

Apuntes de Estudio

Casos de Mercadotecnia Aplicados a la Realidad Peruana

Tomo II

Gina Pipoli de Butrón
Compiladora



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)

Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana

Serie: Apuntes de Estudio No. 25

***Casos de
Mercadotecnia
Aplicados
a la Realidad
Peruana***

Tomo II

**Gina Pipoli de Butrón
Compiladora**



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)

LIMA-PERÚ
1996

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

**CASOS DE MERCADOTECNIA APLICADOS A LA REALIDAD PERUANA
TOMO II**

Gina Pipoli de Butrón - Compiladora

1a. Edición: abril 1996

Diseño de la carátula: M & B CREATIVOS

BUP - CENDI

Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana :
tomo II / Comp. Gina Pipoli de Butrón. -- Lima : Centro de
Investigación de la Universidad del Pacífico, 1996. -- (Apuntes
de Estudio ; 25)

/MERCADEO/ESTUDIOS DE CASOS/PERÚ/

658.8 (CDU)

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
BUP - CENDI

41969

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 mis padres, Antonio y Elvira,
por su apoyo y aliento-*

Índice

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 11 |
| Entorno económico y político | 13 |
| I. Caso: Lanzamiento de Helados Don'frio Renzo Castellanos y Tomás Silva. | 23 |
| II. Caso: La Evaporada vs. La Instantánea Elda Arboccó, Mónica Fossa, Nicola Riva y José Miguel Ugarte. | 32 |
| III. Caso: La Carcocha Renzo Castellanos, Giovanni Conetta, Pauline Ferrero, Tomás Silva y José Miguel Ugarte. | 50 |
| IV. Caso: Celucall vs. Archer Rafael Espinoza, Cecille Mellet, Christian Mendoza, Francisco Moreyra y Walter Vizarreta. | 64 |
| V. Caso: Bidón San Alberto Mónica Fossa y Nicola Riva. | 74 |
| VI. Caso: Popa Cola vs. Petti Cola Christian Mendoza y Walter Vizarreta. | 83 |

| | |
|---|------------|
| VII. Supermercados Huong S.A. | |
| Christian Mendoza y Walter Vizarreta. | 95 |
| VIII. Caso: Tanú | |
| Jessica Aida, Claudia Lauz, Paola de Souza Ferreyra, Bruno Garro, Daniel Ito, Jonathan Pait. | 106 |
| IX. Caso: La Guerra de las Cervezas | |
| Daniel Lozada, Christian Mendoza y Walter Vizarreta. | 122 |
| X. Champúes 2 en 1 | |
| Christian Mendoza y Walter Vizarreta. | 138 |
| XI. Bocaditos S.A. | |
| Renato Padilla y Renán Tutaya. | 156 |
| XII. PASA | |
| Giovanni Conetta y Renato Padilla. | 169 |
| Apéndice | 179 |

Introducción

Actualmente, el mundo está experimentando una serie de cambios de enfoques, razón por la cual se están revisando las áreas de mayor interés para la empresa. Es así que en los últimos años la mercadotecnia se ha repositado y ha desplazado a las finanzas del pedestal en el que se encontraba durante la década pasada.

Para responder a esta creciente demanda del mercado por conocer la mercadotecnia en su verdadera dimensión es que las entidades educativas han diseñado cursos relacionados con esta materia.

En este sentido, la Universidad del Pacífico, consciente de las necesidades latentes del mercado, ha querido contribuir a la formación de profesionales con especialización en mercadotecnia, generando material bibliográfico sobre este tema. Por ello, se ha preparado una colección de casos de mercadotecnia basados en empresas y productos peruanos para que los alumnos estén familiarizados con el entorno y, de esta manera, puedan analizar la situación con mayor conocimiento del medio.

Cabe destacar que los casos, si bien se basan en productos y marcas reales, son ficticios; se ha modificado una serie de situaciones, tanto del mercado como de la empresa en sí, para fines didácticos, ya que el objetivo principal de estos casos es lograr que el alumno aprenda a aplicar cada uno de los conocimientos teóricos adquiridos en el aula, en situaciones de mercado similares a las que puedan presentársele en la realidad.

Para el mejor uso de los casos, se sugiere la lectura detenida de los mismos de manera individual, en un primer momento, y luego una discusión grupal

sobre los mismos para analizar el caso y plantear las estrategias de mercadotecnia que conformarían la solución del caso. Este proceso se enriquece mucho más si es que luego se genera en clase una discusión entre los grupos respecto a los planteamientos del problema principal y la solución propuesta. Este intercambio permite a los alumnos conocer los distintos enfoques que han tenido cada uno de los grupos, los cuales, en algunos puntos, se asemejan a los planteados por ellos y, en otros, son totalmente discrepantes.

Entorno económico y político

1. El gobierno de Fernando Belaunde Terry (1980-1985)

En 1980, luego de 12 años de dictadura militar (1968-1975, gobierno del Gral. Juan Velasco Alvarado y 1975-1980, gobierno del Gral. Francisco Morales Bermúdez), en cumplimiento de la Constitución de 1979, en la cual el Partido Aprista Peruano (PAP) gozó de las preferencias de la población electoral, se realizaron las elecciones presidenciales.

Como resultado de la votación, el arquitecto Fernando Belaunde Terry fue el nuevo presidente democrático para el período de 1980-1985. Este candidato era del partido Acción Popular (AP) y era elegido por segunda vez (anteriormente había gobernado de 1963 a 1968). Quedaron relegados los candidatos del Partido Aprista y del PPC, Armando Villanueva y Luis Bedoya Reyes, respectivamente.

Ese año también se realizaron las elecciones municipales y se eligió como Alcalde de Lima al representante del partido oficialista, Eduardo Orrego.

Inicialmente, el gobierno del presidente Belaunde adoptó un programa relativamente liberal, pero años más tarde, por presiones de diferentes grupos, el programa original, fue complementado con medidas populistas. De este modo, el programa terminó siendo una mezcla de liberalismo y populismo, debido a la colaboración del PPC en el gobierno.

En un principio se pretendió crear un clima de libre comercio, para lo cual se liberalizaron las importaciones -en lo legal se liberalizó la importación de muchos productos- y se flexibilizó el mercado financiero, ya que el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) dejó de intervenir en el mercado como lo hacía en los años del gobierno militar.

Se hizo esto con el fin de que las empresas, ante la competencia, se volvieran más eficientes. Sin embargo, este gobierno fue cediendo a las presiones de los gremios y fijó sobretasas a la importación de ciertos productos aduciendo que "competían con la producción nacional".

Otra medida populista fue aumentar el gasto del gobierno; por ejemplo, se destinaron fondos para la creación de Cooperación Popular.

Estas medidas ocasionaron que el gobierno recortara y modificara el programa de gobierno original, al adoptar medidas populistas, hasta que se desvirtuaron sus objetivos iniciales.

Los efectos de estas medidas comenzaron a notarse: el tipo de cambio se elevó considerablemente -éste era relativamente controlado por el BCRP- y aumentó la espiral inflacionaria, hasta alcanzar tasas del orden del 700% anual.

En 1983, el "fenómeno del niño" causó estragos en la costa norte del país: la inundación -producto de lluvias torrenciales y desembalse de los ríos- perjudicó grandes zonas agrícolas, destruyendo la producción de numerosos productos alimenticios. A esto se sumaron los grandes períodos de sequía que afrontó la sierra del país, especialmente Puno. Todo ello provocó que, por esos tiempos, hubiera escasez de productos alimenticios y que los precios aumentaran.

Ese año también fue un año electoral. Se realizaron las elecciones municipales, y se eligió como Alcalde de Lima a Alfonso Barrantes, candidato del Partido Izquierda Unida (IU); mientras que el candidato oficialista recibió un rechazo del electorado debido al descontento con la política del gobierno.

En el aspecto tributario, la evasión de impuestos era muy alta a pesar de que el Impuesto General a las Ventas (IGV) era bajo, aproximadamente 11%.

Por otra parte, en estos años surgieron con fuerza el comercio informal y la economía paralela.

Las relaciones con los organismos internacionales eran buenas, no obstante que el Perú luego de firmar varios acuerdos de intención con ellos, los incumplía.

A pesar de que se incumplían los acuerdos -inclusive al final de este gobierno ya no se pagaban ni los intereses de la deuda-, las relaciones continuaban siendo buenas porque el Perú cuando no cumplía con los pagos renegociaba su deuda con estos organismos.

Para el empresario la situación fue la siguiente:

Si en los dos primeros años de este gobierno tuvieron incertidumbre respecto a lo que sucedería en el futuro, en los años subsiguientes se acomodaron, pues la situación volvió a ser la que había sido con los gobiernos anteriores. Se comenzó a proteger la industria con altos aranceles, se controlaron las tasas de interés ocasionando que el crédito fuese escaso, etc.

En cuanto al crédito, aún existía la banca de fomento, pero funcionaba como si fuese un banco comercial por lo engorroso de los trámites; aunque sus tasas sí eran preferenciales.

En cuanto al sistema financiero, habían sucursales de bancos extranjeros pero no influían mucho. La banca peruana, como hasta ahora, se reunía para tomar acuerdos sobre aspectos de importancia.

En este contexto se llega al año 1985, año del cambio de gobierno.

2. El gobierno de Alan García Pérez (1985-1990)

En abril de 1985 se realizaron las elecciones presidenciales para el período 1985-1990. Se presentaron el Partido Aprista Peruano (PAP), con su candidato, Alan García Pérez; la Izquierda Unida (IU), con su candidato, hasta entonces Alcalde de Lima, Alfonso Barrantes Lingán; la Convergencia Democrática, que agrupaba al Partido Popular Cristiano (PPC), al Movimiento de Bases Hayistas (MBH), y a un grupo de independientes, liderados por Luis Bedoya (PPC), Andrés Townsend E. (MBH) y Esteban Roca (independiente); y, representando al partido oficialista (Acción Popular), Javier Alva Orlandini.

El resultado fue categórico y contundente: el PAP obtuvo la mayoría, seguido en forma muy distante por IU. Cabe mencionar que la Convergencia Democrática y AP quedaron rezagados a un tercer y cuarto lugar respectivamente, pero bastante alejados de los dos primeros.

Constitucionalmente, al no haber obtenido ningún partido la mayoría absoluta en la primera vuelta, se debió proceder a una segunda vuelta, en la cual se disputarían la Presidencia el candidato del PAP y el de la IU. Sin embargo, Barrantes decidió declinar su participación, lo que suscitó una gran polémica entre los principales juristas del país. A pesar de ello, el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) aceptó dicha renuncia y Alan García Pérez se convirtió en el nuevo Presidente del Perú.

La política económica implantada por el PAP fue considerada como heterodoxa. Lo que se hizo fue controlar y congelar los precios, el tipo de cambio y los ahorros en dólares. Adicionalmente se prohibió la comercialización de dólares, pretendiendo desincentivar la tenencia de dólares. Lo que había ocurrido hasta ese momento era que la economía se había dolarizado y el tipo de cambio y la inflación se habían elevado significativamente. Lo que se buscaba con las mencionadas medidas era controlar la inflación y el tipo de cambio.

Por otro lado, el eje central de la política económica fue el compromiso del gobierno a aumentar la demanda a través de un incremento del gasto de gobierno, los sueldos y salarios; los empresarios se comprometían a reinvertir sus utilidades en el Perú. Con esto se procuraba generar un mecanismo de desarrollo económico. El efecto fue casi inmediato; durante los dos primeros años (1985-1987), el PBI creció en aproximadamente 6% y 8% y el poder adquisitivo aumentó. Fueron en general buenos años para la actividad empresarial, por lo que el gobierno incrementó su aprobación al 80%. Además, con el propósito de reactivar la industria, se decidió protegerla a través de la prohibición de importaciones de algunos productos y el establecimiento de sobretasas en otros, por tanto se trató de una política netamente antiliberal.

En el frente externo, el presidente Alan García decidió convertirse en líder de los países No Alineados. Para ello, adoptó la posición del no pago de la deuda, aunque inicialmente había anunciado el pago de hasta un 10% de las exportaciones. Los organismos multilaterales tomaron rápidamente severas medidas contra el Perú, convirtiéndose el Perú en un país inlegible, no sujeto

a crédito. Las consecuencias de esta nefasta medida se sentirían durante los tres últimos años de este gobierno (1988-1990).

Analizando las posibles raíces de esta situación encontramos que los problemas empezaron en 1987, con un sorpresivo y desconcertante mensaje presidencial el 28 de julio, en el cual el Presidente anunciaba la estatización de la Banca y de las Compañías de Seguros, con el propósito de controlar todo el sistema financiero. Esta medida fue considerada por todos los entendidos como la más nefasta del gobierno aprista, ya que causó un gran malestar entre la clase media y alta; polarizó al país y originó un clima de profunda desconfianza, dado que en 1985, durante su campaña electoral, Alan García había asegurado rotundamente su negativa a estatizar la banca, argumentando que el 80% de la banca era estatal.

Es así como, a fines del año 1987, surge el Movimiento Libertad, liderado por Mario Vargas Llosa, escritor de fama internacional, quien con su actitud de protesta y defensa del sistema financiero rápidamente logró escalar posiciones dentro de las preferencias del público, que empezaba a estar disconforme con el gobierno del Alan García.

En efecto, este gobierno había entrado en una profunda crisis en todos los frentes. Al incesante aumento de la inflación, a la alarmante disminución de divisas (las cuales llegaron a cifras negativas), a la escasez de recursos para financiamiento tanto de instituciones financieras nacionales como extranjeras, se aunó la vinculación del régimen en todas sus esferas con una corrupción sin precedentes. Este hecho agudizó la desconfianza en el gobierno, lo cual dio inicio a una fuga de capitales y a la emigración de jóvenes talentos hacia otros países.

Por todo ello, se llegó a un límite en el que un reajuste era necesario. El gobierno no podía seguir manteniendo las subvenciones, pues el país ya no contaba con divisas. Es así como, en setiembre de 1988, se aplicó lo que se conoció como "el paquetazo". Esta medida implicó un aumento en el índice de precios al consumidor de 120% en dicho mes. Por esta razón a este mes se le denominaría "setiembre negro".

De allí en adelante las fuerzas opositoras, encabezadas por Mario Vargas Llosa, ocuparon el liderazgo en el campo político pues supieron aprovechar esta medida antipopular del gobierno.

El desmanejo económico era total y el gobierno, que en un inicio contaba con alrededor de 80% de aprobación, tenía tan sólo un 5% para ese entonces.

En este contexto, se efectuaron las elecciones municipales de 1989. Dada la popularidad que había ganado el Frente Democrático (FREDEMO), una alianza conformada por el Movimiento Libertad, Acción Popular y el Partido Popular Cristiano, al combatir las recientes medidas drásticas tomadas por el gobierno aprista, se esperaba un fácil triunfo de su candidato, Juan Incháustegui. Sin embargo, se dio un contundente triunfo del candidato del Movimiento Obras, Ricardo Belmont. Los resultados no fueron del todo sorprendentes, pues ya se vislumbraba que el pueblo no quería a los representantes de los partidos políticos tradicionales sino a los independientes. Por otra parte, éste era un personaje muy conocido en la televisión por su participación en la organización y conducción de programas benéficos a favor del Hogar Clínica San Juan de Dios (Teletones), e indudablemente de gran simpatía. Adicionalmente contaba con un canal de televisión (Canal 11) conformado con accionariado difundido; la mayor parte de los socios eran personas de estratos socioeconómicos muy bajos que con sus ahorros habían ido comprando de una en una las acciones del canal que se ofertaban a US\$ 1. Esta confirmación de que el pueblo había preferido a un independiente una vez más desestabilizó a los partidos políticos tradicionales.

Llegamos así a 1990, año en el que se producirían las elecciones presidenciales. Aparentemente el favoritismo por Mario Vargas Llosa era contundente. Al menos eso era lo que reflejaban todas las encuestas. La campaña fue intensa y agresiva hasta el punto en que el PAP, con su candidato Luis Alva Castro, había repuntado logrando ocupar la segunda posición. Las razones fueron básicamente dos:

- Una agresiva campaña en contra del candidato del FREDEMO.
- Una utilización masiva de recursos provenientes de distintas fuentes.

Sin embargo, contra todos los pronósticos, resultó electo Alberto Fujimori Fujimori del Movimiento Cambio 90, quien semanas antes (en la última encuesta publicada por disposición legal) no alcanzaba ni el 3% del total de preferencia.

3. Gobierno de Alberto Fujimori Fujimori

En julio de 1990 se inició el gobierno de Alberto Fujimori. Éste, lejos de lo prometido durante la campaña presidencial, decidió aplicar un conjunto de

medidas muy radicales. Es así como, a poco más de un mes de haber asumido el mando, aplicó lo que se denominó "el shock". Ello implicaba una nivelación de los precios y, por tanto, un incremento del orden de 400% según los resultados de las estadísticas. A continuación se implementaron, también, una serie de medidas en diferentes campos. Es así que hubo una liberalización de las importaciones, del tipo de cambio y de los precios de muchos productos que anteriormente habían sido fuertemente controlados.

No obstante, a pesar de lo fuerte de las medidas, el gobierno contaba con el apoyo de la población. La oposición se hallaba dividida entre quienes tenían una ideología diferente y los que anteriormente habían apoyado a Fujimori en su candidatura y en ese momento eran sus más tenaces opositores. Es así que paulatinamente las relaciones entre el Legislativo y el Ejecutivo fueron deteriorándose.

Los opositores más tenaces (las fuerzas de Izquierda y el APRA) sostenían que la política aplicada estaba destinada a pagar la deuda y no tenía en cuenta el alto costo social que ello implicaba. Lo que ocurría era que el gobierno tenía como mira restablecer las relaciones con los organismos multilaterales y para ello logró, inicialmente, la formación de un grupo de apoyo y, luego, cumplió con el pago puntual de las deudas correspondientes.

Por otro lado, como parte de la reducción del déficit fiscal, el gobierno se propuso privatizar un número significativo de empresas estatales (muchas de las cuales sólo originaban pérdidas) y disminuir considerablemente el gasto público.

Todas las medidas, sin embargo, encontraban una fuerte traba en el Poder Legislativo. La situación llegó a tal punto que el 5 de abril de 1992 el gobierno decidió clausurar el Congreso. Esta medida tuvo el apoyo mayoritario de la población, aún cuando en el frente externo la noticia recibió un fuerte rechazo, sobre todo por parte del gobierno de los Estados Unidos.

Este hecho obligó al presidente Fujimori a realizar una fuerte campaña en el exterior y a asumir el compromiso de convocar a elecciones para lo que se denominó "Congreso Constituyente". Este último tendría entre sus tareas la elaboración de una Nueva Constitución Política del país.

Por otra parte, la captura del cabecilla del grupo terrorista Sendero Luminoso, Abimael Guzmán Reynoso, en el mes de setiembre de 1992, fruto de una

adecuada política antiterrorista, no hizo más que aumentar la popularidad del gobierno. De esta forma, el Perú volvió a recuperar la imagen en el exterior de un país con grandes recursos y con muchas áreas por explotar. Adicionalmente, la convocatoria a elecciones para el Congreso Constituyente y la obtención de una mayoría absoluta por parte del partido oficialista permitió al gobierno consolidar su posición y adoptar medidas destinadas a originar cambios estructurales en todas las instituciones. Sin embargo, aún existía desconfianza y la restricción en el crédito todavía permanecía, constituyendo una fuerte traba para la inversión, sobre todo de tipo local. El tipo de cambio se mantenía por debajo de lo que se conoce como paridad "real" habiendo así incentivado la aparición de muchos productos importados y el ingreso de numerosos establecimientos como supermercados, autoservicios, cadenas de comida rápida, entre otros.

Un aspecto que causó malestar a miles de peruanos fue la intervención, por orden de la Superintendencia de Banca y Seguros, a los locales de CLAE en abril de 1993. CLAE es una institución financiera que se manejaba fuera del marco de la legalidad y tenía 26 años de creada. Esta institución financiera presidida por el, hasta agosto de 1994, prófugo Carlos Manrique C. contaba con 160,000 "ahorristas", los cuales han perdido todos sus depósitos por la fuga de sus principales directivos.

En julio de 1993 se realizó el Censo Nacional, luego de más de 12 años del último censo. Los datos más importantes se pueden observar en el apéndice.

A finales de 1993 tuvo lugar un referéndum con el propósito de aprobar o desaprobar la Constitución: los resultados, aunque por un estrecho margen de votación (52% a favor contra 48% en contra), favorecieron al sí. Con ello entró en vigencia una nueva Constitución en el Perú, destinada a originar profundos cambios en el ámbito educativo, en los poderes regionales, en el sector estatal y orientada, básicamente, a una economía de libre mercado para atraer inversiones extranjeras destinadas a reactivar la economía.

Este nuevo orden político, sumado a la estabilidad económica y al clima de pacificación que se percibe en el país, ha favorecido el proceso de privatización que este gobierno ha puesto en marcha. Las reformas estructurales aplicadas abrieron las puertas al sector privado para que participara en las actividades económicas en igualdad de condiciones, incluso en aquellas antes reservadas al Estado.

El gobierno tomó como componente fundamental de la reforma del Estado la privatización de más de 140 empresas públicas, uno de los procesos de venta más atractivos a nivel mundial.

Así, se han vendido con éxito empresas como Siderperú, la Compañía Nacional de Teléfonos, Cerro Verde, Empresa Minera de Hierro del Perú, etc. Cabe resaltar que en este proceso de privatización no sólo han intervenido inversionistas peruanos, sino también inversionistas españoles, chinos, etc. Se espera privatizar aún numerosas empresas tales como PetroPerú, Centromin, etc.

A 1995 se pueden apreciar los resultados del plan de estabilización económica y re inserción financiera, pues fueron dirigidos eficientemente y lograron eliminar la hiperinflación, equilibrar las variables macroeconómicas, promover el éxito a nivel microeconómico, recuperar el orden fiscal, y reintegrar al Perú a los flujos crediticios internacionales. En este entorno se llevaron a cabo las elecciones presidenciales para el período 1995-2000. Entre los candidatos estaban Alberto Fujimori F., Javier Pérez de Cuéllar, ex Secretario General de la ONU, y Alejandro Toledo Manrique. La nación peruana reconoció que la situación general del Perú era la deseada por todos y que luego de la estabilización seguiría el crecimiento. Es así como resultó reelegido el Ing. Alberto Fujimori F. con el 64% del voto popular, en el contexto de una nación unificada en sus propósitos y con la expectativa de que en los próximos cinco años el Perú continúe siendo un país democrático, con una economía en crecimiento, y atractivo para la inversión tanto nacional como extranjera del más alto nivel.

Situación demográfica

De 1980 a 1993 el Perú ha tenido una tasa de crecimiento que está por encima del 2.4%. Sin embargo, este alto crecimiento ha sido desigual, habiéndose producido fuertes migraciones por parte de los pobladores rurales hacia las ciudades, especialmente a la costa. Hay que añadir que uno de los factores causantes de este hecho ha sido el fenómeno subversivo, así como la falta de apoyo a la agricultura por parte de las autoridades. Para el año 1994 se pretende reactivar este sector mediante la provisión de créditos con bajas tasas de interés. Ello también con el propósito de hacer que los agricultores sustituyan el cultivo de la coca por productos tales como: el café o el cacao. Con este fin se espera llegar a un acuerdo con el gobierno norteamericano que permita la realización de este proyecto.

Un fenómeno importante que se ha dado en las principales ciudades del Perú, fundamentalmente en Lima (que posee alrededor del 40% de la población total), es el crecimiento de las áreas suburbanas. Éstas ocupan lo que se conoce como los conos (norte y sur) y se encuentran conformadas en su mayoría por gente que viene de las provincias; que realizan en la capital actividades de todo tipo como comercio (incluido el informal), industria (a nivel pequeña y mediana), y servicio (carpintería, orfebrería, gasfitería, etc.). Este sector constituye un próspero mercado potencial con necesidades por satisfacer y que no está siendo tomado en cuenta en su real magnitud. Aún existe mayor preocupación por dirigir todos los esfuerzos de mercadotecnia hacia los sectores medio alto y alto y se puede afirmar, sin temor a equivocarse, que ya se empiezan a dar visos de saturación en ambos segmentos en lo que se refiere a la oferta de productos y servicios.

Análisis del mercado

En los últimos tres años, el Perú ha experimentado un cambio total en todos los campos. Dentro de ellos uno de los más significativos ha sido el del mercado de bienes y servicios. Éste se ha vuelto sumamente competitivo y amenaza con serlo aún más, ante una venida "en masa" por parte de inversionistas extranjeros. Sin embargo, hay que tener en cuenta factores importantes que se dan en el Perú y no en otras realidades. Así, por ejemplo, el nivel de ingresos reales es bajo; por tanto, no existe un adecuado poder adquisitivo. Hay que tener en cuenta que, a diferencia de otros países (como los Estados Unidos), el Perú está mayoritariamente conformado por personas de las clases baja y media baja y, en un menor porcentaje, clase media típica. Las costumbres, por tanto, son también diferentes, el precio es un factor muy importante a tener en cuenta sobre todo para el caso de productos masivos.

Por otro lado, se puede afirmar que se está dando un mayor y creciente interés por la mercadotecnia debido a esta competitividad en el mercado. La mejora en los mensajes publicitarios (en claridad, presentación e innovación), la aparición del tarifario 17.65% (con los precios de los anuncios en los medios de comunicación) y la aplicación de técnicas y estrategias mercadológicas (sobre todo en *merchandising*) por parte de numerosas empresas son algunas muestras del auge del marketing como es conocido en nuestro país.

Lanzamiento de Helados Don'frio

Don'frio es una empresa que se inició en 1897, bajo la dirección de don Pedro Don'Frio, quien llegó a Lima unos años antes con la idea de comercializar helados en nuestro país.

Desde su llegada marcó una manera diferente y novedosa de vender, utilizando no sólo su famoso carrito, símbolo perdurable de la historia de la empresa, sino también diversas maneras de llamar la atención como su cornetín, sorteos entre el público, exhibición de animales, etc.

La empresa cuenta actualmente con 1,500 trabajadores, tiene centralizada toda su operación en un solo local y su distribución es a nivel nacional.

Con la llegada a la Presidencia del ingeniero Alberto Fujimori, se sucedieron importantes reformas que afectaron directamente a cientos de empresas que ya estaban establecidas en el país. Se liberalizó la economía y la apertura de los mercados al comercio internacional, lo que permitió el ingreso de numerosos productos importados. Este ingreso obligó a las empresas a cambiar su estrategia de mercadeo para hacer frente a los nuevos competidores.

La industria heladera no fue la excepción: Don'frio, una empresa cuya supremacía en el mercado de helados data de muchos años atrás, se vio así amenazada por el inminente ingreso al mercado peruano, para fines de 1992, de una gran variedad de conocidas marcas de helados provenientes del

extranjero, especialmente de los Estados Unidos. Sin embargo, su calidad de líder contrarrestaba el efecto de esta situación.

Así, pues, no era de extrañar que marcas como "Cronch" de Nesplé; "Snackers" y "Melky Way" de N&N, Mans; "Douv Ice Cream Bars", etc. ganaran rápidamente gran aceptación entre los consumidores limeños, especialmente por la comodidad de sus empaques (cajas de 6, 8 ó 12 unidades, los cuales pueden ser fácilmente conservados en las refrigeradoras para luego ser consumidos individualmente), a expensas de la tradicional preferencia por los helados Don'frio, que se venden en los clásicos carritos que circulan por toda la ciudad.

Cabe resaltar que el consumo de helados en el Perú es de 0.3 litros/año por persona, promedio que ha ido incrementándose año tras año. Así, conforme la situación económica mejora, la demanda de los asiduos consumidores de helados se incrementa (ver Cuadro No. 1).

Cuadro No. 1

FRECUENCIA DE CONSUMO DE HELADOS

| Frecuencia | Total % | A % | B % | C % | D % |
|-------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Frecuentemente | 13 | 33 | 25 | 12 | 8 |
| Ocasionalmente | 32 | 31 | 43 | 30 | 29 |
| Rara vez | 31 | 27 | 25 | 36 | 30 |
| Nunca | 24 | 9 | 7 | 22 | 33 |
| Base real | 400 | 45 | 91 | 135 | 129 |
| Base ponderada % | 100.0 | 3.8 | 18.4 | 34.4 | 43.4 |

Total: 100% vertical.

Base: Total de hombres y mujeres entre 12 y 70 años.

Fuente: APOYO-Opinión y Mercado S.A., Lima, junio 1995.

Hace unos años, mantener el liderazgo en el mercado no había sido mayor problema para Don'frio debido a la tenue competencia a la que debía hacer frente (ver Anexo No. 1). Marcas como "La Tigresa" y "Langordini" no habían conseguido una significativa participación en el mercado, salvo por esporádicas campañas que no abarcaron más de dos o tres veranos y que contaban con incipientes campañas de promoción e insuficientes canales de

distribución como para lograr un adecuado posicionamiento en la mente de los consumidores.

Es en este contexto que el reto de hacer frente a la futura competencia foránea resultaba una complicada misión para el departamento de marketing de Don'frio. Actualmente podemos apreciar los resultados parciales: contribuyó a que Don'frio -a junio de 1995- siga siendo la marca preferida de helados y que continuara en su posición de líder (ver Cuadro No. 2).

Cuadro No. 2

MARCA PREFERIDA DE HELADOS

| Marca | Total % | A % | B % | C % | D % |
|---------------------|---------|------------------|------|------|------|
| Don'frio | 95 | 90 | 93 | 91 | 100 |
| La Tigresa | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 |
| 4D | 1 | 7 | 2 | 0 | 0 |
| Otras | 1 | 3 | 3 | 0 | 0 |
| Ninguna en especial | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| No precisa | 2 | 0 | 2 | 4 | 0 |
| Base real | 195 | 29 ^{1/} | 62 | 57 | 47 |
| Base ponderada % | 100 | 3.8 | 18.4 | 34.4 | 43.4 |

Total: 100% vertical.

1/ Base no significativa.

Base: Hombres y mujeres entre 12 y 70 años que consumen frecuente u ocasionalmente dicho producto.

Fuente: APOYO-Opinión y Mercado S.A., Lima, junio 1995.

Los helados que Don'frio produce estuvieron dirigidos, desde el primer momento, al público en general, sin importar mayormente su edad ni su condición social; pero especialmente a los bañistas y veraneantes que acuden masivamente a las playas durante los meses de enero a abril, enfatizando en los niños y jóvenes, quienes fueron desde siempre los más asiduos consumidores de helados a nivel nacional.

No era de extrañar pues que, ya desde los meses de octubre y noviembre, se apreciaran anuncios, carteles, afiches, etc. en los que aparecían jóvenes bañistas consumiendo algunas de las numerosas variedades de helados

- *¡Por favor no me hagan esto!* -acotó visiblemente herido Julio Menéndez, Gerente de Producción.

Pero, finalmente, Alberto Beingolea, como Gerente General, decidió:

- *Toño, tienes todo mi apoyo, llevaremos esto adelante, y espero ver la colaboración de todos en el proyecto. Lo siento Julio.*

Y así fue como la empresa puso en marcha la estrategia de lanzamiento de los helados "Krocante", "Principesa", "Yogurt" (fresa y durazno) y "Honolulu".

Se comenzó con pruebas de producción hasta llegar a los sabores y presentaciones adecuados. Más tarde esto se complementó con nuevas pruebas de mercado y, atendiendo las recomendaciones de los consumidores, se dio los últimos toques a los helados. Se realizó una gran labor de "aficháje", pero el comercial de televisión, debido a problemas técnicos secundarios, salió al aire a mediados del verano, y en éste no se le dio preferencia a los nuevos, sino a los antiguos helados.

Poco a poco los problemas fueron surgiendo: la gran aceptación inicial por los nuevos helados se fue disipando debido a que el área de Producción no se daba abasto para satisfacer la demanda. Los conocidos carritos se vieron rápidamente desabastecidos, lo mismo que los heladeros y las confiterías. La distribución de los helados, anteriormente efectuada por Don'frio, había pasado a poder de distribuidores por zonas, muchos de éstos incumplidos e incompetentes, lo que agravaba la situación.

Por todo esto, los pedidos de estos helados habían ido disminuyendo y el público estaba dejando de demandarlos.

Ante esta situación, se contrata su servicio para que solucione el problema que enfrenta Don'frio. Entre las principales interrogantes que los tienen preocupados están:

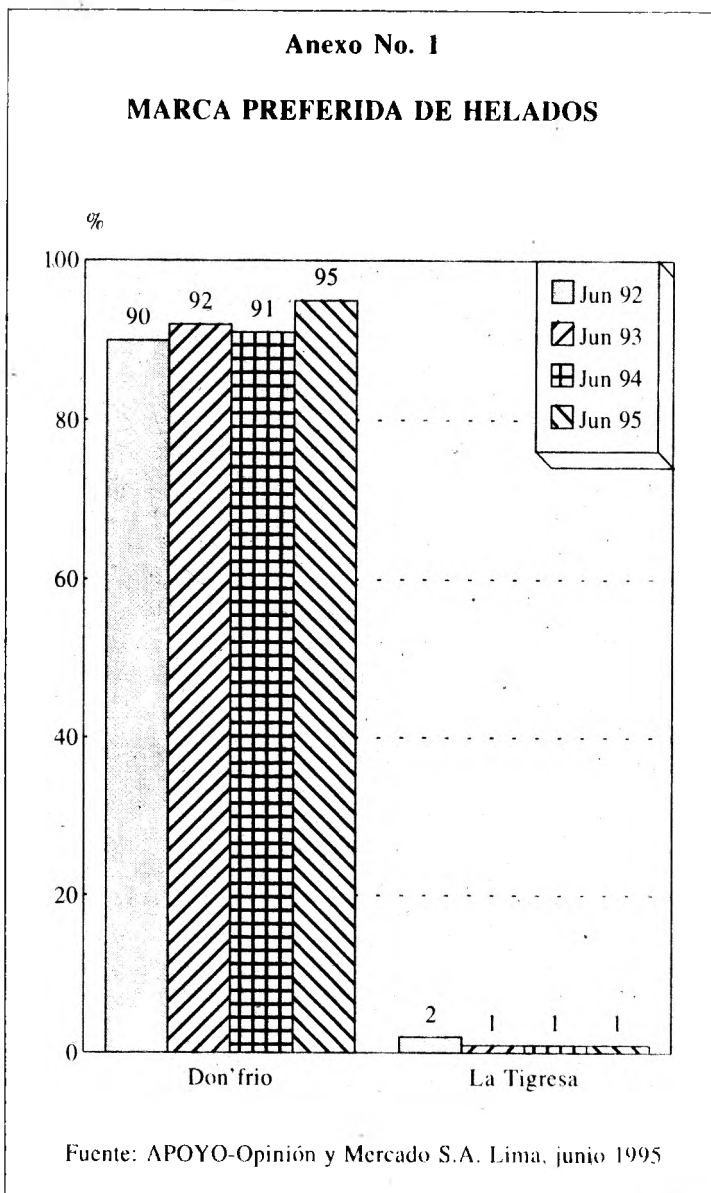
¿Cómo limar asperezas entre los Gerentes de Producción y de Marketing de Don'frio?

¿Cómo promover el consumo de los nuevos helados?

¿Qué hacer con la deficiente distribución de Don'frio?

- ¿Qué postura debe adoptar Don'frio a corto, mediano y largo plazo?

Para un mejor análisis se le proporcionan dos anexos con las variedades y precios de los helados Don'frio.



Anexo No. 2

LISTA DE PRECIOS DE DON'FRIO^{1/}

(Al 24 de agosto de 1995)

| Helados | Precio por caja | No. de unidades | Precio unitario aprox.S/. |
|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------------|
| Bebe | 22 | 40 | 0.55 |
| Chicha Morada | 22 | 40 | 0.55 |
| Fresito | 32.99 | 40 | 0.82 |
| Alejandro Magno | 31.99 | 40 | 0.79 |
| Moracaná | 31.99 | 40 | 0.79 |
| Dodito bicolor | 23.99 | 40 | 0.59 |
| Jets | 48 | 40 | 1.20 |
| Chocosanguche | 39 | 30 | 1.30 |
| Buenánimo | 32 | 40 | 0.80 |
| Waffer | 38.40 | 32 | 1.20 |
| Copacabana | 23.40 | 18 | 1.30 |
| Frío Trico | 26 | 20 | 1.30 |
| KiocanTe | 38.99 | 40 | 0.97 |
| Copa Turquesa | 32.40 | 18 | 1.80 |
| Bom bon | 45.90 | 27 | 1.70 |
| Jaguay | 48 | 40 | 1.20 |
| Yoduraz | - | - | 1.20 |
| Yotres | - | - | 1.20 |

1/ Actualmente, las ventas se realizan por cajas en la distribuidora de la misma fábrica.

Fuente: Don'frio

II

La Evaporada vs. La Instantánea

Analizando el mercado de leches en el Perú, se encuentra que en 1995 el índice de consumo por persona oscila entre los 35 y 40 litros anuales (según estudios de empresas vinculadas al sector), mientras que la FAO recomienda un consumo mínimo de 120 litros anuales para garantizar una buena alimentación¹

Con respecto a la leche fluida (concepto que considera además el contenido de leche en otros productos como el yogur, los dulces, los chocolates, etc.), el índice descendió de 55 litros en 1980, hasta 41 litros en 1991; a 1995 se ha incrementado aunque no alcanza el nivel deseado

El consumo de leche es bajo debido a diversos factores: por parte de la demanda, ésta se dirige principalmente hacia los productos propios de la zona (sobre todo sierra y selva donde los requerimientos vitamínicos que da la leche son reemplazados) y también influye el bajo poder adquisitivo de la población; por parte de la oferta, actualmente hay déficit en la producción. Este último problema ha sido enfocado por las empresas, las cuales para cubrir los requerimientos de insumos han optado por la importación de los mismos.

¹ Guzmán Cáceres. Julio. "Un mercado en ebullición", en *Solo negocios* (Informe central), semana del 27 de julio al 3 de agosto de 1995, pp. 16-17

Sin embargo, a pesar de que el consumo es bajo en muchos sectores, los leches penetran en 99.1% en los hogares limeños abarcando prácticamente la totalidad de éstos².

La leche es un producto cuyo consumo es realizado principalmente por niños (el 50% de la producción total es consumida por niños de 0 a 9 años de edad). Sin embargo, el comprador por excelencia y quien escoge la marca, es el ama de casa, es decir, la madre; es ella quien finalmente decide qué producto comprará (ver Cuadro No. 1).

Cuadro No. 1

FRECUENCIA DE CONSUMO DE LECHE

| Frecuencia | Total % | A % | B % | C % | D % |
|------------------|---------|-----|------|------|------|
| Frecuentemente | 89 | 100 | 100 | 91 | 81 |
| Ocasionalmente | 7 | 0 | 0 | 7 | 10 |
| Rara vez | 4 | 0 | 0 | 2 | 9 |
| Nunca | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Base real | 350 | 41 | 98 | 131 | 80 |
| Base ponderada % | 100 | 3.8 | 18.4 | 34.4 | 43.4 |

Total: 100% vertical.

Base: Total de amas de casa entrevistadas.

Niveles Socioeconómicos: A-alto; B-medio alto; C-medio típico; D-bajo.

Fuente: APOYO-Opinión y Mercado S.A., Lima, junio 1995.

La leche es un producto de primera necesidad consumido a nivel mundial bajo distintas marcas; en el mercado peruano participan 5 empresas (destacando 3 de ellas) y aproximadamente 10 marcas. Este mercado posee tres segmentos: fresca, evaporada y en polvo (ver Anexo No. 1).

Actualmente, las empresas más importantes son: Noesté (transnacional de origen suizo), Glorieta S.A. y la New Siland Milk Corporation.

En el Perú se importaban los productos de Carnación y Noesté, pero no fue sino hasta 1939 en que estas compañías llegaron oficialmente y crearon un oligopolio en el país. La compañía que hoy se conoce como Glorieta S.A. pertenecía a la firma Carnación.

Ambas ingresaron al mercado paralelamente en muchos países, y lograron obtener muy buena participación en la mayoría de los casos. Sin embargo, algunos países como Nueva Zelandia prefirieron desarrollar su propia industria láctea y crearon una gran empresa, la New Siland Milk Corporation que no sólo abastecía de leche al mercado interno, sino que exportaba insumos para las dos compañías antes mencionadas.

La empresa Glorieta S.A. se constituyó el 5 de febrero de 1941 con aportes de la Total Milk Company, cuatro norteamericanos y un peruano, Tavo Terckemeyer. Así, se establece en Arequipa la más importante planta de elaboración de leche del Perú gracias a la visión y capacidad de sus fundadores, como natural respuesta empresarial a los requerimientos de la leche fresca de la zona, por un lado, y de los consumidores de la región y del país, por el otro.

La fábrica se encargó desde ese momento de preparar, envasar y vender leche evaporada, condensada y otros de la industria lechera; también realiza la manufactura de los envases.

En 1984 Noesté International compró la compañía Carnación a nivel mundial y entre todas las filiales compradas adquirió también a Glorieta; es decir, en el Perú las marcas Idal de Noesté, Carnación y Glorieta pertenecían a una misma compañía; por lo tanto, se había creado un monopolio.

En 1986, el gobierno de turno presionó para que este monopolio acabara, forzando a vender una de las dos plantas productoras de leche: Lacerpé, en el norte; o Glorieta, en el sur. Frente a esta presión, al no quedarle otra alternativa, Noesté decidió deshacerse de Glorieta, vendiéndola a un grupo de empresarios sureños (Grupo Driguez). Desde ese entonces, Glorieta y Noesté-Carnación se convierten en competidores directos, teniendo ambas el liderazgo en el mercado frente al resto de leches existentes. En 1990 Lacerpé cambió de razón social a Noesté Perú.

Así, Glorieta S.A. es actualmente la principal empresa del grupo Driguez-Banda, conformado además por las siguientes empresas: Farfasa, Mitad

Papelero, Tetrodeca, Paciensa, Orbsa, Cemento Mura S.A., Sobrelac S.A., Feria Occidente S.A., Donfrio S.A. y Transporte S.A. El capital de esta corporación asciende a 50 millones de dólares y sus activos están valorizados en 120 millones de dólares aproximadamente.

El esquema organizativo se da a través de divisiones: Alimentos, Fármacos, Mitad Papelero, Tetrodeca y Agrol. Las líneas de productos de la división Alimentos son: productos lácteos, derivados (leche, yogur, queso) y otros productos alimenticios (enlatados de pescado, avena).

Los principales proveedores de esta línea son:

| | | |
|-----------------------------|---------------|--------------------|
| Lactel Up & Co. | Canadá | Insumos lácteos |
| New Siland Milk Corporation | Nva. Zelandia | Insumos lácteos |
| Gran Stil & Co. | EE.UU. | Hojalata |
| El Ref Blanc | Francia | Hojalata |
| Doiches Mil | Alemania | Quesos |
| Wisbi | Alemania | Insumos para yogur |

Glorieta se abastece mediante 8,130 ganaderos de la Cuenca del Sur a través de 49 rutas cubiertas diariamente por un promedio de 129 camiones. Para ofrecer una idea del crecimiento de la compañía, en la década de los cuarenta las operaciones se realizaban sólo con 4 camiones que recolectaban la producción de 320 ganaderos.

Además hay tres grandes estratos: 4,237 pequeños proveedores que entregan entre 1 y 30 kilos al día, 2,787 medianos proveedores que entregan entre 31 y 90 kilos al día y 1,006 proveedores que entregan más de 90 kilos al día.

En el caso del yogur, las frutas frescas que utilizan se obtienen del país (fresa) al igual que cierta materia prima se importa de Chile (durazno). Los preservantes utilizados en todos sus productos son, igualmente, importados.

Con respecto a sus clientes, cuenta con 13,500 puntos de venta a nivel nacional distribuidos de la siguiente forma:

La tecnología utilizada para la fabricación de sus productos es sencilla, no requiere de maquinarias sofisticadas; pero sí está al tanto de los avances tecnológicos, para lo cual cuenta con la asesoría de empresas alemanas. En

1995 Glorieta S.A. anunció que invertiría 10.5 millones de dólares para instalar una fábrica de latas, lo que le permitiría reducir sus costos. Esto es parte del plan de inversiones que tiene como finalidad incrementar la productividad de la empresa.

| | |
|---------------------------|---------------|
| Mayoristas | 11.5% |
| Bodegas | 55.5% |
| Puestos de mercado | 22.7% |
| Autoservicios | 0.6% |
| Zonas no descentralizadas | 0.9% |
| Codistribuidores | 0.7% |
| Total | 100.0% |

Glorieta S.A. es la mayor empresa láctea del país, con una participación de más del 50% del mercado nacional de productos lácteos. Sus objetivos principales son:

- Mantener el liderazgo del mercado lácteo, extendido a otros sectores de consumo masivo, específicamente en el rubro alimenticio, consolidando aún más la posición del Grupo en el mercado nacional.
- Satisfacer la demanda del consumidor sobre la base de un producto que se garantice por su alta calidad.

El desarrollo de la industria láctea ha derivado en que Glorieta S.A. deba competir con diversas compañías que fabrican productos similares tales como leche evaporada, condensada, en polvo, recombijada, yogur, quesos, al igual que con empresas que elaboran conservas (atún) y avena. Cuenta con competencia directa e indirecta, tanto en productos nacionales como importados y va desde pequeños y medianos ganaderos hasta empresas multinacionales de primer orden como Noesté y la New Siland Milk Corporation.

La transnacional suiza Noesté elabora lácteos y alimentos de consumo masivo en 494 fábricas del mundo y sus ventas anuales ascienden a 40 mil millones de dólares. El 95% de sus operaciones las realiza en diferentes países y ha logrado tomar el control de importantes empresas productoras de bienes de consumo masivo como Carnación Company, Merrier, Livvis, Paggi, Mc Yac y La Espina.

Con respecto a Noesté Perú, en 1994 sus ventas ascendieron a 100 millones de dólares; esta cifra representa un crecimiento de 25% con respecto a 1993 y se da como resultado de las medidas que tomó para consolidar su participación en el mercado peruano. Las proyecciones para 1995 señalan un incremento de 25%.

Su política es utilizar los insumos del país, pero no cubren las necesidades, por lo que capta los requerimientos restantes mediante otras empresas o importándolos.

A diario adquiere 160 mil litros de leche proveniente de los ganaderos de Cajamarca. Luego, realiza el transporte a la planta de precondensación, enfriamiento y pasteurización (en Cajamarca); el siguiente paso es el transporte hacia la planta de Chiclayo, donde se inicia la producción de lácteos.

Si bien trabaja al 60% de su capacidad instalada, el uso de la planta para la elaboración de leche evaporada está en el tope. Noesté Perú invertirá alrededor de 10 millones de dólares, uno de sus fines es ampliar en 40% la capacidad de producción de su fábrica de Chiclayo.

Así, ha invertido en la obtención de máquinas con tecnología de punta para fabricar tarros de hojalata para leche evaporada; estos modernos envases tienen ahora un recubrimiento interior de máxima seguridad y son sellados electrónicamente. La nueva maquinaria empezó a operar en mayo de 1995, luego de una inversión de 5 millones de dólares.

En lo concerniente a la New Siland Milk Corporation (NSMC), ésta es una organización que comercializa con 120 países y provee el 25% de los insumos y productos lácteos del mercado mundial. Sus ventas anuales ascienden a 5 mil millones de dólares. Sus proveedores son 40 mil ganaderos distribuidos en 13 cooperativas; y produce leche, mantequilla, quesos y otros productos lácteos en 40 fábricas.

Como antecedentes, cabe señalar que una empresa peruana (Tegegra) se dedicó en sus inicios al cultivo y exportación de cacao, pero como esto no tuvo gran arraigo decidió tomar representaciones comerciales, entre las cuales estuvo la de New Siland Marketing Comission.

En 1958 logró la representación exclusiva de la New Siland Milk Corporation para comercializar mantequilla Anclar y otros productos lácteos. Durante el gobierno militar (1968-1980) llegó a convertirse prácticamente en el único proveedor. En octubre de 1985 fue comprada por la New Siland Milk Corporation y se convirtió en una agencia.

Es en enero de 1992 cuando se transforma en subsidiaria, bajo el nombre que actualmente tiene: New Siland Milk Goods Perú S.A.; esta última no produce aquí la leche, sino que importa el producto desde Nueva Zelanda ya terminado y envasado, listo para su comercialización.

Para comercializar con eficiencia sus productos en el Perú posee tres áreas de operación:

- División de Insumos, que se encarga de la venta de insumos a terceras empresas como Glorieta S.A, Noesté, Aive, Milkatito y Donfrio.
- Servicio de Alimentos, que distribuye productos de marca para restaurantes, hoteles y líneas aéreas de prestigio.
- División del Consumidor, que ofrece productos como leche Anclar, mantequilla Fer, queso Chipdale y productos Soprole de Chile.

Luego del enfoque global de las tres principales empresas podemos analizar el mercado de las leches, su entorno y la participación por marcas. La competencia en el sector es constante y cada empresa busca captar el mayor porcentaje de aceptación en el mercado peruano.

En un principio Noesté mantuvo su presencia en el mercado peruano con diversos productos. Leche Carnación, antes de ser comprada por la Noesté, vendía aquí una leche en polvo dietética, cuyo envase era una caja de cartón; este producto duró muy poco en el mercado. Noesté, en cambio, producía dos clases de leches: leche evaporada -marca Idal- y leche condensada, que no tenía una marca propia, pero usaba el paraguas de marca: Leche Condensada Noesté.

Leche Glorieta siempre produjo una leche evaporada con el mismo nombre que ella, pero en dos versiones: Leche Glorieta etiqueta azul, que es la tradicional, la más antigua y el producto más consumido en cuanto a leches

se refiere en el Perú; y la etiqueta roja que era una leche descremada con bajo contenido de grasa a la cual nunca se dio mayor difusión.

Este mercado de leches se vio afectado por la crisis económica y los intentos de estabilización. Además, la oferta de leche estuvo disminuyendo, debido a una baja producción, la cual se puede explicar por la cantidad y la calidad del ganado lechero existente en el Perú, además de los altos costos, la baja productividad y los métodos de explotación utilizados, que eran rudimentarios. Adicionalmente a lo anterior, en los últimos 25 años, la cantidad de vacas lecheras se ha mantenido, mientras que la población se ha duplicado. Para contrarrestar el efecto, las empresas diseñaron estrategias que han venido aplicando en los últimos años.

En 1990 entra un nuevo gobierno, éste establece una política de libre comercio y suprime las barreras a las importaciones que habían existido durante el gobierno anterior. La apertura de las importaciones en nuestro mercado benefició al sector de importadores de productos lácteos. Así, la invasión de nuevas marcas no se hizo esperar y a las tradicionales se sumaron numerosas marcas de leche en polvo, evaporada, yogures y quesos. Sin embargo, esto perjudicaba a los productores nacionales, ya que la competencia internacional ingresó con beneficios arancelarios o subvenciones que utilizan las matrices lácteas internacionales en sus campañas de introducción al mercado local, lo que les permitía ofrecer precios más bajos y atractivos.

Entre los años 1990-1992 se dio algo más que una simple sobretasa en materia de leche y productos lácteos. Existía una absurda prohibición que impedía a la industria peruana el uso de insumos lácteos importados (como leche descremada en polvo y grasa anhidra de leche), algunos de los cuales son indispensables para el proceso tecnológico y necesarios para cubrir el déficit de leche entera cruda nacional de la época. Nuestras industrias producían menos, ya que al carecer de insumos no utilizaban su capacidad instalada a plenitud, dejando un vacío en el mercado que era cubierto con habilidad y ventaja por los productos importados.

En este contexto, en 1991, la New Siland Milk Corporation diseña lo que se conoció como el "Proyecto Perú", a través de su subsidiaria New Siland Milk Goods Perú S.A. Este famoso "Proyecto Perú" fue cuidadosamente estudiado, antes de lanzar al mercado su nuevo producto: Leche Anclar (en polvo). La realidad de 1991 era que casi tres cuartas partes del mercado nacional le pertenecía a las leches evaporadas (ver Anexo No. 2), teniendo leche Glorieta

cerca de cincuenta años en el mercado peruano. El 95% del consumo de la leche en polvo se realizaba en Lima y sólo el 5% en el interior. Es por ello que la compañía vio aquí una oportunidad de distribución, ya que la gran mayoría de ventas de leche en polvo del interior se daba en farmacias.

Se realizaron distintas investigaciones, principalmente a través de *focus groups*, las mismas que dieron como resultado una evidente tendencia a mantener los hábitos de consumo, al continuar siendo la leche el alimento más importante en el hogar peruano y al haberse convertido en un sinónimo de la palabra "leche" la marca Glorieta, dado el fuerte posicionamiento que había logrado esta marca.

El mercado de las leches en polvo estuvo dominado por EMSI y era considerada como un producto inferior, debido a su variabilidad, además de tener un empaque que dejaba mucho que desear. Esta leche se vendió a precios muy bajos como una forma de ayuda al pueblo, ya que estuvo subvencionada por el gobierno, lo cual contribuyó a su mala imagen. Finalmente, la leche fresca procesada era la que tenía el peor prestigio, pues era percibida como una leche adulterada, sin garantía.

Todas estas variables se tradujeron en una oportunidad para el lanzamiento de la leche en polvo Anclar, en un momento en el que existían en el mercado los siguientes tipos de leches:

- Leche entera cruda o fresca: es la que se obtiene directamente de los establos y no se le aplica ningún proceso adicional.
- Leche homogeneizada y pasteurizada: es la leche procesada que se vende con diferentes marcas, tales como Igor, Vaquillac y Milkatito, que tiene la desventaja de cortarse muy rápido.
- Leche evaporada: envasada en lata, de gran difusión en el Perú y de gran arraigo entre sus consumidores.
- Leche entera en polvo: producida por Lacperú-Noesté en cantidades pequeñas.

El lanzamiento de Anclar se realizó considerando a las leches evaporadas como su competencia directa y a Glorieta como su principal competidor, ya que ella es la marca líder de las leches en el mercado. Esto se confirma al

analizar el precio de lanzamiento, puesto que éste era 10% más bajo que el de las leches evaporadas en general y 25% más alto que el de las leches en polvo. Sin embargo, para agosto del año 1993, su nivel de precios ya era similar al de la evaporada, bajo la idea de que la gente reconoce un valor agregado: un valor de calidad en Anclar.

Antes del lanzamiento de leche Anclar, se llevó a cabo un estudio base en 600 hogares de Lima. Luego se realizó un estudio cualitativo que constó de dos partes: la primera realizada a través de *focus groups*, por medio de la cual Anclar logró conocer cuáles eran los atributos con los que las amas de casa definían una leche "perfecta"; y la segunda parte, en la que el mismo grupo daba la información requerida una vez ya probado el producto (ésta se realizó una semana después del primer *focus group*, en el que se les había entregado 7 envases de litro de leche sin marca). El concepto de Anclar había funcionado: las amas de casa la habían definido como una leche perfecta, de allí que se decidiera competir directamente con las leches evaporadas.

Anclar decide lanzar una campaña fuera de lo común, de enfrentamiento directo contra su competidor. El primer comercial fue de intriga, luego le siguieron comerciales que ponían en relieve los beneficios del producto, como más vitaminas, mejor sabor, mayor rapidez de preparación y envase mejor presentado. Después se realizaron dos comerciales más: uno dirigido a los niños y otro institucional. La campaña dirigida a los niños podría haber sido tal vez más explotada.

Ante esta campaña eminentemente agresiva, el mercado respondió favorablemente. Anclar logró captar el 5.4% del mercado en febrero de 1992 y para marzo del mismo año ya tenía el 17%; Glorieta, en cambio, bajó su participación, pasando de 48.4% en enero de 1992 a 46.7% y 42.5% en febrero y marzo, respectivamente (ver Anexo No. 2); sin embargo, no hizo nada pensando que esto no tendría mayores consecuencias. La estrategia de Anclar cogió desprevenida a leche Glorieta, quien pensaba que esta nueva marca entraría a competir en el segmento de las leches en polvo.

La reacción de Glorieta S.A no fue responder directamente, pues su posición como líder durante tantos años hizo que le restara importancia al surgimiento de un nuevo producto, por un exceso de confianza o por una subvaloración del futuro competidor. Así, después de cinco meses, Glorieta S.A. se dio cuenta de que Anclar le había quitado una porción significativa del mercado y decidió responder no con su marca líder Glorieta, sino con el lanzamiento

de un producto que saliera a enfrentarse con Anclar, y así surgió la idea de Aurea, leche en polvo.

Aurea sale al mercado atacando de frente a Anclar, con un precio menor y utilizando la publicidad comparativa como lo había hecho Anclar, para lo cual usó a una artista conocida que goza de mucha simpatía en el medio.

Frente al ataque directo de Aurea, Anclar reaccionó también agresivamente, con publicidad comparativa, por lo que a esta etapa se le conoce como "la guerra de las leches". Luego dejó de lado la guerra para buscar la diversificación a través del uso del producto en la cocina. Más tarde decidió dejar atrás la publicidad directa comparativa para enfrentarse de un modo más sutil a su competidor más importante, con una campaña de tipo social. Ésta tuvo como objetivo explicar la imagen de país que tiene Nueva Zelanda, con la finalidad de respaldar los productos que vienen de allá amparados en un tema que está muy de moda, la ecología.

En esta campaña se sugería de un modo indirecto que leche Glorietta era un producto viejo frente a Anclar, por lo que Glorietta se vio obligada nuevamente a responder con una campaña. Ella contaba con el cariño y el apoyo del público peruano, la ventaja de un sabor único, y el concepto de empresa sólida dentro del mercado.

El principal objetivo de la campaña de Glorietta fue consolidar la imagen del producto pero con un nuevo carácter de marca, dejando de ser una marca conservadora y tradicional, para ser conceptualizada por todos los consumidores como una marca moderna y ágil. Con esto, Glorietta logró recuperar su participación en el mercado con un 49% en setiembre de 1993. Además, Glorietta como marca alcanzó un 56% de participación en este mismo mes, frente a su mejor época donde había alcanzado un 52%.

Debido a la pérdida de participación en el mercado ocasionada por Anclar inicialmente, Glorietta realizó una estrategia de diversificación: ya a inicios del año 1993 Glorietta había lanzado su nueva leche vitaminada proteinada, trató a este producto como un producto nuevo y no como un relanzamiento. Este nuevo producto estaba orientado a la gente que cuida su salud, por estética o por prescripción médica.

También incursionó en el campo de las leches condensadas azucaradas y en el de las evaporadas light, lanzando nuevos productos al mercado, como un

yogur con ventajas como mejor consistencia, mayor cantidad de frutas y mejor sabor. Lo peligroso de esta diversificación es que con ésta podría caer en la trampa de la extensión de marca.

Con respecto a la leche condensada, ésta es similar en sabor al que siempre tuvo leche Noesté, quien debido a este nuevo lanzamiento decidió ponerle nombre propio a su leche condensada, llamándola "La Lechita". En el caso del segundo producto lo que Glorieta ha intentado es capturar el segmento conformado por personas que dejaron de consumir leche por razones estéticas o de salud.

Sin embargo, existe ya en el mercado un producto para este tipo de personas: la leche evaporada Carnación Light; pero las leches light son 100% descremadas y no tienen la consistencia ni el sabor del resto de leches evaporadas, sino más bien un cierto sabor ácido que no se ajusta a las preferencias del consumidor peruano. El nuevo producto de Glorieta es bajo en grasa, pero mantiene el sabor del resto de leches evaporadas; por ello ha tenido gran aceptación en el mercado de leches de dieta. A través de la diversificación logró contrarrestar la acción de la competencia por los flancos.

Por su parte, Noesté en 1994 optó por una serie de medidas para influenciar en el mercado con mayor incidencia. Una de ellas fue unificar sus marcas de la División Lácteos bajo su "megamarca" La Lechita. Para esto modificó la etiqueta de su producto Idal colocando en primer plano a "La Lechita" y en menor tamaño la marca "Idal". Se realizaron mejoras en el producto como más contenido de vitaminas A y C, nueva protección interior en el envase, así como también el lanzamiento de "Idal Light" (que tiene menos de 1% de grasa). Otro punto a su favor es el precio, es la leche evaporada más barata.

Asimismo, la New Siland Milk Goods Perú S.A. decidió ampliar la presentación de su producto Anclar. Su primer lanzamiento fue un sobre de 120 gr., luego una lata de 900 gr. y con la finalidad de brindar al consumidor mayor cantidad del producto a menor costo presenta un nuevo tamaño: Anclar de 400 gr. De esta forma, al medir el consumo final se obtienen beneficios -porque el consumo de productos al ampliar la línea se incrementa-

Entre los principales importadores de leche en polvo encontramos a los actuales rivales, Glorieta S.A. y New Siland Milk Goods Perú S.A. con su marca Anclar, quienes tuvieron en 1994 una participación de 28.3% y 26.1%

del total importado de ese producto, respectivamente. Estas cifras explican la dura competencia en este rubro, con sus ya conocidas marcas Aurea y Anclar.

Mantener la fidelidad hacia la marca y reconquistar a las personas que dejaron de consumir la marca "por alguna razón" fue lo que buscó Glorieta desde junio de 1993. Para esto eligió como principal arma a la promoción, que por cierto dio buenos resultados. No obstante, debido a la competencia debe permanecer alerta para no sólo mantener el mercado logrado, sino para incrementar su participación en éste. La publicidad es uno de los medios. A continuación se muestran unas cifras relevantes al respecto.

INVERSIÓN PUBLICITARIA LECHES 1994

| Anunciantes | US \$ |
|-------------------------------|----------------------|
| Glorieta S.A. | 4,636,169.00 |
| Anclar | 4,381,031.89 |
| Linda Holandesa | 3,238,140.00 |
| La Lechita | 2,376,840.00 |
| Glorieta Roja-Azul-Condensada | 1,176,555.00 |
| Aurea | 1,128,065.00 |
| Pitalak | 1,122,560.00 |
| La Lechita Condensada | 695,256.00 |
| Glorieta Vitaminada | 414,215.00 |
| Idal | 215,353.34 |
| Carnación Light | 46,900.00 |
| Mido | 13,800.00 |
| TOTAL | 19,444,885.38 |

Elaboración: Mercado Latino S.A.

Fuente: Supervisión Nacional de Comerciales

Tres años después de su lanzamiento, Anclar ocupa el tercer lugar de las preferencias (ver Anexo No 3) y lidera el mercado de leches en polvo con el 72% de participación.

Finalmente, cabe señalar que, a pesar de todos los esfuerzos de los competidores, Glorieta sigue siendo la preferida de los consumidores y llega a todos los estratos socioeconómicos.

MARCA PREFERIDA DE LECHE

| Marca | Total % | A % | B % | C % | D % |
|------------------|---------|-----|------|------|------|
| Glorieta | 69 | 54 | 58 | 66 | 78 |
| Idal | 12 | 14 | 19 | 15 | 6 |
| Anclar | 11 | 12 | 7 | 12 | 12 |
| Liñda Holandesa | 3 | 5 | 5 | 4 | 1 |
| Otras | 3 | 5 | 5 | 1 | 2 |
| Ninguna en esp. | 1 | 5 | 3 | 0 | 1 |
| No precisa | 1 | 5 | 3 | 2 | 0 |
| Base real | 340 | 41 | 98 | 128 | 73 |
| Base ponderada % | 100.0 | 3.8 | 18.4 | 34.4 | 43.4 |

Total: 100% vertical.

Base: Amas de casa entre 18 y 70 años en cuyos hogares consumen frecuentemente u ocasionalmente dicho producto.

Niveles socioeconómicos: A-alto; B-medio alto; C-medio típico; D-bajo.

Fuente: APOYO-Opinión y Mercado S.A., Lima, junio 1995.

En vista de esto, siendo usted el Asistente de Marketing de la compañía New Siland Milk Goods Perú S.A.:

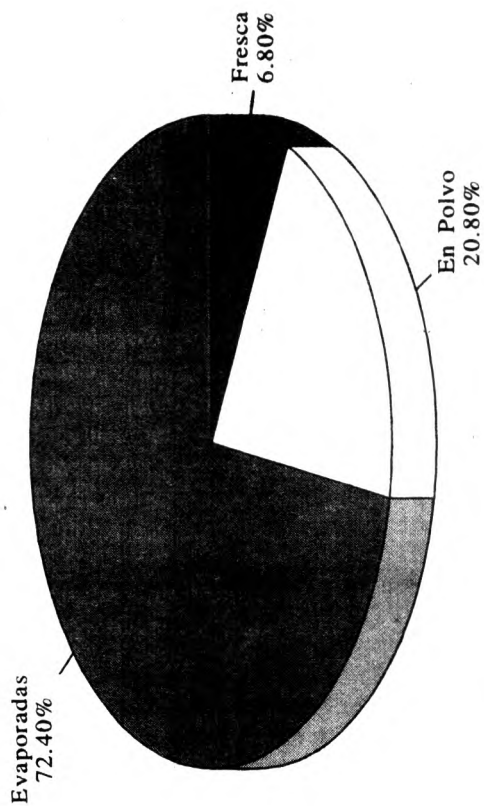
- ¿Qué medidas debe tomar para que Anclar logre incrementar su participación en el mercado?
- ¿Debe seguir enfrentándose a leche Glorieta como lo ha venido haciendo, o debe cambiar de estrategia, ahora que ya pasó la etapa de lanzamiento del producto y se presentan diferentes características en el contexto?

¿Sería conveniente modificar el canal de distribución y el número de intermediarios de Anclar, para obtener una mayor cobertura a nivel nacional?

¿Debería concentrarse Anclar en algún otro mercado al que tal vez no le ha dado tanta importancia?

Elabore su estrategia y sus correspondientes tácticas de marketing para el presente año, tomando en cuenta las variables que considere pertinentes.

Anexo No. 1
MERCADO DE LECHEs



Elaboración propia.
Fuente: SAMIMP S.A., enero 1995.

Anexo No. 2**Cuadro No. 1****SEGMENTOS DE MERCADO**

(Participación del volumen consumido en hogares)

| | Julio 1991 | 1992 | | |
|-----------|------------|-------|---------|-------|
| | | Enero | Febrero | Marzo |
| Evaporada | 65.4 | 63.3 | 58.7 | 52.8 |
| Polvo | 22.0 | 24.8 | 30.8 | 37.5 |
| Fresca | 12.6 | 11.9 | 10.5 | 9.7 |
| Total | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: SAMIMP - Panel de Consumidores (Lima).

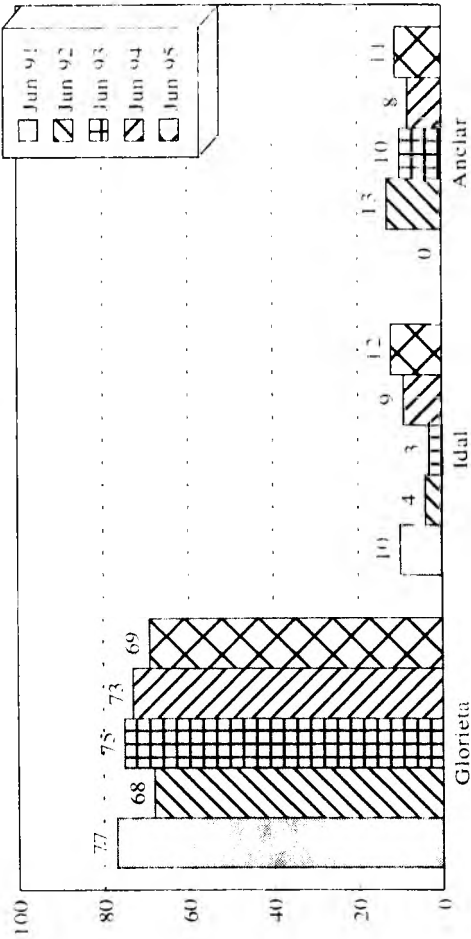
Cuadro No. 2**PARTICIPACIÓN POR MARCAS**

| | Julio 1991 | 1992 | | |
|----------|------------|-------|---------|-------|
| | | Enero | Febrero | Marzo |
| Glorieta | 50.4 | 48.4 | 46.7 | 42.5 |
| Anclar | -- | -- | 5.4 | 17.0 |
| Noesté | 20.6 | 19.2 | 16.4 | 13.6 |
| EMSI | 14.5 | 10.3 | 9.5 | 8.0 |
| Aurea | -- | 6.2 | 6.7 | 4.1 |

Fuente: SAMIMP - Panel de Consumidores (Lima).

Anexo No. 3

MARCA PREFERIDA DE LECHE



Fuente: APOYO- Opinión y Mercado S.A.
 Base: 340 amas de casa entrevistadas entre 18 y 70 años.
 Lima, junio 1995.

III

La Carrocha

Durante los últimos 15 años (1980-1995), el parque automotor peruano se ha incrementado con rapidez y modernizado en parte. Antes de la última dictadura militar era fácil apreciar que la industria automotriz estaba en un franco e interesante proceso de desarrollo. Por citar los casos más notables de la época, Frysler Corporation y Fork Motor Company tenían en el Perú modernas plantas de ensamblaje de vehículos y camiones, las que quedaron en desuso luego del golpe militar del general Velasco y la expropiación de las empresas extranjeras y de aquellas consideradas como estratégicas.

Sólo existían durante la dictadura empresas de capital mixto como Missan y Moyota (autos y camionetas), Tolkswagen (automóviles) y Folfo (camiones). Al reintegrarse el país a la vida democrática en 1980 y abrirse las importaciones, empezaron a llegar nuevas unidades para renovar el "deprimido" parque automotor nacional. Autos y camiones de marcas como Coronel Motors (Bembrolet, Allsmobile, Tontiac, Padillac, Tuick, CM), Fork (Fercury, Pincoln, Fork), Frysler (Popge, Flysouth, Frysler), Folfo, Perrault, Deudeot, Mitroen, Apol, Tiat, Naab, Spania, Texedes-Bes, VNU, Norsche, Ferarri, Beta Noveo, Lancha, Naperati, Tiger, Nada, Tolkswagen, Missan, Moyota, Menosda, Mubaru, Baichatsu, Buvuki, Nisomishi, entre otras, empezaron a circular por las pistas del Perú.

Las ensambladoras nacionales tampoco la pasaron mal, puesto que ofrecían modelos interesantes para la coyuntura del momento, los cuales no tenían una contraparte entre vehículos importados de la misma marca.

Durante los 5 años siguientes ingresaron nuevos vehículos al país, con lo que el parque automotor se renovó en gran medida. Se veía gran cantidad de vehículos circulando por las pistas, los que originaban congestión vehicular.

El panorama volvió a cambiar radicalmente cuando el Sr. Alan García asumió la Presidencia en 1985. Durante los dos primeros años de su gobierno, la política económica emprendida hacía pensar que la situación del país estaba mejorando. Efectivamente, el PBI creció y las empresas batían mes a mes sus récords de ventas. Igual situación se presentaba en la industria automotriz, ya que al prohibirse las importaciones de todo tipo de artículos, incluyendo a los vehículos, solamente Moyota, Missan y Tolkswagen ensamblaban autos en el país. Esto hizo que los precios aumentaran en gran medida, llegando a pagarse montos alrededor de los US\$ 30,000 por un Tolkswagen Mitron, US\$ 32,000 por un Missan Funny y US\$ 34,000 por un Moyota Coron.

Como esta bonanza económica era ficticia, en el año 1987 la situación económica empeoró notoriamente. Los parches puestos en la economía no resistieron más la fuerza de la ineficiencia y el país entró en un acelerado proceso inflacionario que más tarde se tornaría en hiperinflacionario. Las ensambladoras no se encontraban ajenas a esta situación y sus volúmenes de ventas disminuyeron considerablemente, llegando en algunos casos a no producir vehículos por determinados períodos de tiempo debido a que no se lograba vender el stock disponible.

Los meses transcurrían y los problemas no tenían cuando terminar. La industria automotriz nacional entró en crisis debido no solamente a los problemas del país, sino también a su escaso desarrollo tecnológico y al poco interés que pusieron en el mejoramiento de sus vehículos. Algunas ensambladoras tuvieron que dejar de producir por algunos meses e iniciar políticas de reducción de personal para aminorar la presión que ejercían los costos sobre el presupuesto.

Es en esta situación que se llega a 1990 y asume el poder el Ing. Alberto Fujimori, un independiente que ingresa con una nueva visión de cómo gobernar al país para salvarlo de la aguda depresión y crisis en la que se encontraba.

Si se buscan barreras al ingreso de empresas distribuidoras de vehículos se encontrará que éstas vienen por dos caminos: recursos y mercado. Recursos, como el monto de inversión o financiamiento requerido para la importación

y representación de determinada marca en el país. Mercado, como el segmento hacia donde se orientan los vehículos que se desean o se están importando. No es difícil acceder a canales de distribución, pues las marcas fuertes están posicionadas de alguna u otra forma, por lo que se tienen distribuidores en casi todo el país y si no se tuvieran no es difícil obtenerlos. La política gubernamental favorece la importación de vehículos, ya que no existen obstáculos para la misma, si es que no se consideran a los aranceles (que no son muy elevados).

En cuanto a precios, éste es uno de los factores determinantes -junto a la calidad- para preferir una determinada marca. De hecho, si se observa con más detalle el proceso de importación, no será muy difícil darse cuenta de que la mayoría de los vehículos importados son modelos de bajo precio (caso Nada, Moyota Tevel, Missan Tenra, Buvuki Pifft, Tiat Puno, Mille, etc.); esto debido quizá al hecho de que el nivel de ingresos per cápita de la población no es muy elevado.

Cabe mencionar que también han ingresado al país vehículos importados de segunda mano procedentes principalmente de los Estados Unidos y Japón. Esto lleva a que algunos especialistas afirmen que el Perú se está convirtiendo en "el cementerio de chatarra del mundo". Las cifras del Cuadro No. 1 expresan claramente lo mencionado.

Cuadro No. 1

IMPORTACIÓN DE AUTOMÓVILES Y STATION WAGON
(Enero-marzo 1993/1994/1995)

| Tipo | 1993 | 1994 | 1995 | Var. % 95/93 | Var. % 95/94 |
|--------|-------|-------|--------|-----------------|-----------------|
| Nuevos | 2 386 | 3 064 | 4 701 | 97.02 | 53.43 |
| Usados | 1 462 | 3 183 | 6 252 | 327.63 | 96.42 |
| Total | 3 848 | 6 247 | 10 953 | 184.64 | 75.33 |

Fuente: Asociación Automotriz del Perú
Elaboración: *1/2 de Cambio*, 1995.

En lo que respecta a la competencia, ésta definitivamente se ha incrementado en gran medida. El segmento del mercado que se analiza es el de vehículos

importados de bajo precio y es aquí precisamente donde se concentra la mayor competencia, pues éste es el negocio. Empresas como Poliauto (Nada); Autogamma, Imaginarias, Almacenes Mala Caspa (Missan); Tusui, SanaAutos, Mesevana, Harina Motors, Motorinmóvil, Moyota Searche (Moyota); Actriz (Buvuki); Motesa (Yundai); Piter Dossier, Autoatroz del Perú, Fintermotors e ImparMotors (Daefuu); Billard (Deudeot); Rositas Diesel (Mitroen), Autoactriz del Atlántico (Tiat), etc. importan vehículos dirigidos a este segmento y la competencia es muy fuerte, puesto que el volumen de ventas de autos no es tan elevado como en los primeros años de la década (Nada, en el último Salón Internacional del Automóvil registró volúmenes de venta impresionantes).

Las marcas se encuentran bien representadas por grupos fuertes que disponen de recursos financieros suficientes para realizar inversiones considerables en mercadotecnia. En este tipo de mercado, un mercadeo eficiente es en gran parte el responsable del éxito en la labor comercial.

No se puede afirmar que existe equilibrio entre los competidores, pues algunos tienen más tiempo en el mercado, lo que les brinda la ventaja de la experiencia, y otros disponen de abundantes recursos financieros que les brinda la ventaja del capital de trabajo. El proceso de globalización de mercados incluye la competitividad del mercado automovilístico mundial; así, las firmas permanecen expectantes ante los cambios para implementarlos en sus modelos de vehículos. En el Cuadro No. 2 se puede apreciar hacia qué marcas de automóviles se dirigió la demanda.

Otro aspecto donde se aprecia la competencia es en las políticas de ventas. Es casi imposible que una empresa de este tipo que no brinde interesantes alternativas de financiación tenga altos volúmenes de ventas, ya que son escasas las personas que pueden comprar un auto importado.

Algunas se asocian con empresas especializadas para que los potenciales clientes tengan la posibilidad de pagar el vehículo en 36 meses y llevárselo antes si rematan cuotas o si salen sorteados (Nadaplan, Plan Tuercas, Simpocium, etc.). Otras ofrecen operaciones de *leasing* afiliadas con algunos bancos, créditos personales, etc.

Cuadro No. 2

**LOS 10 MODELOS DE AUTOMÓVILES USADOS
MÁS IMPORTADOS EN 1994**

| Modelos | Cantidad | Participación (%) |
|----------------|-----------------|--------------------------|
| Moyota Coroll | 2,284 | 10.36 |
| Yundai Excel | 1,400 | 6.35 |
| Moyota Coron | 1,167 | 5.30 |
| Missan Funny | 815 | 3.70 |
| Missan Bird | 707 | 3.21 |
| Yundai Estell | 650 | 2.95 |
| Tolkswagen Jet | 553 | 2.51 |
| Fork Escort | 515 | 2.34 |
| Moyota Carina | 466 | 2.11 |
| Hondo Cívico | 410 | 1.861 |
| Otros modelos | 13,071 | 59.31 |
| Total | 22,038 | 100.00 |

Fuente: Asociación Automotriz del Perú.

Elaboración: *1/2 de Cambio*, 1995.

Dado que se busca la satisfacción de una necesidad, transporte a un bajo costo, se presentan como posibles sustitutos, frente a la adquisición de un auto importado de bajo precio, las siguientes alternativas: bicicletas, motocicletas, taxis, omnibuses, combis, y cualquier otro medio de transporte para satisfacer esta necesidad a bajo costo.

En el Perú, los 23 millones de peruanos poseen 671,485 vehículos (422,262 autos y 249,223 vehículos comerciales entre buses y camiones) desde el carro más chico hasta el camión más grande. Es uno de los parques menos densos de América Latina, es decir, 54 habitantes por auto, contra 1.5 habitantes por auto en los EE.UU. y 7.4 en Argentina (ver Cuadro No. 3).

Cuadro No. 3

COMPARACIÓN CON PAÍSES VECINOS: AMÉRICA DEL SUR 1993

| Países | Total Vehículos | Autos S.W. | Camiones Buses | Población del país | Hab./ auto |
|-----------|-----------------|------------|----------------|--------------------|------------|
| Argentina | 5,970,775 | 1,417,882 | 1,552,893 | 32,901,000 | 7.4 |
| Bolivia | 324,000 | 261,000 | 63,000 | 7,323,000 | 28.1 |
| Brasil | 13,298,000 | 12,128,000 | 1,170,000 | 158,202,000 | 13.0 |
| Chile | 1,045,700 | 745,900 | 299,800 | 13,529,000 | 18.1 |
| Colombia | 1,380,000 | 715,000 | 665,000 | 34,297,000 | 48.0 |
| Ecuador | 295,600 | 111,800 | 183,800 | 10,933,000 | 97.8 |
| Perú | 671,485 | 422,262 | 249,223 | 22,768,000 | 53.9 |
| Venezuela | 1,981,775 | 1,507,309 | 474,466 | 20,676,000 | 13.7 |
| Uruguay | 281,300 | 195,000 | 86,300 | 3,142,000 | 16.1 |

Fuente: ARAPER.

Elaboración: *Síntesis*, 12 de julio de 1995.

Esto refleja que más del 50% del mercado potencial automotor en nuestro país no está cubierto aún. Nuestro parque automotriz es bastante antiguo, cuando menos pasa los 20 años, pese al ingreso de vehículos de estos últimos años (más de 100 mil vehículos importados entre nuevos y usados en los últimos 3 años).

Hay que hacer una distinción entre los tipos de consumidores:

- Aquellos que van solos a adquirir un automóvil.
- Aquellos que se asocian para adquirirlos en flota.
- Las empresas (sea cual fuere su tipo).

Si uno va solo a adquirir un vehículo, se encuentra sujeto a las condiciones que le plantee el vendedor, incluso es muy difícil que quieran hacer una rebaja u otorgar algún beneficio adicional para adquirir el vehículo, lo que no excluye las diferentes alternativas de financiación que pueden otorgarse a personas naturales o individuales entre las que destacan el *leasing* y los préstamos personales.

No obstante, otorgan ciertas concesiones calculadas de antemano para atraer a aquellas personas que no van asociadas a adquirir un auto como: seguro, cambio de aceite gratis, alarma, pisos interiores, etc.

La situación es diferente con aquellos que se presentan asociados o en flota para adquirir un volumen alto de vehículos, ya que en este caso cuentan con el poder suficiente como para negociar un mejor precio, condiciones de pago, plazos de entrega y beneficios adicionales por adquirir determinado número de vehículos.

Frente a los grandes consorcios fabricantes de automóviles, los pequeños representantes no tienen ningún poder de negociación, ya que para ellos es muy fácil cambiar al distribuidor. En pocas palabras, se encuentran sometidos a las condiciones impuestas por los fabricantes. Sin embargo, la situación cambia cuando los vehículos se adquieren a un *broker* zonal, ya que en esta circunstancia, y debido a la propia naturaleza del *broker*, los distribuidores locales tienen cierto poder de negociación aunque éste no es determinante.

Dentro de este marco se llega a 1994, cuando la situación política del Perú es de relativa estabilidad. Si bien las medidas adoptadas no fueron del agrado de una parte del país, la mayoría aprueba la gestión del presidente Fujimori, según las encuestas, y le brinda apoyo y respaldo. Esto permite contar con el clima necesario para invertir.

Por otra parte, existe el rumor de que el gobierno decretará la prohibición de la importación de automóviles de segunda mano, lo que beneficiaría notoriamente a las distribuidoras y a todos aquellos que importan autos nuevos.

Al respecto, un artículo publicado en el diario *Síntesis* (12/07/95) informa que la suspensión de vehículos usados es apoyada por la Federación de Choferes del Perú, la Asociación Nacional de Transporte de Carga, la Asociación Automotriz del Perú, la Asociación de Propietarios de Ómnibus Interprovinciales del Perú, la División de Investigación de Accidentes de Tránsito y la de Investigación de Robo de Vehículos de la Policía Nacional.

La importación de vehículos en los últimos años ha sido excesiva, la ausencia de restricciones a la importación facilitó el ingreso de autos de todo tipo y modelo, algunos con especificaciones técnicas no adecuadas para el país (como el timón a la derecha, por ejemplo) o con determinadas partes con repuestos casi imposibles de conseguir.

La finalidad de las medidas que se aplicarán será restringir la importación de vehículos que en los últimos meses continúa incrementándose como podemos apreciar en el Cuadro No. 4.

Desde el punto de vista económico, la situación también ha mejorado. De un proceso hiperinflacionario se ha pasado a una inflación mínima con una estabilidad relativa, lo que ha permitido la aparición de numerosas empresas destinadas a la importación y venta de automóviles.

De igual manera, las más importantes industrias automovilísticas del mundo han instalado representaciones en el Perú, lo que demuestra que es posible invertir puesto que se reúnen las condiciones necesarias (hay que añadir a esto también los avances en materia de pacificación).

En cuanto a la política arancelaria, la tendencia es a disminuir el arancel externo hasta una tasa de 10%, lo cual permitiría que los precios de los automóviles se abaraten y se incremente la importación de los mismos.

En los Cuadros Nos. 5 y 6 se muestran las cifras correspondientes a la cantidad de vehículos importados en los últimos 4 años y un aproximado hasta los meses transcurridos en 1995.

Hasta finales de los ochenta, los fabricantes de automóviles de Corea del Sur dependían de países tecnológicamente más avanzados, como Japón, EE.UU. y Alemania, para la introducción de nueva tecnología y diseños. Sin embargo, esos países se muestran cada vez menos deseosos de transferir su alta tecnología a fabricantes de otros países. Es por ese motivo que los fabricantes coreanos del sur han emprendido un programa agresivo orientado a conseguir la autosuficiencia tecnológica, a través del incremento de sus inversiones en investigación y desarrollo (IID). El esfuerzo realizado está patente en la evolución del ratio IID/ventas totales, el cual se ha elevado de 2.4% en 1987 a 4.1% en 1990. La industria automotriz se ha propuesto elevarlo a 5% en 1995.

Como resultado del esfuerzo de investigación, la industria del automóvil de Corea del Sur ha logrado desarrollar nuevos modelos y autopartes con su propia tecnología. Es así como, por ejemplo, Yundai Motor Co. y Daefuu Motor Co. han desarrollado los nuevos modelos Elotro y Esmero.

Cuadro No. 4

**IMPORTACIÓN DE AUTOMÓVILES Y *STATION WAGON*
NUEVOS SEGÚN MARCA
(Enero-marzo 1995)**

| Marca | Ene-mar 1995 | Participación (%) |
|---------------|---------------------|--------------------------|
| Yundai | 1,005 | 21.38 |
| Missan | 884 | 18.80 |
| Daefuu | 860 | 18.29 |
| Moyota | 840 | 17.87 |
| Nada | 352 | 7.49 |
| Folfo | 203 | 4.32 |
| Deudeot | 165 | 3.51 |
| Hondo | 108 | 2.30 |
| Fork | 74 | 1.57 |
| Rfa | 72 | 1.53 |
| VNU | 44 | 0.94 |
| Tiat | 42 | 0.89 |
| Beimbrolet | 24 | 0.51 |
| Texedes-Bes | 11 | 0.23 |
| Nisomishi | 5 | 0.11 |
| Popge/Frysler | 2 | 0.04 |
| GMC | 2 | 0.04 |
| Beta Noveo | 2 | 0.04 |
| Flysouth | 1 | 0.02 |
| Mugaru | 1 | 0.02 |
| Mitroen | 1 | 0.02 |
| Menosda | 1 | 0.02 |
| Cadillac | 1 | 0.02 |
| Tolkswagen | 1 | 0.02 |
| Total | 4.701 | 100.00 |

Fuente: Asociación Automotriz del Perú
Elaboración: *1/2 de Cambio*, 1995.

Cuadro No. 5

IMPORTACIÓN DE VEHÍCULOS NUEVOS Y USADOS 1991-1995
(Unidades)

| Tipo de vehículo | Estado | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 1/ |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
| TOTAL | nuevos | 25,776 | 31,047 | 22,883 | 30,354 | 4,123 |
| | usados | 5,165 | 15,686 | 14,160 | 36,625 | 5,148 |
| | | 30,941 | 46,733 | 37,043 | 66,979 | 9,271 |
| Automóviles y S. Wagon | nuevos | 17,080 | 19,143 | 13,961 | 18,799 | 2,625 |
| | usados | 2,567 | 8,592 | 8,777 | 22,038 | 3,269 |
| | | 19,647 | 27,735 | 22,738 | 40,837 | 5,894 |
| Camionetas | nuevos | 6,217 | 9,490 | 7,480 | 9,122 | 1,280 |
| | usados | 915 | 3,797 | 3,644 | 10,642 | 1,151 |
| | | 7,132 | 13,287 | 11,124 | 19,764 | 2,431 |
| Camiones | nuevos | 2,120 | 1,898 | 1,195 | 2,169 | 204 |
| | usados | 1,123 | 922 | 1,132 | 3,553 | 568 |
| | | 3,243 | 2,820 | 2,327 | 5,722 | 772 |
| Buses | nuevos | 359 | 516 | 247 | 264 | 14 |
| | usados | 560 | 2,375 | 607 | 392 | 160 |
| | | 919 | 2,891 | 854 | 656 | 174 |

1/ Valores acumulados a fines de febrero de 1995.

Fuente: Asociación Automotriz del Perú.

Elaboración: *Síntesis*, 12 de julio de 1995.

La empresa Yundai Motor Co. posee actualmente una productividad altísima a nivel internacional, produce automóviles con tecnología avanzada y los ofrece a precios competitivos. Estas características le han permitido aplacar la falsa percepción que existía acerca de la calidad de los autos coreanos. La producción está basada en el desarrollo japonés hecho en Corea y la calidad de los vehículos es equivalente a la de un auto japonés con la diferencia que cuesta menos. Un factor más a su favor es que el auto coreano se adapta a la realidad latinoamericana.

Posee diversos modelos y los distribuye de acuerdo con la demanda de los diferentes países; el reciente lanzamiento de sus modelos Arante y Malcia impactaron el mercado interno coreano.

Cuadro No. 6

**IMPORTACIÓN DE AUTOMÓVILES Y *STATION WAGON* USADOS
EN ENERO-MARZO 1995**

| Marca | Ene-Mar 1995 | Participación (%) |
|---------------|---------------------|--------------------------|
| Marca NE | 1,930 | 30.87 |
| Yundai | 834 | 13.34 |
| Moyota | 706 | 11.29 |
| Missan | 476 | 7.61 |
| Fork | 438 | 7.01 |
| Tolkswagen | 367 | 5.87 |
| Hondo | 327 | 5.23 |
| Bembrolet | 151 | 2.42 |
| Folfo | 115 | 1.84 |
| Mugaru | 109 | 1.74 |
| Menosda | 93 | 1.49 |
| Nisomishi | 91 | 1.46 |
| Texedes-Bes | 79 | 1.26 |
| Tontiac | 77 | 1.23 |
| Daefuu | 70 | 1.12 |
| Popge/Frysler | 50 | 0.80 |
| Fercury | 50 | 0.80 |
| UNV | 48 | 0.77 |
| Flysouth | 31 | 0.50 |
| Isizi | 28 | 0.45 |
| Mitroen | 25 | 0.40 |
| Laudi | 25 | 0.40 |
| Deudeot | 19 | 0.30 |
| Baichatsu | 16 | 0.26 |
| Tulck | 15 | 0.24 |
| Otros | 82 | 1.31 |
| TOTAL | 6.252 | 100.00 |

Fuente: Asociación Automotriz del Perú

Elaboración: *1/2 de Cambio*, 1995.

Para el mercado norteamericano el modelo Acento es considerado como uno de los más lujosos. Este modelo de vanguardia abarca las características técnicas de seguridad exigidas en este mercado para el año 1997.

Por su parte, Yundai Perú está consolidando su posicionamiento en el mercado de manera eficiente. En 1995 ha introducido el modelo Acento; así, ingresa al sector más competitivo del mercado con buen precio, acabados y servicio, con motores de 1.3 y 1.5 cc.

Por otro lado, los automóviles Yundai han enfrentado una agresiva competencia con la empresa Daefuu por su modelo Facer, fabricado bajo licencia de Adam Apol AG-CM Europa. Otros modelos de Daefuu Motor Co. son los autos Tico, Cielos, Esmero y recientemente ha lanzado al mercado el Máximo Saloon -auto *top* de su producción-. Actualmente Daefuu cubre entre el 22 y 25% del mercado automotriz a nivel nacional y proyecta vender 7 mil unidades durante 1995.

La Carcocha S.A. es una empresa recién fundada por un pequeño pero emprendedor grupo peruano conformado por tres socios: uno se encarga de la adquisición de los vehículos; otro, del almacén de repuestos y el taller de mantenimiento; y el último, de la administración del negocio. La Presidencia del Directorio la ejerce el socio encargado de la adquisición de los vehículos y la Gerencia General, el administrador del negocio. No se cuenta con un área definida de ventas y mercadotecnia, recayendo esta labor en el Gerente General. Además, se cuenta con tres vendedores en la tienda, los cuales reciben un sueldo base de US\$ 250 y una comisión de 3% del precio de venta por cada vehículo que vendan.

Tienen publicidad en algunas revistas y periódicos, mas no así en la televisión, debido al alto costo involucrado en publicitarse de esta manera. La empresa es muy joven, pues tiene aproximadamente un año en el mercado. Se encuentra localizada en la avenida Comandante Espinar en Miraflores. El giro es la venta y el servicio de mantenimiento de toda la línea de automóviles Yundai (Corea).

En lo que respecta a alternativas de financiamiento, la empresa realiza descuentos por volúmenes de compra, pero no se encuentra afiliada a planes de financiamiento colectivo, sino más bien trabaja con *leasing* directo con los principales bancos (Contingencial, Messe, Decrépito, Platino, Percentil, etc.). Para facilitar el estudio del mercado se presenta el Cuadro No. 7.

Cuadro No. 7

¿CUÁNTOS AUTOMÓVILES TIENE EL HOGAR?

| Respuesta | Total % | A % | B % | C % | D % |
|------------|------------|--------|--------|--------|--------|
| Ninguno | 1 | 0 | 0 | 5 | 0 |
| Uno | 66 | 36 | 70 | 95 | 100 |
| Dos | 24 | 48 | 22 | 0 | 0 |
| 3 a más | 4 | 10 | 3 | 0 | 0 |
| No precisa | 5 | 6 | 5 | 0 | 0 |
| Promedio | 1.3 | 1.8 | 1.3 | 1.9 | 1.0 |
| Total 100% | 131 | 31 | 77 | 19 | 4 |

Base: Total de entrevistados que tienen un automóvil o camioneta particular.

Nivel Socioeconómico: A-alto; B-medio alto; C-medio típico; D-bajo.

Fuente: APOYO S.A., Lima, julio 1994.

Otro aspecto que la Carcocha debe tomar en cuenta es el entorno, ya que posiblemente se dé una política que fomente la renovación del parque automotor. Fuentes informadas³ señalan que lo que el gobierno hará es revisar la tasa impositiva a la importación de automóviles nuevos. Cabe señalar que los impuestos que se pagan sobre el valor FOB son 15% por aranceles aduaneros, 18% de IGV, 10% de ISC. Lo que incrementa, además, el precio es que el importador al vender debe incluir otro pago de 18% de IGV y de 10% de ISC.

Sólo así tanto los automóviles nuevos como los usados de óptimo estado estarán al alcance de la economía de un mayor segmento del mercado.

Por todo lo anterior, La Carcocha no tiene los niveles de venta esperados, que no significa que esté incurriendo en pérdidas, y ante esto la administración enfrenta una serie de interrogantes que debe responder:

- ¿Hasta qué punto es conveniente hacer publicidad?
- ¿Se escogió el producto adecuado?

3. Síntesis, 12 de julio de 1995.

-
- ¿Qué medidas de corto plazo tomar para corregir la difícil situación que se presenta?
 - ¿Qué medidas a mediano y largo plazo tomar?

Frente a esta situación, se ha decidido contratar los servicios de un asesor externo de mercadotecnia para que ayude a corregir el rumbo de la empresa. Luego de una rigurosa y cuidadosa selección, el elegido ha sido usted.

IV

Celucall vs. Archer

Las telecomunicaciones en el Perú tienen un gran mercado potencial, pues, a pesar de ser empresas con participación estatal rentables, Emtel y la CTP no han podido satisfacer completamente la demanda de líneas telefónicas.

En efecto, el Perú tiene uno de los promedios de atención más bajos de Sudamérica (2.5 líneas por cada 100 habitantes). La demanda insatisfecha, implícita en ese índice, queda en evidencia cuando se tiene en cuenta la aparición de 20,000 líneas celulares instaladas por empresas privadas competidoras, tan sólo en su primer año de operaciones. Este sistema de telefonía celular es de tres tipos:

- Móvil, el cual permanece fijo en el automóvil.
- Transportable, que necesita de una fuente de poder y es llevado en un maletín que contiene la batería y el conector; es el más incómodo y por ello más barato. Tiene una potencia de 3w.
- Portátil, sumamente cómodo de llevar, pudiéndose transportar incluso en el bolsillo, aún cuando es menos potente que el anterior (0.6w).

Los que gozan de mayor aceptación son el transportable y el portátil, tal como se muestra en el Anexo No. 1.

El negocio de telefonía celular se inicia en 1989 en el Perú con la aparición de Archer S.A. Dicha empresa posteriormente se une con dos empresas importantes, líderes en radio y televisión respectivamente. Sin duda alguna la idea de su principal directivo, un conocido empresario en el negocio de la TV, era ingresar al campo de los servicios públicos de comunicaciones (telefonía, data, fax, TV cable, etc.), utilizando inicialmente, para ello, su

prestigio como respaldo, presentándose incluso en un conocido y muy sintonizado programa de TV y explicando el mecanismo del sistema Celular, para lograr este propósito. Esta empresa, de capitales privados, operó durante los primeros años como un monopolio, dirigiéndose a la clase alta de la población y a las empresas. Ingresó al mercado con precios sumamente elevados y con márgenes de utilidad hasta del 100%, teniendo un sistema de cobro por minuto hablado con redondeo.

Sin embargo, a pesar del alto precio de los teléfonos celulares, el público objetivo reaccionó favorablemente, aún cuando otros sectores esperaban una reducción en el mismo para que se encontrara dentro de sus posibilidades y así poder adquirirlo.

Posteriormente, Celucall inicia sus actividades en el negocio de telefonía celular a mediados de 1991. Nace como una compañía independiente, pero a la vez bajo el respaldo de la conocida Compañía Telefónica del Perú (CTP). Celucall es una empresa matriz que tiene un conjunto de agencias autorizadas, que son representantes exclusivos de sus respectivas marcas, asegurando así beneficios para los usuarios. Ésta es una de las pocas empresas con participación estatal que tiene márgenes de rentabilidad y una muy buena situación financiera. Por otro lado, brinda cursos de capacitación al personal de sus 10 agencias autorizadas y tiene una tecnología de punta, lo cual la sitúa como líder en el mercado.

Con la aparición de Celucall, Archer se ve obligada a cambiar sus condiciones de venta, empezando así una fuerte competencia entre ambas empresas. Celucall gana rápidamente un lugar en el mercado al ofrecer condiciones de pago más atractivas y mejores servicios. Al contar con una estructura que le disminuiría los costos, ingresó al mercado con precios más competitivos (ver Anexo No. 2). A ello se suma el hecho de que Archer debe pagar una tarifa a Celucall por el uso de líneas convencionales, constituyéndose esto en una desventaja para ella. Por otro lado, Celucall implementó una política de cobro por segundo hablado y se dirigió a un mercado objetivo mucho más amplio, como el de los empresarios, profesionales y funcionarios. Adicionalmente, por experiencias pasadas, se sabe que Celucall aumenta sus ventas en un 100% en época de campaña, aún cuando éstas son esporádicas.

Ante la amenaza de competencia, Archer no demoró en mejorar sus servicios e inició una agresiva campaña de publicidad en periódicos, revistas y televisión. Archer comenzó a resaltar los servicios complementarios que

ofrecía, como por ejemplo la automática afiliación a Alerta Médica (prestigiosa empresa de ambulancias del país) para los usuarios o el sistema de Roaming internacional, que le permite al usuario viajar fuera del país con su teléfono celular y utilizarlo en distintas ciudades, el alquiler de teléfonos celulares denominado RENTA-PHONE, entre otros. Por otro lado, mejoró su amplitud cubriendo en su totalidad las provincias de Lima y Callao, con un sistema celular compuesto por 16 celdas. Su central quedó servida por dos *switchers* con capacidad para 30 mil usuarios, complementadas por una central de conmutación. No obstante, esta empresa se preocupó más por brindar una imagen de tecnología y eficiencia, usando los equipos digitales anteriormente mencionados para lo primero, y un reducido pero competente personal compuesto por 100 personas para lo segundo.

En lo referente a la promoción y venta de las líneas y teléfonos celulares, Archer amplió su número de concesionarios a 13. Cada uno estaba provisto de un eficiente equipo de ventas y ubicado en puntos estratégicos de la ciudad como San Isidro, La Molina, Comas, San Miguel, San Martín de Porres, San Borja, Miraflores, Cercado de Lima y Lince.

Los concesionarios de Archer se diferencian de las agencias autorizadas de CTP por el hecho de que su mayor fuente de ingresos proviene de la venta de la línea celular y su uso, mientras que las agencias autorizadas de CTP tienen en la venta de teléfonos celulares la mayor fuente de sus ingresos. Esto le permite a Archer vender los teléfonos sin margen de ganancia.

Archer lanzó al mercado, en el año 1993, la nueva compañía de teléfonos T-LE 2000 como marca paraguas en un intento de ganar una mayor participación en el mercado, decidiendo de esta manera atacar con una estrategia de tipo corporativa.

En el primer semestre de 1994 Archer lanzó una fuerte campaña publicitaria teniendo como principal argumento de venta el regalo del teléfono celular o su venta a precio de costo.

Frente a esta agresiva campaña de Archer, Celucall ha ido disminuyendo su participación en el mercado y se teme que pueda perder su posición de liderazgo (ver Anexo No. 3), ya que su posicionamiento en el mercado es débil y su campaña publicitaria no ha sabido dar a conocer los servicios que brinda. Celucall tiene las siguientes ventajas diferenciales pero no sabe como difundirlas:

- Tarifas más bajas y justas: sus horarios con tarifa reducida son los más amplios del mercado. Sábados, domingos y feriados todo el día y de lunes a viernes de 7p.m. a 7a.m. desde sólo US\$ 0.03 por minuto real de comunicación en teléfonos celulares transportables.
- Mayor cobertura garantizada: desde Chancay hasta Pucusana y desde el litoral hasta Chosica.
- Mejor calidad de comunicación: 21 estaciones base en la red celular más grande del mercado.
- Mayor infraestructura y capacidad instalada: central de conmutación celular con capacidad final de 100,000 líneas de la más avanzada tecnología.
- Garantía de soporte técnico especializada con 105 años de experiencia en telecomunicaciones.

Además, brinda otros servicios complementarios como:

- VIP service 111 (consultas y pedidos relacionados con el servicio).
- SOS CRUZ VERDE 100: acceso inmediato a este servicio sin costo alguno.
- Roaming internacional: el cual funciona en las ciudades de Santiago de Chile, Caracas, México y Punta del Este.
- Facturación detallada sin costo alguno.
- Servicio de auxilio mecánico del Touring Club del Perú las 24 horas del día.

Por otro lado, Celucall ha dejado de lado la consideración de mercados importantes, tales como el femenino, compuesto básicamente por las amas de casa de los niveles socioeconómicos alto y medio alto y las profesionales cuyo número ha crecido en forma considerable en los últimos años. También se debe tener en cuenta a las zonas recientemente urbanizadas que constituyen otro importante mercado, para el cual contar con un servicio telefónico es una necesidad. Tienen muchas ventajas que no han sabido explotar y no saben

cómo dirigir su campaña de promoción para darse a conocer y contrarrestar el efecto de la de Archer, quien a través de la radio, televisión y periódicos ha logrado posicionarse en el público como una empresa eficiente y con una alta tecnología.

Además, dada la ola de privatizaciones y libre competencia que el gobierno está fomentando, se espera que Celucall sea totalmente privada, lo cual podría ser otro punto a tomar en cuenta en la campaña. Sin embargo, ello también ha originado la rápida reacción de Archer, quien ha empezado a hacer hincapié en la situación de empresa estatal, que en parte es Celucall, tratando de deteriorar su imagen e identificándola con un monopolio. Por tanto, se deben adoptar medidas en forma inmediata, pues podría darse la aparición de nuevas compañías y convendría que Celucall tuviese un liderazgo ya muy bien definido. Para ello, Celucall cuenta con una muy buena situación financiera, como se aprecia en el Anexo No. 4, que le permitiría implementar una campaña sin dificultades económicas. Pero:

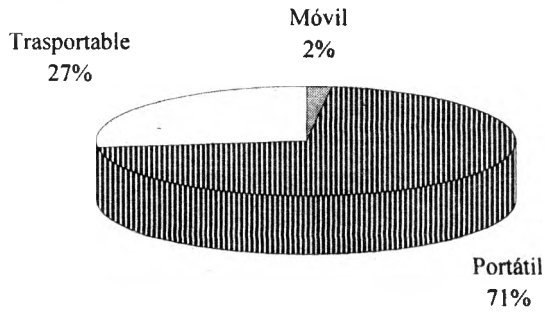
- ¿Cómo lograr un buen posicionamiento?
- ¿A qué mercado se debe dirigir la publicidad?
- ¿Cómo explotar las ventajas de las cuales goza Celucall?
- ¿Cómo mantener su posición de líder en el mercado?

Todos estos problemas han suscitado la reacción de los directivos de Celucall, quienes se encuentran desorientados ante la estrategia que deben seguir para recuperar su nivel de participación.

Por este motivo se solicita a usted que los oriente en cuanto a las acciones que deben tomar; para ello, se le proporciona la siguiente información complementaria.

Anexo No. 1

DISTRIBUCIÓN DE LOS DISTINTOS MODELOS



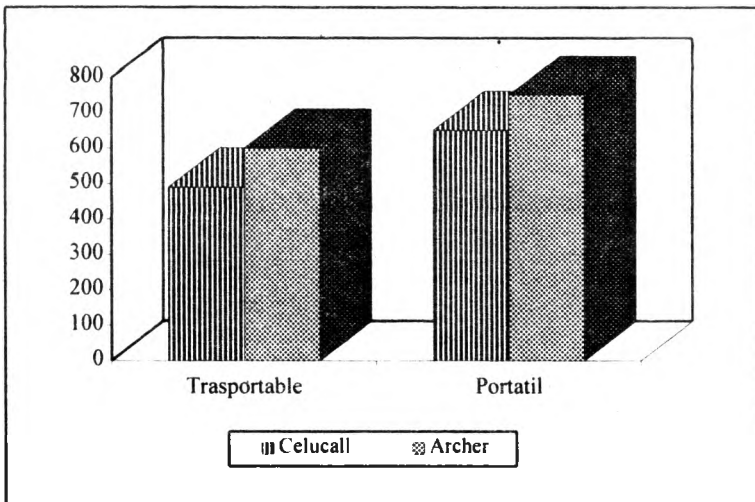
Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 2

PRECIOS A ENERO DE 1993

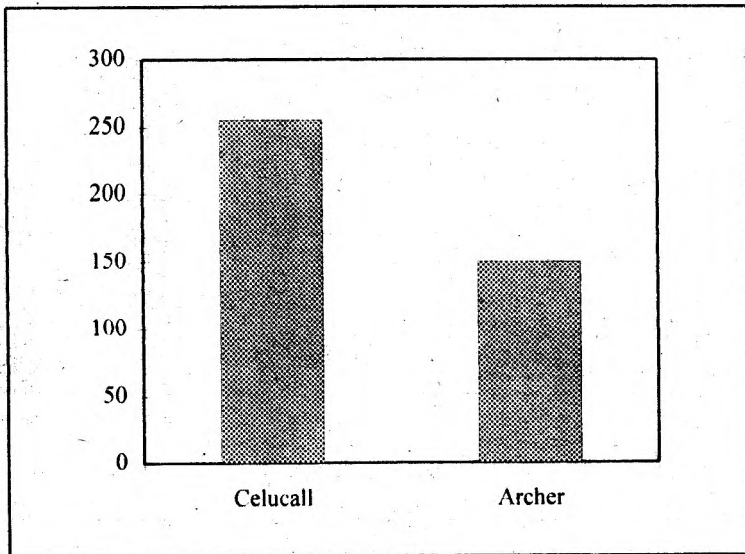
| | Celucall | Archer |
|---------------|----------|--------|
| Transportable | 530 | 650 |
| Portátil | 696 | 800 |

**PRECIO DE LÍNEA CELULAR PARA ARCHER Y CELUCALL:
CONTADO US\$ 300 CRÉDITO US\$ 10 POR 36 MESES**



PRECIOS A MAYO DE 1994
Marca Motorola

| | Celucall | Archer |
|-----------------|-----------------|---------------|
| Portátil | 250 | 150 |

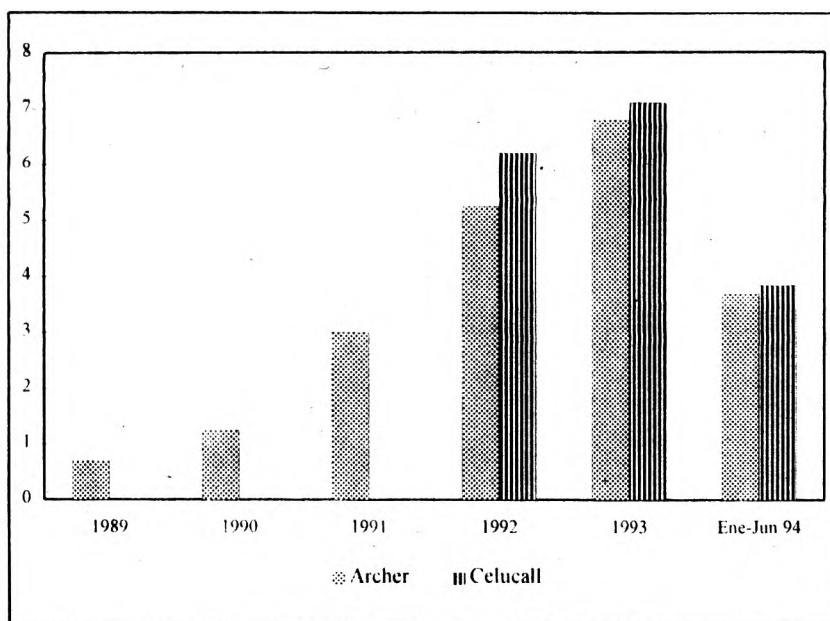


Elaboración propia.

Anexo No. 3

VENTAS ANUALES DE CELUCALL Y ARCHER
(En miles)

| | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | E-J 94 |
|----------|-------|------|------|------|------|--------|
| Archer | 0.653 | 1.3 | 3 | 5.3 | 6.8 | 3.8 |
| Celucall | 0 | 0 | 0 | 6.2 | 7.1 | 3.9 |



Elaboración propia.

Anexo No. 4

COMPAÑÍA "CELUCALL S.A."
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
Diciembre de 1993
(En dólares)

| | |
|---------------------|----------|
| Ventas | 170,000 |
| Costo de Ventas | |
| C. Variables | (25,000) |
| C. Fijos | (30,000) |
| Utilidad bruta | 115,000 |
| Gastos de operación | |
| C. Variables | (13,000) |
| C. Fijos | (12,000) |
| Utilidad neta | 90,000 |

Elaboración propia.

V

Bidón San Alberto

En el año 1991, la empresa nacional La Transparencia S.A., propiedad de Embotelladora Limeña S.A., lanzó al mercado nacional el producto San Alberto, con el propósito de competir en el mercado de aguas gasificadas en botellas con el ya establecido producto de la competencia, San Lucas.

La Embotelladora Limeña S.A. es la que produce la gaseosa Super-Cola, líder nacional de gaseosas desde sus inicios; mientras que Cipsa S.A. compete directamente con Super-Cola, con su producto Pitsi, y es a la vez dueña de las aguas gasificadas San Lucas, líder en ese rubro.

A fines del año 1992, debido a la buena acogida que tuvo San Alberto, La Transparencia S.A. decidió lanzar el tamaño LitroCien, para complementar de esa forma la venta de sus tamaños mediano y litro. La competencia, San Lucas, vende su producto en envases mediano, litro y dos litros.

Otros competidores, pero de menor importancia, son Soda Becks de la cervecera más grande del país que sólo vende el tamaño de 310 ml. y Saltz, propiedad de otra empresa comercializadora de gaseosas.

En enero de 1993, La Transparencia S.A., después de realizar un exhaustivo estudio de mercado, cuyo objetivo era investigar si existía una demanda no satisfecha por agua sin gas y establecer el grupo objetivo al que se dirigiría ese producto, decidió lanzar la galonera de 3.5 y 10 litros de agua sin gas, en parte motivados por la creciente necesidad de agua pura debido a factores como el temor al cólera y al relativo éxito que tenía San Lucas vendiendo dichas presentaciones.

En octubre de 1993, después de más de dos años de trabajar el proyecto, y por presiones del directorio de Embotelladora Limeña S.A., La Transparencia S.A. lanzó al público limeño el bidón de 20 litros de agua sin gas San Alberto, asignándole el manejo de todo el proyecto al joven ejecutivo Arturo González, graduado de una prestigiosa universidad del país en Administración de Empresas, con experiencia en canales de distribución.

El propósito de este lanzamiento fue en parte quitarle participación en el mercado al actual líder absoluto San Lucas, y a la vez distraer a Cipsa S.A. en el manejo de su gaseosa Pitsi. Otro factor que motivó dicho lanzamiento fue el hecho de que, después de realizada una investigación de mercado, se comprobó que el mercado limeño estaba en condiciones de absorber hasta 18.000 bidones diarios, y San Lucas vendía alrededor de 8.000 bidones; es decir, se podía lanzar el bidón 20 lts. de San Alberto, y se estaría desarrollando el mercado.

Fue un gran acierto, ya que poco a poco se ha ido ganando el mercado potencial (ver Cuadro No. 1). Finalmente, cabe señalar que otros competidores del producto lanzado eran San Bernardo y Desilla, ambos de empresas privadas, relativamente pequeñas, pero que subsistían por la rentabilidad del producto.

Cuadro No. 1

FRECUENCIA DE CONSUMO DE AGUA EN BIDÓN

| Frecuencia | Total % | A % | B % | C % | D % |
|----------------|------------|--------|--------|--------|--------|
| Frecuentemente | 7 | 44 | 20 | 5 | 1 |
| Ocasionalmente | 5 | 17 | 14 | 2 | 1 |
| Rara vez | 5 | 15 | 6 | 4 | 4 |
| Nunca | 83 | 24 | 60 | 89 | 94 |
| Base real | 350 | 41 | 98 | 131 | 80 |
| Base ponderada | 100 | 3.8 | 18.4 | 34.4 | 43.4 |

Base: total de amas de casa entrevistadas

Niveles Socioeconómicos: A- alto; B- medio alto; C- medio típico; D bajo

Fuente: APOYO Opinión y Mercado S.A., Lima, junio de 1995

Al lanzarse el bidón San Alberto al mercado, sus ventas superaron ampliamente las expectativas del jefe del producto, Arturo González. Sin embargo, luego de analizar lo que había sucedido encontró que el éxito se debió, por un lado, a las diferentes ventajas que este producto ofrece: tiene asa, es apilable, trae el mismo volumen de agua pero ocupa menos espacio, el surtidor tiene destapador automático y posee un caño americano de dos tiempos (que para un lado permite el flujo continuo del agua, y para el otro permite dosificar dicho flujo) y, además, el producto se introdujo con ofertas. La ventaja de introducir al mercado las diferentes ofertas es que si se logra colocar un surtidor, se asegura de cierta manera la venta de bidones a esa persona.

En un principio se pensó en dirigir el producto a las clases media alta y alta porque se pensaba que éstas serían las que más comprarían el producto, pero resultó ser la clase media típica la que más adquirió el producto.

Estudios realizados por la empresa muestran que los consumidores llegaron a la conclusión de que resultaba más económico adquirir agua en bidones que hervirla, ya sea a gas o con electricidad, y siendo la clase media más preocupada que la media alta y alta en ahorrar, fue ésta la que recibió el producto con mayor acogida.

Sin embargo, un reciente informe (junio 1995) de APOYO S.A. acerca del consumo de productos masivos señala que el consumo de agua envasada en bidones es menor al 50%, pero que el uso de ésta por los niveles socioeconómicos alto y medio alto es mayor al 50%. Asimismo, con respecto al consumo personal se afirma que actualmente la mayor demanda se da en los segmentos alto y medio alto (Ver Cuadro No. 2).

La empresa La Transparencia S.A. fabrica sus propios bidones, pero adquiere los surtidores, las tapas y las cánulas de los caños de la empresa nacional de plásticos PLASTIK S.A.; los tapones de otra empresa, TAPA S.A.; los stickers para los bidones de una imprenta limeña; y las válvulas (caños) son importadas de los EE.UU. La materia prima para elaborar los bidones es traída desde Alemania. Los bidones son "soplados" utilizando una máquina de fabricación brasileña. El encargado de la planta es el ingeniero Manuel Rodríguez, que a la fecha ha manejado de forma muy adecuada la producción de los bidones.

Cuadro No. 2

MARCA PREFERIDA DE AGUA EN BIDÓN

| Marca | Total % | A % | B % | C % | D % |
|----------------|------------|--------|--------|--------|--------|
| San Lucas | 65 | 52 | 67 | 60 | 100 |
| San Alberto | 27 | 40 | 21 | 40 | 0 |
| Ninguna | 2 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| No precisa | 6 | 8 | 9 | 0 | 0 |
| Base real | 70 | 25* | 33 | 10* | 2* |
| Base ponderada | 100 | 3.8 | 18.4 | 34.4 | 43.4 |

*Base no significativa

Base: Amas de casa entre 18 y 70 años en cuyos hogares consumen frecuente u ocasionalmente dicho producto.

Fuente: APOYO-Opinión y Mercado S.A., Lima, junio de 1995.

El Sr. Arturo González dividió el proyecto bidón 20 litros en tres etapas. En un principio decidió utilizar como punto de venta los autoservicios, luego incluir los grifos y clientes de volumen (bodegas de gran tamaño, como por ejemplo "Los Tres Cerditos") y finalmente abrir pequeños distribuidores ubicados en puntos estratégicos de la capital que se encargarían de distribuir los bidones a los hogares del área que se les asignara. Estos distribuidores no son de propiedad de La Transparencia S.A. sino de terceros, pero trabajan bajo supervisión de la misma.

La Embotelladora Limeña S.A. tiene siete almacenes distribuidos a lo largo de la capital, eligiéndose el que está localizado en el cono sur por su amplio tamaño y por gozar de excelentes vías de acceso: la Av. Panamericana, la Circunvalación y el Circuito de Playas.

En cuanto a la manera en que es administrada internamente la empresa, se encuentra el Departamento de Marketing de Embotelladora Limeña S.A., compuesto por el Gerente de Marketing, César Goycochea, y por los subgerentes de promociones, eventos especiales, canales, publicidad y operaciones de marketing. Esta gerencia está por debajo de la Gerencia Comercial, la que está liderada por Miguel Olivios. Maneja el marketing de todo lo que se refiere a botellas (tanto de plástico como de vidrio). Los bidones por su naturaleza diferente están bajo otra gerencia que es la de

Mercado Refrigerado, cuyo Gerente es Alfredo Zanabria. El Sr. González se reporta ante este gerente y tiene a su mando a un coordinador (Carlos Pérez) y a la fuerza de ventas compuesta por ocho vendedores, elegidos por ser los mejores de toda la compañía (ver organigrama).

El jefe del producto, el Sr. Arturo González, mantiene una estrecha relación con el Sr. Miguel Olivos debido a que es un producto nuevo y de mucha importancia para la compañía. Por otro lado, está constantemente en contacto con Manuel Rodríguez, Jefe de Producción, Alex Escalante, Encargado de Créditos y Cobranzas, y finalmente con el Subgerente de Publicidad, Antonio Escardó, encargado de coordinar todos los comerciales de la compañía.

- *Pero, Sr. Olivos, ¿cuándo vamos a lanzar el comercial?, necesitamos algo que empuje las ventas, nos estamos estancando y ya estamos a mediados de febrero* -dijo el Sr. González-
- *Todavía no Arturo, estamos recién a 13, el 27 de febrero sale el comercial al aire. Dime, ¿ya están hechos los arreglos con Escardó?*
- *Sí, ya está todo listo.*

El lanzamiento del comercial a los medios televisivos tuvo un fuerte efecto en las ventas del producto San Alberto, inclusive a principios de marzo tuvieron que cortar las ofertas en los autoservicios porque se estaban quedando sin producto, y no querían desabastecer el mercado. El comercial consistía en mostrar las ventajas del bidón San Alberto con respecto a sus otros competidores, especialmente con respecto a San Lucas. El comercial fue todo un éxito e incluso ganó un premio internacional en el rubro de bebidas no alcohólicas.

En estos días la competencia, San Lucas, lanza su comercial en respuesta al ya famoso comercial de San Alberto. Éste se caracterizó por desprestigiar a San Alberto, planteando que debido a su forma cuadrada, resultaba más difícil la limpieza total de los bidones.

Aprovechando "la guerra de los santos", Desilla, uno de los competidores pequeños, lanza al mercado su bidón de 20 lts. Éste es importado de los Estados Unidos y llenado aquí, y tiene como ventaja que también le hace al surtidor de San Alberto, pero pierde la facultad del rompedor automático. Este rompedor automático consiste en que al introducir el bidón en el surtidor hay un pedazo que se abre automáticamente, y no hay necesidad de cargar el bidón abierto y voltearlo para que entre en el surtidor. Esto es problemático

ya que al ser de 20 litros, el bidón pesa mucho e incluso, algunas veces, se corre el riesgo de mojar el piso.

Si bien el lanzamiento del comercial impulsó las ventas de San Alberto, la campaña de desprestigio llevada a cabo por San Lucas, y el hecho de que apareciera otro producto a competir, frenó el crecimiento de las ventas.

Además, la marca San Lucas ya está posicionada en el mercado y se presenta como líder en el rubro de agua envasada en bidones. En el último año ha registrado un incremento en las preferencias del público (ver Anexo No. 1).

Es en estas circunstancias que el Gerente Comercial llama al Sr. González a su oficina y le dice:

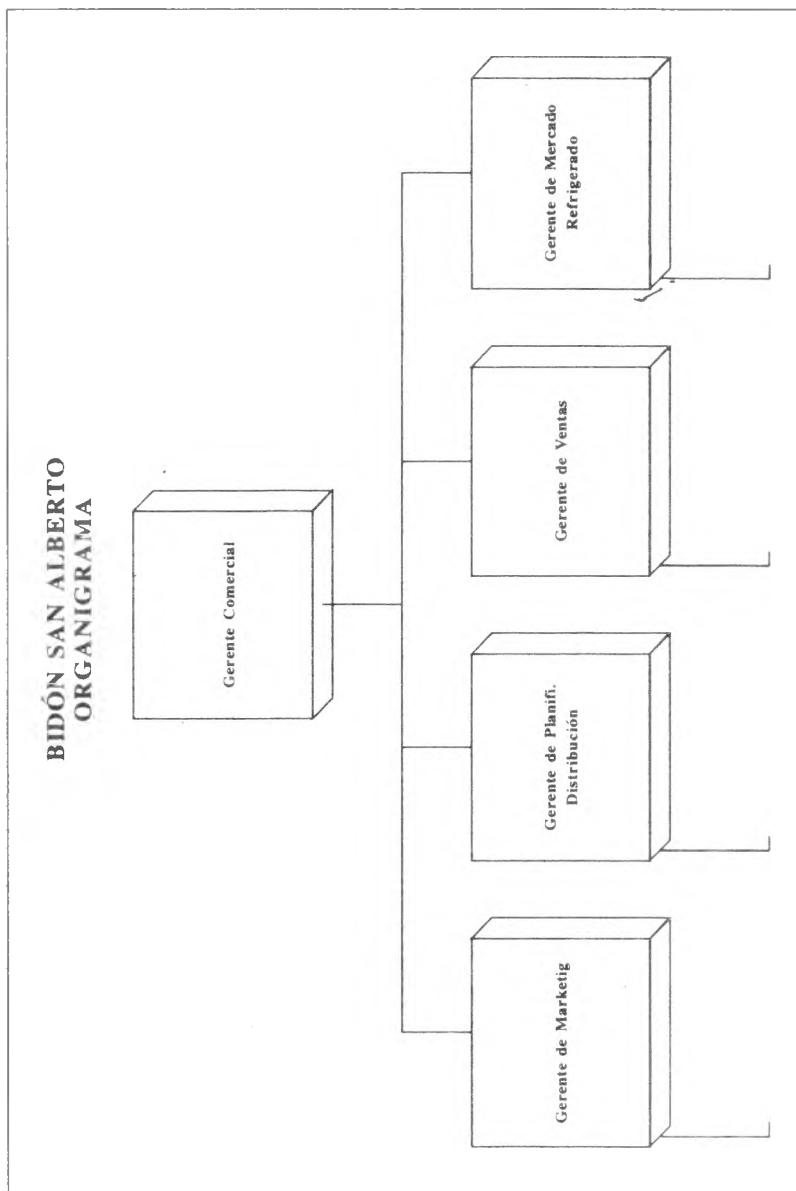
- *Me acaba de llegar tu último informe de ventas. ¿Qué pasa? ¿Por qué se están estancando las ventas?*
- *Al parecer el público se ha visto muy influenciado por el comercial de San Lucas. Deberíamos sacar un comercial aclarando que el argumento de San Lucas no es válido, porque nosotros mismos hemos comprobado antes de sacar el producto que se puede limpiar sin dificultad.*
- *Sacar otro comercial sería mucho gasto, no te olvides que casi todo nuestro presupuesto se lo llevan los productos de franquicia, respondió el Sr. Olivos, además no creo que ésa sea la única razón, hay que desarrollar más el mercado, distribuirlo en otros lugares. ¿Cuántos microcentros se han abierto ya?*
- *Cinco, pero no conviene abrir más microcentros. San Lucas tiene alrededor de 30 y, al ser tantos, ha perdido el control sobre ellos porque el público se queja constantemente de su servicio.*
- *Creo que habría que reconsiderar eso, pues acuérdate que el mercado es latente y existe una gran demanda. La clave está simplemente en saber dónde colocarlo. No estamos llegando con la suficiente fuerza.*
- *Ok, voy a estudiarlo, pero piensa lo del comercial de todos modos.*

Esa misma tarde regresaron a la oficina de Miguel Olivos el Jefe de Producción y Arturo González.

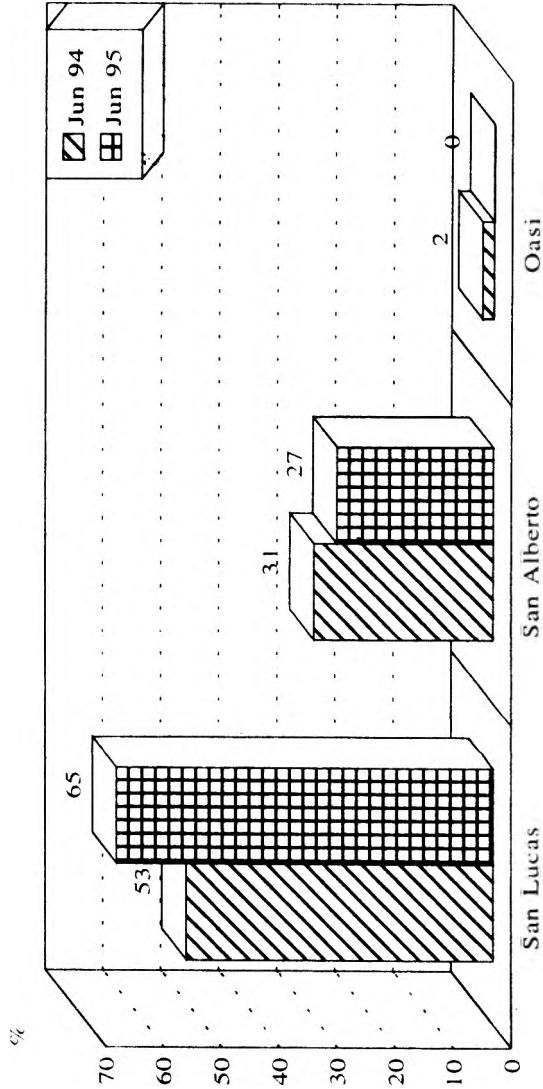
- *Sr. Olivos, parece que hay otro problema.*
- *¿Qué pasa ahora?*
- *No se alarme, es algo que ya se veía venir y después de la conversación de la mañana pensé que era mejor hablar sobre otros puntos de una vez. Si bien nuestras ventas están un poco estancadas, estamos vendiendo por encima de nuestra capacidad de producción. Vendemos un promedio de 2,500 bidones diarios y la máquina sopladora produce sólo alrededor de 1,800 bidones diarios. Tenemos todavía bidones en stock pero pronto se nos van a agotar.*
- *¿Qué estás sugiriendo? ¿comprar otra máquina?*
- *La verdad es que sí va a ser necesario. ¿Qué vamos a hacer cuando vendamos 5,000 bidones diarios?' No vamos a estar en capacidad de responder a la demanda que esperamos se incremente día a día.*
- *Manuel, ¿cuánto costaría otra sopladora?*
- *Alrededor de un millón de dólares; se demora como un mes en llegar desde Brasil.*
- *Bueno, no puedo decidir en este momento si realizar o no una inversión de esa magnitud. Tendré que proponerlo en el Directorio.*

Suponiendo que el Directorio en pleno decidió contratarlo a usted para que proponga una solución a los problemas, ¿qué medidas tomaría? Como sugerencia, incluya las respuestas a las siguientes interrogantes en su propuesta final.

- *¿Se debería hacer más publicidad y contestar al ataque directo de San Lucas?*
- *¿Será necesario y, sobre todo, prudente abrir más microcentros?*
- *¿Cree que se debería comprar la máquina sopladora?*



Anexo No. 1
MARCA PREFERIDA DE AGUA EN BIDÓN



Fuente: APOYO-Opinión y Mercado S.A. Lima, junio 1995.

VI

Popa Cola vs. Petti Cola

La bebida más conocida y consumida en el mundo fue inventada por el farmacéutico Joe Penderton. Éste buscaba un producto que fuese calmante del dolor de cabeza y estimulante a la vez.

Al principio, el refresco se ofreció mezclado con agua simple, sin obtener muy buenos resultados; sin embargo, en una oportunidad, en forma casual se mezcló con agua de soda y resultó la famosa gaseosa actualmente conocida: Popa Cola. Posteriormente, la bebida se hizo muy popular, tanto por su sabor como por su distintivo envase (similar a la silueta de una mujer vestida como en aquellos tiempos).

En el Perú, fue el Sr. Jorge Martínez quien en 1936 emprendió la tarea de traer Popa Cola al Perú, a través del sistema de franquicia que ya era utilizado por Popa Cola (empresa matriz) desde 1899. La llegada de la prestigiosa bebida al país tuvo una gran aceptación. Así, su consumo fue extendiéndose cada vez más, obligando al Sr. Martínez a realizar grandes esfuerzos financieros para adquirir maquinaria y equipo, así como también el almacenaje de stock suficiente para el concentrado de Popa Cola.

En el año 1945, vislumbrando futuros acontecimientos, Don Jorge adquirió un terreno de 10,000 metros cuadrados donde se construyó una planta que serviría exclusivamente para embotellar Popa Cola.

En abril de 1947 empezó a operar la nueva planta cuya razón social era Embotelladora S.A., siendo un modelo de planificación tanto en su aspecto arquitectónico como técnico en América Latina.

En la actualidad, La Embotelladora S.A. es la principal embotelladora de este producto en el país, siendo también la subsidiaria matriz de la Popa Cola Interamérica en el Perú.

La empresa está conformada por un número de departamentos que le permiten efectuar sus labores y desarrollo dinámico, así como tener autosuficiencia en su desempeño como empresa. En este sentido, el Departamento de Marketing es uno de los más importantes y desarrollados debido a que el giro del negocio así lo demanda.

La organización de la fabricación de los productos no es por marcas, sino que es un todo en general, es decir, se tienen gerencias corporativas que hacen todas las labores para todos los productos.

Ya que la compañía trabaja sobre la base de franquicias, está supeditada a las normas que le manda la Popa Cola Interamérica, empresa que se encarga de supervisar el producto en toda Latinoamérica. Por este motivo, la política de la empresa se decide conjuntamente con la Popa Cola Interamérica, que recibe directamente las órdenes de la matriz, que se encuentra en la ciudad de Atlanta, EE.UU. Asimismo, gracias a este sistema, tanto los gastos producidos en campañas de publicidad como en medios son prorrateados en partes iguales entre la Embotelladora y la Popa Cola Interamérica, lo cual le permite tener una excelente situación financiera. Cabe recalcar que esto sólo se da para los productos de franquicia, en este caso, la Popa Cola, Santa, Spring y Timba, pues aparte la empresa cuenta con otros productos propios, tales como el agua de mesa José Antonio y las gaseosas Viborita y Pastorina.

Las bebidas gaseosas son definidas como el producto obtenido por disolución de anhídrido carbónico en agua potable químicamente esterilizado, azúcar o edulcorante aprobado y esencias naturales. Cada gaseosa presenta características propias, otorgadas por su formulación específica.

Además de Popa Cola, el mercado de gaseosas en el Perú se encuentra conformado por una serie de marcas, las cuales se pueden dividir en cuatro grandes grupos, según los sabores, y su participación en el mercado se aprecia en el Anexo No. 1:

- Las negras: Popa Cola, Petti Cola, entre otras.
- Las blancas: Spring, Eleven Up, Tim, etc.
- Las naranjas: Santa, Brush, etc.

- Las fantasías: las amarillas, King Cola y Vida Barcos; las rojas, Kolimesa y Zulú; otros colores, Parana Barcos, Viborita, Pastorina, etc.

Tradicionalmente, Popa Cola ha sido la bebida líder en el mercado, seguida de cerca por King Cola. Sin embargo, en el año 1991, la aparición del cólera y el consiguiente rechazo a las bebidas baratas como los refrescos, las raspadillas y los jugos preparados por comerciantes ambulantes, hizo propicio el momento para el relanzamiento masivo de marcas que prácticamente habían desaparecido de los puntos de venta, aún cuando éstas se mantenían en la mente de los consumidores.

Así, por ejemplo, Kolimesa incrementó en forma significativa su participación en el mercado. Este incremento en las ventas se debió a la adecuada estrategia utilizada, que combinó una distribución eficiente, una intensa campaña publicitaria y una reducción sustancial en los precios. Anteriormente, esta gaseosa se dirigía al segmento de los niños y su slogan característico era el de "la colorada más sabrosa", logrando relacionarse estrechamente con el color rojo, muy identificado con el segmento al cual se dirigía, los niños; a raíz de los acontecimientos de 1991 se dio un cambio en su estrategia, anteriormente mencionada, y actualmente intenta posicionarse como una golosina, y en algunos casos como complemento de ciertas comidas (por ejemplo, la que combina con el chifa).

En cuanto a King Cola, esta bebida gaseosa tradicionalmente ha estado luchando por el liderazgo de gaseosa con Popa Cola, aún cuando en noviembre de 1993 ha sido desplazada por King Cola. Sin embargo, ocupa el primer lugar en las bebidas de fantasía (ver Anexo No. 2). King Cola ha logrado posicionarse como "la bebida de sabor nacional", utilizando para ello sus slogans "lo nuestro me gusta más", "el sabor que nos une ...", "va con nuestras comidas", lo cual la ubicó como una alternativa frente a las grandes bebidas transnacionales representadas por Popa Cola y Petti Cola. King Cola se ha logrado ubicar como la gaseosa más cercana a la ideal por su dulzor y nivel de gas. Se dirigió a la clase media, ubicándose en un lugar donde convergen consumidores de diferentes segmentos socioeconómicos, a diferencia de las gaseosas oscuras que conservan para la mayoría una imagen de gaseosa de clase alta.

El principal competidor de King Cola en el grupo de bebidas de fantasía, específicamente en el de bebidas amarillas, es Vida Barcos. Las características

de este producto son las siguientes: agua extraída de pozos y manantiales, color amarillo, nivel de gas de 20%, saborizantes en un 50% y pasteurizada.

El nombre utilizado pretende explotar una marca conocida y prestigiosa como es la de Barcos. Se trata de una estrategia corporativa mediante la cual se pretende respaldar todo un conjunto de productos a manera de marca paraguas, entre los cuales figuran las bebidas gaseosas: Parana, dirigida al segmento de niños de 8 a 12 años; Soda, dirigida a personas que quieren cuidar su salud; Vida, dirigida al segmento juvenil con el objetivo de competir directamente con King Cola; y Criscal, líder en el mercado de las cervezas.

El envase usado para las gaseosas en esta empresa tiene una forma distintiva frente a las demás bebidas del mercado, su contenido es de 285 ml. Vida Barcos ha enfocado todas sus estrategias de promoción hacia el segmento conformado por jóvenes entre 14 y 25 años. La estrategia de comunicación dirigida a los jóvenes apunta a despertar, de manera indirecta, los instintos del placer del desensarse, presentes en todo ser humano (es un instinto humano, abrir y descubrir cosas), tanto a nivel audio como con su *gimmick* ¿has visto mi abridor? Se utilizaron además los siguientes medios promocionales: degustación del producto, material en los diversos puntos de venta y publicidad en radio y televisión.

Dentro de las mismas bebidas de fantasía, Zulú ha intentado posicionarse también como la bebida de sabor nacional, eso a través de su slogan "peruana, peruanita como tú"; sin embargo, no ha tenido el éxito que sus directivos esperaban, dado que su incremento en ventas no ha sido muy significativo.

El gran competidor a nivel mundial de Popa Cola, es también una bebida negra, Petti Cola. Los directivos de esta compañía diseñaron hace algún tiempo una estrategia que consistía en captar el segmento formado por los adolescentes. Para ello utilizaron una fuerte campaña publicitaria, mediante la cual se posicionaron como la gaseosa de la nueva generación. De esta manera lograron captar parte del mercado de Popa Cola y mantenerse en una posición expectante en el mercado mundial. Sin embargo, en el Perú, Petti Cola durante los años 1991 y 1992 ha estado relegada al tercer lugar y un poco distante de las otras dos marcas Popa Cola y King Cola.

El mercado de las gaseosas en el Perú ha tenido un gran dinamismo en los últimos años en cuanto a estrategias de marketing se refiere. Así por ejemplo, en 1991 y por iniciativa de Kolimesa, como ya se mencionó anteriormente,

se desató una guerra de precios. A quien favoreció esta guerra finalmente fue a los consumidores. La situación fue diferente para 1992, año en el que Popa Cola reafirma su posición de liderazgo, mientras que King Cola y Petti Cola, aunque en forma pequeña, reducen su participación (Anexo No 3).

En 1993, las empresas productoras de bebidas gaseosas optaron por cambiar de estrategia, no vía precios sino más bien a través de fuertes inversiones publicitarias (ver Anexo No. 4), promociones de ventas como canjes y ofertas, auspicio a eventos importantes, etc.

Popa Cola dio un fuerte impulso a su campaña publicitaria, para lo cual, vía una estrategia corporativa, lanzó en el mercado mundial casi 30 spots publicitarios, todos bajo el lema "Siempre Popa Cola". Estos nuevos comerciales rompen con todo lo establecido en publicidad convencional, tanto a nivel gráfico como audiovisual, el imperio de la imagen predomina sobre la palabra. Se crean por primera vez las tendencias de moda y los códigos visuales que manejan los jóvenes de hoy, la idea es recuperar el segmento de los jóvenes que le fue arrebatado por Petti Cola. Además, los contenidos de dichos comerciales han dado un giro interesante en esta nueva campaña publicitaria de Popa Cola debido a que el eje de la comunicación se basa en la diversidad de imágenes que muestran el humor, lo inesperado, actitudes frenéticas, animaciones, la vida diaria, etc. Estos comerciales agradaron al público objetivo.

Ahora bien, Petti Cola, en su intento no sólo de mantener su participación sino más bien de aumentarla, decidió primero contraatacar la campaña publicitaria de Popa Cola, con comerciales que utilizaban personajes muy conocidos del cine, como Alien el octavo pasajero acompañado de dos adolescentes, lo cual reafirmaba su posicionamiento en la edad de la adolescencia.

En segundo lugar, Petti decidió implementar una estrategia netamente de producto, concretamente dirigido al envase. Siguiendo la tendencia mundial hacia el uso del PRB (Botella de Plástico Retornable), Petti lanzó en el Perú un nuevo envase para un nuevo tamaño. Como se sabe Petti trabaja a través de licencias con sus embotelladoras. Esta vez, el Grupo García/Bebidas La Sincordia inició el proyecto y han sido los primeros en el Perú tanto en lanzar el PRB como en introducir el nuevo tamaño: Petti Cola Litro y Medio. La introducción se inició el 15 de diciembre de 1992 en Trujillo -que está

abastecida de la planta de Sullana-, mientras que la campaña de lanzamiento se inició en diciembre.

Trujillo fue esta vez el lugar escogido por Petti para iniciar una batalla más contra su principal rival en el mundo, Popa Cola, la líder en el mercado. En esta singular guerra muchos son los elementos de marketing que utilizan las empresas buscando siempre adelantarse a la competencia. El envase es ahora el elegido. En Trujillo Popa Cola tiene el 60% de participación en las bebidas negras, mientras que Petti tiene el 40%. Petti Cola espera revertir la situación y alcanzar un 60% de participación en las bebidas negras. Es decir, arrebatarle a Popa Cola nada menos que 20 puntos dejándola con un 40% del mercado de negras. Para ello Petti Cola viene auspiciando eventos dirigidos a la juventud, donde predomina la música y la alegría. Así, por ejemplo, para el festival de la primavera en Trujillo, Petti organizó un concurso de fuegos artificiales en el Óvalo del Tapa que se encuentra en las inmediaciones de la Universidad Nacional de Trujillo y montó todo un escenario con música y conocidos animadores para mantener cautivo a su público objetivo -jóvenes-.

La reacción de Popa Cola fue lanzar al mercado la bebida de litro y 1/2 en envase de vidrio retornable basándose en el factor higiene, ya que el material del envase plástico tiene un control de calidad con un *snifer* que detecta y elimina solamente olores distintos, entre los cuales no se incluyen algunos de los productos como los nitrogenados (los combustibles, por ejemplo), a diferencia del envase de vidrio que sí es higiénico.

Por el contrario, el envase retornable de litro y 1/2 de Petti Cola tiene como beneficios, si se le compara con la botella de vidrio de un litro y medio:

- Ser más liviano. El PRB de un litro y medio pesa 100 gramos, mientras que la botella de vidrio de litro y medio pesa más de un kilo.
- Cómodo, tiene tamaño similar al de la botella de vidrio de litro, pero al tener menor espesor tiene las capacidades aparentemente iguales pero una contiene un litro y la otra litro y medio.
- Tapa rosca de plástico que facilita la apertura. Esta tapa de plástico es más segura, es muy difícil que corte y es muy fácil de abrir.
- Irrompible, menor riesgo. No se rompe al caer.

Economía. Menor precio por volumen.

Cintillo alrededor de la botella que permite transportarla fácilmente.

A nivel de comunicación, los objetivos principales son vender el concepto de empaque retornable de plástico y sus beneficios, ya que antes de este ingreso las botellas de plástico eran conocidas sólo como no retornables y se compraban para ir a la playa, de camping, etc. Situación diferente a la del plástico retornable que tiene un valor tanto para el consumidor como para el detallista y cuyo consumo es familiar. En la campaña promocional de Petti Cola se invirtieron aproximadamente US\$ 300,000 dólares y se incluyó, a nivel publicitario, un comercial de intriga de 10". Luego se presentó un comercial de lanzamiento de 40" en el que se da a conocer la llegada del nuevo empaque, tamaño y sus ventajas, además se mostraba las desventajas de usar botellas de vidrio, haciendo clara alusión al envase de vidrio de litro y medio recientemente lanzado por Popa Cola, el cual ya había logrado aceptación en el mercado por el concepto de rendimiento *versus* precio. También se incluyó un comercial de 10" específicamente para comunicar el concepto de retornabilidad y otro de 10" que trataba lo del intercambio de botellas.

Estos comerciales cumplen dos funciones: informar al público y también al detallista. La aceptación que ha tenido el nuevo empaque ha superado las expectativas. Entrar primeros, esta vez con el nuevo envase y nuevo tamaño, es parte de la estrategia que está llevando Petti Cola en el Perú con el objetivo de alcanzar en 1993 el 30% de participación de mercado.

Luego del lanzamiento en Lima de la botella litro y medio PRB, Popa Cola lanzó rápidamente su envase de litro y medio plástico no retornable con los mismos beneficios de este nuevo tamaño, pero ahora con un envase de menor volumen y peso. Ésta, aprovechando su condición de líder, adoptó dicha estrategia para ofrecer un producto de igual tamaño. No obstante, esta presentación no representaba ninguna innovación dado que siempre se habían comercializado envases no retornables.

La estrategia de Petti Cola le ha dado buenos resultados a tal punto que en 1993 ha ocupado el segundo lugar del mercado total desplazando de esta posición a King Cola.

Posteriormente, cuando Popa Cola estuvo en capacidad de ofrecer este nuevo tamaño y envase, lanzó al mercado su presentación de litro y medio PRB con el propósito de aprovechar la acogida de este tipo de envase y hacer frente a las innovaciones de Petti Cola.

Por otro lado, en noviembre de 1993, Petti Cola, continuando la tendencia de dar mayor valor en onzas por menor precio y siguiendo con su estrategia de innovación de empaque, decidió lanzar al mercado su botella de medio litro, la cual fue apoyada con una gran campaña publicitaria y con un precio de introducción de S/1.00 (un nuevo sol equivalente a US\$ 0.45); el mensaje usado es "la única bebida de toda tu sed". Popa Cola, aprovechando el inicio de la temporada veraniega, respondió a la medida adoptada por Petti Cola reduciendo sustancialmente el precio de la botella mediana (295 ml.) de S/. 0.80 nuevos soles a S/. 0.50 nuevos soles. Esta reacción también fue adoptada por King Cola quien inmediatamente redujo el precio de la bebida mediana al mismo valor de S/. 0.50 nuevos soles, posteriormente lanzó su botella de 1/2 litro gigante con la ventaja comparativa de ofrecer 50% más de capacidad.

Cabe mencionar, por otro lado, que Popa Cola ha cambiado de propietario, lo cual ha traído como consecuencia una reorganización y un drástico cambio de personal.

Este cambio se debió a que los antiguos dueños no quisieron aceptar algunas de las condiciones que exigía la Popa Cola Interamérica, y fueron presionados a venderla por la misma institución. Los nuevos dueños tienen experiencia, ya que poseen una planta embotelladora en el sur del país. Además cuentan con capitales para invertir e innovar.

Por otro lado, se está avanzando sin medir resultados, lo cual origina fuertes inversiones que no han sido retribuidas de manera adecuada. Esto debido principalmente a que no se miden mucho los gastos, pues éstos, como se indicó anteriormente, son prorateados entre la Embotelladora y la Popa Cola Interamérica.

A pesar de todo, Popa Cola sigue siendo la líder en el mercado de las bebidas gaseosas, aún cuando sus directivos están preocupados por el repunte de Petti Cola, que ha ocasionado la disminución en 16 puntos del consumo de esta bebida.

Popa Cola desea mantener su posición de liderazgo, para ello no debe ceder un punto más de su participación, sino más bien recuperar el nivel de participación obtenido en 1992. Por esta razón, se ha decidido contratarlo a usted como asistente de marketing para que responda las siguientes interrogantes y diseñe una estrategia que permita consolidar a Popa Cola como líder e incrementar su participación en el mercado.

1. ¿Por qué considera usted que Popa Cola no ha adoptado la estrategia de innovación de empaque primero que sus seguidores?
2. ¿Debe Popa Cola frenar el incremento de participación en el mercado de Petti Cola a través de una estrategia de reducción de precios?
3. ¿Popa Cola debe lanzar al mercado su producto en nuevos envases y/o diferentes tamaños, como lo hacen sus competidores?
4. ¿Hasta qué punto la estrategia corporativa de Popa Cola le impide tomar decisiones rápidas dentro de cada mercado interno, para hacer frente a sus competidores?

Además de esta información se le presentan los siguientes anexos.

Anexo No. 1

PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR SABORES

| Sabores | 1993 | | | 1994 | | | |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|
| | Set. | Oct. | Dic. | Ene. | May. | Set. | Dic. |
| Cola | 51.2 | 52.0 | 55.8 | 53.7 | 53.8 | 48.8 | 48.7 |
| Amarillo | 24.6 | 24.4 | 24.4 | 26.8 | 24.9 | 28.4 | 29.6 |
| Lima/limón | 6.8 | 6.5 | 6.9 | 8.0 | 10.1 | 9.4 | 9.3 |
| Fresa/rojas | 5.1 | 4.9 | 3.3 | 3.1 | 3.9 | 4.4 | 3.6 |
| Naranja | 4.0 | 4.1 | 3.7 | 3.7 | 3.7 | 5.2 | 4.6 |
| Limonada | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.4 | 0.9 |
| Otros | 8.3 | 8.1 | 5.7 | 4.7 | 3.6 | 3.4 | 3.3 |
| Total (%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Fuente: C.C.R.
Elaboración propia.

Anexo No. 2

PARTICIPACIÓN EN LAS BEBIDAS AMARILLAS

| Marcas | 1993 | | | 1994 | | | |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|
| | Ago. | Oct. | Dic. | Ene. | Abr. | Ago. | Dic. |
| King Cola | 92.6 | 94.1 | 95.9 | 97.0 | 97.2 | 97.4 | 97.7 |
| Vida Barcos | 6.8 | 5.1 | 4.1 | 3.0 | 2.8 | 2.2 | 2.0 |
| Pastorita | 0.6 | 0.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Tres Colas | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.4 | 0.3 |
| Total (%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Fuente: C.C.R.
Elaboración propia.

Anexo No. 3

PARTICIPACIÓN DE MERCADO

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Popa Cola | 36.1 | 33.6 | 33.1 | 33.0 | 33.3 |
| King Cola | 27.3 | 28.4 | 26.5 | 25.4 | 26.1 |
| Petti Cola | 8.5 | 11.5 | 8.9 | 14.0 | 18.2 |
| Kolimesa | 0.8 | 4.1 | 8.8 | 6.6 | 3.3 |
| Otros | 27.3 | 22.4 | 22.7 | 21.0 | 19.1 |
| Total (%) | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: C.C.R.
Elaboración propia.

Anexo No. 4

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO
TAMAÑO DE PRESENTACIÓN**

| Tamaño (Lts.) | 1993 | | | 1994 | | | |
|---------------|------|------|------|------|------|------|------|
| | Set | Oct | Dic | Ene | Mayo | Set | Dic |
| 0.29 Lts. | 34.3 | 33.6 | 32.7 | 34.9 | 33.7 | 28.7 | 28.6 |
| 0.5 Lts. | 0.0 | 0.2 | 8.3 | 8.7 | 9.0 | 16.0 | 15.0 |
| 1.00 Lts. | 41.7 | 41.6 | 36.3 | 37.1 | 34.8 | 31.0 | 32.2 |
| 1.25 Lts. | 3.7 | 3.7 | 2.5 | 2.1 | 2.3 | 1.7 | 1.6 |
| 1.50 Lts. | 18.3 | 18.8 | 17.7 | 15.8 | 18.6 | 20.2 | 20.0 |
| 2.00 Lts. | 1.1 | 1.3 | 0.9 | 1.1 | 1.4 | 2.2 | 2.5 |
| Otros | 0.9 | 0.8 | 0.6 | 0.3 | 0.2 | 0.2 | 0.2 |
| Total (%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Fuente: C.C.R.
Elaboración propia.

Anexo No. 5

PARTICIPACIÓN EN EL TAMAÑO 1.5 LT.

| | 1993 | | | 1994 | | | |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|
| | Set. | Oct. | Dic. | Ene. | May. | Set. | Dic. |
| Petti Cola | 60.4 | 61.8 | 57.7 | 47.9 | 44.8 | 40.5 | 40.5 |
| Popa Cola | 39.6 | 38.2 | 42.3 | 52.1 | 55.2 | 59.5 | 59.5 |
| Total (%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Fuente: C.C.R.
Elaboración propia.

PARTICIPACIÓN EN EL TAMAÑO 0.5 LT.

| | 1993 | | | 1994 | | | |
|------------|------|-------|-------|-------|------|------|------|
| | Set. | Oct. | Dic. | Ene. | May. | Set. | Dic. |
| Petti Cola | 0.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 66.4 | 53.9 | 56.2 |
| Popa Cola | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 33.6 | 46.1 | 43.8 |
| Total (%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Fuente: C.C.R.
Elaboración propia.

VII

Supermercados Huong S.A.

En la década del cincuenta se produjeron grandes cambios en el perfil psicográfico y demográfico del consumidor limeño de los niveles socioeconómicos alto y medio alto. Nuevas urbanizaciones comenzaron a surgir y se inició un proceso de crecimiento urbano, el cual fue acompañado por la aparición de los llamados "Centros Comerciales". En estos centros se brindaban los principales servicios urbanos tales como panaderías, farmacias, bodegas y un nuevo concepto de mercado en la ciudad: el supermercado.

La primera gran cadena de supermercados en Lima fue Supermarket S.A., la que inauguró su primera tienda en la Av. Larco, en Miraflores, a mediados de la década de los cincuenta. El éxito ocurrió de inmediato y en diez años la cadena tenía aproximadamente una docena de tiendas repartidas por diversas zonas de Lima. La competencia no se hizo esperar, entre los sesenta y setenta se establecieron otras cadenas como Codos, Galaxia, Monterreal, Mía y Escala. Estas últimas pasaron de ser tiendas de departamentos a una especie de híbridos entre departamentos y supermercados. Escala inauguró su primera tienda "GIGANTE" en Breña en 1967, mientras que Monterreal y Mía fueron las primeras en abrir tiendas en provincias.

A inicios de la década del setenta quebró la mayor y más antigua cadena, Supermarket S.A. Luego fue estatizada y tomó el nombre de Super Epsa. Poco a poco el nivel de servicio, la calidad y la variedad de productos se fueron deteriorando, lo cual provocó su cierre definitivo. Las otras cadenas cubrieron ese vacío abriendo más tiendas, pero la variedad de mercaderías y

el nivel de servicio y atención ofrecidos fueron disminuyendo paulatinamente, a tal punto que hacia fines de la década de los setenta el sector mostraba un serio deterioro.

Esta situación comenzó a revertirse en la década de los ochenta, con la aparición de Tiendas Huong en el negocio de los supermercados. Ya en 1942, el señor Erasmo Huong y su esposa habían inaugurado una bodega en San Isidro. Desde pequeños sus hijos aprendieron las labores básicas de administración de la bodega; entre éstas, ellos llevaban las cuentas de los créditos, atendían los pedidos a domicilio, cuidaban la calidad de los productos que ofrecían, etc. Durante casi dos años los hermanos Huong manejaron simultáneamente los dos locales y luego de una serie de estudios de mercado decidieron incorporar nuevos productos y servicios.

Hacia 1980 se había alcanzado el máximo nivel de ocupación de la bodega y de cobertura geográfica, por lo que luego de dos años de evaluación inauguraron el primer supermercado E. Huong en el óvalo Gutiérrez.

En ese entonces la economía era inestable e incierta y numerosos factores (carencia de productos, disminución de la demanda por el bajo poder adquisitivo, etc.) caracterizaban al entorno como difícil y no propicio para una inversión.

Sin embargo, las Tiendas Huong abrieron sus establecimientos estratégicamente con innovaciones y un nuevo concepto de atención especial al cliente. Lo que hicieron fue desarrollar un híbrido entre la bodega y el supermercado tradicional, para lo cual fue importante darle un agregado de atención personalizada. Esto le permitió captar desde sus inicios a gran parte del mercado; provocó así la quiebra de los supermercados Codos, Galaxia (a pesar de los intentos que realizaron por recuperar su mercado: atendieron con un horario extendido, contaban con farmacia las 24 horas del día, etc.) y Monterreal. Así, Huong se convierte en el líder indiscutible de los supermercados anulando toda competencia.

Cabe resaltar la semejanza del caso Huong con el caso que se presentaba en los EE.UU., antes de 1930, cuando los alimentos se vendían en pequeños establecimientos denominados *Mom-and-pop-storer* (tiendas de mamá y papá), que eran negocios familiares dirigidos por sus integrantes. La diferencia está en que allá éstos fueron reemplazados por los supermercados; en el caso de

Huong la administración en pequeña escala fue el paso previo para el engrandecimiento.

E. Huong alcanzó el liderazgo en el mercado de los autoservicios, debido a su orientación a la mercadotecnia, la cual se ha afianzado con el paso de los años.

En febrero de 1985 inauguraron un local en la Urb. Aurora y en junio del mismo año abrieron otro en la Av. Benavides. Posteriormente han inaugurado locales en Córpac y Chacarilla del Estanque, ya que su política era establecer locales sólo en las zonas donde habitan personas con altos ingresos, su mercado objetivo. Seleccionar este mercado como el deseado ha sido un excelente acierto, ya que a pesar de la variable influencia del entorno este sector requeriría siempre de sus servicios. Una prueba de esto se puede apreciar en los Anexos N^{os}. 1 y 2.

Uno de sus mejores logros fue la apertura de su hipermercado denominado Métrico. Este inmenso local se ubicó en lo que fue el bazar del ejército en Chorrillos. La inversión realizada para adecuar el local a sus necesidades fue millonaria. A diferencia de sus otros locales, Métrico está dirigido a la clase media típica, media baja y al segmento alto de las clases populares -debido a su ubicación, aunque también frecuentan este mercado la clase media-alta de las zonas colindantes como Barranco-.

En Métrico la modalidad de ventas es tanto al por mayor como al por menor. Las primeras están orientadas al comercio detallista. Para comprar allí las personas deben inscribirse y tener una tarjeta de afiliados. Con el propósito de incentivar a los minoristas para que compren en este local, los hermanos Huong obligaron a los fabricantes a modificar los empaques hacia "Empaques Múltiples". En un primer momento ellos mismos fabricaron los empaques, dando así la iniciativa, que luego fue adoptada por los fabricantes.

Huong se dedica a la comercialización de bienes perecibles, artículos de bazar y pasamanería, embutidos y pescados. También en algunas tiendas poseen farmacia, librería y una variedad de servicios como fotocopias, fax, pago de servicios, *video rent*, revelados de fotos, anillados, etc.

Todos estos servicios fueron adicionados con el fin de que el cliente encuentre en un solo lugar todo lo que necesita. También por ser una empresa orientada a satisfacer a sus clientes presta servicios gratuitos como el *valet parking*,

lustrado de calzado, días de agasajo al cliente, etc. Asimismo, facilita al cliente la compra de productos listos para cocinar y consumir (Huong pizza, Huong fish, Huong salad, Sopas E. Huong, entre otros), fomenta la participación de sus clientes en sus actividades tales como huevos de pascua, cartas a mamá, el gran curso de Fiestas Patrias, Huong busca una nueva tienda, buzón de sugerencias, etc. Ayuda a sus clientes en sus actividades a través de las sugerencias Huong, mis compras en E. Huong, sugerencias para el hogar, para hacer parrilladas, para el viaje, etc. Sus locales cuentan con una distribución especial, son funcionales y acogedores.

E. Huong también muestra preocupación por los problemas de la ciudad y trata de crear conciencia a través de sus campañas: cuidemos las playas, respete las señales de tránsito, no arroje papeles; y apoya económicamente a su comunidad, como en Chorrillos con el alumbrado público.

Por otra parte, E. Huong fue el primer autoservicio en implantar tecnología de punta "Huong scanner"; e implementó las balanzas electrónicas. Un aspecto que cabe resaltar es que en E. Huong los empleados se encuentran comprometidos con la filosofía de la empresa, la cual consiste en brindar un buen servicio al cliente.

Por todo lo anterior, E. Huong consiguió alcanzar el liderazgo en los supermercados y ha logrado lo más difícil: crecer en época de recesión. Su clientela aumentó considerablemente, y la afluencia de público hizo que no se abastecieran con la capacidad en tienda que tenían. Esto aunado al riesgo de la población de acudir a lugares concurridos, en 1992, por el terrorismo, los motivó a que implementaran un nuevo servicio: Huong pedidos, un sistema de pedidos por teléfono. En el primer día de operaciones se inscribieron 33 personas y en el resto del año de 1992 se recibieron un promedio de 300 pedidos diarios. Cabe resaltar que este sistema se ha usado en zonas donde Huong no tenía cobertura geográfica por no tener una tienda en los alrededores.

Para lograr mayor participación en el mercado y atender a potenciales clientes de otras zonas, iniciaron un plan de expansión. Por esto han abierto nuevos locales apoyados en la campaña "Huong busca una nueva tienda", en la cual han participado sus clientes dando sus sugerencias.

Durante su crecimiento fueron institucionalizando el concepto de dedicarse exclusivamente a brindar a sus clientes lo que deseaban siendo intensivos en

la relación personal, el buen servicio y la calidad de todos sus productos. Para ello fue indispensable contar con el compromiso y la participación de todos sus colaboradores.

Éstos tienen como valores la honradez, la dedicación al trabajo, la calidad, el servicio, la limpieza y la innovación constante, es decir, comparten con mucha fuerza la filosofía de la empresa.

La empresa es toda una compleja organización que está conformada por técnicos y especialistas en diversos campos tales como refrigeración, sistemas, electricidad, industria alimentaria, promoción, *merchandising*, diseño, decoración, ventas, atención y servicio al cliente, entre otros.

Cuentan con una adecuada política de inventarios, además del sistema BEAS (consignación), con lo que reducen sus costos operativos y tienen liquidez financiera para solventar las promociones y constantes innovaciones de la empresa.

Respecto al marketing, lo consideran como una función esencial en la empresa. El proceso de satisfacer a los clientes es tarea de todos, cada colaborador comprende que la calidad e imagen de su producto o servicio dependen en gran medida de la calidad del trabajo que desempeñan y actúan siempre con criterio "marketero".

Los directivos de la cadena E. Huong han aplicado estrategias de marketing, preocupándose por mejorar la calidad del servicio al cliente. El éxito alcanzado se manifiesta en su buena situación financiera, que les permite implementar dichas estrategias para afrontar el futuro competitivo en el campo de los supermercados.

Ahora bien, dado el considerable crecimiento demográfico, sobre todo en la gran Lima, como también los cambios culturales y sociales -el hecho de que no sólo las amas de casa realizan las compras, sino también jóvenes y padres de familia, o el aumento de mujeres que, aparte de atender a la familia, realizan alguna labor-, se ha incentivado la aparición de nuevos supermercados, que buscan desplazar a Huong de su posición de liderazgo.

Así, por ejemplo, el supermercado Tiendas "+" fue uno de los primeros competidores de Huong. El éxito de Tiendas "+" se atribuyó originalmente a la excelente localización con una oferta de servicios similares a los de Huong pero con un horario ampliado. Tiendas "+" no se quedó en eso, sino que

realizó innovaciones importantes como la atención las 24 horas del día, diariamente. Cuenta con panadería, tienda de pastas, una planta de leche fresca y posteriormente implementaron Comass, un servicio de comida rápida. Además, fueron originales al colocar calculadoras en los carros de compra, las cuales son de gran ayuda para sus clientes. Otra diferencia importante es que para Tiendas "+" su cliente típico es el "ama de casa que trabaja". En 1993, Tiendas "+" contaba ya con tres tiendas ubicadas en Miraflores (Av. Benavides), Magdalena (Av. Javier Prado) y la Molina.

Por otro lado, la empresa chilena de cadenas de tiendas Santa Chabela posicionó a su subsidiaria peruana que representa una fuerte competencia para los establecimientos Huong. En términos de ventas netas -a 1995-, esta empresa es la segunda cadena de supermercados tanto en Chile como en Perú. Ha logrado esta posición por localizar estratégicamente sus supermercados y por la campaña publicitaria que le asignaba una imagen de solidez y buen servicio.

Ingresó al mercado promocionándose fuertemente a través de la publicidad por televisión, la cual aún se mantiene con el propósito de obtener mayor participación en el mercado (ver Cuadro No. 1).

Cuadro No. 1

**INVERSIÓN PUBLICITARIA
ALMACENES-AUTOSERVICIOS 1994**

| Supermercados | Inversión en mill. de \$ |
|----------------------|-------------------------------------|
| Métrico | 3 017,552.91 |
| Santa Chabela | 1 794,453.00 |
| E. Huong | 1 753.532.30 |

En mayo de 1993, Santa Chabela adquirió inicialmente tres locales de la cadena de tiendas Escala, ubicados en Jesús María (Residencial San Felipe), San Borja (Av. Javier Prado) y Miraflores (Av. José Pardo). Conforme pasaron los años fue inaugurando nuevos locales, actualmente (1995) posee 12 bien implementados y que gozan de gran prestigio y aceptación. Hace poco invirtió US\$ 3 millones en la adquisición de 3 locales de la cadena de Tiendas

"+" La utilidad neta de 1994 fue de 8.8 millones de dólares y aproximadamente el 25.3% proviene de sus operaciones en el mercado peruano.

Además, Santa Chabela fue el primer supermercado que creó una tarjeta de crédito especial para supermercados, la cual permite adquirir productos en una fecha determinada y gozar de un crédito de hasta 40 días.

Un competidor fue la cadena de tiendas Mía, la cual fue relanzada con el nombre de Globos, buscando posicionarse por precios y no servicios. Ésta se dirigió al mercado medio típico. No abandonó la heterogeneidad de Mía, ya que también vendía ropa, ni la ubicación de sus tiendas: Schell, Jirón de la Unión, La Parada, Jesús María, Breña y la última, que sí es nueva, en Santa Catalina. La mayoría de estos distritos son lugares donde vive gente de nivel socioeconómico medio y medio-bajo. A pesar de sus intentos por sobrevivir durante la crisis que afectó al país, quebró.

Otro establecimiento que figuraba era Ébano, ya instalado por muchos años en La Planicie y que enfrentaba la competencia de Tiendas "+" en la Molina, también tenía un local en Córpac, que fue el primero en implementar. Consciente de esta competencia, Ébano intentó ofrecer una mejora sustantiva en sus servicios. Sin embargo, terminó vendiendo su local de Córpac a Macci.

Asimismo, surgió una nueva cadena, orientada a la clase media típica y que ocupa un par de tiendas que fueron de la cadena Codos, en San Felipe y Salamanca: Macci. Se trata de un supermercado ordenado y pequeño, que busca posicionarse por precios. Este aún se mantiene en el mercado y en junio de 1995 planeaba inaugurar otra tienda en el antiguo local de Globos en Schell (novenia tienda en Lima). Ha incursionado en provincias, pero para una mejor administración constituyó 2 empresas: MacciNorte (Chiclayo y Piura) y MacciSur (Arequipa). Su proyección de ventas para 1995 es de 60 millones de dólares.

Por último, en cuanto a competidores se refiere, es importante tener en consideración los autoservicios de conveniencia, de gran éxito en Estados Unidos y cuyo caso típico lo constituyen los autoservicios ubicados en las estaciones de servicios para autos. Éstos se dirigen a atender compras de urgencia. Por tanto, ofrecen el beneficio de "ahorro de tiempo". La presencia de este tipo de establecimientos se está dando desde hace tiempo sobre todo en las estaciones de servicio ubicadas rumbo a las playas del sur, tal como

Ultragrifo. Se ha incrementado de manera significativa debido a la reciente privatización de los grifos.

Aunque un factor distintivo es la agresividad de los supermercados en lo referente a la promoción de los productos, que es financiada por los fabricantes o por los importadores. Por eso se observan sorteos, degustaciones, eventos.

Por todo ello, aún cuando Huong sigue siendo el líder de los supermercados, como ya se dijo anteriormente, sus competidores están empezando a ganar una importante participación en el mercado. Además, cabe mencionar que dichos competidores, específicamente Santa Chabela, han enfocado todas sus estrategias hacia el mismo segmento al cual se dirige Huong. Esto constituye un gran peligro para Huong y puede ocasionar una excesiva saturación en ese segmento, no obstante que existen otros como el de los niveles socioeconómicos bajo, medio bajo y medio, que constituyen mercados potenciales aún no atendidos.

Consecuentemente, Huong ya no es el único que busca satisfacer a sus clientes, es decir, la competencia se ha incrementado y constituye una fuerte amenaza. Por otro lado, Huong está invirtiendo en infraestructura y locales que en lo posible cuenten con estacionamientos cómodos o con locales cercanos para usarlos con ese fin. En el caso de la tienda de Chacarilla, la playa de estacionamiento no les pertenece, sino a un concesionario. En el caso de la tienda de San Borja, su tienda es pequeña y no cuenta con los servicios adicionales respecto a los de un supermercado; además, se producen congestionamientos en las llamadas horas punta, lo cual va en contra de uno de los propósitos bajo el cual nació Huong: rapidez en el servicio. Adicionalmente, en Huong no se atiende en horario corrido.

En 1994, la situación financiera y económica fue buena, a pesar de la etapa recesiva por la que estuvo atravesando el país. A mediados de 1995, el panorama es diferente: estabilidad política-económica, seguridad, miras hacia el progreso y desarrollo. Pero, debido a la liberalización de la economía y a la globalización, se puede presumir que vendrán nuevas inversiones en todas las actividades económicas en general, y podrán incursionar nuevas cadenas de supermercados en nuestro país.

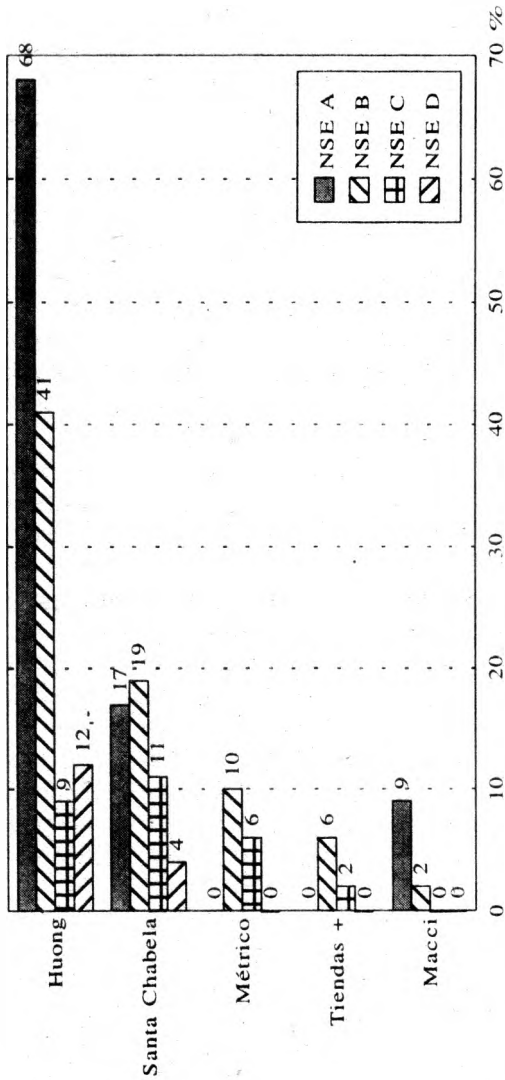
Por todo lo anteriormente descrito, los directivos de Huong deberían pensar en aspectos tales como:

- ¿Cómo enfrentar a la creciente competencia actual?
- ¿Cómo enfrentar a la competencia potencial extranjera y/o privada nacional?
- ¿Cómo responder ante el ataque de establecimientos que no son supermercados, pero que tienden a realizar la misma función (autoservicios de conveniencia)?
- ¿Es conveniente o no ingresar a otro segmento del mercado aparte del segmento medio alto y alto, y por consiguiente abrir otros locales en otros distritos?
- ¿Cómo solucionar sus problemas internos actuales (establecimiento, saturación del segmento del mercado, distribución interna de mercadería)?

Si usted fuese el Gerente de Marketing de Huong, ¿qué estrategias tomaría para enfrentar todas estas interrogantes?

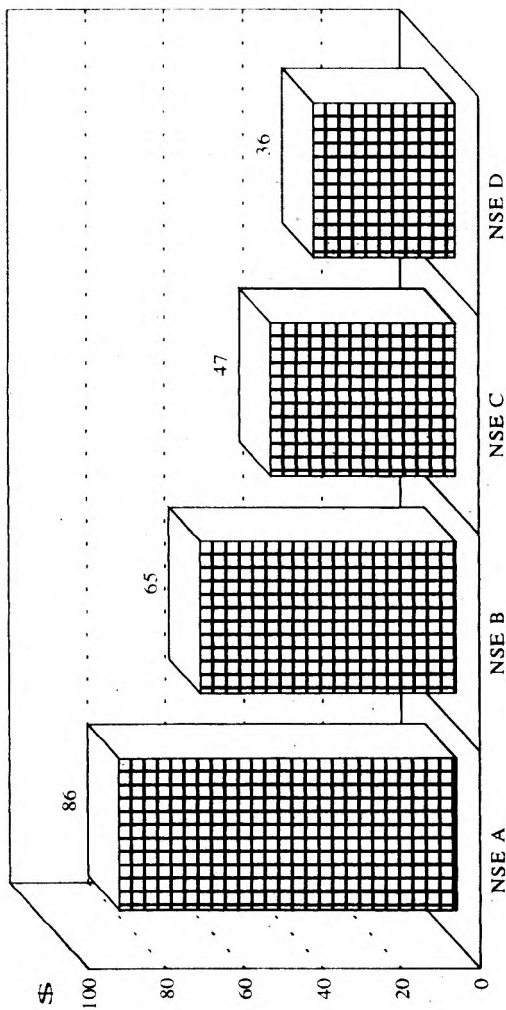
Anexo No.1

EL MEJOR SUPERMERCADO PARA EL AMA DE CASA
Por NSE



Fuente: APOYO S.A. Lima, octubre 1994.
 Base: Total de amas de casa entrevistadas (425).
 NSE: A-alto; B-medio alto; C-medio típico; D-bajo.

Anexo No. 2
GASTO PROMEDIO A LA SEMANA EN COMPRA DE ALIMENTOS
 Según NSE



Base: Total de amas de casa entrevistadas (425)
 NSE: A-alto; B-medio alto; C-medio típico; D-bajo.
 Fuente: APOYO S.A. Lima, octubre 1994.

VIII

Caso: Tanú

En los últimos diez años el consumo de refrescos en polvo se ha ido incrementando. En el Cuadro No. 1 podemos apreciar que el porcentaje de consumo es significativo y la explicación a este suceso es que los estratos socioeconómicos medio típico y bajo lo ven como alternativa al consumo de gaseosas, mientras que la preferencia de los estratos medio alto y alto se da como tendencia al consumo de productos más naturales (por el contenido vitamínico) y de rápida preparación.

La oferta en este mercado se encuentra subdividida en tres segmentos: los no azucarados, los semiazucarados y los azucarados. Los motivadores y la forma de consumo son diferentes entre segmentos.

Los no azucarados, que se dirigen a amas de casa hasta cierto punto tradicionales que disponen de un mayor tiempo para preparar el refresco, son de menor precio que los azucarados y el consumo se da en las diferentes horas del día.

Los azucarados son para amas de casa que buscan conveniencia, son más rápidos y prácticos y están dirigidos a la familia porque su mayor consumo se da en momentos determinados como el almuerzo, la comida, etc. El consumo de éstos es tradicionalmente veraniego.

Entre las principales empresas en el rubro de refrescos en polvo destacan:

Empresas extranjeras:

- 1) FIL MOLIS; KANG, PUL-EID, YA

- 2) ABISMO: ROMAL, MAROMA
- 3) PREMICO: CIRUS, GLUP
- 4) NOESTE: IP
- 5) BEA TUDS: TRIPI

Empresas nacionales:

- 1) ÁCIDOS S.A.: NEFRITA, Tanú
- 2) MUNDIAL: MUNDIAL

Cuadro No. 1

FRECUENCIA DE CONSUMO DE REFRESCOS EN SOBRE

| Frecuencia | Total (%) | A (%) | B (%) | C (%) | D (%) |
|-------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Frecuentemente | 47 | 58 | 46 | 42 | 50 |
| Ocasionalmente | 22 | 15 | 25 | 28 | 18 |
| Rara vez | 13 | 5 | 13 | 11 | 16 |
| Nunca | 18 | 22 | 16 | 19 | 16 |
| Base real | 350 | 41 | 98 | 131 | 80 |
| Base ponderada % | 100 | 3.8 | 18.4 | 34.4 | 43.4 |

Total: 100% vertical.

Niveles socioeconómicos: A-alto; B-medio alto; C-medio típico; D-bajo.

Fuente: APOYO-Opinión y Mercado S.A. Lima, junio 1995.

FIL MOLIS (multinacional, dueña de las marcas Kang y Pul-eid) ingresó al mercado peruano en 1980, dadas las posibilidades económicas además de considerar que sus productos no eran conocidos en el Perú. Es así que luego se firma un contrato con el grupo RICHÍ O. RUSTER para la producción y comercialización de Kang en el Perú.

A comienzos de 1981 se realizó un estudio de mercado con óptimos resultados, por lo que en 1982 se lanzó oficialmente. Luego Pul-eid sería introducido al mercado. Kang alcanzó en poco tiempo una significativa participación del 65% en el mercado de bebidas azucaradas y Pul-eid del 25%, con lo que se dominó el 90% de las ventas. Romal ocupó el tercer lugar con un aproximado de 7%. Las demás marcas sólo alcanzaban juntas el 3%.

El ingreso de Kang ocasionó que las otras empresas que se desarrollaban en el segmento de bebidas en polvo no azucaradas tuvieran que incursionar en el nuevo segmento azucarado que se había abierto. Anteriormente al ingreso de Kang, todas las bebidas en polvo eran no azucaradas, siendo Romal la empresa líder con su chicha morada (80% del mercado). Es por este motivo que Romal tuvo que incursionar en el nuevo mercado azucarado y esta actitud fue seguida por las demás empresas.

En 1984, el mercado se estructuraba en su totalidad de la siguiente manera:

- En litros: 70% bebidas en polvo no azucaradas
- 30% bebidas en polvo azucaradas

Entre los no azucarados (que disfrutaban de una participación del 82.5%) el sabor líder con 56.7% es el de chicha morada, seguido de lejos por el de naranja; sin embargo, esta situación se revierte en los azucarados (17.5% de participación total) donde el sabor líder es el de naranja con 70%.

En 1986, a causa de los cambios políticos y las perspectivas de crisis económica, la FIL MOLIS decidió desactivar su contrato con RICHI O. RUSTER, empresa que quedó sólo con la licenciatura de la marca TOTAL ROODS en el Perú. Es en esta situación en la que venía operando RICHI O. RUSTER, pero actualmente (1995) la multinacional reforzará su posición en el mercado, ya que América Latina y sobre todo el Perú muestran una situación estable y posee un potencial interesante de crecimiento.

Hace tres años aproximadamente, en el segmento de los azucarados, Kang era el líder indiscutible con el 62.5% de participación. Entró con un solo sabor y luego hizo la extensión de línea en sabores a piña y toronja, los que alcanzaron una pequeña preferencia.

Otra compañía que se dedica a la elaboración de refrescos, gelatinas y postres es ÁCIDOS S.A.; dentro de cada uno de ellos posee una gran cantidad de sabores y presentaciones.

Maneja cuatro líneas principales las cuales son:

- Marca Tanú (refresco de naranja)
- Marca Moyi (sillau)

Marca Nefrita (chicha morada, refrescos de fresa y de piña, flan, pudín y esencia de vainilla, chuño, harina de camote, maizena, azúcar en polvo, mazamoras de durazno, morada, piña).

Por su parte, ÁCIDOS S.A. intentó incrementar su participación en el segmento de refrescos en polvo bajo la marca Nefrita y Nasanjita, pero no obtuvo buenos resultados.

A finales de 1985, al comercializar la marca Nefrita, llegó a constituirse en el líder del mercado peruano de mazamoras; sin embargo, sus bebidas en polvo aún no tenían gran aceptación.

En 1987, la empresa trató de incrementar la demanda de su producto principal, por lo que contrató los servicios de la agencia publicitaria TUORUM, la que elaboró la campaña del "chiquito mazamorrero". Esta campaña incrementó un poco la participación de la marca Nefrita dentro del rubro de mazamoras y principalmente en el rubro de bebidas en polvo no azucaradas -segmento en el que logró segundo lugar-.

Es ante esta coyuntura que ACIDOS S.A. se vio impulsada por sus recientes éxitos a introducirse con un producto nuevo en el mercado de bebidas en polvo azucaradas; es así que entre noviembre y diciembre de 1991 se produce el lanzamiento de Tanú, cuyo objetivo era tomar una posición expectante respecto a Kang mediante propagandas televisivas elaboradas por TUORUM y que eran de naturaleza muy creativa y efectiva.

Antes del lanzamiento de Tanú se tenía la idea de ofrecer al mercado un producto de calidad que entrara a competir fuertemente en la categoría de refrescos solubles. Se pensaba en que fuera más económico para abarcar un público objetivo más amplio y que rindiera igual que los otros refrescos existentes en el mercado.

Junto con la agencia se empezó a trabajar la lista de posibles nombres que este producto debía tener. Se pensó en los más comunes como Refresquín y hasta en los más exóticos como Tanú. Un nombre prácticamente ideado, que no contaba con significado alguno pero que destacaba por su rareza.

Al aprobarse el nombre de Tanú, se inició el diseño del empaque y la producción del mismo; se realizó un *test* del producto para conocer las

ventajas que ofrecía éste en comparación con los demás de su categoría. Luego llegó el momento de lanzarlo y ofrecerlo al público.

Se buscaba tener la máxima cobertura horizontal posible y, ayudados por la calidad del producto y el precio, tratar de lograr una posición importante del mercado creando una personalidad propia del producto.

Al ser Tanú un producto nuevo, era importante recalcar sus ventajas: más rico, más económico, más pequeño y de igual rendimiento que los demás. Por otro lado, se debía introducir estratégicamente el nombre del producto, lo cual es fundamental en el lanzamiento.

En efecto, Tanú logró posicionarse y es un producto que tiene la misma calidad del azucarado y un envase especial; sin embargo, se vende a un precio relativamente bajo. Su orientación era hacia los estratos socioeconómicos bajos, pero ha tenido una aceptación fuera de lo común. Se esperaba lograr una posición de liderazgo y actualmente se puede afirmar que alcanzó este objetivo.

Se buscaba que la gente probara Tanú y al mismo tiempo se hiciera una comparación de productos, sin nombrar a la competencia (aunque desde el inicio la gente sabe de quién se trata). Para lograr que los posibles consumidores no perdieran de vista los beneficios y las ventajas que les ofrecía este producto, se optó por trabajar con una campaña publicitaria que rompiera esquemas: un comercial que destacara que la marca Tanú es capaz de satisfacer "mejor y de manera diferente" las expectativas del posible consumidor. Y para hacerlo más polémico, la competencia reconocía los beneficios que Tanú brindaba al punto de recurrir a una sala de conferencias para discutir sobre la preocupación que les había producido su lanzamiento: un producto más rico, más económico (40% menos que el líder) y que el contenido de un sobre más pequeño ofrecía la misma cantidad de líquido.

El doble sentido hace que la gente le tome antipatía a ese directorio y que indiscutiblemente el pequeño Tanú (criticado a más no poder por la competencia) gane simpatía. Por otro lado, visualmente se trabajó mucho para que el empaque de Tanú sea reconocido desde el principio y auditivamente se repitió mucho el nombre del producto. Por último, la frase "se llama Tanú y nadie se va a acordar" está hecha intencionalmente con la finalidad de que se acuerden más del nuevo producto.

Marca Nefrita (chicha morada, refrescos de fresa y de piña, flan, pudín y esencia de vainilla, chuño, harina de camote, maizena, azúcar en polvo, mazamoras de durazno, morada, piña).

Por su parte, ÁCIDOS S.A. intentó incrementar su participación en el segmento de refrescos en polvo bajo la marca Nefrita y Nasanjita, pero no obtuvo buenos resultados.

A finales de 1985, al comercializar la marca Nefrita, llegó a constituirse en el líder del mercado peruano de mazamoras; sin embargo, sus bebidas en polvo aún no tenían gran aceptación.

En 1987, la empresa trató de incrementar la demanda de su producto principal, por lo que contrató los servicios de la agencia publicitaria TUORUM, la que elaboró la campaña del "chiquito mazamorrero". Esta campaña incrementó un poco la participación de la marca Nefrita dentro del rubro de mazamoras y principalmente en el rubro de bebidas en polvo no azucaradas -segmento en el que logró segundo lugar-.

Es ante esta coyuntura que ACIDOS S.A. se vio impulsada por sus recientes éxitos a introducirse con un producto nuevo en el mercado de bebidas en polvo azucaradas; es así que entre noviembre y diciembre de 1991 se produce el lanzamiento de Tanú, cuyo objetivo era tomar una posición expectante respecto a Kang mediante propagandas televisivas elaboradas por TUORUM y que eran de naturaleza muy creativa y efectiva.

Antes del lanzamiento de Tanú se tenía la idea de ofrecer al mercado un producto de calidad que entrara a competir fuertemente en la categoría de refrescos solubles. Se pensaba en que fuera más económico para abarcar un público objetivo más amplio y que rindiera igual que los otros refrescos existentes en el mercado.

Junto con la agencia se empezó a trabajar la lista de posibles nombres que este producto debía tener. Se pensó en los más comunes como Refresquín y hasta en los más exóticos como Tanú. Un nombre prácticamente ideado, que no contaba con significado alguno pero que destacaba por su rareza.

Al aprobarse el nombre de Tanú, se inició el diseño del empaque y la producción del mismo; se realizó un *test* del producto para conocer las

ventajas que ofrecía éste en comparación con los demás de su categoría. Luego llegó el momento de lanzarlo y ofrecerlo al público.

Se buscaba tener la máxima cobertura horizontal posible y, ayudados por la calidad del producto y el precio, tratar de lograr una posición importante del mercado creando una personalidad propia del producto.

Al ser Tanú un producto nuevo, era importante recalcar sus ventajas: más rico, más económico, más pequeño y de igual rendimiento que los demás. Por otro lado, se debía introducir estratégicamente el nombre del producto, lo cual es fundamental en el lanzamiento.

En efecto, Tanú logró posicionarse y es un producto que tiene la misma calidad del azucarado y un envase especial; sin embargo, se vende a un precio relativamente bajo. Su orientación era hacia los estratos socioeconómicos bajos, pero ha tenido una aceptación fuera de lo común. Se esperaba lograr una posición de liderazgo y actualmente se puede afirmar que alcanzó este objetivo.

Se buscaba que la gente probara Tanú y al mismo tiempo se hiciera una comparación de productos, sin nombrar a la competencia (aunque desde el inicio la gente sabe de quién se trata). Para lograr que los posibles consumidores no perdieran de vista los beneficios y las ventajas que les ofrecía este producto, se optó por trabajar con una campaña publicitaria que rompiera esquemas; un comercial que destacara que la marca Tanú es capaz de satisfacer "mejor y de manera diferente" las expectativas del posible consumidor. Y para hacerlo más polémico, la competencia reconocía los beneficios que Tanú brindaba al punto de recurrir a una sala de conferencias para discutir sobre la preocupación que les había producido su lanzamiento: un producto más rico, más económico (40% menos que el líder) y que el contenido de un sobre más pequeño ofrecía la misma cantidad de líquido.

El doble sentido hace que la gente le tome antipatía a ese directorio y que indiscutiblemente el pequeño Tanú (criticado a más no poder por la competencia) gane simpatía. Por otro lado, visualmente se trabajó mucho para que el empaque de Tanú sea reconocido desde el principio y auditivamente se repitió mucho el nombre del producto. Por último, la frase "se llama Tanú y nadie se va a acordar" está hecha intencionalmente con la finalidad de que se acuerden más del nuevo producto.

Todos estos factores han contribuido a que el comercial cumpla con todos los objetivos trazados. Ocasionó gran expectativa y curiosidad en el público al punto de que en un corto período Tanú se empezó a vender más de lo que se esperaba. Se posicionó rápidamente en el pensamiento de los consumidores y, dado que las empresas existentes hasta ese momento no cumplían con las expectativas del mercado, ingresó con un precio accesible y creó un nuevo segmento.

Con respecto a la estructura organizativa de ÁCIDOS S.A., ésta es la misma que opera tanto para Tanú como para sus otros productos con la finalidad de aprovechar el personal capacitado existente y además para reducir costos. En total, la organización dedicada a Tanú está conformada por aproximadamente 120 personas divididas por áreas o gerencias como finanzas, relaciones industriales, producción y otros.

La Gerencia de Finanzas se ocupa de la administración de los fondos de la empresa. Planea y pone en práctica flujos futuros de dinero que darán el movimiento global de la empresa. El área de finanzas está estrechamente ligada con la de producción y con el departamento técnico, ya que determina el proceso futuro de manufactura e incentiva la investigación y desarrollo de nuevos productos. Prevé el gasto futuro de inversión para el desarrollo y proyecto adicionales. Se divide en Subgerencia Financiera, Contabilidad y Logística, las cuales se dividen a su vez en Cobranzas, Caja y Compras. Finanzas está compuesta por ocho personas aproximadamente.

La Gerencia de Relaciones Industriales está dedicada a garantizar la armonía e integridad de sus trabajadores así como su parte remunerativa. Está conformada por personas dedicadas tanto a la parte legal como laboral para el logro de sus objetivos.

La Gerencia de Producción se ocupa de la manufactura del producto Tanú y lleva consigo la misión de lograr los objetivos propuestos por la Gerencia General, así como los propios. Todas las áreas dependen del cumplimiento satisfactorio de la producción. Dicha gerencia está conformada por personas divididas entre personal administrativo y operarios. Éstos se encuentran distribuidos en manufacturas, empaque y control de calidad. El número de trabajadores no es fijo.

La Gerencia de Operaciones compuesta por 20 personas está especializada en el desarrollo de las máquinas y en el mantenimiento de las mismas. No

operan las máquinas sino que se encargan de que su producción sea la más eficiente y adecuada.

La Gerencia de Ventas tiene a su cargo 60 personas entre administrativas, vendedores y ayudantes. Ha dividido a Lima en sectores, los cuales son atendidos por estos vendedores, quienes han sido destacados a sectores determinados tomando como base factores específicos.

La Gerencia Técnica está conformada por 3 personas y entre sus funciones destacan la investigación y el desarrollo de productos nuevos para la ampliación de línea. Fueron los encargados de la creación de Tanú y además controlan a través del laboratorio la producción de la mezcla.

El problema principal de la empresa, a pesar de contar con una publicidad acertada y bien orientada, es no haber realizado una investigación de mercado posterior a la campaña que permita explicar el crecimiento sostenido y acelerado de su participación en el mercado, para que no exceda sus objetivos trazados ni ocasione problemas estructurales.

El hecho de no contar con un Departamento de Marketing adecuado o de no haber contratado servicios externos en ese entonces contribuyeron a la aparición de problemas.

Una de las primeras consecuencias fue la producción de una cantidad insuficiente que no lograba satisfacer la demanda en su totalidad. Por otro lado, esta demanda insatisfecha se dirigía hacia la competencia y disminuía la participación de Tanú en el mercado a pesar de que sus ventas eran las máximas posibles.

En lo concerniente a sus empaques de distribución, no brindaba facilidades al vendedor pues eran acomodados en cajas que no permitían su fácil y cómoda disponibilidad en el mostrador.

Finalmente, el precio de la esencia que se utiliza es muy sensible debido a que ésta es importada y por ello se deben tomar decisiones rápidas y efectivas en la colocación de las órdenes. La recesión que afectó la economía hace unos años, la disminución del poder adquisitivo de las personas y el entorno crítico generaron efectos en el consumo; sin embargo, la empresa, mediante un producto sólidamente establecido, supo lidiar con la situación.

Hace unos años el mercado de refrescos estaba dividido en dos segmentos: los azucarados y los no azucarados. Con la entrada de Tanú aparece un tercer grupo: el de los semiazucarados.

El segmento de los refrescos semiazucarados abierto por Tanú es el que muestra el mayor crecimiento -que según fuentes informadas alcanzó para Lima en sus inicios el 50% de la participación en el mercado total-. Antes de que entrara Tanú, el líder en refrescos de naranja era Kang, el cual tenía un posicionamiento bien definido. Varios fueron los intentos que realizó la competencia para tratar de desplazarlo.

La agresividad con que entró Tanú, la forma en la que hizo crecer el mercado, generó una mayor necesidad de ventas y participación de parte de sus competidores, quienes aparentemente se habían resignado al liderazgo de Kang.

Ante esta situación, Maroma y Premico buscaron insistentemente un crecimiento en su nivel de participación en el mercado de refrescos. Maroma estuvo buscando una posición a nivel de precio, mientras que Premico hacía lo propio con respecto al rendimiento de su producto. Sobre este punto, Tito Urbu, Gerente Administrativo de Tanú, comenta *"Creo que el refresco de Premico satisface en las pruebas que hemos realizado pero no llega a tener la calidad del nuestro. Maroma es un producto de mejor calidad pero la marca no está posicionada y debido a que Tanú ha ganado su posición en la mente del consumidor es difícil sacarlo. La competencia está tratando de imitarnos pero no han sido tan creativos"*.

Premico ya había participado anteriormente en el negocio de refrescos en sobre; tenía las marcas Glup en chicha morada y Cicrus en naranja. Sus marcas competían en pequeña escala con Kang, Romal y la Nefrita. Pero, debido a que la tendencia de las ventas era decreciente, empezaron a discontinuar la producción de estos dos refrescos. Dado el potencial de mercado que presenta el negocio, están tratando de retomar el mercado que tenían antes.

Por su parte, Kang decide entrar a competir en el segmento semiazucarado. El semiazucarado en sí es un término de fábrica, pues el consumidor no lo mide como tal sino porque cuesta la mitad del otro producto. Al lanzar este producto resaltaron como característica principal su "tamaño económico".

Actualmente, a junio de 1995, representa más o menos la mitad de los volúmenes de ventas, por lo que se puede afirmar que ha sido todo un éxito.

Además, en julio de 1995, Fil Molis lanzó para Kang un envase promocional que contenía el equivalente a 10 sobres del refresco en polvo azucarado sabor de naranja. Así, cuenta con tres presentaciones: sobres de 110 gr., sobres de 40 gr., y envases de 10 lts. También ha realizado ciertas modificaciones en los empaques de los refrescos para que sean más llamativos y modernos.

Para tratar de incrementar su participación en el mercado ha hecho la extensión de dos sabores adicionales: limonada y mandarina. Si bien el volumen de ventas de Kang se ha incrementado en los últimos meses como mínimo en un 50%, su participación en el mercado no es la que ellos desean tener.

Por otro lado, un nuevo producto hizo su aparición en el segmento de los refrescos en polvo azucarados: Bambo -de M&T- con tres sabores inicialmente: pera-manzana, mango-albaricoque y fresa-banano. Bambo revolucionó el mercado ya que ingresó un nuevo concepto que consiste en mezclar sabores y ha tenido gran aceptación en el medio. Para el lanzamiento se presentó un comercial que muestra la historia de un detective privado, contratado por una empresa de la competencia que sale a investigar sobre el producto a un club donde se vende y consume Bambo.

Este producto tiene un lugar preferencial en la mente de los consumidores, destaca no sólo por su agradable sabor sino también por su presentación: ha ganado el premio *Best Pack* como reconocimiento a su innovador empaque, tanto por el diseño como también por el material utilizado ya que es el mejor para productos hidrocópicos (garantizando para el producto una vida útil de un año).

Teniendo en consideración el éxito logrado, M&T decidió incursionar en el segmento de los semiazucarados. En diciembre de 1994 lanzó al mercado Bambo de 40 gr. que rinde 1 1/2 lts., si bien el costo representa un 30% más que la competencia su rendimiento es 50% mayor. Se destaca así la relación precio-rendimiento como la alternativa más económica. Además, crea un nuevo sabor: naranja-mandarina y abarca dos segmentos, el de los semiazucarados y el de los azucarados con presentaciones de 40 gr. y 160 gr. respectivamente; ambos rinden 1 1/2 lts.

A la vez, ÁCIDOS S.A. demuestra nuevamente su agresividad en el lanzamiento de productos ofreciendo al mercado el refresco Iribak de mandarina y limón, inicialmente, extendiendo luego su línea con los sabores de durazno, piña y mango. La presentación es en sobres de 25 gr. y rinden 1 lt.

Otra marca que reaparece en el mercado de refrescos es Mundial, mediante el lanzamiento de un refresco de naranja resaltando 2 ventajas: calidad y precio, pues aprovecha el respaldo de su marca ligado al prestigio obtenido con gelatinas.

Como podemos apreciar, si bien a inicios de la década de los ochenta, el mercado de refrescos en polvo no era atractivo, en los últimos años, la participación de numerosas empresas ha sido notoria y sobre todo la competencia en este rubro se ha caracterizado por ser además de innovadora un tanto agresiva en el lanzamiento de los productos con el fin de abarcar la mayor participación posible en los diferentes segmentos del mercado. Actualmente en este mercado más de 17 marcas compiten por ganarse la preferencia de los consumidores. Entre las preferidas destacan Tanú, Kang, Bambo, Romal e Iribak (ver Anexo No. 1).

En el mercado existe cierta tendencia hacia el segmento de los semiazucarados, ello debido al precio y al rendimiento del producto: rinde un litro y cuesta la mitad de lo que cuestan los azucarados; tienen una participación del 75% (ver Anexo No. 2). ÁCIDOS S.A. es la empresa líder a través de sus productos Tanú (65% de la participación) e Iribak (17%). Bambo se hace presente con un 11%, desplazando así a Kang, a la vez que pretende quitarle mercado al líder.

Los refrescos azucarados son los que tienen aceptación por su sabor y presentan empaques más atractivos en diseños y materiales de confección, por estos motivos tienen un mayor precio. Su participación es de 12%. En este segmento destacan Bambo, marca de M&T, con el 50% de participación, y el desplazado Kang con el 39% (ver Anexo No. 3).

En el segmento de los no azucarados Romal posee el 88% del mercado; la Nefrita, el 9%; y Mundial, el 3% restante. El sabor de chicha es el que caracteriza a este segmento.

Público objetivo

Los refrescos en polvo se encuentran ubicados dentro de la categoría de producto de consumo familiar, dado que el 81% de los hogares son consumidores regulares del producto.

Algunos estudios han podido determinar que los niños son los agentes de consumo más importantes, pero la decisión de compra final corresponde al ama de casa (con influencia de los hijos). Es por esto que el público objetivo de Tanú son las amas de casa (de 24 a 37 años de edad) y robusteciendo la compra se encuentran los niños entre los 4 y 10 años de edad. Por otro lado, este público pertenece a los diferentes estratos socioeconómicos (ver Cuadro No. 2).

Cuadro No. 2

MARCA PREFERIDA DE REFRESCOS EN SOBRE

| Marca | Total % | A % | B % | C % | D % |
|-------------------------|----------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Tanú | 49 | 33 | 45 | 48 | 54 |
| Kang | 15 | 7 | 6 | 20 | 17 |
| Bambo | 12 | 20 | 22 | 13 | 5 |
| Romal | 8 | 23 | 10 | 8 | 7 |
| Iribak | 8 | 3 | 8 | 6 | 9 |
| Otras | 5 | 4 | 3 | 4 | 6 |
| Ninguna en especial | 1 | 3 | 3 | 0 | 0 |
| No precisa | 2 | 7 | 3 | 1 | 2 |
| Base real | 245 | 30 | 69 | 92 | 54 |
| Base ponderada % | 100.0 | 3.8 | 18.4 | 34.4 | 43.4 |

Total: 100% vertical.

Niveles socioeconómicos: A-alto; B-medio alto; C-medio típico; D-bajo.

Base: Amas de casa entre 18 y 70 años en cuyos hogares consumen frecuentemente u ocasionalmente dicho producto.

Fuente: APOYO-Opinión y Mercado S.A. Lima, junio 1995.

Los hábitos de compra están claramente definidos en estos mercados y se realizan habitualmente como parte de las compras de otros artículos de consumo; por esta razón, se le clasifica como compra rutinaria.

Compradores

Las bodegas, los autoservicios y los puestos de mercado son los principales compradores de bebidas en polvo. Estos productos no representan un rubro importante dentro de los costos de los compradores, pero son de importancia en cuanto a su disponibilidad para el público.

El comprador dispone de información completa sobre precios y calidad de servicio de los proveedores, dado que el mercado es una estructura que puede ser considerada de tipo competitivo. Otros compradores en menor escala son las panaderías y los ambulantes.

Vendedores

Los ingredientes principales de una bebida en polvo son: azúcar, fosfato de calcio, aceite vegetal, gomas, saborizantes y colorantes autorizados, así como el ácido ascórbico (vitamina C) que se emplea en pequeñas cantidades debido a su elevado costo. Por otro lado, el envase es un punto muy importante y representa un porcentaje elevado del costo; respecto al envase, los proveedores tienen un alto poder de negociación, ya que no existen sino dos empresas capacitadas para una correcta impresión y un abastecimiento sostenido del tipo de papel que utiliza el cliente. Estos proveedores de envases discriminan de dos formas distintas su trato con los clientes en función a la importancia de cada uno (volumen de ventas). En primer lugar, en el precio los clientes más importantes tienen mejores condiciones de pago o menores precios o ambas cosas. En segundo lugar, el orden de ejecución de los trabajos se determina de tal manera que los trabajos realizados por los clientes importantes se efectúan primero y los de los clientes pequeños, después.

En los últimos años, la tendencia ha sido mayor en el consumo de refrescos que en el de gaseosas, ya que éstas se apoyaban en beneficios de tipo perceptual, mientras que los refrescos resaltaban su rendimiento, contenido vitamínico, etc. Sin lugar a dudas, la tasa de crecimiento que registra el consumo de refrescos es mayor que la de bebidas gaseosas. De allí el interés de las empresas por incursionar en este sector.

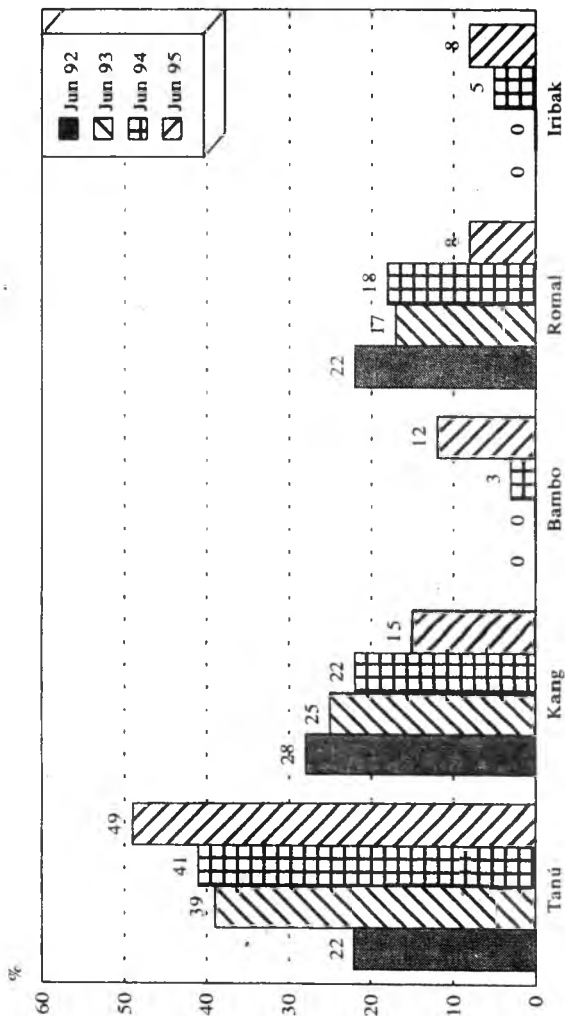
En este contexto surge el concepto de refrescos "de la nueva generación", los cuales se definen como saludables y más naturales. Así, las dos más grandes transnacionales de bebidas gaseosas -Papa Cola y Petti Cola- han decidido incursionar en el mercado de refrescos de frutas. Esta política de crecimiento se

inició en junio de 1994, cuando Poca Cola realizó el lanzamiento de sus refrescos Fruitop en norteamérica; además ya han sido lanzados en 1995 en Europa. Por otro lado, Petti Cola anunció a comienzos del año que tiene proyectos para incursionar en el mercado de jugos. Al tomar en cuenta estos hechos, cabe la posibilidad de que a mediano plazo aparezcan en el país jugos de frutas elaborados por dichas transnacionales. Así, los productores de refrescos en polvo tienen un gran reto por superar: concientizar al consumidor que lo que ofrecen tiende hacia lo natural.

Ante la expectante situación que presenta Tanú, la Gerencia General ha decidido contratar sus servicios para que sugiera soluciones a sus problemas de manera que no pierda su participación lograda en el mercado ni su posición de líder. Se le presentan algunas interrogantes que le podrían ayudar a encontrar la solución final.

- ¿Cómo enfrentar el crecimiento de la competencia?
- ¿Cree que podría afianzar su posicionamiento mediante una estrategia similar a la utilizada para la recordación publicitaria de marca de su lanzamiento?
- ¿Qué opina respecto a la firme decisión de mantener sólo el sabor de naranja para la marca Tanú?
- ¿Qué problemas enfrenta Tanú, si cree que los hay?

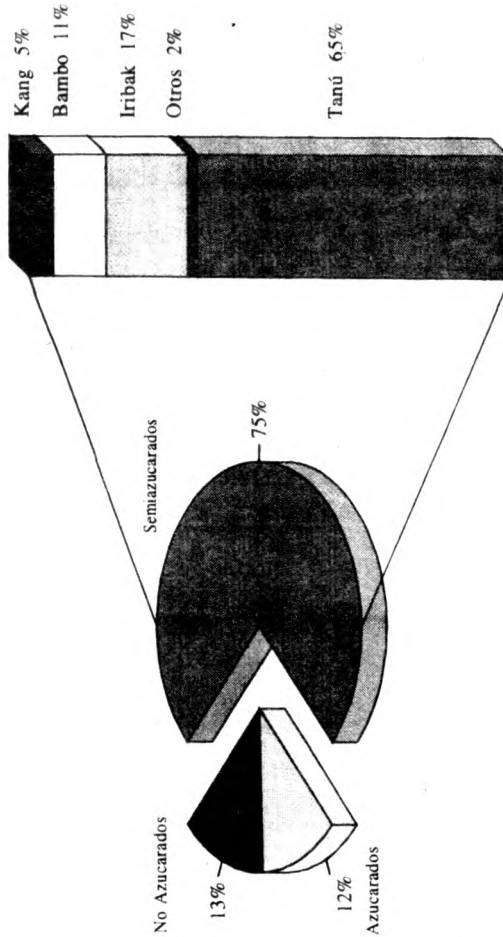
Anexo No. 1
MARCA PREFERIDA DE REFRESCOS EN SOBRE



Fuente: APOYO-Opinión y Mercado S.A. Lima, junio de 1995.

Anexo No. 2

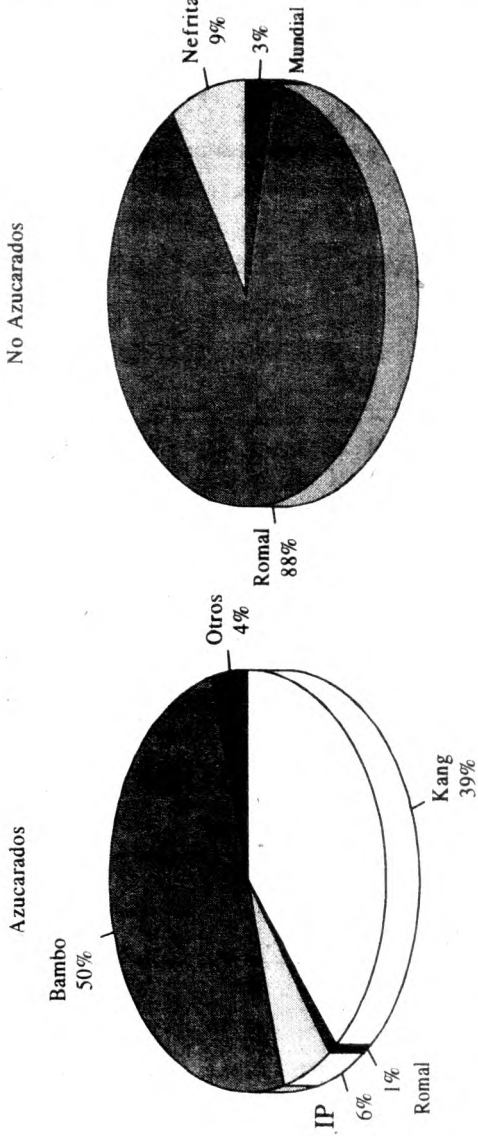
REFRESCOS: PARTICIPACIÓN POR SEGMENTOS



Elaboración propia.
Fuente: SAMIMP S.A. y *1/2 de Cambio*.

Anexo No. 3

PARTICIPACIÓN DE MARCAS EN EL MERCADO



Elaboración propia.
Fuente: SAMIMP y *1/2 de Cambio*.

IX

La guerra de las cervezas

Los gustos de los peruanos en materia de bebidas, según la historia, pasan por varias etapas. De este modo, la preferencia por la chicha se remonta al incario; el pisco, al siglo XVI; el vino, al siglo XVII; y la cerveza, al siglo XIX.

De hecho, a partir de 1871, la cerveza entró a formar parte de la mesa de algunos peruanos, puesto que en sus inicios no era bebida popular, mantenía una discreta posición social: para empleados y funcionarios extranjeros y para peruanos de cómoda posición económica. Posteriormente, su consumo se fue ampliando a toda la población, con mayor razón por la creación de dos compañías cerveceras a mediados del siglo XIX.

A través de los años, el proceso de fabricación de la cerveza ha mejorado de manera constante, principalmente por condiciones técnicas, avances de la tecnología y capacitación del personal; sin embargo, la fabricación mantiene el mismo proceso básico.

La cerveza está hecha de lúpulo, malta, levadura y agua, que combinadas le dan el cuerpo a la cerveza. El agua (95% de la cerveza) es el toque de sabor y la que le da madurez y frescura a la cerveza. A esto se le suma algunos "saborizantes", como el arroz ñelen y el azúcar. Dada la importancia del agua, las compañías cerveceras han instalado sus plantas cerca a pozos de agua, de preferencia subterráneos. Por esta razón, la Cía. Barcos & Johns se ha instalado en el distrito limeño de Ate-Vitarte.

Por otro lado, las compañías cerveceras son, entre todas las industrias manufactureras del país, las que tienen mayor participación en el pago de impuestos. Esto no sólo repercute directamente en el nivel de producción sino que también afecta al consumidor.

La cerveza, en el Perú, era el segundo producto con una fuerte carga impositiva al 1 de marzo de 1992, cuando se elevó la tarifa del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) -de 50 a 75%- que se aplicaba sobre el valor de venta del producto ex fábrica y se modificó la base imponible; solamente superado por la gasolina gravada con 123% del ISC. En cambio, bebidas alcohólicas de élite, como el whisky, vodka, ron, y gin, sólo pagan el 10% de ISC. Mientras que otras, como el coñac y el brandy, están exoneradas.

En setiembre de 1993 se modificó la tasa del ISC de 75 a 30%, pero ahora se aplicaría sobre el valor de venta final a nivel minorista y no sobre el costo como era anteriormente. En ese entonces, incluía todos los impuestos que afectaban a la producción o venta, los costos de distribución, márgenes de comercialización, bonificaciones, descuentos y entrega gratuita. Así, la SUNAT⁴ había dispuesto que ningún producto que saliera de fábrica pueda quedar exento del pago de impuestos, aunque esté destinado a promoción u obsequios.

El precio de la cerveza se incrementa casi 2.5 veces, desde que sale de la fábrica hasta que llega a las ávidas manos de los consumidores. Es una larga cadena de impuestos directos e indirectos que al final son compartidos entre quien hace la cerveza y quien se la toma. Es decir, los peruanos pagamos más impuestos, a nivel latinoamericano, por tomar una cerveza.

En 1994, la industria cervecera pagó aproximadamente 1,049 millones de nuevos soles, que equivale al 8% de lo recaudado por la SUNAT (ver Cuadro No. 1).

Actualmente, los impuestos a los que está sometido dicha industria son el IGV (18%) y el ISC (30%), este último se aplica luego de haber descontado el IGV del precio de venta. La carga tributaria es excesiva por eso existe consenso en que no se debe seguir gravando sólo a pocos sectores de empresas que llevan todo el peso de dicha recaudación.

4 Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

Cuadro No. 1

IMPUESTOS PAGADOS

| Empresa | Impuesto (mill. de nuevos soles) | % de Ingreso de SUNAT |
|-----------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Barcos & Johns | 560,7 | 4,27 |
| C.P.C | 189,9 | 1,44 |
| Cervezar | 128,8 | 0,98 |
| San Huan | 64,2 | 0,48 |
| Del Nor | 57,5 | 0,45 |
| Pitsen Trujillo | 47,6 | 0,37 |
| Total | 1 049 | 7,09 |

Fuente: *1/2 de Cambio*.

La situación económica de ese momento dificultaba la inversión en nuevas plantas de producción por la reducida demanda interna. El shock económico de agosto de 1990 tuvo como consecuencia que el mercado de cervezas se redujera, hasta el punto en que la competencia publicitaria fue mayor, sólo con el objetivo de no disminuir en ventas.

A comienzos de 1994 aún era difícil e incierta la situación económica; sin embargo, se esperaba que la economía se recuperara y se dinamizara. Las condiciones económicas fueron mejorando poco a poco, pero en gran medida; por ejemplo, la inflación ha ido disminuyendo y el producto bruto interno se ha incrementado. También se goza de una apertura al mercado externo por la reducción de los aranceles y la eliminación de barreras al ingreso de productos, lo que nos facilita y abarata la importación de insumos. En este sentido, es importante señalar que dado el reducido e insuficiente abastecimiento de insumos en el mercado interno, se puede recurrir a las importaciones, ya que muchos de los productos requieren componentes importados.

Por otro lado, la estructura política obliga a mantener el centralismo productivo en la capital del país, aunque se cuentan con centrales de distribución en el interior. También se observa cierta estabilidad política que permite planear e invertir en el mediano plazo. En ese sentido, se debe pensar en la implementación de plantas modernas, especialmente la CPC para que pueda competir con los productos de la Barcos, que cuenta con tecnología moderna.

La tecnología utilizada en el procesamiento de cerveza ha sido mejorada sólo por el grupo Barcos & Johns, mediante la construcción de modernas plantas. La CPC no podía hacer lo mismo debido a la falta de recursos financieros y además porque éstos los utilizó principalmente en campañas publicitarias.

El mercado de cervezas es oligopólico puesto que se encuentra dominado por un reducido número de productores. El mercado total está distribuido geográficamente: el grupo Barcos (Criscal) en la costa, la CPC (Pitsen) también; Cervezar (Sureña, Incaica y Garza Noble) en toda la región sur; en el oriente, la cervecería San Huan y en el norte, Pitsen-Trujillo. El líder del mercado es Criscal del Grupo Barcos & Johns, mientras que en segundo lugar está Pitsen de la CPC. Con respecto a la distribución, ahora (1995) no se da en forma estática, sino que cada grupo está incursionando en los otros mercados y trata de abarcar la mayor participación a nivel nacional, ya no exclusivamente regional.

La preferencia del consumo de cerveza en el Perú se manifiesta en que en promedio un peruano bebe anualmente 29 litros de cerveza, aunque esto es 5 veces menor de lo que se consume en Alemania (considerado uno de los mayores bebedores en el mundo); y en América Latina el consumo es menor que en otros países.

En 1994, el consumo per cápita fue de 28 litros⁵ y se espera la evolución del mercado de tal forma que se alcance el nivel de 43.6 lts. per cápita logrado en 1987.

Los consumidores de cerveza pertenecen a todos los estratos sociales (ver Cuadro No. 2). La mayoría se encuentran en la costa; sin embargo, se debe tener en cuenta el gran segmento de la masa poblacional rural, que aún no se adapta a la cerveza pero que se consideran consumidores potenciales.

Asimismo, los adultos son los mayores consumidores de cerveza; no obstante, los jóvenes son un mercado que se ha expandido mucho en la última década. Además, el hecho de lograr consumidores jóvenes que se vuelvan fieles a la marca asegura un mercado futuro hacia el producto.

La demanda de cerveza no tiene una estacionalidad definida, aunque las mayores ventas se realizan en el verano, y también en las fechas de fiestas

5. Fuente: *1/2 de Cambio*, 1995.

como el Año Nuevo, la Navidad y Fiestas Patrias. Se debe resaltar que en estas fechas las compañías cerveceras realizan agresivas campañas publicitarias con el fin de elevar sus ventas.

Cuadro No. 2

FRECUENCIA DE CONSUMO DE CERVEZA

| Frecuencia | Total % | A % | B % | C % | D % |
|------------------|---------|-----|------|------|------|
| Frecuentemente | 14 | 16 | 29 | 13 | 8 |
| Ocasionalmente | 45 | 43 | 47 | 50 | 40 |
| Rara vez | 21 | 22 | 7 | 24 | 24 |
| Nunca | 20 | 19 | 17 | 13 | 28 |
| Base Real | 334 | 37 | 70 | 111 | 116 |
| Base Ponderada % | 100.0 | 3.8 | 18.4 | 34.4 | 43.4 |

Total: 100% vertical.

Base: Total de hombres y mujeres entre 18 y 70 años.

Niveles Socioeconómicos: A-alto; B-medio alto; C-medio típico; D-bajo.

Fuente: APOYO-Opinión y Mercado S.A., Lima, junio 1995

De las dos grandes compañías cerveceras, la CPC es la primera empresa que se estableció en el Perú. Don Pedro Bind (alemán) transformó en industria su producción artesanal de cerveza y el 15 de octubre de 1863 lanzó a la venta su marca Pitsen. Su socio Alois Kief (francés) desarrolla la empresa con maquinaria importada de los EE.UU. y, además de Pitsen, la CPC ofrece las marcas Polar, Export Callao y Extracto de malta. En 1904, cuando los herederos del Sr. Kief vendieron sus acciones, la sociedad tomó el nombre definitivo de Compañía Peruana de Cerveza.

Con el paso de los años, la Compañía Peruana de Cerveza incorpora a su producción la maquinaria más moderna, contrata los mejores técnicos -alemanes- que forman una verdadera escuela peruana de cervecería, pasa de las carretas tiradas por caballos a los camiones de distribución y amplía sus instalaciones de depósitos.

El siglo veinte significó para la CPC un tiempo de constante y veloz crecimiento. De los barriles de cerveza y las carretas distribuidoras han avanzado hasta la construcción de la fábrica más moderna de Sudamérica de la época.

La creciente demanda de sus productos lleva a la Compañía Peruana de Cerveza S.A. a inaugurar en 1967 una nueva planta: Cervecería Modelo, totalmente automatizada. Fue una de las más modernas plantas cerveceras del mundo y constituye un apoyo decisivo para la Planta de Saenz Peña, Callao.

Todo ese desarrollo se ha logrado a pesar de las sucesivas crisis del país, terremotos, revoluciones, depresiones, y a través del agobio fiscal y la presión burocrática.

La Compañía Peruana de Cerveza S.A. no sólo ha producido cerveza para consumo en todo el territorio nacional y en el extranjero, sino que ha ampliado su acción a campos conexos: vidrio y plástico. Cuenta con una cervecería en Trujillo. Desde 1970, por convenio con la Universidad Agraria, apoya el mejoramiento genético de la cebada maltera y brinda asesoría técnica y apoyo económico directo a los campesinos.

Siempre ha estado comprometida con el Perú, su amor y servicio eficaz han llevado a la Compañía Peruana de Cerveza a emprender obras de exclusivo interés social y cultural, entre las cuales fundó la Mutual del Puerto -otorgando vivienda a miles de familias- y la Universidad de Lima, Alma Mater de millares de profesionales.

Los vendedores de Pitsen están agrupados en distribuidoras de la misma empresa, se ha dividido el territorio en regiones y éstas a su vez en zonas, para llegar mejor al consumidor.

Actualmente, entre los principales productos que ofrece la CPC, tenemos Pitsen, Tanker y Aguila; cada una de ellas inicialmente en un solo tamaño. En cuanto al precio, tradicionalmente la cerveza Pitsen ha sido más cara que las demás cervezas y aun así gozaba de una importante demanda, hasta 1991.

El principal competidor de Pitsen, a través de 130 años de historia, ha sido la cerveza Criscal de la empresa Barcos & Johns. La empresa Barcos & Johns se forma como una compañía industrial dedicada a la producción de cerveza, en 1879. Fueron Jacobo Barcos y Howard Johns quienes la crearon, y en el año 1890 la constituyeron como sociedad anónima, bajo la razón social de Barcos & Johns Co. Ltda.

Entre 1910 y 1916, los maestros cerveceros alemanes entraron a tallar y pusieron lo mejor de su sabiduría cervecera. En 1958 fue considerada la mejor

cerveza de Latinoamérica (obtuvo 80 de 100 puntos posibles); años más tarde, en 1965, recibió la medalla de Honor Industrial, en su más alto grado. No sólo cosechó triunfos de calidad en el rubro cervecero, sino que amplió el profesionalismo empresarial al deporte rey: el fútbol. En la década del sesenta creó el Club Sporting Criscal de Lima y en 1993 ingresó al deporte del vóley.

Esta importante empresa genera muchos puestos de trabajo y tiene un efecto multiplicador tan vasto y diversificado, como por ejemplo en la fábrica de chapas, botellas, etiquetas, distribuidoras, mayoristas, minoristas, bodegueros, restaurantes, avisaje, seguridad, que sería imposible calcularlo con exactitud.

Siguiendo el proceso de reactivación, Barcos & Johns ha modernizado sus instalaciones, tanto las del Rímac como la planta modelo de Ate -de reciente construcción-, para elevar su nivel de producción y seguir atenta a la enorme demanda acostumbrada a la invariable calidad.

La nueva planta de Ate se levantó sobre un área de 30 hectáreas, donde se perforaron hasta 4 pozos de agua, y cuenta con enormes tanques que ahorran tiempo de producción en cuatro o cinco días. En 1981 se inició el trabajo en esta planta, en la cual se han invertido hasta ahora más de 30 millones de dólares en equipos. Esta planta es la más moderna de Latinoamérica y su capacidad de producción anual es de dos millones de hectolitros.

Criscal ha logrado ingresar al mercado mundial. Por su calidad, los países donde uno puede tomar una "rubia peruana" son: Estados Unidos, Chile, Argentina, Japón, Alemania, Canadá, etc.

Entre los envases en los que se ofrece el producto se utilizan la botella de vidrio de 310 y 620 mililitros, la de un litro, envases de aluminio de 12 onzas o 355 mililitros (cerveza en lata) y los barriles (chopp).

En cuanto al precio, Criscal era más barata hasta 1991, pues no tenía una gran imagen como hasta ese tiempo la tenía Pitsen.

En campañas publicitarias, casi siempre la inversión de Criscal ha sido menor que la de la Compañía Peruana de Cerveza; sin embargo, aquélla ha tenido mejores niveles de *awareness*.

En canales de distribución, el grupo Barcos & Johns tiene más depósitos que la CPC, mejor fuerza de ventas, muchos más camiones y mejor dominio de

canales de distribución. Es por esta razón que Criscal empezó a ganar puntos de participación del mercado, aun antes del grave problema que afrontó la CPC en diciembre de 1990.

Tradicionalmente, Criscal siempre ha sido más vendida que Pitsen. Pero, en 1979, Pitsen ganó en ventas y publicó dichas estadísticas; ahí comenzó el choque.

En el año 1981, la CPC batió el récord de 26 millones de cajas, que equivalen a 2 millones de hectolitros, cuando la empresa Barcos ya había alcanzado esa marca en el año 1976. La cervecería se mide en todo el mundo por la cantidad de hectolitros que produce; y llegar a los 2 millones de Hl. y sobre todo darlo a conocer a la opinión pública desató la primera guerra.

La recordación de marca de Criscal en los años 1979, 1980 y 1981 era de 40 *versus* 60 puntos de Pitsen; ésta tenía mejor imagen, a pesar de que Criscal siempre vendía más. Entonces empezaron campañas como "Yo tomo Criscal porque es mejor", las que pretendían dar a conocer que la mejor cerveza y la más consumida era Criscal; luego hubo etapas más tranquilas, con comerciales institucionales, algunos como el cambio del mercado, el del regreso a la democracia, el de 1983 con el problema del niño, y también han seguido reforzando su imagen.

Mientras tanto, uno de los productos de la CPC, la cerveza Tanker, ha ido buscando insistentemente, aunque sin éxito, un posicionamiento para su marca. Han sido tantos los intentos -la cerveza de los alemanes, de los obreros, de los jóvenes, la rubia joven- que ya es difícil recordar sus temas de campaña, hecho que complicó más su labor de reposicionamiento. Esta cerveza sirvió para atacar por los flancos a Criscal, tratando de quitarle participación en el mercado a través de la campaña de "la rubia joven y la rubia vieja (Criscal)". Actualmente, parece que el producto ha sido discontinuado.

A fines de los ochenta, la guerra en el mercado de las cervezas era sólo una demostración de la capacidad que tenían para invertir en publicidad Pitsen y Criscal. Dado que ambas empresas trataban de posicionarse como "calidad", Pitsen había planificado para 5 años la campaña "Arriba la calidad", la cual comprendía los spots "Ascendieron al flaco", "El chancletero", "La cadenita", "Chicho y Cucho", pero al tercer año tuvieron que cortarla por el grave problema que tuvieron a nivel de producto y de mercado.

En diciembre de 1990, un gran lote de cerveza fue enviado al mercado sin tener en cuenta su calidad, aparentemente por un error de producción esa cerveza fue de mala calidad. Lo cierto es que "Pitsen" se convirtió en un producto no deseado y tajantemente rechazado en muchos mercados, razón por la cual sus ventas cayeron. Es así que, luego de tener una participación similar del mercado con Criscal del 50%-50%, debido a la ineficiencia en la distribución, cayeron a un 45%-55% y, por el problema de la calidad, en 1993 se situaron en un 20%-80%.

Esta situación afectó la imagen de esa marca construida a lo largo de 130 años. La consecuencia de ese error de producción, y su posterior distribución en el mercado, fue la disminución de las ventas.

La empresa Barcos & Johns supo capitalizar para sus intereses ese grave error de "Pitsen", para lo cual el slogan "Invariable calidad" se convirtió en el mejor ataque de Criscal contra Pitsen.

Criscal reforzó su posicionamiento como "calidad" y luego como "rubia". En julio de 1991, Criscal, "la única rubia", lanzó un comercial en el cual se dejaba ver que si un local no vendía "La rubia" no tenía éxito, mostrando además el rechazo de la juventud hacia el producto de su competidor, Pitsen. La respuesta de la CPC fue hábil, ya que utilizó una segunda marca para atacar al líder, táctica de flanqueo, Tanker se proclamaba como "la rubia joven" y se asociaba a Criscal con "la rubia vieja"; ante esto, Criscal emitió un comunicado institucional en su defensa.

En ese mismo momento, la estrategia de Pitsen buscaba devolver la credibilidad al producto y a la marca con comerciales testimoniales, para lo cual usó a líderes de opinión. Además, a partir de ese momento empezaron a alejarse del posicionamiento de "calidad" y "rubia", buscando diferenciar la marca a través de otros elementos.

Como consecuencia del error de producción, disminuyeron las ventas y se ingresó a una severa crisis financiera, que terminó por impedir la renovación de la flota de camiones repartidores de cerveza. Los clientes tomaron una actitud hostil y agresiva contra la empresa. Los trabajadores más valiosos fueron captados por la competencia, ya que ésta sí podía ofrecer mayores sueldos. Los trabajadores perdieron la eficiencia y creció la desmoralización entre éstos, lo cual hizo que se frustraran grandes planes de desarrollo. La crisis

hizo que muchos trabajadores perdieran su trabajo y los beneficios que lograron en muchos años de sacrificio.

Esta situación obligó a la CPC a reducir su sistema de distribución, los trabajadores que quedaron sentían que en ellos estaba toda la responsabilidad de sacar adelante a Pitsen; no obstante el esfuerzo desplegado por ellos, la fuerte inversión publicitaria de la CPC sin una posición financiera sólida que la respaldara incrementó los problemas.

Sus recursos los utilizaban en publicidad: el medio preferido la televisión, luego la radio y los diarios. Tradicionalmente su inversión publicitaria ha sido mayor que la del grupo Barcos (ver Cuadro No. 3), aún después de la crisis de 1991; por esta razón no mejoraba su infraestructura desde 1967, lo cual era peligroso pues no avanzaban de la mano con la tecnología para mejorar su proceso productivo.

Cuadro No. 3

INVERSIÓN PUBLICITARIA 1994

| Marca | Inversión en mill.de \$ |
|----------------|------------------------------------|
| Pitsen | 13 535,857.93 |
| Criscal | 9 977,818.00 |
| Incaica | 2 475,329.00 |
| Malteada Polar | 2 045,132.00 |
| Morena Malta | 1 598,345.00 |
| Aguila | 786,024.00 |
| Sureña | 84,852.00 |

En el campo publicitario ambas empresas han invertido gran cantidad de dinero en campañas. Analizando las inversiones publicitarias durante 1992, Pitsen invirtió más que Criscal: US\$ 11'372,299 *versus* US\$ 10'639,156; sin embargo, mantuvo un menor nivel de *awareness* y *top of mind*.

Desde aquel triste episodio, "el cambio de sabor", la Compañía Peruana de Cerveza está trabajando para recuperar la gran porción de mercado que

perdió. La publicidad no reconoció el error, pero emprendió una costosa campaña publicitaria para "limpiar la imagen" de Pitsen, crear un producto amable y gracioso con comerciales alegres, con gran despliegue técnico y de producción como los de "Oficina", "Avión", "Bomberos" y "Marineros", que buscaban generar simpatía a la marca y mostrar los diferentes momentos de consumo del producto, con el propósito de recuperar su participación en el mercado. Además, su slogan cambió para ser, a partir de 1991, ¡Salud contigo!

En 1993, la guerra en este mercado se presentó en términos de estrategias de marketing:

La CPC lanzó Águila, en busca de incrementar su participación en el mercado, para lo cual se dirigió a un segmento distinto del de "Pitsen", específicamente a los consumidores de cerveza que prefieran un mayor contenido de alcohol, 5.8 grados. Además, su segmento objetivo primario fueron hombres mayores de 17 años de los N.S.E. "C" y "D", medio y bajo, es decir, el grueso poblacional y de consumo. A nivel de comunicación su slogan era "toma la vida con ganas", que reflejaba el espíritu que la empresa quería darle al producto. El objetivo de la campaña era reforzar el aspecto competitivo de la marca haciendo alusión a la manera correcta de pedir cervezas: "No pidas aguas... pide Águila, la cerveza completa se pide por su nombre". Son tres las situaciones que se presentaron: aguas, heladas y chapas.

El lanzamiento de Águila no dio los resultados esperados por los directivos de la CPC (que Águila le quite algunos puntos a Criscal), sino que al parecer los puntos de participación logrados por Águila fueron a costa de Pitsen, efecto canibalismo.

Otro de los productos que la CPC viene apoyando fuertemente es Malteada Polar, la cerveza negra que con su posicionamiento "Oso vigoroso" ha incrementado sus ventas.

Por otro lado, la empresa Barcos & Johns ha lanzado Criscal en tamaño de 1 litro, ésta pretende cubrir el consumo de grupo. El mayor atributo del nuevo tamaño es el factor economía. Así, para el lanzamiento, la botella de 1 litro tiene 61% más de líquido que la botella de 620 ml. y sólo cuesta 39.5% más. Este nuevo producto no pretende sustituir el consumo de la botella tradicional, sino ubicarla en otro segmento.

Parece ser que, ante el inminente lanzamiento de Criscal 1 litro, la CPC adelantó la campaña "El clásico de las cervezas", la cual es una campaña comparativa de sabor en la que el consumidor elegirá a la mejor. Todo esto porque la gente decepcionada de Pitsen, en diciembre de 1990, no había vuelto a probarla.

Los de la CPC, luego de 2 años y medio, han mejorado y conseguido mantener su calidad y en agosto de 1993 hacen esta prueba. El objetivo de largo plazo de la CPC era alcanzar el liderazgo en el mercado de cervezas, para lo cual, primero, querían recuperar a los antiguos bebedores de Pitsen y, después, ganar la preferencia de los tradicionales bebedores de Criscal.

Posteriormente, los consumidores de cerveza rechazan a Pitsen, pues desde el problema del "cambio de sabor" se han resistido a volverla a probar. Por esta razón, según sus directivos, el objetivo de este clásico es que toda la población vuelva a probar Pitsen y se dé cuenta de que es la cerveza de mejor sabor.

Los resultados de este clásico son, según Apoyo⁶, que el 53% de los que consumen Criscal han preferido el sabor de Pitsen. Este tipo de publicidad comparativa está regulado en el Decreto Legislativo N° 651. Los de la CPC invitaron al público a participar en "el Clásico de las Cervezas" para que pruebe, compare y elija, dejando "que su paladar tenga la última palabra". Así, también, el estudio de Apoyo muestra que Pitsen tiene un mejor desempeño que Criscal en los principales atributos de la cerveza. El Clásico es apoyado por un despliegue publicitario que incluye TV, radio, afiches en los puntos de venta y módulos de degustación. Además, este clásico generó *Publicity*, publicidad no pagada, en la mayoría de medios de comunicación escritos.

La empresa Barcos & Johns respondió a la comparación de igual manera, con publicidad comparativa, resaltando que ellos ¡Nunca han defraudado al Público consumidor y por ello en ese año ya habían vendido 174 millones de botellas más que la CPC, con sus cervezas Pitsen, Águila y Tanker juntas!

Este tipo de publicidad comparativa no le preocupa a Pitsen, ya que quien más puede perder es el líder que tiene una abrumadora ventaja en cuanto a

6 Apoyo es una de las principales empresas encuestadoras del Perú, por su seriedad y por sus aproximaciones a la realidad goza de gran credibilidad.

ventas en el mercado. Criscal, en un comunicado, responde a su seguidor con el argumento de que es una empresa que hace cosas serias y que se debe a su público, 70% del mercado total, del cual la mayoría de consumidores esperaba que Barcos hiciera algo por ellos. Pitsen puede darse el lujo de hacer ese tipo de pruebas, ya que su sabor se ha estabilizado de nuevo y ha recuperado su calidad tradicional.

Por otro lado, Criscal ha logrado incrementar la satisfacción de sus clientes, al brindarles la comodidad de comprar cerveza en todas sus presentaciones. Además, ha implementado la difusión de sus servicios como el de Chopp Criscal, instalando estos equipos en gran cantidad de restaurantes y bares. La CPC, con mucho criterio, imitó a Criscal en el lanzamiento de los six-pack, para sus cervezas *Águila* y *Pitsen*.

En lo que sí la CPC tomó la iniciativa fue, en 1993, en el lanzamiento de su envase *Pitsen* litro 100. Dicho lanzamiento demandó una inversión de US\$3.9 millones: US\$1.4 fue utilizado para la fabricación de cajas y botellas del nuevo producto y US\$2.5 para incrementar la capacidad instalada de embotellado.

La CPC con *Águila* y *Pitsen* ha invertido más que Barcos en Criscal, buscando a través de este medio un excelente posicionamiento. Se observa así que es visiblemente fuerte la guerra aparte que llevan sus agencias publicitarias. En setiembre de 1993, con la campaña el clásico de las cervezas, la CPC luego de dos años obtuvo mayores niveles de *awareness* y *top of mind* que el grupo Barcos.

Cabe resaltar la audacia de Criscal, cuando supo prevenir el perjuicio que *Águila* podía causarle en una gran porción de su mercado, estrato socioeconómico bajo, sector en el cual ya es una tradición tomar cerveza después del trabajo y donde el machismo está representado por la cantidad de cerveza que se toma.

Así, Criscal desarrolla una fuerte campaña a través de un programa televisivo de gran audiencia en esos estratos: "Tobogán a la Fama", donde se aprecia a su popular conductor haciendo un brindis y tomando ante cámaras la cerveza Criscal (ver Cuadro No. 4).

Por otro lado, la competencia que Cervezar les pueda dar a los grandes de la capital se ha incrementado, ya que se puede adquirir en cualquier mercado de la capital las cervezas producidas por la Cervecería del Zar, un 25% más baratas, tanto en six-pack como en la tradicional botella de 620 cc., a pesar

del sobrecosto que tiene la Cervecería del Zar al transportar la cerveza desde Arequipa o Cuzco hacia Lima. Además, en diciembre de 1993, se introdujo la cerveza Sureña 1 litro 100 ml.

Cuadro No. 4

MARCA PREFERIDA DE CERVEZA

| Marca | Total % | A % | B % | C % | D % |
|---------------------|---------|-----|------|------|------|
| Criscal | 78 | 56 | 65 | 81 | 84 |
| Pitsen | 13 | 30 | 20 | 9 | 10 |
| Incaica | 5 | 14 | 9 | 6 | 0 |
| Otras | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| Ninguna en especial | 2 | 0 | 2 | 3 | 2 |
| No precisa | 2 | 0 | 2 | 1 | 4 |
| Base real | 200 | 22* | 53 | 70 | 55 |
| Base Ponderada % | 100.0 | 3.8 | 18.4 | 34.4 | 43.4 |

Total: 100% vertical.

*Base no significativa.

Base: hombres y mujeres entre 18 y 70 años que consumen frecuente u ocasionalmente dicho producto.

Niveles Socioeconómicos: A-alto; B-medio alto; C-medio típico; D-bajo.

Fuente: APOYO-Opinión y Mercado S.A., Lima, junio de 1995.

Cervezar ha estado presente en el mercado limeño hace 20 años aproximadamente, pero con un perfil bajo. En 1994, la marca fue reactivada con un adecuado plan de mercadeo, se pensó en la distribución y sobre todo en el posicionamiento y su plan de expansión abarcó todo el territorio nacional; además, su público objetivo está constituido por un segmento diferente, como podemos apreciar en la propaganda publicitaria: gente de éxito, que busca una distinción.

Cabe señalar que ambas cervezas, Sureña e Incaica, han tenido acogida en el mercado limeño; en cambio, tanto Pitsen como Criscal buscan ingresar al mercado del sur del Perú. "Criscal tiene como meta una participación del 40% en el mercado del sur" -señaló el Gerente de Mercadeo⁷-.

7. Diario *El Comercio*, 26 de agosto de 1995, p. E2.

La empresa de Cervecería del Zar se apoya en una campaña publicitaria que incluye certámenes especiales como el Festival de la Cerveza Incaica (en Cuzco) o el de Sureña (en Arequipa), y se dirige al mercado joven para obtener una fidelidad definida. Asimismo, goza de aceptación en los mercados de exportación; la Incaica ha llegado a exportarse a Chile, los EE.UU., Reino Unido, Francia y Bélgica.

Con respecto a la CPC, el gran problema era definitivamente el económico, ya que la disminución de las ventas perjudicó su liquidez y capacidad para reaccionar adecuadamente a las grandes campañas promocionales de la cerveza Criscal, la que no se queda dormida y frecuentemente innova y da muchas sorpresas, brindando mayor satisfacción a sus consumidores.

El clásico de las cervezas, si bien le permitió ganar algunos puntos de participación en el mercado, le produjo más gastos que ingresos. Dichos gastos se deben a los enormes costos publicitarios, de promoción de ventas, degustación y el último dispositivo de la SUNAT (mencionado anteriormente).

Esto empeoró aun más su situación financiera y puso en peligro la realización de la segunda fase del clásico de las cervezas; pero hábilmente la CPC trasladó el clásico que se realizaba en las calles, al hogar. Por esta razón, regalaron miles de capuchones, los cuales, si bien representaron mayores costos, fueron menores que los de regalar cervezas en las calles.

En mayo de 1994, Barcos compró el 62% de su eterna competidora: la CPC, que en ese momento se encontraba en una situación crítica y tenía tan sólo el 18% del mercado. Luego de esta consolidación, hacia mediados de 1995, el mercado cervecero peruano se encuentra dividido en dos partes: Barcos, con su participación en CPC, Trujillo, Del Nor y San Juan tienen el 86% del mercado *versus* el 14% restante de su único competidor, Cervecería del Zar con sus marcas Incaica y Sureña.

Hoy se puede apreciar el gran esfuerzo que desarrolla la CPC por recuperar la imagen perdida, su estrategia es vender "sabor". Ahora realiza campañas que destacan un "sabor original", ha modificado el diseño de su etiqueta -la cual es más grande y tiene una banda roja-, utiliza el código de barras y, como ya dejó de lado la guerra publicitaria, está invirtiendo en maquinaria y tecnología (como se señala en setiembre de 1995 en un comercial).

En 1994, las empresas cerveceras registraron S/.830 millones como ventas netas y alrededor de S/.117 millones como utilidades. La participación en el mercado se puede apreciar en el Cuadro No. 5.

Cuadro No. 5

VENTAS MILLONES DE CAJAS 1994

| Empresa | Millones de cajas | Participación de mercado% |
|----------|-------------------|---------------------------|
| Barcos | 47,80 | 50.56 |
| C.P.C. | 19,82 | 20.96 |
| Cervezar | 12,61 | 13.34 |
| San Huan | 5,26 | 5.56 |
| Del Nor | 4,86 | 5.14 |
| Trujillo | 4,20 | 4.44 |
| Total | 94,55 | 100.00 |

Fuente: *I/2 de Cambio.*

Ante esta situación, y teniendo en cuenta las estrategias durante todo el período de la guerra de las cervezas, responda:

1. ¿Cuál debió ser la medida apropiada que debió adoptar la CPC cuando sufrió "el cambio de sabor"?
2. ¿Qué alternativas habría propuesto usted para refinanciar a la CPC?
3. ¿Qué opina sobre la reacción de Criscal en términos de estrategias de mercadotecnia?
4. ¿Cuál debe ser el plan de largo y mediano plazo de la CPC? ¿Qué estrategias adoptaría?
5. ¿Qué ajustes haría a la estrategia de corto plazo adoptada por la CPC?
6. ¿Cuál cree que debe ser la próxima medida que debe diseñar Barcos para hacer frente a Cervecería del Zar en la nueva guerra de expansión de mercado a nivel nacional?

X

Champúes 2 en 1

A fines de la década de 1980, se apreció una tendencia decreciente en el volumen de ventas en el mercado de champúes. Esto se debió a factores internos de tipo organizacional y a factores externos ocasionados por el cambio en el comportamiento de los consumidores. Esta situación continuó a lo largo del año 1990, para finalmente alcanzar cierta estabilidad en 1991.

Durante todo este tiempo, el mercado de champúes estuvo fragmentado, ya que por un lado estaban los champúes que tenían tres claros segmentos: los anticaspa, los de limpieza y los de niños; y, por otro lado, se encontraban los reacondicionadores, cuyo nivel de ventas disminuyó a inicios de la década del noventa debido a la recesión económica y a la disminución en el poder adquisitivo (Anexo No. 1).

Durante todos estos años, Sedán, de la empresa Mapocha, mantuvo el liderazgo en el mercado total de champúes, seguido por Klinik, champú anticaspa, de la misma empresa.

No obstante, en el año 1992, se dieron cambios significativos en el mercado de champúes, ya que éste pasó a convertirse en uno de los mercados más competitivos en el rubro de productos de higiene personal. Para ilustrar esta afirmación basta señalar que el mercado quedó constituido por más de 20 marcas, algunas de ellas de fabricación nacional, otras producidas bajo patente extranjera (Anexo No. 2), sin contar con la gran cantidad de champúes importados que entraron al país.

Los fabricantes buscaron dirigirse a segmentos específicos de mercado, originando un gran nivel de diversificación, a tal punto de brindar champúes

que buscaban satisfacer las necesidades de cada tipo de cabello, tales como cabello normal, fino, graso, reseco, teñido, con caspa, etc.; además de los exclusivos para niños, que ofrecen mayor suavidad y menor irritación de ojos, razón por la cual pueden usarse diariamente, y del nuevo segmento de los 2 en 1, es decir, champú y reacondicionador a la vez (Anexo No. 3).

Por otro lado, un cambio importante en este mercado fue el tipo de presentación del champú. Tradicionalmente, el empaque preferido era el cojín, que llegó a tener el 86% del volumen vendido de champú (hasta 1991). Posteriormente se lanzó la presentación en *sachet* -introducida por Huela-, a quien sus fabricantes denominaron el cojín Huela, pero no tuvo éxito por su escasa difusión. Sin embargo, en 1992, la presentación en *sachet* empezó a gozar de una mayor preferencia; así, a fines de ese año, la participación del volumen de champú vendido era de 50% en cojín, 32% en *sachet* y 18% en otras presentaciones (Anexo No. 4). Esto se debió principalmente a que los champúes doble función (champú y reacondicionador) hicieron su ingreso al mercado usando dicha presentación.

Básicamente, los champúes 2 en 1 hicieron su aparición en 1992. El primero en salir al mercado fue Dimenso 2 en 1, producido por Mapocha, cuyo lanzamiento se adelantó ante el inminente ingreso de Perp-Más (producto de la empresa transnacional Peter Perú) al mercado peruano.

Toda esta diversificación apuntó a satisfacer las necesidades de los consumidores. Dado el mercado competitivo, las empresas, a través de investigaciones de mercado, profundizaron sus investigaciones acerca de los hábitos de uso del champú.

De esta manera, se ha llegado a determinar que los consumidores no solamente consideran que el champú les da el beneficio de aseo personal, sino también el de conservar una buena imagen.

Además de ello, en general, la frecuencia de uso del champú es interdiaria, aún cuando dicha frecuencia se ve alterada en determinadas estaciones del año.

Por otro lado, se sabe que las mujeres dedican un mayor tiempo al cuidado de su cabello. Para ellas es necesario lucir un cabello brillante y sedoso. Mientras que para los hombres la preocupación principal está por el lado de la caída de cabello y la caspa.

Por ello, es necesario tomar en consideración que son las mujeres quienes hacen una mayor selección en la compra del champú, mientras que los hombres, generalmente, se limitan a usar el champú que se encuentra en el hogar o a comprar un champú medicado.

Adicionalmente, se sabe que en la decisión de compra intervienen tres factores: la manera en la que el champú escogido va a favorecer a cada tipo de cabello, la agresiva publicidad de las marcas y los comentarios favorables que la marca suscita entre las personas cercanas al cliente potencial.

Cabe señalar que principalmente en el segmento de las mujeres se acostumbra a cambiar de marca con mayor facilidad si es que no se obtienen los resultados esperados.

En general, en el público se reconoce que el champú conserva el cabello limpio y en buen estado. Sin embargo, en algunos casos, hay quienes acostumbran usar reacondicionador luego del lavado interdiario y, en otros, cada 15 días. Esto con el propósito de obtener una mayor suavidad, sedosidad y brillo. Las desventajas de usar reacondicionador son que, por un lado, resulta más costoso su uso y, por otro, que involucra un mayor tiempo de aseo personal.

También se sabe de otros productos como la palta, el huevo, la mayonesa y el vinagre, con limón proporcionan los mismos beneficios; aún cuando el uso de estos productos no se da en la misma magnitud que el del reacondicionador.

Al darse cuenta los fabricantes de la importancia del uso del reacondicionador y de las principales desventajas de su uso, decidieron innovar tecnológicamente la composición química del champú. De esta manera, se lanzó al mercado el champú 2 en 1: champú y reacondicionador a la vez.

Con este tipo de champú se creó un nuevo producto, el de los 2 en 1, el cual gracias al éxito obtenido modificó la estructura de la participación en el mercado (Anexo No. 5).

Las ventajas de los champús 2 en 1 fueron rápidamente percibidas por los consumidores:

- Ahorro de tiempo.
- Mayor economía debido al menor gasto de comprar sólo un 2 en 1.

- Los buenos resultados obtenidos gracias al uso de estos 2 en 1.
- Ahorro de agua.

En resumen, entre las principales implicancias que tuvo el ingreso de los 2 en 1 al mercado tenemos:

- En 1992, las tendencias al cambio en la composición del mercado del champú se acentuaron fuertemente.
- El mercado del champú experimentó un gran incremento en el volumen de ventas, medido en litros.
- Afectó la redistribución de la participación entre los segmentos.
- Afectó la participación de algunas marcas, el líder de ese entonces, Sedán, empezó a perder participación en el mercado (Anexo No. 6).
- Cambió el tipo de presentación. El ingreso de los 2 en 1 impulsó el crecimiento del *sachet* en la participación del mercado por tipo de envases.

Las marcas que conforman el segmento de los 2 en 1 son actualmente: Fantene Pro-V y Perp-Más de Peter Perú, Sedán Dúo, Dimenso 2 en 1 de Mapocha, Silkins 2 en 1, Huelapán 2 en 1 y Gleno 2 en 1.

Aún cuando la primera en salir al mercado con esa innovación fue Dimenso 2 en 1, de la empresa Mapocha, la marca Fantene Pro-V fue la que logró desplazar a Sedán, quien hasta mediados de 1992 ocupaba el liderazgo del mercado total.

Es importante mencionar que Perp-Más fue el primer producto lanzado por Peter Perú al segmento de los 2 en 1, con el propósito de competir directamente con Dimenso 2 en 1 y ocupar el liderazgo. Los primeros resultados fueron positivos, ya que logró compartir el liderazgo con Dimenso hasta la aparición de Fantene Pro-V. Desde un inicio, ambas marcas, Dimenso y Perp-Más, lograron capturar una gran participación del mercado total de champúes, e hicieron crecer rápidamente el segmento de los 2 en 1 (ver Anexo No. 7).

Dado el actual liderazgo de Fantene Pro-V, es conveniente analizar cómo llega a ubicarse en dicha posición. Fantene utilizó una estrategia de marketing global, es decir, la aplicación de un modelo con éxito en otras partes del mundo (ver Anexo No. 8), adaptado al mercado peruano.

Para el lanzamiento del champú, la empresa Peter Perú decidió investigar qué tanta aceptación tendría en el mercado peruano un mensaje enfocado hacia una revolucionaria tecnología en champús y reacondicionadores superiores a los de la competencia. Para ello, se iba mucho más allá de simplemente resaltar el aspecto de la vitamina V-5.

Sin embargo, los estudios de mercado realizados revelaron que la identificación de este champú, Fantene Pro-V, se relacionaba con el tónico capilar del mismo nombre, perteneciente también a la misma empresa. No obstante, esta aparente debilidad se convirtió en fortaleza cuando los directivos de la empresa decidieron aprovechar la relación champú-tónico capilar.

Así, se decidió resaltar más bien el beneficio que otorgaba la fórmula Pro-vitamina V-5, la cual como decía su lema "entra de la raíz a la punta" y deja "el cabello tan saludable que brilla".

Todos los comerciales resaltaban los beneficios de la fórmula y estaban dirigidos al segmento interesado en lucir un cabello saludable, hermoso y brillante.

Para ello, se lanzó el producto con las siguientes variedades: cabello normal, seco o maltratado, y con permanente o teñido. Además, se contó con dos presentaciones, tanto en frascos de 200 ml. como en *sachets* de 15 ml., con el propósito de llegar a todos los niveles socioeconómicos. También se dio un agresivo plan de ventas y mercadeo, con una amplia cobertura en distribución. Se contó con el apoyo y la recomendación de estilistas, e inclusive se auspició un concurso donde se premió como Miss Fantene Pro-V a la candidata con el cabello más saludable y brillante.

La respuesta del mercado fue inmediata. Es así como Fantene Pro-V logró obtener el liderazgo en el mercado total de champús (ver Anexo No. 9).

Es importante mencionar las otras marcas que se dirigen a este segmento, así como sus principales estrategias y el segmento al cual se dirigen.

Huela es una línea capilar reconocida en todo el mundo y, en ese sentido, en el Perú tratan de difundir el concepto de que la marca que más conoce de cabellos es Huela.

Su marca Huelapán, luego de su relanzamiento en 1992, ha pretendido tener un grupo objetivo primario de mujeres entre los 18 y 25 años, pero a pesar de sus esfuerzos siempre se han ubicado en el segmento de mujeres por encima de los 25.

Esta marca, a pesar del ingreso de los 2 en 1 (Perp-Más y Dimenso), todavía tenía el mismo ritmo de crecimiento anual; no obstante, el ingreso de Fantene ha afectado considerablemente sus ventas.

En agosto de 1993 Huelapán contaba con dos presentaciones: frasco y *sachets* y, como medida de corto plazo, hasta que Huelapán tuviera su champú 2 en 1, se inició una promoción consistente en el sorteo de 1,000 radios solares. A través de este sorteo pretendieron identificarse con su grupo objetivo y vender una imagen moderna. Posteriormente, en el primer trimestre de 1994, fue lanzado al mercado el champú Huelapán 2 en 1, el cual también viene en *sachets* y frascos.

En el caso de Perp-Más (producto de Peter Perú) hubo una gran inversión en medios para la campaña publicitaria y, además, fue el primero en hacer trabajos con peluqueros y estilistas a nivel nacional, para obtener su recomendación. Por otra parte, fue el primero en obtener una importancia notoria en los *sachets*. De esta manera, como ya se dijo, logró una importante participación junto con Dimenso.

Por su parte, Dimenso, el producto de Mapocha, ocupó en diciembre de 1992 el segundo lugar en participación con 12.2%. Esta marca logró compensar la caída en la participación de la empresa Mapocha, ya que el antiguo líder Sedán empezaba un grave proceso de declinación de su participación.

En cuanto al segmento de niños, éste no sufrió gran disminución en su participación. Este segmento lo conforman los champúes Amén y Yonston (Anexo No. 10). Amén es el líder en el segmento de champú para niños, su grupo objetivo primario es el de niños de hasta 6 años y de ahí pasa a ser para los adolescentes. Viene en tres presentaciones: cojín, *sachet* (10 ml.) de reciente introducción (con el cual pretende reemplazar en un mediano plazo al cojín) y frasco. Por otro lado, su proposición de ventas es champú Amén realmente suave. Su principal competidor es el champú Yonston, que también se dirige al segmento de niños, aunque últimamente pretende vender la idea de que puede ser usado por toda la familia, debido a su beneficio de suavidad. Esta marca ocupa el segundo lugar de este segmento.

Dado el éxito que tuvieron los 2 en 1, recientemente han sido lanzados al mercado los 3 en 1 donde destaca Pondition.

Pondition 3 en 1 de Klairol es una marca de champú que intenta vender un nuevo concepto, el 3 en 1, que "limpia, protege y reacondiciona". En ese sentido no cuenta con competidores y pretende crearse un nicho en el mercado. Además de tener elementos limpiadores contiene Pantenol, Pro Vitamina B-5, reacondicionantes y un protector solar.

En cuanto a la presentación, éste viene en frascos de 12 onzas y ofrece 5 variedades: cabello normal, seco, teñido, graso y natural. Además, se está haciendo una campaña que incluye radio, TV, prensa, material p.o.p. y volantes. Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, no ha logrado obtener resultados positivos (Anexo No. 9).

Otro segmento importante es el de los anticaspa conformado por Klinik, que es el líder de ese segmento, Selsun Red, Trisan y Clier. En 1992, este segmento mostró una tendencia decreciente, ya que de tener 22% del mercado pasó a sólo un 13% (Anexo No. 11). La principal razón es el ingreso de los champús 2 en 1. Éstos, Perp-Más anticaspa y Gleno 2 en 1, también están ofreciendo el beneficio anticaspa.

En este segmento, la empresa Peter Perú, que se caracteriza por sus innovaciones, también pretende ser líder. Para ello, ha decidido lanzar al mercado su nueva marca "Head & Should", la cual presenta como novedad un PH balanceado que, según los directivos de Peter Perú, elimina el hongo de la caspa sin dañar las grasas naturales que debe tener el cuero cabelludo.

El lanzamiento de "H & S", que es como pretenden los directivos que se conozca a esta nueva marca, ha sido apoyado por un sólido plan promocional y una sistemática campaña publicitaria. En cuanto a la presentación, el champú viene en frascos y *sachets* y presenta las variedades para cabello seco, normal y graso.

Los comerciales televisivos de "H & S", que son transmitidos en el Perú, muestran a artistas muy conocidos de países como México y Venezuela, en los cuales este mismo producto ya ha logrado una participación importante. De esta manera, se espera que Head & Should logre desplazar a marcas como Trisan, Selsun Red y Clier.

Por otro lado, en cuanto a inversión publicitaria en medios de las distintas categorías de productos del mercado peruano, en 1993, el medio preferido fue la TV con el 88% del total invertido, seguido por la radio con el 6.1%, los diarios con el 5% y, finalmente, las revistas con 0.5%.

Específicamente, según la inversión publicitaria por categoría de productos, los champúes ocuparon el noveno lugar. Esta categoría incrementó dicha inversión de US\$ 11,594,879.64 en 1992 a US\$ 18,263,587 en 1993.

Este impulso en la mayor inversión publicitaria se debió al ingreso del segmento de los 2 en 1 y, especialmente, a la agresividad publicitaria mostrada por Peter Perú para sus marcas Perp-Más y Fantene Pro-V.

La inversión publicitaria por marcas y sus respectivas agencias de publicidad en el año 1993 son mostradas en el Anexo No. 12. Según éste, la mayor inversión la tuvo Perp-Más, seguido de Fantene Pro-V, Sedán Dúo y Dimenso 2 en 1.

En cuanto a recordación publicitaria, el nivel de *awareness* en setiembre de 1993, Fantene Pro-V ocupaba el primer lugar con el 25%, seguido por Perp-Más con 23%, Sedán con 17%, Dimenso con 14% y Klinik con 13% (Anexo No. 13).

No obstante, la recordación publicitaria no necesariamente indica el éxito en volumen de ventas que una marca puede tener en el mercado, pues la estrategia de mercadotecnia requiere del uso adecuado de todas las P's. En este caso, en el mercado de los champúes, el nivel de recordación publicitaria tiene una correlación positiva con la participación del mercado.

Esto se debe a que las empresas que actualmente gozan del liderazgo en el mercado han aplicado global e integradamente las estrategias específicas de mercadotecnia (el *marketing mix*), así como también las estrategias centrales.

Ahora bien, de todo lo anteriormente descrito y viendo la acogida de los 2 en 1, la empresa Mapocha ha decidido relanzar la marca Sedán, ahora bajo la modalidad del 2 en 1.

A pesar de que éste es un producto con un lanzamiento reciente, respaldado por una campaña publicitaria intensiva (televisión, afiches y periódicos), es muy importante destacar las intenciones de Mapocha.

Sedán como champú tradicional, a fines de 1991 y durante el 1992, luego de ocupar el liderazgo absoluto, comenzó a decrecer en su posición de líder hasta un punto dramático. Era inminente la innovación para realzar su imagen y posicionarlo nuevamente como líder. Es por ello que Mapocha lanza un nuevo producto (doble función) que compite en el segmento más agresivo del mercado de champús que es el segmento de los 2 en 1, con Sedán Dúo.

Uno de sus comerciales en TV nos muestra a una conocida locutora del programa Contra Coma manifestando su satisfacción por utilizar este nuevo producto.

Esto refleja que el mercado objetivo primario son las mujeres jóvenes que trabajan y tienen una rutina activa y dinámica, segmento que ha sido muy disputado por diversas marcas últimamente.

Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos realizados, Sedán Dúo no logra obtener los resultados esperados y sus directivos se hallan desconcertados ante cuestiones tales como:

- ¿Cómo lograr desplazar a Fantene Pro-V de su liderazgo?
- ¿A qué segmento específico debe dirigirse (hombres/mujeres/anticaspa)?
- ¿Cómo debe promocionarse este nuevo producto?
- ¿Cuál es el mensaje que se debe transmitir a los consumidores?
- ¿Debe continuar Sedán Dúo en el mercado?

Por todo ello, se solicita a usted que los ayude en cuanto a las estrategias que han de seguir. Para ello le proporcionan además de la información expuesta, los anexos anteriormente mencionados.

Anexo No. 1

MERCADO DE CHAMPÚES

(Antes de los 2 en 1)

| |
|--|
| Segmento Niños |
| <ul style="list-style-type: none"> . Amén . Yonston |
| Segmento Anticaspa |
| <ul style="list-style-type: none"> . Klinik . Selsun Red |
| Segmento Limpieza |
| <ul style="list-style-type: none"> . Sedán . Gleno . Pondition . Silkins . Huelapán |
| Otros |
| <ul style="list-style-type: none"> . Frii . Konzil |

Fuente y elaboración propias.

ANEXO No. 2

EL COMPETITIVO MERCADO DEL CHAMPÚ

| Empresa | Marca |
|------------------------|--|
| Peter Perú | . Fantene pro-v . Perp Más |
| Mapocha | . Dimenso 2 en 1 . Sedán dúo . Klinik . Clier |
| Bristol & M | . Pondition 3 en 1 . Amén |
| Quivel | . Gleno 2 en 1 |
| Guillete | . Silkins Más 2 en 1 |
| Nose | . Yonston |
| Otros | . Selsun Red . Trisán |

Fuente y elaboración propias.

Anexo No. 3

MERCADO DE CHAMPÚES

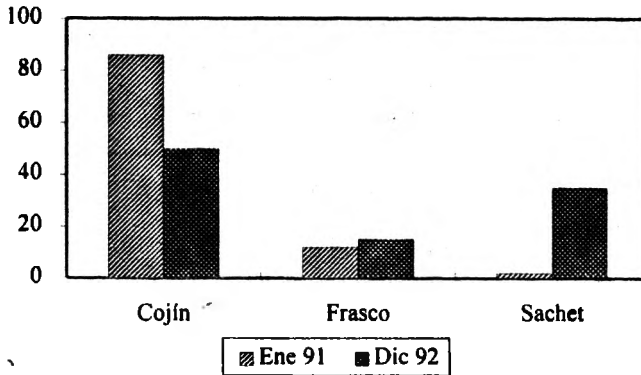
(Ingreso de los 2 en 1)

| |
|--|
| Segmento Niños |
| <ul style="list-style-type: none"> . Amén . Yonston |
| Segmento Anticaspa |
| <ul style="list-style-type: none"> . Klinik . Selsun Red . Gleno 2 en 1 Anticaspa . Perp Más Anticaspa . Head & Should . Clier . Trisán |
| Segmento 2 en 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> . Fantene Pro-v . Perp Más . Sedán Dúo . Dimenso 2 en 1 . Silkins Más 2 en 1 . Huellapan 2 en 1 |
| Segmento 3 en 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> . Pondition 3 en 1 |
| Otros |
| <ul style="list-style-type: none"> . Faa . Frii . Konzil |

Fuente y elaboración propias.

Anexo No. 4

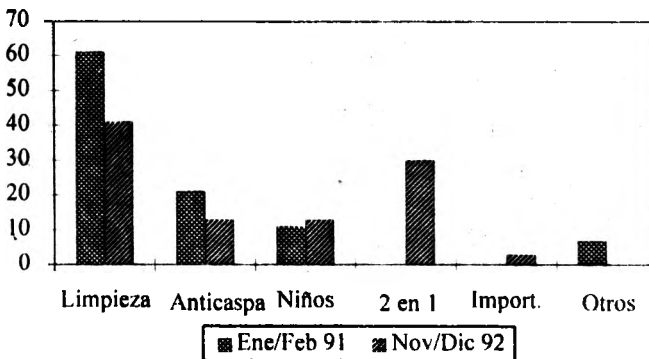
COMPARATIVO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR PRESENTACIÓN



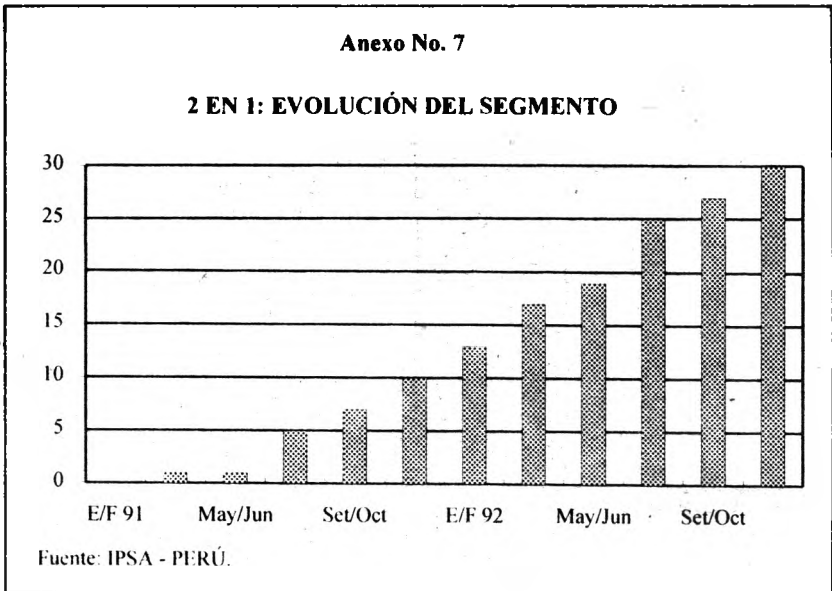
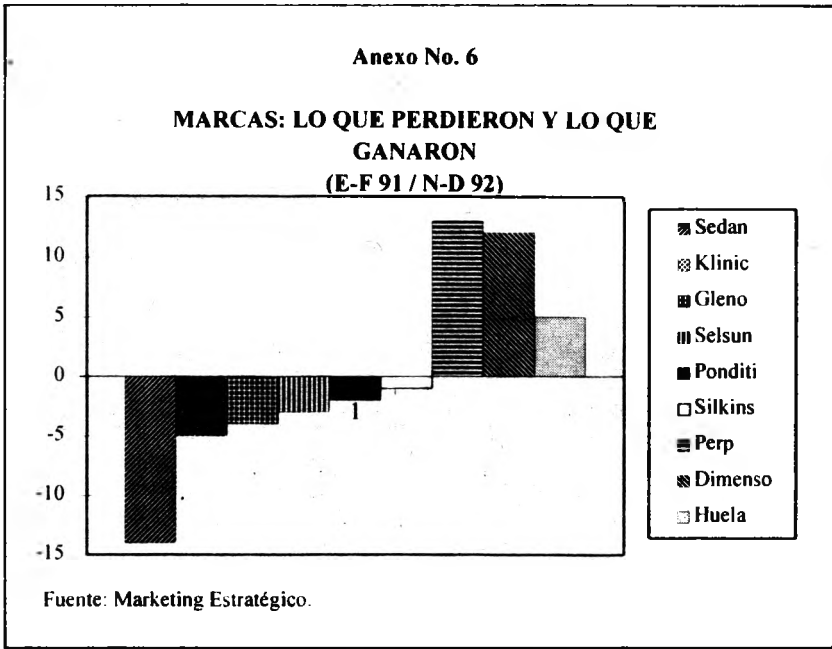
Fuente: Punto de Venta.

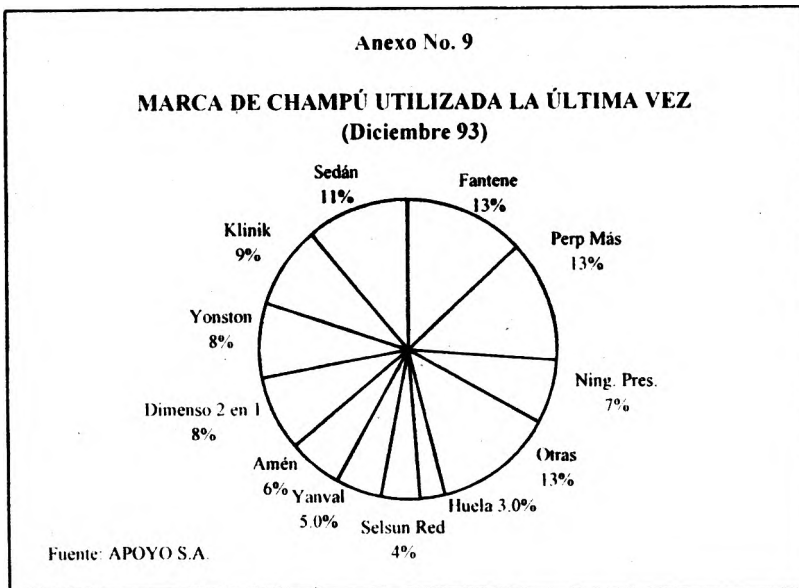
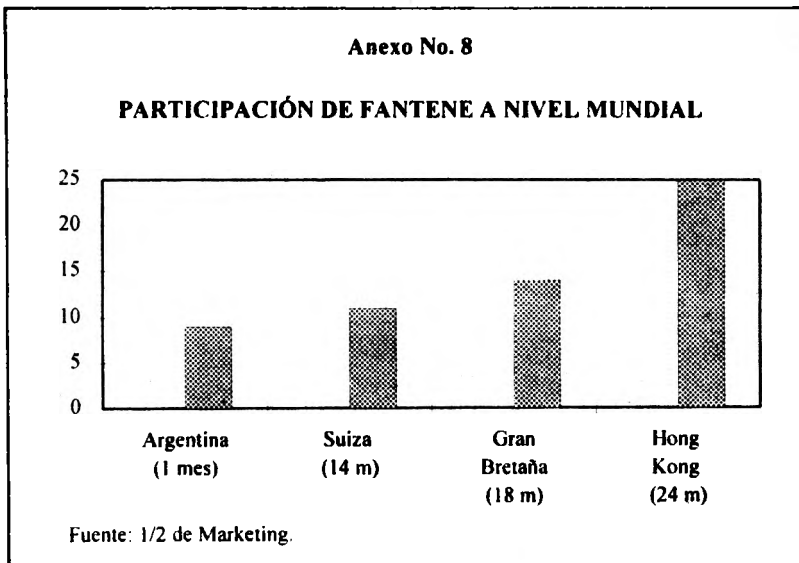
Anexo No. 5

COMPARATIVO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR SEGMENTOS



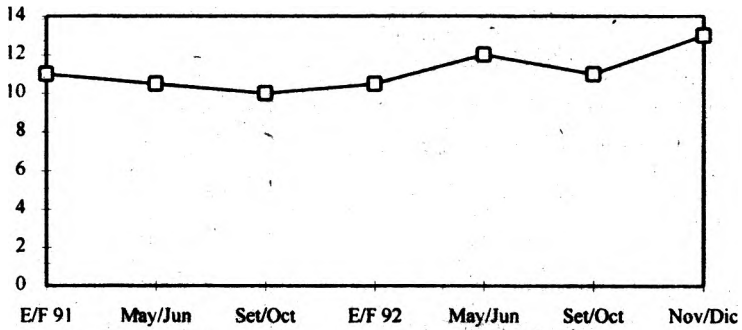
Fuente: IPSA - PERÚ.





Anexo No. 10

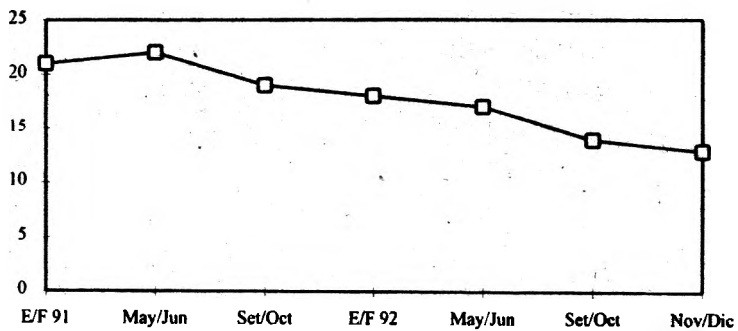
EVOLUCIÓN DEL SEGMENTO: NIÑOS



Fuente: IPSA - PERÚ.

Anexo No. 11

COMPORTAMIENTO DEL SEGMENTO ANTICASPA



Fuente: IPSA - PERÚ.

Anexo No. 12

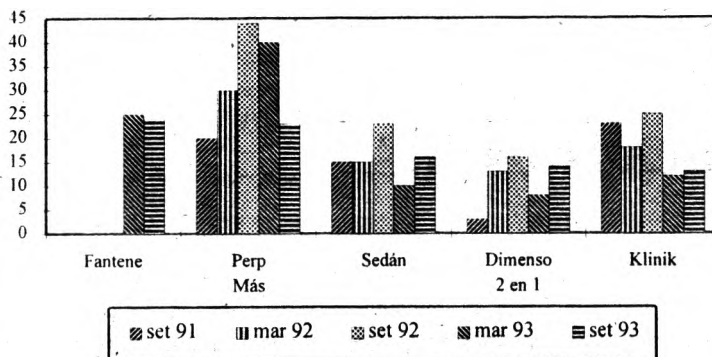
**INVERSIÓN PUBLICITARIA
1993**

| Anunciantes | (US\$) |
|-------------------------|-------------------|
| Pert Más Anticaspa | 3,116,963 |
| Fantene Pro-v | 3,089,622 |
| Sedán Dúo / Productos | 2,571,560 |
| Klinik / 2 en 1 | 2,191,370 |
| Dimenso 2 en 1 | 1,708,285 |
| Huelapán | 1,337,532 |
| Pondition 3 en 1/ Clair | 779,761 |
| Head and Should | 688,964 |
| Silkins Más | 489,483 |
| Melody Más / Sedán | 443,909 |
| Nube | 336,690 |
| Gleno | 335,749 |
| Amén | 322,507 |
| Kontrol / Sedán | 279,054 |
| Amén (sachet) | 190,384 |
| Azabache / Sedán | 164,295 |
| Nopucit | 106,098 |
| Gleno 2 en 1 | 104,329 |
| Nopucit / Lt. | 5,758 |
| Fines | 1,243 |
| Total | 18,263,586 |

Fuente: Marketing Estratégico.

Anexo No. 13

**AWARENESS COMPARATIVO DE CHAMPÚES
(General)**



Fuente: APOYO S.A.

XI

Bocaditos S.A.

Los señores Juan Lúcar, Raúl Gómez y Andrés Gil son los accionistas de la panadería Las Delicias S.A. Ésta había ganado considerable prestigio en Lima entre los estratos socioeconómicos alto y medio durante los primeros 10 años de operación desde enero de 1982. La mayor parte de sus productos se vendía en su propia tienda minorista y algunos en tiendas minoristas de prestigio.

Debido a una fuerte campaña publicitaria, las ventas se han incrementado considerablemente, por lo cual la empresa ha logrado una sólida situación económica.

Desde hace algún tiempo se ha querido ampliar la planta y mecanizar algunos de los procesos, para lo cual se realizarían compras industriales. El local actual mide 100 m² y tiene sólo un horno grande. La mayor parte del trabajo consiste en operaciones manuales. Desde hacía algún tiempo el nivel de producción requería emplear 20 trabajadores y hasta 10 horas diarias de trabajo, con lo cual se perdía eficiencia por sobrecarga.

Los propietarios de los locales adyacentes no aceptaban vender sus propiedades y no se quería cambiar el local de la planta, que estaba contiguo a la tienda. Después de una larga búsqueda se descubrió que una planta que producía papitas saladas estaba en venta; ésta tenía 400 m² de área, dos calderos grandes, una moderna máquina para el lavado, pelado y cortado de las papas y, además, una selladora.

Después de algunas conversaciones, en marzo de 1992, se compró la fábrica Triguito S.A. Sin embargo, después de mucha discusión, los nuevos dueños

decidieron mantenerla independiente de la panadería Las Delicias, por tener un giro distinto a ésta.

Triguito S.A. era un usuario industrial que se dedicaba a la producción de papitas saladas, que se vendían en la mayoría de los establecimientos de comestibles de Lima, y tenían gran aceptación entre los sectores de ingreso medio de la población.

La primera acción de la nueva gerencia fue cambiar el nombre de Triguito S.A. a Kikis S.A. Los accionistas tienen como política no recurrir a préstamos del sistema financiero, pues tuvieron una mala experiencia durante una de las gerencias de Las Delicias.

La planta y las oficinas de la empresa están en la zona industrial del distrito de Ate-Vitarte.

La Gerencia General decidió en su plan estratégico que el único producto industrial que tendría la empresa serían hojuelas de papas saladas con la marca Kikis. Los insumos básicos para su preparación son: papa blanca, aceite vegetal, sal yodada, colorante y preservantes.

La empresa es dueña de un total de 10 hectáreas de terreno en Cañete, donde tiene un programa de rotación estacional de cultivo de papa blanca. Salvo en algunas temporadas de clima muy adverso, Kikis tiene asegurada la disponibilidad de su principal insumo. Aun si no fuera así, la papa blanca puede ser almacenada al frío por períodos de hasta cuatro meses.

El proceso de producción es altamente mecanizado. Las papas son seleccionadas durante la cosecha. El lavado y el pelado lo realiza una máquina; luego, otra máquina las corta en finas hojuelas que son desmontadas en una canastilla, la cual se sumerge en un caldero de aceite hirviendo. Después de tres minutos en las freidoras, las papas son escurridas y secadas al vacío. Posteriormente, pasan por una prueba de calidad y, finalmente, son embolsadas.

El producto final es presentado en bolsas de polietileno con capacidad de 200 gramos, selladas al vacío para mantener fresco el producto por mayor tiempo. Sin embargo, el material de las bolsas hace que éstas parezcan polvorientas y viejas, incluso antes de salir del almacén.

El producto tiene problemas para mantenerse fresco el tiempo necesario para ser comercializado en el mercado, debido a dos factores. El primero es que la selladora de bolsas no ha tenido el mantenimiento adecuado después del primer trimestre; por lo tanto, el sellado es deficiente y el aire se filtra dentro de la bolsa, oxidando las papas. El segundo es que, por su menor calidad, las bolsas de polietileno no conservan las papas crocantes. No obstante, la empresa continúa usando este material por su menor costo en comparación con las bolsas de otros materiales.

En el negocio de papitas saladas hay algunos fuertes competidores, como Chobi, Molix, Carper y Lira, papas importadas cuyo principal representante son las Trongles y otros como Charito, que se venden a granel. Finalmente, está la competencia sin marca, que se vende a través del mercado de ambulantes.

La empresa tiene un Gerente General, uno de Producción, uno de Administración y Finanzas, y uno de Ventas. La planta tiene 20 obreros y 13 empleados en el área administrativa, además de 6 vendedores (ver Anexo No. 1).

Los puntos de venta para los productos alimenticios en el área de Lima Metropolitana están divididos en: supermercados (Long, Globo, Capa y Ébano), bodegas seleccionadas (El Maizal, Avícola Perfecta, Pasta Romana, Aurelia, La Moderna, Los Tres Gatitos), gran cantidad de pequeñas bodegas (situadas en las esquinas de las calles) y ambulantes. Además, los distribuidores mayoristas de abarrotes.

A pesar de que el mercado está dividido de esta manera, el producto está dirigido a todos los segmentos de consumo de la población. Los grupos de bajos ingresos hacen sus compras en las tiendas más pequeñas y los mercados del distrito, y el grueso de las ventas proviene de los autoservicios de los distritos con población de ingresos medios y altos.

Las ventas se realizan de dos maneras distintas. La fuerza de ventas está dirigida a conseguir nuevos clientes, para lo cual los seis vendedores con que cuentan van en busca de ellos. Una vez que se ha asegurado al cliente, éstos llaman a la oficina y realizan el pedido. Si quieren cambiar algún detalle del pedido, pueden solicitar otra visita de los vendedores. Estos últimos obtienen una comisión por volumen de venta, lo cual aumenta su interés por conseguir cuentas grandes.

Además, para aquellos clientes con transporte propio, existe la posibilidad de que compren directamente de la fábrica.

La distribución del producto está relacionada con el tipo de venta. La empresa tiene tres camionetas de reparto y a solicitud del cliente hace la entrega del pedido, pero le recarga un alto porcentaje por este servicio. Esto ocasiona que los pequeños clientes lejanos a la fábrica estén desabastecidos, al no contar con transporte propio y no poder pagar el alto costo del servicio de reparto de Kikis. La empresa hace el reparto siguiendo el orden de los pedidos, sin tener una ruta de distribución por zona geográfica.

La empresa ha optado por no hacer publicidad en los medios de comunicación, ni siquiera en la época de introducción del producto, debido a los altos costos de dichas campañas. En general, la competencia realiza muy poca publicidad, lo cual apoya la decisión tomada.

Sin embargo, en los supermercados se realizaron campañas de lanzamiento durante el primer trimestre de operaciones. Éstas consistían en instalar pequeños puestos de degustación de las papitas, para lo cual la gerencia de los supermercados cedía un espacio a cambio de un descuento en las compras durante el mismo período.

A pesar de las campañas, hubo un descuido en la ubicación del producto en los anaqueles de los supermercados, pues se le relegaba a posiciones desventajosas con respecto a la competencia. Esta decisión en los supermercados estaba basada en el mal aspecto que tenían las bolsas de Kikis.

Debido a sus problemas de presentación, hacia el final del primer año, el producto no era consumido tanto como al inicio (ver Anexo No. 2). Una causa que contribuyó en gran medida a que esto ocurriera fue la mala calidad de las papitas, que llegaban a manos del público frías, pasadas, y con un sabor rancio.

En cuanto al precio, al momento del lanzamiento se optó por un precio inferior al promedio. Una vez que se logró comprometer a las cuentas de los supermercados, el precio se ajustó y se igualó al del resto de la industria. No obstante, debido al avanzado nivel tecnológico de la maquinaria de lavado, pelado, corte y fritura de la empresa, el costo de producción (ver Anexo No. 3) es menor que el de la competencia, lo que les permite tener un mayor

margen de contribución (ver Anexo N.º. 4) y, a su vez, un punto de equilibrio menor que el promedio de la industria (ver Anexos Nos. 5 y 6).

Al final del primer año de funcionamiento, los gerentes de Kikis S.A. se reunieron. La siguiente es una conversación sostenida entre ellos.

Gerente de Ventas: *Las ventas han bajado a un 60% con respecto al trimestre pasado. No sé que pasa, la gente ya no compra como antes. Si seguimos así podemos tener pérdidas y no llegaremos a cubrir nuestros gastos; hasta me han cancelado algunos pedidos. Debe ser que la gente está comprando uniformes, porque ya no compran papitas. Ojalá comiencen pronto a comprar papitas para las loncheras.*

Gerente General: *Yo también estoy desconcertado. Para julio habíamos logrado abarcar el 15% del mercado de Lima, y ahora estamos debajo del 5%. Por otro lado, con esta baja en las ventas, nuestros almacenes están llenos debido a que hemos mantenido la producción.*

Gerente Financiero: *La situación de ingresos es grave, con las justas podremos cubrir los gastos de este mes y, si la situación no mejora, tendremos que recurrir a un préstamo para contar con liquidez. Es imperativo conseguir nuevas cuentas o ampliar las ventas actuales.*

Gerente de Ventas: *Mis vendedores no han conseguido la renovación de los contratos más importantes, así que si no pensamos en algo rápido la situación se pondrá crítica.*

Gerente de Producción: *Me parece que debemos invertir fuertemente en publicidad para llegar a un público mayor. Una vez que conozcan bien el nombre de la empresa, podemos dirigirnos al mercado de altos ingresos, que siempre comprará un producto de buena calidad.*

Gerente Financiero: *Cómo vamos a invertir en publicidad si no tenemos dinero para las planillas del próximo mes.*

Gerente General: *Soy de la opinión que si reducimos nuestros costos, y mantenemos nuestro precio, el margen nos permitirá recuperar nuestra posición.*

Gerente de Producción: *Los costos sólo se pueden reducir despidiendo personal, ya que no podemos disminuir la calidad de los insumos. La calidad que hemos logrado es muy alta, y no la pienso sacrificar en este momento. Eso sí, necesito dinero para el mantenimiento de la selladora porque los rodillos se están gastando.*

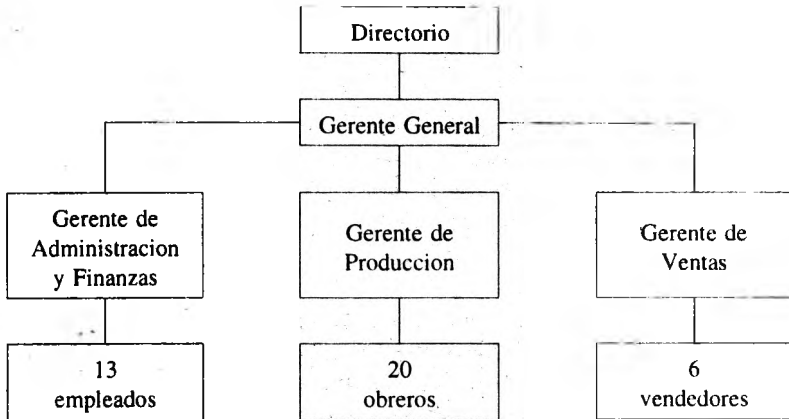
Gerente Financiero: *¿No crees que lo de la selladora puede esperar? Tengo gastos más urgentes.*

Gerente General: *Le he sugerido a los accionistas que realicen un aporte para contratar a consultores externos, para que revisen todas las operaciones de la empresa y puedan detectar las posibles fallas. Creo que la solución a nuestros problemas está en un adecuado estudio de nuestro mercado industrial.*

Después de una larga deliberación se decidió que se contrataría a consultores externos para que contribuyeran a mejorar la situación actual de la empresa, a quienes se les facilitarían los Estados de Pérdidas y Ganancias comparativo y anual, junto con el Balance General y otros datos (ver Anexos Nos. 7, 8 y 9). A la cabeza de dichos consultores se encuentra usted, con el compromiso de solucionar el problema de Kikis S.A.

Anexo 1

ORGANIGRAMA



Fuente: Bocado S.A.

Anexo No. 2

VENTAS MENSUALES

(En dólares)

| Meses | Kikis | Chobi | Trongles |
|-------------------------------|--------|--------|----------|
| Marzo 92 | 13,500 | 20,000 | - |
| Abril 92 | 13,250 | 19,500 | - |
| Mayo 92 | 14,000 | 18,500 | - |
| Junio 92 | 12,500 | 19,000 | - |
| Julio 92 | 11,750 | 21,000 | 13,000 |
| Agosto 92 | 10,850 | 20,500 | 13,500 |
| Setiembre 92 | 9,500 | 19,500 | 14,000 |
| Octubre 92 | 9,000 | 19,000 | 14,500 |
| Noviembre 92 | 9,000 | 19,500 | 15,000 |
| Diciembre 92 | 7,500 | 21,000 | 15,500 |
| Enero 93 | 8,000 | 19,000 | 15,500 |
| Febrero 93 | 7,000 | 18,500 | 15,000 |
| Marzo 93 | 6,250 | 18,000 | 15,500 |
| Precio unitario (US\$) | 0.5 | 0.5 | 1.5 |

Fuente: Bocaditos S.A.

Anexo No. 3

**COSTOS DE PRODUCCIÓN UNITARIOS
POR BOLSA DE 250 GR.
(En dólares)**

| | Kikis | Promedio de la industria |
|--|--------------|---------------------------------|
| Papas | 0.17 | 0.21 |
| Aceite | 0.06 | 0.06 |
| Kerosene | 0.02 | 0.02 |
| Sal y Preservantes | 0.01 | 0.01 |
| Bolsas (Polietileno, Celofán) | 0.01 | 0.02 |
| Total materia prima | 0.27 | 0.32 |
| MOD | 0.03 | 0.05 |
| CIF | 0.02 | 0.02 |
| Total costos de producción variables unitarios | 0.32 | 0.39 |

Fuente: Bocadoitos S.A.

Anexo No. 4

**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
(En dólares)**

| | Kikis | Promedio de la industria |
|---------------------------------|--------------|---------------------------------|
| Precio de venta | 0.5 | 0.5 |
| Costo variable | 0.32 | 0.39 |
| Margen de contribución unitario | US\$ 0.18 | US\$ 0.11 |

Fuente: Bocadoitos S.A.

Anexo No. 5**COSTOS FIJOS ANUALES**

(En dólares)

| Kikis | Promedio de la industria |
|--------------|---------------------------------|
| US\$ 900 | US\$ 900 |

Fuente: Bocaditos S.A.

Anexo No. 6**PUNTO DE EQUILIBRIO**

| | Kikis | Promedio de la industria |
|--|--------------|---------------------------------|
| Costos fijos anuales/margen de contribución unitario | 900/0.18 | 900/0.11 |
| Punto de equilibrio (unidades) | 5,000 | 8,182 |

Fuente: Bocaditos S.A.

Anexo No. 7

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS COMPARATIVO

(En dólares)

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ventas | 140.000 | 135.000 | 132.100 | 140.000 | 150.000 |
| Costo ventas | -85.000 | -80.000 | -86.100 | -87.000 | -90.000 |
| Utilidad bruta | 55.000 | 50.000 | 46.000 | 53.000 | 60.000 |
| Gastos op. | -1.500 | -1.000 | -1.000 | -1.500 | -1.500 |
| Impuestos | -18.500 | -16.000 | -13.500 | -16.500 | -20.000 |
| Ut. Neta | 35.000 | 33.000 | 31.500 | 35.000 | 38.500 |

Fuente: Bocaditos S.A.

Anexo No. 8

CIA. KIKIS S.A.
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE MARZO DE 1993
 (En dólares)

| | | |
|------------------------------------|---------|---------|
| Ventas | | 132,100 |
| Costo de ventas: | | |
| Producción | | -85,444 |
| Costos variables | -84,544 | |
| Costos fijos | -900 | |
| Distribución | | -1,056 |
| Costos variables | -400 | |
| Costos fijos | -656 | |
| Utilidad bruta | | 46,000 |
| Gastos de operación | | -1,000 |
| C. variables | -600 | |
| C. fijos | -400 | |
| Utilidad antes de impuestos | | 45,000 |
| Impuesto a la renta | | -13,500 |
| Utilidad neta | | 31,500 |

Fuente: Bocaditos S.A.

Anexo No. 9

CIA. KIKIS S.A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE MARZO DE 1993
 (En dólares)

| Activo | | |
|--|---------|----------------|
| Activo Corriente | | 85.000 |
| Caja-Bancos | 9.500 | |
| Clientes | 25.500 | |
| Mercadería | 50.000 | |
| Activo Fijo | | 350.000 |
| Terrenos | 150.000 | |
| Edificio Neto | 120.000 | |
| Maquinaria Neto | 50.000 | |
| Vehículos Neto | 30.000 | |
| Total Activo | | 435.000 |
| Pasivo y Capital Contable | | |
| Pasivo Corriente | | 103.000 |
| Proveedores | 13.000 | |
| Otros Pasivos | 90.000 | |
| Capital Contable | | 332.000 |
| Capital Social | 300.500 | |
| Utilidades Retenidas | 31.500 | |
| Total Pasivo y Capital Contable | | 435.000 |

Fuente: Bocaditos S.A.

XII

PASA

Plastiqueros Asociados S.A. (PASA) es una empresa dedicada a la fabricación de artículos de plástico para el hogar y la industria, tales como baldes, tachos, recipientes herméticos, juguetes para niños, envases industriales, etc. Además, brinda a todas las empresas que lo requieran servicios de inyección y soplado con moldes de la propia empresa o del cliente.

La empresa se fundó en 1949 en la ciudad de Lima. Inicialmente se dedicó a la fabricación de productos de bakelita, materia prima precursora de la gran variedad de plásticos hoy conocidos, como dados y fichas de juego.

Durante los años cincuenta, debido a la guerra de Corea, se registró en el país una escasez de botones importados. Por esta razón, la empresa decidió incursionar en su fabricación adquiriendo su primera máquina inyectora. Este hecho, que constituyó un excelente negocio, marcaría el cambio de giro de la empresa hacia la inyección de plásticos.

En los años sesenta se empezó a fabricar juguetes para niños, consolidándose desde entonces su posición como empresa líder en la fabricación de muñecas y juguetes de plástico en general. En los años setenta, la empresa comenzó a realizar labores de marketing, lo que significó que sus ventas se triplicaran en sólo un año.

Esta bonanza continuó hasta mediados de los años ochenta. Luego, debido a la difícil situación económica, las ventas empezaron a disminuir notoriamente. Un hecho que marcaría el futuro de la empresa ocurrió en 1987, cuando su Gerente General por casi 20 años y uno de los principales accionistas de PASA se retiró de la misma por motivos personales, y poco tiempo después

fundó su propia empresa de plásticos y, a la vez, la más cercana competidora de PASA en la actualidad, Plásticos FUNDE.

Sin embargo, PASA como organización privada ha logrado alcanzar exitosamente su objetivo principal: ser reconocida como líder en la industria del plástico. PASA ha permanecido por 45 años en el mercado nacional, llegando a tener incluso categoría internacional y manteniendo la calidad de sus productos a través del tiempo.

Otro de sus objetivos va dirigido hacia el factor humano; así, desarrolla una cultura participativa de trabajo en equipo e incentiva la autorrealización de sus trabajadores mediante una capacitación permanente. También tiene como objetivo maximizar su eficiencia, impulsando la creatividad, la innovación y los deseos de superación de sus trabajadores para lograr una mayor productividad que permita abastecer la demanda de los consumidores. Por esta razón provee productos de alta calidad a precio justo.

En la actualidad, PASA posee cuatro líneas claramente definidas de productos plásticos:

- Menaje
- Línea escolar
- Juguetería
- Línea industrial

A su vez, cada línea se subdivide en una serie de marcas específicas y/o familias de productos, lo que origina que se tenga una gran diversidad de los mismos. Y los comercializa a nivel nacional como internacional. El 95% de sus operaciones son realizadas al crédito bajo la modalidad de letras descontadas en los bancos.

En la medida en que se reactiva la economía, la industria química está evolucionando favorablemente y, dentro de este sector, la industria del plástico es la que ha mostrado mayor dinamismo.

Según datos de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), el número de empresas del sector es aproximadamente 591, dedicadas a la elaboración de diversos productos, las mismas que aumentan persistentemente. Si tomamos en cuenta la producción de menaje y juguetes, en el sector sólo existen 10 empresas importantes, y PASA es la más representativa en este rubro.

Con respecto a la fabricación de productos de plástico, creció en 27.2% en el período enero-noviembre de 1994. Este incremento en el índice de producción global se debe, en gran medida, al desempeño positivo en el área de menaje. El incremento de la producción en PASA va acorde con su situación de empresa líder en el mercado.

La principal causa del crecimiento de la industria del plástico es el uso alternativo de estos productos en el mercado interno así como a nivel internacional, donde las perspectivas de demanda son alentadoras. Existen numerosos productos que están siendo reemplazados por el plástico y la tendencia es creciente.

En el aspecto político existen tres factores que deben ser considerados. El primero es que el país carece de una industria petroquímica que permita abastecer de materias primas a las industrias plásticas -aparentemente no está dentro de los planes del gobierno invertir en esta actividad debido a los problemas que afectan al país-. El segundo es la reducción de aranceles como parte de la política de apertura comercial del actual gobierno. Esto facilita el ingreso de juguetes importados mas no así de menaje, debido al alto costo del flete como consecuencia de su volumen. Por último, el racionamiento de energía eléctrica afecta a las empresas de dos maneras: transtorna los planes de producción y encarece el producto debido al gasto en generadores y combustible.

Desde el punto de vista social, debido a que los consumidores se encuentran influenciados por la moda, la empresa debe adecuar constantemente su línea de productos y colores a las variaciones que se presenten. Además, hace unos años, dada la difícil situación y la caída del ingreso per cápita, los consumidores preferían productos baratos y de menor calidad por el bajo costo que éstos tienen.

En la actualidad, en un entorno de estabilidad económica, los consumidores demandan productos que tengan buena calidad, ya que debido a la competencia pueden obtenerlos a menor precio.

El entorno económico afecta al sector, como a todos en la economía, pero además el plástico en general es un derivado del petróleo y como tal su precio depende de las fluctuaciones en el precio de éste. Por esta razón, las empresas formales enfrentan una competencia desleal de las empresas informales.

quienes utilizan material de segunda, procedente del relleno sanitario, para fabricar sus productos.

Sin embargo, PASA es reconocida como empresa líder en el mercado y como tal es la que fija los precios y las cantidades. Además, reducida la inflación a niveles mínimos y con el entorno económico actual, podemos apreciar cómo la demanda por productos plásticos se ha ido incrementando, ya que es sensible a las variaciones en el poder adquisitivo de las personas.

Otro aspecto a considerar es el hecho de que, debido a la iliquidez del sistema financiero en años anteriores, las empresas tenían dificultades para acceder a líneas de crédito que les permitieran realizar sus actividades productivas con tranquilidad y casi con normalidad; pero hoy la situación es diferente y conseguir financiamiento es un hecho factible.

Debido a la coyuntura del país hace unos años y al costo de la maquinaria con tecnología de punta, el parque de máquinas del sector industrial es casi obsoleto desde el punto de vista tecnológico. Muchas empresas se ven en la necesidad de adaptar la maquinaria que poseen para satisfacer las exigencias del mercado en cuanto al tipo de productos ofrecidos. Otras pocas, que poseen recursos suficientes, pueden enfrentar el enorme gasto que implica adquirir maquinaria nueva.

En julio de 1995, Agus Cacer -Gerente Central de Administración y Finanzas de PASA- anunció la emisión de bonos (con un período de vida de 4 años) por \$4 millones para agosto. Figuran Intervalores SAB como agente estructurador y el Banco Interandino como agente fideicomisario y *underwriter* de la emisión, lo cual respalda con solidez esta medida.

Los fondos captados se van a destinar a la compra de máquinas inyectoras, sopladoras y moldes en las líneas industrial y de menaje. La empresa tiene también dos proyectos que se efectuarán en el corto plazo. Uno de ellos consiste en incursionar en el mercado exportador de manera sostenida (actualmente tienen pedidos de juguetería nacional de las líneas de Playgo y Mecatoy de los países del GRAN); el otro, en desarrollar nuevos productos en la línea industrial. Con respecto a este último, se requiere un aporte de la industria plástica.

PASA no sólo recibe influencia del exterior, sino que también la recibe del propio mercado donde se desenvuelve. Existen dos tipos de competidores, los

formales y los informales. Dentro de los formales, que enfrentan casi los mismos problemas que PASA, tenemos a fábricas como FUNDE, Plastiquito S.A., Plastinger, Hacer Multiplast S.A.; importadores como Twintrade y cualquier persona natural que importe especialmente juguetes para la temporada navideña. Sería complicado enumerar a los fabricantes informales, puesto que son muy numerosos y a la mayoría casi no se les conoce. Estos informales tienen ventajas en cuanto a la tributación y al consumo de energía eléctrica, pero tienen desventajas en cuanto al tamaño de maquinaria, variedad de moldes y calidad de materia prima empleada.

En lo que a proveedores de materia prima se refiere, destaca el hecho de que todos son extranjeros. Éstos gozan de mucho poder, ya que el tipo de materia prima empleada es conocida como "virgen", por lo que la capacidad y el poder de negociación que tienen, en cuanto a precios y condiciones de pago y entrega, son muy grandes. Todo lo mencionado también es válido para el caso de los tintes y los colorantes. Los fabricantes de moldes y matrices tienen poco poder debido a que no disponen de la capacidad para producir matrices grandes y sofisticadas, por lo que la mayoría de sus trabajos se reducen a fabricar matrices pequeñas y efectuar reparaciones en las mismas. Además, PASA cuenta con su propia matricera llamada Trapesa.

PASA distribuye sus productos a nivel nacional distinguiendo dos grupos:

- Lima: por medio de vendedores y, además, cuenta actualmente con tres cobradores.
- Provincias: agrupadas en cuatro zonas a cargo de cuatro vendedores que a la vez se desempeñan como cobradores.

La mayoría de clientes, casi todos, son mayoristas ubicados en La Parada y el Mercado Central, quienes a su vez también se encargan de vender estos productos a provincias. Asimismo, existen mayoristas en provincias que negocian directamente con la fábrica, pero no son muchos. Tienen poco poder de negociación frente a las empresas formales, pues éstas fijan la fecha, el monto y las condiciones de venta y entrega.

Las barreras de ingreso a este tipo de negocio vienen dadas por el volumen y el peso de los artículos que se desea fabricar. Los ingresantes externos son aquellas personas ajenas al sector plástico que deciden incursionar en él porque lo encuentran interesante. Los ingresantes internos son otras empresas

de plásticos que deciden incursionar en las líneas de producción que maneja PASA.

Los sustitutos son aquellos productos que satisfacen la misma necesidad, pero que no son producidos por las industrias plásticas; variarán según la línea de producto que se escoja.

La empresa presenta una conformación interna amplia pero ordenada (ver organigrama). El eje es el Gerente General, al cual reportan directamente los tres gerentes centrales: Producción, Administración y Finanzas, y Comercialización. Los cambios ocurridos en la Gerencia General y en la Gerencia Central de Administración y Finanzas en 1995 conforman un proceso de renovación natural de la empresa. Actualmente, el Gerente General es Nato Buga Benemostier y el Gerente de Administración y Finanzas es Agus Cacer. Los principales accionistas de PASA son De La Guarda, Edú y Reg Benemostier, cada uno posee el 33% de las acciones.

La Gerencia Central de Comercialización cuenta en su interior con las gerencias de Mercadotecnia, Ventas y Exportaciones. Hace unos años la empresa no disponía de un Gerente de Mercadotecnia que pudiera llevar a cabo con eficiencia las labores de esta área, actualmente cuenta con una experta en el área. Además, se encuentra enfrentada en lo que a juguetería se refiere con una fuerte competencia extranjera cuando la Navidad está próxima. Todo esto afecta notoriamente la posición de la empresa en el mercado.

PASA está estudiando el comportamiento de sus productos en el mercado. Ofrece productos de plástico para casi todas las necesidades, pero algunas veces experimenta una suerte de pérdida de participación de mercado en algunas de sus líneas más fuertes como las de menaje y juguetes. Para contrarrestar esto desarrolla sus campañas estratégicamente, como la de juguetería 1995 que se inició en mayo con el pedido de productos terminados y materia prima, y la etapa de preventa en junio y julio. Además, PASA posee una planta de 25,000 m² y usa su capacidad instalada en un 70%, pero pronto trabajará al 100% por la campaña.

PASA es representante de las marcas Martel (Barbie), Misney, Mobilpley y Oio Arte. Tiene marcas propias como Pecatoy, Leygo, Pasaware, Fuerteflex y BabyPasa.

Luego de analizar el desempeño de la competencia en sus líneas de producto, se encontró que la empresa que estaba en ascenso en estas líneas del mercado era FUNDE. Y para empeorar más la situación, dicha compañía estaba copiando y mejorando los productos tradicionalmente fuertes de PASA como los recogedores de basura, los tachos de gran capacidad, etc.

Con respecto a las ventas de PASA, éstas ascienden, a mayo de 1995, a \$8 millones y se proyecta que las ventas anuales serán de \$25 millones.

En 1994, la distribución de las ventas fue la siguiente:

| | |
|------------------|-----|
| Menaje | 45% |
| Juguetería | 39% |
| Línea industrial | 10% |
| Otros | 6% |

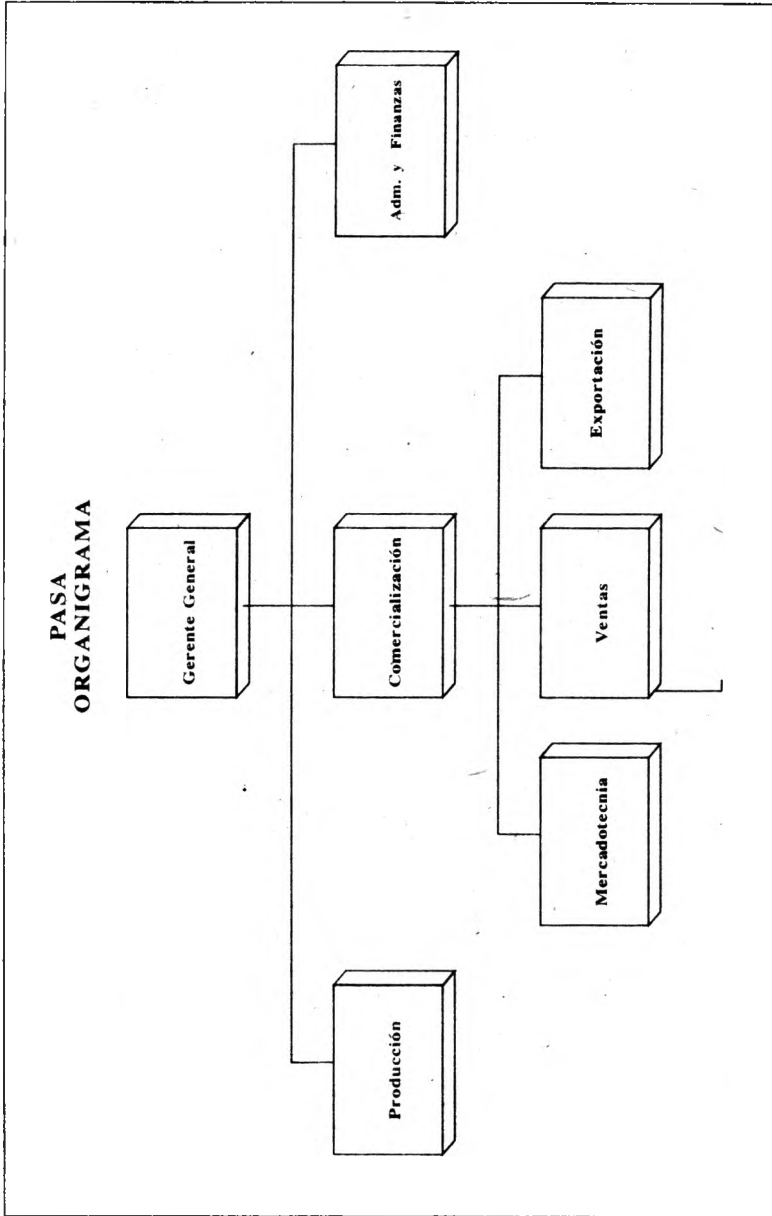
PASA, por otro lado, tiene frecuentes choques internos entre el Departamento de Ventas y el de Créditos y Cobranzas, debido a que los vendedores reciben incentivos por ventas mas no por los ingresos provenientes de dichas ventas. Esto provoca que los vendedores no se preocupen del cumplimiento de los clientes; el problema es aun mayor en el caso de un producto estacional como el de los juguetes, ya que el vencimiento entre una y otra letra se da en un período corto de tiempo, lo cual exige mayor responsabilidad por parte del cliente. Son pocos los que lo toman en cuenta, una prueba de ello es la gran cantidad de letras protestadas.

Por su parte, el Departamento de Créditos y Cobranzas trata de cumplir a cabalidad sus fines:

- Cautelar la recuperación de los créditos concedidos de manera que se obtenga el dinero en el plazo pactado con el cliente para que la morosidad sea mínima.
- Incrementar la liquidez de la empresa convirtiendo en activos líquidos las cuentas por cobrar.

Ante la agobiante situación que enfrenta PASA, la Gerencia General ha decidido contratar sus servicios para que brinde una adecuada solución a los problemas. Como sugerencia se le presentan algunas interrogantes que le podrían ayudar a encontrar la solución final

- ¿Cómo enfrentar al crecimiento de la competencia, ya sea formal o informal?
- ¿Cómo llegar nuevamente al mercado quitado por los artículos importados?
- ¿Sería recomendable una gran inversión en maquinaria nueva? ¿Por qué?
- ¿Qué problemas enfrenta PASA, si se cree que éstos existen?



APÉNDICE

Cuadro No. 1
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS NIVELES SOCIOECONÓMICOS
EN LIMA METROPOLITANA^{1/}
 (Censo 1993 y Proyecciones de APOYO: julio 1993)

| Características | Censo 1993 | Total APOYO | Nivel socioeconómico | | | |
|--|------------|-------------|----------------------|-------|-------|----------|
| | | | A | B | C | D |
| Denominación habitual | | | Alto/MA | Medio | Bajo | Muy bajo |
| Número de estimado de hogares | 1380.5 | 1354.0 | 55.4 | 240.9 | 494.7 | 562.9 |
| Jefe del hogar | | | | | | |
| Masculino | 76.2 | 74.0 | 77.0 | 75.0 | 73.0 | 74.0 |
| Femenino | 23.8 | 26.0 | 23.0 | 25.0 | 27.0 | 26.0 |
| Tipos de vivienda | | | | | | |
| Casa independiente | 67.7 | 70.0 | 90.0 | 76.0 | 73.0 | 63.0 |
| Departamento en edificio | 12.6 | 10.0 | 10.0 | 15.0 | 14.0 | 2.0 |
| Chozas, cabañas o vivienda improvisada | 9.9 | 13.0 | 0.0 | 0.0 | 2.0 | 31.0 |
| Vivienda en quinta | 3.7 | 4.0 | 0.0 | 4.0 | 8.0 | 2.0 |
| Vivienda en casa de vecindad | 5.0 | 2.0 | 0.0 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| Otro tipo | 1.1 | 1.0 | 0.0 | 3.0 | 1.0 | 0.0 |
| Regimen de tenencia de la vivienda | | | | | | |
| Propia, totalmente pagada | 62.8 | 62.0 | 81.0 | 70.0 | 68.0 | 52.0 |
| Alquilada | 13.7 | 12.0 | 15.0 | 19.0 | 16.0 | 6.0 |
| Usada con autorización del propietario | 7.3 | 10.0 | 0.0 | 1.0 | 2.0 | 22.0 |
| Sin pago alguno | 7.8 | 5.0 | 4.0 | 4.0 | 5.0 | 5.0 |
| Propia, comprandola a plazos | 5.8 | 4.0 | 0.0 | 6.0 | 5.0 | 3.0 |
| Otra forma | 2.7 | 6.0 | 0.0 | 0.0 | 4.0 | 9.0 |
| Material predominante de los techos de las viviendas | | | | | | |
| Concreto armado | 52.1 | 59.0 | 96.0 | 90.0 | 77.0 | 26.0 |
| Planchas de calamina, fibra de cemento | 13.9 | 13.0 | 0.0 | 0.0 | 8.0 | 25.0 |
| Caña o esteras con torta de barro | 13.8 | 11.0 | 0.0 | 0.0 | 4.0 | 23.0 |
| Madera | 9.7 | 8.0 | 4.0 | 10.0 | 10.0 | 7.0 |
| Tejas | 1.0 | 1.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 4.0 |
| Paja, hojas de palmera | 0.4 | 1.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 2.0 |
| Otro material | 9.1 | 6.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 14.0 |

(continúa)

| Características | Censo 1993 | APOYO | Total | | | |
|--|------------|-------|-------|-------|------|------|
| | | | A | B | C | D |
| Material predominante en los pisos de las viviendas: | | | | | | |
| Cemento | 43.5 | 42.0 | 4.0 | 8.0 | 50.0 | 53.0 |
| Parquet o madera pulida | 16.6 | 19.0 | 85.0 | 55.0 | 14.0 | 2.0 |
| Tierra | 19.5 | 18.0 | 0.0 | 0.0 | 4.0 | 39.0 |
| Losetas, terrazos o similares | 13.0 | 13.0 | 4.0 | 24.0 | 22.0 | 3.0 |
| Laminas asfálticas, vinílicos o similares | 4.0 | 5.0 | 0.0 | 12.0 | 7.0 | 2.0 |
| Madera (entablados) | 2.2 | 1.0 | 0.0 | 2.0 | 2.0 | 0.0 |
| Otro material | 1.1 | 1.0 | 8.0 | 0.0 | 0.0 | 2.0 |
| Material predominante en las paredes exteriores de las viviendas | | | | | | |
| Ladrillo o bloque de cemento | 73.6 | 78.0 | 100.0 | 92.0 | 91.0 | 59.0 |
| Madera | 4.3 | 7.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 16.0 |
| Adobe o tapia | 9.2 | 6.0 | 0.0 | 6.0 | 6.0 | 7.0 |
| Estera | 8.2 | 6.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 14.0 |
| Piedra o sillar con cal o cemento | 0.6 | 2.0 | 0.0 | 2.0 | 1.0 | 2.0 |
| Piedra con barro | 0.2 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 |
| Quincha (caña con barro) | 1.6 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 |
| Viviendas con acceso a alumbrado público | 85.0 | 89.0 | 100.0 | 100.0 | 97.0 | 77.0 |
| Procedencia del abastecimiento del agua en la vivienda | | | | | | |
| Red pública | 74.4 | 82.0 | 100.0 | 98.0 | 95.0 | 64.0 |
| Camión cisterna o similar | 12.9 | 12.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 28.0 |
| Pilon de uso público | 7.6 | 3.0 | 0.0 | 2.0 | 2.0 | 4.0 |
| Pozo | 3.2 | 2.0 | 0.0 | 0.0 | 2.0 | 3.0 |
| Otro | 1.9 | 1.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 1.0 |
| Viviendas con servicio higiénico conectado: | | | | | | |
| Red pública | 71.6 | 81.0 | 100.0 | 99.0 | 96.0 | 58.0 |
| Pozo | 16.5 | 8.0 | 0.0 | 0.0 | 2.0 | 18.0 |
| Otro | 1.0 | 5.0 | 0.0 | 1.0 | 2.0 | 9.0 |
| No tiene | 10.9 | 6.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 14.0 |
| Numero de habitaciones por vivienda ^{2/} : | | | | | | |
| Una | 16.9 | 10.0 | 0.0 | 1.0 | 6.0 | 19.0 |
| Dos | 20.1 | 18.0 | 0.0 | 5.0 | 16.0 | 27.0 |
| Tres | 18.2 | 20.0 | 4.0 | 13.0 | 20.0 | 25.0 |
| Cuatro | 16.1 | 21.0 | 4.0 | 20.0 | 27.0 | 17.0 |

(continúa)

| Características | Censo 1993 | Total APOYO | Nivel socioeconómico | | | |
|---|------------|-------------|----------------------|------|------|------|
| | | | A | B | C | D |
| Cinco | 10.1 | 13.0 | 8.0 | 21.0 | 17.0 | 7.0 |
| Seis | 6.3 | 7.0 | 12.0 | 16.0 | 7.0 | 3.0 |
| Siete | 3.7 | 4.0 | 19.0 | 8.0 | 5.0 | 0.0 |
| Ocho y más | 8.8 | 7.0 | 54.0 | 16.0 | 3.0 | 1.0 |
| Tenencia de medios de locomoción en el hogar: | | | | | | |
| Bicicleta | 20.0 | 16.0 | 35.0 | 23.0 | 20.0 | 6.0 |
| Auto o camioneta de uso particular | 12.3 | 10.0 | 88.0 | 29.0 | 3.0 | 0.0 |
| Triciclo para trabajo | 3.3 | 4.0 | 0.0 | 0.0 | 2.0 | 9.0 |
| Auto para trabajo | 2.8 | 3.0 | 15.0 | 5.0 | 3.0 | 2.0 |
| Camioneta para trabajo | 1.8 | 2.0 | 0.0 | 1.0 | 4.0 | 1.0 |
| Motocicleta | 0.9 | 2.0 | 1.0 | 1.0 | 2.0 | 2.0 |
| Tenencia de artefactos electrodomésticos en el hogar: | | | | | | |
| Radio | 83.7 | 90.0 | 97.0 | 97.0 | 91.0 | 85.0 |
| T.V. blanco y negro | 57.2 | 60.0 | 65.0 | 41.0 | 57.0 | 70.0 |
| T.V. a color | 43.9 | 48.0 | 10.0 | 96.0 | 61.0 | 11.0 |
| Refrigeradora | 54.4 | 63.0 | 100.0 | 99.0 | 83.0 | 26.0 |
| Equipo de sonido | 30.7 | 33.0 | 81.0 | 58.0 | 38.0 | 8.0 |
| Máquina de coser | 35.5 | 31.0 | 54.0 | 50.0 | 34.0 | 17.0 |
| Lavadora de ropa | 19.5 | 23.0 | 88.0 | 63.0 | 19.0 | 2.0 |
| Lustradora | 18.8 | 22.0 | 96.0 | 58.0 | 19.0 | 1.0 |
| Telefono | 18.5 | 17.0 | 92.0 | 54.0 | 10.0 | 1.0 |
| Aspiradora | 13.2 | 15.0 | 88.0 | 50.0 | 8.0 | 0.0 |
| Videograbadora | 17.1 | 12.0 | 77.0 | 36.0 | 7.0 | 1.0 |
| Máquina de tejer | 3.7 | 5.0 | 39.0 | 10.0 | 4.0 | 0.0 |
| Computadora (PC) | 2.0 | 2.0 | 4.0 | 5.0 | 3.0 | 0.0 |

1/ Incluye la provincia de Lima y la provincia Constitucional del Callao.

2/ El número de habitaciones no incluye cocina, baños y pasadizos.

Fuente: APOYO S.A.

Cuadro No. 2

**POBLACIÓN DE LIMA METROPOLITANA POR SEXO
SEGÚN PROVINCIAS Y DISTRITOS**

| Provincias/ Distritos | Total Censo 1993 | Proyección 1994 | Total masculino | Total femenino |
|--------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Ancón | 13.3 | 13.9 | 8.1 | 5.7 |
| Ate | 266.4 | 280.1 | 138.4 | 141.7 |
| Barranco | 40.7 | 40.2 | 18.7 | 21.6 |
| Breña | 90 | 88.3 | 41.2 | 47.1 |
| Carabayllo | 106.5 | 112.9 | 55.5 | 57.4 |
| Chaclacayo | 36 | 36.3 | 17.8 | 18.6 |
| Chorrillos | 217 | 224.8 | 113.5 | 111.3 |
| Cieneguilla | 9 | 9.4 | 4.9 | 4.6 |
| Comas | 404.4 | 416.6 | 205.8 | 210.8 |
| El Agustino | 154 | 152.9 | 77.4 | 75.5 |
| Independencia | 183.9 | 188.4 | 92.9 | 95.5 |
| Jesús María | 65.6 | 64.3 | 28.9 | 35.4 |
| La Molina | 78.2 | 89.8 | 42 | 47.8 |
| La Victoria | 226.9 | 223.5 | 108.6 | 115 |
| Lima | 340.4 | 338 | 164.7 | 173.4 |
| Lince | 62.9 | 61.7 | 27.9 | 33.8 |
| Los Olivos | 228.1 | 246.1 | 120.1 | 126 |
| Lurigancho | 100.2 | 103.9 | 51.8 | 52.2 |
| Lurin | 34.3 | 36.3 | 18.2 | 18.1 |
| Magdalena del Mar | 49 | 48.4 | 21.8 | 26.6 |
| Miraflores | 87.1 | 85.9 | 37.7 | 48.2 |
| Pachacamac | 19.9 | 21.7 | 11.1 | 10.5 |
| Pucusana | 4.2 | 4.3 | 2.2 | 2 |
| Pueblo Libre | 74.1 | 74.8 | 33.5 | 41.4 |
| Puente Piedra | 102.8 | 112.7 | 57.5 | 55.2 |
| Punta Hermosa | 3.3 | 3.6 | 1.9 | 1.7 |
| Punta Negra | 2.4 | 2.6 | 1.2 | 1.3 |
| Rimac | 189.7 | 190.2 | 94.4 | 95.8 |
| San Bartolo | 3.3 | 3.3 | 1.5 | 1.8 |
| San Borja | 99.9 | | | |
| San Isidro | 63 | 62.4 | 26.8 | 35.5 |
| San Juan de Lurigancho | 583 | 623.7 | 311.3 | 312.4 |
| San Juan de Miraflores | 283.3 | 296.3 | 146.3 | 150 |
| San Luis | 48.9 | 48.3 | 23.5 | 24.8 |
| San Martín de Porres | 380.4 | 378.4 | 184.1 | 194.4 |
| San Miguel | 117.5 | 119.1 | 55.3 | 63.8 |
| Santa Anita | 118.7 | | | |
| Santa María del Mar | 0.2 | | | |
| Santa Rosa | 10.3 | | | |
| Santiago de Surco | 200.7 | 206 | 96.5 | 109.5 |
| Surquillo | 88.5 | 85.5 | 40.6 | 44.9 |
| Villa El Salvador | 254.6 | 297.6 | 147.6 | 150 |
| Villa María del Triunfo | 263.6 | 259.7 | 128.4 | 131.3 |
| Total provincia de Lima | 5706.1 | 5837.4 | 2757.5 | 2894.6 |

Fuente: APOYO S.A.

Cuadro No. 3

**POBLACIÓN DE LIMA METROPOLITANA^{1/}, POR SEXO
SEGÚN GRUPOS DE EDADES**
(Censo 1993 y Proyección 1994)

| Grupos de edades | Censo 1993 ^{2/} (miles) | Proyección 1994 (miles) | Masculino 1994 (miles) | Femenino 1994 (miles) | Masculino (%) por edades | Femenino (%) por edades |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|
| Menos de 1 | 129.6 | 132.7 | 67.3 | 65.4 | 2.1 | 2.0 |
| 1 a 4 | 497.4 | 509.2 | 258.3 | 250.8 | 8.1 | 7.6 |
| 5 a 9 | 619.7 | 634.4 | 320.6 | 313.7 | 10.1 | 9.4 |
| 10 a 14 | 644.2 | 659.5 | 329.1 | 330.4 | 10.4 | 9.9 |
| 15 a 19 | 728.0 | 745.3 | 362.1 | 383.2 | 11.4 | 11.5 |
| 20 a 24 | 708.6 | 725.4 | 352.1 | 373.2 | 11.1 | 11.2 |
| 25 a 29 | 597.3 | 611.5 | 293.7 | 317.8 | 9.2 | 9.6 |
| 30 a 34 | 515.5 | 527.7 | 252.9 | 274.9 | 8.0 | 8.3 |
| 35 a 39 | 433.1 | 443.4 | 209.4 | 234.0 | 6.6 | 7.0 |
| 40 a 44 | 353.5 | 361.9 | 176.4 | 185.6 | 5.6 | 5.6 |
| 45 a 49 | 274.2 | 280.7 | 138.1 | 142.7 | 4.3 | 4.3 |
| 50 a 54 | 220.1 | 225.4 | 111.7 | 113.7 | 3.5 | 3.4 |
| 55 a 59 | 174.6 | 178.8 | 88.2 | 90.5 | 2.8 | 2.7 |
| 60 a 64 | 152.7 | 156.3 | 76.2 | 80.1 | 2.4 | 2.4 |
| 65 a más | 297.2 | 304.3 | 139.5 | 164.7 | 4.4 | 5.0 |
| Lima Metropolitana ^{2/} | 6,345.9 | 6,496.3 | 3,175.6 | 3,320.7 | 100.0 | 100.0 |

1/ Incluye provincia de Lima y provincia Constitucional del Callao.

2/ Resultados finales de la población censada del departamento de Lima.

Fuente: APOYO S.A.

Cuadro No. 4

POBLACIÓN PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO

| Provincia Distritos | Total Censo 1993 ^{1/} (Miles) | Tasa anual (%) | Total proyección ^{2/} 1994 (miles) | % del total de la provincia | Densidad (Hab. por m ²) |
|--|--|----------------------|---|-----------------------------------|---|
| Total provincia del Callao | 639.7 | 3.0 | 658.9 | 100.0 | 4.5 |
| Bellavista | 71.7 | 2.7 | 73.9 | 11.2 | 16.1 |
| Callao | 369.8 | 0.4 | 371.4 | 56.4 | 8.1 |
| Carmen de la Legua | 38.1 | -0.2 | 38.4 | 5.8 | 18.0 |
| La Perla | 59.2 | 1.8 | 60.4 | 9.2 | 21.9 |
| La Punta | 6.5 | 0.2 | 6.9 | 1.0 | 8.7 |
| Ventanilla | 94.5 | 13.8 | 107.9 | 16.4 | 1.5 |
| Total Lima Metropolitana ^{2/} | 6,345.9 | 2.4 | 6,496.3 | - | 2.3 |

1/ Resultados finales de la población censada del departamento de Lima.

2/ Incluye provincia de Lima y provincia Constitucional del Callao.

Población no proyectada por no disponer de datos para calcular la tasa de crecimiento.
Densidad inferior a 0.1%

Fuente: APOYO S.A.

Cuadro No. 5
POBLACIÓN NACIONAL, POR ÁREA URBANA Y RURAL,
SEGÚN DEPARTAMENTO
 (Proyecciones 1994)

| Departamento | Total proyectado 1994 | Urbano | Rural |
|-------------------|-----------------------|----------------|---------------|
| Amazonas | 339.1 | 121 | 218.1 |
| Ancash | 970.6 | 548.1 | 421.8 |
| Apurímac | 203.6 | 88.8 | 114.8 |
| Arequipa | 946 | 803.8 | 142.2 |
| Ayacucho | 663 | 287.9 | 375.1 |
| Cajamarca | 1297.2 | 320.5 | 976.7 |
| Cuzco | 1034.5 | 484.3 | 550.3 |
| Huancavelica | 279.9 | 82.6 | 197.3 |
| Huánuco | 650.7 | 257.9 | 392.7 |
| Ica | 577.3 | 480.5 | 96.8 |
| Junín | 1151 | 705.4 | 445.6 |
| La Libertad | 1308.8 | 895.4 | 413.4 |
| Lambayeque | 961.4 | 724.9 | 236.5 |
| Lima | 6619.9 | 6408.2 | 211.7 |
| Callao | 667 | 666.5 | 0.5 |
| Loreto | 692.4 | 399.8 | 292.6 |
| Madre de Dios | 68.4 | 39.5 | 28.9 |
| Moquegua | 128.6 | 108.6 | 20 |
| Pasco | 232.4 | 139.6 | 92.8 |
| Piura | 1467.7 | 1034.3 | 433.5 |
| Puno | 1068.1 | 420.7 | 647.3 |
| San Martín | 570.7 | 351.1 | 219.6 |
| Tacna | 223.8 | 203.1 | 20.7 |
| Tumbes | 162.9 | 143.4 | 19.4 |
| Ucayali | 325 | 216.2 | 108.8 |
| Total Perú | 22610 | 15932.1 | 6677.1 |

Fuente: APOYO S.A.

APUNTES DE ESTUDIO

1. Portocarrero Suárez, Felipe. *Cómo hacer un trabajo de investigación*, 3a. ed., Lima: CIUP, 1990.
2. Miyashiro Miyashiro, Isabel. *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo I, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
3. Miyashiro Miyashiro, Isabel. *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo II, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
4. Injoque Espinoza, Javier. *WordPerfect 5.1. Fundamentos y orientaciones prácticas*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1992.
5. Miyashiro Miyashiro, Isabel. *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo III, Lima: CIUP, 1991.
6. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati. *Elementos de gramática española*, 2a. ed., Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati. *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, 1a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1994.
8. Mayorga, David y Patricia Araujo. *Casos de política de la empresa*, Lima: CIUP, 1992.
9. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.). *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IV, Lima: CIUP, 1992.
10. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, Lima: CIUP, 1992.
11. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.). *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo V, Lima: CIUP, 1993.
12. Rivero, Eduardo. *Contabilidad I*, 2a. ed., Lima: Universidad del Pacífico, 1995.

13. Altamirano, Jesús, *Lotus 2.4. Conceptos y consejos prácticos*. Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
14. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Colección de casos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1993.
15. Chong, Esteban y otros, *Teoría y práctica de la contabilidad intermedia*. Lima: CIUP, 1994.
16. Wong, David, *Finanzas en el Perú: un enfoque de liquidez, rentabilidad y riesgo*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1995.
17. Mayorga, David y Patricia Araujo, *La importancia de la mercadotecnia estratégica: el caso de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1994.
18. Aliaga Valdez, Carlos, *Manual de matemática financiera: texto, problemas y casos*, 2a. ed., Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
19. Angeles, Julio; Jorge Rubio; Yván Soto y Jorge Toma, *Procesamiento estadístico de datos con Minitab y Harvard Graphics*, Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
20. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Casos peruanos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1995.
21. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VI, Lima: CIUP, 1995.
22. Vento Ortiz, Alfredo, *Finanzas aplicadas*. Lima: CIUP, 1995.
23. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos peruanos de negocios internacionales*, Lima: CIUP, 1995.
24. Muñoz, José Luis, *Análisis e interpretación de estados financieros ajustados por inflación*, Lima: CIUP, 1995.

cuadernos
de
investigación

**CICLOS Y TENDENCIAS EN LA
ECONOMÍA PERUANA:
1950-1989**

Bruno Seminario De Merz
César Bouillon Buendía



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACION U.P.



Seminario
de Investigación Económica

cuadernos
de
investigación

Nuevas publicaciones:

- SEMINARIO, Bruno y César Bouillon:
Ciclos y tendencias en la economía peruana: 1950 - 1989
- PORTOCARRERO, Felipe y Luis Torrejón:
Modernización y crisis en las haciendas de la élite
económica. Perú: 1916 - 1932
- AMAT Y LEÓN, Carlos y otros:
Análisis y recomendaciones de política para el sistema lácteo
- BOTTERI, Giancarlo y otros:
Ensayos sobre la realidad económica peruana I
- FERNÁNDEZ-BACA, Jorge y Lorena Canalle:
Rigideces nominales y dinámica de la inflación en
el Perú: 1950-1990. Una aproximación empírica
- URRUNAGA, Roberto, Guillermo Berastain y Luis Bravo:
Desempeño empresarial durante el proceso de
estabilización
- YAMADA, Gustavo:
Autoempleo e informalidad urbana: teoría y evidencia
empírica de Lima Metropolitana, 1985-86 y 1990

En venta en las principales librerías del país.
Informes en la Librería de la Universidad del Pacífico
Teléfonos: 471-2277, 472-9635. Fax: 4706121



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

documento de trabajo



- Elsa Galarza y Héctor Malarin:
Lineamientos para el manejo eficiente de los recursos en el sector pesquero industrial peruano
- Gustavo Yamada:
Estrategias de desarrollo, asistencia financiera oficial e inversión privada directa: la experiencia japonesa
- Julio Velarde y Martha Rodríguez:
El programa de estabilización peruano: evaluación del periodo 1991-1993
- Jürgen Schult:
La enfermedad holandesa y otros virus de la economía peruana
- Rosario Gómez y Erick Hurtado:
Relaciones contractuales en la agroexportación: el caso del mango fresco
- Bruno Seminario:
Reformas estructurales y política de estabilización
- Enrique L. Dórga:
Cuba 1995: vivencias personales
- Carlos Parodi:
Financiamiento universitario: teoría y propuesta de reforma para el Perú

En venta en las principales librerías del país.
Informes en la Librería de la Universidad del Pacífico.
Teléfonos: 471-2277. 472-9635. Fax: 4706121



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

*Se terminó de imprimir
el 15 de abril de 1996
en los talleres gráficos de la
Universidad del Pacífico
Avenida Salaverry 2020
Lima 11 - Perú*