento del consumidor. Como resultado de las promociones, el consumidor puede llegar a adquirir la bebida gaseosa cuya marca está siendo promocionada, lo que implica el uso de métodos diversos como, por ejemplo, el canje de las chapas de las bebidas gaseosas por determinados artículos, más un adicional en efectivo, o la participación en algún sorteo, o la obtención del producto a un menor precio, entre otros. Pero, por lo general, los incrementos de demanda que responden a las promociones suelen ser sólo de carácter temporal, ya que tienden a ser efectivas mientras dure la campaña y una vez que ésta concluye, la gente vuelve a consumir su gaseosa preferida.

Muchas veces, los gastos en que se incurren por las campañas publicitarias y promociones que deciden llevar a cabo las empresas embotelladoras, se afrontan en forma conjunta entre éstas y la empresa que proporciona el concentrado. La segunda está interesada en incrementar las ventas del producto final, porque así aumenta la demanda por su producto, por parte de las embotelladoras. Así, ella pretende, además, incrementar la participación de su marca en el mercado.

3.3 Situación Actual del Mercado de Sico

La clientela de Sico está constituida básicamente por el público en general. Sin embargo, en períodos de crisis, es probable que su consumo disminuya sustancialmente. Ante esta situación, la empresa está considerando una serie de alternativas:

- Bajar el precio del producto, a la vez que el presupuesto de publicidad.
- Enfatizar su promoción en el público de clase media.
- Hacer uso de la publicidad comparativa respecto a su principal competidor, ahora que la legislación lo permite.
- Concentrar sus acciones en su principal producto, Sico, y dejar de lado las otras marcas de bebidas gaseosas.

Anexo No. 1

**PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA DE
BEBIDAS GASEOSAS**

(En miles de millones de litros)

Año/mes	Producción
<u>1988</u>	
Noviembre	24.0
Diciembre	22.5
<u>1989</u>	
Enero	21.6
Febrero	16.8
Marzo	22.8
Abril	15.1
Mayo	14.2
Junio	19.7
Julio	19.4
Agosto	22.1
Setiembre	19.1
Octubre	25.9
Noviembre	23.0
Diciembre	19.1
<u>1990</u>	
Enero	29.9
Febrero	29.4
Marzo	29.3
Abril	26.5
Mayo	26.4
Junio	16.3
Julio	18.2
Agosto	9.8
Setiembre	7.2
Octubre	17.3
Noviembre	18.2

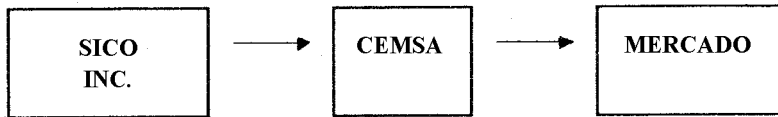
Anexo No. 2

MARCAS DE BEBIDAS GASEOSAS

Colas:	Cocola Sico Corona
Naranjas:	Infanta Crack PQ
Blancas:	Go up Tin Spa Bom
Amarillas:	Dukola Pasteur
Otras:	Kolesa Graná Ginale Dry

Anexo No. 3

LA CADENA DE VALOR DEL GRUPO SICO



Guía para el Instructor

1. Sinopsis del Caso

El sector de bebidas gaseosas se caracteriza por ser bastante competitivo. Las empresas competidoras están posicionadas sólidamente en el mercado. Debido a la crisis económica que ha afectado el comportamiento del mercado, Sico, que es una empresa líder en el mercado de bebidas gaseosas, busca determinar acciones que permitan mantener su participación en el mismo. Para esto, Sico está evaluando la Cadena de Valor que se sigue en la elaboración del producto.

2. Objetivos Didácticos

- Características de la industria de bebidas gaseosas.
- Situación de los competidores en dicho mercado.
- Estrategias por las que puede optar Sico.

3. Desarrollo

3.1 El Sector de Bebidas Gaseosas

- ¿Cuál cree usted que es la principal variable sobre la base de la cual compiten las empresas embotelladoras?
- Analice la siguiente afirmación: Existe un marcado poder de negociación por parte de los proveedores de la planta embotelladora.

3.2 La Cadena de Valor

- ¿Cómo se podría calificar la relación existente entre las empresas proveedoras del concentrado (Sico Inc.-Sucursal del Perú) y las empresas embotelladoras (CEMSA, por ejemplo)?
- Tomando en consideración la pregunta anterior, ¿cuáles cree usted que son los principales beneficios que resultan de este tipo de relaciones?

3.3 Estrategia Empresarial

- Señale las oportunidades y riesgos que presenta la empresa Sico.

- ¿Cree usted que la variable precio afecta de manera determinante las posiciones competitivas de las empresas embotelladoras?, ¿de las empresas proveedoras del concentrado?

- Si se desea mejorar la imagen de una marca con el propósito de hacerla más competitiva, ¿cuál cree usted que sería la estrategia a seguir?

III

Nota sobre el Sector de Empresas Productoras de Harina de Pescado

1. Antecedentes de la Industria de Harina de Pescado

La industria de harina de pescado está conformada principalmente por aquellas empresas que, en su mayoría, se dedican a la fabricación de este producto y de conservas de pescado y que se orientan al mercado externo e interno. El sector empresarial harinero se divide en privado y público.

El desarrollo de la industria se dio fundamentalmente en la década del 50, gracias a los bajos costos de producción. Ello permitió incrementar significativamente los volúmenes producidos e iniciar la producción en mayor escala a mediados de dicha década. En este periodo se realizaron mayores inversiones y avances tecnológicos en la actividad pesquera, lo que también permitió el desarrollo de industrias conexas, como es el caso de la maderera -astilleros- y la de bienes de capital -empresas productoras de equipos destinados a la elaboración de harina de pescado-.

En las tres décadas siguientes se presentaron diversas situaciones de crisis para el sector, debido a una serie de factores. Entre ellos cabe mencionar:

- El cambio en las condiciones climatológicas (Fenómeno del Niño en 1982) y la sobrepesca (a inicios de la década del 70) que llevaron a una desaparición temporal de la principal materia prima -anchoveta-.
- La descapitalización del sector por la excesiva presión tributaria y la falta de una política crediticia adecuada, lo que derivó en una crisis financiera.
- La pérdida de rentabilidad del sector harinero por la creciente inflación, lo que generó una espiral ascendente de costos de producción.
- Las fluctuaciones de los precios internacionales que afectaron los ingresos del sector.

A fines del primer quinquenio de la década del 80, el sector harinero experimentó una ligera mejoría por la progresiva recuperación del mercado internacional de harina de pescado y del stock de pescado; sin embargo, el atraso cambiario y la caída del precio internacional incidieron sobre la pérdida de rentabilidad del sector, principalmente a fines de la década.

Todos estos factores explican el porqué de las pocas innovaciones efectuadas en el sector y del envejecimiento de la flota pesquera. Cabe destacar, sin embargo, que el sector harinero también tuvo buenas épocas; éstas guardaron relación con la recuperación de los stocks existentes de la biomasa marina y las mejoras de los precios en los mercados internacionales.

En el Anexo No. 1 se presenta la evolución de la producción de harina de pescado en el período 1973-1989.

2. Características de la Industria

2.1 El Producto

La harina de pescado constituye una fuente de obtención de proteína animal que presenta el 64% de estándares de proteínas. Esta se obtiene al someter al pescado -anchoveta y/o sardina- a un proceso productivo, basado en el cocinado, prensado y molienda de la materia prima. Es decir, consiste en el proceso de reducción del pescado entero o de sus partes (cabeza, cola, piel, vísceras); proceso mediante el cual se separa el agua y aceites que éste

contiene, de los sólidos, obteniendo un polvo grueso, al que se le denomina harina de pescado.

El principal insumo utilizado en la elaboración de harina de pescado es la anchoveta, pero en los últimos años también se ha recurrido a otros peces como la sardina, el jurel y la caballa, que son utilizados como materia prima. En ocasiones, la utilización de estos peces en lugar de la anchoveta se ha debido a los cambios climatológicos que producen el calentamiento de las aguas y que afecta este recurso hidrobiológico.

La harina de pescado no sólo es un producto rico en proteínas, además contiene grasas, cenizas, humedad, sal y arena. Es fuente de minerales -tiamina, riboflavina, etc.-. Todas estas propiedades la hacen atractiva para la elaboración de alimentos balanceados, los mismos que son destinados a la alimentación de animales para consumo humano como pollos, porcinos y otras aves de corral.

Normalmente la proporción de harina de pescado utilizada en los alimentos balanceados varía según países y el costo de sus diversos componentes, siendo en algunos de ellos regulado por el Estado a fin de evitar que los productos derivados (carne, leche, huevos) adquieran el sabor característico a pescado. En el Perú se utiliza entre el 5 y 12% de harina de pescado en el producto balanceado para alimentación de aves, mientras que en Alemania, por ejemplo, este porcentaje asciende al 6% como máximo.

La harina de pescado resulta sumamente importante porque constituye un producto de exportación tradicional que permite una mayor captación de divisas para el país.

2.2 Insumos

La materia prima utilizada en la elaboración de la harina de pescado es principalmente la anchoveta. Para la extracción de este pescado se requiere de la flota de cerco o la flota arrastrera, que utilizan los pescadores independientes o los armadores (o dueños de las embarcaciones que trabajan para la fábrica).

En los últimos años también se ha utilizado como insumo la sardina, el jurel o la caballa.

2.3 Proceso de Producción

El proceso productivo de la harina de pescado se efectúa de acuerdo a los planes y programas trazados por la gerencia de cada empresa. Indirectamente, también depende de IMARPE (Instituto del Mar), creado en el año 1970, a fin de velar por el cuidado de la vida marina y de su reproducción. Está encargado además de impulsar la investigación científica y de establecer la época de inicio de la pesca a nivel nacional y las épocas de vedas, entre otras funciones.

En general, todo proceso de producción debe buscar el máximo rendimiento permisible en la obtención de harina y aceite de pescado, y la mejor calidad, a fin de poder ser comercializado con éxito tanto en el mercado interno como externo. El logro de este objetivo depende de una serie de factores: la calidad de la materia prima, las condiciones de elaboración del producto, la adición de los antioxidantes, los métodos y el tiempo de almacenaje, la presentación adecuada del producto, entre otros.

Es importante considerar también la capacidad instalada con la que cuenta la empresa para la elaboración de harina de pescado. Ello va a depender del tamaño de planta. De la misma manera, la línea de producción va a estar en función de la cantidad de pescado que ésta pueda recibir y procesar. Así, se tiene, por ejemplo, que una mediana empresa estaría en condiciones de producir aproximadamente 18,000 toneladas anuales de harina, ya que es capaz de procesar un total de 20 a 40 toneladas de pescado por hora; mientras que una pequeña empresa es capaz de procesar entre 5 y 20 toneladas y una empresa grande, más de 40 toneladas.

El proceso productivo de la harina de pescado se realiza a través de una serie de etapas (ver Anexo No. 2), las que se mencionan a continuación:

Recepción de la materia prima: Esta operación se inicia en el muelle, donde se adquiere el pescado (anchoveta), que será colocado en las chatas a fin de ser transportado hacia la planta. Una vez allí, y con la ayuda de un mecanismo de bombeo, el pescado es trasladado a su interior.

El proceso es el siguiente: el pescado, al que se le ha añadido previamente agua -a través de la bomba de agua-, es extraído de la embarcación -mediante la bomba de succión- y expulsado -a través de la bomba de expulsión- hacia un desaguador estático de varillas. Desde allí va

a ser movilizado por unos transportadores de mallas hacia otro desaguador estático, mientras va eliminando el agua; para ser luego recibido en tolvas automáticas donde será pesado.

Almacenamiento de la materia prima: De las tolvas automáticas, la materia prima es trasladada a una poza de almacenamiento de considerable capacidad. En la parte central de ésta se encuentra un gusano transportador que permite trasladar el producto hacia los cocinadores.

Cocinado: Una vez en los cocinadores, se inicia el proceso de transformación de la materia prima. Esta va a ser sometida a un proceso térmico de 95 a 100 grados centígrados por un período de 15 a 20 minutos, con la finalidad de coagular las proteínas y permitir su tratamiento posterior, rompiendo las células adiposas y separando el aceite del agua.

Pre Strainer: La materia prima llega al Pre Strainer a través de gusanos transportadores. Una vez allí, se procede a desaguar un porcentaje determinado del agua que ésta contiene a través de una malla perforada.

Prensa: Esta es una de las etapas más importantes, en la que se pretende reducir la parte líquida al mínimo, mediante el uso de prensadores, que pueden ser de tomillo o martillo. En esta fase se obtienen dos productos: el queque (o torta) de prensa y el licor (o caldo) de prensa. El primero de ellos, que constituye la parte sólida, es llevado hacia el secador. El segundo, compuesto por aceite y agua, es llevado hacia la poza de decantación para el preparado primario del aceite de pescado.

Secado: El queque de prensa es sometido a esta fase con la finalidad de reducir su contenido de humedad. Esto se realiza a través de un conjunto de elementos, como una cámara de fuego, un cilindro giratorio, una cámara de humo y un ciclón de gases. El cilindro giratorio sirve para ir moviendo la harina, mientras que la cámara de humo permite extraer la grasa que se origina con la evaporación de agua.

Molienda: Una vez que la harina está seca se procede a molerla a través de un molino de martillo. Esto se hace con el propósito de reducir y uniformar el tamaño de las partículas de harina.

Suministro de antioxidante: Se añade el antioxidante a fin de fortalecer los dobles enlaces de la composición química de la harina, la que se mantiene a una temperatura de 35 grados centígrados, evitando su combustión. El antioxidante también tiene otros atributos: impide la oxidación de la grasa y evita su descomposición.

Pesado y almacenado: Este proceso se suele realizar en sacos de polipropileno, yute o papel con capacidad para 50 kilos, los mismos que son estibados en rumas de 50 toneladas y trasladados a un almacén previamente acondicionado.

Comercialización: Se procede a la comercialización y distribución del producto final. La comercialización constituye un factor clave de rentabilidad para las empresas productoras de harina de pescado. Para realizar las actividades de exportación las compañías suelen apoyarse en los agentes o *brokers* comercializadores, quienes están autorizados por el Comité Directriz de Comercialización (CODICO). Entre los principales agentes se encuentran: Compac, Sotomayor, Scherco, MS International, Del Mar, Perú Broker, Spondylus, Fintrade y San Antonio. Sin embargo, existen otras modalidades de comercialización, tal como se muestra en el Anexo No. 3.

3. El Mercado Mundial de Harina de Pescado

El Perú es uno de los principales productores de harina de pescado del mundo. En igual situación se encuentran Japón, Rusia, Chile, Dinamarca y Noruega.

Sin embargo, cabe señalar que países como el Perú y Chile, que constituyen los principales ofertantes de este producto, no tienen capacidad de decisión en la formación de su precio internacional, ya que éste depende también de otros factores (ver Anexo No. 4).

En el Anexo No. 5 se muestra la evolución del precio internacional del producto en el periodo 1983-1989. Según el cuadro se tiene que el precio experimentó un considerable incremento en el año 1988 y ello se debió

fundamentalmente a la sequía producida en los Estados Unidos, principal productor de soya, que constituye un importante sustituto de la harina de pescado. La sequía derivó en una menor producción de soya y en el aumento de la demanda y del precio de la harina de pescado. Ello también se debió al incremento de la demanda por harina de pescado por parte de China Popular, que adquirió una fuerte cantidad del producto.

Durante el año 1989, los precios de la harina de pescado experimentaron una caída sustancial debido a una serie de factores. En primer lugar, China Popular, el principal comprador de harina de pescado el año anterior, experimentó problemas sociales y una situación de escasez de divisas muy fuerte, lo que hizo que restringiera su demanda por el producto. En segundo lugar, la demanda proveniente de Alemania Federal también se vio disminuida como consecuencia de la revaluación del dólar frente al marco alemán, que encareció el precio del producto.

En tercer lugar, en el mercado norteamericano la cosecha de soya se incrementó y experimentó una caída en su precio, lo que hizo que el de la harina de pescado también disminuyera por ser la soya su sustituto más cercano. A esto se suma la disminución de la demanda por parte del principal comprador de soya: Rusia. En cuarto lugar, en este período no se produjo una demanda significativa por parte de otros países del lejano Oriente, Asia y Europa.

El Perú es el segundo país más importante en la exportación de harina de pescado a nivel mundial. El Anexo No. 6 muestra las exportaciones de harina de pescado, expresado en toneladas métricas, durante el período 1973-1989.

4. Participantes de la Industria

El sector harinero se divide en privado y público. En el Anexo No. 7 se muestra la relación de algunas compañías productoras de harina de pescado. Cabe destacar que, debido a la naturaleza de las operaciones de las empresas productoras de harina de pescado, éstas por lo general, se encuentran ubicadas a lo largo de la costa peruana, en áreas cercanas a los puertos más importantes: Paita, Chimbote, Supe, Callao, Pisco, Moliendo, Ilo, entre otros.

4.1 Estructura de la Industria

El análisis de la estructura de la industria se hace tomando en cuenta los siguientes factores: clientes, proveedores, competidores potenciales y sustitutos.

4.1.1 Clientes

La demanda externa por harina de pescado proviene principalmente de los países agropecuarios y avicultores. Entre los clientes más importantes del Perú se encuentran Alemania, China, Taiwán, Estados Unidos, según datos de 1989 (ver Anexo No. 8).

4.1.2 Proveedores

El abastecimiento de la materia prima necesaria para la elaboración de harina de pescado, plantea dos tipos de relaciones con respecto al proveedor. Por un lado, existe la relación entre el pescador y el armador y, por otro lado, la relación comercial entre el armador y el industrial, relaciones que se establecen sobre la base de la compra-venta del producto.

Entre otros de los proveedores se encuentran los astilleros, industrias conexas que proporcionan las embarcaciones y las industrias de bienes de capital, que brindan los equipos y maquinarias que son utilizados en la transformación de la harina de pescado.

4.1.3 Competidores Potenciales

La implementación de nuevas compañías dedicadas al procesamiento de harina de pescado requiere de fuertes sumas de dinero para la instalación de las plantas de procesamiento debido a los volúmenes de pescado que manejan y a la maquinaria necesaria para el proceso de elaboración.

También resulta importante que la empresa que desea incursionar en este sector tenga contactos que le faciliten la comercialización interna y externa de su producto.

4.1.4 Sustitutos

Los sustitutos de la harina de pescado son otras fuentes proteicas como la harina de soya, la harina de semilla de algodón, la harina de sésamo, la harina de ajonjolí y las harinas especiales.

La harina de soya constituye un elemento residual en el proceso de extracción de aceite de soya. Es un factor proteico de origen vegetal que contiene entre 44% y 46% de proteínas (aminoácidos), a diferencia de la harina de pescado, que contiene entre 63% y 68%. Además, posee un alto porcentaje de lisina. Puede ser utilizado como sustituto de la harina de pescado, si se le agregan los elementos vegetales y químicos que le faltan, sirviendo también para la producción de alimentos balanceados.

El precio de la harina de soya tiende a ser menor que el de la harina de pescado. Por lo general, ambos precios guardan relación porque la harina de pescado constituye su sustituto más cercano. Cuando se modifican los precios relativos, encareciéndose el precio de la harina de pescado, ésta va a ser reemplazada por la harina de soya, frenando de esta manera el incremento del precio del anterior producto.

Entre otras de las ventajas que se le atribuyen a este producto está el hecho de carecer del sabor a pescado que es probable encontrar en las raciones alimenticias de animales para consumo humano, elaboradas sobre la base de la harina de pescado. Sin embargo, la harina de soya presenta un problema vinculado con la necesidad de añadir en estas raciones un producto adicional, como es la metionina sintética. Los principales países productores de harina de soya son: Estados Unidos, Brasil, Colombia, México, Argentina y Bolivia.

La harina de semilla de algodón, por su parte, constituye un elemento que también presenta un problema; contiene el gossipol, que resulta tóxico en las raciones alimenticias, por lo que es utilizado en cantidades limitadas. Además, mantiene un alto contenido de metionina, pero es pobre en lisina. Lo mismo sucede con la harina de sésamo. En el caso de la harina de ajonjolí también presenta el problema del gossipol.

Las harinas especiales, por su parte, son producidas con pescado muy fresco que va a ser procesado a bajas temperaturas. Estas pueden reemplazar a la harina regular o a otras proteínas, siendo utilizadas para la alimentación de salmón, *mink*, langostinos, etc. El porcentaje de proteínas que contienen estas harinas varían entre 68% y 72%, lo que permite acceder a mejores precios.

Este producto ha sido producido recientemente por países como Noruega, Chile, Dinamarca, Islandia y Reino Unido.

4.1.5 PESPER

Fue creada en el año 1973. Esta es una empresa que no sólo se dedica a la fabricación de harina de pescado; también elabora otros productos como el aceite crudo de pescado, aceite semirrefinado, ácidos grasos, guano de islas y alimentos para truchas (ver Anexo No. 9).

Sin embargo, su principal producto lo constituye la harina de pescado que destina tanto al mercado local como al mercado externo, tal como se observa en el Anexo No. 10. En él se muestra la importancia que ha tenido esta empresa en la elaboración y comercialización de este producto en relación a otras empresas.

Entre los años 1974 y 1980 PESPER tuvo una importante participación (superior al 90%) en las ventas locales y externas gracias a su posición monopólica. Recién a partir de 1981, se permitió la apertura de otros canales de comercialización con el fin de incentivar la libre competencia en el sector.

5. Tendencias de la Industria

5.1 Factor Político-Legal

Existe una serie de factores de tipo político que afectan el normal desenvolvimiento del sector de harina de pescado.

Factores, como el incremento en las remuneraciones de los estibadores afectan los costos de estas empresas. De la misma forma lo hacen otros gastos, como el del petróleo. En el Anexo No. 11 se muestra la estructura de costos correspondiente a una empresa de este tipo donde se observa la incidencia de estos elementos.

Las reformas tributarias aplicadas (ver Anexo No. 12) también afectan el normal desenvolvimiento del sector.

Del mismo modo, la falta de liquidez en el sistema y el elevado costo del crédito son otros de los elementos que afectan a los productores de harina de

pescado. En el año 1989, por ejemplo, la falta de crédito para financiar la producción limitó el desarrollo del sector.

5.2 Factor Económico

Las variables de tipo económico inciden en forma considerable en la operatividad de la empresa. Entre ellas se encuentran la evolución de la economía en general, el tipo de cambio, entre otros.

El año 1988 constituyó un año crítico para el país; se produjo la caída del PBI en 9%, altos niveles inflacionarios, reservas internacionales netas negativas en 352 millones de dólares. A pesar del aspecto negativo de la economía en general, el PBI pesquero experimentó un considerable incremento debido a una ligera recuperación de la actividad harinera. Esto fue posible por el incremento de los volúmenes de la materia prima (anchoveta) y la buena cotización internacional de la harina de pescado. Sin embargo, este sector no pudo capitalizarse porque no se desarrollaron las bases que permitieran constituir una política de largo plazo y contó con un tipo de cambio reprimido.

En los años 1989 y 1990 también se experimentó una caída del PBI de 12% y 2%, respectivamente; sin embargo, se obtuvieron reservas internacionales netas positivas de 546 y 692 millones de dólares. El PBI pesquero, por su parte, mostró una tendencia alcista en el primer año que se revirtió al año siguiente.

5.3 Factor Social

Las huelgas y las vedas afectan el normal desenvolvimiento de la actividad harinera; paralizan las obras determinando una menor cantidad de días efectivos de trabajo y de producción. Las huelgas, por lo general, se producen por reclamos salariales.

Las vedas son determinadas por el Estado, a través del Ministerio de Pesquería y pueden afectar los niveles de extracción de la anchoveta. Estas constituyen una alternativa cuando se produce un "sobrestockeamiento" de materia prima en una empresa en particular, ello le permite quemar el stock y obtener nuevos clientes, como por ejemplo, productores de harina de pescado que no pueden cumplir con sus contratos por falta de stock.

5.4 Factor Tecnológico

El factor tecnológico es importante para el desarrollo de la empresa productora de harina de pescado.

En el período 1985-1990 no se logró avanzar considerablemente en la infraestructura pesquera. Existen en la actualidad embarcaciones que tienen una edad promedio de 25 a 30 años; se carece de una flota especial para la pesca de altura; y el estado portuario determina que el servicio de puertos sea ineficiente y caro, con la consiguiente lentitud de los embarques y el incremento de los costos para los exportadores.

En el año 1988, especialmente la política cambiaria constituyó un elemento adverso; tendió a disminuir la rentabilidad del sector exportador, limitando la capacidad para efectuar inversiones en factores claves, como la renovación de la flota pesquera, la modernización de las fábricas y la diversificación de los productos elaborados.

Al año siguiente se logró ampliar la capacidad instalada en el sector, pero ello no fue suficiente. Lo mismo sucedió con la inversión realizada en el año 1990; inversión que fue destinada a la adquisición de bienes de capital importado para dotar a las fábricas de harina de pescado, de plantas de agua de cola que permitieran mejorar el nivel de producción, y a la adquisición, por parte de las empresas privadas, de nuevas embarcaciones con el fin de renovar la flota existente.

El rendimiento de las fábricas productoras de harina de pescado en el Perú era menor a la de otros países productores; se requería de 5.5 toneladas de pescado para producir una tonelada de harina, mientras que en Chile, por ejemplo, sólo se requería de 3 toneladas.

Para el año 1991 se espera que con la instalación de nuevas plantas de agua de cola se incremente el rendimiento, pasando a necesitar 4.5 toneladas de pescado para producir una de harina, así también se espera poder recuperar el 20% de la harina de pescado adicional.

En resumen, una modernización tecnológica sería conveniente para el sector, ya que le permitiría reducir sus costos y producir una harina de mejor calidad.

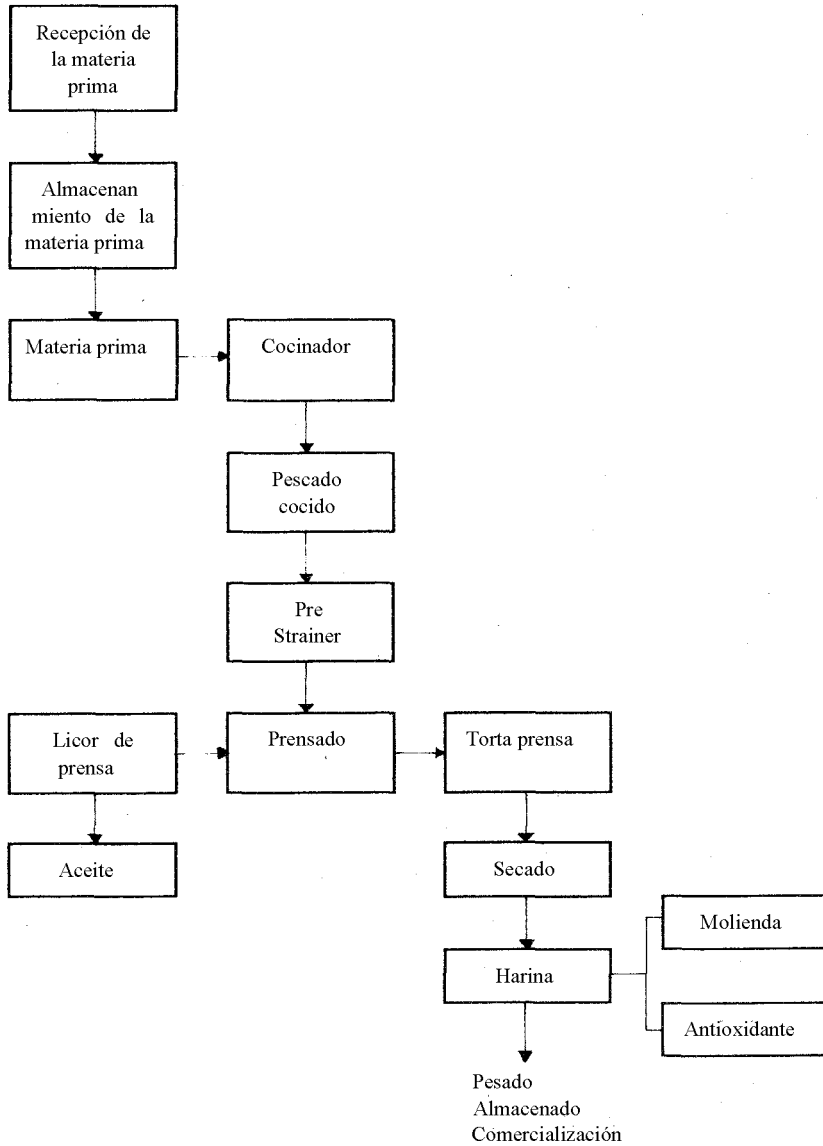
Anexo No. 1**PRODUCCIÓN DE HARINA DE PESCADO**

(En miles de toneladas métricas)

Año	T.M.
1973	420
1974	903
1975	707
1976	886
1977	497
1978	670
1979	688
1980	458
1981	478
1982	665
1983	252
1984	568
1985	717
1986	973
1987	821
1988	1,126
1989	1,169

Anexo No. 2

PROCESO PRODUCTIVO DE LA HARINA DE PESCADO



Anexo No. 3

MODALIDADES DE COMERCIALIZACIÓN

- Venta de gobierno a gobierno.
- Ventas directas a usuarios.
- Ventas a través de algunas comercializadoras del Perú.
- Ventas a través de agentes.
- Ventas a través de licitaciones.
- Ventas a empresas de comercialización externa.
- Ventas a través de operaciones de bolsa.

Anexo No. 4

**FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA FORMACIÓN DEL
PRECIO LOCAL DE HARINA DE PESCADO**

- La posición de inventarios o niveles de stock de los principales países exportadores.
- Los precios de la harina de pescado en otros países exportadores.
- Los precios de otras proteínas.
- Los volúmenes de producción esperados de su principal competidor, la harina de soya, en los principales países exportadores.
- La perspectiva de las industrias avícola y porcina.
- La situación de otras monedas frente al dólar.
- El costo de los fletes y de los sistemas de transporte.

Anexo No. 5**EVOLUCIÓN DEL PRECIO INTERNACIONAL
DE LA HARINA DE PESCADO**

(En US dólares)

Año	US\$ x T.M.
1983	3 1
1984	341
1985	223
1986	297
1987	317
1988	458
1989	375

Anexo No. 6**EXPORTACIÓN FOB DE HARINA DE PESCADO**

(En miles de toneladas métricas)

Año	T.M.
1973	348
1974	629
1975	746
1976	625
1977	436
1978	483
1979	657
1980	416
1981	315
1982	605
1983	183
1984	401
1985	503
1986	718
1987	730
1988	806
1989	1,109

Anexo No. 7**EMPRESAS DEL SECTOR HARINA DE PESCADO
1989**

- Sindicato Pesquero S.A.
- Grupo Produpesa.
- Grupo Sarimón.
- Copes.
- Del Mar S.A.
- Facoisa.
- Promarpa.
- Productos Marinos.

Anexo No. 8**PRINCIPALES PAÍSES DESTINATARIOS DE LA
HARINA DE PESCADO PERUANA: 1989**

Países	T.M.	%
Alemania Federal	355,963	30.75
China Popular	330,210	30.05
Taiwán	91,415	8.08
EE.UU.	75,996	6.52
Irán	63,010	6.30
Yugoslavia	37,092	3.67
Hungría	39,127	3.23
Filipinas	31,388	2.51
Italia	19,444	1.64

Anexo No. 9

PRODUCCIÓN PRINCIPAL DE PESPER

(En miles de toneladas métricas)

Año	Harina de pescado	Aceite crudo de pescado	Aceite- semirre- tinado	Acidos grasos	Molienda de guano
1973	412	5	-	-	-
1974	871	211	91	3	-
1975	686	211	103	11	-
1976	850	101	71	5	4
1977	447	101	105	5	46
1978	586	118	75	6	30
1979	485	102	110	8	29
1980	272	40	76	6	26
1981	346	52	68	6	24
1982	428	148	79	7	15
1983	85	3	5	1	10
1984	152	26	5	1	22
1985	214	35	1	0	36
1986	359	112	33	3	25
1987	364	112	37	3	15
1988	400	85	35	3	20
1989	404	124	19	3	-

Anexo No. 10

DESENVOLVIMIENTO DEL SECTOR DE HARINA DE PESCADO

(En miles de toneladas métricas)

Año	Producción			Consumo interno			Exportación		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
1973	8	412	420	44	22	66	16	332	348
1974	32	871	903	0	126	126	33	596	629
1975	21	686	707	0	139	139	17	729	746
1976	36	850	886	0	132	132	42	583	625
1977	50	447	497	0	115	115	41	395	436
1978	84	586	670	6	69	75	63	420	483
1979	203	485	688	22	73	95	132	525	657
1980	186	272	458	3	56	59	178	238	416
1981	132	346	478	38	34	72	81	234	315
1982	237	428	665	84	23	107	151	454	605
1983	167	85	252	79	25	104	92	91	183
1984	416	152	568	149	11	160	274	127	401
1985	503	214	717	205	12	217	307	196	503
1986	614	359	973	183	17	200	402	316	718
1987	457	364	821	188	20	208	334	396	730
1988	726	400	1,126	140	15	155	498	308	806
1989	755	404	1,169	89	11	100	629	480	1,109

(1) Otras empresas.

(2) PESPER.

(3) Total.

Anexo No. 11

**ESTRUCTURA DE COSTOS EN LA PRODUCCIÓN DE
HARINA DE PESCADO**

(En porcentajes)

Pescado	53.48	
Jubilación pescador	0.45	
Antioxidante	5.44	
Sacos polipropileno	2.75	
Conos de hilo	1.18	
Costo materia prima		<u>62.13</u>
Salarios	1.05	
Beneficios	0.65	
Sueldos	0.19	
Petróleo (*)	16.45	
Electricidad	5.84	
Otros gastos de fabric.	3.74	
Administrativos	4.81	
Financieros	3.31	
Total		<u>36.04</u>
Total costo harina y aceite		98.17
Recupero aceite		<u>17.83</u>
Total costo de producción de harina		80.34
Gastos de venta:		
Impuesto a la exportación		4.89
Cerper		0.20
Gastos de embarque aduana y Enapu		4.52
Costo por carga peligrosa		0.28
Impuesto adicional		9.77
Total costo por T.M. harina		100.00

(*) Incluye reducción del precio del Diesel del 27/8/90

Anexo No. 12

**REFORMAS TRIBUTARIAS QUE AFECTAN A
LAS FÁBRICAS DE HARINA DE PESCADO: EJEMPLOS**

		Cambios(*)
- Impuestos de Nivel Nacional	17%	11.2% 3%
- Fondo de Reactivación del Sector Pesquero (FRSP)	5%	2%
- Fondo de Infraestructura Pesquera (FIP)	3%	1%
- Fondo Beneficio Comunal Pesquero (Fonbecope)	1%	suspendido de agos.-dic. 1990
- Fondo de Investigación Científica y Tecnológica Pesquera (Ficitepes)	2.2%	suspendido de agos.-dic. 1990

(*) Cambios en las tasas impositivas en diversos momentos, entre los años 1988 y 1990.

Guía para el Instructor

1. Sinopsis del Caso

El caso presenta las características del sector de empresas productoras de harina de pescado, así como los factores del entorno que han influenciado en su desarrollo en los últimos años.

La harina de pescado es un producto muy importante en las exportaciones peruanas por su volumen e impacto en la Balanza de Pagos, específicamente en el rubro que corresponde a exportaciones tradicionales. Sin embargo, a fines de la década del 80 se ha visto afectada por el atraso cambiario y la caída de los precios internacionales.

La falta de actualización tecnológica es otra de las variables que ha tendido a afectar la competitividad internacional de las empresas productoras de harina de pescado, así como a acentuar la amenaza de productos sustitutos como la harina de soya, sésamo, entre otros.

2. Objetivos Didácticos

- Analizar las características que presenta el sector de la harina de pescado y su importancia para la economía peruana.
- Evaluar el rol de PESPER en este sector.
- Determinar las características competitivas que presentan las empresas del sector.

3. Desarrollo

3.1 El Entorno

- ¿De qué manera afectan los fenómenos naturales la ejecución de un plan estratégico por parte de la empresa?
- Evalúe si la posición actual del gobierno favorece o perjudica el desarrollo de las actividades del sector.

3.2 Gestión Pública

- ¿Es PESPER una empresa estratégica? ¿Por qué?
- ¿Qué ventajas presenta PESPER frente a otras empresas del sector?

3.3 Competencia

- ¿En qué medida es importante el análisis de los productos sustitutos en este sector?
- ¿Sobre cuál de estos factores cree usted que se da la competencia: precio, servicio u oportunidad?

IV

Caso: Jumbo Air

El desarrollo de la industria aeronáutica nacional es de suma importancia, porque contribuye al desarrollo integrado y equilibrado del país. Es así en la medida en que constituya una fuente de trabajo y de capacitación de personal profesional y técnico especializado; en que sirva como soporte para el desarrollo de la aviación civil y de la flota de la fuerza aérea; y en que permita la creación de tecnología propia, a fin de satisfacer las necesidades del mercado interno y proyectarse hacia el exterior.

Al mismo tiempo, la industria se convierte en un instrumento de desarrollo, ante la ausencia de suficientes vías de comunicación terrestre que posibiliten la integración de las regiones más apartadas y de la población peruana en su conjunto. También constituye una garantía de seguridad nacional.

1. La Industria Aeronáutica en el Perú

En el Perú, la industria aeronáutica se inició en la década del 30. Esta actividad se centró en la construcción de aviones comerciales e, inicialmente, contó con el apoyo de Elmer Fargo, pionero de la aviación comercial, quien se dedicó a la fabricación de aeronaves y equipamiento de talleres.

Posteriormente, la empresa italiana Capri desarrolla esta actividad en nuestro país, haciendo posible el crecimiento del parque aéreo nacional, que llega a ser uno de los más grandes de América Latina.

Años después la empresa Capri se retira y la industria aeronáutica se estanca. A partir de ese momento, esta actividad se centra en la fabricación de

aeropartes, en el asesoramiento técnico, reparación y mantenimiento de naves, motores, y accesorios. La industria se caracterizó por ser de tecnología dependiente, originando la fuga de divisas y la carencia de tecnología propia.

Hacia el año 1975, el parque aéreo civil peruano ocupaba los últimos lugares frente a otros países de América del Sur, debido a la falta de desarrollo e impulso al sector. Esto a pesar de que el Perú es favorecido por las ventajas que presenta frente a otros países, como por ejemplo:

- *Clima*: El clima favorece el desarrollo de la industria ya que permite un ahorro en el costo de fabricación y mantenimiento de las instalaciones. Este es el caso de la construcción de los hangares, para lo que en otros países se requiere de equipos adicionales que permitan mantener la temperatura dentro de los niveles adecuados.
- *Mano de obra*: La posibilidad de contar con mano de obra barata hace que esta industria tenga un gran potencial de desarrollo, puesto que existe mano de obra disponible.
- *Ubicación geográfica*: El Perú se encuentra beneficiado por tener una ubicación estratégica en el continente.

2. Jumbo Air

Jumbo Air fue creada como empresa pública en el año 1975, con el objeto de desarrollar actividades relacionadas a la aeronáutica. En el año 1981 la empresa se reorganiza, convirtiéndose en empresa estatal de derecho privado.

Jumbo Air es una empresa pública que cuenta con autonomía administrativa, económica y técnica. Sus actividades están relacionadas a los sectores de defensa, transporte e industria. Fue creada para llevar a cabo operaciones de la industria aeronáutica y de investigación y desarrollo, con el propósito de fomentar la tecnología aeronáutica, en apoyo a la aviación civil, comercial y deportiva del país.

Desde su creación, Jumbo Air ha enfrentado una serie de dificultades. Esta no cuenta con el apoyo financiero necesario para desarrollar sus actividades. El capital social inicial no le fue entregado en forma oportuna, así como los requerimientos financieros solicitados posteriormente en los diversos presupuestos. De la misma manera, a través del tiempo ha tenido que

soportar frecuentes cambios en su personal directivo lo que ha ocasionado a su vez, cambios en las estrategias de desarrollo. En resumen, la empresa no contó con personal calificado ni con una infraestructura adecuada que le permitiera desarrollar con éxito sus operaciones.

Ante tal situación, la empresa planea aplicar una nueva estrategia, con la finalidad de favorecer el desarrollo aéreo del país, apoyar actividades para la defensa nacional y colaborar con el desarrollo socioeconómico del país en su conjunto. A través de esta nueva estrategia, Jumbo Air se ha propuesto convertirse en un ente promotor e incorporar el capital privado en sus operaciones, tratando de alcanzar un desarrollo permanente de la industria aeronáutica.

3. Influencia del Entorno

3.1 Marco Político-Legal

La industria aeronáutica carece de un sistema legislativo apropiado. Sólo existen leyes sobre la actividad de transporte aéreo y con respecto a las escuelas de aviación civil, aeroclubes y personas que se desempeñan en el campo de la aviación privada y deportiva.

Los decretos legislativos creados han tendido a conceder exoneraciones e incentivos que favorecen a la actividad comercial de transporte aéreo y a la aviación deportiva o privada. Así, por ejemplo, la exoneración indiscriminada del pago de tributos a la importación de aeronaves ha dificultado el avance de la industria nacional.

A pesar de la existencia de algunos decretos, es notoria la falta de un adecuado marco político legal que ampare el desarrollo de la industria aeronáutica. No se han dado medidas que incentiven la fabricación, investigación y progreso tecnológico de esta industria.

Esta situación afecta a Jumbo Air, que es la única entidad oficial encargada de realizar operaciones de la industria aeronáutica.

3.2 Marco Económico

Jumbo Air no ha contado con el apoyo financiero necesario por parte del Estado para desarrollar su actividad. No lo obtuvo en el año 1.975 en que fue

constituida, ni en los gobiernos consecutivos, principalmente por falta de una preocupación por desarrollar este sector.

En sí, el principal problema que afronta Jumbo Air se relaciona con la escasez de recursos económicos. Por otro lado, no se ha estimulado la inversión privada con el fin de desarrollar la industria aeronáutica, a través de la constitución de empresas privadas o mixtas que inviertan en este campo.

3.3 Marco Tecnológico

Jumbo Air no cuenta con infraestructura adecuada ni con los equipos necesarios y el personal técnico capacitado a fin de desarrollar la tecnología aeronáutica.

De la misma manera, no existen programas de educación técnica adecuados a los requerimientos de la industria. Es necesario que aquellos que se desarrollan en los institutos que actualmente existen se conviertan en la base para la posterior constitución de institutos especializados, que permitan la instrucción técnico-aeronáutica, a fin de crear personal calificado en este campo.

4. Planeamiento Estratégico

La nueva gerencia de Jumbo Air ha diseñado algunos lineamientos a seguir con respecto al planeamiento estratégico de la empresa. Para esto, como resultado de varias reuniones de la gerencia con sus asesores se ha podido establecer la misión, objetivos y estrategia de la empresa.

4.1 Misión

Realizar actividades que favorezcan el desarrollo de la industria aeronáutica, a través de la búsqueda y aplicación de avances tecnológicos en el diseño y fabricación de productos; efectuar un mantenimiento adecuado de aeronaves cumpliendo con los requerimientos del mercado nacional e internacional.

4.2 Objetivo General

Jumbo Air busca ser un ente promotor del desarrollo permanente y autosostenido de la industria aeronáutica en el país.

4.3 Objetivos Específicos

- Buscar la participación de inversionistas privados en la industria aeronáutica.
- Asumir progresivamente las tareas de mantenimiento, fabricación de partes y, finalmente, fabricación de aviones.
- Buscar el desarrollo de proyectos que tiendan a autofinanciarse.

4.4 Estrategia

La estrategia de La empresa se basa en ofrecer servicios de calidad a precios competitivos que satisfagan las necesidades de sus clientes y, asimismo, buscar la difusión de las oportunidades que presenta el sector a los inversionistas privados.

5. Organización

Un aspecto importante para el desarrollo de la estrategia de Jumbo Air es la de estructurar una organización adecuada a los objetivos y misión que persigue. Jumbo Air es una empresa con independencia económica, técnica y administrativa para llevar a cabo sus operaciones, pero que depende sectorialmente del Ministerio de Defensa.

La empresa, que cuenta con 80 trabajadores, se ha organizado de forma tal, que se puede adecuar a los cambios tecnológicos alcanzados a lo largo del tiempo, tomando en cuenta las limitaciones actuales con respecto a los bajos recursos económicos asignados y ala falta de infraestructura, que constituyen los principales problemas que enfrenta actualmente la empresa.

El Anexo No. 1 muestra el organigrama correspondiente a Jumbo Air, el cual comprende los siguientes organismos:

Directivo: Directorio y Presidencia Ejecutiva.

De control: Auditoría Interna.

De asesoramiento: Asesoría Legal, Planificación y Comité Consultivo.

De apoyo: Relaciones Públicas

Ejecutivo: Gerencia Administrativa y Gerencia de Proyectos.

5.1 Organismos Directivos

El Directorio es la más alta autoridad de la empresa y constituye el nexo entre ésta y el Estado. A éste le corresponde el planteamiento de las políticas a seguir, de corto, mediano y largo plazo, y la formulación de los objetivos de Jumbo Air, así como la supervisión y aprobación de los mismos. También le compete determinar los cambios en el capital social y el destino de las inversiones; aprobar los presupuestos, los reglamentos y la organización interna de la empresa; entre otras actividades.

La Presidencia Ejecutiva depende directamente del Directorio; mantiene comunicación con los demás organismos de la empresa, así como con otras entidades estatales o privadas como, por ejemplo, con empresas privadas de la aviación civil y comercial del país. También mantiene relaciones con las universidades y con los institutos de investigación y desarrollo tecnológico.

5.2 Organismos de Control

La Auditoría Interna es un organismo de control que depende del Directorio. Está encargada de desarrollar, dirigir y operar un sistema de control interno en los aspectos administrativos, financieros y contables de la empresa. Esto con el fin de velar por la correcta administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la organización.

5.3 Organismos de Asesoramiento

Los organismos de asesoramiento son: la Oficina de Asesoría Legal, la Oficina de Planificación y el Comité Consultivo.

La Oficina de Asesoría Legal presta servicio de asesoría en los asuntos de carácter jurídico-legal, tanto al Directorio como a la Presidencia Ejecutiva o Gerencia General, representando a la empresa siempre que sea necesario.

La Oficina de Planificación se encarga del asesoramiento a la alta dirección en la formulación y coordinación de políticas, objetivos y programas establecidos para la empresa. Con este propósito, debe analizar la situación en que se encuentran los recursos técnicos, administrativos y financieros de Jumbo Air, además de organizar, controlar y desarrollar estos recursos. De la misma manera, debe determinar y proponer los montos presupuestales y financieros necesarios para apoyar estas actividades.

El Comité Consultivo es concebido como un organismo de atesoramiento que depende del Directorio y se relaciona con las diversas dependencias de la empresa y con organismos nacionales e internacionales. Este se encarga de prestar servicios de asesoría de tipo técnico y legal a los órganos de Dirección de la empresa, a fin de garantizar el cumplimiento de sus actividades. También programa y evalúa los diversos proyectos industriales, de investigación y de desarrollo que le son asignados; y participa en la elaboración de los programas de cooperación e investigación científica para el desarrollo de la industria aeronáutica.

5.4 Organismos de Apoyo

La Oficina de Relaciones Públicas se encarga de apoyar al presidente ejecutivo en las labores que le competen como, por ejemplo, el archivo y clasificación de la documentación correspondiente, relacionándose con instituciones públicas y privadas del país y del extranjero que le son de interés.

5.5 Organismos Ejecutivos

Existen dos organismos ejecutivos: la Gerencia Administrativa y la Gerencia de Proyectos.

5.5.1. Gerencia Administrativa

La Gerencia Administrativa depende de la Presidencia Ejecutiva. Esta se encarga de programar, evaluar, controlar y operar los sistemas para la administración de personal, la contabilidad, la obtención del financiamiento, la determinación de costos, con la finalidad de lograr un uso eficiente de los recursos económicos y materiales que posee. Debe además velar por la adecuada aplicación de las normas pertinentes. Como, por ejemplo, con relación a la aprobación de las políticas y sistemas de administración salarial y clasificación del personal, en cuanto a las operaciones contables de la empresa, entre otros.

Este organismo está integrado por dos departamentos, el de Finanzas y el de Servicios. El departamento de Finanzas organiza, dirige y opera los sistemas económico-financieros implementados; mejora la metodología contable utilizada; programa y supervisa el pago de planillas, impuestos, contribuciones sociales y diversos tributos; entre otros. Este departamento está en constante

comunicación con las diversas áreas operativas de la empresa a fin de planificar y presupuestar con debida anticipación.

El Departamento de Servicios organiza, dirige y controla el sistema de administración de personal y provee de servicios comunes a los trabajadores de la empresa. En el primer caso, vela por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, así como por la adecuada aplicación de las políticas de remuneraciones y de los beneficios sociales; también se encarga de formular y ejecutar los programas de capacitación del potencial humano. En el segundo caso, organiza y controla el uso eficiente de los servicios (de comunicaciones, limpieza, mantenimiento, abastecimiento, entre otros).

5.5.2 La Gerencia de Proyectos

Esta tiene a su cargo la programación y ejecución de los proyectos de ingeniería, mantenimiento y construcción de aeronaves y equipos; así como el desarrollo de los productos en proceso de fabricación o nuevos, a fin de desarrollar la industria aeronáutica.

Como parte de su organización, la Gerencia de Proyectos cuenta con; la Subgerencia de Planeamiento, la Subgerencia de Control, y los Departamentos de Logística o Administración de Materiales, y de Control de Calidad.

La Gerencia de Proyectos tiene a su cargo una serie de actividades. A ésta le compete el establecimiento de los requerimientos de inversión de los estudios y proyectos que le son asignados; la dirección y control de aquellos que son ejecutados; así como la selección y evaluación de los proyectos especiales programados a futuro y del desarrollo tecnológico. También debe informar a la Dirección, en forma periódica, sobre la situación de los proyectos y resolver problemas de tipo científico y técnico que puedan surgir en el desarrollo de éstos.

A esta unidad también le corresponde el diseño y elaboración de los planes, diagramas, especificaciones técnicas y procesos tecnológicos, métodos y etapas de fabricación para las aeronaves y sus aeropartes y equipos conexos. Al mismo tiempo, en coordinación con Planificación y la Gerencia Administrativa, ésta debe ejecutar los estudios de prefactibilidad de los nuevos proyectos, lo que permitirá la futura toma de decisiones.

La Subgerencia de Planeamiento asiste a la Gerencia de Proyectos en el desarrollo de políticas y procedimientos vinculados a la planificación y

desarrollo de los proyectos de investigación. En este sentido, debe llevar a cabo el proceso de planificación de los proyectos identificados, estableciendo las políticas referidas al área tecnológica en el campo de la industria aeronáutica. También debe apoyar el desarrollo de los proyectos de largo alcance a fin de posibilitar el planeamiento a largo plazo; y programar el proceso de estudio y desarrollo científico, y de factibilidad técnica de los proyectos seleccionados y aprobados por la Gerencia General y/o Presidencia Ejecutiva.

La Subgerencia de Control cautela el normal desenvolvimiento de los proyectos de investigación y/o desarrollo aeronáutico a través del manejo del cuadro de avances de los proyectos en ejecución. También se encarga de realizar las inspecciones e investigaciones necesarias en relación a los aspectos técnicos, administrativos, económicos y contables a fin de asegurar el cumplimiento de los proyectos de acuerdo con las metas establecidas.

6. Situación Actual

El presidente ejecutivo, al tomar la dirección de la empresa, ha propuesto al Directorio tomar las siguientes acciones de manera inmediata:

6.1 Reducción de Personal

Jumbo Air considera que la estructura organizacional diseñada es la más adecuada para la situación de la empresa; sin embargo, para que su implementación dé buenos resultados se requiere, de acuerdo con estimaciones realizadas, que se reduzca el personal de 80 a 40. Esto permitirá un importante ahorro económico para la empresa; no obstante, se prevé que la desmotivación del personal se incrementará por no estar acostumbrada a esta política de reducción. La gerencia opina que ya es tiempo de que esta empresa se maneje bajo un criterio empresarial. Para reducir la desmotivación, la gerencia cree que parte del personal despedido, podría ser reasignado a otras actividades en empresas públicas.

6.2 Incremento de Salarios

La gerencia opina que las personas que laboran en la empresa deben contar con una adecuada remuneración. Para esto han planteado una nueva estructura salarial, la cual se muestra en el Anexo No. 2.

Con esto, la gerencia espera poder contar con el personal más motivado y más productivo. Sin embargo, todavía no se ha definido con precisión de dónde se obtendrán los recursos para el incremento de salarios.

6.3 Promoción del Sector Aeronáutico

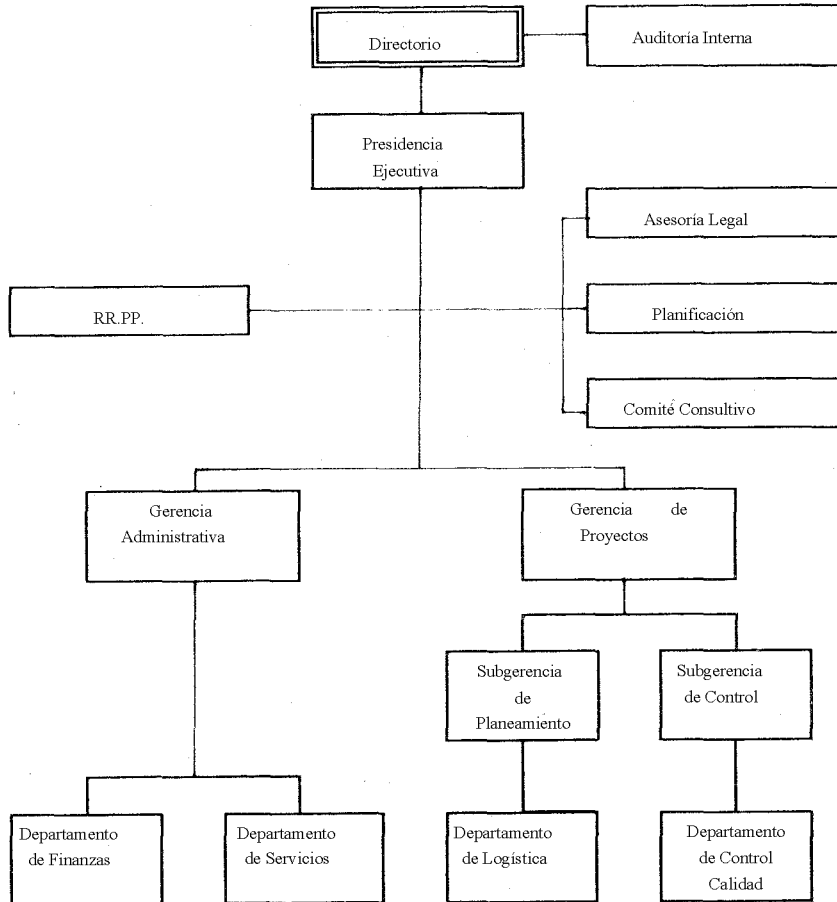
La gerencia se propone ser agresiva en la promoción de proyectos en el sector aeronáutico. Si bien el desarrollo de los mismos tomará algo de tiempo, poco a poco Jumbo Air espera depender económicamente menos del gobierno.

6.4 Relación con el Gobierno

Jumbo Air propone presionar al gobierno para obtener más recursos para sus actividades. Sin embargo, espera con el tiempo contar con más autonomía con respecto a los organismos públicos. Por otro lado, buscará presionar al gobierno para reducir los incentivos de importación de repuestos a la aviación comercial, de tal manera de poder atender esa necesidad insatisfecha que pudiera presentar el mercado.

Anexo No. 1

ORGANIZACIÓN: JUMBO AIR



Anexo No. 2**ESTRUCTURA SALARIAL PARA 1991**

(En nuevos soles)

Cargo	Remuneración mensual promedio 1990	Remuneración mensual promedio 1991
Gerente general	---	1,600
Gerente área	200	1,300
Subgerentes	175	1,000
Ingenieros	160	600
Técnicos	150	400

Guía para el Instructor

1. Sinopsis del Caso

Jumbo Air se encuentra con una nueva gerencia, la que ha recibido una organización que enfrenta diversos problemas que debe resolver. Con esta finalidad, la nueva gerencia ha planteado la misión, objetivos y estrategia de la organización. Además, ella confía en que la nueva estructura organizacional favorezca el desarrollo de las actividades de la empresa.

Jumbo Air, que es una organización estatal de derecho privado, piensa gerenciar ahora desde una perspectiva empresarial. Hay muchas oportunidades en el sector, pero la tarea de implementación supone un reto para la empresa.

2. Objetivos Didácticos

- Evaluar la misión, objetivos y estrategias establecidos.
- Analizar las características de la estructura organizativa de Jumbo Air.
- Evaluar las acciones que piensa desarrollar Jumbo Air.

3. Desarrollo

3.1 Planeamiento Estratégico

- ¿Considera usted que la misión establecida por la nueva gerencia en Jumbo Air ha variado considerablemente en comparación con aquella que pudo haber formulado la gerencia anterior?
- ¿Considera usted que los objetivos son los adecuados?
- ¿Considera usted adecuada la estrategia de Jumbo Air?

3.2 Organización

- Evalúe el organigrama de la empresa que se presenta en el Anexo No.1. Si considera que no es conveniente, presente un organigrama alternativo.

- Evalúe el rol de los organismos que comprende Jumbo Air.
- ¿Considera usted que la empresa cuenta con un número adecuado de asesores?

3.3 Implementación de la Estrategia

- ¿De qué manera puede afectar la reducción de personal en las actividades de Jumbo Air? ¿Qué haría usted para no desmotivar a los trabajadores que continúan laborando en la empresa?
- ¿Qué posición debe tener Jumbo Air en sus negociaciones con el gobierno?
- ¿Qué mecanismos recomienda para promover las oportunidades del sector aeronáutico entre inversionistas privados? ¿Dichos mecanismos serán los mismos para los inversionistas nacionales y extranjeros?



Caso: Gas de Casea

El gas constituye un importante recurso energético a nivel mundial. En el Perú, su explotación no ha sido muy significativa, pues se disponía de un número limitado de reservas. Sin embargo, esta situación cambió con el descubrimiento de importantes reservas de gas en Casea (Cuzco) en enero de 1987, lo que hizo que el Perú llegara a ocupar el tercer lugar en Sudamérica en cuanto a volumen de reservas. A pesar de contar con los recursos, el país no ha sido capaz de implementar el desarrollo de un proyecto que permita su explotación y posibilite, a su vez, el desarrollo del país, que se encuentra atravesando por una profunda crisis económica.

El Sr. Cárdenas acaba de asumir la gerencia de la empresa que representa los intereses del país y está evaluando las políticas que debe seguir a fin de llevar a buen término el desarrollo de la explotación del gas de Casea

1. El Gas de Casea

1.1 Historia

En julio de 1981 se suscribió un contrato entre Petroroca y la compañía multinacional Hey, con sede en Inglaterra. La finalidad de este contrato fue la de realizar operaciones petrolíferas en los Lotes 38 y 42, los mismos que abarcaban un total de 1.9 millones de hectáreas entre los departamentos de Ucayali y Cuzco.

De acuerdo al contrato, Hey dispondría de 6 años para desarrollar la fase de exploración. Y en caso de que la empresa descubriera gas natural no asociado

en cantidad comercial, el contrato estipulaba en una cláusula la necesidad de negociar uno nuevo, si el contratista manifestaba su interés de continuar con la fase de explotación del producto.

En enero de 1987 se descubrió el gas natural (no asociado) en la zona de Casea, Cuzco. Siguiendo las cláusulas del contrato firmado, la compañía Hey decidió proponer al gobierno peruano la elaboración de un nuevo contrato por el cual se permitiría la explotación comercial del gas descubierto.

Se estima que con estos nuevos yacimientos las reservas de gas se podrían haber incrementado en 15.4 billones de pies³. Anteriormente, el país contaba con reservas de gas de aproximadamente 785 millones de pies³, siendo la zona de extracción más importante la de la costa noroeste en los campos de Talara, Zorritos y el Zócalo Continental, mientras que el resto se extraía en la selva, tanto por Petroroca, como por la empresa Oriental, del depósito de Aguaytía.

En marzo de 1988 se llegó a un acuerdo entre Petroroca y Hey. Según éste, las reservas descubiertas se calculaban en 12 billones de pies³ de gas y 650 millones de gas licuado de petróleo (GLP) y condensados; además, se estipulaba la necesidad de construir un gasoducto-oleoducto que transportaría el gas desde Casea (Cuzco) hacia el Callao; y se mencionaba que el producto sería explotado por un período de 40 años. Petroroca tendría a su cargo el proceso de comercialización del producto que resultaba una actividad de mayor riesgo.

Como retribución a la inversión de Hey se estableció una tarifa especial basada en una canasta de productos y subproductos obtenidos a partir del gas, cuyos precios estarían sujetos a las cotizaciones internacionales del mismo.

Según esta propuesta, que fue presentada por Hey, la inversión total para la realización del proyecto integral se estimaba en 2,248 millones de dólares, que podrían ser recuperados en un plazo no mayor a 5 años. El monto total se distribuiría en dos etapas. En la primera se utilizaría un total de 1,923 millones de dólares que se destinarían a los trabajos de campo, equipos de superficie e instalación de una central térmica con una capacidad de 200 Mw. y la construcción del gasoducto-oleoducto. En la segunda etapa, la suma de 255 millones de dólares se destinarían básicamente a la ampliación de la central térmica. Se atribuía a esta propuesta un carácter centralista ya que privilegiaba el sistema centro-norte en la generación de energía

La otra propuesta fue la de Eléctrica, que postula la construcción en Casea de una central térmica de gas con una capacidad inicial de 100 Mw ampliables hasta 600 Mw y la posibilidad de suministrar energía al sur del país e incluso exportarla al Brasil. Esta propuesta requería de una menor inversión y proponía el uso paulatino y planificado del gas. Ninguna de las dos propuestas fueron consideradas.

En realidad, el proyecto del gas de Casea constituye un proyecto de reconversión energética nacional y de procesamiento industrial del gas que ha recibido severas críticas. Algunos especialistas cuestionaban la posibilidad de ejecución del mismo, aduciendo que sería difícil conseguir el monto de inversión requerido. Ante ello se planteaba como alternativa, la posibilidad de desarrollar el proyecto por partes. Esto, sin embargo, presentaba una desventaja que radicaba en su menor rentabilidad, en comparación a la que se obtendría si se desarrollaba en forma integral.

Otras críticas procedieron de diversas organizaciones ubicadas en el departamento de Cuzco, ante la ausencia de una política de retribuciones hacia el lugar donde se encontraba la fuente primaria del gas y la posibilidad de aprovechamiento regional, lo cual no se consideraba en el contrato. Ello suscitó que en agosto de 1988, el gobierno se comprometiera a realizar una serie de proyectos regionales y conceder una participación al Cuzco, equivalente a 1,000 millones de dólares en la vida útil del proyecto.

Ante las continuas críticas y discusiones en tomo al tema, en julio de 1988, el gobierno invalidó el acuerdo de bases, señalando que el contrato con la Hey no era vigente y que éste no tenía derecho a recuperar su inversión.

Al no llegar a un acuerdo al respecto, se nombró una comisión cuyo principal objetivo sería la elaboración de las bases para una licitación internacional. Sin embargo, desde entonces hasta la fecha no se ha podido avanzar en la implementación de este proyecto, que representa una importante inversión para el país.

1.2 Situación Actual

A partir de julio de 1990 se establece un nuevo gobierno en el Perú. Se liberaliza la economía y hay una clara tendencia a favorecer la inversión extranjera. El nuevo gobierno, siguiendo esta orientación, promueve las conversaciones con Hey.

Sin embargo, si bien hay una predisposición favorable de parte del gobierno, la situación ha cambiado. A nivel mundial, el precio del gas ha declinado en forma considerable lo que hace que el proyecto sea menos rentable. En nuestro país, la recesión se ha agudizado y existe una serie de problemas no resueltos en diversos sectores económicos, lo que ha hecho que la opinión pública haya dejado de prestar atención a esta importante inversión en el gas de Casca.

Ante estos acontecimientos, se ha solicitado la cooperación de un grupo de especialistas que estudie la viabilidad del proyecto, entre los que se encuentra el Sr. Cárdenas.

2. Características del Producto: Gas Natural y Proceso de Producción

El gas natural es aquel que proviene de acumulaciones subterráneas y que constituye un conjunto de hidrocarburos asociados o no al petróleo, en estado gaseoso, el cual mediante la aplicación de determinados procesos puede ser separado en gas seco y líquido. En el Anexo No. 1 se muestra la composición del gas natural.

2.1 Gas Seco

El gas seco comprende el metano y el etano y puede ser utilizado como insumo en la elaboración de otros productos o como combustible. Como insumo se utiliza en la fabricación de fertilizantes, que permite el incremento de la productividad agrícola, siempre que se haga un uso adecuado del fertilizante nitrogenado (úrea) y de productos petroquímicos, siendo su combustión más limpia y menos contaminante. Como combustible, se utiliza básicamente el industrial, que tiende a incurrir en menores costos de mantenimiento y a incidir en una menor contaminación atmosférica.

2.2 Líquido del Gas Natural

Comprende el gas licuado de petróleo y los condensados. El gas licuado de petróleo se forma de la mezcla del gas propano y el butano. Los condensados comprenden los gases pentanos y otros hidrocarburos más pesados.

En general, el líquido de gas natural también puede ser utilizado como insumo en la fabricación de otros productos y como combustible. Si es utilizado

como insumo sirve para la elaboración de plásticos, detergentes, alcoholes, fibras textiles, pinturas, entre otros; también interviene en la elaboración de grasas y aceites saturados. Y como combustible, se encuentra reemplazando al kerosene para uso doméstico o industrial, a la gasolina para el transporte (de carga o de pasajeros), en la forma de nafta, etc.

2.3 Proceso de Producción

El proceso de producción del gas en su primera etapa se refiere básicamente a la extracción del gas seco, gas licuado de petróleo y los condensados, en forma conjunta y en estado gaseoso, del subsuelo. Luego, éstos son separados por enfriamiento en instalaciones que son construidas en el mismo campo.

Parte del gas seco que se obtiene se transporta por gasoductos hacia el lugar de consumo, y el resto se reinyecta al reservorio a través de los pozos inyectoros que son perforados en el yacimiento, a fin de mantener su presión que permita obtener una mayor proporción de condensados.

Los condensados que se obtienen de la planta separadora se transportan por oleoductos; de ellos también se obtienen otros productos como la nafta, kerosene, diesel, etc.

Los productos derivados que se pueden obtener del gas natural se muestran en el Anexo No. 2.

3. Comercialización

Uno de los aspectos más importantes que debe tomar en consideración el Sr. Cárdenas es la comercialización. Existen diversos criterios de comercialización y posibilidades de desarrollo en el país que no pueden ser dejados de lado si se desea negociar la mejor forma de llevar a cabo el proyecto, con diversas instituciones que puedan interesarse en la ejecución del mismo.

3.1 Comercialización en el Mercado Interno

La comercialización de gas en el mercado interno se encuentra limitada por la falta de una infraestructura adecuada. Esto hace que sea necesario realizar fuertes inversiones para poder incluir como fuente de energía al gas. Las fuertes inversiones deben efectuarse en la construcción de plantas termoeléctricas con combustión a gas por parte de Eléctrica y la cadena de empresas

regionales, que actualmente participan de la generación de energía eléctrica; y a nivel de empresas, dentro de las que se incluyen las grandes industrias públicas o privadas, que estén interesadas en incursionar en esta actividad y en construir plantas petroquímicas o en desarrollar cualquier alternativa de transformación industrial que incorpore al gas.

La posibilidad de un gasoducto requiere la consideración de diversos factores de tipo técnico. Ello es necesario, si se toma en cuenta que el principal mercado tendría que ser Lima (en especial, la zona industrial de este departamento) y la sierra central (la Fundición de Centromín en La Oroya, la planta de Cemento Andino en Tarma, por ejemplo), ya que el Cuzco no representa un mercado muy importante en el uso de gas. Otra gran demanda también provendría del tendido de ramales costa norte y costa sur.

Los factores de tipo técnico se relacionan con el hecho de que traer el gas del Cuzco a Lima requiere la construcción de un gasoducto que tenga una extensión de alrededor de 500 km. De considerarse su implementación, sería necesario que fuera construido tomando en cuenta las dificultades geográficas que se presentan en nuestro territorio. Ello implica que en determinados tramos, el gasoducto deba construirse a una altura de 4,000 m s.n.m. Además, es necesario considerar el factor seguridad. En los últimos años el terrorismo se ha ido incrementando en el país y lamentablemente el gasoducto puede ser un buen blanco.

3.2 Comercialización en el Mercado Exterior

Se está considerando la posibilidad de que el gas pueda ser destinado al mercado externo. Sin embargo, por las características que presenta este producto, su transporte por barco resalta demasiado costoso, lo que limita su comercialización, siendo necesario que éste se dirija principalmente a países cercanos. Esto resulta ser un factor limitante si se considera que los principales países que demandan gas seco son Estados Unidos y Europa, que lo utilizan básicamente en el sector residencial; además de Japón, que lo emplea en el sector eléctrico.

Si a ello se le añade la situación en que se encuentran los precios del petróleo y derivados, el panorama se presenta aun más complejo, pues el gas resulta ser poco competitivo frente a estos productos.

En realidad, es necesario considerar también que el Perú enfrentaría una fuerte competencia proveniente de aquellos países que en la actualidad constituyen

los principales proveedores. Este es el caso de la Unión Soviética, el Norte de África, Canadá, México, entre otros.

Existe la posibilidad de superar parcialmente el problema que representa el transporte. La alternativa consiste en evaluar la construcción de gasoductos hacia países vecinos. Este resulta ser un buen mecanismo si se toma en cuenta que alrededor del 70% de gas mundial se exporta por gasoductos. Dentro de esta alternativa y por la cercanía del lugar, es posible considerar la construcción de un gasoducto hacia el Brasil.

4. Agentes Interesados

4.1 Gobierno

Desde el punto de vista del gobierno peruano, la explotación del gas puede constituir una alternativa ante los problemas de abastecimiento energético que enfrenta el país. En la actualidad, la principal fuente de abastecimiento energético lo constituyen las hidroeléctricas, que dependen en forma directa de la provisión de agua y de petróleo. En este sentido, la explotación del gas podría contribuir a satisfacer las necesidades energéticas que tiene el país, aumentando el potencial eléctrico a nivel nacional a través de la integración de la red eléctrica del sur y del resto del país; también permitiría cubrir el déficit previsto en el sistema interconectado centro-norte y no sería necesario recurrir a mayores importaciones de hidrocarburos líquidos.

Al mismo tiempo, posibilitaría la ampliación de la industria de fertilizantes y se convertiría en una alternativa para el desarrollo de la industria petroquímica, sin dejar de lado su rol en la actividad minera. Al respecto, es necesario reconocer que tanto la energía eléctrica como estas industrias requerirían de nuevas inversiones en empresas públicas y privadas, a fin de adaptar los sistemas existentes.

El gas también puede constituir una fuente de ingresos de moneda extranjera para el país, si parte de su comercialización se destina al mercado externo. Es posible que países como Brasil, Argentina, México, entre otros, estén interesados en adquirir este producto, ante los problemas de abastecimiento energético que puedan enfrentar internamente. Al respecto, es probable que el principal problema se presente en el sistema de transporte del gas, que dificulta su traslado hacia países más alejados como son Estados Unidos y los países europeos.

4.2 Multinacional

La principal razón para que una empresa extranjera invierta en el país es la rentabilidad del proyecto. Esta analizará si el proyecto le redituará ingresos razonables a futuro, que le permitan recuperar su inversión inicial y obtener buenos resultados.

Hey considera que por la importancia del monto de inversión requerido para la ejecución del proyecto, las posibilidades de conseguir otro inversionista que no sean ellos son mínimas. Además, sostiene que en el caso de que el gobierno desee hacerlo de manera independiente con el aporte de otros socios, existe la posibilidad de que se requiera de un documento que sustente que el gobierno peruano no le debe nada a Hey, lo cual dificultaría la realización del proyecto de explotación del gas de Casea.

Ante los problemas que se suscitaron con la ejecución del proyecto propuesto, que considera la construcción de un gasoducto de Casea a Lima, Hey planteó un proyecto alternativo. Este consiste en extraer condensados de Casea y trasladarlos por ferrocarril hacia Arequipa, con la finalidad de exportarlos a través del puerto de Matarani. Una parte de los condensados sería utilizada para sustituir los combustibles que actualmente la Región trae de Lima, procedente de la refinería. De esta manera, en el Cuzco se buscaría utilizar los condensados en una central térmica y en la elaboración de fertilizantes. En este nuevo proyecto se calcula una inversión de 500 millones de dólares; también se considera la necesidad de ampliar la vía férrea del Cuzco a Matarani, lo cual no estaría a cargo de Hey.

Por otro lado, es necesario reconocer que para la empresa extranjera la inversión en el país representa un riesgo político-legal. Desde este punto de vista, la multinacional demanda la seguridad para la inversión extranjera y las instancias de arbitraje internacional, ante la posibilidad de que los diferentes gobiernos del Perú puedan recurrir posteriormente a la expropiación o nacionalización de la industria por considerarla un sector estratégico.

4.3 Región

El proyecto del gas de Casea también representa una oportunidad para el desarrollo regional, no sólo en lo que respecta a la Región Inka, en la medida en que el gas pueda ser utilizado en proyectos específicos como en la planta de fertilizantes de Cachimayo, en la actividad minera en Tintaya -producción de aceros con los relaves y refinados de cobre-, en la fábrica de amoníaco y

de cemento en Tinta, entre otros; sino también en lo que respecta al Gran Sur. El Gran Sur está conformado por las regiones Inka, Arequipa y Mariátegui que lo integran los departamentos de Apurímac, Cuzco, Madre de Dios, Arequipa, Moquegua, Tacna y Puno.

En este caso es necesario considerar que la explotación del gas de Casea debe incluir un plan de desarrollo de largo plazo, orientado a reactivar y dinamizar las zonas económicamente deprimidas y de mayor concentración poblacional como sucede con el Trapecio Andino y también destinado a incentivar una explotación paulatina y racional del gas natural y condensados.

Sin embargo, existe una preocupación por la falta de iniciativa en la negociación del mismo y porque es necesario incluir en las cláusulas del proyecto la posibilidad de que sea aprovechado en la Región.

El Ing. Cárdenas está decidido a hacer este proyecto una realidad. En ello, considera que la participación de Hey es importante y según su opinión todo es cuestión de desempolvar el proyecto inicial e incluir algunas cláusulas para satisfacer los requerimientos de la región.

Le parece sorprendente que el proyecto aún no se haya iniciado y considera que es necesario manejarlo con criterio empresarial y no político. También sostiene que es necesario hacer un aprovechamiento racional del recurso, que en esta oportunidad es el gas, a fin de evitar que suceda lo que ha sucedido anteriormente con otros recursos, como el salitre, caucho, entre otros, sobre los cuales se ha aplicado un sistema de explotación que sólo ha contribuido a su depredación, sin permitir un desarrollo sostenido. No deja de considerar importantes los efectos que el mismo proceso de producción puede tener sobre el ecosistema de la región y de aquellas zonas por las que atraviese el gasoducto, siendo necesario evaluar el proyecto, de manera que se produzca el menor daño posible. El señala que en caso de no considerar la explotación del recurso desde una perspectiva empresarial y ecológica, se seguiría dando validez a aquel dicho que afirma que "el Perú es un mendigo sentado en un banco de oro".

Anexo No. 1**COMPOSICIÓN DEL GAS NATURAL**
(En porcentajes)

	Porcentaje %
Metano	81
Etano	9
Propano-Butano	6
Pentanos y otros	4
Total	100

Anexo No. 2

**PRODUCTOS DERIVADOS EN CUYA FABRICACIÓN
INTERVIENE EL GAS NATURAL**

Materias primas	Productos finales
Gas natural	- fertilizantes
Compuestos:	- plásticos ureicos
- etano	- disolventes
- gasolina natural y GLP	- herbicidas
- destilados de petróleo	- cauchos
	- aerosoles
	- ácido acético
	- detergentes
	- explosivos
	- fibra de nylon
	- tintes
	- adhesivos
	- insecticidas
	- plantificantes

Guía para el Instructor

1. Sinopsis del Caso

La empresa multinacional Hey descubrió una importante reserva de gas en el departamento de Cuzco. Esto ha creado grandes expectativas a nivel nacional; sin embargo, las negociaciones no han logrado aún que se inicien los proyectos para su explotación, lo que contribuiría al desarrollo de la región y del país. Ante esta situación, es importante establecer lineamientos que permitan el desarrollo del proyecto.

2. Objetivos Didácticos

- Conocer las características y aportes del sector hidrocarburos en nuestro país, a partir del análisis del gas natural.
- Determinar los aspectos a considerar en la negociación de un proyecto.
- Analizar las oportunidades y riesgos que presenta la comercialización del gas en el mercado interno y externo.

3. Desarrollo

3.1 El Sector de Hidrocarburos

- ¿Qué ventajas ofrece el gas natural?
- Evalúe si el país cuenta con posibilidades de reconversión industrial a fin de incorporar el gas en su sistema.

3.2 Negociación

- ¿Qué factores cree usted que son los más relevantes en la negociación con Hey acerca del proyecto del gas de Casea?
- ¿Qué ventajas ofrece al país el desarrollo de un proyecto como el del gas de Casea?
- ¿Cuáles cree usted que serían los principales incentivos para la explotación del recurso por parte de una empresa multinacional?

- Haga un análisis de los beneficios económicos y ecológicos de la puesta en marcha de un proyecto como el del gas de Casea. ¿Cuál sería el impacto sobre la región?
- ¿Considera usted que se debe dejar de lado aspectos políticos en la negociación?

3.3 Comercialización

¿Qué ventajas y desventajas representa para el país la construcción de un gasoducto a Brasil, con fines de comercialización externa?

¿Está de acuerdo en la construcción de un gasoducto a Lima? Tomar en consideración que algunas personas señalan que esto contribuye al centralismo del país.

VI

Caso: Ion

Los supermercados Ion constituyen una cadena de tiendas de autoservicio dirigida al segmento de mercado de clase media alta y alta de Lima Metropolitana.

Esta empresa surge en medio de un entorno competitivo y, a pesar de ser relativamente nueva en el mercado, ha logrado ubicarse en el primer lugar en el segmento de mercado al cual se dirige, gracias a la aplicación de estrategias acertadas.

El éxito obtenido en su negocio se refleja en la gran afluencia de clientes a sus tiendas, las mismas que se encuentran estratégicamente ubicadas.

Sin embargo, la profunda recesión por la que atraviesa el país obliga a la empresa Ion a revisar su posición competitiva en el mercado, a fin de replantear o reafirmar las estrategias formuladas y cumplir con el logro de sus objetivos.

1. Los Supermercados en el Perú

Las actividades de los supermercados se ven afectadas en forma considerable por la crisis económica del país, el cual enfrenta una severa recesión.

Esta situación presenta una serie de alternativas. La empresa puede optar por mantener mercadería en stock, lo que le representaría un costo, o colocar sus depósitos en el banco, obteniendo el interés mensual que éste le ofrece, lo que le significaría un ingreso. Entonces se le presenta la disyuntiva de colocar el

dinero en el banco o mantener inventarios. Y si a esto se le añade la influencia de las altas tasas inflacionarias y un tipo de cambio inestable, ella se encuentra frente a un panorama confuso donde el riesgo en la toma de decisiones se incrementa en forma considerable.

Ante esta situación un tanto crítica, los supermercados deben adoptar medidas que les permitan salir adelante en períodos de recesión.

Cuando se presentan situaciones como ésta, una alternativa para los supermercados lo constituye el *marketing* compartido. Este sistema permite establecer una relación supermercado-proveedor. Consiste en realizar un seguimiento en forma puntual y oportuna de los productos vendidos en los establecimientos, además de brindar la información obtenida a sus proveedores. Este proceso se convierte en una cadena de información sobre el desenvolvimiento de los productos que ofrecen los proveedores, ya que es el lugar donde se reúnen todas las demás marcas. La información obtenida permite verificar si las estrategias adoptadas en cuanto a calidad, precio, presentación, marca, etc., han sido aceptadas por los consumidores y ver cuáles son sus puntos débiles.

Como parte de este sistema también se realizan en las tiendas degustaciones de una diversidad de productos, lo que estrecha aun más la relación supermercado-proveedor.

Otro mecanismo que se presenta como una alternativa para los supermercados es la Publicidad Cooperativa. Esta es definida como un acuerdo a través del cual dos organizaciones diferentes, por lo general el fabricante y el distribuidor, convienen en compartir el costo de la publicidad para sus ofertas semanales o quincenales, así como para sus promociones.

Este enfoque presenta los siguientes beneficios:

- Los proveedores se benefician con las tarifas que los supermercados logran negociar con la prensa.
- Los supermercados incrementan la rotación de los productos ofertados, beneficiándose de esta manera también los proveedores.
- Los beneficiados son los clientes, quienes tienen la posibilidad de adquirir los productos a un menor precio.

Además, este tipo de publicidad permite al proveedor tener derecho a espacio, ya que al invertir su dinero, ello no sólo le retorna publicidad, sino también la posibilidad de contar con volúmenes interesantes de ventas y asegurar la presencia de sus productos en la cadena de tiendas.

Bajo este sistema, la prensa resulta ser frecuentemente el medio elegido, ya que permite a los clientes tener como guía de compra los anuncios publicitarios de manera gráfica.

Otra característica de este sistema es que, por lo general, los supermercados están interesados en tener auspiciadores de prestigio y que faciliten la compra.

En sí, el éxito de los supermercados radica en tratar de satisfacer las necesidades del consumidor de la mejor manera posible, así como en tratar de satisfacer los requerimientos e inquietudes de información de sus proveedores.

En el Perú, el negocio de supermercados representa aproximadamente un 15% de las ventas al detalle, lo que muestra un amplio mercado por desarrollar, sobre todo si se tiene en cuenta que en otros países esta cifra asciende al 80%.

2. Competidores

El mercado nacional de supermercados está compuesto por: Alax, Hong, Unión, Gente, Ion, entre las principales.

A continuación se presentan algunas características de los principales competidores de los supermercados Ion.

2.1 Alax y Gente

La cadena de tiendas Alax ha sido la competidora más fuerte de los supermercados Ion. Se dirige al mismo segmento de mercado y cuenta con 8 tiendas ubicadas en los distritos de mayores ingresos. Las dos últimas tiendas se abrieron en setiembre de 1989, en el distrito de San Borja y en febrero de 1990, en el distrito de La Molina; y plantea abrir nuevas tiendas cuando las políticas del gobierno sean más claras y estables.

Esta cadena de tiendas ha perdido gran parte de sus clientes, debido a la imagen más atractiva y la alta calidad de los productos que ofrece su competidor, la cadena de tiendas Ion. Por tal motivo, la empresa ha empezado a modernizar sus instalaciones.

En el año 1988, logró percibir ingresos por un monto aproximado de 9 millones de dólares; esto se debe a las acertadas estrategias utilizadas. A pesar de actuar en un período recesivo, la gerencia aplicó estrategias que le han permitido mantenerse en el mercado, y ello ha sido posible sin necesidad de incrementar considerablemente la publicidad, la que es de tipo cooperativa, tanto para las ofertas semanales como para sus promociones.

Estas tiendas pertenecen al Grupo Gamarra, quienes en el año 1976 compraron la cadena de tiendas Gente, que fue fundada en el año 1950 y que en la actualidad cuenta con 8 establecimientos en toda Lima Metropolitana.

Gente, a diferencia de Alax, se dirige al segmento de mercado de la clase media, y sus tiendas se encuentran ubicadas, en la mayoría de los casos, en distritos altamente poblados.

Esta cadena de tiendas alcanzó en el año 1988 ingresos por un total de 12.5 millones de dólares (ver Anexo No. 1).

2.2 Unión

La cadena de tiendas Unión cuenta con 15 establecimientos comerciales y se dirige fundamentalmente al segmento de mercado de la clase media. Sus tiendas están ubicadas en distritos altamente poblados, incluyendo aquellos distritos de bajos ingresos, donde es usual que los vendedores ambulantes se establezcan en sus alrededores y compren los productos que Unión oferta, para su venta posterior. También han abierto tiendas en distritos de altos ingresos, como San Isidro, Monterrico, Miraflores y están pensando abrir otras sucursales.

En el año 1988, sus ingresos ascendieron a 15.1 millones de dólares, considerando todas sus líneas de productos. De ellas, la línea de alimentos representó el 50% de sus ventas. Además, cuenta con otras líneas, como textiles en general, artículos para el hogar, ropa para caballeros, damas, niños y bebés, a diferencia de otros establecimientos.

En la actualidad, debido al período recesivo por el que atraviesa el país, Unión ha visto disminuida sus ventas; sin embargo, aún sigue encontrando apoyo por parte del público consumidor. La empresa ha mantenido las promociones que se dan tanto en épocas especiales como en el resto del año, ofreciendo ofertas y descuentos a sus clientes con la finalidad de alcanzar los mismos beneficios que anteriormente había logrado.

2.3 Hong

La cadena de tiendas Hong cuenta con 31 establecimientos ubicados a nivel nacional. Se dirige al segmento de mercado de la clase media; sin embargo, también se encuentra ubicada en algunos distritos de altos ingresos.

Hong, al igual que Unión, cuenta con otras líneas de productos fuertes además de la de alimentos. Estas son, por ejemplo, textiles, ropa y artículos para el hogar, líneas que en los últimos años han experimentado una severa caída. La empresa ha tenido que enfrentar pérdidas en el año 1989 y grandes problemas de liquidez a principios de 1990, debido a la falta de liquidez del sistema financiero, así como a consecuencia de las altas tasas de interés y el reducido período de pago que concedían los proveedores. La empresa optó por contraer compromisos con proveedores a plazos menores a 30 días de pago; sin embargo, esta medida no afectó el abastecimiento de los productos. El posterior cambio en el período de pago le ayudó a salvar en parte su crítica situación.

A pesar de la crisis, la empresa no ha dejado de realizar promociones y ofertas, actuando sobre la base de la economía de mercado. Afirman que mientras existan nuevos soles en el mercado, los clientes acudirán a las tiendas y comprarán.

Esta cadena de tiendas aplica la publicidad cooperativa con productos de consumo masivo y de alta rotación, en la mayoría de los casos con aquellos productos que presentan marcas de calidad acordes con la imagen de la tienda.

2.4 Mercado Informal

El mercado informal aparece como un fuerte competidor especialmente en la línea de licores, conservas, juguetes y cosméticos, productos que, por lo general, se traen de contrabando y que son vendidos en los mercados informales como Polvos Azules, Polvos Rosados y en las avenidas principales de Lima, donde se encuentran apostados los ambulantes. Las ventas del

mercado informal representan aproximadamente el 50% del total de las ventas de las tiendas en cadena.

Las ofertas que realizan las cadenas de tiendas son bien aprovechadas por los vendedores informales, quienes posteriormente revenden dichos productos a precios más elevados.

3. Supermercados Ion

3.1 Historia

La cadena de tiendas Ion, de propiedad de la familia Ion, se creó en el año 1942. Empezó con la apertura de una bodega, ubicada estratégicamente en el distrito de San Isidro, donde se expendían abarrotes en general.

A través de los años la bodega adquirió prestigio y mantuvo buenas relaciones con sus proveedores, gracias a la puntualidad en los pagos de sus obligaciones, y con sus clientes, ofreciendo un buen servicio. Allí fue donde la familia Ion comenzó a trabajar con ahínco.

En el año 1983 Ion dio inicio a la etapa de crecimiento, inaugurándose su segunda tienda en el distrito de Miraflores. Esto le dio la oportunidad de convertirse en una empresa más técnica y profesional. Hasta ese momento no tenía claro cuál era su mercado, pero a partir de esa fecha logró definirlo, orientándose al segmento de mercado de la clase media alta y alta. Teniendo una visión clara sobre su mercado objetivo, decidió incorporar a un grupo de profesionales que participarían en la gestión de la empresa.

En el año 1985 ingresa a la etapa de consolidación, al abrir la tercera y cuarta tienda en zonas residenciales de Lima (ver Anexo No. 2).

Entre los años 1986 y 1990, debido a la crisis e inestabilidad por la que atravesaba el país, se decidió postergar la inauguración de su quinta tienda, que recién abrió sus puertas al público en noviembre de 1990.

La creciente demanda y el éxito alcanzado por las tiendas Ion plantean la posibilidad de abrir la séptima tienda para el año 1992.

3.2 Filosofía Empresarial

Supermercados Ion tiene como principal objetivo ofrecer productos, envasados y preparados, de tal manera que puedan reducir al mínimo el tiempo que los clientes demoran en realizar sus compras. Están principalmente dirigidos a satisfacer las necesidades del consumidor de la mejor manera posible y a satisfacer las inquietudes y necesidades de información de los proveedores.

También pretenden diferenciarse de la competencia, en la medida en que estén en condiciones de ofrecer a sus clientes una gran variedad de productos y marcas cuyo denominador común sean estándares de calidad elevados, precios razonables, variedad y buen servicio, buena ubicación, entre otros. La calidad es un elemento importante para la empresa, que se inicia desde el contacto mismo con el proveedor hasta que el producto es puesto en los escaparates para la venta. De la misma forma la empresa enfatiza en el buen servicio, buscando brindar un servicio diferente, cordial, rápido y de atención permanente al cliente; y en la política de precios, con márgenes aceptables.

También intenta promover el desarrollo personal de los colaboradores, nombre con el que se alude a los empleados que trabajan en sus instalaciones.

3.3 Organización

La organización de los supermercados Ion es funcional y considera los principales departamentos: Marketing, Operaciones y Finanzas.

Mediante la actividad de Mercadotecnia la empresa coordina con los proveedores la realización de la publicidad cooperativa, así como la aplicación de estrategias del *marketing* compartido.

Se encarga de la creación de promociones que interesen al público objetivo, así como de la adecuada coordinación con el Departamento de Operaciones para el correcto establecimiento de la mercadería.

A través de las actividades operativas, la empresa mantiene estrecha relación con sus proveedores, quienes le abastecen oportunamente de la mercadería nacional e importada. Este departamento es el encargado del control de calidad y de la adquisición de la nueva maquinaria para dar un mayor y mejor servicio. Este se relaciona con los Departamentos de Marketing y Finanzas.

El Departamento de Finanzas se encarga de tener al día el movimiento de las ventas y de los inventarios, mediante la interconexión de las cajas registradoras con las computadoras. Además, se encarga de conseguir el financiamiento necesario para las importaciones; de la fijación del período de pago a los proveedores; del empleo de los seguros y del destino de los montos a invertir; de la preparación del flujo de caja; del control del movimiento de las cuentas bancadas, tanto de las que significan egresos, como de las que representan ingresos; entre otras actividades.

3.4 Mercado

Los supermercados Ion se dirigen al segmento de mercado de la clase media alta y alta. Este sector, por ser el de mayor poder adquisitivo, se caracteriza por prestar mayor atención a una serie de factores: la calidad de los productos, la gran variedad de productos y marcas que permitan la mejor elección, el buen servicio, la rápida atención, el buen trato, la buena presentación, el empleo de tarjetas de crédito, entre otros. Este segmento demanda calidad antes que precio. Por esta razón, la empresa se preocupa por conocer sus gustos y preferencias. Al ser el cliente un elemento importante, Ion se esmera por brindarle entretenimiento y diversión, a fin de que la compra se convierta en una actividad placentera.

El mercado potencial de los supermercados Ion son los niños, a quienes se les dedica gran parte de sus promociones, buscando, de esta manera, atraer un poco más a los clientes. Varias de estas promociones se relacionan con los *slogans* "Ver nacer, ver crecer" o con la entrega de diversos artículos en forma gratuita, como globos, regalos y los servicios de minicar.

Dentro de los planes de la empresa, no está el ingreso a un mercado de clase baja, ya que ello representaría la necesidad de cambiar tanto las estrategias como los servicios, debido a que este segmento es demandante de precios más que de calidad y sus preferencias y requerimientos son distintos, pues responden a sus necesidades básicas.

3.5 Producto

Los supermercados Ion cuentan con una gran variedad de productos; son aproximadamente 17,000 ítems, número muy superior a los de la competencia que manejan entre 7,000 a 8,000. La gran variedad de productos están constituidos tanto por productos nacionales como importados. Con respecto a los productos de origen importado, Ion no los trae directamente, sino que

los adquiere de terceras personas, ya que su mayor preocupación está en la venta al detalle.

Además, cuenta con una gran diversidad de líneas de productos como, por ejemplo: embutidos, carnes, alimentos, artículos de bazar, licores, juguetería, detergentes, entre los más importantes; así como con una gran variedad de marcas y diferentes servicios.

Estos productos son colocados en alacenas, góndolas, cámaras frigoríficas, siendo en las segundas donde la acertabilidad de venta se incrementa y fluctúa alrededor del 70%. Asimismo, los productos que poseen mayor posibilidad de venta son los que presentan una buena decoración y se dan a degustar entre el público en general.

Los productos a su vez cuentan con códigos de barras, lo que permite agilizar el tiempo de atención al público.

3.6 Proveedores

Desde sus inicios la cadena de tiendas Ion mantuvo buenas relaciones con sus proveedores, cuyo número se ha incrementado gracias al cumplimiento puntual de sus obligaciones. Asimismo, sus proveedores le han brindado apoyo en épocas difíciles y recesivas, a través del abastecimiento oportuno de la mercadería y la concesión de créditos.

En la actualidad, los supermercados Ion cuentan con un buen número de proveedores, tanto nacionales como extranjeros, que le proporcionan una gran variedad de mercaderías. El sistema de pago a los proveedores utilizado por Ion consiste en la entrega de mercaderías por parte de los proveedores a la empresa y la concretización de la compra en el momento en que los productos son vendidos. El período de pago a proveedores en promedio es de 15 días aproximadamente.

En el caso de algunos productos y debido al período recesivo por el cual atraviesa el país, la gerencia ha aplicado estrategias de salto hacia atrás o estrategia de crecimiento vertical hacia atrás, con el propósito de lograr un mejor abastecimiento de sus productos, como sucede con los productos frescos y perecibles; es el caso de las frutas y carnes frescas. Es decir, se está evitando a los intermediarios y se negocia directamente con los productores. Con esta medida se ha logrado corregir los malos hábitos en los sistemas de producción, en lo referente al manipuleo de la cosecha y a la aplicación del

producto, buscando brindar al consumidor final un producto de calidad a un menor precio.

Es así como la calidad es un factor importante para la elección de los proveedores, por parte de la empresa.

La gerencia no planea en el corto plazo aplicar una estrategia de integración hacia atrás para el total de sus productos, pero no niega la posibilidad de adoptarla en un largo plazo.

3.7 Tecnología

Los adelantos tecnológicos empleados por los supermercados Ion le han permitido adquirir ventajas competitivas. Ha sido notable la implementación de tecnología en cuanto al empleo de maquinaria de refrigeración, cajas registradoras, lectores ópticos de códigos de barras, computadoras, entre los más importantes.

Estos adelantos le han dado la oportunidad de brindar un servicio efectivo y ágil; se ha logrado una mayor rapidez, exactitud en el peso, y la buena conservación de los productos que están a la venta, así como se ha podido agilizar las largas colas que se forman en las cajas registradoras.

El empleo de las computadoras cumple un importante rol para la gestión de la empresa, ya que permiten llevar un control exacto y actualizado de los inventarios; además, informa sobre la rotación de los mismos con exactitud y permite perfeccionar el sistema de compra a fin de evitar el desabastecimiento.

De esta manera, los adelantos tecnológicos, la innovación y las estrategias adoptadas por la cadena Ion le han permitido ocupar una posición preferencial frente a su competencia.

3.8 Factor Humano

La gerencia de los supermercados Ion considera que el factor humano es el elemento más importante dentro de la organización: los denominados colaboradores. Por lo tanto, merecen un trato especial.

Los jóvenes colaboradores están entrenados y preparados para servir al cliente con amabilidad y rapidez; asimismo, saben que ellos son lo más importante

para el mejor funcionamiento del negocio. Ellos han recibido un buen adiestramiento y disciplina, ya que se les prepara, tratando de inculcarles el espíritu de la empresa, a fin de cumplir con sus objetivos e incrementar la productividad y eficiencia del trabajador.

Ellos están encargados de observar el comportamiento, actitudes y atender las solicitudes del consumidor, para posteriormente comunicar a la gerencia sobre la información obtenida. Ello permite la retroalimentación para la posterior aplicación de estrategias correctas a fin de lograr incrementar la clientela.

Asimismo, la empresa cuenta con el mejor nivel salarial del sector y adopta un sistema permanente de motivación.

El reclutamiento de personal está limitado por la edad, que fluctúa entre los 18 y 23 años, debido a que este rango permite adoptar un entrenamiento bajo ciertas pautas de conducta, que en otro rango superior de edades no sería posible porque traerían consigo vicios de trabajo de otras organizaciones.

De esta manera, se muestra que no sólo la adopción de tecnología y adecuadas estrategias son suficientes para alcanzar el éxito de la empresa, es necesario que a ello se añada una estrecha unión entre empleador-trabajador-cliente que sería la base primordial del éxito del negocio.

3.9 Mercadotecnia

3.9.1 Estrategia de Promoción

La gerencia de la empresa permanentemente está creando promociones cuyos resultados hasta el momento han sido satisfactorios.

La campaña de mayor importancia que ha realizado la empresa fue aquella basada en el *slogan* "Ver nacer, ver crecer", que consistía básicamente en ver nacer a los pollitos que se encontraban en la incubadora. Esta campaña tuvo carácter informativo y educacional y los resultados alcanzados fueron exitosos.

La gerencia también se interesa y crea promociones para su mercado potencial: el de los niños; al respecto ha creado la promoción de los minicars. Sin embargo, esta campaña presentó problemas ya que se dio en momentos en que los establecimientos tenían mucha afluencia de clientes, quienes se quejaban porque no podían transitar libremente por los supermercados.

Otra promoción que también logró su objetivo fue la de los teléfonos celulares y la de las antenas parabólicas, que tuvieron gran aceptación por parte del público en general.

La actual promoción consiste en viajes al exterior con bolsa de viaje incluida, que se vienen ofreciendo en los refranes de las galletas de promoción.

Además, como parte de la estrategia de promoción también se realizan ofertas semanales que dan a conocer a través de la prensa los días jueves y viernes; la duración de la oferta es de una semana. Otra de las actividades de promoción que realiza la empresa es el curso Ion que se lleva a cabo en Fiestas Patrias y que sirve de atracción turística.

3.9.2 Estrategia de Diferenciación

Los supermercados Ion tienen como filosofía empresarial establecer diferencias con respecto a la competencia y con este fin han aplicado una serie de estrategias que han permitido lograr su objetivo.

A continuación se mencionan algunas de ellas:

- Dar bolsas gratis.
- Servicio gratuito de playa de estacionamiento.
- Transporte de la mercadería a los autos sin costo alguno.
- Correo.
- Fotocopias.
- Pago de luz-agua-teléfono.
- Duplicado de llaves.
- Farmacia.
- Degustación de bocaditos y café a los clientes como muestra de reconocimiento por haberlos elegido.
- Cajas rápidas, cuya finalidad es agilizar y lograr una atención más eficiente a los clientes.

Asimismo, la gerencia considera que la innovación es un factor importante que permite adquirir ventajas competitivas.

En resumen, las estrategias aplicadas por los supermercados Ion le han permitido diferenciarse de la competencia y ocupar el primer lugar en el segmento de mercado al cual se dirige.

4. Situación Actual

El entorno se caracteriza por presentar una severa recesión, que afecta a las actividades de los supermercados. Ion se encuentra ante el reto de tener que revisar sus estrategias a fin de no ver perjudicada su rentabilidad. En los supermercados Ion el margen neto de ventas se fija en una cifra que está alrededor del 3%, por lo que la ganancia se da más por volumen, que por margen neto.

Existen varias opciones a las que la empresa puede recurrir a fin de mantener sus ganancias.

Una de ellas es subir sus precios, la otra es bajar sus costos. Al subir sus precios existe el riesgo de que sus clientes se orienten a la competencia; y si opta por bajar sus costos la empresa tiene diversas alternativas. Ella puede optar por despedir a sus empleados o comenzar a reducir el incremento de los salarios que éstos perciben y que se encuentran por encima de los de la competencia. Otra alternativa sería la de suprimir parte de los servicios que brinda Ion como el de la bolsa gratis, o el de facilitar estacionamiento.

La empresa también puede optar por integrarse hacia atrás, no sólo con el propósito de disminuir costos, sino también a fin de ofrecer productos que antes ofrecía su proveedor.

Otra acción que se puede dejar de lado es la inversión en nueva tecnología, debido a que la empresa tiene el liderazgo tecnológico del sector, lo que le da una ventaja competitiva por lo menos hasta que pase esta etapa de recesión.

Otra opción puede ser la de posponer la apertura de su nueva tienda.

Anexo No. 1

**INGRESOS OBTENIDOS EN 1988
POR LOS SUPERMERCADOS COMPETIDORES**
(En US\$ millones)

Supermercados	Total de tiendas	Ingresos obtenidos en US\$ millones 1988
Ion	4	4.7
Alax	8	8.9
Gente	8	12.5
Unión	15	15.1
Hong	31	33.3
Total	66	74.5

Anexo No. 2

**UBICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
CADENA DE TIENDAS ION**
(A diciembre de 1991)

Año de creación	No. de tienda	Ubicación geográfica
1942	1	San Isidro
1980	2	Miraflores
1985	3	Aurora
1985	4	Benavides
1990	5	Pabellón Limatambo
1991	6	Córpac
1992*	7	Monterrico

* Según la situación político-económica del país, se decidirá si se abre una tienda en Monterrico en el año 1992.

Guía para el Instructor

1. Sinopsis del Caso

Supermercados Ion es una empresa de servicios dirigida al segmento de mercado de clase media alta y alta de Lima Metropolitana. Esta empresa, en un inicio familiar, se ha convertido en los últimos años en profesional. Su estrategia, basada principalmente en ofrecer un buen servicio y vender productos de calidad, la ha ubicado en un lugar privilegiado en el mercado. Sin embargo, la profunda recesión por la que atraviesa el país obliga a la empresa Ion a revisar su estrategia empresarial.

2. Objetivos Didácticos

- - Analizar las razones del éxito de Supermercados Ion.
- - Evaluar las diferentes estrategias que presentan los competidores del sector.
- - Determinar estrategias empresariales en tiempos de recesión.

3. Desarrollo

3.1 Organización de Ion

- - ¿A qué se debe el éxito de Supermercados Ion? ¿Cuál fue su estrategia?
- - ¿Considera adecuado que Ion contrate sólo a colaboradores que tengan entre 18 y 23 años? ¿Por qué es necesario colocar este límite de edades?
- - ¿Cuál debe ser el rol de la familia Ion y de los ejecutivos de la empresa en los próximos años?

3.2 Competencia

- - ¿Considera usted que Ion es una empresa líder en el mercado?
- - ¿Cuáles son las principales amenazas a la posición de Ion en el mercado?

- ¿Existen barreras de entrada en el sector de supermercados? Mencione algunas de estas barreras.

3.3 Estrategias

- ¿Qué estrategias competitivas recomienda usted a supermercados Ion durante este período de recesión?
- ¿Opina que Ion debe integrarse verticalmente? En caso de ser así, ¿la integración debe ser total o parcial? ¿En relación a qué productos?

VII

Caso: Ada

Ada es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de artículos de cuero, orientado al segmento de mercado de clase alta y media alta. Su posición en el mercado se ha visto afectada en los últimos años por la acción de sus más cercanos competidores y por la recesión que atraviesa el país y que influye directamente en el comportamiento del consumidor. Ante esta situación, Ada está evaluando la posibilidad de incursionar en una nueva línea de producto: zapatos de cuero.

1. Historia de Ada

Alberto y David son dos antiguos amigos que a inicios de la década del 70 decidieron establecer la empresa Ada S.A., destinada a la producción y comercialización de artículos de cuero. La producción se orienta a un público más exigente que se preocupa por la calidad antes que por el precio; este sector corresponde a la clase media alta y alta.

En un principio, Ada sólo se dedicó a la fabricación de carteras. Luego, la firma se fue diversificando hacia otros productos como: portadocumentos, portacosméticos, portafolios, billeteras, agendas, *attaches* y otros artículos de escritorio. Y en la actualidad, cuenta además con otra línea de producción basada en la confección artesanal de ropa: casacas, faldas, pantalones, correas y otros accesorios; y con una línea complementaria como es la de llaveros, que se confeccionan de los retazos de cueros sobrantes.

En sus inicios, la empresa tuvo una infraestructura y apoyo técnico bastante limitados: funcionó en una sola habitación del lugar donde vivía Alberto, y

sólo contó con una máquina de coser y un obrero, que constituían respectivamente, el capital y la mano de obra existentes. Sin embargo, conforme se fue incrementando el número de pedidos, se vio la necesidad de aumentar el número de operarios contratados a fin de atender el grueso de solicitudes.

Al respecto, los requerimientos de Ada para el trabajo del cuero y del metal, demandaron la necesidad de contratar personal especializado, ya que se trataba de una actividad de tipo artesanal; en caso contrario, demandó la necesidad de capacitar continuamente al personal contratado a fin de obtener buenos resultados en el proceso de producción y una mayor eficiencia.

Como mecanismo de distribución se hizo uso de los grandes almacenes tipo Saga, logrando de este modo introducir la marca al mercado y hacerla conocida. Este mecanismo ofrecía una serie de ventajas que se centraban en el ahorro en gastos diversos -en inversión en publicidad, en el alquiler de los centros de venta, en la contratación de personal de venta, entre otros-; pero también resultaba desventajoso por la modalidad de contratación utilizada -consignación-, que representaba un alto riesgo para la fábrica y por el período de pago, que era aproximadamente de 90 días. En una etapa posterior y conforme se incrementaban los niveles de producción, se decidió establecer sus puntos de venta propios y paralelamente seguir con los grandes almacenes. Luego, se abandona este canal de distribución y se continúa abriendo nuevos establecimientos propios.

En la actualidad, la empresa cuenta con varios puntos de venta en Lima Metropolitana distribuidos en: San Isidro (Centro Comercial Camino Real -dos tiendas- y Centro Comercial Todos), Miraflores (Centro Comercial El Alamo), Higuera (Centro Comercial Higuera), San Miguel (Centro Comercial San Miguel) y Tienda Yapeyú. Además, se ha logrado diversificar geográficamente en el resto del país, pues existen tiendas en Arequipa, Chiclayo, Piura y Trujillo, ciudades en las que cuenta con distribuidores exclusivos e interesantes grupos de clientes.

Ada no sólo se ha orientado al mercado interno, donde su principal producto lo constituyen las carteras, que representan aproximadamente el 50% del total de ventas, seguido de las billeteras, que alcanzan la cifra de alrededor de 20%. También ha recurrido a la actividad exportadora, dirigiéndose básicamente a satisfacer algunos pedidos de su tienda de Miami y de algunos grandes almacenes. Un dato interesante lo constituye la relación de las ventas mensuales con respecto a las ventas totales en el período 1989 - 1991 (ver Anexo No. 1).

Desde sus inicios, la empresa trató de hacer resaltar tres variables importantes: la calidad, el diseño y el precio de sus productos. Ello hizo necesaria no sólo una mayor creatividad e innovación, sino también la inversión en nueva tecnología, a fin de obtener un producto de calidad, durable, de finos acabados, de buen diseño, de variedad de modelos, etc. Paralelamente, también ha requerido de la identificación de los gustos y preferencias de su público consumidor.

Entre uno de los objetivos de la empresa está el de tratar de promover la marca Ada, la misma que aparece en todos los productos que elabora, impresa en una placa que resalta a la vista y que la diferencia de la competencia, dándole un toque de distinción. Antes de que esta empresa adoptara esta estrategia, ninguna otra correspondiente al sector de cueros había colocado en forma visible su marca en los productos que fabricaba, y no sólo eso, sino que tampoco había salido al mercado presentando una marca. Ada pretendía que sus clientes identificaran el producto como si se tratara de una joya, de allí que éstos eran expuestos en vitrinas al estilo europeo.

En cuanto a los precios de los productos, éstos son superiores a los de la competencia. Ello se sustenta en que la empresa ofrece productos de calidad y de una gran variedad de modelos y, por lo tanto, vende también *status*, prestigio y nivel social.

La empresa cuenta con un sistema de promoción bastante agresivo, sobre todo a través de periódicos y revistas, en los que se presentan medios gráficos. A ello se suma, la obtención del premio Top de Marketing del año 1990, que logró incrementar su prestigio. En el Anexo No. 2 se muestran los eventos más importantes que representan oportunidades de venta para Ada.

Su principal proveedor lo constituye la empresa Molino Morón S.A., que pertenece al grupo y está encargada de la fabricación de artículos de cuero (ver Anexo No. 3).

Ada ha crecido considerablemente, y ahora cuenta con un sólido posicionamiento en el mercado gracias a la adecuada gestión de sus socios fundadores. Sin embargo, la influencia del entorno y de los competidores obligan a la gerencia de la empresa a tomar acciones para mantener su posición de líder en el mercado.

2. Influencia del Entorno

Existen diversos factores del entorno que influyen en la empresa. Algunos de dichos factores se señalan a continuación:

- El dólar se encuentra subvaluado, lo que hace que los productos nacionales sean menos competitivos frente a aquellos de origen extranjero.
- Se ha producido una reciente reducción de aranceles, lo que podría incrementar la competencia proveniente del exterior.
- Aún existe una fuerte recesión en la economía y altos niveles inflacionarios, que afectan el mercado de la empresa, porque elevan los costos.
- Todo lo anteriormente expuesto puede incrementar la tendencia a un mayor consumo de productos importados en perjuicio de los productos nacionales.

Esta situación ha determinado el paulatino deterioro experimentado por los volúmenes de ventas de Ada en los últimos años. En el caso de las carteras que constituye su rubro principal, las ventas han descendido de 18,000 unidades en 1989 a 15,000 unidades en 1990 y a 14,000 en el año 1991.

3. Competencia

A través de los años, ha aparecido una serie de competidores en el sector manufacturero de artículos de cuero, que no sólo compiten a nivel global, sino también a nivel de líneas de productos, donde el competidor puede ser una empresa nacional o extranjera. A continuación se tratarán las principales características de algunas empresas representativas del sector; éste es el caso de Madonna, Vale y Cali (ver Anexo No. 4).

3.1 Madonna

Madonna tiene aproximadamente seis años de creada. Su principal línea de producto son las carteras, que son de diseños comunes y se orientan a un segmento de mercado medio y medio alto. También comercializa portafolios, billeteras, diversos artículos de escritorio, entre otros.

Ella cuenta con su propio taller de producción, ofreciendo un producto posicionado como juvenil y de un mayor modelaje. Sin embargo, la gran variedad de productos que ofrece Madonna no presentan un acabado tan fino como el de Ada, siendo sus precios por lo general, inferiores, aunque en algunos periodos han llegado a superarlos.

En sus inicios, la empresa recurrió, al igual que Ada, a los grandes almacenes como canales de distribución, pero luego estableció sus propios puntos de venta en diversas zonas residenciales de Lima.

Sus productos no sólo se orientan al mercado interno, sino también al mercado extranjero, como Estados Unidos y Europa, en donde se ofrecen productos dirigidos al segmento de mercado de la gente joven.

Como parte de su estrategia de marketing, Madonna recurre a la publicidad mediante revistas y periódicos -por ejemplo, contracarátula de *Somos*, avisos publicitarios en el diario *El Comercio*-, la misma que pone énfasis en la línea de carteras y en la gran variedad de sus modelos, mostrando diversos colores y estructuras. Inicialmente, mostró una propaganda publicitaria sensual, que debió reorientar, acudiendo a la publicidad tipo vitrina, que se ha visto incrementada considerablemente en épocas de campaña.

Los mensajes publicitarios de Madonna varían de acuerdo al público objetivo al cual se dirige: mujeres, hombres e institucional. Si el segmento de mercado meta corresponde a las mujeres, trata de enfatizar en la gran variedad de modelos que es capaz de ofrecer, pretendiendo estar al día con la moda; para ello utiliza el *slogan* "más de 200 modelos". Si el público objetivo son los varones entonces enfatiza en que no sólo vende artículos para mujeres, a través del *slogan* "quién dijo que Madonna es sólo carteras". Y si considera el segmento de mercado institucional, intenta posicionar el producto mostrando los diferentes atributos que éste presenta; para ello hace uso del *slogan* "cuando el cuero llama a más de una caricia".

La empresa también recurre a las grandes ofertas o liquidaciones que se aplican a las carteras, mas no a las otras líneas de productos. Estas ofertas tienden a ser bastante atractivas para el público consumidor.

3.2 Vale

Esta empresa tiene aproximadamente tres años de haberse constituido. Aunque su principal línea de producción son los zapatos de cuero, también produce carteras, portafolios, billeteras, entre otros artículos de cuero, logrando de esta manera diversificar su línea de producción.

La empresa carece de talleres propios de curtiembre, por lo que debe fabricar sus productos a través de la subcontratación de talleres. Cuenta con la franquicia de marcas reconocidas internacionalmente como YSLA y otras marcas como Guy Rocha.

Vale ofrece un producto de calidad; sin embargo, sus precios no son tan elevados como los de Ada: el de las carteras varía entre 50 y 150 dólares.

El cliente potencial de la empresa ha permitido la división de sus tiendas en Vale niños, Vale caballeros y Vale cueros, que constituyen los segmentos de mercado a los que la empresa pretende satisfacer.

La firma ha recurrido a la publicidad principalmente en épocas de campaña, haciendo uso de la prensa en la que se presentan avisos publicitarios en blanco y negro.

3.3 Cali

Es uno de los competidores nuevos a nivel de carteras. Inicialmente recurrió a la distribución de su producto a través de los grandes almacenes, tipo Oeschle. Luego, se asoció con la tienda Ero, de gran prestigio, para la venta de sus carteras; tienda que se caracteriza por ofrecer productos a precios económicos.

Además, la empresa cuenta con una tienda en Camino Real, en donde no sólo se expenden carteras, sino también billeteras para damas y caballeros a precios bastante atractivos.

Como estrategia de marketing, Cali ha visto la necesidad de invertir en publicidad, incursionando en ella durante la campaña por el Día de la Madre.

4. La Estructura Organizacional de Ada

Ada fundamentalmente tiene una estructura funcional, basada en los departamentos de Logística, Producción, Marketing y Finanzas.

4.1 Logística

Este departamento está encargado de las compras de materia prima y entrega de materiales al departamento de producción, así como de la distribución en la planta. El departamento de logística busca, por lo general, menores precios, sin tomar necesariamente en consideración la mejor calidad.

4.2 Producción

Este es el encargado de las tareas de transformación de los insumos. Entre sus labores se encuentran el corte de las mantas de cuero que son entregadas por logística, así como el control de la producción de los artículos.

Al respecto, se presenta un problema. Para el departamento es más importante completar las unidades pedidas, y no tanto el tratar de entregarlas en el mejor estado para su venta. Además, en ocasiones se toma atribuciones que no le corresponden como, por ejemplo, en cuanto a la modificación de los diseños de los productos a fabricar, del número de productos, entre otras.

El control de calidad de los productos se da tanto al inicio como al final del proceso productivo. Además, se realizan controles aleatorios en las etapas que representan el avance en la producción en un 25% y 50%, a fin de detectar las fallas que se puedan presentar en la elaboración de los artículos.

4.3 Mercadotecnia

Este departamento se encarga básicamente de realizar las campañas promocionales de Ada, que se llevan a cabo con mayor énfasis en determinadas fechas del año por considerarlas de mayor importancia: Día de la Madre, Día del Padre, Navidad, etc. La difusión y promoción se efectúa principalmente a través de la prensa, pretendiendo resaltar las bondades del producto en cuanto a calidad, presentación, variedad de modelos, durabilidad, entre otros.

Ante una competencia cada vez más fuerte, Ada tiene que adoptar estrategias de marketing a fin de contrarrestar esta situación. Una de estas estrategias se

centra en el producto mismo. La empresa pretende enfatizar en la línea juvenil, segmento que no ha sido totalmente explotado por ella, a través de la producción de una gran variedad y modelos de carteras, billeteras y correas principalmente.

La otra estrategia se basa en la publicidad, básicamente orientada al nuevo producto y que utiliza revistas (*Somos, Gente*) y periódicos (*El Comercio*), además de la producción de fotografías y artes gráficas como medios de difusión.

La estrategia de distribución consiste en salvar los problemas de abastecimiento de productos terminados por la demora en la confección artesanal a través de la planificación de pedidos de producción semestral, lo que permitiría la adecuación a los departamentos de producción y logística, para continuar abasteciendo a sus tiendas en Lima, sin descuidar a sus clientes potenciales en provincias.

El principal problema que enfrenta este departamento se relaciona con la falta de reconocimiento por parte de los otros departamentos con los que se vincula, de la importancia que tiene el cumplimiento de uno de los principales objetivos: obtener productos de alta calidad para descremar el mercado.

4.4 Finanzas

Se encarga de conseguir el financiamiento necesario para el desarrollo de las operaciones de la empresa. Además, realiza el control presupuestal y vela por el mejor aprovechamiento de los recursos económicos con los que cuenta la empresa.

5. Plan para el Desarrollo de la Línea de Zapatos

Ada se orienta a un mercado de clase media alta y alta. Si bien su principal mercado es el de Lima; también ha establecido locales en otras ciudades como Trujillo y Arequipa.

Hay que tener presente que el cliente de Ada no sólo compra productos de cuero, sino de distinción. Esta imagen es apoyada por la publicidad que posiciona al producto en el mercado como un producto de calidad.

La empresa, al igual que todas las del sector manufacturero, ha sido afectada por la crisis por la cual atraviesa el país. Es por esta razón que Alberto ha creído conveniente analizar hacia dónde orientar los recursos con los que cuenta la empresa de una manera eficiente. Esto es razonable, sobre todo si se toma en cuenta que una de las metas de la empresa es la expansión y la diversificación hacia otros productos, cuidando la calidad y el tratar de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Una de las posibilidades lo constituye la fabricación de zapatos, línea en la que Ada aún no ha realizado ninguna estrategia de penetración.

La posibilidad de incursionar en la línea de zapatos surge ante la necesidad del cliente de Ada de utilizar accesorios que coordinen entre sí. Es decir, si se desea vender carteras de ciertos colores especiales, es necesario poder satisfacer al cliente con la correa, zapatos y otros accesorios con los cuales el artículo pudiera ser combinado.

Hasta el momento Ada sólo ha elaborado juegos completos que comprenden carteras, correas y algunos de sus artículos varios, pero cada vez es más notoria la necesidad por parte de los clientes, de poder adquirir el calzado que complementa dichos artículos. La competencia así lo ha detectado y poco a poco los fabricantes de calzado (como, por ejemplo, Vale) han incursionado en el rubro de carteras, a fin de poder satisfacer las necesidades de sus clientes de contar tanto con zapatos y carteras que combinen entre sí.

Ada pretende llevar a cabo la secuencia inversa, ya que la empresa es líder en la comercialización de carteras; ahora pretende imponer nuevos colores y modelos al vender ya no accesorios aislados, sino un juego de accesorios que coordinen entre sí.

Para lograr cumplir esta meta, el producto debe tener ciertas características. Debe ser de modelo exclusivo, durable, de horma adaptable, utilizar insumos de primera línea y llevar una plaquita de Ada, que es el detalle que distingue a la empresa de su competencia. Será necesario hacer todo esto a fin de poder respaldar el precio de descreme que dicho artículo llevará.

En realidad, la empresa tiene como principal objetivo incrementar el nivel de ventas de su producto más importante -las carteras-. Por tal motivo, ha decidido incursionar en el mercado de zapatos, comenzando con la confección preliminar de un número limitado de modelos. Como sucede con casi todos los artículos que produce Ada y que es política de la empresa, antes de pasar

a fabricar un número mayor de zapatos, se procederá a realizar una prueba piloto, a fin de determinar si el producto tiene aceptación, por parte del público objetivo, sobre la base de un conjunto de variables, como: aceptación del modelo, logro de una mayor comodidad, suavidad, entre otras.

El proyecto de fabricación de zapatos tendrá que atravesar por dos fases, las mismas que a continuación se describen:

Fase 1:

Se procederá a la adquisición de un número inferior a cinco pares de zapatos, de tres diferentes proveedores, a fin de que éstos sean probados por personal de la empresa. La empresa proveedora que mejor se adapte a las variables mencionadas: horma, calidad de los insumos, modelaje y confección total de los zapatos será seleccionada para pasar a la siguiente fase.

Fase 2:

Se le solicitará a la empresa proveedora ganadora un lote de zapatos que corresponderá a la prueba piloto. El lote de zapatos tendrá los colores que se usarán en las Campañas Otoño-Invierno. Se lanzará la nueva línea en un desfile organizado para la nueva colección Otoño-Invierno.

Si en esta fase la línea resulta rentable, lo cual se determinará en función de los pedidos que se puedan realizar, se procederá a incluir al producto como una línea de producto de venta regular y se abastecerá a todos los puntos de venta con los que cuenta Ada a nivel de Lima y el resto del país.

En cuanto al producto en sí, se estima que su precio será mayor que el de la competencia. El rango se encontrará entre los 60 y 150 dólares, ya que el precio varía de acuerdo al modelo. Además, los márgenes no serán los mismos ya que también fluctuarán de acuerdo al modelo. Se espera que los modelos con mayor margen sean aquellos que corresponden a los zapatos de vestir.

Este proyecto está dirigido principalmente a aquel sector de mayor poder adquisitivo, que está dispuesto a pagar por la distinción, por este motivo, se

está evaluando la posibilidad de confeccionar zapatos para el segmento de los jóvenes. Al respecto se presentó una serie de problemas, ya que no sólo los modelos suelen ser cambiantes, sino que muchas veces ellos no suelen estar dispuestos a pagar un mayor precio.

Anexo No. 1

VENTAS MENSUALES/VENTA ANUAL

(En porcentajes)

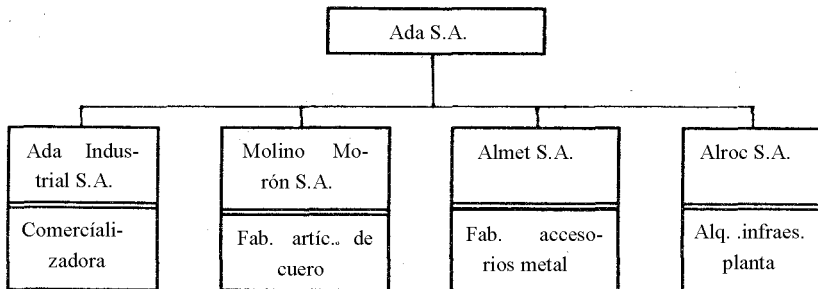
Mes/año	1989	1990	1991
Enero	16	5	5
Febrero	3	8	8
Marzo	3	10	5
Abril	9	8	7
Mayo	14	16	18
Junio	5	5	4
Julio	5	12	6
Agosto	6	4	5
Setiembre	8	6	7
Octubre	7	6	6
Noviembre	8	5	10
Diciembre	16	15	19

Anexo No. 2

CAMPAÑAS PUBLICITARIAS

Mes	Motivo
Febrero	Día de los Enamorados
Marzo	Festival del Cuero
Abril	Día de la Secretaria
Mayo	Día de la Madre
Junio	Día del Padre
Julio	Fiestas Patrias
Agosto	Aniversario de Ada
Setiembre	Festival de Primavera
Noviembre	Pre-Navidad
Diciembre	Navidad

Anexo No. 3

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DEL
GRUPO ADA

Anexo No. 4

MATRIZ DE COMPETENCIA

Tipos de producto	Empresas		
	Madonna	Vale	Cali
Art. de escritorio	X		
<i>Attaches</i>	X		
Billeteras	X	X	X
Carteras	X	X	X
Portacosméticos	X		
Portafolios	X	X	
Ropa de cuero			
Zapatos de cuero		X	
Otros		X	

Guía para el Instructor

1. Sinopsis del Caso

Ada es una empresa que se dedica a la comercialización de artículos de cuero. En los últimos años, su posición competitiva en el mercado se ha visto afectada por la recesión y la aparición de diversos competidores. Actualmente, la gerencia de Ada se encuentra evaluando la posibilidad de entrar al negocio de zapatos de cuero.

2. Objetivos Didácticos

- Determinar el posicionamiento de Ada en el mercado.
- Evaluar las acciones de la empresa en su proceso de diversificación.
- Analizar las posibilidades de entrar al negocio de zapatos de cuero.

3. Desarrollo

3.1 Posicionamiento

- ¿Cuál es el posicionamiento de Ada en el mercado?
- ¿Cuál es el posicionamiento en el mercado de los principales competidores de Ada?
- ¿De qué manera ha variado el posicionamiento de Ada a través del tiempo?

3.2 Planeamiento Estratégico

- Explique la estrategia corporativa que debe seguir Ada.
- ¿Debería Ada ofrecer sus productos a través de otras tiendas?
- ¿De qué manera afecta la competencia el planeamiento estratégico de la empresa?

3.3 Diversificación

- ¿Cree usted que Ada debe seguir su proceso de diversificación o concentrar sus actividades en sus negocios actuales?

- Determine las fortalezas y debilidades que presenta Ada para entrar al negocio de zapatos de cuero.

- ¿Considera usted que la adquisición de una franquicia para la elaboración de zapatos constituye una buena alternativa?

VIII

Caso: CAPI

CAPI es una empresa que se inició dentro del giro de la construcción en la década del 60. Si bien su rubro de actividad más importante sigue siendo la construcción, con el transcurso de los años, sus actividades se han diversificado llegando a constituir una organización con cuatro divisiones independientes: Bienes Raíces, Sistemas, Servicios y Construcción (ver Anexo No. 1). Actualmente, la empresa cuenta con alrededor de 800 empleados y 3,500 obreros.

Una de las razones del éxito de la empresa se atribuye a sus esfuerzos de planeamiento estratégico desarrollados a inicios de la década del 80. Además, junto a su proceso de diversificación, la empresa ha ido internacionalizando sus actividades.

Entre los países en los cuales ha realizado operaciones de construcción, se encuentran Chile, México y Venezuela. En México, esta empresa trabaja en proyectos como accionista de un grupo empresarial; en Chile, trabaja en sociedad con otra empresa; y en Venezuela, ella ha formado un consorcio con otra empresa local. Asimismo, ha realizado trabajos por cuenta propia en otros países como República Dominicana.

CAPI también se ha constituido como Empresa Multinacional Andina (ver Anexo No. 2). Tomando en cuenta las ventajas que otorga la ley, esta situación le permitirá contar con mejores oportunidades en el desarrollo de sus operaciones que podrán efectuarse en los diferentes países del Grupo Andino. Entre las ventajas se pueden mencionar: tratamiento similar a empresas locales

de países de la subregión, participación en los mecanismos de fomento al comercio exterior y acceso al crédito interno.

Dentro de la división de servicios, CAPI ha constituido su *trading company*, TRACO, la cual se creó con amplias expectativas por parte del grupo. De una manera general, se puede definir a las *trading companies* como compañías comerciales, cuya función es mediar entre el productor y consumidor en la comercialización de productos. Si bien es cierto que su orientación es principalmente hacia el mercado externo, esto no implica que no puedan realizar actividades en el mercado interno.

Sin embargo, a través del tiempo, parece ser que TRACO ha ido presentando una serie de dificultades debido principalmente al entorno cambiante de nuestro país. Ante esta situación la compañía está evaluando si debe continuar o no, en este negocio.

1. ANTECEDENTES DE LAS TRADING COMPANIES PERUANAS

El Consorcio de Exportación es una modalidad de comercio que antecede a las *trading companies* peruanas, que fue creado mediante Decreto Ley 22342 el año 1978. Los consorcios son básicamente empresas conformadas por personas naturales o jurídicas que se asocian con la finalidad de exportar productos no tradicionales. Entre los requisitos exigidos a estos consorcios de exportación destacan la necesidad de dedicarse exclusivamente a la exportación de productos no tradicionales y que al menos el 50% del valor FOB de las exportaciones anuales procedan de empresas productoras miembros del consorcio.

El Decreto Ley 292/84 creó la Empresa Comercial de Exportación No Tradicional (ECENT), que sustituye a los consorcios. De esta manera, las *trading companies* peruanas son creadas en respuesta a la preocupación del gobierno por fomentar las exportaciones, con la esperanza de que éstas actuaran tan eficazmente como las *tradings* de Japón, Corea o Brasil.

Estas empresas tienen como principal objetivo la comercialización de productos de exportación no tradicional. Los requisitos para su constitución son: ser persona jurídica, dirigir su actividad principalmente a la exportación, ser considerada empresa de capital nacional, y estar inscrita en el Registro de Empresas Comerciales de Exportación No Tradicional. Además, de acuerdo

a lo reglamentado, estas empresas también pueden dedicarse a la comercialización en el mercado interno, siempre y cuando el monto destinado a este mercado no supere la comercialización externa.

Por Resolución Ministerial No. 300-85 ICTI/CO se creó el Registro de Empresas Comerciales de Exportaciones No Tradicionales. Desde mayo de 1985, en que fue registrada la firma SEVETEX hasta el año 1988 se contaba con un total de 52 empresas debidamente registradas.

Dentro del total de *tradings* es posible diferenciar tres grupos de compañías con características comunes. Un primer grupo de empresas ya operaban como exportadoras, es el caso de PROEXPORT y Dirección Internacional. Un segundo grupo estaba integrado por empresas vinculadas a grupos económicos; por ejemplo, TRACO que forma parte de CAPI Organización Empresarial; COEX que forma parte del grupo Ferrini; RANESA asociada al grupo Roma; TRADINSA asociada al grupo Wink. El tercer grupo estaba conformado por aquellas compañías que no pertenecen a ninguno de los anteriores, como CAR y SILVEREXPORT.

En julio de 1989, se creó la Ley No. 25075, denominada Ley de Comercio Exterior, que permitía la conformación de Empresas de Comercialización Internacional (ECI). De acuerdo a esta ley, las ECI -que reemplazan a las ECENT- tienen como principal objetivo la comercialización internacional de bienes, propiciando el desarrollo de las exportaciones, el incremento, diversificación y consolidación de la oferta exportable y una mayor racionalidad en las importaciones. Al igual que en el caso de las ECENT, las ECI deben tener una mayor proporción de capital social de origen nacional.

En el Perú, la experiencia de las *trading companies* es muy reciente y las diferencias con respecto a las *sogoshoshas* japonesas son abismales; por esto resulta casi imposible una comparación entre ambas.

Las *tradings* peruanas han logrado algunos avances principalmente en lo que se refiere a la óptica necesaria para determinar necesidades específicas en los mercados internacionales. Esto ha quedado reflejado en la apertura de los mercados del bloque socialista para un grupo considerable de productos peruanos, que son colocados a través de las *tradings* peruanas.

Pero pese a los logros, las compañías requieren de un mayor apoyo para el desarrollo de sus actividades. El sistema de *trading companies* en el Perú

parece no haber logrado el incremento en las exportaciones que se esperaba. El volumen de ventas en 1987 es de US\$ 40 millones, es decir sólo el 5.5% de las exportaciones no tradicionales.

Además, a pesar de la existencia de la reglamentación para las ECI, muchas compañías exportadoras que realizan labores propias de las *tradings* no están debidamente registradas y son pocas las que realmente se han constituido bajo el marco legal indicado para las ECI.

En la actualidad, las *tradings* no cuentan con un marco institucional adecuado ni con políticas dinámicas ni promocionales que permitan su normal funcionamiento. Es por esto que su situación -al igual que la de las compañías exportadoras- está bastante deteriorada.

2. TRACO

En su división de servicios, la *trading company* de CAPI, TRACO, afronta una serie de dificultades.

En un inicio, CAPI vio amplias posibilidades de éxito en aquellos productos de exportación no tradicional en los cuales nuestro país cuenta con ventajas comparativas. Es así como CAPI se interesa en el negocio de espárragos, langostinos, madera y textiles, entre otros.

Esta empresa a través de su comercializadora, entró en negociaciones con una asociación de productores de espárrago de lea con la finalidad de poder exportar su producción. Sin embargo, parece que las expectativas en este negocio fueron mayores a lo que mostró la realidad. Se presentaron problemas de escasez de oferta exportable y dificultades técnicas que repercutieron en la sociedad.

La experiencia en el caso del langostino se vio afectada por factores estacionales de demanda, la variación de los precios internacionales y el problema del cólera que incidió de manera dramática sobre el volumen de las exportaciones de este producto. Ante esta situación, la *trading* incursiona en el área de textiles y en la comercialización de madera, a fin de justificar las expectativas de negocio por parte de CAPI.

TRACO, que cuenta con 15 trabajadores, también entra a participar en las operaciones de Conversión de Deuda por Producto. Para esto se constituye

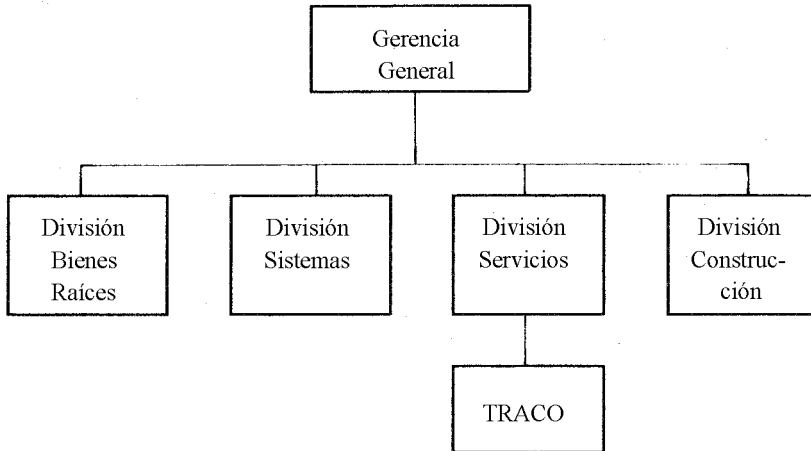
como agente del State Bank de California lo que le permite realizar operaciones importantes de comercio internacional.

En la actualidad la situación de la empresa se ve afectada por el cambio del marco legal y prácticamente el abandono total en que se encuentran sumergidas las Empresas de Comercialización Internacional o *trading companies* en nuestro país.

Ante esta situación, el Sr. Robles, gerente de TRACO, se dispone a evaluar la posición que ocupa su división como unidad especializada en la comercialización de determinados productos de exportación no tradicional. Debe decidir entre continuar con esta política o en todo caso considerar la posibilidad de adoptar aquel (o aquellos) producto (o productos) que represente una oferta exportable y en la que TRACO pueda participar como intermediario en su comercialización internacional.

El señor Robles comenta a viva voz: "Después de todo el fin de la división es generar utilidades. Espero que la situación mejore para el sector exportador en el corto plazo. En el mediano plazo TRACO debe convertirse en la División Internacional de CAPI".

Anexo No. 1

ORGANIZACIÓN DE CAPI

Anexo No. 2

EMPRESAS MULTINACIONALES ANDINAS (EMAs)

La Empresa Multinacional Andina (EMA) se define como aquella sociedad que realiza operaciones de manera simultánea en varios países de la Región Andina a través de sucursales y que está sujeta a diversas jurisdicciones nacionales.

Las principales características que presenta la Empresa Multinacional Andina son:

- Debe ser una Sociedad Anónima.
- La participación de los inversionistas nacionales y subregionales debe ser mayor al 80% del capital; lo mismo en cuanto a la dirección técnica, administrativa, financiera y comercial, a excepción de Ecuador y Bolivia que se les permite que la participación pueda ser de 60%.
- La localización de las EMAs debe ser uno de los países que integran el Grupo Andino.

Con el fin de estimular la creación de EMAs en la subregión, se ha planteado una serie de incentivos que exigen igual trato que las nacionales (de cada país miembro), en materia tributaria, económica y financiera a este tipo de empresas y a sus sucursales. En materia tributaria, las EMAs tendrán el mismo tratamiento aplicado a las empresas nacionales en la actividad económica que éstas desempeñen. En materia económica, éstas podrán invertir en aquellos sectores económicos reservados sólo para inversionistas nacionales, con la autorización del gobierno. Y en materia financiera, éstas tendrán acceso al crédito interno, de acuerdo a las regulaciones nacionales.

Entre otros de los incentivos, se permitirá la participación en los mecanismos de promoción a las exportaciones y otros, como los de comercio compensado. En cuanto al tratamiento de capital, se permitirá la libre remisión de utilidades, previo pago de impuestos. En el aspecto laboral, las EMAs podrán considerar al personal contratado de la subregión como personal nacional, de modo que no afecte el cupo destinado a los trabajadores extranjeros.

En la constitución de las EMAs también se presentan desventajas, que se relacionan con la exagerada confianza que recae sobre los capitales de la región, discriminando los capitales que proceden de otros lugares.

Anexo No. 3**EL PARADIGMA DE LAS TRADING COMPANIES:
LAS SOGOSHOSHAS**

El desarrollo de las *trading companies* se fundamenta en el desarrollo de las *tradings* japonesas denominadas *sogoshoshas*, que vienen a ser el paradigma de las *tradings* a nivel mundial.

El gobierno japonés promovió el desarrollo de *trading companies* en respuesta a su preocupación por la dependencia de Japón con respecto a compañías extranjeras en la comercialización externa. Cabe resaltar que las compañías comercializadoras europeas llegaron a dominar el 90% de las importaciones japonesas por el año 1875. Así, a fines de los 1800s, durante el gobierno de Meiji, se establecieron las compañías Mitsui, Mitsubishi, y C. Itoh, empresas relacionadas con las *zaibatus*, que constituían grandes compañías japonesas apoyadas en recursos financieros procedentes de las grandes familias niponas.

El desarrollo de estas empresas fue vertiginoso. De su escasa participación en el mercado de importaciones a fines del siglo XIX, por el año 1920 llegaron a representar alrededor del 80%. Adicionalmente a las operaciones de importación, que en un inicio fueron objeto del énfasis de sus actividades, las *trading companies* también realizaron operaciones de exportación y otras actividades de comercio internacional.

Al final de la Segunda Guerra Mundial, se destruyeron los grandes grupos de negocios conocidos como *zaibatsu*, aduciendo que estas organizaciones habían participado en dicha guerra. Es así como, por ejemplo, la Mitsui fue dividida en 250 empresas y la Mitsubishi en 140. Esta división sólo persistiría hasta inicios de la década del 50, en que el gobierno vuelve a dar importancia a la consolidación de la estructura comercial, por lo que promueve un programa de fusiones y consolidación de las compañías. En 1954, la Mitsubishi fue reagrupada en la Mitsubishi Corp., y en 1959 hizo lo mismo la Mitsui. Es así como a fines de la década del 50 se forman y consolidan las *sogoshoshas* o *general trading companies* en el Japón.

En la década del 60, las *tradings* pasaron por una crisis. El rápido crecimiento de las empresas productoras japonesas hizo que ellas pudieran manejar por sí mismas sus operaciones de comercio exterior. Esto hizo que las *trading*

empezaran a integrarse verticalmente e iniciaran otras operaciones de comercio como, por ejemplo, triangulación y acuerdos entre terceros países.

A mediados de la década del 70, el éxito de las *sogoshoshas* hizo que otros países las concibieran como paradigma para el desarrollo de comercio internacional. Es así como otros países -Corea, Brasil y los Estados Unidos- empezaron a desarrollar sus propias formas de empresas comercializadoras.

En la actualidad, las principales compañías comerciales japonesas o *sogoshoshas* son: Mitsubishi, Mitsui, C. Itoh, Marubeni, Sumitomo, Nissho Iwai, Toyo Menka, Kanematsu-Gosho y Nichimen. Además, las *trading companies* japonesas han diversificado sus actividades a diversos campos como finanzas, construcción, transporte, desarrollo de recursos naturales, entre otros.

Guía para el Instructor

1. Sinopsis del Caso

CAPI es una empresa constructora que se ha diversificado a través de los años. Actualmente se encuentra en el negocio de bienes raíces, sistemas, servicios y construcción.

La empresa se ha constituido como EMA, lo que definitivamente afecta su posición estratégica. Adicionalmente TRACO, su *trading company*, que se creó con grandes expectativas, no se ha desarrollado como se esperaba.

Ante esta situación, la gerencia de CAPI, tiene que evaluar cómo aprovechar los beneficios que representa el ser una EMA, así como las acciones a realizar respecto a su *trading company*, TRACO.

2. Objetivos Didácticos

- Aplicar conceptos de estrategia empresarial a empresas diversificadas.
- Conocer las características que presenta la Empresa Multinacional Andina.
- Conocer las características que presentan las *trading companies* Peruanas.

3. Desarrollo

3.1 Estrategia Empresarial

- ¿Considera acertada la decisión de establecer TRACO?
- ¿Cuál de estas estrategias considera usted que debe adoptar CAPI?
 - a) Un proceso de diversificación.
 - b) La concentración en sus actividades actuales.
- ¿Qué ventajas y desventajas presenta para la empresa el establecer una división internacional?

3.2 Empresa Multinacional Andina (EMA)

¿Recomendaría usted que la empresa al convertirse en Empresa Multinacional Andina continúe con el mismo tipo de estructura organizacional por Divisiones?

¿En qué aspectos afectaría el planeamiento estratégico de la organización el constituirse como Empresa Multinacional Andina?

3.3 *Trading Company*

Considera usted que TRACO debe ser una *trading* especializada en productos específicos, o debe buscar la oferta exportable que pueda encontrar.

APUNTES DE ESTUDIO

1. Portocarrero Suárez, Felipe, *Cómo hacer un trabajo de investigación*, Lima: CIUP, 1989
2. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, Tomo I, 3a. Edición, Lima: CIUP, 1991
3. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, Tomo II, 3a Edición, Lima: CIUP, 1991
4. Injoque Espinoza, Javier, *WordPerfect 5.1. Fundamentos y orientaciones prácticas*, 2da. Edición, 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 Rebagliatti, *Elementos de gramática española*, Lima: CIUP, 1992.
7. Gatti Murriel, Carlos, y Jorge Wiese Rebagliatti, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, Lima: CIUP, 1992