

COLECCIÓN DE CASOS DE MERCADOTECNIA

**María Matilde Schwalb
Carlos Herrera**

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

**COLECCIÓN DE CASOS DE
MERCADOTECNIA**

**María Matilde Schwalb
Carlos Herrera**

1a. Edición: Setiembre 1993



38482

BUP - CENDI

Schwalb Helguero, María Matilde

Colección de casos de mercadotecnia / María Matilde Schwalb
y Carlos Herrera. -- Lima : Centro de Investigación de la
Universidad del Pacífico, 1993.

/MERCADEO/ESTUDIO DE CASOS/

658.8(076.5)

(CDU)

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

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

Derechos reservados conforme a Ley.

Indice

Introducción	9
I. O'Range vs. Hawaii: la Guerra de las Bebidas en Polvo	11
II. Leche Blanquita Instantánea	69
III. Pizza Líder Delivery	99
IV. Lanzamiento de un Nuevo Embutido	116
V. Lanzamiento de un Nuevo Panetón	157
VI. Informe del Entorno Empresarial en el Perú	190

Introducción

La colección de casos que aquí se presenta es el resultado de un esfuerzo-desplegado por profesores y alumnos del curso de Mercadotecnia de la Universidad del Pacífico, como respuesta al problema que la escasez de material didáctico apropiado a nuestra realidad plantea a la enseñanza de la mencionada materia.

El objetivo principal de esta publicación es contribuir a mejorar la enseñanza de la Mercadotecnia en esta universidad a través de la presentación de situaciones comerciales reales ambientadas en el entorno peruano.

La rica información que sobre la industria, las empresas y el entorno peruano en general, ofrecen los casos elaborados tiene un doble propósito. En primer lugar, se trata de familiarizar al alumno con los acontecimientos reales tal y como suceden en la actividad comercial en el Perú. En segundo lugar, se pretende entrenar al alumno en la elaboración de diagnósticos de situación, a partir de información cualitativa y cuantitativa real.

Además del objetivo arriba mencionado, esta colección intenta presentar situaciones reales que requieran de la toma de decisiones comerciales por parte del estudiante. No se menciona, a propósito, "un problema" o "problemas definidos", dado que justamente se pretende que el alumno analice y estudie cuidadosamente la información provista, distinga lo fundamental de lo accesorio y detecte el o los problemas que plantean la necesidad de tomar una decisión de tipo comercial.

Estos casos pueden ser empleados como soporte didáctico en los cursos de Mercadotecnia tanto a nivel de pregrado como de postgrado. La diferencia radicar  en el planteamiento de las soluciones que se propongan, previéndose mayor grado de sofisticación en el postgrado.

Dada la complejidad que la misma riqueza de los casos plantea, no se presenta, en esta oportunidad, ninguna guía orientadora para el instructor del curso ni se han sugerido preguntas vinculadas a la problemática que cada caso sugiere. La razón es que si bien una guía siempre brinda ayuda para que el instructor oriente la discusión en clase, conlleva el grave peligro de limitar los variados y ricos enfoques que tanto profesores como alumnos podrían darle a los casos. Sin embargo, se ha pensado en la posibilidad de incluir, más adelante, una guía para el instructor, una vez que se haya acumulado cierta experiencia en la aplicación de los casos en clase.

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

Finalmente, queremos agradecer la colaboración de los alumnos del curso de Mercadotecnia II del segundo semestre 1992 de esta universidad, que con su trabajo proveyeron la información que sirvió de base para la elaboración de esta colección. Un especial reconocimiento a los alumnos Malena Valverde, Rossana Mellado, Elena Bibolini, Angel Ocafla y Aldo Boero, quienes dedicaron parte de su verano al trabajo de campo y a la elaboración preliminar de la presente colección. Asimismo, merece especial menc n el apoyo incondicional recibido por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, personificado en la Sra. Mariella Beltrán, quien en todo momento nos apoy  para que este documento llegara a su culminación.

O'Range vs. Hawai: la Guerra de las Bebidas en Polvo¹

A. Antecedentes

Los antecedentes del presente caso se remontan a los comienzos de la década de los años ochenta, e involucran a las empresas All Foods Int. (EEUU), Cheesc & Foods (EEUU), J&J Smoky Int. (EEUU) y Sorava S.A. (Perú), por parte de la marca O'Range. Por otra parte, las empresas vinculadas con la marca Hawai son Ventura S.A. y Presencia Publicidad S.A., ambas empresas peruanas.

A comienzos del año 1980, la empresa All Foods de los Estados Unidos tenía entre su mezcla de productos una línea de bebidas en polvo con dos marcas principales: O'Range y Funnydrink.

O'Range era una bebida que ya contenía azúcar y cuya principal variedad era el sabor naranja. La marca tenía un posicionamiento de "sustituto del jugo de naranjas" y estaba dirigida a los adultos de los Niveles Socioeconómicos (NSE) Medio-Bajo y Bajo de la población norteamericana. El consumo del producto estaba muy arraigado entre la población de color y de origen latino

1. Caso preparado por la Srta. Elena Bibolini, bajo la supervisión de los profesores María Matilde Schwalb y Carlos Herrera. El caso no pretende establecer normas de buena o mala gestión gerencial. El caso ha sido diseñado como herramienta para exposición y discusión en clase; los hechos y cifras presentados no son necesariamente los reales.

de los grandes centros urbanos. O'Range era el líder en la categoría del producto en los Estados Unidos seguido por Funnydrink, también propiedad de All Foods.

Funnydrink, por su parte, era una bebida en polvo dirigida a niños de 5 a 10 años, de clase media. La empresa la había posicionado como una marca "divertida y de aventuras" para los niños, trabajando diversos personajes de dibujos animados. La marca contaba con presentaciones azucaradas y no azucaradas, y sus principales sabores eran fresa y frambuesa (ambos de intenso color rojo).

Entre 1985 y 1986 se concretó una de las operaciones de compra de empresas que más dio que hablar en el mundo entero: J&J Smoky adquirió la All Foods (AF) por 6,000 millones de USA dólares (6 billones en la terminología norteamericana). J&J Smoky, que años antes había adquirido también la Great Beer Co. -segundo fabricante de cerveza en los EEUU- y la Cheese & Foods -una de las 15 primeras empresas fabricantes de alimentos en EEUU-, consolidaba con la compra de AF -sexta empresa en fabricación de alimentos en el mundo- su estrategia de crecimiento horizontal con lo cual se convirtió, a comienzos de los años noventa, en la tercera empresa a nivel mundial y en la primera en EEUU, en alimentos y bebidas, antecedida por Velé y Revel Int.

Hoy en día J&J Smoky ha alcanzado el liderazgo en la fabricación y en la comercialización de alimentos en todo el mundo, desplazando a Velé y Revel al segundo y tercer lugar respectivamente. Existen indicios de que la empresa persiste en su estrategia de "gigante que compra gigantes" ya que se encontraría tras la compra de Visco Int., otro gran fabricante de alimentos a nivel mundial (Suprema en el Perú). La razón detrás de esta estrategia se encuentra en la caída sostenida que en todo el mundo viene mostrando el mercado de cigarrillos, negocio original de J&J Smoky quien es propietaria de la marca Marcoral (líder mundial en marcas de cigarrillos).

En el Perú, el cambio político ocurrido en 1980 motivó que algunas empresas extranjeras percibieran oportunidades de negocios en el país. Una de estas empresas fue All Foods. Perú era uno de los pocos países del mundo donde los productos de esta empresa no contaban con presencia en el mercado.

Fue así que se iniciaron contactos con grupos empresariales nacionales, finalmente se eligió al grupo Sorava como "socio" en un *joint venture* para la fabricación y la comercialización de O'Range en el Perú. A comienzos de

1981 se realizó una prueba de mercado con exitosos resultados y en 1982 se lanzó oficialmente O'Range al mercado peruano. Luego, en 1983, es introducido Funnydrink (ambas marcas en presentación azucarada)

En menos de un año de presencia en el mercado peruano. O'Range alcanzó una participación de 65% y Funnydrink de 25%, con lo que el binomio Sorava - AF logró dominar el 90% de las ventas al consumidor de bebidas en polvo azucaradas. Suprema ocupó el tercer lugar con cerca de 7% y una media docena de otras marcas se repartieron el 3% restante.

El lanzamiento de O'Range hizo que el mercado de bebidas en polvo sufriera un cambio sustancial, ya que hasta entonces sólo se conocían marcas en presentación no azucarada, donde Suprema, con su chicha morada, era un líder contundente (cerca de 80% del mercado). Justamente Suprema fue la siguiente empresa en lanzar su variedad azucarada pero, como ya se mencionó anteriormente, el porcentaje de mercado que pudo capturar fue bajo. Luego, prácticamente todas las demás marcas de bebidas en polvo no azucaradas (BPNAZ) también lanzaron sus variedades azucaradas (BPAZ).

A finales de 1984 el mercado total de bebidas en polvo estaba conformado de la siguiente manera:

En litros: 70% BPNAZ, 30% BPAZ

En valor: 30% BPNAZ, 70% BPAZ

En 1986, dados los cambios políticos y las perspectivas de desastre económico para los próximos años, así como los cambios producidos en AF como resultado de su absorción por J&J Smoky, los nuevos directivos de esta corporación decidieron desactivar el *joint venture* con Sorava. La relación entre J&J Smoky y Sorava pasó a ser, desde entonces, menos estrecharla compañía nacional quedó únicamente como licenciataria de la marca All Foods en el Perú. Las relaciones entre ambas empresas se mantienen en estas condiciones hasta la actualidad.

Por su parte, a finales de 1985 Ventura S.A. (marca Morena) se consolidaba como líder del mercado peruano de mazamorras (apéndice del mercado de postres y de menor tamaño que el de. bebidas en polvo). Morena, además, contaba con menos de 5% de participación en BPNAZ con su chicha morada y no pasaba de ser una marca más.

En 1987 Ventura S.A. comenzó a innovar el tratamiento publicitario de su principal producto, para lo cual lanzó la recordada campaña "El Ñañito Mazamorrero", diseñada por una pequeña pero muy creativa agencia de publicidad: Presencia Publicidad. La campaña publicitaria contribuyó a colocar a Morena en el segundo lugar del mercado de BPN AZ y animó a la empresa a incursionar en el mercado de BPAZ. En general, la marca Morena se vio robustecida en todos sus productos.

Ventura S.A. trabaja hasta el día de hoy con la agencia Presencia Publicidad, en todos sus productos, incluso Hawai, y ha llegado a constituirse en uno de los principales clientes, no sólo por los montos de inversión publicitaria sino por la imagen que le brinda a Presencia Publicidad el tener entre sus cuentas a esta "simpática" marca de sobrecitos de bebidas en polvo que enfrentó y derrotó -hasta el momento- a una de las mayores corporaciones del mundo.

B. Competidores

El Cuadro No. 1 del Anexo No. 1 presenta la evolución del mercado peruano de bebidas en polvo desde 1985 hasta 1992. Un detalle por bimestres, a partir de marzo-abril 1991 hasta enero-febrero 1993, puede ser observado en el Cuadro No. 2 del mismo anexo. Asimismo, el Cuadro No. 3 brinda información respecto a la composición del mercado por canales de ventas.

Existen 9 competidores relevantes en el mercado de BPAZ, mientras que en el de BPN AZ son 8 las marcas principales. En total, se estima que cerca de 25 marcas compiten dentro del mercado de bebidas en polvo. La participación de mercado se muestra en los Cuadros No. 4 y No. 5 del Anexo No. 1.

Las marcas de las empresas filiales o vinculadas a trasnacionales son las siguientes: O'Range, Funnydrink y Al Toque (J&J Smoky - AF); Suprema y Marosa (Visco Inc.); Surtic y Plus (Pipino's); Zap (Velé); Pity (Mary Foods). Las demás marcas pertenecen a empresas nacionales.

El mercado de bebidas en polvo es un pariente cercano del mercado de gelatinas. De ahí que todas las empresas nacionales que operan en el mercado de bebidas en polvo también lo hagan en el de gelatinas. Es más, la mayoría de ellas produce bebidas porque ya producía anteriormente gelatinas. Lo mismo se puede decir de las trasnacionales en sus países de origen. Los equipos para fabricar ambas categorías son los mismos, con ligeras adaptaciones, y no se trata de maquinaria de alto costo (una línea de producción

promedio no requiere una inversión mayor a los US\$ 30,000). Incluso las formulaciones de una bebida en polvo y de una gelatina son muy similares.

Las marcas líderes de bebidas en polvo han logrado diferenciación a través de imagen y, en menor medida, a través del producto. Las principales actividades de mercadotecnia son las ofertas y las promociones al consumidor, y la publicidad. Esta última ha estado a cargo de las marcas Hawai, Suprema, Mundial y O'Range únicamente.

Los principales productos sustitutos de las bebidas en polvo son las bebidas gaseosas jarabeadas (saborizadas). Resulta obvio el hecho de que este último mercado, frente al de BP, es inmensamente superior en volumen, valores, inversión en mercadotecnia, y que las empresas que lo conforman se encuentran entre las más poderosas del país. El mercado está dominado por las dos gigantes transnacionales (Coca-Cola y Pepsico) y por J.R. Lindley e Hijo (Inca-Kola), las que en conjunto poseen alrededor del 90% del total de las ventas, sin olvidar la agresiva aparición del grupo Backus & Johnston (cerveza Cristal) con el relanzamiento de Guaraná y el lanzamiento de Viva. Además se trata de un mercado que con mucha frecuencia se ve sacudido por violentas guerras de precios y de promociones. Recuérdese también que una de las primeras manifestaciones de publicidad comparativa observadas en el país se dio en este mercado (entre Coca-Cola y Pepsi-Cola). Los cuatro grupos (Coca-Cola, Pepsi-Cola, Lindley y Backus) están entre los 10 mayores inversionistas en publicidad en el Perú. El Anexo No. 2 presenta información adicional] acerca de las bebidas gaseosas jarabeadas.

El sector industrial ofrece oportunidades para el ingreso de nuevas marcas respaldadas por grupos de mucho poder; resulta ser un sector desalentador para pequeñas empresas sin respaldo económico.

C. Compradores

Los compradores de bebidas en polvo son principalmente las bodegas, los autoservicios y los puestos de mercado. La importancia de cada uno varía según se trate de BPAZ o BPNAZ (ver Anexo No. 1). Las bebidas en polvo no representan una categoría de importancia dentro de los costos de los compradores, pero sí necesaria en cuanto a presencia.

El comprador dispone generalmente de información total acerca de precios y calidad de servicio del proveedor. El cambiar de un proveedor a otro no

implica costos para los compradores, con excepción de aquellas empresas que condicionan la venta de otros productos más necesarios para el comprador a la venta de la bebida en polvo, casos muy poco frecuentes.

Las utilidades de los compradores (con excepción de la cadena Wong) se han visto disminuidas desde 1990, en parte como consecuencia de la baja del poder adquisitivo del consumidor final.

Finalmente, la amenaza de integración hacia atrás parece estar muy lejana por parte de los clientes.

D. Proveedores

Los insumos principales de una bebida en polvo son: saborizante, envase y azúcar en el caso de las BPAZ. El ácido ascórbico (vitamina G) es empleado en proporciones muy pequeñas y no se sabe, a ciencia cierta, si todas las marcas lo utilizan. Este insumo es muy costoso.

El único insumo que representa un alto poder de negociación por parte de los proveedores es el envase, ya que no existen más que 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 a los clientes, en función a la importancia de cada uno en su volumen de ventas. Primeramente, 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 forma que los trabajos de clientes importantes se realizan primero y los trabajos de clientes pequeños después (de acuerdo con lo programado, adelantados o atrasados, dependiendo de cuándo se hayan finalizado los trabajos de los clientes importantes).

E. Sorava

Sorava S.A. es la empresa distribuidora del Grupo Sorava. Desde el inicio de las relaciones con AF, y luego con J&J Smoky, hubo tres áreas de Sorava involucradas en la operación: la Gerencia General, que tuvo hasta el año 1992 un contacto estrecho con altos funcionarios de la compañía norteamericana; la Jefatura de Producto, responsable del mercadeo de los productos AF dentro de Sorava; y la Gerencia de Mercaderías (encargada de la venta de ios

productos de consumo masivo comprendidos bajo la denominación "mercaderías" y dentro de ellos la línea 'AF).

En 1985, AF y Sorava, como parte de su *joint venture*, decidieron contratar a un ejecutivo responsable del *marketing* de la línea para que labore dentro de Sorava, aunque entrenado y remunerado por AF. Dicho funcionario era, además, originario del Perú. Este Jefe de Producto debía coordinar toda la operación AF dentro de Sorava, desde el envasado (a cargo de CAMSA, empresa del Grupo Sorava), hasta la supervisión de la venta (a cargo de la División Mercaderías), pasando por todas las actividades publicitarias y promocionales, entre ellas publicidad en medios masivos a través de la Compañía Internacional de Publicidad & Smith (CIP & Smith, siendo Smith una agencia de publicidad norteamericana asociada a CIP, a cargo de cuentas de AF a nivel mundial). Como muestra de la importancia atribuida por el Grupo Sorava a la operación AF, el Jefe de Producto reportaba al propio Gerente General de Sorava, lo que originó recelos desde un primer momento entre los funcionarios de la División Mercaderías. El Cuadro No. 1 del Anexo No. 3 muestra la estructura organizativa de Sorava al año 1985, complementada por el Cuadro No. 2 que brinda una descripción de las principales áreas de la compañía.

Para 1990, Sorava había desarrollado una línea propia de conservas, contratando servicio de maquila y comercializando los productos bajo la marca Z1. Mantenía asimismo la distribución exclusiva y la mercadotecnia de BB's (línea de ropa para bebés), y dentro de AF (ahora propiedad de J&J Smoky) había introducido una marca de postres en polvo (gelatina y mazamorra) bajo la marca Al Toque. Sorava ya no importaba la premezcla para las BPAZ de AF Puerto Rico como había hecho antes, sino que directamente se importaba el producto terminado del mismo país. El desarrollo de las líneas de productos se había apoyado en una organización de mercadotecnia más amplia que la de 1985. Ahora el exjefe de producto AF formaba parte de la planilla Sorava (desde la disolución del *joint venture* Sorava - AF), como flamante Gerente de la División Mercadeo, y habían sido contratados 4 jefes de producto más para esta división. Como excelente cierre de año para Sorava, Old Australian Broadcasting (mayor fabricante de leche en polvo del mundo) inició los estudios de mercado para el lanzamiento al mercado peruano de la leche en polvo Blanquita, siendo Sorava seleccionado como distribuidor exclusivo y partícipe, desde un año antes, del lanzamiento. El Cuadro No. 3 del Anexo No. 3 presenta el organigrama vigente a 1990 y el Cuadro No. 4 explica las funciones de cada área.

1992 resultó ser un año de cambios dramáticos para Sorava. El Cuadro No. 5 muestra el organigrama de la empresa para finales de ese año. La Gerencia General de la empresa pasó a ser prácticamente de tipo "colegiada" y estuvo conformada, además, por tres funcionarios de la oficina central (centro medular del Grupo) quienes a modo de interventores, limitaron la capacidad decisoria del Gerente General. Sorava replanteó su misión empresarial y definió su negocio principal como el de distribución concentrada en pocas y grandes líneas. Esta redefinición llegó a plasmarse muy intensamente en el equipo de ventas. Todo esto sucedió dentro de un marco de contracción en el volumen de negocios, problemas de liquidez y salidas masivas de personal (voluntarias y "concertadas"). Los Cuadros No. 6, No. 7 y No. 8 del Anexo No. 3 brindan información de ventas correspondientes a los tres años antes comentados.

F. J&J Smoky

En la actualidad J&J Smoky mantiene en el Perú dos operaciones comerciales relevantes. En primer término la línea de alimentos Cheese & Foods, subdividida en línea refrigerada (quesos Jefferson y margarinas Peter) y línea no refrigerada (mayonesa, mostaza y otros). Este es un negocio de exportación de EEUU a Perú. En segundo lugar, lo que antes fue el negocio de AF, ahora parte de J&J Smoky: negocio de licencia de marca. Ambas operaciones son manejadas por una división con base en Miami, EEUU, a cargo de un Gerente de Negocios. La División "Cheese & Foods - All Foods" de J&J Smoky forma parte de un conjunto de divisiones en las que está organizada la corporación a nivel mundial. El Gerente de Negocios encargado de Perú tenía además a su cargo otros cinco países (Chile, Argentina, Ecuador, Bolivia y Puerto Rico).

J&J Smoky está constituida, en gran parte, por personal que fue "absorbido" de las empresas que el gigante de los cigarrillos fue adquiriendo a lo largo del tiempo. En los niveles más altos de la corporación se ubican los funcionarios de origen "cigarrero" (negocio original). En un segundo nivel jerárquico predomina personal "cervecero" (proveniente de Great Beer). Luego se encuentra el personal de la antigua AF y, finalmente, personal proveniente de Cheese & Foods. El control de la operación latinoamericana ha ido pasando de un funcionario y equipo de trabajo a otros, en pocos años, como consecuencia de las convulsiones internas producto de adquisiciones y reorganizaciones continuas. Incluso existen países con injerencia de hasta 3 Gerentes de Negocios (cigarros, cerveza, y alimentos). La organización es realmente densa

y compleja, lo que demora y complica la toma de decisiones, más aun cuando se trata de países como Perú, con volúmenes de negocios anuales semejantes a los volúmenes mensuales del distrito de Florida (EEUU). El actual Gerente encargado de Perú proviene de Cheese & Foods y tiene a su cargo Ecuador y Perú.

Los Cuadros No. 9 y No. 10 del Anexo No. 3 presentan información numérica correspondiente a las operaciones de J&J Smoky en el mercado peruano.

G. Ventura S.A.

Ventura se inició como una típica empresa familiar inclinada hacia una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo, durante los últimos años ha logrado darle "valor agregado" a sus marcas sin perder posición competitiva en sus precios, gracias a un espectacular incremento de participación de mercado.

Esta compañía posee una organización sumamente simple, gerenciada por miembros de la familia propietaria. La fuerza de ventas es reducida ya que la empresa trabaja con un sistema de distribución concentrado en mayoristas, quienes hacen llegar los productos a los minoristas. Sin embargo, Ventura maneja directamente la venta a los autoservicios. La Compañía produce los artículos que comercializa.

Ventura S.A. puede ser considerada como una mediana empresa y no está entre las 100 primeras empresas en volumen de facturación en el Perú.

H. Consumidores

Las bebidas en polvo constituyen una categoría de producto de consumo familiar. Los niños son los agentes de consumo más importantes, pero se trata de un producto cuya decisión de consumo o no consumo en el hogar corresponde al ama de casa con influencia de los hijos. El consumo de bebidas en polvo es de tipo masivo ya que cerca del 70% de los hogares son consumidores regulares de este producto.

Los hábitos de compra están claramente definidos en este mercado. Las BP pueden ser adquiridas prácticamente en cualquier bodega, autoservicio e incluso puesto de mercado. La compra suele realizarse como parte de las

compras de otros artículos de consumo, y puede ser clasificada como una compra rutinaria

Información adicional sobre este punto se encuentra en los Anexos No. 4 y No. 5.

Anexo No. 1

Información del mercado y de los competidores

Cuadro No. 1

**VOLUMEN DEL MERCADO DE LIMA
DE BEBIDAS EN POLVO 1985 - 1993**
(En miles de litros)

Año	Total	NAZ	AZ
1985	75619	52933	22686
1986	89913	62939	26974
1987	71469	53602	17867
1988	57175	44025	13150
1989	48414	38247	10167
1990	32276	26467	5810
1991	39193	34098	5095
1992	46109	33262	12847

NAZ = Bebidas No Azucaradas.

AZ = Bebidas Azucaradas.

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Auditoría de Producto".

Cuadro No. 2

**VOLUMEN DEL MERCADO DE LIMA DE
BEBIDAS EN POLVO POR BIMESTRES**
(En miles de litros)

Bimestre	Total	NAZ	AZ
1991			
Mar-Abr	5453	4657	796
May-Jun	5033	4273	760
Jul-Ago	4585	3911	674
Set-Oct	4978	4301	677
Nov-Dic	5976	4954	1022
1992			
Ene-Feb	6473	5334	1139
Mar-Abr	6991	5089	1902
May-Jun	6753	4599	2154
Jul-Ago	9076	6598	2478
Set-Oct	8269	5821	2448
Nov-Dic	8547	5821	2726
1993			
Ene-Feb	10086	6959	3127

NAZ = Bebidas No Azucaradas.

AZ = Bebidas Azucaradas.

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Auditoría de Producto".

Cuadro No. 3**COMPOSICIÓN ESTIMADA DEL MERCADO PERUANO
DE BEBIDAS EN POLVO POR CANALES**

(Como porcentaje sobre el total de ventas)

Canal	NAZ	AZ
Autoservicios	12	55
Bodegas	60	35
Puestos de Mcdo.	25	7
Otros	3	3
Total	100	100

(1) Bebidas en Polvo No Azucaradas.

(2) Bebidas en Polvo Azucaradas.

Fuente: All Foods.

Cuadro No. 4

PARTICIPACIÓN DE MERCADO - BEBIDAS EN POLVO AZUCARADAS
(Como porcentaje del total de ventas de Bebidas Azucaradas)

Bimestres	1991				1992				1993			
	MJ	JA	SO	ND	EF	MA	MJ	JA	SO	ND	EF	MA
All Foods	68.5	66.9	65.1	66.5	65.6	55.8	38.8	29.6	22.5	23.3	23.5	21.4
O'Range	64.5	62.6	61.4	62.3	62.1	52.7	37.4	28.7	22.3	23.1	23.4	21.4
Naranja Sobre	55.0	53.9	53.4	54.6	55.2	47.3	32.6	26.1	21.0	22.1	22.7	20.6
Naranja Frasco	1.9	1.3	1.3	1.7	1.4	1.0	0.5	0.1	0.0	0.0	0.1	0.1
Toronja	0.3	0.4	0.2	0.2	0.1	0.4	0.4	0.1	0.0	0.2	0.1	0.1
Piña	2.1	2.0	1.6	1.7	1.6	2.3	1.4	0.9	0.5	0.5	0.3	0.4
Maracuyá	5.2	5.0	4.9	4.1	3.8	1.7	2.5	1.5	0.8	0.3	0.2	0.2
Funnydrink	4.0	4.3	3.7	4.2	3.5	3.1	1.4	0.9	0.2	0.2	0.1	0.0
Fresa	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
Tutti-Fruti	0.3	0.2	0.1	0.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Chicha Morada	1.7	1.6	1.8	2.3	2.0	2.7	1.0	0.6	0.1	0.1	0.1	0.0
Naranja	1.9	2.3	1.7	1.5	1.3	0.4	0.4	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0
Visco Inc.	10.6	9.8	10.8	11.4	10.9	6.2	5.3	3.2	3.7	1.8	1.5	1.6
Suprema	7.6	7.6	8.8	9.3	8.8	5.4	4.7	2.8	2.9	1.4	1.3	1.3
Chicha Morada	3.5	3.4	4.0	4.5	4.1	2.3	2.6	1.5	1.9	1.0	0.6	0.3
Piña	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1	0.3	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Fresa	1.1	0.9	1.0	0.8	1.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.2	0.1	0.0
Naranja	2.6	2.9	3.1	3.6	3.3	2.4	1.5	0.9	0.7	0.2	0.6	0.8
Surtido	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Maracuyá	0.1	0.1	0.3	0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2
Marosa	3.0	2.2	2.0	2.1	2.1	0.8	0.6	0.4	0.8	0.4	0.2	0.3
Naranja	0.9	0.6	0.4	0.6	0.9	0.3	0.4	0.4	0.8	0.4	0.2	0.3
Chicha Morada	1.7	1.4	1.5	1.4	1.2	0.5	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Piña	0.4	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

(continúa)

(continuación)

Bimestres	1991				1992						1993	
	MJ	JA	SO	ND	EF	MA	MJ	JA	SO	ND	EF	MA
Pipino's	5.1	5.6	5.1	3.8	3.7	2.1	1.3	0.6	0.4	0.4	0.2	0.2
Surtic	2.4	3.2	2.8	2.2	2.6	0.9	0.8	0.4	0.3	0.2	0.1	0.0
Naranja	2.4	3.2	2.8	2.2	2.6	0.9	0.8	0.4	0.3	0.2	0.1	0.0
Plus	2.7	2.4	2.3	1.6	1.1	1.2	0.5	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2
Chicha Morada	1.4	1.1	1.2	1.0	0.7	0.8	0.3	0.1	0.0	0.1	0.1	0.0
Fresa	1.3	1.3	1.1	0.6	0.4	0.4	0.2	0.1	0.1	0.1	0.0	0.2
Ventura S.A.	4.5	4.3	4.9	5.4	7.2	27.4	47.9	61.9	69.5	72.7	73.5	75.3
Morena	4.5	4.3	4.9	5.4	5.6	3.6	2.9	2.2	1.2	0.4	0.1	0.2
Naranja	2.3	2.1	2.3	2.2	1.9	0.7	0.8	0.4	0.2	0.1	0.0	0.1
Chicha Morada	2.2	2.2	2.6	3.2	3.7	2.9	2.1	1.8	1.0	0.3	0.1	0.1
Hawai	0.0	0.0	0.0	0.0	1.6	23.8	45.0	59.7	68.3	72.3	73.4	75.1
Naranja	0.0	0.0	0.0	0.0	1.6	23.8	45.0	59.7	68.3	72.3	73.4	75.1
Vele	1.7	1.7	1.9	1.4	2.0	0.8	0.7	0.4	0.9	0.4	0.4	0.5
Zap	1.7	1.7	1.9	1.4	2.0	0.8	0.7	0.4	0.9	0.4	0.4	0.5
Chicha Morada	1.7	1.7	1.9	1.4	2.0	0.8	0.7	0.4	0.9	0.4	0.4	0.5
Otras Marcas Importadas	0.7	1.3	1.6	1.4	1.0	1.1	1.3	1.0	0.5	0.1	0.4	0.5
Otras Marcas Nacionales	8.9	10.4	10.6	10.1	9.6	6.6	4.7	3.3	2.5	1.3	0.5	0.5
Naranja	5.1	5.8	6.0	5.6	5.5	4.9	3.8	2.6	1.8	0.9	0.4	0.4
Chicha Morada	3.5	4.3	4.5	4.4	4.1	1.7	0.9	0.6	0.4	0.2	0.1	0.1
Fresa	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.3	0.2	0.0	0.0
Toronja	0.2	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros Sabores	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Auditoría de Producto".

Cuadro No. 5

PARTICIPACIÓN DE MERCADO - BEBIDAS EN POLVO NO AZUCARADAS
(Como porcentaje del total ventas de Bebidas No Azucaradas)

Bimestres	1991				1992						1993	
	MJ	JA	SO	ND	EF	MA	MJ	JA	SO	ND	EF	MA
Visco Inc.	50.3	52.5	53.2	55.1	56.2	56.1	56.1	58.3	62.1	64.1	65.2	62.0
Suprema	50.3	52.5	53.2	55.1	56.2	56.1	56.1	58.3	62.1	64.1	65.2	62.0
Chicha Morada	32.5	33.4	34.0	34.7	35.1	35.3	36.4	38.0	39.0	42.4	46.9	44.2
Piña	4.1	4.2	3.7	4.4	4.1	3.7	4.3	4.6	5.0	4.1	2.7	3.0
Fresa	8.4	8.3	8.7	9.0	9.5	10.2	9.5	10.4	10.7	11.4	11.2	10.3
Naranja	5.3	6.6	6.8	7.0	7.5	6.9	5.9	5.3	7.4	6.2	4.4	4.5
Productos La Capitalina	4.3	5.1	4.9	4.3	4.1	3.8	2.7	2.5	1.3	0.7	0.6	0.8
La Capitalina	4.3	5.1	4.9	4.3	4.1	3.8	2.7	2.5	1.3	0.7	0.6	0.8
Chicha Morada	4.0	4.9	4.6	4.2	4.0	3.7	2.5	2.4	1.3	0.7	0.6	0.8
Piña	0.2	0.2	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
Fresa	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Naranja	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Mundial S.A.	5.7	6.7	6.6	6.5	6.5	5.5	4.0	4.5	3.1	1.7	2.5	2.2
Mundial	5.7	6.7	6.6	6.5	6.5	5.5	4.0	4.5	3.1	1.7	2.5	2.2
Chicha Morada	2.3	2.4	2.4	2.4	2.2	2.2	1.6	1.4	0.9	0.6	1.4	1.1
Piña	0.4	0.7	0.6	0.7	0.6	0.7	1.0	1.2	0.8	0.3	0.2	0.2
Naranja	1.3	2.0	1.7	1.5	1.8	1.5	0.9	1.2	1.0	0.4	0.3	0.5
Fresa	1.7	1.6	1.9	1.9	1.9	1.1	0.5	0.7	0.4	0.4	0.6	0.4
Ventura S.A.	23.5	22.4	22.3	22.5	22.3	23.1	27.3	26.0	27.0	26.7	23.6	24.8
Morena	23.5	22.4	22.3	22.5	22.3	23.1	27.3	26.0	27.0	26.7	23.6	24.8
Chicha Morada	10.8	10.6	10.9	11.9	11.5	12.8	15.3	15.9	16.6	15.9	14.8	15.4
Fresa	5.0	4.5	4.2	4.1	4.2	4.0	5.8	5.2	4.5	5.5	4.5	5.3
Piña	4.2	4.0	3.6	3.3	3.1	3.5	4.5	3.8	4.0	3.3	2.8	2.9
Naranja	3.5	3.3	3.6	3.2	3.5	2.8	1.7	1.1	1.9	2.0	1.5	1.2

(continúa)

(continuación)

Bimestres	1991				1992				1993			
	MJ	JA	SO	ND	EF	MA	MJ	JA	SO	ND	EF	MA
Garúa	4.3	3.6	3.8	3.5	3.7	2.5	3.3	3.7	3.9	3.9	4.3	6.1
Garúa	4.3	3.6	3.8	3.5	3.7	2.5	3.3	3.7	3.9	3.9	4.3	6.1
Chicha Morada	1.5	1.5	1.4	1.7	2.0	1.2	1.0	1.4	1.2	1.8	1.9	2.5
Naranja	0.7	0.4	0.5	0.5	0.5	0.3	0.6	0.7	0.5	0.3	0.6	0.3
Fresa	1.6	1.2	1.5	1.1	1.0	0.7	0.9	1.1	1.6	1.5	1.5	2.9
Piña	0.5	0.5	0.4	0.2	0.2	0.3	0.8	0.5	0.6	0.3	0.3	0.4
Productos La Nacional S.A	5.5	4.8	3.9	3.7	3.2	2.5	2.7	1.3	0.9	0.9	1.0	0.9
La Nacional	5.5	4.8	3.9	3.7	3.2	2.5	2.7	1.3	0.9	0.9	1.0	0.9
Chicha Morada	2.8	2.6	2.2	2.2	2.4	1.6	1.6	1.0	0.6	0.4	0.7	0.7
Piña	1.0	1.0	0.8	0.8	0.4	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Naranja	0.9	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Fresa	0.8	0.6	0.4	0.3	0.1	0.6	0.6	0.3	0.3	0.5	0.3	0.2
Pity (Mary Foods)	1.1	0.6	0.5	0.3	0.6	0.6	0.7	0.3	0.2	0.1	0.5	0.2
Pity	1.1	0.6	0.5	0.3	0.6	0.6	0.7	0.3	0.2	0.1	0.5	0.2
Chicha Morada	0.5	0.2	0.1	0.1	0.1	0.3	0.3	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
Fresa	0.3	0.2	0.2	0.1	0.4	0.3	0.4	0.2	0.2	0.1	0.5	0.2
Naranja	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Piña	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
All Foods	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	3.6	1.7	2.1	1.0	0.5	0.7	1.5
Al Toque	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	3.6	1.7	2.1	1.0	0.5	0.7	1.5
Naranja	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.9	0.5	1.1	0.1	0.2	0.2	0.6
Fresa	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	1.2	0.5	0.8	0.4	0.1	0.1	0.3
Chicha Morada	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	0.7	0.2	0.5	0.2	0.4	0.6
Otras Marcas Importadas	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.2	1.4	0.9
Otras Marcas Nacionales	5.3	4.3	4.8	4.1	3.3	2.3	1.5	1.3	0.5	0.2	0.2	0.6

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Auditoría de Producto".

Cuadro No. 6

**DISTRIBUCIÓN (1), SIN STOCK (2) Y DISTRIBUCIÓN EFECTIVA (3)
DE BEBIDAS EN POLVO AZUCARADAS**

Bimestres	1991				1992						1993	
	MJ	JA	SO	ND	EF	MA	MJ	JA	SO	ND	EF	MA
O'Range												
Total Marca	74.5	72.4	72.0	72.8	73.7	68.5	67.9	61.3	50.3	53.9	57.9	67.7
Sin Stock	13.6	14.2	13.7	13.5	14.6	12.4	13.0	16.1	8.7	8.7	9.1	13.6
Distribución Efectiva	60.9	58.2	58.3	59.3	59.1	56.1	54.9	45.2	41.6	45.2	48.8	54.1
Naranja Sobre	71.4	70.9	70.5	71.3	71.8	64.8	65.9	54.6	48.1	50.8	54.2	66.9
Sin Stock	13.5	15.3	14.8	14.5	14.4	11.3	14.2	18.7	9.4	8.5	9.2	13.0
Distribución Efectiva	57.9	55.6	55.7	56.8	57.4	53.5	51.7	35.9	38.7	42.3	45.0	53.9
Naranja Frasco	1.5	1.3	1.1	2.2	2.0	2.2	1.7	0.8	0.3	0.3	0.3	0.9
Sin Stock	0.7	0.5	0.3	0.4	0.3	0.7	1.4	0.6	0.0	0.2	0.3	0.0
Distribución Efectiva	0.8	0.8	0.8	1.8	1.7	1.5	0.3	0.2	0.3	0.1	0.0	0.9
Toronja	1.5	1.6	1.9	1.7	1.0	2.3	3.1	1.2	0.6	1.9	1.4	1.2
Sin Stock	0.6	0.3	0.2	0.7	0.9	1.3	3.0	1.2	0.4	1.0	0.4	0.3
Distribución Efectiva	0.9	1.3	1.7	1.0	0.1	1.0	0.1	0.0	0.2	0.9	1.0	0.9
Piña	5.1	4.7	4.2	4.4	4.0	6.6	6.3	3.8	2.4	2.5	2.3	4.7
Sin Stock	1.6	2.1	1.6	1.2	1.5	2.1	3.1	2.8	1.8	1.3	0.9	1.3
Distribución Efectiva	3.5	2.6	2.6	3.2	2.5	4.5	3.2	1.0	0.6	1.2	1.4	3.4
Maracuyá	7.2	6.7	6.7	5.9	5.6	6.4	8.5	6.3	3.9	2.3	3.9	3.8
Sin Stock	2.6	2.1	1.9	2.5	2.5	1.9	2.8	2.6	2.6	0.8	0.5	1.7
Distribución Efectiva	4.6	4.6	4.8	3.4	3.1	4.5	5.7	3.7	1.3	1.5	3.4	2.1
Funnydrink												
Total Marca	7.2	8.4	8.8	8.4	7.4	7.5	6.6	4.4	2.6	1.6	1.3	1.3
Sin Stock	1.8	1.5	1.7	1.5	1.4	1.2	3.3	2.4	1.0	0.4	0.7	0.1
Distribución Efectiva	5.4	6.9	7.1	6.9	6.0	6.3	3.3	2.0	1.6	1.2	0.6	1.2

(continúa)

Bimestres	1991				1992						1993	
	MJ	JA	SO	ND	EF	MA	MJ	JA	SO	ND	EF	MA
Tutti-Fruti	1.1	1.2	1.1	0.9	0.8	0.5	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1
Sin Stock	0.2	0.2	0.2	0.1	0.3	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Distribución Efectiva	0.9	1.0	0.9	0.8	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1
Chicha Morada	4.6	4.8	5.1	5.4	4.9	5.1	4.7	3.3	1.6	0.7	0.7	0.7
Sin Stock	0.8	0.8	1.1	1.0	1.3	0.8	2.6	1.8	0.9	0.0	0.3	0.0
Distribución Efectiva	3.8	4.0	4.0	4.4	3.6	4.3	2.1	1.5	0.7	0.7	0.4	0.7
Naranja	2.7	2.9	2.6	2.4	1.9	2.2	1.9	1.1	0.9	0.9	0.5	0.5
Sin Stock	0.5	0.3	0.2	0.6	0.8	0.7	0.8	0.7	0.0	0.4	0.3	0.1
Distribución Efectiva	2.2	2.6	2.4	1.8	1.1	1.5	1.1	0.4	0.9	0.5	0.2	0.4
Suprema												
Total Marca	17.1	14.8	17.9	14.2	15.0	16.0	14.0	11.1	7.7	6.1	5.4	6.0
Sin Stock	3.6	2.7	0.8	2.0	2.6	2.6	6.6	5.3	4.5	2.1	1.5	2.4
Distribución Efectiva	13.5	12.1	17.1	12.2	12.4	13.4	7.4	5.8	3.2	4.0	3.9	3.6
Chicha Morada	8.6	7.5	7.9	8.5	7.7	10.9	10.0	8.4	5.0	3.8	2.1	1.8
Sin Stock	1.3	1.0	1.3	1.7	2.0	1.4	4.9	3.9	3.0	1.6	0.4	0.7
Distribución Efectiva	7.3	6.5	6.6	6.8	5.7	9.5	5.1	4.5	2.0	2.2	1.7	1.1
Piña	1.2	0.6	0.6	0.4	0.2	1.5	1.7	0.6	0.0	0.0	0.0	0.2
Sin Stock	0.6	0.4	0.4	0.3	0.1	0.1	1.7	0.6	0.0	0.0	0.0	0.1
Distribución Efectiva	0.6	0.2	0.2	0.1	0.1	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
Fresa	2.4	1.9	2.1	2.5	2.1	2.4	2.3	3.0	1.8	1.2	0.9	0.9
Sin Stock	0.9	0.8	0.6	0.9	1.0	1.5	0.9	1.2	1.2	0.3	0.3	0.3
Distribución Efectiva	1.5	1.1	1.5	1.6	1.1	0.9	1.4	1.8	0.6	0.9	0.6	0.6
Naranja	1.8	5.3	5.2	5.4	5.0	4.0	4.7	3.7	2.6	2.4	3.6	3.6
Sin Stock	1.3	2.0	1.7	2.1	2.5	1.4	1.8	1.9	0.8	0.3	1.1	1.9
Distribución Efectiva	0.5	3.3	3.5	3.3	2.5	2.6	2.9	1.8	1.8	2.1	2.5	1.7
Surtido	0.6	0.5	0.3	0.1	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Sin Stock	0.3	0.3	0.3	0.1	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Distribución Efectiva	0.3	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Maracuyá	0.7	0.5	0.7	0.5	0.3	0.8	0.7	0.6	0.7	0.5	0.5	0.6
Sin Stock	0.4	0.2	0.2	0.4	0.3	0.8	0.5	0.4	0.5	0.4	0.3	0.3
Distribución Efectiva	0.3	0.3	0.5	0.1	0.0	0.0	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.3

(continúa)

(continuación)

Bimestres	1991				1992						1993	
	MJ	JA	SO	ND	EF	MA	MJ	JA	SO	ND	EF	MA
Marosa												
Total Marca	4.2	3.7	3.7	3.3	3.1	3.6	4.3	5.2	4.5	5.0	3.6	3.0
Sin Stock	1.1	0.8	0.8	1.0	1.5	1.6	0.7	1.3	1.3	2.1	1.9	1.4
Distribución Efectiva	3.1	2.9	2.9	2.3	1.6	2.0	3.6	3.9	3.2	2.9	1.7	1.6
Naranja	1.8	1.5	1.3	1.5	1.6	2.3	3.5	4.4	4.0	5.0	3.6	2.4
Sin Stock	1.3	1.1	0.9	0.7	1.0	1.6	0.7	0.9	0.8	2.1	1.9	1.4
Distribución Efectiva	0.5	0.4	0.4	0.8	0.6	0.7	2.8	3.5	3.2	2.9	1.7	1.0
Chicha Morada	2.9	2.4	2.4	2.1	1.8	1.8	1.0	0.6	0.1	0.0	0.0	0.0
Sin Stock	0.6	0.8	0.7	0.9	1.2	0.8	0.9	0.5	0.1	0.0	0.0	0.0
Distribución Efectiva	2.3	1.6	1.7	1.2	0.6	1.0	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
Piña	1.3	1.4	1.4	0.9	0.4	0.0	0.7	0.8	0.3	0.0	0.0	0.3
Sin Stock	0.7	0.6	0.5	0.5	0.4	0.0	0.0	0.5	0.3	0.0	0.0	0.0
Distribución Efectiva	0.6	0.8	0.9	0.4	0.0	0.0	0.7	0.3	0.0	0.0	0.0	0.3
Surtic												
Total Marca	6.1	5.6	5.0	4.5	4.7	3.5	2.7	1.4	0.9	0.8	0.4	0.0
Sin Stock	1.0	1.2	1.4	1.0	1.2	0.9	1.5	1.4	0.1	0.4	0.4	0.0
Distribución Efectiva	5.1	4.4	3.6	3.5	3.5	2.6	1.2	0.0	0.8	0.4	0.0	0.0
Naranja	6.0	5.6	5.0	4.5	4.7	3.5	2.7	1.4	0.9	0.8	0.4	0.0
Sin Stock	0.8	1.2	1.4	1.0	1.2	0.9	1.5	1.4	0.1	0.4	0.4	0.0
Distribución Efectiva	5.2	4.4	3.6	3.5	3.5	2.6	1.2	0.0	0.8	0.4	0.0	0.0
Plus												
Total Marca	4.6	4.0	3.9	3.5	3.3	4.1	5.3	4.4	3.1	2.4	1.1	0.5
Sin Stock	0.6	0.4	0.5	0.5	1.0	1.3	0.9	1.4	0.9	1.4	0.7	0.5
Distribución Efectiva	4.0	3.6	3.4	3.0	2.3	2.8	4.4	3.0	2.2	1.0	0.4	0.0
Chicha Morada	4.2	3.3	3.6	3.2	2.8	3.0	2.5	2.3	1.6	1.5	0.7	0.0
Sin Stock	2.2	1.7	1.8	1.9	1.9	1.4	0.2	1.0	0.1	0.8	0.7	0.0
Distribución Efectiva	2.0	1.6	1.8	1.3	0.9	1.6	2.3	1.3	1.5	0.7	0.0	0.0
Fresa	1.6	1.6	1.6	1.3	1.1	1.4	2.8	2.1	1.7	0.9	0.5	0.5
Sin Stock	0.2	0.2	0.1	0.2	0.5	0.4	0.7	0.4	0.8	0.6	0.2	0.5
Distribución Efectiva	1.4	1.4	1.5	1.1	0.6	1.0	2.1	1.7	0.9	0.3	0.3	0.0
Naranja	0.9	0.5	0.5	0.4	0.3	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Sin Stock	0.4	0.1	0.1	0.1	0.3	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Distribución Efectiva	0.5	0.4	0.4	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

(continúa)

(continuación)

Bimestres	1991				1992						1993	
	MJ	JA	SO	ND	EF	MA	MJ	JA	SO	ND	EF	MA
Morena												
Total Marca	11.6	10.2	10.2	10.5	10.6	10.0	7.7	7.6	5.7	3.3	2.3	1.9
Sin Stock	5.5	4.7	4.8	4.4	3.1	3.4	0.7	2.1	2.6	1.9	1.0	0.7
Distribución Efectiva	6.1	5.5	5.4	6.1	7.5	6.6	7.0	5.5	3.1	1.4	1.3	1.2
Naranja	5.6	4.8	5.2	5.0	4.7	3.5	2.1	1.7	0.9	0.8	0.7	0.9
Sin Stock	1.9	1.5	1.2	1.3	1.2	1.0	0.7	1.0	0.3	0.5	0.0	0.0
Distribución Efectiva	3.7	3.3	4.0	3.7	3.5	2.5	1.4	0.7	0.6	0.3	0.7	0.9
Chicha Morada	6.9	5.4	5.5	5.9	6.2	6.8	6.3	6.0	4.8	2.5	1.6	1.0
Sin Stock	2.9	2.0	2.4	2.2	2.1	2.7	0.7	1.9	2.3	1.4	1.0	0.7
Distribución Efectiva	4.0	3.4	3.1	3.7	4.1	4.1	5.6	4.1	2.5	1.1	0.6	0.3
Hawai												
Total Marca	0.0	0.0	0.0	0.0	4.6	37.7	52.0	58.0	66.1	73.8	78.9	87.2
Sin Stock	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7	7.2	16.7	9.8	9.9	10.1	10.0	13.0
Distribución Efectiva	0.0	0.0	0.0	0.0	3.9	30.5	35.3	48.2	56.2	63.7	68.9	74.2
Naranja	0.0	0.0	0.0	0.0	4.6	37.7	52.0	58.0	66.1	73.8	78.9	87.2
Sin Stock	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7	7.2	16.7	9.8	9.9	10.1	10.0	13.0
Distribución Efectiva	0.0	0.0	0.0	0.0	3.9	30.5	35.3	48.2	56.2	63.7	68.9	74.2
Zap												
Total Marca	4.6	4.3	6.7	6.3	6.8	6.0	5.3	3.0	3.6	2.8	2.1	2.1
Sin Stock	1.9	1.8	1.9	1.5	2.0	1.1	3.0	1.5	0.9	0.9	0.6	0.6
Distribución Efectiva	2.7	2.5	4.8	4.8	4.8	4.9	2.3	1.5	2.7	1.9	1.5	1.5
Chicha Morada	4.6	4.3	6.7	6.3	6.8	6.0	5.3	3.0	3.6	2.8	2.1	2.1
Sin Stock	1.9	1.8	1.9	1.5	2.0	1.1	3.0	1.5	0.9	0.9	0.6	0.6
Distribución Efectiva	2.7	2.5	4.8	4.8	4.8	4.9	2.3	1.5	2.7	1.9	1.5	1.5

(1) Porcentaje de establecimientos minoristas (bodegas y puestos de mercado) con presencia del producto al inicio del bimestre.

(2) Porcentaje de establecimientos minoristas que quedaron sin mercadería durante y hasta el final del bimestre.

(3) Porcentaje de establecimientos minoristas con presencia de producto desde el inicio hasta el final del bimestre.

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Auditoría de Producto".

Cuadro No. 7
DISTRIBUCIÓN (1) Y SIN STOCK (2)
DE BEBIDAS EN POLVO NO AZUCARADAS

Bimestres	1991				1992						1993	
	MJ	JA	SO	ND	EF	MA	MJ	JA	SO	ND	EF	MA
Suprema	55.5	54.4	55.5	56.1	57.2	59.1	60.3	60.8	65.6	68.9	65.9	68.4
Sin Stock	11.4	12.4	12.1	11.9	12.3	13.4	16.9	15.3	12.2	10.2	12.8	13.7
Chicha Morada	53.2	54.8	53.6	53.1	55.4	54.9	55.9	57.4	60.8	66.4	65.1	66.2
Sin Stock	9.7	10.1	9.7	9.3	9.1	11.1	15.6	15.7	13.0	9.0	9.7	11.1
Piña	11.6	10.6	10.1	10.6	10.2	9.6	12.1	13.1	14.3	11.9	10.2	6.1
Sin Stock	2.4	2.2	3.0	2.8	2.5	2.8	6.3	6.9	5.7	1.8	5.9	3.3
Fresa	20.6	20.7	20.3	20.2	20.5	23.9	22.6	23.4	24.6	26.8	25.2	24.3
Sin Stock	3.0	3.3	3.0	2.9	3.2	4.0	4.6	4.4	4.7	6.5	5.6	5.4
Naranja	12.7	12.1	12.4	12.9	13.3	12.7	10.9	11.5	12.9	10.7	8.1	7.5
Sin Stock	2.3	2.2	2.4	2.2	2.1	2.9	7.0	6.3	4.5	2.6	4.6	2.9
La Capitalina	10.3	8.9	10.3	9.7	9.3	9.8	9.3	8.8	6.3	3.8	3.3	2.2
Sin Stock	2.0	1.6	1.4	2.3	2.0	2.1	3.4	2.8	2.6	1.1	1.1	0.9
Chicha Morada	10.3	9.6	10.0	9.6	9.2	9.5	8.3	8.6	6.3	3.8	3.3	2.2
Sin Stock	2.7	2.5	2.0	2.4	2.0	2.1	2.9	2.6	2.6	1.1	1.1	0.9
Mundial	12.9	14.0	13.5	13.0	13.0	11.9	11.2	10.8	12.3	8.9	8.6	8.7
Sin Stock	1.9	2.4	2.0	2.4	2.6	2.1	4.2	3.0	3.4	2.7	1.8	1.7
Chicha Morada	5.3	4.9	4.5	4.3	4.2	5.8	4.2	4.1	3.8	3.4	4.8	4.3
Sin Stock	1.6	1.9	1.6	1.3	2.0	1.6	1.8	0.8	0.9	0.7	1.2	0.9
Piña	1.8	2.1	2.1	2.6	2.1	2.9	4.8	5.1	3.8	3.0	1.3	1.3
Sin Stock	0.5	0.7	0.5	0.6	0.9	0.5	1.3	1.4	0.8	0.8	0.5	0.5
Naranja	3.3	3.7	3.8	3.6	4.0	3.3	2.6	2.9	2.4	1.9	1.1	2.0
Sin Stock	0.7	0.5	0.4	0.7	1.0	0.9	0.8	1.3	0.5	0.5	0.2	0.8
Fresa	6.7	7.5	7.0	6.7	6.4	5.2	3.5	5.3	4.7	3.0	2.5	2.3
Sin Stock	1.2	1.1	1.4	1.7	1.9	1.7	2.3	0.7	1.7	0.9	0.4	0.7
Morena	28.5	29.7	30.0	29.8	30.0	34.4	37.5	36.4	39.7	37.2	33.1	31.5
Sin Stock	4.4	3.8	4.3	4.7	5.3	5.6	12.3	10.6	8.7	10.7	7.7	8.7
Chicha Morada	17.9	17.3	17.4	18.7	18.2	24.1	28.6	31.3	33.4	31.5	29.0	26.5
Sin Stock	6.8	5.7	6.0	5.6	1.4	1.3	11.4	9.8	7.8	10.1	6.3	7.0
Fresa	12.9	12.5	12.0	11.8	12.0	14.5	16.3	13.6	10.5	10.4	8.5	9.1
Sin Stock	2.1	2.7	2.5	2.7	2.2	3.0	7.0	6.2	5.0	3.3	1.5	2.0

(continúa)

(continuación)

Bimestres	1991				1992				1993			
	MJ	JA	SO	ND	EF	MA	MJ	JA	SO	ND	EF	MA
Piña	9.8	9.3	8.9	8.3	8.0	10.5	14.1	11.7	12.7	10.2	5.9	5.4
Sin Stock	2.3	2.2	2.0	2.5	2.7	3.2	5.7	5.4	4.9	5.2	1.5	1.2
Naranja	9.4	8.1	7.8	7.3	7.8	6.9	5.0	4.2	6.8	6.6	6.1	3.4
Sin Stock	2.9	2.2	2.9	2.5	2.9	2.3	0.8	1.0	0.5	0.6	4.4	2.1
Garúa	6.7	7.0	6.7	6.1	6.2	4.6	4.9	7.0	7.5	7.9	8.4	8.1
Sin Stock	0.9	1.1	1.0	1.5	1.6	1.6	1.7	1.3	3.2	2.2	1.4	1.6
Chicha Morada	3.6	3.0	2.5	2.8	2.9	2.0	2.5	5.0	5.4	5.4	5.4	5.7
Sin Stock	1.4	1.8	1.3	1.2	1.4	1.3	0.9	0.7	1.2	0.8	1.0	1.6
Naranja	2.5	1.8	1.4	1.2	1.2	1.1	1.9	2.2	2.0	1.4	1.6	1.1
Sin Stock	0.8	0.8	0.6	0.7	0.4	0.7	0.2	0.2	0.6	0.3	0.8	0.4
Fresa	3.3	2.9	3.2	2.8	2.7	2.4	2.2	3.2	2.6	2.9	3.0	3.2
Sin Stock	1.4	1.0	1.0	1.0	1.3	0.9	0.4	0.5	1.0	0.1	0.1	0.5
Piña	2.1	2.0	2.0	1.7	1.2	1.4	2.9	3.0	2.7	2.1	2.2	1.9
Sin Stock	0.4	0.3	0.3	0.6	0.5	0.4	1.0	0.3	0.9	1.0	0.3	0.7
La Nacional	11.3	11.0	10.8	9.5	9.1	7.8	7.2	3.9	3.9	2.6	2.0	2.5
Sin Stock	2.5	2.6	2.3	1.2	1.5	1.9	4.7	2.4	1.6	0.9	1.1	0.1
Chicha Morada	6.1	6.2	5.9	5.6	6.0	4.7	4.0	2.4	1.8	1.2	1.3	1.9
Sin Stock	2.1	2.5	2.0	2.4	2.7	2.2	2.4	1.3	1.0	0.2	0.9	0.1
Fresa	2.3	1.9	1.5	1.4	1.0	2.0	1.6	1.1	1.5	1.5	1.0	0.7
Sin Stock	1.2	0.9	0.6	0.4	0.7	0.7	0.7	0.4	0.0	0.7	0.3	0.0
Pity	2.7	2.5	2.1	1.6	1.8	2.4	3.0	1.1	1.1	1.1	1.0	1.3
Sin Stock	1.6	1.1	1.1	1.2	1.4	1.3	2.2	0.6	0.0	0.7	0.3	0.7
Chicha Morada	1.1	1.2	1.0	0.8	0.7	1.5	1.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.6
Sin Stock	0.2	0.4	0.2	0.4	0.6	0.7	1.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Fresa	1.8	1.5	1.5	1.2	1.2	1.6	1.5	1.1	1.1	1.1	1.0	0.7
Sin Stock	0.8	0.7	0.7	0.7	0.8	0.7	0.7	0.6	0.0	0.7	0.3	0.7
Al Toque	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	9.1	8.4	7.4	6.3	6.3	6.9	7.2
Sin Stock	0.0	0.0	0.0	0.0	0.9	2.2	2.4	2.1	2.1	2.1	2.0	1.6
Naranja	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	5.0	5.4	4.9	3.7	3.4	4.2	4.1
Sin Stock	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	2.2	1.8	1.9	1.0	1.4	1.2	1.4
Fresa	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	5.5	4.7	4.0	2.8	1.5	1.1	1.6
Sin Stock	0.0	0.0	0.0	0.0	1.1	1.8	1.7	1.3	1.3	0.7	0.8	
Chicha Morada	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	4.7	3.8	2.2	0.8	1.5	1.7	3.1
Sin Stock	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	1.0	2.8	1.8	0.6	0.4	0.3	0.3

(1) Porcentaje de establecimientos minoristas (bodegas y pstos. de modo.) con presencia de productos al inicio del bimestre.

(2) Porcentaje de establecimientos minoristas que quedaron sin mercadería durante y hasta el final del bimestre.

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Auditoría de Producto".

Anexo No. 2

Información de los sustitutos

Cuadro No. 1**VOLUMEN DEL MERCADO DE BEBIDAS
GASEOSAS JARABEADAS (1)**
(En millones de litros)

1992	
Abril	26.0
Mayo	26.5
Junio	26.2
Julio	24.6
Agosto	25.5
Setiembre	26.7
Octubre	26.8
Noviembre	28.9
Diciembre	31.0
1993	
Enero	32.7
Febrero	25.9

(1) No incluye aguas minerales.

Fuente: Auditoría de Producto CCR (Ex IPSA).

Cuadro No. 2

**COMPOSICIÓN DEL MERCADO DE BEBIDAS GASEOSAS
JARABEADAS DE ACUERDO A COLORES DE LOS PRODUCTOS**
(Como porcentaje del total de los litros vendidos)

	Colas	Amarillas	Naranjas	Rojas	Claras	Otras	Total
1992							
Abril	40.5	25.7	8.4	9.9	11.5	4.0	100.0
Mayo	40.8	25.8	8.1	9.8	11.7	3.8	100.0
Junio	40.8	25.9	8.0	9.8	11.9	3.6	100.0
Julio	41.5	27.1	7.5	9.1	11.7	3.1	100.0
Agosto	42.6	28.7	6.6	8.3	10.9	2.9	100.0
Setiembre	41.3	29.3	6.6	9.2	10.9	2.7	100.0
Octubre	40.9	29.0	6.5	9.9	10.7	3.0	100.0
Noviembre	42.0	28.9	5.8	10.3	10.5	2.5	100.0
Diciembre	42.6	28.5	6.0	9.6	10.9	2.4	100.0
1993							
Enero	43.2	28.1	5.6	9.6	11.1	2.4	100.0
Febrero	43.6	28.2	5.3	9.2	11.4	2.3	100.0

Fuente: Auditoría de Producto CCR (Ex IPSA).

Cuadro No.3

**COMPOSICIÓN DEL MERCADO DE BEBIDAS GASEOSAS
JARABEADAS DE ACUERDO A ENVASES DE LOS PRODUCTOS**
(Como porcentaje del total de los litros vendidos)

	Chica	Mediana	1 Litro	1.5 Litros	2 Litros	Otros	Total
1992							
Abril	14	21	35	0	28	2	100.0
Mayo	15	23	32	0	27	3	100.0
Junio	16	25	33	0	24	2	100.0
Julio	18	26	34	0	20	2	100.0
Agosto	19	25	30	0	24	2	100.0
Setiembre	18	24	32	0	23	3	100.0
Octubre	18	22	31	0	26	3	100.0
Noviembre	17	22	36	0	23	2	100.0
Diciembre	14	21	38	0	24	3	100.0
1993							
Enero	15	19	39	0	24	3	100.0
Febrero	14	18	40	3	22	3	100.0

Fuente: Auditoría de Producto, CCR (Ex IPSA).

Cuadro No. 4

PARTICIPACIÓN DE MERCADO - BEBIDAS GASEOSAS JARABEADAS (1)

	1992 (2)										1993 (2)	
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	
Embotelladora Lima	44.1	43.7	43.5	43.6	44.4	43.5	42.9	44.0	44.3	43.0	42.3	
Coca-Cola	32.3	32.1	32.1	33.0	34.5	33.5	32.9	34.4	34.0	33.0	33.3	
Diet Coca-Cola	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	
Fanta	6.0	5.9	5.7	5.3	4.7	4.7	4.7	4.3	4.4	4.2	3.8	
Sprite	5.8	5.6	5.6	5.2	5.1	5.2	5.3	5.3	5.9	5.7	5.2	
J.R. Lindley e Hijo	27.3	27.2	27.3	27.4	27.5	27.8	27.8	27.6	27.2	26.9	27.2	
Inca Kola	25.7	25.8	25.9	26.3	26.4	26.8	26.5	26.6	26.3	26.0	26.3	
Bimbo	1.6	1.4	1.4	1.1	1.1	1.0	1.3	1.0	0.9	0.9	0.9	
CEPSA	21.6	21.6	21.7	20.8	19.3	19.8	20.4	19.6	20.3	21.4	21.2	
Pepsi-Cola	8.2	8.6	8.6	8.4	8.0	7.7	8.0	7.6	8.6	10.1	10.3	
Teem	0.5	0.5	0.4	0.5	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3	0.3	0.2	
Kola Inglesa	9.5	9.3	9.3	8.7	8.0	9.0	9.5	9.4	8.9	8.7	8.4	
Crush	2.2	1.9	2.1	2.0	1.7	1.7	1.6	1.3	1.4	1.3	1.3	
Piña Canada Dry	1.0	1.0	1.0	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8	0.8	0.8	
Ginger Ale Canada Dry	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	

(continúa)

(continuación)

	1992 (2)									1993 (2)	
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
Indoquina	3.0	3.3	3.4	3.5	3.2	3.0	2.7	2.3	2.2	2.5	2.7
Beat	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1
IQ	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2
Seven Up	2.8	2.9	3.1	3.2	2.9	2.8	2.4	2.1	2.0	2.4	2.4
Embotelladora La Pureza	1.4	1.4	1.2	1.1	0.9	0.9	0.9	0.8	0.7	0.7	1.3
Pasteurina	1.4	1.4	1.2	1.1	0.9	0.9	0.9	0.8	0.7	0.7	0.6
Manzanita	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7
Backus & Johnston	2.2	2.4	2.5	3.3	4.5	4.8	5.0	4.8	4.6	4.6	4.6
Guarana Backus	2.2	2.4	2.5	2.5	2.2	2.3	2.5	2.5	2.4	2.5	2.7
Viva Backus	0.0	0.0	0.0	0.8	2.3	2.5	2.5	2.3	2.2	2.1	1.9
Embotelladora Peruana	0.4	0.4	0.4	0.3	0.2	0.2	0.3	0.9	0.7	0.9	0.7
Lulú	0.4	0.4	0.4	0.3	0.2	0.2	0.3	0.9	0.7	0.9	0.7

(1) No incluye a las bebidas gaseosas sin sabor (aguas minerales).

(2) Las mediciones en el caso de bebidas gaseosas se realizan con una periodicidad mensual, a diferencia de las mediciones de bebidas en polvo, las que tienen una periodicidad bimestral (cada dos meses). Esta diferencia se debe únicamente a la solicitud de los clientes de Auditorías de Gaseosas, no existiendo otras diferencias metodológicas con relación a otras Auditorías.

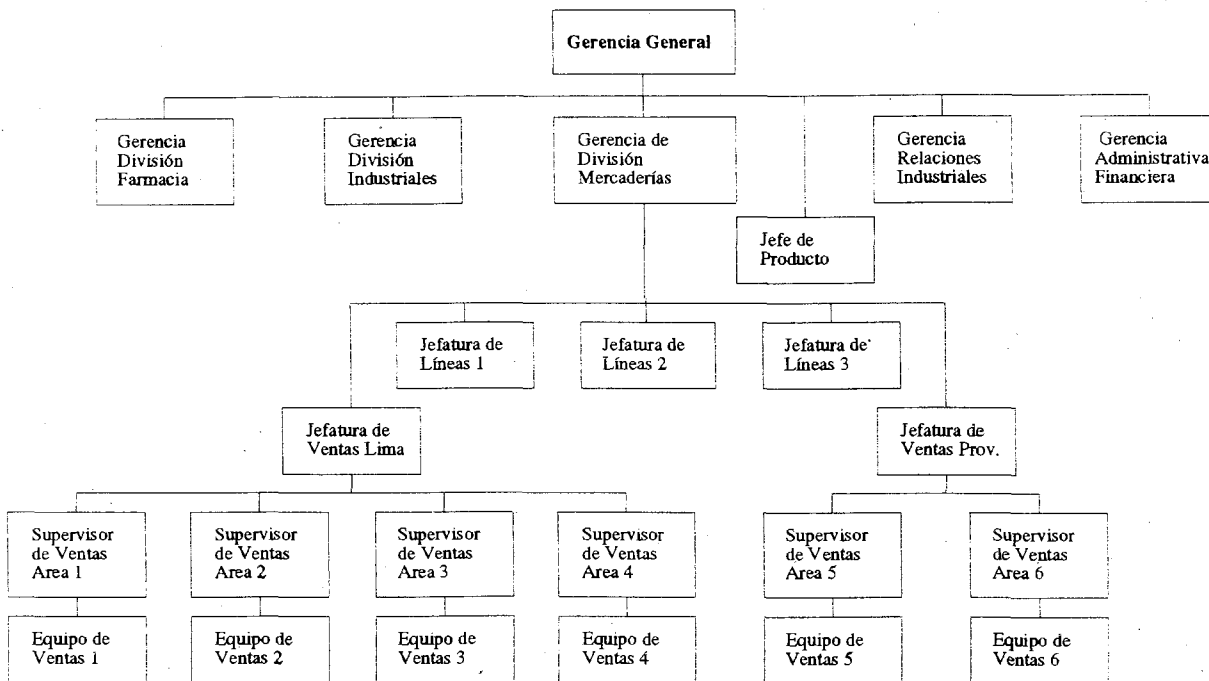
Fuente: Auditoría de Producto - CCR (Ex IPSA).

Anexo No. 3

Información de las empresas involucradas

Cuadro No. 1

ORGANIGRAMA (1) SORAVA S.A. - 1985



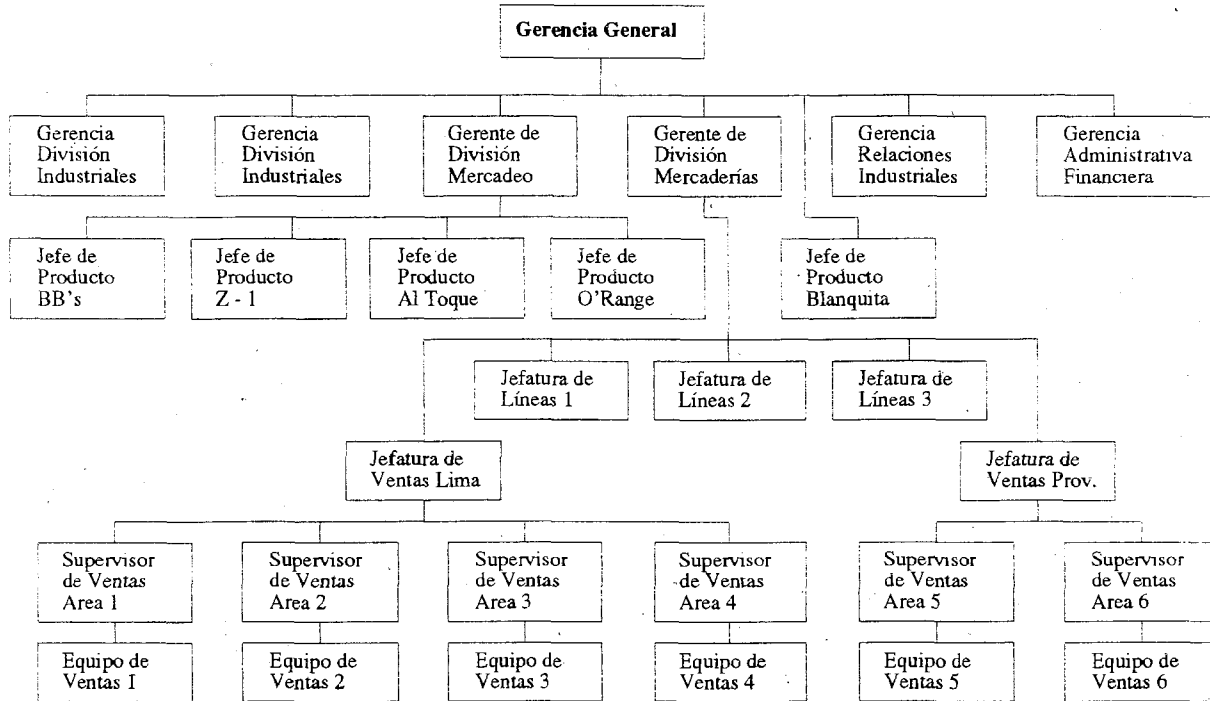
(1) Se ha desarrollado únicamente la composición de la División Mercaderías por su relación con la problemática del caso.

Cuadro No. 2

DESCRIPCIÓN GENERAL DE GERENCIAS Y AREAS DE SORAVA S.A. - 1985

Gerencia General	Gerencia responsable de toda la operación de la distribuidora del Grupo Sorava. Reporta al Presidente Ejecutivo de la Oficina Central del Grupo.
Gerencia de División Farmacia	Gerencia responsable de la comercialización de líneas farmacéuticas, de representación exclusiva y de codistribución. Compuesta por cinco departamentos de ventas y propaganda médica. Cantidad aproximada de personal : 40.
Gerencia de División Industriales	Gerencia responsable de la comercialización de líneas químicas, en su gran mayoría productos de representación exclusiva del exterior. Fuerza de ventas compuesta por ingenieros químicos, mecánicos y afines. Cantidad aproximada de personal : 18.
Gerencia de División RRII	Gerencia del tipo corporativo, que incluye Dpto. de Personal, Dpto. Legal Dpto. Mensajería, Dpto. Mantenimiento, Asistencia Social y Ss. Seguridad. Cantidad aproximada de personal : 34.
Gerencia Administrativa Financiera	Gerencia del tipo corporativo, que incluye Dptos. de Contabilidad, Créditos y Cobranzas, Análisis Financiero, Tesorería, Auditoría, Compras y Almacenes. Cantidad aproximada de personal : 45.
Gerencia de División Mercaderías	Gerencia responsable de la comercialización de líneas de consumo masivo de representación exclusiva, codistribución y líneas propias, sin incluir las actividades de marketing. Cantidad aproximada de personal : 65.
Jefatura de Producto All Foods	Departamento íntegramente a cargo del marketing de O'Range y Fummydrink. Poder decisorio de precios, condiciones de venta, descuentos especiales, promociones, publicidad, presupuesto de ventas y planes de marketing. No tiene autoridad de línea sobre personal de ventas, ni sobre la actividad de ventas. Reporta al Gerente General de Distribuidora, con rango similar a subgerente. Cantidad de personal : 2.
Jefatura de Líneas (1, 2 y 3)	Departamentos de tipo staff, responsables de la venta de un grupo de líneas (exclusivas, propias y/o codistribución), sin autoridad directa sobre el personal de ventas, pero con poder decisorio en materia de precios (excepto líneas AF). Coordinan pedidos de mercadería a proveedores y son responsables por los resultados de rentabilidad como operación de ventas de cada línea. Uno de estos Jefes de Línea es responsable de la venta de productos AF.
Jefes de Ventas (Lima y Provincias)	Departamentos de línea, con autoridad directa sobre el personal de ventas (supervisores y vendedores), con la responsabilidad de procedimientos de venta, cobranzas, visitas, devoluciones, asistencia y demás aspectos administrativos del personal. En el caso de Provincias, es responsable del personal "viajero", que visita zonas del interior donde no existen oficinas de la empresa. No tiene relación directa con el personal residente de provincias que labora en oficinas de la compañía, ya que éstos reportan al jefe de sucursal de cada ciudad.

Cuadro No. 3
ORGANIGRAMA (1) SORAVA S.A. - 1990



(1) Se ha desarrollado únicamente la composición de las Divisiones Mercaderías y Mercadeo por su relación con la problemática del caso.

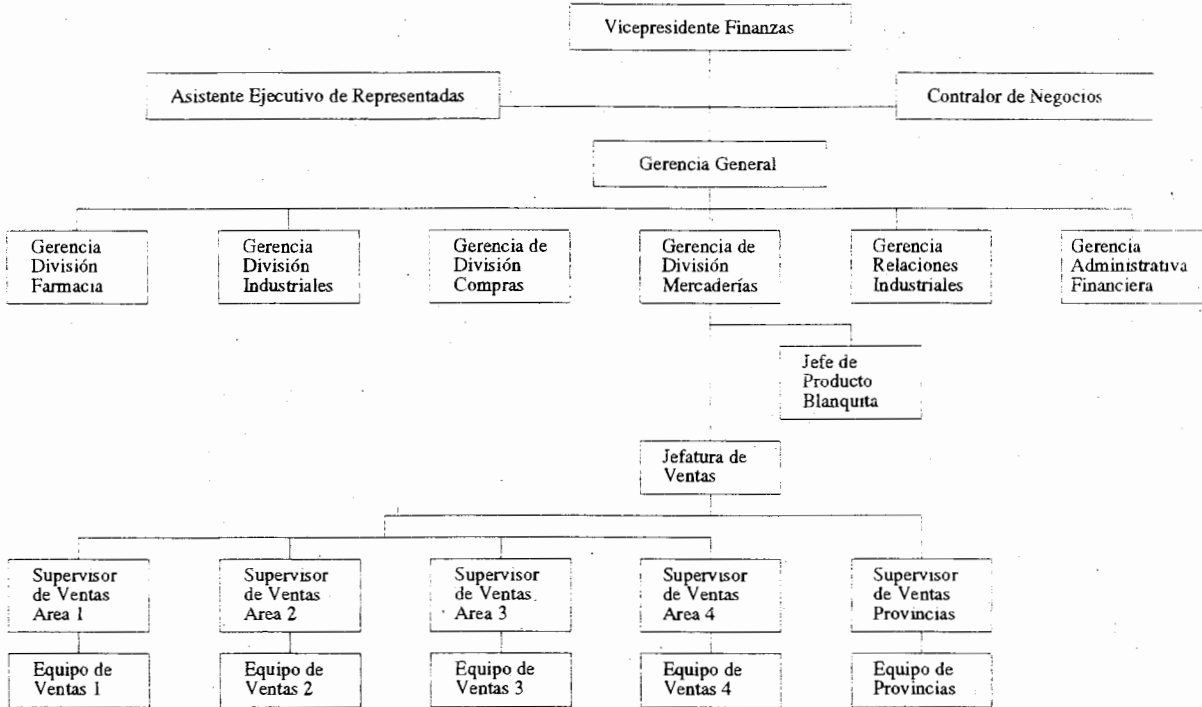
Cuadro No. 4

DESCRIPCIÓN GENERAL DE GERENCIAS Y AREAS DE LA EMPRESA - 1990

Gerencia General	Gerencia responsable de toda la operación de la distribuidora del Grupo Sorava. Reporta al Presidente Ejecutivo de la Oficina Central del Grupo.
Gerencia de División Farmacia	Gerencia responsable de la comercialización de líneas farmacéuticas, de representación exclusiva y de codistribución Compuesta por cinco departamentos de ventas y propaganda médica. Cantidad aproximada de personal : 40.
Gerencia de División Industriales	Gerencia responsable de la comercialización de líneas químicas, en su gran mayoría productos de representación exclusiva del exterior. Fuerza de ventas compuesta por ingenieros químicos, mecánicos y afines. Cantidad aproximada de personal : 18.
Gerencia de División RRII	Gerencia del tipo corporativo, que incluye Dpto. de Personal, Dpto. Legal Dpto. Mensajería, Dpto. Mantenimiento, Asistencia Social y Ss. Seguridad. Cantidad aproximada de personal : 34.
Gerencia Administrativa Financiera	Gerencia del tipo corporativo, que incluye Dptos. de Contabilidad, Créditos y Cobranzas, Análisis Financiero, Tesorería, Auditoría, Compras y Almacenes. Cantidad aproximada de personal : 45.
Gerencia de División Mercaderías	Gerencia responsable de la comercialización de líneas de consumo masivo de representación exclusiva, codistribución y líneas propias, sin incluir las actividades de marketing. Cantidad aproximada de personal : 65.
Gerencia de División Mercadeo	Gerencia responsable del íntegro de la operación de las líneas BB's, AF (ambas de distribución exclusiva y marketing), y de Z-1 (línea propia). Todo aspecto vinculado con dichas líneas debe ser autorizado por esta Gerencia. Cantidad de personal : 7, todos remunerados por Sorava.
Jefaturas de Producto Div. Mercadeo	Responsables operativos del marketing de sus líneas.
Jefatura de Producto Blanquita	Responsable del apoyo a la fuerza de ventas, en cuanto a información, capacitación y asesoramiento a vendedores y supervisores. Persona remunerada por Blanquita, ubicada físicamente dentro de Sorava.
Jefatura de Líneas (1, 2 y 3)	Departamentos de tipo staff, responsables de la venta de un grupo de líneas (exclusivas, propias y/o codistribución), sin autoridad directa sobre el personal de ventas, pero con poder decisorio en materia de precios (excepto líneas AF). Coordinan pedidos de mercadería a proveedores, y son responsables por los resultados de rentabilidad como operación de ventas de cada línea. Responsables de la venta de productos de Div. Mercadeo y Blanquita.
Jefes de Ventas (Lima y Provincias)	Departamentos de línea, con autoridad directa sobre el personal de ventas (supervisores y vendedores), con la responsabilidad de procedimientos de venta, cobranzas, vistas, devoluciones, asistencia y demás aspectos administrativos del personal. En el caso de Provincias, es responsable del personal "viajero", que visita zonas del interior donde no existen oficinas de la empresa. No tiene relación directa con el personal residente de provincias que labora en oficinas de la compañía, ya que éstos reportan al jefe de sucursal de cada ciudad.

Cuadro No. 5

ORGANIGRAMA (1) SORAVA S.A. - 1992



(1) Se ha desarrollado únicamente la composición de la División Mercaderías por su relación con la problemática del caso.

Cuadro No. 6

**COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS POR DIVISIONES
SORAVA S.A.**

	1985 %	1990 %	1992 %
Mercaderías	42	19	48
Farmacia	40	57	23
Industriales	18	24	29
Total	100	100	100

Fuente: Estimados AF.

Cuadro No. 7

**COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS DIV. MERCADERÍAS
SORAVA S.A.**

	1985 %	1990 %	1992 %
Leche Blanquita *	-	-	67
Pilas Internacional	21	-	-
Detergente Gurú	17	-	-
Licores	15	29	9
Rasuradoras El Filo	14	-	-
Z-1 **	-	24	4
All Foods ***	12	7	2
Otras	21	40 (2)	18 (3)
Total	100	100	100

(1) Aproximadamente 23 líneas.

(2) Aproximadamente 37 líneas.

(3) Aproximadamente 11 líneas.

* Distribución exclusiva.

** Distribución exclusiva por ser marca propia.

*** Distribución exclusiva y marketing.

Fuente: Estimados AF.

Cuadro No. 8

**OFICINAS DE VENTAS EN EL INTERIOR DEL PAÍS
SORAVA S.A.**

1985	1990	1992
Arequipa	Arequipa	Arequipa
Chiclayo	Chiclayo	Chiclayo
Piura	Piura	Piura
	Trujillo	Trujillo
	Cuzco	
	Huancayo	

Fuente: AF.

Cuadro No. 9

**COMPOSICIÓN DE LOS INGRESOS DE J&J SMOKY
POR EL MERCADO PERUANO**

	1985 %	1990 %	1992 %
All Foods			
O'Range	75	3	2
Funnydrink	25	1	1
Al Toque	-	39	21
Cheese & Foods (1)			
Refrigerada	-	24	37
No Refrigerada	-	29	39
Cigarrillos Marcoral (2)	-	2	-
Great Beer (2)	-	2	-
Total	100	100	100

- (1) Operación de exportación FOB de producto terminado, mediante tres importadores peruanos.
- (2) Operación suprimida luego de una reestructuración interna en J&J Smoky, lo que originó que ahora estos productos pertenezcan a otra unidad de negocios.

Fuente: AF.

Cuadro No. 10

**NÚMERO DE HORAS POR AÑO DEDICADAS POR
FUNCIONARIOS J&J A VISITAS AL PERÚ**

	1985 %	1990 %	1992 %
All Foods			
O'Range	90	30	10
Funnydrink	90	10	5
Al Toque	-	70	20
Cheese & Foods			
Refrigerada	-	20	60
No Refrigerada	-	10	60
Cigarrillos Marcoral	-	-	-
Cerveza Great Beer	-	-	-
Total Horas	180	140	155

Fuente: AF.

Anexo No. 4

Información respecto a los consumidores
(Expresada en porcentaje sobre la base del total de hogares)

Cuadro No. 1

**MARCA DE BEBIDA EN POLVO
ADQUIRIDA DURANTE EL MES: FEBRERO 1993**

	Total %	NSE	
		Alto y Medio %	Bajo %
Compraron	68.4	68.4	68.4
Suprema	21.5	23.6	20.8
O'Range	11.4	11.6	11.3
Hawai	52.4	53.2	52.1
Morena	5.8	3.2	6.7
La Capitalina	0.7	0.4	0.8
Al Toque	3.8	2.0	4.4
Nacional	1.7	1.2	1.9
Zap	1.7	3.2	1.2
Otros Nacionales	3.2	2.8	3.3
Otros Importados	7.9	7.2	8.1
No Compraron	31.6	31.6	31.6
Base	1000	250	750

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Panel de Consumidores". SAMIMP.

Cuadro No. 2

**TIPO DE ENVASE DE BEBIDA EN POLVO
ADQUIRIDA DURANTE EL MES: FEBRERO 1993**

	Total %	NSE	
		Alto y Medio %	Bajo %
Sobre Chico	64.1	63.6	64.3
Sobre Grande	16.7	18.4	16.1
Frasco	0.1	0.4	0.0
Otro	0.3	0.0	0.4
No Compraron	31.6	31.6	31.6
Base	1000	250	750

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Panel de Consumidores". SAMIMP.

Cuadro No. 3

**VARIEDADES DE BEBIDAS EN POLVO ADQUIRIDAS
DURANTE EL MES: FEBRERO 1993**

	Total %	NSE	
		Alto y Medio %	Bajo %
Chicha Morada	26.1	24.8	26.5
Naranja	59.2	60.8	58.7
Maracuyá	1.4	1.6	1.3
Piña	4.0	4.4	3.9
Toronja		0.4	0.1
Fresa	4.4	4.8	4.3
No Compraron	31.6	31.6	31.6
Base	1000	250	750

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Panel de Consumidores". SAMIMP.

Cuadro No. 4

NÚMERO DE MARCAS DE BEBIDAS EN POLVO ADQUIRIDAS DURANTE EL MES: FEBRERO 1993

	Total %	NSE	
		Alto y Medio %	Bajo %
1 Marca	38.2	39.2	37.9
2 Marcas	21.3	21.2	21.3
3 Marcas	6.7	6.0	6.9
4 Marcas	1.7	1.2	1.9
5 Marcas	0.5	0.8	0.4
6 Marcas	0.0	0.0	0.0
No Compraron	31.6	31.6	31.6
Base	1000	250	750

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Panel de Consumidores". SAMIMP.

Cuadro No. 5

LUGAR DE COMPRA DONDE ADQUIRIÓ BEBIDAS DURANTE EL MES: FEBRERO 1993

	Total %	NSE	
		Alto y Medio %	Bajo %
Bodega	38.1	38.8	37.9
Autoservicio	7.0	21.6	2.1
Puesto de Mercado	33.8	23.6	37.2
Fuera del Mercado	8.2	2.4	10.1
Panadería	0.5	1.2	0.3
Ambulante	2.1	2.0	2.1
Otros	4.9	7.6	4.0
No Compraron	31.6	31.6	31.6
Base	1000	250	750

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Panel de Consumidores". SAMIMP

Cuadro No. 6

**COMPRAS COMBINADAS DE MARCAS DE BEBIDAS EN POLVO
DURANTE EL MES: FEBRERO 1993**

	Suprema %	O'Range %	Hawai %	Morena %	Capitalina %	Al Toque %
Compran solamente la Marca	23.7	22.8	51.0	10.3	14.3	13.2
Además Compran Otra(s) Marca(s)	76.3	77.2	49.0	89.7	85.7	86.8
Suprema	0.0	28.9	24.6	50.0	57.1	39.5
O'Range	15.3	0.0	13.9	12.1	0.0	7.9
Hawai	60.0	64.0	0.0	67.2	71.4	65.8
Morena	13.5	6.1	7.4	0.0	42.9	7.9
La Capitalina	1.9	0.0	1.0	5.2	0.0	0.0
Al Toque	7.0	2.6	4.8	5.2	0.0	0.0
Nacional	4.2	0.9	2.3	6.9	14.3	7.9
Zap	2.8	0.9	1.7	1.7	14.3	0.0
Base de Hogares Consumidores de Marcas	215	114	524	58	7	38

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Panel de Consumidores". SAMIMP.

Anexo No. 5

**Información respecto a los consumidores
(Expresada en porcentaje sobre la base del total de
litros comprados en los hogares)**

Cuadro No. 1

**PARTICIPACIÓN DE LAS MARCAS EN EL VOLUMEN COMPRADO DURANTE
EL MES: FEBRERO 1993 - SEGÚN VARIEDADES**

	NSE (1)					
	Total		Alto y Medio		Bajo	
	Litros	%	Litros	%	Litros	%
Suprema	2265.8	30.6	736.6	32.2	1529.2	29.8
Chicha M.	1989.9	26.8	639.5	28.0	1350.4	26.3
Naranja	58.9	0.8	27.3	1.2	31.6	0.6
Maracuyá	8.8	0.1	4.4	0.2	4.4	0.1
Piña	21.8	0.3	3.3	0.1	18.5	0.4
Fresa	186.4	2.5	62.1	2.7	124.3	2.4
O'Range	277.4	3.7	97.2	4.3	180.2	3.5
Naranja	245.7	3.3	88.4	3.9	157.3	3.1
Maracuyá	5.5	0.1	4.4	0.2	1.1	0.0
Piña	21.9	0.3	3.4	0.1	18.5	0.4
Toronja	4.3	0.1	1.0	0.0	3.3	0.1
Hawai	3592.3	48.5	1150.8	50.4	2441.5	47.6
Naranja	3592.3	48.5	1150.8	50.4	2441.5	47.6
Morena	341.6	4.6	57.1	2.5	284.5	5.5
Chicha M.	311.8	4.2	46.9	2.1	264.9	5.2
Naranja	3.3	0.0	0.0	0.0	3.3	0.1
Piña	10.2	0.1	0.4	0.0	9.8	0.2
Fresa	16.3	0.2	9.8	0.4	6.5	0.1
La Capitalina	20.8	0.3	3.3	0.1	17.5	0.3
Chicha	20.8	0.3	3.3	0.1	17.5	0.3
Al Toque	336.8	4.5	68.7	3.0	268.1	5.2
Chicha M.	179.8	2.4	29.5	1.3	150.3	2.9
Naranja	157.0	2.1	39.2	1.7	117.8	2.3

(continúa)

(continuación)

	NSE (1)					
	Total		Alto y Medio		Bajo	
	Litros	%	Litros	%	Litros	%
Nacional	78.5	1.1	16.4	0.7	62.1	1.2
Naranja	42.5	0.6	0.0	0.0	42.5	0.8
Fresa	36.0	0.5	16.4	0.7	19.6	0.4
Zap	67.6	0.9	46.9	2.1	20.7	0.4
Chicha	67.6	0.9	46.9	2.1	20.7	0.4
Otras Marcas Nacionales	115.7	1.6	19.7	0.9	96.0	1.9
Chicha M.	71.5	1.0	9.9	0.4	61.6	1.2
Naranja	20.2	0.3	3.3	0.1	16.9	0.3
Maracuyá	1.1	0.0	0.0	0.0	1.1	0.0
Piña	9.8	0.1	6.5	0.3	3.3	0.1
Fresa	12.0	0.2	0.0	0.0	12.0	0.2
Otros	1.1	0.0	0.0	0.0	1.1	0.0
Otras Marcas Importadas	315.6	4.3	88.9	3.9	226.7	4.4
Chicha M.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Naranja	149.7	2.0	50.6	2.2	99.1	1.9
Maracuyá	3.3	0.0	0.0	0.0	3.3	0.1
Piña	54.5	0.7	18.5	0.8	36.0	0.7
Toronja	4.4	0.1	4.4	0.2	0.0	0.0
Fresa	6.5	0.1	0.0	0.0	6.5	0.1
Otros	96.2	1.3	15.4	0.7	80.8	1.6
VOLUMEN COMPRADO *	7412.1		2285.6		5126.5	
Base de Hogares						

* Miles de litros.

(1) Niveles Socioeconómicos.

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Panel de Consumidores"

Cuadro No. 2

**PARTICIPACIÓN DE LAS MARCAS EN EL VOLUMEN COMPRADO
DURANTE EL MES: FEBRERO 1993 - SEGÚN LOS ENVASES**

	NSE (1)					
	Total		Alto y Medio		Bajo	
	Miles Lts	%	Miles Lts	%	Miles Lts	%
Suprema	2265.8	30.6	736.6	32.2	1529.2	29.8
Sobre Chico	2221.1	30.0	703.9	30.8	1517.2	29.6
Sobre Grande	44.7	0.6	32.7	1.4	12.0	0.2
O'Range	277.4	3.7	97.2	4.3	180.2	3.5
Sobre Grande	277.4	3.7	97.2	4.3	180.2	3.5
Hawai	3592.3	48.5	1150.8	50.4	2441.5	47.6
Sobre Chico	3592.2	48.5	1150.8	50.4	2441.5	47.6
Morena	341.6	4.6	57.1	2.5	284.5	5.5
Sobre Chico	338.3	4.6	54.9	2.4	283.4	5.5
Sobre Grande	3.3	0.0	2.2	0.1	1.1	0.0
La Capitalina	20.8	0.3	3.3	0.1	17.5	0.3
Sobre Chico	19.7	0.3	3.3	0.1	16.4	0.3
Sobre Grande	1.1	0.0	0.0	0.0	1.1	0.0
Al Toque	336.8	4.5	68.7	3.0	268.1	5.2
Sobre Chico	336.8	4.5	68.7	3.0	268.1	5.2

(continúa)

(continuación)

	NSE (1)					
	Total		Alto y Medio		Bajo	
	Miles Lts	%	Miles Lts	%	Miles Lts	%
Nacional	78.5	1.1	16.4	0.7	62.1	1.2
Sobre Chico	78.5	1.1	16.4	0.7	62.1	1.2
Zap	67.6	0.9	46.9	2.1	20.7	0.4
Sobre Grande	67.6	0.9	46.9	2.1	20.7	0.4
Otros Nacionales	115.7	1.6	19.7	0.9	96.0	1.9
Sobre Chico	101.5	1.4	15.3	0.7	86.2	1.7
Sobre Grande	14.2	0.2	4.4	0.2	9.8	0.2
Otros Importados	315.6	4.3	88.9	3.9	226.7	4.4
Sobre Chico	213.9	2.9	61.2	2.7	152.7	3.0
Sobre Grande	90.8	1.2	18.4	0.8	72.4	1.4
Frasco	10.9	0.1	9.3	0.4	1.6	0.0
Total Miles de Litros	7412.1	100	2285.6	100	5126.5	100
Base N. Hogares	1020		320		700	

(1) Niveles Socioeconómicos.

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Panel de Consumidores". SAMIMP.

Cuadro No. 3

**COMPOSICIÓN DEL VOLUMEN DE COMPRAS DE BEBIDAS EN POLVO: FEBRERO 1993
SEGÚN AGENTE DE COMPRA**

	NSE (1)					
	Total		Alto y Medio		Bajo	
	Miles Litros	%	Miles Litros	%	Miles Litros	%
Ama de Casa	5689	76.7	1712	74.9	3977	77.6
Esposo	351	4.7	159	6.9	193	3.8
Hijo / Hija	1091	14.7	245	10.7	846	16.5
Empleada	79	1.1	79	3.4	0	0.0
Otro	203	2.7	92	4.0	111	2.2
Base:						
Volumen Comprado	7412	100.0	2286	100.0	5127	100.0
Total Hogares	930		279		651	

(1) Niveles Socioeconómicos.

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Panel de Consumidores". SAMIMP.

Cuadro No. 4

**COMPOSICIÓN DEL VOLUMEN DE COMPRAS DE BEBIDAS EN POLVO: FEBRERO 1993
SEGÚN LUGAR DE COMPRA ***

	Bodegas	Autoservicios	Pstos.de Mercado	Mercado	Panaderías	Ambulantes	Otros	Total
Suprema	884.2	122.1	961.5	109.0	16.4	39.2	133.4	2265.8
%	39.0	5.4	42.4	4.8	0.7	1.7	5.9	100.0
O'Range	113.5	32.7	85.4	18.5	0.0	0.0	27.3	277.4
%	40.9	11.8	30.8	6.7	0.0	0.0	9.8	100.0
Hawai	1307.2	347.3	1350.1	340.1	14.2	42.6	190.8	3592.3
%	36.4	9.7	37.6	9.5	0.4	1.2	5.3	100.0
Morena	125.8	30.5	158.1	20.7	0.0	0.0	6.5	341.6
%	36.8	8.9	46.3	6.1	0.0	0.0	1.9	100.0
La Capitalina	9.8	3.3	0.0	3.3	0.0	0.0	4.4	20.8
%	47.1	15.9	0.0	15.9	0.0	0.0	21.2	100.0
Al Toque	68.7	0.0	163.5	52.3	0.0	9.8	42.5	336.8
%	20.4	0.0	48.5	15.5	0.0	2.9	12.6	100.0
Nacional	32.7	3.3	42.5	0.0	0.0	0.0	0.0	78.5
%	41.7	4.2	54.1	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Zap	16.3	38.2	8.7	2.2	0.0	0.0	2.2	67.6
%	24.1	56.5	12.9	3.3	0.0	0.0	3.3	100.0
Otros Nacionales	61.2	2.2	43.0	6.5	1.1	0.0	1.7	115.7
%	52.9	1.9	0.4	0.1	0.0	0.0	0.0	1.0
Otros Importados	43.5	32.8	91.5	55.6	1.1	8.8	82.3	315.6
%	13.8	10.4	29.0	17.6	0.3	2.8	26.1	100.0
Total	2662.9	612.4	2904.3	608.2	32.8	100.4	491.1	7412.1
%	35.9	8.3	39.2	8.2	0.4	1.4	6.6	100.0

* Miles de litros.

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Panel de Consumidores". SAMIMP.

III

Leche Blanquita Instantánea²

A. Variedades de leches en el mercado nacional

El mercado de leche crece en función del aumento del poder adquisitivo de la población, como se pudo apreciar durante el período 1986 - 1988 (Cuadros No. 1 y No. 2 del Anexo No. 1).

Los distintos tipos de leche conocidos en nuestro medio son los siguientes (Cuadro No. 3 del Anexo No. 1):

Leche entera cruda o leche fresca, que es la leche tal como se obtiene de los establos sin ningún proceso industrial .

Leche evaporada, tradicionalmente envasada en lata. Hasta la prohibición de la recombinación, tenía una mezcla de 60% de leche fresca y 40% de insumos importados, grasa y leche en polvo descremada.

Leche recombinada, en la que, a diferencia de la evaporada, se mantiene toda la consistencia normal de la leche pues es procesada con un 35% de

2. Caso preparado por la Srta. Roxana Mellado, bajo la supervisión de los profesores María Matilde Schwalb y Carlos Herrera. El caso no pretende establecer normas de buena o mala gestión gerencial. El caso ha sido diseñado como herramienta para exposición y discusión en clase; los hechos y las cifras presentados no son necesariamente los reales.

leche fresca y un 65% de insumos importados. Actualmente no está permitida su fabricación.

Leche homogeneizada y pasteurizada, que tiene mayor porcentaje de leche fresca nacional. Pese a que tienen buenas marcas, según el público, presentan el problema de cortarse en muy poco tiempo.

Leche entera en polvo, mayormente importada (en volúmenes inferiores producida por Levec).

Por otra parte, se encuentran los derivados lácteos que consumen un 11% del total de insumos lácteos importados. No existen datos precisos sobre la cantidad de leche fresca que se utiliza en la fabricación de derivados, en parte por la suposición de que toda la leche cruda acopiada por las plantas se destina a la producción de leche.

B. Competidores

La presión competitiva en el mercado de leches se incrementó a fines del año 1991. a tal punto que se dio el caso de que en noviembre de ese año apareció una marca nueva cada semana. Seguidamente se presenta información correspondiente a las principales marcas.

i) Aleluya

Durante mucho tiempo Aleluya mantuvo un liderazgo pasivo, con una incipiente labor de mercadotecnia frente a un mercado cautivo. Sus mayores esfuerzos se limitaban al abastecimiento. Principalmente debido a la aparición de Blanquita, Aleluya está realizando con más intensidad actividades de mercadeo como publicidad, promociones, *merchandising*, etc. Asimismo, está desarrollando una estrategia de extensión de líneas y recientemente ha ingresado con un nuevo producto al segmento de la leche condensada, donde el líder es Levec.

Según Alvaro Maximiliano, Gerente de Marketing de Aleluya S.A.:

"Aleluya es el líder y tiene que seguir siéndolo. Estamos utilizando todas las herramientas de marketing para seguir siéndolo. Tenemos que darle presencia a la marca, no dejarla en el perfil de conservadora, tradicional, sino innovadora. Respecto a nuestra nueva leche

condensaría, es el primer paso de la diversificación de Alehuya como estrategia integral. Lo que pasa es que Blanquita es un producto nuevo en el mercado y ha querido posicionarse en el segmento de las leches evaporadas cuando no es una evaporada. Su ataque ha sido frontal. El proceso de vida del producto en su campaña de lanzamiento debe haber sido exitoso para ellos, pero en la etapa de mantenimiento su producto está volviendo a lo que es realmente: leche en polvo. Aunque evidentemente hay un incremento en el hábito de consumo de leche en polvo."

ii) Econolac

La primera leche en polvo del mercado nacional fue Econolac, destinada básicamente al consumo popular con el objetivo de sustituir a la leche evaporada, ofreciéndola a un precio menor. El gobierno buscó darle una distribución horizontal mediante los "Mercados del Pueblo" y organizaciones populares. Esta iniciativa, junto con la escasez de leche evaporada, fue generando el hábito de consumo de este tipo de producto. La demanda de leche en polvo llegó a ser tal que cuando escaseaba, se formaban grandes colas para adquirirla. Con la entrada del nuevo gobierno en 1990, las antiguas facilidades otorgadas a Econolac desaparecieron. Entre ellas se encontraban el dólar MUC, el subsidio a la importación de leche en polvo, las facilidades de comercialización, etc.. La inacción mostrada por Econolac hizo pensar que se retiraría del mercado. A la agresividad mostrada por los nuevos competidores se contraponía el silencio del pionero, lo que resultó en una estrepitosa pérdida de mercado.

Según Federica Maris de Luis, Presidenta del Directorio de Econolac:

"Econolac simplemente cedió posiciones por falta de presencia sobre los medios de comunicación, pero nunca tuvimos problemas de distribución. No pudimos responder rápidamente a las costosas campañas de las nuevas marcas. Nuestro objetivo es atender a los niveles bajos y medios con un precio económico. Blanquita ha logrado posicionarse en un sector de la población diferente al que nosotros nos dirigimos. Amanecer está en una posición intermedia difícil, porque en calidad somos los mismos y en precio los más económicos. Econolac ocupa la segunda posición en el mercado después de Blanquita. Amanecer dice que es la segunda, se ha

colgado de eso, pero las estadísticas indican que, como leche en polvo, después de Blanquita está Econolac. La empresa ha lanzado, además, la leche Econolac Instantánea, que tiene mejor calidad respecto a la leche Econolac regular y menor precio que sus equivalentes."

iii) Levec

Las Marcas de Levec son Princesa de la Pradera, Perfecta. Emotion y La Espiga.

En opinión de Walter Von Riem, Gerente de Lácteos de Levec del Perú:

"Emotion entera en polvo está dirigida al nivel socioeconómico más alto (posicionamiento de producto premium) y es de mejor calidad que la anterior Emotion semidescremada es para la gente que busca energía, dado que tiene azúcar. La Espiga descremada es la única que se lanzó en el "boom" de noviembre del 91 y va dirigida a las personas preocupadas por su figura. Levec cuida la calidad, el prestigio, emplea insumos nacionales y tiene experiencia en leches. En este momento estamos en una situación un poco confusa. La última marca que ha entrado es Blanquita; ha hecho un esfuerzo publicitario muy grande lo que implica, para todos los que estábamos en el mercado, nuevas reglas de juego. Los objetivos de marketing siguen siendo básicamente los mismos que propusimos al lanzar nuestros productos, pero serán corregidos dado el entorno cambiante. Seguiremos creciendo, sabemos lo que hacemos. Tenemos bastante experiencia, por algo llevamos medio siglo en el mercado peruano y somos los expertos en leche del país."

iv) Amanecer

Es la marca de Aleluya S.A. que compite directamente con Blanquita en el mercado de leches en polvo aplicando la publicidad comparativa, aunque los ejecutivos de Blanquita se consideran "leche evaporada en polvo". Se caracteriza por comunicar la rapidez de uso, que es la única con vitaminas A y B, y por reafirmar "sí es pura leche de vaca".

Capari Rudolf, Gerente General de Transoceánica de Publicidad afirma:

"Isla campaña no pretende atacar a nadie, no hemos entrado en la línea de "... nosotros somos los mejores", ni a la de "... la competencia no sirve para nada". Por el contrario, decimos que el producto de la competencia es muy bueno. Hemos resaltado que las dos tienen sabor, las dos son instantáneas y en la última pieza hay una pequeña diferencia, que una es más económica que la otra."

v) La Noruega

Diana Doral, Gerente de Mercadotecnia de Princess Company (Grupo Ula, propietario de una importante cadena de establecimientos minoristas en el Perú) dice:

"Su mayor ventaja se basa en el mayor contenido: 125 grs. Esto permite obtener una leche con un mayor rendimiento según los requerimientos del consumidor. Se lanzó al mercado en noviembre de 1991. El comercial televisivo de lanzamiento resalta los beneficios del producto bajo el slogan "hace añicos a la mejor leche", en un diálogo entre vacas. Las ventas de nuestra marca han sido mejores de lo previsto en el año 1991. Para fines del año 1992 estamos seguros de ser los segundos. Nuestro mayor tamaño será determinante, dado el análisis interno y personal que hace el consumidor sobre el costo y beneficio".

vi) Cieloclaro

Esta leche en polvo tiene la licencia de un sintonizado programa televisivo del mismo nombre y está dirigida a los niños. La marca es propiedad de un importante canal de televisión en el Perú y se negocia a través de un sistema de franquicias. El precio de leche Cieloclaro es menor que el de las leches en polvo de Levec, pero es mayor que el de Econolac y Amanecer. Salió al mercado en mayo de 1991 y recientemente se lanzó Cieloclaro Chocolateada.

Colling Demus, Gerente de Marketing de Disdal afirma:

"Cieloclaro está posicionada en el mercado de niños y tiene el respaldo del programa del mismo nombre. Estamos dejando por

ahora que las otras marcas hagan publicidad,, no conviene hacerlo en este momento, hay que dejarlo pasar. En una economía liberal como la actual triunfará el mejor, Todas las leches son básicamente lo mismo. Entonces, lo que diferencia a una leche de otra es la forma como llaman la atención del público. Nosotros hemos optado por Cieloclaro y tenemos el respaldo de ocho horas de programa a la semana. En él los niños se entretienen y de alguna manera se les está mencionando constantemente el nombre de la marca. El niño por lo general no pide una determinada marca de leche, a él no le importa mucho que sea Blanquita o La Noruega. En el caso de nuestro producto es el niño quien pide la leche y eso es una gran ayuda."

El Anexo No. 2 brinda la información correspondiente a participación de mercado de las distintas marcas.

La leche es un alimento que no tiene sustitutos directos, en especial en la etapa de crecimiento, por ser el de mayor valor nutritivo. Las madres consideran que es el alimento más importante para sus hijos. Sin embargo, en las clases de menor poder adquisitivo la leche suele ser sustituida por el café o el té.

C. Proveedores

La oferta deficitaria de leche fresca se debe a una baja producción, la cual se explica por la cantidad y la calidad del ganado lechero existente en el país además de la baja productividad, altos costos y métodos casi rudimentarios para su explotación. Mientras que el número de vacas lecheras se ha mantenido en los últimos 30 años, la población se ha duplicado.

D. La Empresa Oíd Australian Milk Perú

Lo que en la actualidad es Oíd Australian Milk Perú fue constituida el 18 de mayo de 1954 bajo la razón social de OAMP S.A. Esta compañía inició sus actividades en setiembre del mismo año, con el fin de propiciar el cultivo y la exportación de cacao de la zona de Jaén. Como este negocio no prosperó, la compañía se vio obligada a tomar representaciones comerciales, entre ellas la de Oíd Australian Milk Products Marketing Commission, compartiendo la representación con la firma José Wiese. Su principal rubro de actividad fue la venta por pedido directo de mantequilla a granel para venderla en el

Mercado Central y en La Parada. El producto envasado era reservado para venta en grandes bodegas y supermercados. Después de muchos esfuerzos, la compañía obtuvo la representación exclusiva de los productos de Australia.

La época, del gobierno militar fue muy difícil para OAMP por la prohibición de las importaciones; sin embargo, ésta resultó ser una gran oportunidad para iniciar convenios con el gobierno para el suministro de productos lácteos, con lo que se convirtió prácticamente en el único proveedor a partir de diciembre de 1989, mediante un convenio suscrito con el Ministerio de Agricultura y Ejecutado por EPSAP (Empresa Pública de Servicios Agropecuarios y Pesqueros). Este convenio estuvo vigente hasta 1974, cuando se prolongó por cinco años más. A partir de entonces, OAMP comenzó a participar en las licitaciones convocadas por Econolac casi un 70% de éxito en las mismas.

En octubre de 1985, Old Australian Milk Board compró la empresa OAMP, con lo cual se convirtió primero en una agencia y luego, en enero de 1992, en una subsidiaria bajo el nombre de Oíd Australian Milk Perú S.A.

En la actualidad la cartera de productos está conformada por leche en polvo y mantequilla, ambos bajo la marca Blanquita. En el futuro Old Australian Milk Products del Perú S.A. piensa importar más productos lácteos para competir con los nacionales. Entre los planes se pretende distribuir en el país, mediante Soráva S.A., los productos lácteos chilenos Prosole (marca que también está ligada a la matriz de Old Australian). Esto afectaría principalmente al mercado de yogur. Además, se piensa introducir la leche Blanquita al mercado boliviano, en el cual la leche fresca es la preferida. En este país también están presentes la leche evaporada Aleluya y Casita de Levec desde 1990.

En opinión de Alvaro Frederic, Gerente de Marketing de Old Australian Milk Perú:

"Nos falta poco para cumplir un año de nuestro ingreso al mercado peruano y luego de nuestro gran éxito ya podemos hablar. El nicho del mercado estaba siendo dejado por las evaporadas a raíz de la ley de no recombinación de leche. El hecho es que el segmento de leches en polvo a nivel nacional era de 20% del mercado con diez marcas atomizadas, mientras que el 70% era de leche evaporada con dos marcas preponderantes y el de leche fresca era el 10%. La oportunidad se presentó en el segmento de las evaporadas, de ahí que la decisión fue ubicarnos como leche sustituta de las evaporadas. Somos iguales o mejores, somos una

leche., en ..polvo pero eso no importa, al final lo que le interesa al consumidor es el beneficio no la forma del producto Se desarrolló en la mente del consumidor una "posición competitiva" válida dentro de la categoría de leches evaporadas, pero con una estrategia de diferenciación de producto. Para decidirse por la estrategia adecuada, OAMP dedicó gran inversión y tiempo en el desarrollo de un detallado estudio de mercado.

Con relación al grupo objetivo, y a diferencia de las otras leches en polvo, Blanquita se dirige a dos grupos: amas de casa y niños. Cuando el ama de casa piensa en leches, piensa en los niños; compra pensando en ellos y obviamente a ellos tenemos que motivar y también a través de ellos podemos lograr más demanda. El niño es el iniciador en el proceso de compra. Seguimos pautas sobre segmentos a llegar según nuestro cliente. Leche Blanquíutq es importada a través del distribuidor Soraya desde Australia con dos presentaciones: sachet de 120 grs. para un litro y lata de 900 grs. para 7.5 litros. Una ventaja de la leche Blanquita frente a la evaporada es que una vez abierto el envase se puede utilizar en sitios donde no hay refrigeración, como lugares donde aún no llega la energía eléctrica (para las clases populares) o por motivos de restricción eléctrica. El empaque tuvo que ser adecuado al posicionamiento del producto. Además se definió la caja de 48 envases de 120 grs., comparable a Aleluya, que permite la venta por docenas del mayorista al minorista. Además esto esconde en algo el precio premium de Blanquita al medir el comerciante, el costo por caja de Blanquita frente al costo de otras leches en polvo que se comercializaban en cajas o bolsas de 50 y 100 unidades. Enfrentarse con las evaporadas le ha permitido a Blanquita fijar un precio superior al del resto de leches en polvo, pero manteniendo un 10% por debajo de su competencia, la leche evaporada. Al momento de entrar al mercado, estaba 30% por encima del precio de Econolac y 20% por encima de las marcas Levec de leche en polvo.

La fuerza de ventas del distribuidor ha sido identificada con la marca. Asimismo se ha buscado que los canales de venta se interesen en incluirla en las estanterías para motivar al público a su primera compra y su posterior repetición. Blanquita rompió con los esquemas publicitarios en este mercado, con una agresiva campaña publicitaria y fuerte inversión que superó ampliamente a las realizadas por todas las marcas en el año 1991. Se caracterizó por hacer uso de la publicidad comparativa, permitida por la nueva legislación. La tendencia aún se mantiene en

el presente año a través de la publicidad de mantneimiento. Los comerciales fueron preparados por la agencia Signo Publicitario. Uno fue de intriga, cuatro vendiendo beneficios (vitaminas, sabor, rapidez de preparación, envase), uno, dirigido, a los-niños, uno institucional, otro que trata de marcar distancias con Amanecer luego de que esta marca lo atacara mediante la publicidad comparativa, y finalmente la actual que busca diversificar el uso del producto en la cocina. Luego de un mes del lanzamiento del producto con la publicidad televisiva, se pasó a la campaña radial y a los letreros iluminados del producto en decenas de paraderos de las calles de Lima. Fue difícil seleccionar al distribuidor adecuado, puesto que tendría que importar directamente el producto y debía tener la capacidad financiera correspondiente para volúmenes considerables. Este tipo de distribuidores tiene una cobertura horizontal alrededor del 15%, pero Blanquita se habría convertido en "un producto más" de una larga lista de productos. El distribuidor escogido fue Sorava, que se reorganizó y eliminó varias líneas de producto para concentrar sus recursos en la distribución intensiva de Blanquita, para que no falte el producto en ningún punto de compra dado que es un producto de consumo masivo. Blanquita prevé que la competencia podría reaccionar con guerras de precios, publicidad, promociones, introducción de nuevas marcas y competencia desleal".

E. Consumidores

La FAO recomienda un consumo mínimo de 120 kgs. anuales de leche por persona; sin embargo, en el Perú este índice decayó de 36.7 kgs. por persona en 1980 a 26.8 kgs. en 1991. Respecto al consumo de leche fluida (que considera además el contenido de leche en otros productos como yogur, chocolates, dulces, etc.) el comportamiento en el mismo período varió de 55 kgs. a 41 kgs.

Si bien el comprador por excelencia de este producto es la madre, los principales consumidores son los niños. Los niños de 0-9 años consumen más del 50% de la producción total de leche.

Actualmente los niveles de consumo de la población peruana están por debajo de los niveles recomendados por la FAO, debido al bajo poder adquisitivo de dicha población.

Para mayor información, ver el Anexo No. 3.

Anexo No. 1
Información del mercado de leches

Cuadro No. 1

VENTAS EXFÁBRICA (1) MERCADO PERUANO DE LECHE
Miles de TM (2)

Año	Total	Evaporada	Pasteurizada	Maternizada	En Polvo Entera	En Polvo ENCI
1980	229.9	119.0	107.0	1.1	0.8	2.0
1981	235.2	139.0	92.0	1.0	0.8	2.4
1982	237.6	153.0	79.0	0.8	1.8	3.0
1983	218.9	138.0	74.0	0.6	2.3	4.0
1984	211.5	123.0	80.0	0.3	1.8	6.5
1985	191.4	110.0	71.0	0.3	2.8	7.3
1986	196.3	105.0	65.0	0.4	2.2	23.7
1987	238.1	150.0	63.0	0.6	0.6	23.8
1988	224.2	147.0	54.0	0.8	0.3	22.1
1989	169.8	116.0	38.0	0.4	0.9	14.6
1990	162.0	116.0	34.0	0.5	1.0	10.5
1991	153.4	120.0	27.0	0.5	1.1	4.7

(1) Ventas de los Fabricantes / Representantes a los Intermediarios.

(2) Equivalencias Utilizadas:

- 1 kg. leche en polvo = 8.5 kgs. leche pasteurizada.
- 1 caja leche evaporada = 44 kgs. leche pasteurizada.
- 1 caja leche evaporada = 23 kgs. (0.023 TM).

Fuente: Cuánto S.A. *Perú en Números, Edición 1992.*

Cuadro No. 2

VENTAS EXFÁBRICA (1) MERCADO PERUANO DE LECHE

Miles de Cajas (2)

Año	Total	Evaporada	Pasteurizada Maternizada	Polvo
1980	8,546	5,358	2,432	756
1981	8,884	5,986	2,091	807
1982	9,444	6,569	1,795	1,080
1983	8,854	5,846	1,682	1,326
1984	8,966	5,510	1,818	1,638
1985	8,693	5,068	1,614	2,011
1986	11,514	4,958	1,477	5,079
1987	12,855	6,570	1,432	4,853
1988	11,783	6,071	1,227	4,485
1989	8,909	4,985	864	3,060
1990	7,992	4,901	772	2,319
1991	5,648	3,801	614	1,233
1992	7,000	4,000	550	2,450

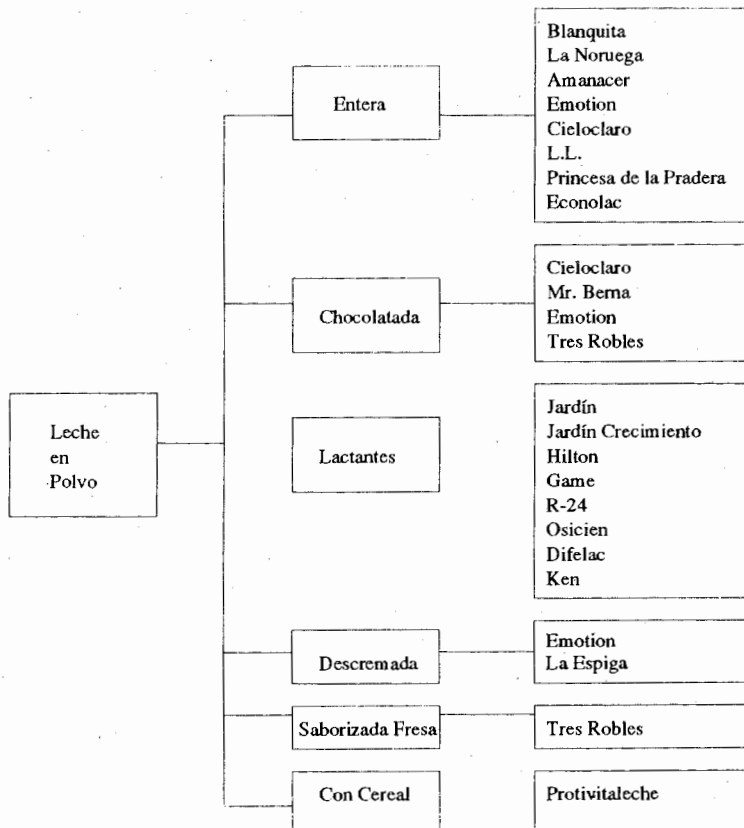
(1) Ventas de los Fabricantes / Representantes a los Intermediarios.

(2) Equivalencias Utilizadas:

- 1 kg. leche en polvo = 8.5 kgs. leche pasteurizada.
- 1 caja leche evaporada = 44 kgs. leche pasteurizada.
- 1 caja leche evaporada = 23 kgs. (0.023 TM).

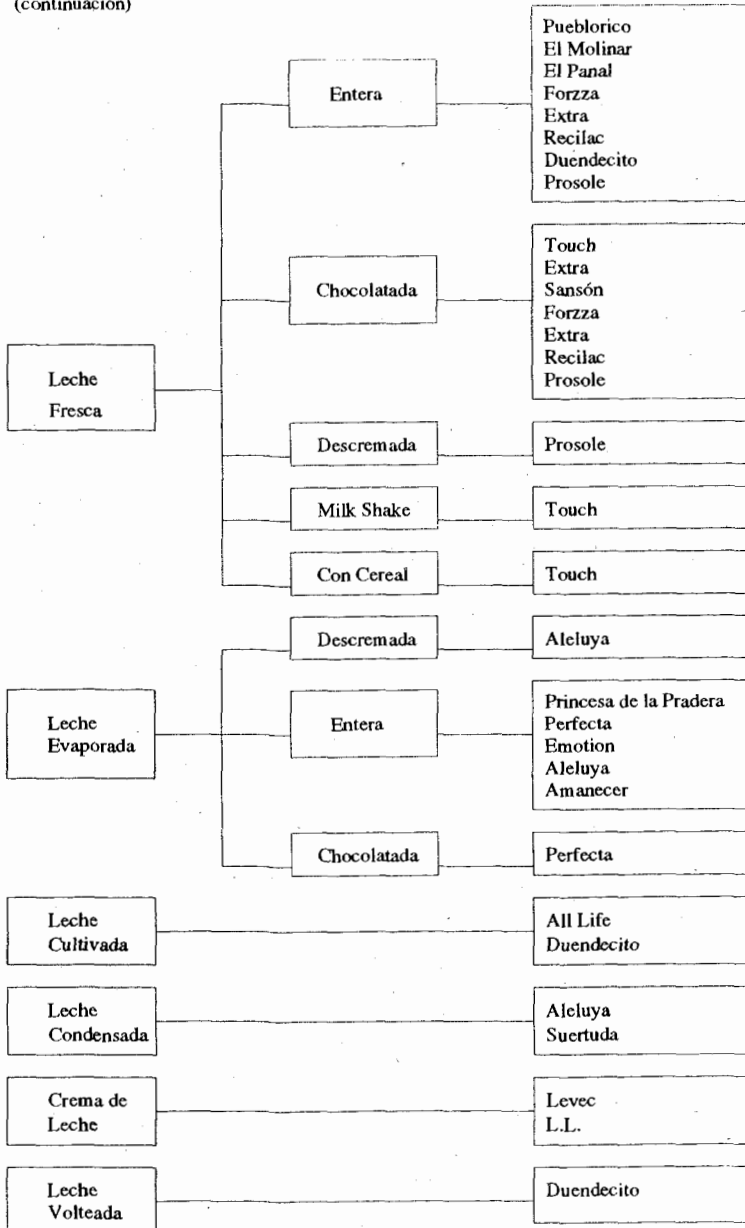
Fuente: Cuánto S.A. *Perú en Números, Edición 1992.*

Cuadro No. 3
TIPOS Y MARCAS DE LECHE EN EL PERÚ



(continúa)

(continuación)



Fuente: Adaptación realizada sobre la base de información proporcionada por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP)

Anexo No. 2
Información de los competidores

Cuadro No. 1

PARTICIPACIÓN DE MERCADO: PORCENTAJE DEL VOLUMEN CONSUMIDO EN HOGARES

	1991						1992					
	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Evaporadas	65.4	64.3	65.6	68.5	66.9	65.3	63.3	58.7	52.8	53.2	52.6	54.9
Aleluya Total	50.4	43.5	46.3	51.9	47.7	48.1	48.4	46.7	42.5	42.7	40.8	42.1
Chica azul	0.7	0.7	0.6	0.7	0.7	0.5	0.9	0.8	0.5	0.7	0.7	0.7
Grande	49.7	42.8	45.6	51.2	47.0	47.6	47.5	45.9	42.0	42.1	40.0	41.5
Azul	47.4	41.5	43.7	49.7	45.3	46.9	47.0	45.1	41.4	41.2	38.9	40.3
Roja	2.3	1.3	1.9	1.5	1.7	0.7	0.5	0.8	0.6	0.9	1.2	1.1
Perfecta Total	12.2	15.3	13.5	12.0	13.9	10.5	8.7	7.5	6.6	7.5	8.4	9.3
Normal	12.2	15.3	13.5	12.0	13.9	10.5	8.7	7.5	6.5	7.1	7.3	8.0
Chocolatada									0.1	0.5	1.1	1.3
Princesa de la Pradera	0.6	1.2	2.1	1.5	1.6	1.4	1.3	1.0	0.9	0.8	0.4	0.3
Emotion Total	2.1	4.2	3.7	3.0	3.6	5.2	4.8	3.0	1.9	1.2	1.8	2.1
Normal	2.1	4.2	3.7	3.0	3.6	5.2	4.8	3.0	1.9	1.2	1.8	2.0
Light												0.2
La Noruega	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	0.1	0.2	0.3	0.5	0.4
Amanecer	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	0.2	0.4	0.6	0.4
Importadas	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.5	0.6	0.2	0.1	0.4
Frescas	12.6	13.1	13.4	12.6	12.7	11.3	11.9	10.5	9.7	10.6	10.5	11.0
Forzza	1.4	1.7	1.3	1.1	1.4	1.6	1.6	1.1	1.4	1.4	1.3	1.4
Apa	0.1	0.1	0.2	0.3	0.3	0.2	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.3
Recilac	2.1	2.2	2.0	1.8	1.2	1.0	0.8	0.6	0.6	0.6	0.6	0.4

(continúa)

(continuación)

	1991						1992					
	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Otras Frescas	2.2	2.2	1.7	1.9	2.3	2.0	2.4	2.4	2.2	2.0	1.7	1.7
Sueltas	6.8	6.9	8.1	7.4	7.5	6.5	6.8	6.1	5.2	6.2	6.5	7.2
En Polvo	22.0	22.6	21.1	18.9	20.4	23.4	24.8	30.8	37.5	36.2	37.0	34.0
Econolac	14.5	14.0	10.7	9.6	13.0	11.6	10.3	9.5	8.0	7.4	9.0	7.0
El Campo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Emotion Total	2.4	2.1	2.1	2.1	1.5	2.2	2.3	1.6	1.1	1.8	2.6	2.5
Semidescremada	2.4	2.1	2.1	2.1	1.5	2.1	2.0	1.1	0.8	1.1	0.8	1.0
Entera						0.1	0.3	0.5	0.3	0.7	1.8	1.5
Princesa de la Pradera	3.3	4.3	3.9	2.3	2.1	2.6	2.1	3.3	3.1	2.4	1.7	1.5
Cieloclaro	1.7	2.2	4.2	5.0	3.1	2.2	1.7	1.4	1.1	0.7	0.5	0.3
L.L.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	0.2	0.1	0.1	0.1	0.5	0.5	0.3	0.2
Amanecer	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	0.4	3.6	6.2	6.7	4.1	3.6	3.5	3.8
Blanquita	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	0.0	5.4	17.0	17.9	17.5	17.3
Bolsa	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	17.3	16.6	16.7
Lata	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	0.6	0.9	0.6
La Noruega	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	0.1	0.6	1.7	2.6	2.2	1.6	1.5	1.2
Nogal	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	0.0	0.4	0.3	0.2	0.2	0.1	0.1	0.0
Otras en Polvo	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.2	0.1	0.1	0.3	0.1

N.E.: No existía el producto.

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Panel de Consumidores". SAMIMP.

Cuadro No. 2

PARTICIPACIÓN DE MERCADO ACUMULADA

Marca	Tipo (1)	1991 %	1992 %
Aleluya	E	48.1	42.9
Blanquita	P	0.0	15.2
Econolac	P	11.8	8.1
Perfecta	E	12.1	7.9
Sueltas	F	7.1	6.3
Amanecer	P	1.6	4.3
Princesa de la Pradera	P	3.1	2.4
Otras	F	2.1	2.0
Emotion	E	3.8	2.0
Emotion	P	2.2	1.9
La Noruega	P	0.4	1.8
Forzza	F	1.5	1.3
Cieloclaro	P	2.8	0.8
Reina del Campo	E	1.4	0.7
Recilac	F	1.6	0.6
Importadas	E	0.0	0.4
Amanecer	E	0.0	0.3
La Noruega	E	0.0	0.3
L.L.	P	0.0	0.3
Apa	F	0.2	0.3
Otras	P	0.0	0.2
Nogal	P	0.1	0.1
El Campo	P	0.0	0.0

(1) E = Evaporada.

F = Fresca.

P = En Polvo.

Fuente: Basado en cifras del Cuadro 1 - Anexo 2.

Cuadro No. 3**PARTICIPACIÓN EN INVERSIÓN PUBLICITARIA:
1992**

Marca	%
Blanquita	45.2
Amanecer	14.5
Aleluya	11.4
Emotion	9.8
La Noruega	8.2
L.L.	6.4
Princesa de la Pradera	3.7
Cieloclaro	0.8

Fuente: Supervisora Nacional de Comerciales.

Anexo No. 3

Información de hábitos de consumo y compra de leche

Cuadro 1
PORCENTAJE DE HOGARES COMPRADORES POR MARCAS

	1991						1992						
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Compraron	99.5	98.8	98.8	98.5	98.0	99.5	99.7	99.2	99.5	99.4	98.4	98.6	97.8
Evaporadas	94.8	92.8	92.5	92.8	91.6	95.6	93.6	90.8	85.2	86.2	87.1	87.1	87.4
Aleluya Total	90.8	85.6	86.9	90.0	85.5	91.7	87.5	84.7	81.4	81.8	80.7	80.5	81.4
- Chica azul	14.3	14.8	14.3	14.5	10.4	9.9	10.6	12.5	8.5	9.5	11.1	11.7	13.2
- Grande	89.1	84.8	85.9	88.9	84.4	91.6	86.2	82.7	80.5	81.0	79.4	78.9	79.9
- Azul	88.4	84.5	85.5	88.5	84.1	91.6	86.1	82.2	80.0	80.7	78.8	78.3	79.2
- Roja	12.5	8.1	9.1	6.7	7.6	3.6	2.8	4.1	3.0	4.4	4.2	4.8	5.4
Perfecta Total	51.3	56.9	50.4	45.6	56.7	48.3	37.6	33.6	27.3	29.1	36.8	40.5	42.3
- Perfecta	51.3	56.9	50.4	45.6	56.7	48.3	37.6	33.6	27.0	27.7	31.7	33.8	38.8
- Perfecta Chocolatada									1.0	2.8	11.5	13.4	9.8
Princesa de la Pradera	4.5	10.9	12.3	10.4	11.6	10.7	9.8	7.7	5.6	4.5	3.0	2.3	1.5
Emotion Total	10.9	21.6	17.6	12.4	16.8	24.1	19.9	15.1	8.4	7.3	8.4	9.7	10.5
- Emotion	10.9	21.6	17.6	12.4	16.8	24.1	19.9	15.1	8.4	7.3	8.4	9.5	9.4
- Emotion Light												0.7	2.0
La Noruega	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	0.4	0.4	1.3	3.9	2.4	1.7
Amanecer	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	1.2	2.8	3.1	1.7	1.6
Importadas	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.7	0.5	2.6	2.1	1.2	1.0	3.3	4.2

(continúa)

(continuación)

	1991						1992						
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
En Polvo	45.7	47.2	47.2	38.7	44.0	53.6	50.6	63.3	73.7	75.1	74.0	74.6	70.5
Econolac	34.4	34.1	31.6	27.2	33.3	34.0	31.4	30.0	25.2	24.8	29.2	26.6	21.3
El Campo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Emotion Total	12.1	10.9	10.0	8.4	7.9	11.3	9.7	8.5	6.6	6.5	8.5	7.4	6.0
- Emotion semidesc.	12.1	10.9	10.0	8.4	7.9	11.3	8.8	6.8	5.4	4.6	4.1	4.1	4.1
- Emotion entera	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	0.5	1.7	2.6	1.8	2.9	6.0	4.7	2.3
Diversión	0.4	0.3	0.0	0.3	0.0	0.1	0.1	0.3	0.1	0.2	0.0	0.2	0.1
Princesa de la Pradera	11.1	13.1	11.1	6.1	7.2	87.0	8.4	8.5	10.0	6.9	4.7	4.4	5.3
Cieloclaro	8.4	12.1	16.5	14.3	10.8	9.6	8.7	7.8	7.7	4.9	2.4	1.8	1.5
L.L.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	1.5	1.1	0.7	0.7	2.4	3.1	2.2	1.5	1.4
Amanecer	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	3.1	18.0	20.6	22.7	18.4	16.4	17.5	15.9	20.4
Blanquita	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	0.2	28.4	56.2	56.5	57.8	58.3	55.7
La Noruega	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	1.2	3.6	8.1	10.6	10.7	8.2	8.1	8.2	5.7
Nogal	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	0.8	3.2	2.4	1.9	2.0	0.9	0.4	0.3	0.2
Otras en Polvo	0.0	0.3	0.5	0.1	0.1	0.1	0.6	0.6	0.7	0.3	0.8	1.0	0.4
Suelta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Marcas importadas	0.5	0.4	0.7	0.4	0.0	0.4	0.5	0.3	0.5	0.2	0.5	0.6	0.8

N.E.: No existía el producto.

Fuente: Adaptación sobre la base del estudio "Panel de Consumidores". SAMIMP.

Cuadro No. 3
PRINCIPALES MARCAS DE LECHE PREFERIDAS
 (En porcentaje)

	1991				1992
	Mar	May	Ago	Dic	Jun
Aleluya	82	77	73	69	68
Blanquita	0	0	0	0	13
Econolac	8	9	7	12	8
Perfecta	4	10	10	9	4

Fuente: Adaptación sobre la base de información de Apoyo S.A.

Cuadro No. 4
CONSUMO NACIONAL PER CÁPITA DE LECHE

AÑOS	KILOGRAMOS DE LECHE FLUIDA
1981	54
1982	60
1983	48
1984	49
1985	47
1986	54
1987	58
1988	51
1989	42
1990	43
1991	40

Fuente: Ministerio de Agricultura.

Cuadro No. 5

RECORDACIÓN DE MARCA - ESPONTÁNEA Y AYUDADA

	Total	NSE		Edades		
		MA MT	MB BA	Menos de 25	Entre 26-35	Entre 36-50
Muestra	300	114	186	19	120	161
	%	%	%	%	%	%
Aleluya	99	100	99	100	100	99
- Espontáneo	93	95	92	95	91	95
- Ayudado	6	5	6	5	9	4
AB	94	94	94	84	96	93
- Espontáneo	68	70	67	63	68	69
- Ayudado	25	24	26	21	28	24
Emotion	70	70	69	74	68	9
- Espontáneo	35	34	35	32	31	38
- Ayudado	35	36	34	42	37	33
Econolac	96	95	97	95	96	97
- Espontáneo	59	41	70	53	57	62
- Ayudado	37	54	27	42	39	35
P. de la Pradera	68	83	58	84	65	68
- Espontáneo	18	26	13	21	18	17
- Ayudado	50	57	45	63	47	50
Cieloclaro	66	64	67	68	73	61
- Espontáneo	13	6	17	5	17	11
- Ayudado	53	58	50	63	56	50
Amanecer	67	62	69	63	74	61
- Espontáneo	32	24	37	21	38	29
- Ayudado	35	39	33	42	37	33
L.L.	45	54	39	63	45	43
- Espontáneo	7	8	6	11	7	6
- Ayudado	38	46	33	53	38	37
Otras	7	11	5	--	11	6
- Espontáneo	5	6	4	--	6	5
- Ayudado	2	4	1	--	5	1

Fuente: Adaptado sobre la base del estudio "Panel de Consumidores". SAMIMP.

Cuadro No. 6

PARTICIPACIÓN POR EDADES EN EL CONSUMO DE LECHE

Edades	Población	Consumo
Años	%	Total
		%
0-2	6	30
3-9	19	24
10-49	61	31
50 - Más	14	15

Fuente: Adaptado sobre la base del estudio "Panel de Consumidores". SAMIMP.

III

Pizza Líder Delivery³

A. Antecedentes

Pizza Líder es una organización cuya cadena de restaurantes cuenta con establecimientos en los Estados Unidos de Norteamérica, donde se encuentra la oficina matriz, y en numerosos países más.

En 1951 se abrió el primer Pizza Líder en Estados Unidos con resultados muy exitosos. Dos años después se inauguró el primer restaurante Pizza Líder bajo el sistema de franquicia. De esta manera, por un honorario estipulado, Pizza Líder comenzó a brindar asesoramiento administrativo y el derecho al uso de sus recetas secretas.

En 1959 existían en el mundo 42 restaurantes de la cadena Pizza Líder, entonces se vio la necesidad de unificar la presencia de todos los locales, por lo cual adoptó un diseño estándar

En 1969 Pizza Líder Inc. se convirtió en la cadena número uno en ventas y en la más grande de restaurantes de pizza en el mundo, con cerca de mil establecimientos en diez países.

³ Caso preparado por la Srta. Roxana Mellado, bajo la supervisión de los profesores María Matilde Schwalb y Carlos Herrera. El caso no pretende establecer normas de buena o mala gestión gerencial. El caso ha sido diseñado como herramienta para exposición y discusión en clase. Los hechos y cifras presentados no son necesariamente los reales.

El año 1977 fue crucial para Pizza Líder Inc. ya que la organización comenzó a crecer gracias a estudios de investigación y de desarrollo, sistemas de mercadotecnia más sofisticados, estandarización de operaciones en toda la organización, y el desarrollo de nuevos sistemas gerenciales al interior de Pizza Líder.

En el Perú Pizza Líder inauguró su primer local en 1983 y actualmente cuenta con un total de cinco establecimientos.

En la actualidad se estima que el mercado mundial de venta de pizza es de 24 billones de dólares, correspondiendo un 27% (es decir, 6.5 billones) a la modalidad *delivery*. En Estados Unidos esta modalidad representa un 33% de la venta local, mientras que en el mercado internacional representa sólo un 15%. La competencia en *delivery* está en crecimiento. Existe competencia de otras ocho grandes cadenas que han ingresado agresivamente al mercado internacional (cadenas que no operan actualmente en el Perú). La experiencia en otros mercados que han puesto en marcha el sistema de *delivery* (abreviado SD de aquí en adelante) demuestra que es normal un crecimiento de las ventas totales entre 25% y 35%, y una "canibalización" del 35% al 45% de las ventas para llevar. En el Perú recientemente se está desarrollando el mercado de reparto de pedidos a domicilio. Este servicio se inició en el país en 1988 con la empresa Mediterráneo Chicken.

B. Competidores

En 1991 Cocinero a Domicilio desarrolló una estrategia agresiva para incursionar en el mercado de comida rápida a domicilio, de manera que se posicionó como los "especialistas en pedidos". Hoy existen muchas empresas que brindan este servicio:

Cocinero a Domicilio	La Gran Fila
Costanera Chicken	Al Toquevan
Don Dis Pizza	Doña Pizza
Rico Service	

Algunas de las empresas mencionadas son reconocidas por tener un producto de calidad. Sin embargo, el servicio a domicilio se desarrolla en forma intuitiva y empírica, y no se ha alcanzado una cobertura amplia. Otras empresas han desarrollado el producto y el servicio al mismo tiempo. Esto origina otro problema, pues si bien el servicio es un poco mejor que en el

caso anterior, la calidad del producto es regular. Existe un tercer caso que ha sido desarrollado principalmente por Rico Service, que se dedica exclusivamente al SD, para lo cual se ha asociado con restaurantes de renombre en pizzas y pollos a la brasa, con la finalidad de ofrecer mejores y más variados productos.

En el mercado de SD la publicidad se realiza generalmente a través de avisos en los periódicos. Últimamente se han observado promociones al consumidor consistentes en obsequios (como una bebida de 1 litro, con envase incluido, gratis por la compra).

Con respecto a los precios de la competencia, algunas empresas no cobran un adicional por el servicio a domicilio y asumen el costo. Otras recargan el 10% o el 15% del precio de venta.

El Anexo No. 1 brinda información adicional respecto a los competidores.

C. Situación comercial de la empresa

Pizza Líder cuenta actualmente con cinco locales:

Av. Pardo, en Miraflores

Esquina Av. Velasco Astete y Av. Benavides, en Surco

Centro Comercial Camacho, en La Molina

Calle Davinci, en San Borja

Plaza de Armas, en Lima

Actualmente Pizza Líder ofrece dos alternativas de servicio: el de restaurante y el *carry out* (para llevar). La empresa desea evaluar la posibilidad de desarrollar una tercera alternativa que permita una distribución más agresiva del producto al cliente, a través del SD.

El desarrollo de este sistema debe lograr un crecimiento en las ventas de 30% en un año para justificar su implementación. Además se debe mantener un porcentaje mínimo de venta en los otros servicios: 25% de las ventas en restaurante y 30% por *carry out*. Sin embargo, para obtener un incremento de las ventas de 30%, los puntos de venta con los que se cuenta en la actualidad son insuficientes ya que el servicio por SD se circunscribe a un área de influencia limitada por los alrededores de la tienda.

Para comenzar con este sistema se pueden emplear unidades "Delco" (pequeños locales que se dedican sólo a la producción y al reparto a domicilio). Un restaurante es el equivalente a cuatro unidades Delco en costos.

Otra opción sería iniciar el SD en los propios restaurantes para ganar experiencia y aprender a dominar las dificultades que puedan presentarse. De esta manera se podría brindar el servicio a una zona amplia, de uno o dos distritos por cada restaurante según el caso.

Dos de las características más importantes de un buen SD son la rapidez y la calidad. Al abarcar dos distritos, o incluso uno, puede darse el caso de que el pedido llegue tarde y frío, esto afectaría mucho la imagen de la empresa y del servicio.

Las operaciones del SD están relacionadas con la rapidez y la eficiencia con que se preste el servicio. Los pasos a seguir en este sistema son los siguientes:

- 1) Recepción del pedido telefónico
- 2) Producción
- 3) Cocinado
- 4) Corte, empaque y despacho
- 5) Entrega de la orden del cliente

Los pasos 2, 3 y 4 están estandarizados para que se cumplan en un tiempo óptimo y para que se aprovechen eficientemente los recursos. El paso 1 tiene como objetivo brindar y recibir información del cliente en forma rápida y cordial. Una investigación sobre la competencia indicó la siguiente secuencia:

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1) Llamada del cliente | 7) Llamada de la empresa |
| 2) Saludo | 8) Saludo |
| 3) Pedido | 9) Confirmación del pedido |
| 4) Nombre | 10) Monto a pagar |
| 5) Dirección | 11) Tiempo aproximado de llegada |
| 6) Despedida | 12) Despedida |

El tiempo en que el pedido llegará al cliente depende de los siguientes factores: vehículo, conductor, tráfico, hora y distancia.

Para la promoción del SD, la televisión es un medio eficaz pero muy costoso de llegar al consumidor, además abarca mucho público que inicialmente no va a demandar el servicio. Por otro lado, el presupuesto de publicidad con que se cuenta es reducido. Conforme aumenten las ventas por SD, se dispondrá de mayor presupuesto.

Existen cuatro formas de promover el SD:

- 1) Campaña de volantes en el área de influencia cuya ventaja principal es la de llegar directamente a toda la zona. El costo es de aproximadamente US\$ 0.53 el millar en papel de buena calidad.
- 2) La televisión, que logra una mayor cobertura y un mayor impacto visual que cualquier otro medio; sin embargo, el costo es mayor. Además se debe poder brindar el servicio al 60% ó 70% de la audiencia, porque de lo contrario habrían muchos consumidores frustrados.
- 3) La radio tiene un efecto limitado en lograr un posicionamiento. Es difícil lograr impacto. Sin embargo, sí ayuda a recordar el número telefónico, si éste es uno solo.
- 4) Paneles en la vía pública.

Para determinar el precio adecuado en SD Pizza Líder se deben considerar dos factores importantes:

Precios de Pizza Líder para otros servicios
Precios de la competencia

D. Consumidores

La demanda potencial proviene principalmente de grupos sociales relativamente homogéneos (niveles socioeconómicos A1, A2 y B1 de acuerdo con la clasificación de Apoyo S.A.).

Las principales variables motivacionales son: calidad, servicio y limpieza. Las alternativas motivadoras para el servicio de *delivery* son :

Los locales deben poseer una excelente ubicación.
El nombre del local debe ser un sinónimo de calidad.

- El servicio debe ser esmerado y rápido.
- Los productos deben ser variados y de buena calidad.
- Los precios deben ajustarse al servicio ofrecido.
- Deben existir alternativas promocionales.

El objetivo de Pizza Líder es cubrir distritos con población que demanda este tipo de servicio. Esto significa que el segmento de mercado al cual se puede llegar actualmente está determinado por la zona aledaña al local.

Las unidades Delco tienen la ventaja de cubrir la misma área de influencia que un restaurante, pero con un costo mucho menor. Este menor costo se debe a que el local es más chico, las operaciones resultan más sencillas y hay mayor control sobre los trabajadores. El Anexo No. 2 brinda información adicional acerca de los hábitos de los consumidores.

Anexo No. 1

Información de los principales competidores

Cuadro No. 1**AREAS DE INFLUENCIA DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES**
(Diciembre de 1992)

Cocinero a Domicilio	San Isidro, Cercado, Miraflores, San Borja, La Molina.
Don Dis Pizza	San Isidro, Cercado, Miraflores, San Borja, Lince, Magdalena, Jesús María, Surco, Pueblo Libre, Surquillo, San Miguel, Breña.
Rico Service	San Isidro, Surco, San Borja, La Molina, Miraflores, Barranco.
Pizza Líder	Surco, San Borja, Miraflores, La Molina, Cercado.

Fuente: Departamento de Marketing - Pizza Líder.

Cuadro No. 2

POSICIÓN DE PRECIOS DE VENTA AL PÚBLICO RELATIVOS (1)
(Diciembre de 1992, Base Pizza Líder = 1.00)

	Mozzarella		La Más Costosa	
	Mediana	Grande	Mediana	Grande
Cocinero a Domicilio	1.27	1.27	1.05	1.13
Don Dis Pizza	1.33	1.33	1.04	1.05
Rico Service	1.10	1.15	1.16	1.11
Pizza Líder	1.00	1.00	1.00	1.00

(1) Las cifras indicadas en el cuadro son el resultado de dividir los precios de SE de los competidores entre los precios de Pizza Líder en Restaurante.

Fuente: Departamento de Marketing - Pizza Líder.

Cuadro No. 3

COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS DE PIZZA LÍDER
SOBRE LA BASE DE LA CANTIDAD DE TICKETS EMITIDOS (1)
(Diciembre de 1992)

	%
En Mesa del Restaurante	30
Para Llevar	70
Total	100

(1) Sobre la base del total de órdenes atendidas, independientemente del valor de las mismas.

Fuente: Departamento de Marketing - Pizza Líder.

Cuadro No. 4

**VENTAS DIARIAS PROMEDIO POR LOCAL
DE PIZZA LÍDER (1)**
(Enero - Diciembre 1992)

	En Mesa Restaurante	Para Llevar	Total
Lunes	10	15	25
Martes	10	17	27
Miércoles	13	17	30
Jueves	17	33	50
Viernes	23	55	78
Sábado	27	61	88
Domingo	21	49	70
Lunes	9	21	30
Martes	11	24	35
Miércoles	12	28	40
Jueves	15	35	50
Viernes	19	42	61
Sábado	22	54	76
Domingo	18	42	60
Lunes	29	68	97
Martes	13	31	44
Miércoles	14	37	51
Jueves	18	37	55
Viernes	25	61	86
Sábado	29	64	93
Domingo	23	56	79
Lunes	11	26	37
Martes	10	19	29
Miércoles	13	34	47
Jueves	16	33	49
Viernes	20	49	69
Sábado	24	56	80
Domingo	22	50	72

(1) Cantidad promedio de órdenes o pedidos procesados (independientemente del valor de la orden), por un establecimiento durante un año.

Fuente: Departamento de Marketing - Pizza Líder.

Anexo No. 2

Información referente a los consumidores

Cuadro No. 1

**VARIACIONES EN EL CONSUMO DE ALIMENTOS EN LA GRAN LIMA
1992 RESPECTO A 1991**

	Total %	Ciudad		NSE			
		Lima %	Callao %	BI %	BS %	MI %	MS %
Aumentó	7.6	8.2	2.5	7.2	8.7	6.5	7.6
Disminuyó	53.6	53.5	55.4	58.6	48.5	53.0	55.2
Se Mantuvo Igual	37.7	37.5	39.7	33.3	41.9	38.5	37.1
NS / NR	1.1	0.8	2.4	0.9	0.9	2.0	0.1
Total	100	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Base: 1221 Entrevistas.

NSE: Nivel Socioeconómico.

BI: Bajo Inferior.

BS: Bajo Superior.

MI: Medio Inferior.

MS: Medio Superior.

Fuente: APOYO S.A.

Cuadro No. 2

**VARIACIONES EN CANTIDAD DE SALIDAS A COMER
EN LA GRAN LIMA - 1992 RESPECTO A 1991**

	Total %	Ciudad		NSE			
		Lima %	Callao %	BI %	BS %	MI %	MS %
Aumentó	2.9	3.1	0.8	2.0	3.7	3.6	1.0
Disminuyó	75.3	75.7	71.9	76.0	72.1	79.8	75.2
Se Mantuvo Igual	18.8	18.8	20.7	18.6	21.1	14.6	21.0
NS / NR	3	2.5	6.6	3.4	3.0	2.0	2.9
Total	100	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Base: 1221 Entrevistas.

NSE: Nivel Socioeconómico.

BI: Bajo Inferior.

BS: Bajo Superior.

MI: Medio Inferior.

MS: Medio Superior.

Fuente: APOYO S.A.

Cuadro No. 3

DISTRITOS DE LA GRAN LIMA CON MAYOR FRECUENCIA DE COMPRA DE ALIMENTOS PREPARADOS FUERA DEL HOGAR

(Diciembre 1992)

Distrito	Miles Hogares	Distrito	Miles Hogares
1- Santiago de Surco	31.9	11 Surquillo	13.2
2- Cercado	29.9	12 La Victoria	8.3
3 San Miguel	21.7	13 San Borja	11.8
4- Miraflores	20.1	14 La Molina	11.7
5 Pueblo Libre	17.6	15 Chorrillos	9.1
6 San Isidro	16.4	16 Magdalena	8.7
7 Callao	14.6	17 Barranco	8.0
8 Lince	14.4	18 Bellavista	6.3
9 Ate	14.3	19 San Luis	5.4
10 Jesús María	13.3	20 La Punta	1.0

Base: 1221 Entrevistas.

Fuente: APOYO S.A.

IV

Lanzamiento de un Nuevo Embutido

El presente caso constituye el plan de mercadotecnia elaborado por la empresa Lácteos Líderes (LL) para el lanzamiento de un nuevo embutido. El plan surge dentro del marco de la compra de la Empresa Salchichería Alpina S.A. por parte de Lácteos Líderes, efectuada a mediados del año 1992 en Lima.

Parte I: Situación de la industria y de la empresa

Para una rápida visión de cada una de las fuerzas competitivas se presenta el Cuadro No. 1 del Anexo No. 1. En dicho cuadro se ha aplicado una puntuación para las variables al interior de cada fuerza competitiva (abreviado FC a partir de este momento), de acuerdo a qué tan riesgosa o ventajosa es cada una. A su vez, en el Cuadro No. 2 cada FC ha recibido una ponderación de acuerdo a qué tan relevante resulta ser en la construcción de un juicio global acerca del sector industrial de embutidos (abreviado SIE de aquí en adelante).

A continuación se desarrolla una descripción más detallada sobre los componentes del entorno de acción indirecta.

A. Competidores

En el Cuadro No. 3 del Anexo No. 1 se puede apreciar la evolución del mercado de embutidos desde 1985, en toneladas métricas. El ritmo de crecimiento del sector origina que las empresas luchen arduamente por

mantener su participación en el mercado. Esta intensa competencia ocurre en los puntos de ventas minoristas y en los autoservicios que comercializan embutidos (Cuadro No. 4 y No. 5 del Anexo No. 1), y en los principales productos que conforman el mercado (Cuadro No. 6 del Anexo No. 1).

La industria de embutidos está conformada básicamente por dos diferentes grupos de empresas:

- Empresas oficiales o formales (abreviadas EF a partir de este momento)
- Empresas extra-oficiales o informales (abreviadas EI de ahora en adelante)

Las EF son aproximadamente 30 y se dividen en 3 grupos en función de la calidad de sus productos. Así, entre las empresas de calidad A se encuentran Walter Von Rumm, Salchichería del Rhin y Salchichería Alpina. Entre las empresas de calidad B están Adolf Pulkz, Porceto, Navarra y Munich. Finalmente, entre las empresas de calidad C se encuentran Pluto, El Gordito, Siglo XX, entre otras.

Las EI son alrededor de 50 empresas que fabrican sin la debida autorización y sin cumplir con las normas sanitarias que garanticen la procedencia de la materia prima y la elaboración de los productos. Estas empresas están orientadas al nivel socioeconómico más bajo de la población.

La competencia más directa se da en dos niveles:

- Entre las empresas de calidad A y B
- Entre las empresas de calidad C y las EI.

En el primer nivel la competencia es menos intensa debido al reducido número de empresas y la rivalidad se presenta principalmente en términos de imagen de calidad. En el segundo nivel de competencia (empresas de calidad C y EI), la rivalidad es más intensa e incide en la variable precio. El Cuadro No. 7 del Anexo No. 1 muestra la participación de mercado por empresas, y el Cuadro No. 8 del mismo Anexo No. brinda información de precios.

En el caso de las EI, las barreras de salida son débiles ya que fabrican sus productos en forma artesanal, es decir, sin maquinaria ni equipos costosos. Para las EF, las barreras de salida sí son altas dado que la maquinaria y el

equipo que utilizan son especializados para el rubro, y es difícil revenderlos. Además, la normatividad legal dificulta la liquidación de empresas formales.

Respecto a las empresas de calidad C y las EI, no se aprecia mayor diferenciación en cuanto a los productos mientras que entre las empresas de calidad A y B se busca diferenciación en términos organolépticos y de imagen, con la finalidad de provocar lealtad a la marca entre los consumidores.

En el SIE, el costo de almacenamiento es elevado puesto que se requiere de un sistema de refrigeración para el mantenimiento de los productos. Sin embargo, dado que se trata de productos perecibles, la elaboración obedece a un presupuesto y a órdenes de pedido para evitar, de esta manera, los altos costos de almacenamiento.

En cuanto a las actividades de mercadotecnia, éstas no son muy intensas. En publicidad, por ejemplo, las campañas en medios masivos son esporádicas y tenues. Estas son llevadas a cabo únicamente por las empresas de los niveles A y B, con la importante excepción de W. Von Rumm que por política del mismo propietario (Sr. Von Rumm) no hace ningún tipo de publicidad adicional al pintado de los vehículos de su flota de reparto. En general, los esfuerzos principales de mercadotecnia están orientados a mejorar la eficiencia del sistema de distribución, y, recientemente, a realizar actividades de degustación en autoservicios.

En el SIE no existe una preferencia predominante y excluyente hacia la marca ya que es frecuente que los embutidos sean adquiridos por su apariencia y/o precio, y no por la empresa que lo produce a excepción del nivel socioeconómico más alto, donde sí existe una lealtad hacia la marca, en función de la garantía de calidad que ésta ofrece. Para ingresar al grupo de las EF se requiere contar con un monto importante de capital, ya que la maquinaria y su instalación resultan costosas. Asimismo, la competencia obliga a invertir en crédito para clientes, entre otras facilidades. Dado que los embutidos son productos perecibles, se venden con la menor cantidad posible de intermediarios y en la mayoría de los casos directamente al minorista o autoservicio. La mayor dificultad en este caso es convencer al detallista de comprar marcas nuevas, sobre todo en los niveles más altos ya que existe una fuerte lealtad a la marca. La reacción esperada ante un posible ingreso es principalmente un ataque con bajos precios, para desalentar y dar la impresión de un negocio poco rentable. Los antecedentes indican que las reacciones de los competidores actuales no se centran en actividades de mercadotecnia.

Por otro lado, se pueden considerar como sustitutos productos tales como margarinas, mantequillas e incluso mermeladas, ya que cumplen con una de las funciones primordiales de los embutidos: "acompañar al pan". Estos productos ofrecen menores márgenes de ganancia y, a excepción de la margarina, generalmente presentan un "precio por porción" (1 pan) más alto que el de los embutidos y menor valor nutricional.

B. Proveedores

Los proveedores del SIE de las empresas de calidad A y de la mayor parte de las empresas de calidad B, son las granjas que venden carne de cerdo y/o de res.

Por lo general, el precio de los proveedores es homogéneo ya que se rige por la ley de la oferta y la demanda. Sólo los grandes clientes reciben algunas concesiones de crédito (hasta 7 días).

Los criadores de animales de carne industrial (asno y caballo), que siempre tienen un precio inferior, son los proveedores de las EI, de las empresas de calidad C y de una minoría de calidad B.

El número de proveedores de ambas clases es numeroso por lo que no existe un dominio importante de parte de alguno de ellos.

C. Compradores

Tal como se pudo apreciar en los Cuadros No. 4 y No. 5 del Anexo No. 1, los compradores están ubicados en zonas específicas de Lima. Sin embargo, no existe ningún tipo de coordinación entre ellos para realizar las compras. Las grandes panaderías y la cadena E.Wong son los mayores compradores de embutidos.

Los embutidos no representan un importante porcentaje de los gastos de los compradores. Los establecimientos que atienden a los más altos niveles socioeconómicos del mercado se abastecen de marcas que son solicitadas por su grupo objetivo, que es leal a sus marcas preferidas, por lo que la presencia de estas marcas en sus locales es importante para el servicio que prestan. Los compradores que abastecen a los niveles socioeconómicos inferiores, por el contrario, buscan abastecerse de productos más baratos y que ofrezcan condiciones de pago más ventajosas.

D. La Empresa

Lácteos Líderes (LL) recientemente ha adquirido la empresa Salchichería Alpina S.A. Con esta adquisición LL pretende ampliar sus líneas de desayuno familiar, como parte de su estrategia de desarrollo horizontal. Ambas empresas empezaron a trabajar en fusión a partir de febrero de 1993. La empresa Lácteos Líderes contaba, hasta antes de la adquisición de Salchichería Alpina S.A., con la mezcla de productos y líneas que se muestran en el Cuadro No. 1 del Anexo No. 2. La posición de mayor fortaleza de LL está en la línea de quesos y es un líder contundente en la variedad Edam. El Cuadro No. 2 del mismo anexo presenta la mezcla y las líneas de productos luego de la adquisición.

LL busca profundizar la línea de salchichas mediante la introducción de una variedad vitaminizada, un producto alimenticio que se obtiene a partir de la carne de res, la cual con el uso de aditivos (condimentos, productos químicos y preservantes) es sometida a una serie de procesos y operaciones que permiten obtener un producto rico en vitaminas y proteínas, y con un sabor agradable. El Cuadro No. 3 del Anexo No. 2 muestra la composición de las ventas y las utilidades de Salchichería Alpina por tipo de producto. Asimismo, como se muestra en el Cuadro No. 7 del Anexo No. 1, la participación de mercado de esta empresa es de 8%.

LL está en una situación comercial sólida gracias a la línea de quesos y es líder, además, en las líneas de mantequilla y manjar blanco, y disputa el tercer lugar (junto con Buenavida) en el mercado de yogur.

El sistema de distribución de LL está compuesto por vehículos isotérmicos que atienden a los clientes bajo la modalidad de venta directa (visita, venta, entrega y facturación en el mismo momento). Estos vehículos son propiedad de sus choferes, quienes mantienen una relación de prestación de servicios exclusivos con la empresa.

E. Consumidores

Los embutidos constituyen una categoría de productos que ha logrado una heterogénea penetración en los hogares: desde un nivel socioeconómico A, donde el 95% de los hogares consumen embutidos, hasta un nivel D donde el porcentaje de consumidores a duras penas alcanza a 40%.

Las edades también establecen diferencias en los hábitos de consumo. Los niños consumen embutidos sobre todo a la hora del desayuno, lonche y en la lonchera, de preferencia con pan. Mientras tanto, los adultos se inclinan más a comerlos en platos calientes.

Específicamente en el caso de las salchichas, el modo de consumo más común es con el pan, a la hora del desayuno y del lonche. En este caso el pan pasa a ser un producto complementario, aunque un incremento en su precio no afecta necesariamente el consumo de las salchichas. Los adultos las ingieren, mayormente, en platos calientes como tallarines, guisos, platos típicos o con arroz.

Entre los principales motivos de compra de las salchichas encontramos que:

- Se las considera buenos sustitutos de la carne.
- Posibilitan la preparación de una variedad de comidas.
- Son de fácil preparación.

En el caso de los niños, las razones para no consumir dependen de la madre ya que algunas de ellas consideran que la salchicha es un producto "no muy sano", y la reemplazan con alimentos más saludables y nutritivos como quesos, huevos, avenas, etc. Pese a ello, la salchicha constituye el embutido preferido por los niños..

Los niveles socioeconómicos (NSE) A y gran parte del B realizan sus compras principalmente en panaderías y autoservicios que garanticen la higiene y la calidad del producto. Efectúan sus compras sobre todo los fines de semana, generalmente en cantidades que les aseguran el consumo de toda la semana. Sus marcas de preferencia son: Salchichería Alpina, Salchichería del Rin, W. Von Rumm y Adolf Pulkz. Las personas pertenecientes al NSE C y parte del B, realizan sus compras generalmente en bodegas y panaderías (por la cercanía y la costumbre) y en una menor proporción en autoservicios. Sus marcas preferidas son Porcceto, Siglo XX y Adolf Pulkz; suelen comprar para dos o tres días de consumo. El NSE D realiza sus compras en bodegas y puestos de mercado, por la cercanía y la economía. Adquieren sólo la cantidad que se consumirá en el día. No tienen marcas específicas de preferencia.

Los factores más importantes que los consumidores consideran al momento de decidir la compra de embutidos son el precio, el sabor, la textura y la

presentación, los que dependerán del nivel socioeconómico. Así, para el NSE A la marca y las características del sabor son lo más importante, seguidos por la textura y la apariencia, y en un tercer orden el factor precio, pues se tiene la percepción de que a mayor precio, mayor garantía de calidad (siempre dentro de un tramo razonable de precios). Para el NSE B, el factor decisivo de compra es el sabor seguido muy de cerca por el precio. Este grupo muestra un tramo inelástico en su demanda pero es muy corto. Si el precio excede este tramo, entonces se convierte en el factor más importante de la decisión de compra y es probable que también de marca, siempre tomando en cuenta los otros factores. Los NSE C y D bajo deciden la compra de embutidos sobre la base del precio más bajo del mercado. No muestran lealtad a la marca.

En cuanto al agente decisor de compra, se sabe que entre el 85% y el 90% de los hogares es el ama de casa quien toma la decisión.

Información más detallada en términos numéricos respecto a los hábitos de consumidores puede ser encontrada en el Anexo No. 3.

Anexo No. 1

Información del mercado y de los competidores

Cuadro No. 1

PUNTUACIÓN OTORGADA A LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE EMBUTIDOS

	Puntuación (1)				
	1 MR	2 R	3 I	4 V	5 MV
1. Probables Ingresantes					
1.1. Amenaza de Ingreso Empresas Informales			■		
1.2. Amenaza de Ingreso Empresas Formales		■			
1.3. Reacciones Esperadas			■		
2. Competidores					
2.1. Competidores Heterogéneos			■		
2.2. Crecimiento del Sector Industrial		■			
2.3. Bajos Costos de Almacenamiento				■	
2.4. Diferenciación entre Productos					■
2.5. Barreras de Salida Altas		■			
2.6. Barreras de Ingreso Altas					■
3. Sustitutos					
3.1. Falta de Identificación en el Mercado				■	
3.2. Poca Amenaza de Grandes Utilidades					■
4. Proveedores					
4.1. Dominado por Pocas Empresas					■
4.2. Productos Estándares				■	
4.3. Competencia con Productos Sustitutos					■
4.4. Alta Importancia del Sector Industrial en sus Ventas					■
4.5. Presencia de Insumos Importados Resta Poder de Negociación		■			
4.6. Facilidad de Cambio de Proveedor				■	
4.7. Presencia de Amenaza hacia Adelante			■		
5. Compradores					
5.1. Compra de Volúmenes Bajos				■	
5.2. Productos Diferenciados					■
5.3. No se Percibe Amenaza de Integración					■
5.4. Presencia de Producto Importado para Imagen				■	
5.5. Poca Disponibilidad de Información				■	

- (1) MR: Entorno Muy Riesgoso.
- R: Entorno Riesgoso.
- I: Entorno Indiferente.
- V: Entorno Ventajoso.
- MV: Entorno Muy Ventajoso.

Fuente: Lácteos Líderes.

Cuadro No. 2

PONDERACIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS Y DEL SECTOR INDUSTRIAL EN SU CONJUNTO

Fuerza Competitiva	Peso Relativo Otorgado (1) %	Puntuación Promedio Otorgada (2) (1 a 5)	Ponderación (3)
Competidores Potenciales	15	2.67	0.40
Competidores Actuales	20	3.50	0.70
Sustitutos	19	4.50	0.86
Proveedores	28	4.00	1.12
Compradores	18	4.17	0.75
Total	100		3.83

- (1) Índice que va de 0 a 100, y que indica el grado de relevancia para la construcción de un juicio acerca de lo riesgoso o ventajoso del sector industrial de embutidos. La asignación del Índice ha sido a criterio de LL. Así por ejemplo, un índice de "15" otorgado a la fuerza competitiva "competidores potenciales" (probables ingresantes para M. Porter), denota que los investigadores (en este caso el personal de LL.) consideran a esta variable como la de menor trascendencia para forjarse una opinión general acerca del sector industrial de embutidos, mientras que la fuer/a competitiva "Proveedores" parece ser la de mayor importancia para el análisis del sector, al haber recibido un índice de "28".
- (2) De acuerdo a (t) del Cuadro No. 1, considerando el mismo peso relativo para cada variable al interior de cada fuerza competitiva (promedio simple), lo que los investigadores concluyen aquí es lo "riesgoso" o "favorable" de cada una de las cinco fuerzas competitivas, como producto de lo "riesgoso" o "favorable" de cada una de las variables, al interior de cada fuerza competitiva. Así por ejemplo, "competidores potenciales" (fuerza competitiva mencionada en primer término en el Cuadro No. 1) está conformada por tres variables. La puntuación otorgada ha sido "3", "2" y "3" respectivamente (ver Cuadro No. 1). Por promedio simple se obtiene el "2.67" que aparece en el Cuadro No. 2.
- (3) Producto de (1) x (2). Indica que el sector industrial está muy cercano a ser "ventajoso" (3.83), ya que el máximo puntaje sería "5.0", el mínimo "1.0", y el punto medio "3.0", con lo que el "3.83" se encuentra 21 % sobre el punto medio. Todos los pesos e índices asignados en los cálculos fueron asignados en base al criterio del personal de LL.

Fuente: Lácteos Líderes.

Cuadro No. 3

EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE EMBUTIDOS

Año	Miles de TM
1985	5.74
1986	7.43
1987	8.62
1988	8.60
1989	5.25
1990	5.30
1991	5.35
1992	5.40
1993 (1)	5.46

(1) Estimado Lácteos Líderes.

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Cuadro No. 4

PUNTOS DE VENTA EN PRINCIPALES DISTRITOS
CONSUMIDORES DE EMBUTIDOS DE LA GRAN LIMA

(Diciembre 1992)

Distrito	Bodegas	Panaderías	Total
Surco	248	62	310
San Isidro	247	52	299
La Molina	203	28	231
Miraflores	173	35	208
San Miguel	131	3	168
Pueblo Libre	110	2	133
San Borja	101	1	120
Jesús María	89	28	117
Magdalena	87	25	112
Chorrillos	27	13	40
Total	1416	322	1738

Fuente: Gerencia Comercial de IPASA.

Cuadro No. 5

**AUTOSERVICIOS QUE COMERCIALIZAN
EMBUTIDOS**

(Diciembre 1992)

Cadenas	Locales
E. Wong	7
Mass	3
Globus	5
Maxi	2
Plus	1
Scala	6
Asesoradas (1)	5
Minimarkets (2)	100

(1) Ex-Monterey, con razones sociales independientes, con promociones y compras especiales centralizadas.

(2) Establecimientos independientes.

Fuente: Gerencia Comercial IPSA.

Cuadro No. 6

**COMPOSICIÓN DEL MERCADO DE EMBUTIDOS
POR TIPO DE PRODUCTO**

Producto	%
Salchicha	20.0
Jamonada	19.0
Jamón Inglés	12.8
Jamón del País	2.4
Mortadela	8.4
Chorizo	5.9
Tocino	4.2
Otros	27.3
Total	100.0

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Cuadro No. 7

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR EMPRESAS
SECTOR INDUSTRIAL EMBUTIDOS: 1992**
(Sobre el total de TMS)

Empresas	%
Siglo XX	13.5
Porceto	13.0
W.Von Rumm	11.5
Islay	10.5
Salchichería del Rhin	10.0
Huacho	8.5
Salchichería Alpina	8.0
Pluto	6.3
Adolf Pulkz	6.1
La Elegida	6.0
La Chacra	3.7
Otros	2.9
Total	100.0

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Cuadro No. 8

**PRECIOS DE VENTA DEL KILO DE SALCHICHAS POR CANALES
PRINCIPALES EMPRESAS**

(Nuevos Soles de diciembre 1992)

Tipo de Salchicha	Empresa	Autoservicios	Bodegas y Panaderías
Ternera	Adolf Pulz	6.90	7.60
Del Norte	Adolf Pulz	6.10	6.65
Fankfurter	Adolf Pulz	8.65	9.69
Cocktail	Adolf Pulz	7.55	8.38
Vienesas	Adolf Pulz	8.23	9.00
Ternera (Empacada)	Adolf Pulz	9.00	10.20
Vienesas	W. Von Rumm	8.79	9.98
Fankfurter	W. Von Rumm	8.99	10.34
Natural	W. Von Rumm	8.85	10.10
Vienesas	Salchichería del Rhin	8.50	9.45
Fankfurter	Salchichería del Rhin	8.82	9.70

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Anexo No. 2

Información adicional de la empresa

Cuadro No. 1

**ANCHURA DE LA MEZCLA Y LONGITUD DE LÍNEAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS LÍDERES
ANTES DE LA COMPRA DE SALCHICHERÍA ALPINA (1)**

Leche	Quesos	Yogur	Manjar Blanco	Crema de Leche	Mantequilla
En polvo	Gouda Edam Dambo Fresco Cuartiro Parmesano Mejía Characato Fundido Mantecoso Mozarella	Fresa Lúcuma Durazno Guanabana Vainilla Coco Mango Frutado	Lúcuma Natural Chocolate	Crema de Leche	Normal
x150grs	x300grs x100grs x5000grs	x250grs	x250grs x500grs	x500grs	x270grs

(1) Todos los productos son comercializados bajo la marca LL.

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Cuadro No. 2

**ANCHURA DE LA MEZCLA Y LONGITUD DE LAS LÍNEAS DE LÁCTEOS LÍDERES
LUEGO DE LA COMPRA DE SALCHICHERÍA ALPINA**

Leche (1)	Quesos (1)	Yogur (1)	Mantequilla (1)	Manjar Blanco (1)	Crema de Leche (1)	Jamón (2)	Salchicha (2)	Chorizo (2)	Masas Surtidas (2)	Paté (2)	Ahumado (2)	Frescos (2)
En polvo	Gouda Edam Dambo Fresco Cuartiro Parmesano Mejía Characato Mantecoso Fundido Mozarella	Fresa Lúcuma Durazno Guanábana Vainilla Coco Mango Frutado	Normal	Lúcuma Natural Chocolate	Crema de Leche	País Inglés California Español York Español	Hot-dog Viena Frankfurter Salchichón Salchicha Blanca	Rojo Tradicional Choricillo	Jamonada Queso de chanco Mortadela Jamonada/ Aceitunas Panceta Jamonada/ Pimiento Salame de cerveza	Temera Res	Tocino Jamón Lomito Costillas Chicharrón Chorizo Morcilla Chicharrón	Chuleta Tocino
x150grs x300grs	x300grs x100grs x500grs	x250grs	x270grs	x250grs x500grs	x500grs							

(1) Marca Lácteos Líderes.

(2) Marca Salchichería Alpina.

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Cuadro No. 3

**PARTICIPACIÓN EN VENTAS Y UTILIDADES DE
SALCHICHERÍA ALPINA MEZCLA Y LÍNEAS DE
PRODUCTOS ACTUALES DE LA EMPRESA ***

	Ventas	Utilidad
Jamones	30.0	20.0
Salchichas	20.0	20.0
Chorizos	25.0	25.0
Masas Surtidas	8.0	10.0
Patés	7.0	5.0
Ahumados	5.0	10.0
Frescos	<u>5.0</u>	<u>10.0</u>
Total S. Suiza	100.0	100.0

* Todos los productos son comercializados bajo la marca Lácteos Líderes.

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Anexo No, 3

Información de los consumidores

Cuadro No. 1

**PORCENTAJE DE HOGARES CONSUMIDORES
DE EMBUTIDOS POR NSE (1)**

NSE	% de Hogares Consumidores
A	95%
B	96%
C	74%
D	40%

(1) Niveles Socioeconómicos, clasificación de Apoyo S.A.

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Cuadro No. 2

**EMBUTIDOS PREFERIDOS POR NIÑOS
MENORES DE 12 AÑOS**

Embutido Preferido	%
Salchicha	30.0
Chorizos	20.0
Jamones	20.0
Masas surtidas	15.0
Patés	10.0
Otros	<u>5.0</u>
Total	100.0

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Cuadro No. 3

PRINCIPALES FORMAS DE CONSUMO

Consumo	% de Hogares
Con Pan	73
Solo	16
En Comidas	12
Otros	4

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Cuadro No. 4

PRINCIPALES MOMENTOS DE CONSUMO

Consumo	% de Hogares
Desayuno	51
Lonche	34
Almuerzo	11
Cena	4
Otro	5

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

El presente documento constituye la segunda parte del plan de mercadotecnia elaborado por la empresa Lácteos Líderes (LL), para el lanzamiento de un nuevo embutido.

El plan surge dentro del marco de la compra de la Empresa Salchichería Alpina S.A. por parte de Lácteos Líderes, efectuado a mediados del año 1992 en Lima.

Parte II: Estrategia propuesta por la empresa

A. Objetivos de ventas y participación de mercado

Se espera incrementar la participación de mercado en 2.2 puntos con respecto a 1992, es decir, alcanzar un 10.2% como empresa competidora al interior del SIE. Sobre la base de un volumen de mercado estimado para 1993 de 5,460 TMS (Cuadro No. 3 del Anexo No. 1), LL espera capturar un 2.7% gracias al nuevo producto y mantener 7.5% con los demás productos de embutidos. Se asume que se perderá un 0.5% de participación debido a la "canibalización" entre el nuevo producto y los actuales (recuérdese que la participación de mercado en 1992 de Salchichería Alpina fue de 8%, Cuadro No. 7 del Anexo No. 1)

El Cuadro No. 1 del Anexo No. 4 presenta el cálculo del mercado potencial de la salchicha vitaminizada. Como resultado de dichos cálculos, el nuevo producto deberá vender en promedio 12.4 TM al mes, es decir, 148.8 TMS al año. El detalle de ventas mes a mes se muestra en el Cuadro No. 2 del mismo anexo. A nivel total, la empresa Salchichería Alpina LL deberá colocar mensualmente 46.4 TMS de embutidos, lo que indica que los productos actuales tendrán un presupuesto de ventas de 34.0 TMS (promedio mensual).

Se espera lograr una presencia física del 70% en los puntos de venta ubicados en los distritos importantes en consumo (Cuadro No. 4 del Anexo No. 1).

B. Estrategias centrales

Se adoptará una estrategia de diferenciación, cuyo primer paso consistirá en el lanzamiento de un producto nuevo al mercado; la salchicha vitaminizada. Para el éxito de las estrategias competitivas, la empresa cuenta con el respaldo de las siguientes fortalezas:

Experiencia adquirida en fabricación de embutidos.

Conocimiento en cuanto a los deseos y las necesidades del mercado de embutidos.

Marca de prestigio (Salchichería Alpina).

Infraestructura y tecnología.

Respaldo de imagen de calidad LL dentro del grupo objetivo.

El segmento objetivo estará conformado por los siguientes:

Consumidores: niños de 4-14 años, de los NSE A y B. Este segmento consume la mayor cantidad de salchichas, y es a la vez el segmento menos "atacado" del mercado en cuanto a embutidos. Además se cuenta con cierta preferencia hacia la marca en estos NSE. Se intentará llegar tanto a los niños que consumen habitualmente embutidos como a los que no lo hacen. Esto representa un total de aproximadamente 238 mil niños.

Compradores: madres amas de casa que se preocupan de darle a sus hijos alimentos que sean beneficiosos a su desarrollo.

En cuanto a las características psicográficas del segmento objetivo, se trata de niños que permanecen mucho tiempo en el colegio y requieren refrigerio; niños que viven en hogares donde la comida de la noche suele ser reemplazada por un lonche o merienda consistente.

La imagen que se desea transmitir es la de una salchicha nutritiva y de delicioso sabor. Para ello, se proyecta informar y orientar a quien decide la compra, sobre el alto contenido vitamínico del producto, el que representa un alimento complementario en la dieta básica del niño. También se buscará modificar la percepción generalizada que tienen los consumidores del segmento objetivo respecto a que todos los productos vitamínicos tienen un sabor agradable. Por lo tanto, el posicionamiento será:

"El único embutido con alto contenido vitamínico, ideal para el buen desarrollo de los niños, sin alterar el tradicional y delicioso sabor de las salchichas tipo hot-dog."

C. Estrategias de mercadotecnia para el nuevo producto

La esencia de la nueva salchicha vitaminizada (abreviada SV a partir de este momento) es brindar una alimentación completa a los niños, a través de la

inclusión de proteínas y vitaminas de una manera agradable para ellos gracias al buen sabor.

El nombre de marca seleccionado ha sido "Basilea". y la marca "Salchichería Alpina". Se pretende que el nombre de marca asocie el producto con Suiza, como sinónimo de calidad y adelanto tecnológico. En segundo lugar, se quiere capitalizar la imagen de calidad de la Salchichería Alpina, empleándola como marca "sombrija". En cuanto a las características de la SV, la carne será de res, a diferencia de las otras salchichas. Esta es la carne más sabrosa para los embutidos, y en la mente del ama de casa del segmento objetivo, la carne de res significa menor contenido de grasa. Contiene además vitaminas A, C y D, proteínas (albúmina de huevo) y fierro. Estos elementos son de un alto valor nutritivo para los niños en edad de crecimiento, al mismo tiempo que no presentan una alta incidencia en los costos. Adicionalmente se utilizará "tripa" natural en la elaboración. La longitud de la SV será de 15 cms. y el diámetro de 2.5 cms.; su peso aproximado será de 50 grs. El color será el natural, en tanto que el aroma y el sabor serán de carne de res. La forma del envase (plástico transparente) permitirá que el comprador vea el producto y brindará una imagen de higiene, así como un mayor tiempo de vida útil. El producto tendrá dos presentaciones: bolsa de 500 grs. (10 unidades) y bolsa por 250 grs. (5 unidades). Ambas presentaciones serán envasadas al vacío en forma plana, por una bolsa de polietileno transparente y con impresión a dos caras. En relación a los textos impresos en el empaque, la cara frontal tendrá en letras color azul el nombre del producto y sus características; la marca y el logotipo; el registro sanitario, la autorización industrial y los ingredientes principales. En la cara posterior del empaque se detallarán las diversas formas de preparación (ahumado, hervido, frito, a la plancha, etc.). Como servicio al cliente, cada envase tendrá un sello con la fecha de vencimiento. Asimismo se evitará que se sigan distribuyendo los productos vencidos, cambiándoselos a los detallistas por otros nuevos y utilizándolos en la fabricación de otros embutidos.

Los Cuadros No. 3, No. 4 y No. 5 del Anexo No. 4 presentan las bases de la estrategia de precios. Como se puede observar, la SV Basilea tendrá *premium price* para el consumidor final, así como precios diferentes para los canales de venta.

Con respecto a la estrategia de distribución, la empresa utilizará sus dos canales de distribución:

- a) Canal "Nivel Uno" (Productor-Minorista-Consumidor): estará orientado principalmente a los clientes grandes; el gerente de ventas es el encargado de establecer el contacto directo con éstos, quienes en su mayoría son autoservicios.
- b) Canal "Nivel Dos" (Productor-Distribuidor-Detallista-Consumidor): la distribución se realizará a través de los vehículos isotérmicos que ya vienen trabajando con LL. Para este canal, el gerente de ventas cuenta con un cuadro de cobertura para cada uno de los distribuidores.

La SV Basilea será distribuida en este primer año sólo en Lima. La distribución será selectiva y la estrategia estará orientada a la mayor cobertura y atención de los puntos de venta existentes, donde suele comprar el grupo objetivo. De allí que la empresa continuará utilizando los puntos de venta con los que se ha trabajado hasta la fecha.

Por otro lado, la estrategia de comunicación estará dirigida tanto al niño como a la madre de NSE A. Se buscará que la madre conozca la existencia del producto, sus atributos y sus ventajas diferenciales; así como motivarla a que compre el producto a sus hijos. Asimismo, la comunicación permitirá que los niños conozcan el producto, lo prueben y lo pidan a sus madres. Para conseguir lo anterior, se enviarán determinados estímulos a cada una de las audiencias: a las decisoras de la compra se les enviará un mensaje tanto emocional como racional. En el aspecto racional, se les mostrarán los beneficios y los atributos del producto, las ventajas diferenciales y las de su delicioso sabor. En el aspecto emocional, se les enviará un mensaje de preocupación y amor de una buena madre respecto al crecimiento de su hijo. Los niños recibirán un estímulo emocional; en el mensaje se destacará la ventaja física que obtendrán frente a sus compañeros si consumen el producto. Dentro de los objetivos de comunicación que se buscan alcanzar, están el comunicar el concepto de las SV Basilea y dar a conocer todos los atributos del producto; influir en el hábito de incluir esta salchicha en el alimento habitual del niño; mostrar las ventajas de su contenido vitamínico y proteínico para el desarrollo del infante; comunicar a los niños el buen estado físico que tendrán frente a sus compañeros con el consumo del producto, y enfatizar a las madres la importancia de una buena alimentación durante la edad de crecimiento para el futuro de sus hijos. En lo que se refiere a la comunicación personal, con la finalidad de que los clientes puedan servir de influencia personal a los consumidores, se realizará, días antes del lanzamiento una presentación del producto a las personas que están al frente de estos negocios

Este evento se realizará en un local adecuado con buffet, música, animación, etc., en el que además, se demostrarán las diferentes formas de preparación del producto, se explicarán los atributos y las ventajas del mismo, y se anunciará una promesa de apoyo con materiales para el lanzamiento. Para todo ello, se contará con la participación de aproximadamente 1,000 personas que serán contactadas a través de los grandes distribuidores. Por otro lado, se ha programado una serie de degustaciones; éstas se llevarán a cabo tanto en autoservicios como en bodegas y panaderías de gran afluencia de público que pertenezcan al grupo objetivo. Las degustaciones se iniciarán con el lanzamiento de la salchicha. Se han previsto 200 puntos de degustación, los viernes por las tardes y sábados y domingos por las mañanas. Tendrán una duración de dos semanas por local, salvo en los autoservicios en los que será de un mes. A las madres del grupo objetivo se les entregará un folleto donde aparecerá impresa la etiqueta del producto, los atributos y las diversas formas de preparación. Para llevar a cabo este programa, se contratará los servicios de una empresa especializada. En relación a los afiches, éstos deberán ser llamativos y serán colocados en los puntos de venta. Una forma de comunicación personal adicional se efectuará a través del obsequio de *stickers* con el logotipo del producto a los niños en los colegios. Los *stickers* servirán para llenar el nombre y los datos personales y podrán ser pegados en libros, cuadernos y loncheras. Estos *stickers* serán entregados por magos que harán funciones en los colegios y que, de una manera didáctica y entretenida, les hablarán de las ventajas de la SV Basilea. Por último, como parte de la comunicación no personal, se hará publicidad en los diarios. Una vez colocado el producto en los puntos de venta, se publicará un aviso de presentación del mismo al consumidor; el cual aparecerá, a página completa, en la tercera página del diario. Se publicará simultáneamente en El Comercio, Expreso y La República, a nivel Lima. En este aviso también se mostrará la etiqueta del producto, sus atributos y ventajas. A la semana siguiente se publicará la misma cantidad de avisos pero en un tamaño menor, como refuerzo. Todas estas publicaciones en diarios serán realizadas a través de una agencia de publicidad.

D). Proyecciones

El Cuadro No. 6 del Anexo No. 4 presenta el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado a 12 meses. Asimismo, los Cuadros No. 7, No. 8, No. 9 y No. 10 proporcionan el detalle sobre otros presupuestos y evaluaciones del proyecto.

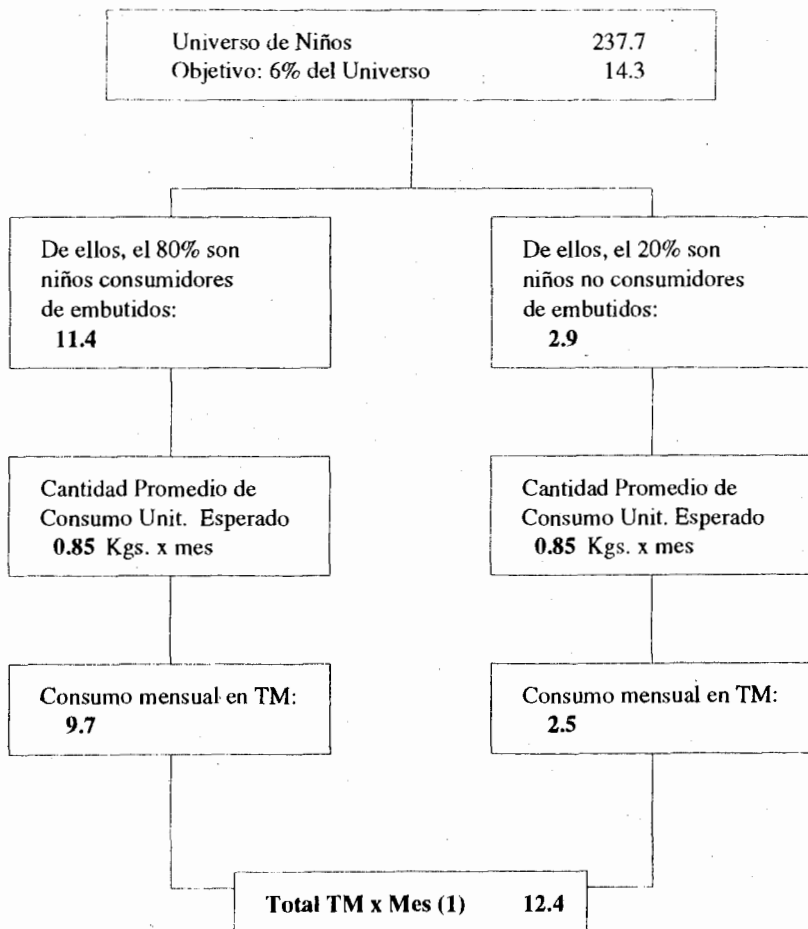
Anexo No. 4

Proyecciones

Cuadro No. 1

CÁLCULO DEL MERCADO POTENCIAL

(Miles de niños de segmento objetivo)



(1) Consumo potencial mensual estimado de la Nueva Salchicha Vitaminizada.

Fuente: Departamento - Marketing de Lácteos Líderes, sobre la base de Market Report 1991.

Compañía Peruana de Investigación de Mercados CPI.

Cuadro No. 2

PRESUPUESTO DE VENTAS MENSUALES (1)

(En TM para 1993)

Mes	TM
Enero	12.1
Febrero	12.8
Marzo	13.1
Abril	13.0
Mayo	12.1
Junio	12.2
Julio	13.3
Agosto	13.2
Setiembre	13.4
Octubre	11.6
Noviembre	11.1
Diciembre	11.0
Total Año	148.9

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.
Sobre la base del Cuadro No. 1.

Cuadro No. 3

ESTRUCTURA DE PRECIOS DE VENTA AL PÚBLICO

(En Nuevos Soles de diciembre de 1992)

	Auto-servicios	Panaderías Bodegas
Precio Bruto de Compra	9.31	9.31
Descuento	1.40	0.28
Precio Neto de Compra	7.91	9.03
Margen	1.43	1.70
Precio de Venta al Público	9.34	10.73

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Cuadro No. 4

ESTRUCTURA DE COSTOS
(Sobre el costo total)

	%
Materias Primas	11.9
Fuerzas Auxiliares	3.1
Mantenimiento y Repuestos	0.5
Depreciación	0.5
Mano de Obra	4.2
Gastos Administrativos	38.3
Gastos de Distribución y Ventas	41.5
Costo Total	100.0

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Cuadro No. 5

ESTRUCTURA DE LOS PRECIOS DE VENTA
(En Nuevos Soles de diciembre de 1992)

Costo Total Unitario	4.00
Margen Bruto	2.57
Valor de Venta Neto Prom.	6.57
IGV	1.18
Precio de Venta Neto Prom.	7.75

Fuente: Departamento de Marketing Lácteos Líderes.

Cuadro No. 6

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO - NUEVO EMBUTIDO
(Miles de Nuevos Soles Constantes de diciembre de 1992)

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	95.3	100.6	103.1	102.5	95.1	95.8	104.7	104.3	105.4	91.2	87.6	87.0
Costo de Ventas	23.7	25.0	25.7	25.5	23.7	23.9	26.1	26.0	26.2	22.7	21.8	21.7
Margen Bruto	71.6	75.6	77.4	77.0	71.4	71.9	78.6	78.3	79.2	68.5	65.8	65.3
Gastos Administrativos	3.7	3.9	4.0	4.0	3.7	3.7	4.1	4.1	4.1	3.6	3.4	3.4
Gastos de Distribución	4.0	4.2	4.3	4.3	4.0	4.0	4.4	4.4	4.4	3.8	3.7	3.7
Gastos de Publicidad	90.0											
Margen de Operación	-26.1	67.5	69.1	68.7	63.7	64.2	70.1	69.8	70.7	61.1	58.7	58.2

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Cuadro No. 7

PRESUPUESTO DE GASTOS - NUEVO EMBUTIDO

(Miles de Nuevos Soles Constantes de diciembre de 1992)

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Volumen de Ventas (TMS)	12.1	12.8	13.1	13.0	12.1	12.2	13.3	13.2	13.4	11.6	11.1	11.0
Materias Primas	14.5	15.3	15.7	15.6	14.5	14.6	15.9	15.9	16.1	13.9	13.3	13.2
Fuerzas Auxiliares	3.8	4.1	4.2	4.1	3.8	3.9	4.2	4.2	4.2	3.7	3.5	3.5
Mano de Obra	5.2	5.5	5.6	5.6	5.2	5.2	5.7	5.7	5.8	5.0	4.8	4.8
Total Costo de Producción	23.5	24.9	25.5	25.3	23.5	23.7	25.8	25.8	26.1	22.6	21.6	21.5 2.0
Gastos Administrativos	3.7	3.9	4.0	4.0	3.7	3.7	4.1	4.1	4.1	3.6	3.4	3.4
Gastos de Distrib. y Vtas.	4.0	4.2	4.3	4.3	4.0	4.0	4.4	4.4	4.4	3.8	3.7	3.7
Gastos de Public. (aporte)	90.0											
Total Gastos Adm. Vtas. y Mkt.	97.7	8.1	8.3	8.3	7.7	7.7	8.5	8.5	8.5	7.4	7.1	7.1
Total Gastos	121.2	33.0	33.8	33.6	31.2	31.4	34.3	34.3	34.6	30.0	28.7	28.6

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Cuadro No. 8

FLUJO DE CAJA PROYECTADO - NUEVO EMBUTIDO
(Miles de Nuevos Soles Constantes de diciembre de 1992)

Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Aporte	140.0												
Ingresos		95.3	100.6	103.1	102.5	95.1	95.8	104.7	104.3	105.4	91.2	87.6	87.0
Egresos		121.2	33.0	33.8	33.6	31.2	31.4	34.3	34.3	34.6	30.0	28.7	28.6
Valor de Recuperación													59.0
Flujo Neto (1)	-140.0	-25.9	43.9	45.0	44.8	41.5	41.9	45.8	45.5	46.0	39.8	38.3	76.3
Flujo Acumulado	-140.0	-165.9	-122.0	-76.9	-32.1	9.4	51.3	97.0	142.5	188.5	228.3	266.6	342.9

(1) Considera que un 35% de los ingresos será destinado al pago de impuestos generados directamente por el proyecto.

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Cuadro No. 9

EVALUACIÓN DEL PROYECTO - NUEVO EMBUTIDO
(Miles de Nuevos Soles Constantes de diciembre de 1992)

Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Flujo Neto	140.0	-165.9	-122.0	-76.9	-32.1	9.4	51.3	97.0	142.5	188.5	228.3	266.6	342.9
		Valor Presente Neto						Tasa Interna de Retorno					
		TD (1)		VPN		TIR: 78.8%							
				5%	569.5								
				6%	501.8								
				7%	441.9								
				8%	388.9								
				9%	341.9								
				10%	300.3								

(1) Tasa de descuento. Se asume un rango de costo del dinero para los doce meses de entre 3% y 7% mensual.

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.

Cuadro No. 10

**PRESUPUESTO DE COMUNICACIONES E
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**
(Soles Constantes de diciembre de 1992)

	<u>Miles S/.</u>	
Medios		36.0
Diarios	36.0	
Materiales y Eventos		42.0
Lanzamiento	14.5	
Degustaciones	17.0	
Material Punto de Venta	10.5	
Investigación		12.0
Estudios	12.0	
Total	90.0	

Fuente: Departamento de Marketing - Lácteos Líderes.



Lanzamiento de un Nuevo Panetón⁴

El presente caso constituye el plan de mercadotecnia elaborado por la empresa Noche de Paz S.A. para el lanzamiento de un nuevo panetón.

Parte I: Plan de Marketing. Situación de la industria y de la empresa

A. Antecedentes

El panetón es un tipo de pan dulce de origen italiano, relleno de pasas y frutas confitadas multicolores. Además de los señalados, los ingredientes principales son la levadura, harina, azúcar, manteca, yema de huevo, leche en polvo descremada y esencias naturales.

El arte de confitar las frutas es muy antiguo y fue practicado inclusive mucho antes de la introducción del azúcar de caña o remolacha, para lo cual se empleó miel de abeja. La técnica se desarrolló en Roma y fue rescatada en el siglo XIV por Génova, que se encargó de difundirla en todas las cortes europeas incluyendo la corte Pontificia. La fruta confitada se difundió del Mediterráneo a toda Europa y al resto del mundo, no solamente por la

4. Caso preparado por la Srta. Malena Valverde, bajo la supervisión de los profesores María Matilde Schwalb y Carlos Herrera. El caso no pretende establecer normas de buena o mala gestión, sino servir únicamente como herramienta para exposición y discusión en clase; los hechos y las cifras presentados no son necesariamente los reales.

variedad y abundancia de frutas que se anidaron en Sicilia, sino también por una refinadísima tradición cultural) que los árabes supieron difundir en el Mediterráneo.

Con el tiempo el panetón dejó de ser un privilegio para pocos y se difundió comercialmente, bajo un original "sistema de distribución", en el cual el envase jugó un rol preponderante. Para cumplir con los requisitos del correo italiano de aquel entonces, el envase consistía en una caja de cartón robusta en forma de tambor, con una tapa sujeta por un cordoncito que unía dos botones metálicos asegurados a su vez por un plomo lacrado de garantía.

En la Europa de la década del 30 y posteriormente en la postguerra, se observó un consumo masivo del panetón debido los costos más bajos de la producción en serie y por las mejoras en el producto. Todo ello gracias a los señores Angelo Bellopan y Giácomo Alemán, principalmente, dos "revolucionarios" que mantuvieron una encontrada rivalidad por la primacía de sus marcas y que hicieron posible la difusión mundial de este dulce milanés.

En el Perú, uno de los primeros representantes de la firma italiana Bellopan, el señor José Panizo, comenzó a importar panetones bajo la modalidad de pedido directo. Un conde de apellido Montes animó a Don Angelo Bellopan a establecer su primera planta en América, para lo cual le vendió el actual local de la Avenida Colombia. Poco tiempo después comenzarían a producirse los primeros panetones de fabricación nacional, pero con insumos totalmente importados de Italia.

Por otra parte, Pedro Dipietro a pesar de sus esfuerzos no obtuvo el permiso de Bellopan para fabricar panetones en Perú, lo que lo llevó a recurrir a Giácomo Alemán (el cononado competidor de Bellopan en Italia) para obtener la tecnología.

Hoy en día en el Perú, la industria del panetón está muy difundida. Los fabricantes de pan de molde Panificadora Miguel Grau y Pan Pico han ingresado al negocio, además del gran número de panaderías tradicionales (alrededor de 1,500) que contribuyen a la rivalidad entre las marcas y fabricantes que ofrecen diferentes calidades y precios.

Como en prácticamente todos los mercados, el secreto de la fabricación del panetón ha dejado de ser el único factor clave del éxito de las empresas que aspiran al liderazgo; se hacen necesarias otras cualidades como poder

económico, excelentes ejecutivos y técnicos, y una adecuada estrategia comercial.

B. El mercado

Se pueden identificar dos mercados importantes para la venta de panetón:

- i) El mercado "no institucional"⁵ (abreviado MNI de aquí en adelante), conformado por las bodegas, cadenas de autoservicios, ambulantes, puestos de mercado y mayoristas. Tanto los comerciantes informales como las bodegas y los puestos de mercados son muy importantes por los volúmenes que compran, pero no están organizados para realizar compras conjuntas o "fijar" precios de compra, es decir, cuentan con poca fuerza de negociación. Los autoservicios sí se encuentran organizados, aunque su poder de negociación es limitado por la poca importancia relativa que tienen en el mercado total; constituyen importantes bocas de salida para segmentos poblacionales específicos, pero no determinantes.
- ii) El mercado "institucional"⁶ conformado por las empresas grandes, medianas y pequeñas que adquieren panetones para ser obsequiados a su personal (abreviado MI de aquí en más). Las grandes empresas están organizadas pero no hacen un volumen de compra muy importante; además, cuentan por lo general con sindicatos fuertes que influyen en la decisión de compra. Las empresas medianas y pequeñas no cuentan con mayor poder de negociación pues a pesar de que su volumen de compra total es significativo, no se encuentran organizadas.

El Cuadro No. 1 del Anexo No. 1 presenta el volumen del mercado nacional de panetones expresado en unidades de venta exfábrica, es decir, las ventas de las fábricas tanto al MI como al MNI. Asimismo se muestra la participación de cada mercado en el total de las ventas exfábrica (o compras de los dos mercados mencionados).

5. Mercado no institucional: comerciantes intermediarios en la venta al consumidor final.

6. Mercado institucional: empresas que obsequian o revenden el producto a su personal.

C. Competidores

En el sector industrial en cuestión existen cerca de 30 marcas. El Cuadro No. 2 del Anexo No. 1 brinda un análisis de las principales marcas de panetones, mientras que el Cuadro No. 3 del mismo anexo presenta, las participaciones de mercado.

Ningún fabricante de panetones se dedica exclusivamente a este rubro. En todos los casos se trata de empresas que están en el negocio de panificación, por lo que ni la capacidad instalada ni los costos fijos, pese a ser muy importantes en valores económicos, constituyen una barrera de salida específica al sector industrial de panetones. Por lo demás, no se perciben otras barreras de salida significativas.

La principal diferenciación que encontramos en los panetones es en cuanto al tipo de envase e imagen de marca. En el sector industrial de panetones, los costos de almacenamiento y los costos fijos no constituyen elementos generadores de competitividad; sí es importante el factor "mortalidad" del producto, ya que la vida útil de un panetón en términos de sabor, aroma y textura no va más allá de los tres meses.

Hoy en día cerca de 12 marcas cuentan con campañas de publicidad significativas, distribución masiva o semimasiva y fuerza de ventas para instituciones y minoristas, además de campañas promocionales. La característica común a todas ellas es la estacionalidad: las campañas de publicidad, ventas y promociones se realizan en torno a la Navidad, y en menor medida a las Fiestas Patrias.

Bellopan y Dipietro mantienen su tradicional posicionamiento italiano. Dipietro, además, le imprime un toque de ternura a la imagen de su panetón.

Delicious ha venido trabajando el concepto de "la fórmula original de los panetones de antaño". Esta marca no ha apelado a un posicionamiento italiano, pero ha manejado la publicidad con anuncios dirigidos tanto a la familia y como al individuo, con un enfoque más fuerte en lo sensorial que en lo emocional.

Panificadora Miguel Grau, buscando la segmentación, tiene Bambino's en su versión en bolsa y en caja (que "te regala Bambinnito's"), además de la marca de "Panetón Popular Miguelito" con su posicionamiento "chicha". El

manejo del posicionamiento italiano de Bambinno's ha sido acertado, manteniendo el tema de la familia típica italiana en fraterna, afectuosa y alegre reunión, que caracteriza el espíritu de las fiestas navideñas y de fin de año.

El panetón Noche de Paz, bajo el nombre de La Colina del Príncipe, ha intervenido en Focus Groups y en encuestas. En estas investigaciones de mercado siempre ha mantenido el segundo lugar en calidad, lo cual lleva a la conclusión de que es aceptado por la mayoría, al igual que el panetón Dipietro.

El Anexo No. 1 presenta otros datos numéricos referidos a los principales competidores.

El panetón como tal no cuenta con sustitutos directos y la tradición hace difícil pensar que llegue a posicionarse algún otro producto como un real sustituto. Sin embargo, se pueden mencionar como posibles reemplazos a las tortas, bizcochos, chifones, queques ingleses y queques caseros.

Los probables ingresantes inmediatos pueden ser todas aquellas empresas que están en el sector industrial panificador y quieren obtener alguna participación en el mercado de los panetones. También puede considerarse la amenaza de los potenciales importadores de panetón aunque son de menor importancia. Las economías de escala no constituyen una barrera de ingreso para una panificadora ya establecida; en su deseo por sostener economías de escala en su negocio panificador, buscará la diversificación y el mercado de panetones es muy atractivo para ello. Sin embargo, para las empresas que piensa incursionar en el negocio panificador -y por ende muy probablemente al de panetones- las economías de escala sí representan una importante barrera. En cuanto a la diferenciación, el hecho de que en este sector industrial existan marcas con una fuerte imagen, hace que la barrera de ingreso sea alta. A un nuevo competidor la penetración le demandará tiempo y una fuerte inversión en comunicación. Con respecto a los requisitos de capital, las empresas que no están involucradas de forma alguna en el negocio panificador requerirán de una gran inversión en maquinaria, mano de obra calificada, mercadotecnia, etc. El acceso a los canales de distribución para las grandes panificadoras no es problema pues ya cuentan con un sistema de distribución. Para los nuevos ingresantes sí constituye una barrera dado que requerirán de una buena infraestructura de distribución, la que supone una fuerte inversión. Las desventajas en costos

independientes de las economías de escala son muy importantes para las empresas que quieran ingresar a este sector industrial, porque las empresas existentes ya tienen dominio de la tecnología; fuertes relaciones con distintos proveedores; conocimiento de los canales de distribución; y experiencia en el desarrollo de tecnologías y formulaciones. Actualmente en el sector existe una gran competencia entre los diferentes integrantes por lo cual es muy difícil que reaccionen de manera importante ante el ingreso de un nuevo competidor, pues ya están utilizando sus mejores armas para consolidar sus posiciones en la industria. Sin embargo, una estructura de precios baja sí constituye un disuasivo ya que la fuerte competencia reinante en el sector ha obligado a disminuir precios y márgenes, lo cual desincentiva a los posibles ingresantes.

D. Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es limitado debido a las siguientes razones:

- a) La apertura de las importaciones ha desencadenado una gran competencia entre los proveedores, principalmente en precios, con el consiguiente beneficio para las compañías panificadoras.
- b) Las marcas importantes de panetones poseen un gran poder de negociación al momento de tratar con sus proveedores puesto que adquieren insumos en grandes volúmenes, lo cual les permite establecer convenientes condiciones de pago y precios.
- c) Dada la actual proliferación de importadores, prácticamente no existe costo alguno por cambiar de proveedor.
- d) Existe un gran número de insumos cuyo costo es importante. Tal es el caso de las pasas, la fruta confitada, la manteca, la yema de huevo y todas las esencias vegetales importadas. Asimismo, la harina tiene gran incidencia en los costos por el volumen necesario para la elaboración de los panetones. (Ver Anexo No. 1).
- e) Todos los insumos comestibles son importantes para garantizar la calidad del producto.

E. La empresa

La empresa Productos Noche de Paz S.A. es una compañía que desde hace más de 15 años fabrica panetones de tipo milanés con la marca Noche de Paz, pero únicamente para el mercado de provincias. Sin, embargo, en Lima Metropolitana fabrica panetón en bolsa en exclusividad para la cadena La Colina del Príncipe y algunas otras empresas, las mismas que comercializan el producto bajo sus propias marcas. El panetón de mayor éxito entre los fabricados por Noche de Paz ha sido el comercializado por La Colina del Príncipe S.A., con la marca La Colina del Príncipe.

La compañía se inició con una panadería de barrio. La calidad de su panetón era reconocida. Aparentemente el prestigio del producto llegó a ser conocido por un funcionario de la cadena de autoservicios La Colina del Príncipe, quien le hizo un primer pedido de 30,000 panetones. Como era imposible que la panadería pudiera fabricar esa cantidad, dada la infraestructura con la que contaba, solicitó un adelanto para adquirir maquinarias y fue así como empezó a elevar su capacidad de producción. Luego llegaron pedidos de otros productos como el turrón (el segundo producto en importancia), con lo cual se inició la diversificación, aunque siempre bajo la marca Noche de Paz.

Actualmente los directivos sostienen que el no producir panetones en caja les ha impedido aumentar su participación en el MI (compuesto por otras empresas) y en los niveles socioeconómicos altos de la población.

Como muchas compañías del medio, la dirección de la empresa está enmarcada dentro de un ámbito familiar. Así, el directorio está presidido por el propietario quien ejerce también la gerencia general; se trata de un profesional especializado en el área de producción. Los hijos del propietario poseen un nivel de capacitación promedio. La dirección de la empresa centra sus esfuerzos principalmente en el área de producción y en el área de mercadotecnia y ventas.

La empresa cuenta con un aproximado de 40 trabajadores estables. En Noche de Paz S.A. existen únicamente las gerencias de producción y de mercadotecnia y ventas, a cargo de personas altamente calificadas que trabaja con la compañía desde sus inicios, gracias a lo cual han obtenido la condición de socios. La gerencia general, al estar a cargo de un experto en producción, es manejada con cierto sesgo hacia esa área. Dentro de los mandos medios se

encuentran las jefaturas de los departamentos de Contabilidad, Logística y Sistemas (este último recientemente implementado).

El personal operativo está conformado por los panaderos y los operarios del área de producción. El número de trabajadores estables es de 25. Sin embargo, para las campañas navideñas se contrata personal eventual, por lo general a partir de la última semana de octubre. En estas épocas el número de personal operativo puede ascender a 120, debido principalmente a que durante el proceso existen ciertas labores de producción, como el cierre de las cajas y el embolsado, que aún se realizan manualmente.

Los principales productos fabricados por Noche de Paz son panetones, quequitos, galletas de agua, bizcochos frutados, bizcochos "El Ñaño", panetoncitos (100 grs.) y turrone.

En cuanto al sistema de incentivos. Noche de Paz trabaja con vendedores estables a quienes les paga un sueldo fijo y una comisión por ventas realizadas. En general se puede afirmar que la posición comercial de Noche de Paz es buena.

La situación Financiera de la empresa puede definirse como saludable. Desde hace 5 años los resultados de rentabilidad han sido positivos. Adicionalmente, no existe un pasivo significativo que ponga en riesgo la solvencia del negocio. Los plazos de pago que brinda la empresa se fijan de acuerdo con el producto que se está comercializando y con el cliente con el que se está tratando. Así, para La Colina del Príncipe, su mejor cliente, se negocia (en el caso de turrone) un plazo de 15 días y para los demás productos entre 15 y 60 días. Con La Colina del Príncipe también se negociaban descuentos, promociones y avisos en prensa (hasta antes de la quiebra de esta cadena). En provincias Noche de Paz trabaja al contado. De otra parte, existe la política, en las campañas navideñas principalmente, de realizar los pagos con fechas posteriores a dichas campañas, por lo que en este caso se impone un recargo financiero que Noche de Paz incluye en el costo de los insumos.

F. Consumidores

El panetón es un producto que tiene un nivel de aceptación bastante alto en toda la población. Durante las fiestas navideñas el 96% de los hogares lo consume y se ha convertido en un elemento prácticamente insustituible de la cena de Nochebuena y del desayuno de Navidad. El panetón suele consumirse

untado con mantequilla o mermelada. Como acompañante líquido se prefiere alguna bebida caliente como chocolate, té o café. La fiesta navideña es la de mayor importancia para este producto ya que concentra casi el 90% de las ventas anuales.

El MI suele adquirir el producto a partir del mes de noviembre. En el MNI, las ventas se realizan principalmente entre el 15 y el 24 de diciembre, aunque el 30% de la venta total se concentra los días 23 y 24 de diciembre.

Los hogares que consumen de 3 a 9 panetones en una campaña navideña, hacen el 70% del consumo total del mercado general. En el MNI, los agentes decisorios de compra son el padre y/o la madre. En el MI, la instancia decisoria es más amplia y compleja pues puede ser el gerente general, el gerente de relaciones industriales, el gerente de compras, el gerente de personal, el sindicato, etc. o una combinación de ellos (comités).

Los principales criterios evaluativos que inciden en la compra en ambos mercados son :

- Abundancia de pasas y frutas confitadas
- Buen sabor, frescura y olor
- Presentación (envase higiénico)
- Tamaño grande
- Precio

Con respecto al precio, en el MI la elección del producto es muy sensible a esta variable razón por la cual los cambios de marca son muy frecuentes.

El Anexo No. 2 contiene información cuantitativa adicional respecto a los hábitos de compra y de consumo.

Anexo No. 1

Información del sector industrial de panetones

Cuadro No. 1

**VOLUMEN DEL MERCADO NACIONAL
DE PANETONES**
(Expresado en miles de unidades)

Año	Ventas Exfábrica
1985	3,500
1986	4,900
1987	6,000
1988	5,900
1989	5,300
1990	4,700
1991	5,200
1992	5,300
1993	5,500
Composición del Mercado 1992	
	%
En Caja - MNI	21.10
En Caja - MI	9.80
En Bolsa - MNI	47.40
En Bolsa - MI	21.70

Fuente: Ministerio de Industria.

Cuadro No. 2

ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES

Marcas	Dipietro	Bellopan	Bambinno's	Delicious
Fortalezas	Antigüedad Marca Sombrilla Imagen de Calidad Buen Sabor Red de Distribución	Marca Sombrilla Trasnacional Red de Distribución	Abundantes Pasas Abundantes Frutas Red de Distribución	Imagen de Marca Accesible
Debilidades	Tamaño Chico Imagen de Costoso	Notoria Baja en su Calidad	Posición Financiera	Red de Distribución
Concepto	Confianza en Marca de Calidad	Auténtico Panetón Italiano	Panetón Italiano	Panetón Nuevo
Promesa Básica	La Calidad	Lo Clásico	Abundancia de Ingredientes	
Grupo Objetivo Primario	NSE Alto y Medio Alto	NSE Alto y Medio Alto	NSE Medio Típico	NSE Medio y Medio Bajo

Fuente: Departamento de Marketing - La Colina del Príncipe.

Cuadro No. 3

**PARTICIPACIÓN POR MARCAS EN
VENTAS EXFÁBRICA (1): 1992**

Marcas	%
La Colina del Príncipe	17.5
Dipietro	14.3
Bambinno's	11.9
Delicious	11.0
Bellopan	8.3
Noche de Paz	6.4
De la Armada	4.8
Bistico	4.0
Benito	3.5
Popular Miguelito	2.5
Pan Tico	2.2
San Pablito	2.2
Otros	8.4
Sin Marca	3.0

(1) Ventas de fábricas a intermediarios.

Fuente: Departamento de Marketing - La Colina del Príncipe.

Cuadro No. 4

**PRECIOS RELATIVOS (1) DE VENTA AL PÚBLICO:
DICIEMBRE 1992**

Panetones en Caja (1 Kilo)	
Dipietro	1.00
Peruitalia	1.72
Claro de Luna	1.25
Bambinno's	0.92
Bistico	0.90
Pan Tico	0.90
Summers	0.82
Panetones en Bolsa	
La Colina del Príncipe	0.73
Sali	0.69
Pan Tico	0.68
Toga	0.68
Bambinno's	0.66
Prima	0.61
Bellopan	0.60
Bistico	0.57
Popular Miguelito	0.58

(1) Base: Precio de Dipietro = 1.00.

Fuente: Departamento de Marketing - La Colina del Príncipe.

Cuadro No. 5

**PARTICIPACIÓN DE LOS INSUMOS EN EL
COSTO DE PRODUCCIÓN: DICIEMBRE 1992**

	%	%
		Acum.
Pasas	23.4	23.4
Huevos	15.0	38.4
Harina Especial	11.4	49.8
Fruta Confitada	7.2	57.0
Pirotín	6.8	63.8
Manteca	6.5	70.3
Caja	5.8	76.1
Azúcar Blanca	4.2	80.3
Esencia de Panetón	4.1	84.4
Emplex	2.5	86.9
Bolsa	2.4	89.3
Preservante	2.1	91.4
Leche en Polvo	2.0	93.4
Levadura Fresca	1.6	95.0
Cinta Metálica	1.4	96.4
Lecitina	1.2	97.6
Estabilizador	1.0	98.6
Disco Papel Grasa	0.8	99.4
Acido Ascórbico	0.1	99.5
Colorante de Huevo	0.1	99.6
Sacarina	0.1	99.7
Esencia de Mantequilla	0.1	99.8
Alphadim	0.1	99.9
Sal	0.1	100.0
Total	100.0	

Fuente: Departamento de Marketing - La Colina del Príncipe.

Cuadro No. 6

**ESTIMACIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS
TIPO PANETÓN EN CAJA**

(En porcentaje del precio unitario de venta al público)

Costos de Fabricación		36.3
Insumos	26.3	
Mano de Obra Directa	1.5	
Materiales y Equipo	1.2	
Empaque	7.3	
Gastos Administrativos		1.6
Gastos de Ventas		4.8
Comisiones de Ventas	3.9	
Despachos	0.9	
Gastos de Marketing		9.4
Investigación	0.2	
Degustaciones	0.9	
Publicidad	8.3	
Margen Neto		7.9
Valor Venta Exfábrica		60.0
IGV		18.0
Precio de Venta Exfábrica		78.0
Margen para Minorista		22.0
Precio de Venta Público		100.0

Fuente: Departamento de Marketing - La Colina del Príncipe.

Anexo No. 2

Información de los consumidores

Cuadro No. 1

MARCAS DE PANETONES COMPRADOS, POR NIVEL SOCIOECONÓMICO, SEXO Y EDAD: DICIEMBRE 1992

Marcas	Total	Nivel Socioeconómico				Sexo			Edad			
		A	B	C	D	Hombres	Amas de Casa	Otras Mujeres	12 a 17	18 a 24	25 a 39	40 a más
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Dipietro	30.0	24.0	49.0	32.0	15.0	29.0	28.0	23.0	18.0	29.0	25.0	30.0
La Colina d.P.	29.0	41.0	43.0	25.0	19.0	24.0	29.0	26.0	41.0	29.0	28.0	23.0
Bambinno's	26.0	20.0	26.0	27.0	22.0	23.0	21.0	31.0	29.0	29.0	24.0	21.0
Delicious	23.0	10.0	30.0	25.0	25.0	29.0	22.0	23.0	6.0	31.0	28.0	18.0
Bellopan	18.0	7.0	15.0	23.0	7.0	13.0	15.0	14.0	24.0	15.0	9.0	18.0
Bistico	12.0	2.0	10.0	15.0	11.0	8.0	11.0	15.0	12.0	17.0	9.0	11.0
Noche de Paz	11.0	10.0	15.0	9.0	6.0	7.0	8.0	11.0	24.0	11.0	9.0	5.0
Benito	10.0	5.0	8.0	10.0	10.0	8.0	9.0	10.0	12.0	3.0	10.0	10.0
De la Armada	7.0	2.0	13.0	10.0	4.0	7.0	7.0	9.0	6.0	5.0	9.0	8.0
Tico	6.0	7.0	7.0	10.0	4.0	5.0	9.0	6.0	12.0	5.0	9.0	4.0
P.Miguelito	6.0	0.0	0.0	3.0	11.0	3.0	7.0	4.0	18.0	12.0	4.0	2.0
San Pablito	5.0	2.0	3.0	4.0	9.0	6.0	7.0	3.0	6.0	6.0	8.0	4.0
Otros	13.0	24.0	16.0	13.0	20.0	14.0	19.0	17.0	6.0	15.0	16.0	21.0
Sin marca	7.0	5.0	2.0	5.0	8.0	6.0	4.0	7.0	12.0	2.0	5.0	7.0
No compró	4.0	5.0	2.0	5.0	11.0	7.0	6.0	7.0	0.0	4.0	6.0	10.0
Cantidad Promedio de Marcas	2.1	1.7	2.4	2.2	1.9	2.0	2.1	2.1	2.2	2.2	2.1	2.0

Fuente: Departamento de Marketing - La Colina del Príncipe.

Cuadro No. 2

**MARCA DE PANETÓN "COMPRADA", "OBSEQUIADA"
Y "CONSIDERADA COMO LA MEJOR": DICIEMBRE 1992**

	Comprada			Obsequiada			Considerada "La Mejor"		
	1989 %	1990 %	1991 %	1989 %	1990 %	1991 %	1989 %	1990 %	1991 %
Dipietro	23.0	35.0	30.0	16.0	12.0	13.0	16.0	20.0	27.0
La Colina del Príncipe	37.0	38.0	29.0	21.0	9.0	5.0	21.0	19.0	14.0
Bellopan	18.0	23.0	18.0	10.0	7.0	5.0	10.0	14.0	11.0
Bambinno's	15.0	20.0	26.0	8.0	10.0	11.0	8.0	9.0	10.0
Delicious	19.0	20.0	23.0	12.0	7.0	11.0	12.0	8.0	12.0
Bistico	10.0	20.0	12.0	1.0	5.0	6.0	3.0	4.0	2.0
Otros	7.0	7.0	8.0	4.0	5.0	5.0	4.0	6.0	3.0

Fuente: Departamento de Marketing - La Colina del Príncipe.

Cuadro No. 3

**MOMENTO DE CONSUMO DE
PANETÓN (1): DICIEMBRE 1992**

Momentos	% de Hogares
Desayuno	24.8
Lonche	18.1
Cena	19.0
A Toda Hora	38.1
Total	38.1

(1) Adicionales al momento "Noche Buena"

Fuente: Apoyo S.A.

Cuadro No. 4

**NÚMERO DE PANETONES COMPRADOS EN EL HOGAR
POR CAMPAÑA NAVIDEÑA: DICIEMBRE 1992**

Cantidad de Panetones	Hogares %	Consumo %	Consumo Acumulado %
1	4	0.8	0.8
2	8	3.1	3.9
3	14	8.2	12.1
4	13	10.1	22.2
5	12	11.7	33.9
6	13	15.4	49.3
7	7	9.5	58.8
8	6	9.3	68.1
9	5	8.8	76.9
10	3	5.8	82.7
11	1	2.1	84.8
12	3	7.0	91.8
13	1	2.5	94.3
14	1	2.7	97.0
15	1	3.0	100.0
No Compró	8	2.9	100.0

Fuente: Apoyo S.A.

Cuadro No. 5

**COMPOSICIÓN DEL MERCADO SEGÚN TIPO DE
EMPAQUE Y CLIENTE (1): DICIEMBRE 1992**

	MNI %	MI %	Total %
Caja	21	10	31
Bolsa	47	22	69
Total	69	32	100

(1) MNI: Mercado No Institucional.

MI: Mercado Institucional.

Fuente: Departamento de Marketing - La Colina del Príncipe.

Cuadro No. 6

**PERSONA QUE SUGIERE LA COMPRA DE PANETÓN
EN EL HOGAR: DICIEMBRE 1992**

Persona que Sugiere la Compra	Alto %	Medio Alto %	Medio Bajo %	Bajo Muy Bajo %
Padre	47.4	41.6	40.7	33.2
Madre	30.5	42.8	37.9	34.6
Hijos	16.8	13.5	19.0	29.5
Otros	5.3	2.1	2.4	2.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Apoyo S.A.

Cuadro No. 7

**FRECUENCIA DE COMPRA ANUAL DE PANETÓN:
DICIEMBRE 1992**

Marcas	Cantidad de Compras / Año
La Colina del Príncipe	3.1
Dipietro	2.8
Bellopan	2.7
Delicious	2.6
Bambinno's	2.4

Fuente: Apoyo S.A.

El presente documento constituye la segunda parte del plan de mercadotecnia elaborado por la empresa Noche de Paz S.A. para el lanzamiento de un nuevo panetón.

Parte II: Estrategia propuesta por la empresa

A. Objetivos de ventas y participación de mercado

Para la próxima campaña navideña 1993, el objetivo de Noche de Paz S.A. es colocar 85,000 cajas de panetones, lo que representa una participación del 1.55% en el mercado total y un 5% en el mercado en cajas (Cuadro No. 1 del Anexo No. 1).

B. Estrategias centrales

En el MNI se plantea una estrategia, de confrontación: se atacará a los líderes (Dipietro y Bellopan) quienes tienen una importante participación en los segmentos donde el producto desea desenvolverse. Además se buscará capturar la mayor cantidad de consumidores de las clases alta y media alta, donde las decisiones de compra son marcadamente racionales y el precio alto no es un impedimento para la compra del producto, sino por el contrario es un indicador de calidad.

En el MI se plantea también una estrategia de confrontación dado que existen marcas conocidas y establecidas. Por esta razón, además de las ventajas sensoriales, se tendrá una agresiva estrategia de precios y promociones idóneas para este segmento. De esta forma el producto será visto como muy competitivo.

El mercado de panetones en general está dividido en dos segmentos: aquellos que consumen panetón en bolsa y los que consumen panetón en caja. Estos a su vez se subdividen cada uno en MI y MNI.

El segmento objetivo será el MI de compradores de panetón en caja y los niveles socioeconómicos alto y medio-alto del MNI, consumidores de panetón en caja, ambos a nivel de Lima Metropolitana.

Las ventajas del producto, en comparación con los de la competencia son varias e importantes para el grupo objetivo al que se piensa llegar. Entre las principales destacan la mejor calidad" de los ingredientes, los aditivos

naturales, empaque superior y el mejor sabor. Todo lo posterior, convierte al panetón Noche de Paz en un excelente producto.

El posicionamiento que se desea en la mente de los consumidores es el siguiente: "El Panetón Noche de Paz es el Mejor". Se considera que este posicionamiento es específico, contundente y diferencial.

C. Estrategias de marketing

Con respecto al beneficio esencial del producto, particularmente en el nivel socioeconómico alto y medio alto, es especialmente importante quedar bien con los familiares y amigos, debido a que las relaciones están fuertemente impregnadas por el interés. Por lo tanto, el producto tendrá que aportar el beneficio de ayudar a "quedar bien" (reconocimiento de la persona que recibe el obsequio hacia la que lo otorga).

El nivel real del producto estará conformado, en primer término, por la forma del empaque que permite verificar el contenido antes de adquirirlo para obsequiarlo. Así se podrá verificar que tenga aspecto agradable (no quemado), buen tamaño, buena forma, etc.

En segundo término, el estilo del panetón que se pretende lanzar es el denominado panetón milanés que se diferencia del tipo genovés en que este último es más bajo y de masa más densa (no esponjoso).

Respecto a las características del producto, se puede decir que se trata de un tipo de pan dulce con abundantes pasas y frutas confitadas (tamaño pequeño), con un buen sabor a partir, especialmente, de esencias naturales, lo que contrastará con aquellos que usan sustancias artificiales. Además, se procurará lograr un tamaño grande y uniforme (25-30 cms. de alto) para lo cual se aplicará permanentemente un riguroso control de calidad. La textura del panetón deberá ser tal que brinde la sensación de frescura y consistencia.

En relación a la marca, se considera que el hombre más apropiado para este producto es Noche de Paz. La principal razón radica en que la Navidad, fecha en la que es más consumido e identificado el panetón, es una fiesta religiosa y no una celebración nacional de los italianos en el Perú. Por lo tanto, un nombre que connote religiosidad será muy fácilmente relacionado por los consumidores. Además, la marca Noche de Paz ya es identificada por el público limeño en forma positiva. Finalmente, se puede señalar que el utilizar

nombres italianos no garantiza en ninguna forma el éxito de un panetón (por ejemplo Benito).

La calidad, debido a la sensorialidad del producto, es otro aspecto importante. Los principales elementos tomados en consideración por los consumidores del segmento escogido son:

- Sabor, olor, color, textura y tamaño.
- Abundancia de pasas y frutas confitadas.
- Presentación en envase higiénico.
- Precio acorde con la calidad.

En cuanto al empaque, una de las razones por las que algunas personas del segmento alto y muy alto no compran panetón en caja, es por no poder verificar el contenido ya que la caja está sellada. Por lo tanto, para ganar a este público, se ha diseñado un nuevo empaque, que consiste en una caja de cartón plastificada que se puede abrir y volver a cerrar. Sin embargo, para evitar la adulteración del contenido, tanto la bolsa protectora como el pirotín llevarán el logotipo de la empresa así como la marca del panetón. Los colores utilizados para el empaque serán rojo, azul y dorado, colores que se relacionan fácilmente con la calidad y con la Navidad.

Con respecto al nivel ampliado del producto, se brindará asesoría de *merchandising* a los autoservicios. Se otorgará crédito en el MI, y en el MNI se trasladará una parte importante del pago a fechas posteriores al 25 de diciembre. Asimismo, las entregas serán efectuadas oportunamente donde el cliente lo solicite (dentro de Lima). En cuanto a la garantía, la caja tendrá un sello en el que se indicará la fecha de caducidad del panetón. Además se colocará atado a la bolsa protectora, un certificado de haber pasado por un riguroso proceso de control de calidad, detallando los beneficios para la salud que brindan los ingredientes diferenciados empleados en el producto. Por último, en relación al servicio postventa, en forma particular se otorgará a los autoservicios la facilidad de canjear los productos que sufran deterioro y/o que no llegaran a venderse, dentro de un rango de tiempo a establecerse.

En lo referente al precio, se han determinado dos estrategias: de acuerdo con el mercado potencial al cual se esté dirigiendo (MNI o MI).

En la estrategia de precios para el MNI, de acuerdo con los criterios evaluativos del segmento objetivo seleccionado dentro de este mercado, se ha observado lo siguiente:

- El mercado exige alta calidad del producto.
- El precio alto crea la impresión de un producto superior.
- La demanda en el segmento objetivo es inelástica.

Sobre esta base se han planteado los siguientes objetivos:

- Liderazgo en producto de calidad.
- Establecer un precio de manera que atraiga clientes de los segmentos inelásticos, donde la calidad prime sobre el precio, sin descuidar el valor percibido del producto por parte del consumidor.

El método para la fijación de precios se basará fundamentalmente en la competencia, para lo que se establecerá un 2% de *premium price* sobre Dipietro.

Con relación a la estrategia para el MI, debido a que los criterios evaluativos para este mercado son diferentes, se aplicará una táctica de fijación de precios mediante descuentos en efectivo y por volumen. Dado que en este tipo de mercado el precio sí forma parte de la evaluación, se buscará tener precios muy competitivos con respecto a la competencia. En cuanto a los descuentos, se fijarán de tal forma que los precios finales al MI sean competitivos con respecto a los de la competencia directa (Dipietro y Bellopan).

Para la distribución del nuevo panetón en caja se utilizarán los canales "productor-cliente" y "productor-minorista-cliente". El canal productor-cliente se utilizará para el MI y en la venta a través de dos tiendas propias. El canal productor-minorista-cliente se utilizará para llegar al nivel socioeconómico alto y medio alto de la población. De lo anterior, se puede concluir que el tipo de distribución será selectivo, es decir, que se pretende colocar el producto en los puntos de venta que permitan llegar al mercado meta.

Para las ventas se utilizará el equipo de personal propio, el mismo que será reforzado con vendedores eventuales, ambos con un sueldo fijo asegurado y comisiones sobre venta. Con el propósito de promover ventas a establecimientos minoristas, la empresa proporcionará a dichos establecimientos impulsoras y degustadoras debidamente capacitadas.

Para el transporte del producto se emplearán los servicios de una empresa con la que se trabaja desde hace más de 5 años y que, por lo tanto, cuenta con la experiencia requerida en cuanto a transporte, manipulación, almacenamiento, horarios de despacho y flujo documentarlo. Además, la gran variedad de medios de transporte que posee esta empresa permite una atención rápida y eficiente a los clientes.

La estrategia de comunicación para el MNI se apoyará en publicidad selectiva y directa que permita llegar eficazmente al público objetivo. Para ello se utilizarán encartes publicitarios en los estados de cuenta bancarios y avisos impresos en periódicos y revistas. Para la selección de los medios más adecuados, se estudiará la información que proporciona CPI y las recomendaciones que pueda ofrecer la agencia publicitaria. Además, se promoverá una campaña de degustación intensiva en los autoservicios, de forma tal que el público pueda certificar la calidad superior del producto que se está introduciendo. Parte de la política de comunicación contemplará la utilización de canjes publicitarios, coauspicios con clientes e impulsadoras de ventas.

La estrategia para el MI utilizará medios que se adecúen a las empresas, así como degustaciones dirigidas a las personas decisoras. Los medios publicitarios seleccionados para este grupo serán revistas tales como *Análisis Laboral* y/o *7/2 de Cambio*, y periódicos como *Gestión* y *El Peruano*.

Las ideas centrales de comunicación deben contemplar los beneficios principales que ofrece el producto los que lo diferencian de los competidores y los que, además, son requeridos y buscados por el grupo objetivo. Por ello, se debe resaltar la mejor calidad de los ingredientes, los aditivos y esencias naturales, buen sabor, empaque especial que permite verificar el contenido, fresca, abundantes pasas y fruta confitada, y todo lo que ayude a posicionar al producto como "El Mejor".

Anexo No. 3

Presupuestos

Cuadro No. 1

**PRESUPUESTO DE VENTAS MENSUALES EN UNIDADES
Y VALORES SEGÚN TIPO DE MERCADO: OCTUBRE - DICIEMBRE 1993**

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Unidades				
MNI	3000	11000	39000	53000
MI	<u>7000</u>	<u>15000</u>	<u>10000</u>	<u>32000</u>
Total	<u>10000</u>	<u>26000</u>	<u>49000</u>	<u>85000</u>
Valor de Venta				
Promedio (US\$)	4.22	4.22	4.22	4.22
Miles US\$	42.2	109.7	206.8	358.7

Fuente: Departamento de Marketing - La Colina del Príncipe.

Cuadro No. 2

**PRESUPUESTO DE MARKETING
OCTUBRE - DICIEMBRE 93**

	US\$	US\$
Investigación	1147	1147
Degustaciones	4118	4118
Publicidad	<u>38335</u>	<u>38335</u>
Total	43600	43600

Fuente: Departamento de Marketing - La Colina del Príncipe.

VI

Información del Entorno Empresarial en el Perú

A. Información Demográfica

Cuadro No. 1

PERÚ: POBLACIÓN POR SEXOS
(En millones de habitantes)

Año	Total	Masc	Fem
1979	16.9	8.4	8.5
1980	17.3	8.6	8.7
1981	17.7	8.8	8.9
1982	18.1	9.1	9.0
1983	18.6	9.4	9.2
1984	19.0	9.6	9.4
1985	19.4	9.8	9.6
1986	19.8	10.0	9.8
1987	20.3	10.2	10.1
1988	20.7	10.4	10.3
1989	21.1	10.6	10.5
1990	21.6	10.8	10.8
1991	22.0	11.1	10.9
1992	22.5	11.3	11.2

Fuente: CPI, "Market Report" de junio de 1992.

Cuadro No. 2

PERÚ: POBLACIÓN POR EDADES
(Como porcentaje del total de habitantes)

Grupos de Edades		%
De	Hasta	
0	4	13.1
5	9	12.2
10	14	11.6
15	19	10.9
20	24	9.7
25	29	8.5
30	34	7.1
35	39	6.0
40	44	4.8
45	49	3.9
50	54	3.4
55	59	2.8
60	64	2.2
65	69	3.8

Fuente: CPI, "Market Report" de junio de 1992.

Cuadro No. 3

**PERÚ: POBLACIÓN 1992 POR DEPARTAMENTOS
SEGÚN SEXOS, GRUPOS DE EDAD Y ZONAS DE RESIDENCIA**

	Total Miles	Total %	Sexos		Edades			Urbana % (1)	Rural % (1)
			Masc %	Fem %	0/14 %	15/64 %	65/.. %		
Amazonas	354.6	1.6	1.7	1.5	1.8	1.5	1.2	0.7	3.7
Ancash	1013.0	4.5	4.5	4.5	4.8	4.3	5.5	3.8	6.0
Apurímac	371.9	1.7	1.6	1.7	1.8	1.5	2.4	0.7	3.9
Arequipa	966.4	4.3	4.3	4.3	4.1	4.5	4.5	5.3	2.0
Ayacucho	580.5	2.6	2.6	2.6	2.9	2.4	3.3	1.5	5.0
Cajamarca	1273.2	5.7	5.7	5.5	6.6	5.1	5.9	2.1	14.0
Callao (2)	588.4	2.6	2.7	2.6	2.3	2.9	2.7	3.7	0.1
Cuzco	1077.1	4.8	4.8	4.7	4.9	4.7	4.7	3.4	8.2
Huancavelica	379.5	1.7	1.7	1.7	2.0	1.5	1.8	0.7	4.1
Huánuco	633.4	2.8	2.9	2.8	3.2	2.6	2.3	1.5	5.9
Ica	541.7	2.4	2.4	2.5	2.4	2.4	2.6	2.9	1.3
Junín	1123.7	5.0	5.0	4.9	5.2	4.9	4.9	4.5	6.2
La Libertad	1248.3	5.6	5.5	5.7	5.7	5.4	6.2	5.5	5.7
Lambayeque	928.3	4.1	4.0	4.3	4.2	4.1	3.8	4.7	2.8
Lima	6615.0	29.5	28.8	30.2	25.5	31.9	29.6	40.7	3.3
Loreto	684.7	3.0	3.2	2.9	3.1	3.1	2.0	2.5	4.4
Madre de Dios	51.7	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.3
Moquegua	135.0	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	0.3
Pasco	301.1	1.3	1.4	1.3	1.5	1.3	1.0	1.1	1.8
Piura	1457.0	6.5	6.5	6.4	7.0	6.2	6.0	6.3	7.1
Puno	1039.2	4.6	4.6	4.6	5.0	4.1	5.6	2.7	9.0
San Martín	487.7	2.2	2.4	2.0	2.4	2.1	1.4	1.7	3.2
Tacna	213.6	1.0	1.0	0.9	0.9	1.0	0.7	1.2	0.3
Tumbes	147.1	0.7	0.7	0.6	0.7	0.7	0.5	0.8	0.4
Ucayali	241.8	1.1	1.1	1.0	1.2	1.0	0.7	1.1	1.0
Total	22453.9	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(1) Población urbana a nivel nacional: 69.9%.

Población rural a nivel nacional: 30.1%.

(2) Provincia constitucional.

Fuente: CPI, "Market Report" de junio de 1992.

Cuadro No. 4

POBLACIÓN Y HOGARES DE LOS 52 PRINCIPALES CENTROS URBANOS DEL PERÚ

	Población			Hogares		
	Miles	% del total nacional	% del total urbano	Miles	% del total nacional	% del total urbano
Lima y Callao	6435.9	28.7	41.0	1132.2	25.2	36.1
Arequipa	655.6	2.9	4.2	131.1	2.9	4.2
Trujillo	545.8	2.4	3.5	102.5	2.3	3.3
Chiclayo	438.4	2.0	2.8	81.1	1.8	2.6
Piura	318.1	1.4	2.0	60.0	1.3	1.9
Chimbote	312.0	1.4	2.0	58.9	1.3	1.9
Iquitos	305.7	1.4	1.9	53.6	1.2	1.7
Cuzco	296.5	1.3	1.9	60.4	1.3	1.9
Huancayo	233.7	1.0	1.5	48.7	1.1	1.6
Pucallpa	162.8	0.7	1.0	28.1	0.6	0.9
Tacna	156.2	0.7	1.0	32.5	0.7	1.0
Ica	154.4	0.7	1.0	29.7	0.7	0.9
Sullana	153.6	0.7	1.0	29.0	0.6	0.9
Juliaca	138.6	0.6	0.9	30.0	0.7	1.0
Ayacucho	120.3	0.5	0.8	26.8	0.6	0.9
Cajamarca	109.7	0.5	0.7	22.8	0.5	0.7
Puno	105.8	0.5	0.7	24.6	0.5	0.8
Talara	97.1	0.4	0.6	18.0	0.4	0.6
Huánuco	93.2	0.4	0.6	18.0	0.4	0.6
Tarapoto	83.4	0.4	0.5	14.7	0.3	0.5
Cerro de Pasco	82.9	0.4	0.5	16.6	0.4	0.5
Huacho	75.2	0.3	0.5	15.3	0.3	0.5
Pisco	74.9	0.3	0.5	14.3	0.3	0.5
Huaraz	74.5	0.3	0.5	15.6	0.3	0.5
Tumbes	66.2	0.3	0.4	12.0	0.3	0.4

(continúa)

(continuación)

	Población			Hogares		
	Miles	% del total nacional	% del total urbano	Miles	% del total nacional	% del total urbano
Huaral	50.8	0.2	0.3	10.6	0.2	0.3
Chincha	50.3	0.2	0.3	10.0	0.2	0.3
Tingo María	50.1	0.2	0.3	9.3	0.2	0.3
Tarma	48.0	0.2	0.3	10.0	0.2	0.3
Barranca	47.3	0.2	0.3	9.3	0.2	0.3
La Oroya	45.3	0.2	0.3	9.6	0.2	0.3
Chulucanas	45.0	0.2	0.3	8.3	0.2	0.3
Paita	41.4	0.2	0.3	8.0	0.2	0.3
Ilo	41.3	0.2	0.3	8.9	0.2	0.3
Jaén	40.1	0.2	0.3	7.1	0.2	0.2
Lambayeque	35.0	0.2	0.2	6.1	0.1	0.2
Paramonga	34.5	0.2	0.2	6.8	0.2	0.2
Chepén	34.5	0.2	0.2	6.9	0.2	0.2
Santa	34.0	0.2	0.2	6.3	0.1	0.2
Moquegua	31.8	0.1	0.2	7.0	0.2	0.2
Huancavelica	30.7	0.1	0.2	6.5	0.1	0.2
Catacaos	30.6	0.1	0.2	5.1	0.1	0.2
Abancay	30.4	0.1	0.2	6.0	0.1	0.2
Yurimaguas	30.3	0.1	0.2	5.2	0.1	0.2
Moyobamba	28.9	0.1	0.2	5.4	0.1	0.2
Chancay	28.7	0.1	0.2	5.4	0.1	0.2
Ferreñafe	27.3	0.1	0.2	5.0	0.1	0.2
Mollendo	26.8	0.1	0.2	5.5	0.1	0.2
Nazca	25.3	0.1	0.2	5.2	0.1	0.2
Puerto Maldonado	23.5	0.1	0.1	4.3	0.1	0.1
Jauja	18.9	0.1	0.1	3.9	0.1	0.1
Chachapoyas	17.6	0.1	0.1	3.7	0.1	0.1
Total	12238.9	54.5	78.0	2261.9	50.4	72.1

Fuente: CPI, "Market Report" de junio de 1992.

Cuadro No. 5

GRAN LIMA: POBLACIÓN Y HOGARES SEGÚN DISTRITOS

	Población			Hogares			Densidad	
	Miles	% de	% del	Miles	% de	% del	(1)	(2)
		Gran	Perú		Gran	Perú	H.H.	% Var
	Lima	Urbano	Lima	Lima	Urbano			
Comas	414.0	6.8	2.6	70.0	6.6	2.2	5.9	4
Cercado	408.8	6.7	2.6	72.3	6.8	2.3	5.7	-1
Callao	323.4	5.3	2.1	55.3	5.2	1.8	5.8	3
La Victoria	316.0	5.2	2.0	37.8	3.5	1.2	8.4	47
Villa El Salvador	267.9	4.4	1.7	45.1	4.2	1.4	5.9	4
Rímac	227.2	3.7	1.4	41.1	3.8	1.3	5.5	-3
Independencia	226.5	3.7	1.4	38.8	3.6	1.2	5.8	3
Chorrillos	197.5	3.3	1.3	35.2	3.3	1.1	5.6	-1
El Agustino	180.3	3.0	1.1	30.4	2.8	1.0	5.9	4
Ate	159.5	2.6	1.0	30.8	2.9	1.0	5.2	-9
Los Olivos	156.6	2.6	1.0	31.0	2.9	1.0	5.1	-11
Surquillo	155.8	2.6	1.0	29.0	2.7	0.9	5.4	-6
San Miguel	123.8	2.0	0.8	23.2	2.2	0.7	5.3	-6
Miraflores	111.5	1.8	0.7	21.9	2.1	0.7	5.1	-11
Breña	111.3	1.8	0.7	19.8	1.9	0.6	5.6	-1

(continúa)

(continuación)

	Población			Hogares			Densidad	
	Miles	% de	% del	Miles	% de	% del	(1)	(2)
		Gran	Perú		Gran	Perú	H.H.	% Var
		Lima	Urbano		Lima	Urbano		
Santa Anita	97.0	1.6	0.6	18.7	1.8	0.6	5.2	-9
Pueblo Libre	91.5	1.5	0.6	17.9	1.7	0.6	5.1	-10
Jesus María	90.1	1.5	0.6	16.0	1.5	0.5	5.6	-1
Carabayllo	86.1	1.4	0.5	16.4	1.5	0.5	5.3	-8
Lince	85.5	1.4	0.5	18.0	1.7	0.6	4.8	-17
San Borja	78.4	1.3	0.5	15.7	1.5	0.5	5.0	-12
San Isidro	77.4	1.3	0.5	16.0	1.5	0.5	4.8	-15
San Luis	76.5	1.3	0.5	12.7	1.2	0.4	6.0	6
Bellavista	75.1	1.2	0.5	12.9	1.2	0.4	5.8	2
Barranco	66.2	1.1	0.4	12.0	1.1	0.4	5.5	-3
La Molina	62.0	1.0	0.4	14.0	1.3	0.4	4.4	-22
La Perla	52.6	0.9	0.3	9.5	0.9	0.3	5.5	-3
La Punta	5.5	0.1	0.0	0.9	0.1	0.0	6.1	7
Total	6075.7	100.0	38.7	1068.0	100.0	34.0	5.7	0

(1) Número de habitantes por cada hogar.

(2) Diferencia porcentual respecto al promedio (5.7 hab. x hogar).

Fuente: CPI. "Market Report" de junio de 1992.

Cuadro No. 6

LIMA METROPOLITANA: POBLACIÓN TOTAL SEGÚN GRUPOS DE EDADES Y SEXOS

Grupos de Edades	Total			Masculina			Femenina		
	Miles	% de Lima Metrop	% del Perú Urbano	Miles	% de Lima Metrop	% del Perú Urbano	Miles	% de Lima Metrop	% del Perú Urbano
De Hasta									
0 4	739.5	11.5	2.3	370.6	5.8	1.2	368.9	5.7	1.1
5 9	715.2	11.1	2.2	359.9	5.6	1.1	355.3	5.5	1.1
10 14	696.1	10.8	2.2	348.5	5.4	1.1	347.6	5.4	1.1
15 19	663.1	10.3	2.1	331.4	5.1	1.0	331.7	5.2	1.0
20 24	609.0	9.5	1.9	304.6	4.7	0.9	304.4	4.7	0.9
25 29	547.3	8.5	1.7	272.9	4.2	0.8	274.4	4.3	0.9
30 34	491.4	7.6	1.5	244.8	3.8	0.8	246.6	3.8	0.8
35 39	430.6	6.7	1.3	213.8	3.3	0.7	216.8	3.4	0.7
40 44	366.9	5.7	1.1	181.7	2.8	0.6	185.2	2.9	0.6
45 49	301.0	4.7	0.9	148.0	2.3	0.5	153.0	2.4	0.5
50 54	242.0	3.8	0.8	118.3	1.8	0.4	123.7	1.9	0.4
55 59	188.2	2.9	0.6	91.4	1.4	0.3	96.8	1.5	0.3
60 64	153.6	2.4	0.5	72.8	1.1	0.2	80.8	1.3	0.3
65 Más	292.0	4.5	0.9	130.9	2.0	0.4	161.1	2.5	0.5
	6435.9	100.0	20.0	3189.6	49.6	9.9	3246.3	50.4	10.1

Fuente: CPI, " Market Report " de junio de 1992.

Cuadro No. 7

AREQUIPA METROPOLITANA: POBLACIÓN TOTAL SEGUN GRUPOS DE EDADES Y SEXOS

Grupos de Edades	Total			Masculina			Femenina		
	Miles	% de Arequip Metrop	% del Perú Urbano	Miles	% de Arequip Metrop	% del Perú Urbano	Miles	% de Arequip Metrop	% del Perú Urbano
De Hasta									
0 4	80.9	12.3	0.3	40.5	12.4	0.1	40.4	0.6	0.1
5 9	80.3	12.2	0.2	40.9	12.5	0.1	39.4	0.6	0.1
10 14	83.2	12.7	0.3	41.8	12.8	0.1	41.4	0.6	0.1
15 19	74.7	11.4	0.2	37.6	11.5	0.1	37.1	0.6	0.1
20 24	71.2	10.9	0.2	36.0	11.0	0.1	35.2	0.5	0.1
25 29	58.4	8.9	0.2	28.8	8.8	0.1	29.6	0.5	0.1
30 34	45.3	6.9	0.1	22.6	6.9	0.1	22.7	0.4	0.1
35 39	36.7	5.6	0.1	17.3	5.3	0.1	19.4	0.3	0.1
40 44	27.2	4.1	0.1	13.7	4.2	0.0	13.5	0.2	0.0
45 49	25.3	3.9	0.1	12.1	3.7	0.0	13.2	0.2	0.0
50 54	20.0	3.1	0.1	9.8	3.0	0.0	10.2	0.2	0.0
55 59	16.4	2.5	0.1	8.2	2.5	0.0	8.2	0.1	0.0
60 64	11.8	1.8	0.0	5.6	1.7	0.0	6.2	0.1	0.0
65 Más	24.2	3.7	0.1	12.1	3.7	0.0	12.1	0.2	0.0
Total	655.6	100.0	2.0	327.0	49.9	1.0	328.6	50.1	1.0

Fuente: CPI, " Market Report " de junio de 1992.

Cuadro No. 8

**COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DEL
PERÚ POR NIVELES SOCIOECONÓMICOS (NSE)**

	1987 %	1990 %	1991 %	1992 %
NSE A	3.0	2.2	1.8	1.6
NSE B	14.0	12.4	10.1	9.4
NSE C	32.0	28.9	29.5	28.8
NSE D	51.0	56.5	58.6	60.1
Total	100	100	100	100

Fuente: Apoyo S.A - IGM Niveles Socioeconómicos de junio de 1992.

Cuadro No. 9

**DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL PERÚ
POR NIVELES SOCIOECONÓMICOS (NSE) Y ZONA DE RESIDENCIA**

	Lima Met.		Resto Urbano		Rural		Total Perú	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%	Miles	%
NSE A	229.4	1.0	137.7	0.6	0.0	0.0	367.1	1.6
NSE B	1129.2	5.0	918.1	4.1	65.5	0.3	2112.9	9.4
NSE C	2346.3	10.5	3305.2	14.8	786.0	3.5	6437.6	28.8
NSE D	2939.1	13.1	4820.1	21.5	5698.8	25.5	13458.0	60.1
Total	6644.1	29.7	9181.2	41.1	6550.3	29.3	22375.6	100.0

Fuente: Apoyo S.A - IGM Niveles Socioeconómicos de junio de 1992.

Cuadro No. 10

**COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DE LIMA METROPOLITANA
POR NIVELES SOCIOECONÓMICOS (NSE)**

	1987	1990	1991	1992
	%	%	%	%
NSE A	7.0	3.9	3.2	3.5
NSE B	23.0	21.0	17.3	17.0
NSE C	40.0	38.7	40.2	35.3
NSE D	30.0	36.5	39.3	44.2
Total	100	100	100	100

Fuente: Apoyo S.A - IGM Niveles Socioeconómicos de junio de 1992.

Cuadro No. 11

**DISTRIBUCIÓN DE LOS NIVELES SOCIOECONÓMICOS (NSE)
SEGÚN LUGAR DE RESIDENCIA**

	Lima Met.	Resto Urbano	Rural	Total Perú
	%	%	%	%
NSE A	62.5	37.5	0.0	100.0
NSE B	53.4	43.5	3.1	100.0
NSE C	36.4	51.4	12.2	100.0
NSE D	21.8	35.8	42.4	100.0

Fuente: Apoyo S.A - IGM Niveles Socioeconómicos de junio de 1992.

Cuadro No. 12
PERFIL DE LOS NIVELES SOCIOECONÓMICOS A Y B
SEGÚN APOYO S.A.

Características Predominantes	A1	A2	B1	B2	B3
Catalogación Asignada Autopercibida	Alto Medio Alto	Medio Alto Medio	Medio Típico Medio	Medio Emergente Medio	Medio Bajo Medio
Jefe del Hogar Lugar de Nacimiento Grupo Etnico Educación Años de Estudio Ocupación	Lima Blanco Superior 16 a más Empresario Alto Ejecutivo	Lima Blanco Superior 16.0 Ejecutivo Profesional	Lima Blanco / Mestizo Superior 15.0 Profesional Comerciante	Lima Mestizo Superior 15.0 Comerciantes Empleado	Sierra / Lima Mestizo Secund. / Superior 13.0 Comerciante Técnico
Ingreso Familiar Mensual Ordinario (Promedios en US\$)	Más de 3,000	De 1,000 a 3,000	730	740	620

(continúa)

(continuación)

Características Predominantes	A1	A2	B1	B2	B3
<u>Vivienda</u>					
Tipo	Residencia	Residencia Chalet	Chalet / Puerta de Calle. Fachada terminada	Puerta de Calle Fachada terminada	Puerta de Calle Fachada terminada
Instalaciones de Agua	Fría y Caliente	Fría y Caliente	Fría y Caliente	Fría	Fría
No. de Ambientes (Sin Contar Baños)	9 a más	7.2	6.4	6.9	6.1
No. de Baños	4 a más	3.1	2.3	2.1	1.7
No. de Focos por cada Miembro del Hogar	5 a más	4.3	3.3	3.2	2.0
Zona	Residencial	Residencial	Media	Popular	Media
<u>Autos y Artefactos</u>					
Tipo de Cocina	Eléctrica y Gas	A Gas	A Gas	A Gas	A Gas
Tenencia de Automóvil	100 %	78 %	45 %	17 %	26 %
Tenencia de Refrigeradora	100 %	100 %	99 %	100 %	92 %
Tenencia de TV con CR	100 %	87 %	63 %	69 %	40 %
Tenencia de Teléfono	95 %	88 %	77 %	48 %	52 %
Cantidad de Artefactos	25 a más	21.4	19.0	17.5	14.6
<u>Colegio de los Hijos</u>	Privado Laico	Privado Religioso	Privado Religioso	Estatal Privado Laico	Privado Laico Estatal

Fuente: APOYO S.A., en su IGM - Niveles Socioeconómicos de junio de 1992.

Cuadro No. 13

**PERFIL DE LOS NIVELES SOCIOECONÓMICOS C Y D
SEGÚN APOYO S.A.**

Características Predominantes					
	C1	C2	C3	D1	D2
<u>Catalogación</u> Asignada Autopercebida	Bajo Ascendente Medio	Bajo Emergente Medio Bajo	Bajo Típico Bajo	Muy Bajo Ascendente Bajo	Muy Bajo Típico Bajo
<u>Jefe del Hogar</u> Lugar de Nacimiento Grupo Etnico Educación Años de Estudio Ocupación	Lima Mestizo Secundaria / Sup. 11.6 Obrero especializ. Técnicos	Sierra / Lima Mestizo Secundaria 12.1 Pequeño Comerc. Obreros especializ.	Sierra / Lima Mestizo Secund. / Primaria 9.1 Obrero especializ. Pequeño Comerc.	Sierra Mestiza Secund. / Primaria 8.1 Obreros Ambulantes	Sierra Mestiza Secund. / Primaria 6.9 Obreros Ambulantes
<u>Ingreso Familiar Mensual Ordinario</u> (Promedios en US\$)	303	286	231	202	167
<u>Vivienda</u> Tipo Instalaciones de Agua No. de Ambientes (Sin Contar Baños) No. de Baños No. de Focos por cada miembro del Hogar Zona	Puerta de Calle Fachada Terminada Fría 5.4 1.4 1.7 Popular	Puerta de Calle Fachada Terminada Fría 4.5 1.1 1.6 Marginal	Puerta de Calle Fachada sin terminar Fría 4.4 1.1 1.2 Popular	Puerta de Calle Fachada sin terminar Fría 3.3 0.7 0.7 Marginal	Precaria Provisional No Tiene 2.4 0.2 0.4 Marginal

(continúa)

(continuación)

Características Predominantes	C1	C2	C3	D1	D2
<u>Autos y Artefactos</u>					
Tipo de Cocina	A Gas	A Gas / Kerosene	A Gas / Kerosene	A Kerosene	A Kerosene
Tenencia de Automóvil	8 %	5 %	8 %	2 %	1 %
Tenencia de Refrigerador	90 %	82 %	70 %	51 %	6 %
Tenencia de TV con CR	32 %	26 %	12 %	4 %	0 %
Tenencia de Teléfono	29 %	2 %	13 %	1 %	0 %
Cantidad de Artefactos	11.8	9.7	8.8	6.5	4.2
<u>Colegio de los Hijos</u>	Estatal	Estatal	Estatal	Estatal	Estatal

Fuente: Apoyo S.A., en su IGM - Niveles Socioeconómicos de junio de 1992.

B. Información Macroeconómica

Cuadro No. 1

DINÁMICA DE LA ECONOMÍA PERUANA

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Demanda Interna													
Consumo (variación porcentual)	6.6	2.3	-0.4	-9.7	1.1	2.3	11.8	7.8	-8.4	-15.9	-0.1	3.7	nd
Inversión (variación porcentual)	30.4	27.9	-4.5	-33.2	-2.5	-12.6	45.6	23.7	-9.2	-26.1	1.0	11.6	nd
Oferta Global													
PBI (variación porcentual)	2.9	3.1	0.9	-12.0	4.5	1.6	9.3	8.3	-8.2	-11.8	-4.4	2.6	-2.7
Importaciones (variación porcentual)	45.0	19.6	-2.7	-25.0	-20.1	-12.6	23.8	10.4	-13.1	-14.4	14.4	17.5	10.0
Sector Externo													
Balanza Cta.Cte. / PBI (%)	-0.6	-8.1	-7.4	-4.1	-0.7	0.7	-4.6	-6.0	-4.8	0.3	-6.8	-7.9	nd
Servicio Deuda Ext./ Exportaciones (%)	28.6	45.8	36.7	20.1	17.4	16.3	14.7	11.7	4.3	5.6	5.8	21.8	10.0
Sector Público													
Tributos / PBI (%)	15.8	13.2	13.1	10.9	11.8	13.6	11.8	9.1	9.0	6.7	8.6	8.3	nd
Déficit Sect.Public. / PBI (%)	-3.8	-6.6	-7.6	-10.2	-6.6	-2.8	-5.6	-7.3	-8.3	-6.8	-3.9	-1.4	nd
Sector Monetario													
Liquidez Real (Nuevos S/. 1979)	851	855	876	745	790	961	891	1021	912	578	383	267	329
Moneda Extranjera / Liquidez (%)	28.1	27.4	35.0	40.4	46.2	30.4	11.4	10.0	31.9	21.2	46.8	58.0	63.6
Ahorro Financiero / PBI (%)	13.8	15.4	18.4	19.6	19.8	14.6	10.9	10.2	13.1	13.5	11.0	8.5	nd
Sector Familiar													
Remunerac.Mínima Vital (Nuevos S/. 1991)	272	231	213	219	170	146	154	170	126	87	58	38	35
Desempleo / PEA (%)	7	7	7	9	11	12	8	6	nd	8	8	6	8
Inflación	61	73	73	125	112	158	63	115	1722	2775	7650	139	57
Tipo de Cambio (1)	288.9	422.3	697.6	1628.6	3466.9	11.0	14.0	16.8	128.8	2666.2	0.2	0.8	1.3
PBI Real (2)	338	348	351	309	324	330	359	383	347	306	292	300	292
PBI per cápita (Intis de 1979)	211	215	210	180	184	184	197	209	188	162	151	151	144
Exportaciones (Millones de US\$)	3916	3249	3293	3015	3147	2978	2531	2661	2694	3488	3231	3329	2480
Importaciones (Millones de US\$)	3090	3802	3722	2722	2140	1806	2596	3182	2750	2291	2891	3494	2970

(1) En Soles hasta 1984, intis entre 1985 y 1989, y nuevos soles desde 1990.

(2) En miles de millones de soles de 1970.

Fuente: Coyuntura Económica - Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

C. Información de Mercadotecnia

Cuadro No. 1

INVERSIÓN PUBLICITARIA EN MEDIOS - PERÚ
(En millones US\$)

	1991	1992
Televisión	94.5	97.2
Radio	19.5	27.0
Prensa Diarios	18.0	28.8
Prensa Revistas	7.5	10.8
Otros	10.5	16.2
Total	150.0	180.0

Fuente : J. Walter Thompson Perú.

Cuadro No. 2

INVERSIÓN PUBLICITARIA EN MEDIOS - PERÚ
(En % del Total Nacional)

	1991	1992
Televisión	63	54
Radio	13	15
Prensa Diarios	12	16
Prensa Revistas	5	6
Otros	7	9
Total	100	100

Fuente : J. Walter Thompson Perú.

Cuadro No. 3

INVERSIÓN PUBLICITARIA - ANUNCIADORES TOP
(En millones US\$)

	1991	1992
Backus & Johnston	10.0	15.0
Banco de Crédito	8.0	12.0
Coca-Cola	7.0	8.0
Procter & Gamble	7.0	8.0
Cía. Nac. de Cerveza	6.0	7.0
Hogar S.A.	5.5	5.0
Banco Wiese	5.0	5.0
Nestlé	4.5	5.0
J.R. Lindley e Hijo	4.0	4.0
Banco Latino	4.0	3.0
Total	61	72

Fuente : J. Walter Thompson Perú.

Cuadro No. 4

INVERSIÓN PUBLICITARIA - ANUNCIADORES TOP
(En % del Total Nacional)

	1991	1992
Backus & Johnston	6.7	8.3
Banco de Crédito	5.3	6.7
Coca-Cola	4.7	4.4
Procter & Gamble	4.7	4.4
Cía. Nac. de Cerveza	4.0	3.9
Hogar S.A.	3.7	2.8
Banco Wiese	3.3	2.8
Nestlé	3.0	2.8
J.R. Lindley e Hijo	2.7	2.2
Banco Latino	2.7	1.7
Acumulado parcial	40.7	40.0

Fuente : J. Walter Thompson Perú.

Cuadro No. 5**FACTURACIÓN PUBLICITARIA (1) - AGENCIAS TOP**
(En millones US\$)

	1991	1992
J. Walter Thompson	9.0	13.0
Causa / Leo Burnett	8.0	11.0
Publicistas Asociados	7.5	9.0
Properú / Lintas	7.0	8.5
Mc Cann Erickson	6.5	8.0
Signo Publicitario	6.0	6.0
Mig	5.0	7.5
Quorum	5.0	8.5
Grey	4.5	6.0
Imma	4.0	5.5
Total	62.5	83.0

- (1) Incluye toda la facturación realizada a sus clientes, tanto por medios como por Producción . Incluye IGV.

Cuadro No. 6**FACTURACIÓN PUBLICITARIA (1) - AGENCIAS TOP**
(En % del Total Nacional)

	1991	1992
J. Walter Thompson	6.0	8.6
Causa / Leo Burnett	5.4	7.3
Publicistas Asociados	5.0	6.0
Properú / Lintas	4.7	5.6
Mc Cann Erickson	4.4	5.3
Signo Publicitario	4.0	4.0
Mig	3.4	5.0
Quorum	3.4	5.6
Grey	3.0	4.0
Imma	2.7	3.6
Total	42.0	55.0

- (1) Incluye toda la facturación realizada a sus clientes, tanto por medios como por Producción . Incluye IGV.

Cuadro No. 7

PRINCIPALES TARIFAS PUBLICITARIAS EN MEDIOS MASIVOS 1993
(En US\$)

Televisión		
Frecuencia 2	Horario Estelar 30"	1,430
América		1,296
Panamericana		3,000
ATV		1,296
Frecuencia 2	Horario Rotativo 30"	320
América		216
Panamericana		600
ATV		260
Radio FM		
RPP	Aviso Fijo 30"	270
Radio Mar		210
Studio 92		150
1160		150
Panamericana		120
Prensa Diarios		
El Comercio	1 Pag. Lunes a Viernes	6,500
Expreso		1,800
La República		1,700
Gestión		2,700
El Comercio	1 Pag. Domingos	9,000
Expreso		2,600
La República		2,300
Prensa Revistas		
Caretas	1 Pag. Blanco y Negro	1,700
Oiga		1,700
SI		1,800
Gente		2,000

Fuente: J. Walter Thompson Perú.

Cuadro No. 8

PRINCIPALES TARIFAS DE TRABAJOS DE PRODUCCIÓN 1993
(En US\$)

Comerciales (Sin Modelos ni Jingles)		
TV 39" - Video Tape	10,000	- 20,000
TV 39" - 35 mm	25,000	- 40,000
Radio 30"	1,000	- 2,000
Jingles (Musicalización)		
30"	2,000	- 3,000
Modelos		
Desconocido	500	- 1,500
Conocido	1,500	- 4,000
Estelar	5,000	- 10,000
Trabajos de Artes		
1 Pag. Blanco y Negro	1,500	- 3,000
1 Pag. Color	2,000	- 4,000

Fuente: J. Walter Thompson.

Cuadro No. 9

**TARIFAS DE ACTIVIDADES EN AUTOSERVICIOS Y
OTROS PUNTOS DE VENTA (1)**

		Costo Mensual x Punto de Venta (US\$)
Personal (2)	Nivel A	750
	Nivel B	500
	Nivel C	350
Stand (3)	Nivel A	150
	Nivel B	100
	Nivel C	50

- (1) Del tipo degustación para consumidores, impulsación de ventas, etc.
- (2) Una persona durante un mes en una tienda, incluyendo todos los costos y la utilidad de la empresa que brinda el servicio.
- (3) Un stand o mueble, equipado sólo en nivel A, incluido el costo de transporte y decorado.

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

Cuadro No. 10**TARIFAS DE ACTIVIDADES DE VENTA
"CASA POR CASA" (PUERTA A PUERTA)**

Porcentaje del Precio de Venta		
Servicio (1)	Nivel A	15
	Nivel B	12
	Nivel C	10

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

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

Cuadro No. 11**TARIFAS DE AVISOS COOPERATIVOS (1)
EN PRINCIPALES CADENAS DE AUTOSERVICIOS**

		Costo del Aviso (US\$)
E. Wong (Viernes)	7 x 8 cms.	300
	15 x 25 cms.	1200
Scala (Jueves)	7 x 8 cms.	150
	15 x 25 cms.	500
Mass (Viernes)	7 x 8 cms.	300
	15 x 25 cms.	1000
Ebony (Jueves)	7 x 8 cms.	100 (2)
	15 x 25 cms.	500 (2)

- (1) El aviso cooperativo en prensa es pagado por el proveedor y anunciante.
(2) Encarte.