

*Casos  
sobre la  
Mercadotecnia  
Estratégica  
de la  
Empresa  
Peruana*

**David Mayorga  
Patricia Araujo**

**Apuntes  
de  
Estudio**



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO  
CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)

## Casos sobre la mercadotecnia estratégica de la empresa peruana

***Casos  
sobre la  
Mercadotecnia  
Estratégica  
de la  
Empresa  
Peruana***

**David Mayorga  
Patricia Araujo**



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

**LIMA-PERÚ  
1997**

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

**CASOS SOBRE LA MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PERUANA**

David Mayorga  
Patricia Araujo

1a. edición: enero 1997

Diseño de la carátula: M & B CREATIVOS

**42970**

**UNIVERSIDAD DEL PACIFICO**  
**RUP - CENDI**

**BUP - CENDI**

**Mayorga Gutiérrez, David**

Casos sobre la mercadotecnia estratégica de la empresa peruana / David Mayorga y Patricia Araujo. -- Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1997. -- (Apuntes de Estudio ; 29)

/MERCADEO / ESTRATEGIA EMPRESARIAL/EMPRESAS/ESTUDIO DE CASOS/PERÚ/

658.8(85) (CDU)

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

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

Derechos reservados conforme a Ley.

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

FN. 30

# Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>13</b>
<b>I. Caso: Sistema Privado de Pensiones: AFP Pro Destino</b>	<b>15</b>
1. Antecedentes .....	15
2. El Sistema Privado de Pensiones (SPP) en el país .....	16
2.1 Características del SPP .....	16
3. La creación de las AFP's .....	20
3.1 Retribución de las AFP's y rentabilidad de los fondos .....	21
3.2 Características de los afiliados .....	23
3.3 Estrategia de marketing de las AFP's .....	25
4. AFP Pro Destino .....	29
4.1 Creación .....	29
4.2 Capital social e inversiones .....	29
4.3 Fondo de pensiones .....	30
4.4 Recursos humanos y tecnológicos .....	30
4.5 Características de los afiliados .....	31
4.6 La estrategia de mercadotecnia .....	31

<b>II.</b>	<b>Caso: Electrodomésticos Garza</b>	<b>33</b>
1.	Estrategias de venta	34
1.1	La venta al crédito	35
1.2	Las empresas de crédito de consumo	36
2.	El grupo Garza	37
2.1	Historia	37
2.2	Estrategia de ventas del grupo	41
2.2.1	Política de crédito y cobranzas	43
2.2.2	El sistema de fondos colectivos de Garza	44
2.2.3	Odin Corporación de Crédito	45
<b>III.</b>	<b>Caso: Los teléfonos celulares: Empresa Telesiglo XXI</b>	<b>47</b>
1.	Las telecomunicaciones en el Perú	48
1.1	La telefonía celular en el Perú	49
1.1.1	Clientes potenciales	50
1.2	Empresas que brindan el servicio de telefonía celular en el país	51
2.	Telesiglo XXI	52
2.1	Divisiones de la empresa	53
2.2	Estrategia de marketing	55
2.3	Sistema de tarifas	56
2.4	Prestación de servicios diversos	60
3.	Competencia	61
3.1	Telesa	61
3.1.1	Sistema tarifario de Telesa	63
<b>IV.</b>	<b>Caso: Dofrio</b>	<b>67</b>
1.	Desarrollo de la empresa	68
2.	Cambios aplicados según áreas	69
2.1	Organización	69
2.2	Producción	70
2.3	Logística y almacén	70
2.4	Distribución y ventas	71
2.5	Política de precios	74
2.6	Recursos humanos	76
2.7	Análisis financiero	77
3.	Líneas de producción de la empresa	78
3.1	Helados	80

3.2	Chocolates	81
3.3	Caramelos	82
3.4	Galletas	82
3.5	Panetones	83
3.6	Política de exportaciones	84
<b>V.</b>	<b>Caso: Compañía de Seguros Suizo Peruana La Pacífica</b>	<b>87</b>
1.	Los seguros en el Perú	88
1.2	La estrategia de mercadotecnia adoptada por las empresas de seguros	97
2.	Compañía de Seguros Suizo Peruana La Pacífica	98
<b>VI.</b>	<b>Caso: Televisión por cable: Cablitel</b>	<b>101</b>
1.	Situación mundial de la televisión por cable	101
2.	La televisión por cable en el Perú	104
2.1	Cablitel	104
2.2	Competencia de Cablitel: Telemágico	110
<b>VII.</b>	<b>Caso: Supermercados Santa Chabela</b>	<b>113</b>
1.	Santa Chabela	117
2.	Competencia	123
2.1	E. Ion	123
2.2	First Market	124
2.3	Maxim	125
<b>VIII.</b>	<b>Caso: Bombon Grill</b>	<b>126</b>
1.	Los restaurantes de comida rápida en el Perú	126
2.	Bombon Grill	127
3.	La competencia	133
3.1	Burger Queen	133
3.2	Pacífico Chicken	135
3.3	Chifa Ya	135
3.4	Ricón Pizza	136
3.5	Toninno's Pizza	136

<b>IX. Caso: La Incaica</b> .....	<b>137</b>
1. La industria de bebidas gaseosas .....	137
2. La empresa K.R. Sinkley .....	141
2.1 Los productos: La Incaica, Limbo, Yeltz, Rocola .....	145
3. Competencia .....	149
3.1 Cocola .....	149
3.2 Betsi .....	150
3.3 Concorde .....	151
3.4 Kola British .....	152
<b>X. Caso: Tarjeta Bankcredit</b> .....	<b>153</b>
1. Características que presentan las tarjetas de crédito .....	155
2. Las tarjetas de crédito internacionales .....	159
2.1 Tiza .....	159
2.2 Fastercard .....	159
2.3 America Rapid .....	159
2.4 Money's .....	160
3. Las tarjetas de crédito en el Perú .....	160
4. El Banco Rombero .....	173

# Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad brindar información complementaria, a modo de material didáctico, que sirva para la discusión en el desarrollo de los cursos vinculados al área de mercadotecnia, que se imparten a nivel de pregrado y postgrado. En este sentido, hemos creído conveniente recurrir a la metodología de casos sobre la realidad peruana como un instrumento que contribuya al logro del objetivo planteado.

En esta oportunidad, se ofrecen una serie de diez casos que incluyen los sectores de administradoras de fondos de pensiones, electrodomésticos, telefonía celular, helados, seguros, televisión por cable, supermercados, servicio de comida rápida, bebidas gaseosas y tarjetas de crédito. Cada uno de estos casos se relaciona con algún aspecto de la mercadotecnia y cuenta con información suficiente, la misma que puede ser complementada por el propio alumno en el momento de la discusión en clase. Varios de los nombres de empresas, marcas y personas, que al interior de la publicación se mencionan, han sido cambiados; así como también alguna información secundaria.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento a aquellas personas que hicieron posible que el proyecto llegara a buen término. A nuestros padres y a Claudia Patricia por el apoyo que siempre nos brindan en las labores que emprendemos. A nuestro asistente, Luis Velazco Portocarrero, por su apoyo constante en la búsqueda de información y sistematización de la misma, además de la realización de entrevistas, y a la Señorita Celia Correa por la información proporcionada. A la Supervisora Nacional de Comerciales S.R.Ltda., al Área de Estudios Económicos de la Sociedad Nacional de Industrias, al Área de Registros Públicos de Valores e Intermediarios de la

---

Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV), al Banco de Crédito, y a las empresas Tele Cable, D'onofrio y Santa Isabel. Por último, queremos agradecer a la Universidad del Pacífico por habernos brindado la oportunidad de desarrollar el presente trabajo y al Comité Editorial por haber hecho posible su publicación.

## **Caso: Sistema Privado de Pensiones: AFP Pro Destino**

### **1. Antecedentes**

El Sistema Privado de Pensiones (SPP) en el país nace como una opción frente al Sistema Nacional de Pensiones, que mantenía el Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS), el cual a setiembre de 1991 atendía a 278,234 pensionistas bajo el sistema de reparto<sup>1</sup>. El Decreto Ley No. 25897 del 6 de diciembre de 1992, crea el Sistema Privado de Pensiones, actualmente vigente, cuyo reglamento se promulga mediante D.S. No. 206-92-EF un día después.

El Decreto Ley establece la entidad encargada de velar por el correcto funcionamiento del sistema, en representación del Estado, la cual vendría a ser la Superintendencia de Administradoras del Fondo de Pensiones (SAFP), que se encarga de:

- Difundir las bondades y las características del desarrollo del sistema.
- Supervisar -en la medida que fiscaliza y regula- las operaciones de las Administradoras del Fondo de Pensiones (AFP's) -organismos que

---

1. Bajo el sistema de reparto del IPSS, todos los aportantes al jubilarse reciben una cantidad de dinero mensual, que no está en función al monto de los aportes que efectuaron durante sus años de trabajo, sino que más bien corresponde a sumas ya establecidas. Bajo el SPP, se trabaja con cuentas individuales de capitalización, que toman en cuenta los aportes que realizan los trabajadores afiliados al sistema.

manejan los fondos previsionales<sup>2</sup> y el otorgamiento de las prestaciones de jubilación, invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio. Controlar la ejecución del Plan Contable, que están obligadas a llevar las AFP's, a fin de que los registros del fondo de pensiones de propiedad de los afiliados sean separados de sus propios recursos. Informar a los afiliados sobre la marcha del Sistema Privado de Pensiones en su conjunto.

Las Administradoras del Fondo de Pensiones, por su parte, vendrían a ser los entes encargados de administrar las pensiones en el país, cuyo principal objetivo es ofrecer una pensión igual o superior al sueldo que percibía el trabajador durante su vida activa. Las AFP's iniciaron sus operaciones en junio de 1993. En un principio, se inscribieron 8 AFP's: Panorama, Reintegra, Fusión, Pro Destino, Buena Vida, El Alamo, Evidencia e Hiperfondo. En la actualidad, estas dos últimas se han fusionado y han sido absorbidas por las AFP's Buena Vida y Panorama, respectivamente.

## **2. El Sistema Privado de Pensiones (SPP) en el país**

### **2.1 Características del SPP**

En sus inicios, el SPP fue concebido bajo el principio de libertad individual, lo que se reflejaba en el hecho de que el trabajador era libre de elegir entre el IPSS y la AFP, como entidades que estaban facultadas para administrar sus aportes previsionales, aunque en realidad se buscaba que, en el lapso de dos años, la mayor parte de los trabajadores se afiliaran al nuevo sistema.

Dentro del SPP, el afiliado a la AFP está obligado a efectuar aportes a ésta. Estos aportes se calculan sobre la base de la remuneración asegurable, la cual está conformada por el total de las rentas provenientes del trabajo personal del afiliado, percibidas en dinero, según sea de cuarta o quinta categoría. Se exceptúan de este rubro a los ítems que aparecen en el Cuadro No. 1, por no tener carácter remunerativo.

---

2. Los fondos previsionales son fondos destinados exclusivamente a pensiones, que están conformados por los aportes que constituyen la cuenta individual de capitalización que tienen los trabajadores como un ahorro.

Cuadro No. 1

**ÍTEMS QUE NO SE CONSIDERAN EN  
LA REMUNERACIÓN ASEGURABLE**

Gratificaciones extraordinarias u otros pagos que perciba el trabajador ocasionalmente a título de liberalidad (gracia) del empleador.

La participación en las utilidades de la empresa o la asignación sustitutoria.

La canasta de Navidad o similares.

La asignación escolar anual y similares.

Las asignaciones por hijos, fallecimiento y aquéllas de naturaleza semejante.

Los bienes de su propia producción que la empresa otorgue al trabajador para el consumo directo de éste y de su familia.

Todos aquellos montos que se otorgan al trabajador para el cabal desempeño de su labor o con ocasión de sus funciones, tales como movilidad y viáticos.

Las asignaciones que se abonen por pacto con motivo de determinadas festividades, incluidas las otorgadas voluntariamente por el empleador.

De esta manera, los aportes a la AFP están conformados por los siguientes rubros:

- El 10% de la remuneración asegurable.
- Un porcentaje de la remuneración asegurable destinado a financiar las prestaciones de invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio.
- El 1% de la remuneración asegurable en calidad de contribución de solidaridad destinada al IPSS.
- Los montos de las comisiones fija y variable sobre la remuneración asegurable que cobre la AFP por la administración del fondo.
- El 9.72% de la remuneración asegurable, cuando el trabajador opte por abonarlo a la AFP, desapareciendo la obligación del empleador de efectuar los correspondientes depósitos y la previsión por Compensación por Tiempo de Servicios (CTS).

Cada trabajador podrá ser dueño de sus propios aportes a través de la capitalización individual. Mediante este sistema, la pensión del afiliado no depende del dinero recaudado de los aportes de los cotizantes activos al momento de su jubilación, sino de la capitalización de los aportes que el haya

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

BUP - CENDI

realizado a lo largo de su vida laboral, de forma tal que su contribución estará en relación directa con sus aportes.

Los aportes que realiza el afiliado determinarán la cuota de afiliación o la participación que éste tiene en el fondo. Cuando un afiliado aporta dinero se dice que está comprando cuotas: el dinero se transforma en unidades de cuota, cuya cantidad dependerá del valor de la cuota en el momento en que se realice el aporte. El valor de la cuota depende de una conversión, la que fue fijada en S/. 10 al iniciarse el funcionamiento del SPP; en períodos posteriores dicho valor se obtendrá de dividir el valor del fondo de pensiones entre la cantidad total de las cuotas compradas con los aportes de los afiliados.

El valor del fondo de pensiones, por su parte, se incrementa tanto por los aportes de los afiliados como por el dinero generado por las inversiones realizadas con los aportes anteriores. En otras palabras, el rendimiento obtenido por las inversiones del fondo hace que el valor de la cuota se incremente, por lo que la tasa de crecimiento de un período a otro del valor de la cuota reflejará la rentabilidad obtenida por las inversiones del fondo de pensiones en el mismo lapso. Cabe señalar que los recursos que serán administrados por el fondo provendrán de los rubros que se muestran en el Cuadro No. 2.

#### Cuadro No. 2

#### RECURSOS QUE ADMINISTRA EL FONDO

Las cotizaciones obligatorias (10%) para la cuenta de capitalización individual de los afiliados.

Las cotizaciones voluntarias hasta un 20% de la remuneración asegurable.

Los depósitos para la cuenta complementaria de capitalización AFP.

El aporte adicional, que es un porcentaje de la remuneración asegurable y está destinado a financiar las prestaciones de invalidez y sobrevivencia.

El bono de reconocimiento.

Los aportes del empleador que pueden ser voluntarios o como resultado de una negociación colectiva.

Las inversiones y sus rentabilidades, deducidas las comisiones de la administradora.

Dentro del SPP existen cuatro modalidades de pensiones que se ofrecen a través de las AFP's. Éstas son las siguientes: la pensión de jubilación ordinaria, la pensión de jubilación anticipada, la pensión de invalidez y la pensión de sobrevivencia (ver Cuadro No. 3).

Cuadro No. 3

**MODALIDADES DE PENSIONES QUE OFRECE EL SPP**

Modalidades	Características
1. Pensión de jubilación ordinaria	<p>Permite al afiliado obtener una renta mensual cuando éste se encuentra en su edad de jubilación de 65 años.</p> <p>El capital acumulado en su cuenta individual podrá ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- transferido a una compañía de seguros a cambio de una renta vitalicia inmediata.</li> <li>- parte de su saldo, transferido a una compañía de seguros a cambio de una renta vitalicia diferida.</li> <li>- mantenido en su cuenta individual en la AFP o efectuar retiros programados con cargo a ésta.</li> </ul>
2. Pensión de jubilación anticipada	<p>Se produce cuando el afiliado, habiéndose retirado del mercado laboral sin haber cumplido la edad mínima de jubilación, tiene derecho -de acuerdo con el saldo de su cuenta de capitalización individual, a la que se le aplica el factor actuarial que corresponda- a una pensión igual o superior al 50% del promedio de su remuneración y renta declarada en los últimos 10 años. Las alternativas de pensiones son similares a las de jubilación ordinaria.</p>
3. Pensión de invalidez	<p>Se da cuando el trabajador queda en condición de invalidez, total o parcial, no originada por actividades de trabajo. Podrá transformar el capital acumulado en su cuenta individual en beneficios para su vida pasiva en las siguientes formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- transfiere su saldo a la compañía de seguros a cambio de una renta vitalicia inmediata.</li> <li>- transfiere parte de su saldo a una compañía de seguros a cambio de una renta vitalicia diferida y obtiene de su AFP una renta temporal.</li> <li>- mantiene su cuenta individual en la AFP y efectúa retiros programados con cargo a ésta.</li> </ul>
4. Pensión de sobrevivencia	<p>Se produce cuando el afiliado fallece, en cuyo caso el grupo familiar será quien reciba la pensión correspondiente.</p>

### 3. La creación de las AFP's

En febrero de 1993, mediante Resolución No. 019-93-EF/SAFP, se dieron a conocer los criterios y los requisitos necesarios para la formación de las empresas organizadoras de AFP's, paso previo indispensable para la constitución de las administradoras como tales. Simultáneamente, fue publicada la Resolución No. 027-93-EF/SAFP, donde se indicaban las características específicas que debía cumplir la organización societaria de las administradoras -con respecto a los órganos sociales, la constitución de agencias, la entrega de información a los accionistas, los afiliados y la SAFP, el cobro de comisiones y la selección de promotores de venta, entre otros aspectos-.

Las AFP's tenían como principal objetivo la administración del dinero de sus afiliados o el fondo de pensiones, bajo la modalidad de cuentas individuales de capitalización, que permitan otorgar prestaciones de jubilación, invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio. En el Cuadro No. 4 se resumen las principales características de las AFP's.

#### Cuadro No. 4

#### PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS AFP's

Se constituyen como sociedades anónimas cuya principal función es la previsión social, es decir, se encargan de la administración de los fondos destinados exclusivamente a pensiones.

El tipo de ahorro captado es el de largo plazo.

El encaje proviene de los recursos propios de los accionistas.

La periodicidad en el control de los estados financieros es diaria.

La rentabilidad mínima es reglamentada en función al mercado.

Sobre la tenencia física del dinero, la ley señala que no puede mantenerse dentro de la AFP, ya que éste debe ser invertido de inmediato.

Los aportes obligatorios al fondo de pensiones y sus intereses mantienen el carácter de inembargables.

Permite la opción de traslado de una AFP a otra por parte del afiliado cuantas veces lo considere necesario.

El ente que ejerce control, supervigilancia y fiscalización sobre las AFP's es la Superintendencia de AFP's.

(continúa)

(continuación)

El patrimonio de la AFP es independiente y distinto del fondo de pensiones que administra.

Las aportaciones obligatorias al fondo sólo regresan en la forma de pensiones de jubilación, invalidez, sobrevivencia o para financiar gastos de sepelio.

La garantía del sistema está en que los fondos están preservados de la quiebra y sus recursos (invertidos) están en custodia en el BCRP.

En una primera etapa, la competencia de las AFP's se centró en la captación de los socios más solventes, de los ejecutivos más prestigiosos, de los mejores vendedores y del mejor *software* y *hardware*. Luego, las AFP's existentes -El Álamo, Panorama, Reintegra, Buena Vida, Pro Destino e Hiperfondo- trasladaron su competencia al campo de las comisiones, del marketing, de las inversiones y de la imagen.

### 3.1 Retribución de las AFP's y rentabilidad de los fondos

Las AFP's reciben por la prestación de todos sus servicios una retribución que está en función a una comisión fija, una comisión porcentual calculada sobre la remuneración asegurable del afiliado y una comisión porcentual calculada sobre los saldos acumulados que en un inicio fue de 0% (ver Cuadro No. 5).

Cuadro No. 5

#### COMISIONES DE LAS AFP's

AFP	Fecha	Comisión % fija (S/.) adm.	Comisión % rem. aseg.	Comisión fondo
Reintegra	22/06/93	0.5	1.9	0.0
	08/07/93	1.0	0.0	0.0
	10/07/94	1.5	1.9	2.3
	25/12/94	1.5	2.1	2.0
	07/05/95	3.0	2.4	1.5
	29/12/95	2.5	1.2	2.0
	30/07/96	2.5	1.2	2.0
Panorama	22/06/93	1.0	0.0	0.0
	10/07/94	1.5	1.8	2.3
	25/12/94	1.5	2.1	1.6
	07/05/95	3.0	2.4	1.5
	29/12/95	2.5	1.1	2.0
	30/07/96	2.5	1.1	2.0

(continúa)

(continuación)

AFP	Fecha	Comisión % fija (S/. adm.	Comisión % rem. aseg.	Comisión fondo
Pro Destino	22/06/93	1.5	1.6	0.0
	08/07/93	1.0	0.0	0.0
	10/07/94	1.0	1.9	2.2
	25/12/94	2.1	2.1	2.2
	07/05/95	2.1	2.1	1.9
	29/12/95	2.5	1.2	1.9
	30/07/96	2.9	1.2	2.0
Fusión	22/06/93	1.5	1.6	0.0
	09/07/93	1.0	0.0	0.0
	10/07/94	1.5	1.9	2.2
	25/12/94	1.5	2.1	1.9
	07/05/95	3.0	2.4	1.9
	29/12/95	2.5	1.2	2.0
	30/07/96	2.5	1.2	2.0
El Álamo	22/06/93	0.0	0.8	0.0
	14/07/93	0.8	0.0	0.0
	10/07/94	1.5	1.9	1.9
	25/12/94	3.0	2.1	1.9
	07/05/95	5.0	2.1	1.4
	29/12/95	4.2	1.1	1.7
	30/07/96	5.0	1.1	1.9
Buena Vida	10/07/94	1.4	1.8	1.9
	25/12/94	5.5	1.8	1.9
	07/05/95	6.5	2.1	1.1
	29/12/95	5.5	0.9	1.9
	30/07/96	5.5	0.9	1.9

En el Cuadro No. 6 se observa la rentabilidad real de las AFP's, desde el inicio de sus operaciones.

Según el Cuadro No. 6, la más alta rentabilidad fue la obtenida por la AFP Panorama en el año 1995 y por las AFP's Prodestino y Buena Vida -en ese orden- el año anterior. Si se observa la rentabilidad real anualizada, desde el inicio de las operaciones del SPP, son las AFP's Buena Vida y El Álamo las que ocupan los primeros lugares.

## Cuadro No. 6

**RENTABILIDAD REAL DE LOS FONDOS DE  
PENSIONES ADMINISTRADOS**

AFP's	Tasa anual Dic 94/dic. 93	Tasa anual Dic.95/dic.94	Tasa anualizada (Dic. 95/inicio de las operaciones)
Reintegra	7.92%	5.33%	7.03%
Panorama	8.60%	6.01%	7.70%
Pro Destino	10.62%	5.92%	7.75%
Buena Vida	10.24%	5.39%	9.02%
El Álamo	7.47%	3.52%	7.51%
Fusión	7.87%	5.84%	8.25%
Prom. Sistema	8.58%	5.55%	7.66%

### 3.2 Características de los afiliados

La incorporación del trabajador al SPP contempló en un inicio un incremento en su remuneración de 10.23%, con un adicional de 9.72% si decidía incorporar su Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) a su fondo de pensiones, y un incremento de 3% para compensar los gastos de la contratación de los seguros de invalidez y sobrevivencia.

En el momento de la afiliación al SPP, el trabajador tendría además derecho al bono de reconocimiento, cuya finalidad es reconocer los aportes que éste había venido realizando al sistema de pensiones administrado por el IPSS. Sólo podría acceder al bono si hubiese aportado al IPSS durante los seis meses inmediatamente anteriores a su traspaso y un mínimo de 48 meses en total, dentro de los diez años previos a diciembre de 1992.

El valor nominal máximo del bono fue fijado en S/. 60,000, el mismo que sería actualizado sobre la base del Índice de Precios al Consumidor para Lima Metropolitana y que sería pagado por el Estado a su valor actualizado al momento que el afiliado titular cumpliera la edad legal de jubilación -65 años-, o cuando éste se jubilase anticipadamente, falleciese o circunstancialmente fuese declarado inválido total permanente, siempre que el bono no hubiese sido transferido a un tercero. La transferencia del bono podría ser efectuada por el titular sólo a título oneroso, debiéndose abonar obligatoriamente los recursos de esta transferencia en su cuenta individual de capitalización.

El mayor flujo de afiliados se produjo durante los tres primeros meses de la puesta en marcha de las AFP's. La distribución geográfica de los afiliados en ese entonces mostró al departamento de Lima y a la provincia del Callao como los de mayor concentración de afiliados; mientras que los departamentos de Arequipa, La Libertad y Piura captaron, cada uno, aproximadamente el 5% del total del mercado.

Esta participación coincidió con la distribución de las agencias de las AFP's, ya que cerca del 31% de éstas se ubicaron en la zona de mayor afiliación. Luego, sin embargo, la política descentralizadora de las AFP's permitió que a fines de 1993 la presencia de las agencias a nivel nacional se incrementara en 124%; de manera que, a marzo de 1995, la nueva composición era favorable a las provincias con un 77% del número total de agencias de AFP's.

En el Cuadro No. 7 se muestra el número total de agencias por AFP's en marzo de 1994, marzo y diciembre de 1995 y julio de 1996. Allí se nota una clara disminución en el número de agencias, principalmente debido a la cada vez menor necesidad de captación de afiliados, en especial si se observa el año 1995, aunque luego este número se incrementa ligeramente.

Cuadro No. 7

## NÚMERO TOTAL DE AGENCIAS POR AFP's

AFP	Marzo 94	Marzo 95	Diciembre 95	Julio 96
Panorama	9	11	17	18
Reintegra	18	14	14	14
Hiperfondo <sup>1/</sup>	17	-	-	-
Buena Vida	8	8	8	8
Pro Destino	46	11	11	12
Evidencia <sup>2/</sup>	2	-	-	-
El Álamo	16	8	9	8
Fusión	20	11	14	14
Total	136	63	73	74

1/ A partir del 26 de agosto de 1994, el fondo de pensiones de la AFP Hiperfondo fue absorbido oficialmente por la AFP Panorama.

2/ A partir del 3 de noviembre de 1994, el fondo de pensiones de la AFP Evidencia fue absorbido oficialmente por la AFP Buena Vida.

En cuanto al mercado de afiliados según sexo, cerca del 70% se concentró en trabajadores de sexo masculino, porcentaje que se mantuvo prácticamente constante a lo largo de los años 1993, 1994 y 1996. La distribución según edades muestra que aproximadamente el 47% del total de afiliados estuvo conformado por trabajadores menores de 30 años de edad en los dos primeros años, con un ligero repunte en el año 1996 -50%- (ver Cuadro No. 8).

Del total de afiliados al SPP, captados a agosto de 1996, que ascendía a 1,414,750 trabajadores, el 19% pertenecía a la AFP Pro Destino, el 25% a la AFP Panorama, el 24% a la AFP Reintegra, el 18% a la AFP Fusión, el 9% a la AFP El Álamo y el 5% restante a la AFP Buena Vida.

Cabe señalar que cuando el trabajador se afilia a una AFP, accede a una cuenta individual de capitalización que queda expresada en dos libretas de registro como son la libreta de capitalización AFP y la libreta complementaria de capitalización AFP -esta última en el caso que el afiliado realice depósitos voluntarios-.

### **3.3 Estrategia de marketing de las AFP's**

#### **Fuerza de ventas**

Como parte de la estrategia de marketing, las AFP's incidieron en la fuerza de ventas a fin de atraer el mayor número de afiliados. Con este propósito, se aplicó un programa de capacitación -que incluía un entrenamiento exhaustivo sobre la normativa del SPP- a los postulantes a promotores de ventas. Ellos debían ser evaluados por la Superintendencia de AFP's y a los que aprobaran el examen, se les haría entrega del código de promotor correspondiente, el cual era indispensable para efectuar las afiliaciones de los trabajadores al SPP.

Inicialmente, el nuevo sistema previsional contó con una fuerza de ventas de 4,166 promotores, de los cuales el 40% eran de sexo femenino (ver Cuadro No. 9). Luego, se observó una disminución de la tasa de incorporación de nuevos afiliados al SPP y ello generó una reducción en el número de promotores en las distintas AFP's, el que luego se vio incrementado a partir de noviembre de 1995.

Cuadro No. 8

**AFILIADOS REGISTRADOS EN EL SPP  
POR SEXO Y GRUPO DE EDAD<sup>1/</sup>**

Edad	Hombres			Mujeres			Total		
	1993	1994	1996	1993	1994	1996	1993	1994	1996
Menos de 21	20,140	38,917	66,109	10,416	18,297	34,378	30,556	57,214	100,487
21-25	79,524	127,373	193,659	39,752	62,475	103,444	119,276	189,848	297,103
26-30	92,028	139,055	192,569	47,977	71,894	105,735	140,005	210,949	298,304
31-35	82,644	122,733	160,024	40,273	59,891	83,268	122,917	182,624	243,292
36-40	65,701	96,206	124,571	28,367	42,704	59,502	94,068	138,910	184,133
41-45	43,482	65,305	86,433	15,180	23,465	33,849	58,662	88,770	120,133
46-50	26,107	40,074	54,033	7,530	11,727	16,741	33,637	51,801	70,774
51-55	13,887	21,223	28,837	3,244	4,928	6,864	17,131	26,151	35,701
56-60	5,842	8,685	11,607	1,328	1,984	2,594	7,170	10,669	14,201
61-65	1,802	2,619	3,482	412	587	764	2,214	3,206	4,246
Más de 65	563	82	1,187	202	268	327	765	1,092	1,514
Total 1994	431,720	663,014	922,511	194,681	98,220	447,526	626,401	961,234	1,370,000

<sup>1/</sup> El año 1993 incluye el período junio-diciembre; el año 1994, el acumulado a diciembre; y el año 1996, el acumulado al 31 de julio de 1996.

Cuadro No. 9

## PROMOTORES ACTIVOS DEL SPP

Mes/año	Hombres	Mujeres	Total
Junio 93	2,482	1,684	4,166
Agosto 93	3,397	2,279	5,676
Octubre 93	3,522	2,334	5,856
Diciembre 93	3,547	2,333	5,880
Marzo 94	2,833	1,844	4,677
Mayo 94	2,704	1,841	4,545
Setiembre 94	920	732	1,652
Noviembre 94	573	521	1,094
Enero 95	451	428	879
Marzo 95	420	406	826
Noviembre 95	1,825	1,322	3,147
Diciembre 95	1,746	1,407	3,153
Enero 96	1,509	1,277	2,768
Mayo 96	2,120	1,683	3,803
Julio 96	2,515	2,065	4,580

**Publicidad**

La estrategia de marketing adoptada por las AFP's también consideró la inversión en publicidad. Las AFP's se convirtieron en unos de los mayores inversionistas en publicidad televisiva. En un inicio se intentó resaltar los atributos de seguridad y solidez, a través de las tomas efectuadas a edificios, a accionistas y a los líderes de opinión -un comentarista televisivo en Reintegra, un prestigioso economista en Panorama y varios destacados personajes en Pro Destino-. Posteriormente, un elemento clave, como un factor diferenciador en una etapa de competencia, fue la rentabilidad.

En el Cuadro No. 10 se presenta la inversión en publicidad realizada por las AFP's en los distintos medios, durante los años 1994 y 1995; el mayor medio publicitario utilizado fue la televisión, seguida de los diarios. La AFP que más inversión ha realizado en este rubro es Panorama.

Cuadro No. 10

**INVERSIÓN PUBLICITARIA DE AFP's**  
(En miles de dólares)

AFP's	Televisión		Radios		Diarios		Revistas		Totales	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995	1994	1995	1994	1995
El Álamo	2,044.7	1,015.1	1.3	103.7	6.3	67.1	-	1.8	2,052.3	1,187.8
Panorama	2,982.6	2,037.6	-	34.7	126.5	215.9	1.1	-	3,110.2	2,288.4
Reintegradora	1,497.4	1,572.4	-	-	110.3	167.8	-	3.0	1,607.7	1,743.2
Hiperfondo	464.0	-	-	-	16.6	-	-	-	480.6	-
Buena Vida	116.5	623.0	1.3	117.8	56.3	52.2	3.6	5.4	177.7	798.5
Pro Destino	2,454.0	961.1	-	53.5	163.8	132.7	14.1	17.4	2,632.0	1,164.8
Evidencia	1,190.1	-	28.7	-	8.8	-	-	-	1,227.7	-
Fusión	2,602.4	1,028.2	51.4	97.1	88.2	97.9	-	-	2,740.2	1,223.3

## 4. AFP Pro Destino

### 4.1 Creación

El 13 de mayo de 1993, mediante Resolución de la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones No. 053-93-EF/SAFP, se autorizó a Pro Destino a organizarse como Administradora Privada de Fondos de Pensiones, iniciando sus operaciones en el mes de junio del mismo año.

Su principal objetivo es administrar el fondo de pensiones bajo la modalidad de cuentas individuales de capitalización, a fin de otorgar las prestaciones previstas en el SPP a sus afiliados.

### 4.2 Capital social e inversiones

El capital social inicial de Pro Destino fue de 15,000,000.00 de soles, efectuándose un primer aumento (de 11,000,000 de soles), por acuerdo de la Junta General Extraordinaria de Accionistas, a fines de 1993.

El capital de la AFP está representado por 26,000 acciones nominativas y ordinarias de 1,000 soles cada una, de las cuales el 35% es de propiedad de inversionistas nacionales y el 65% restante, de inversionistas extranjeros. En el Cuadro No. 11 se muestra la composición accionaria de Pro Destino.

**Cuadro No. 11**

#### COMPOSICIÓN ACCIONARIA DE LA AFP PRO DESTINO

Empresa	País de origen	Objeto social	Participación
Overseas Investment Bank	Estados Unidos	Act. financiera	21.25%
CERVESUR	Perú	Ind. cervecera	20.00%
Cruz Limpia	Chile	Act. de inversión	21.25%
Tribank International Ltda.	Islas Cayman	Act. financiera	16.25%
Transacciones Únicas S.A.	Perú	Act. inversión y comercial	15.93%
Bolivia y América Inversión S.A.	Bolivia	Act. de inversión	5.31%

### 4.3 Fondo de pensiones

El fondo de pensiones de AFP Pro Destino ascendió a 10,318,122.72 soles a fines de 1993, lo que equivale al 16.72% del total del fondo del sistema. El Cuadro No. 12 muestra la distribución del fondo de pensiones alcanzado por el conjunto de AFP's a diciembre de 1993, a diciembre de 1994, a diciembre de 1995 y a julio de 1996; la AFP que cuenta con una mayor participación es Reintegra.

**Cuadro No. 12**

**FONDO DE PENSIONES DEL SPP**  
(En miles de soles)

AFP	Diciembre 93		Diciembre 94		Diciembre 95		Julio 96	
	Fondo	(%)	Fondo	(%)	Fondo	(%)	Fondo	(%)
El Álamo	3,208	5.2	39,304	6.9	95,421	7.1	142,828	7.1
Panorama	11,938	19.3	138,221	24.3	324,630	24.1	476,542	23.8
Reintegra	19,917	32.2	173,683	30.6	407,589	30.2	600,292	30.0
Hiperfondo <sup>1/</sup>	3,846	6.2	-	-	-	-	-	-
Buena Vida	1,690	2.7	39,304	6.9	70,927	5.3	107,870	5.4
Evidencia <sup>2/</sup>	428	0.6	-	-	-	-	-	-
Fusión	10,355	16.7	98,804	17.4	242,752	18.0	375,199	18.8
Pro Destino	10,318	16.7	87,871	15.5	206,404	15.3	297,925	14.9
Total	61,699	100.0	566,750	100.0	1,347,723	100.0	2,000,658	100.0

1/ A partir de agosto de 1994, la AFP Hiperfondo fue absorbida por la AFP Panorama.

2/ A partir de noviembre de 1994, la AFP Evidencia fue absorbida por la AFP Buena Vida.

### 4.4 Recursos humanos y tecnológicos

En diciembre de 1993, el personal de la empresa estaba conformado por 1,453 personas, entre funcionarios, empleados, ejecutivos y promotores de venta; la mayoría de ellos estaba orientada a las ventas. Hacia principios de 1996, la cifra ascendía aproximadamente a 850.

La AFP cuenta también con suficientes recursos tecnológicos: mantiene una moderna tecnología en informática, lo que le permite asegurar al afiliado una

información inmediata y confiable sobre la administración de sus fondos. La infraestructura correspondiente tampoco se descuidó: a fines de 1993 se contaba con 15 agencias en Lima y Callao y 35 agencias en provincias (14 en el norte, 11 en el sur, 5 en el centro y 5 en el oriente del país), con la finalidad de continuar captando un mayor número de afiliados; posteriormente, de acuerdo con las necesidades, el número de agencias ha ido disminuyendo.

#### **4.5 Características de los afiliados**

Pro Destino considera al afiliado como el elemento más importante o su razón de ser, por eso es que busca brindarle un buen servicio, como parte de su filosofía. La AFP logró captar más de 100 mil afiliados en el año 1993, manteniendo una participación del 30% del mercado, mientras que Reintegra, su competidor más cercano, contaba con una participación de 25%, equivalente a 82,636 afiliados. A fines de 1994, la cifra ascendía a 235,653 afiliados (25%) en el caso de Pro Destino y a 208,203 afiliados (22%) en el caso de Reintegra, quien ocupaba el tercer lugar; el segundo lugar lo ocupaba la AFP Panorama, con 221,985 afiliados (23%). A agosto de 1996, la AFP Panorama captaba el mayor número de afiliados -348,932-, seguido por la AFP Reintegra -335,426- y la AFP Pro Destino -273,266-.

#### **4.6 La estrategia de mercadotecnia**

El mayor despliegue publicitario lo realizó Pro Destino, con su eslogan "Futuro seguro con Pro Destino"; fue una de las AFP's que mayores gastos efectuó en este rubro. En el comercial recurrió a los líderes de opinión y, para captar la atención del público, introdujo la campaña publicitaria de los *transformers* sin obtener el éxito esperado, ya que le restó seriedad a los líderes y al show de marca. La necesidad de un cambio llevó a la introducción de una nueva campaña publicitaria que incidía en el envejecimiento de los personajes, tratando de asociar la marca con el futuro del posible cliente. La posterior campaña trató de resaltar su cobertura y/o distribución.

La utilización de personajes famosos en la siguiente campaña buscó respaldar su argumento de ventas, sobre la base del eslogan "ellos pueden decir que son los primeros", haciendo referencia a Luciano Pavarotti, Stefi Graff y Neil Armstrong.

**Preguntas**

1. ¿Está usted de acuerdo con el posicionamiento de Pro Destino?
2. ¿Cuál es la estrategia de producto que usted recomienda a la AFP Pro Destino?
3. ¿Considera usted que el mercado diferencia el servicio de Pro Destino de las otras AFP's?
4. ¿Qué fortalezas debe resaltar Pro Destino frente a la competencia?
5. ¿Qué estrategia debería desarrollar Pro Destino para ser líder en el mercado?
6. ¿Recomendaría usted que Pro Destino se oriente básicamente al segmento del mercado de los hombres? ¿Por qué?
7. Analice la competencia de Pro Destino.
8. Haga un análisis comparativo entre la AFP Pro Destino y la AFP Reintegra, ¿cómo aplica cada una de ellas su estrategia de marketing?
9. ¿Qué efectos cree usted que podría tener en el SPP el hecho de que la AFP Pro Destino se fusione con la AFP El Álamo? Haga un análisis de esta nueva situación.

# II

## Caso: Electrodomésticos Garza

El año 1993 fue un año difícil para el sector de electrodomésticos: el mayor flujo de ingreso de nuevas marcas de electrodomésticos al mercado nacional, como resultado de la política de apertura a las importaciones, dio lugar a un reordenamiento al interior del sector.

Si bien el ingreso de nuevas marcas favoreció la competitividad y el equilibrio de los precios en niveles más reales; al mismo tiempo, la fuerza con que algunas de estas marcas penetraron al mercado generó una baja en las ventas de las industrias nacionales -en su mayoría ensambladoras-, como consecuencia del incremento en el número de proveedores que ofrecían productos del exterior a menores costos y precios. De esta manera, se produjo una caída en el número de empresas dedicadas al ensamblaje de artículos electrodomésticos, las que en su mayoría se encontraban ubicadas en las ciudades de Tacna, Pucallpa y zona de frontera: estas empresas tendieron a desaparecer, sólo quedaron las instalaciones. Lo mismo ocurrió en Lima y ello propició su cambio de giro, ya que pasaron a ser importadoras y comercializadoras.

Por su parte, los fabricantes que aún quedaban en el mercado se centraron en la elaboración de productos de línea blanca grande, como por ejemplo refrigeradoras, aunque cabe señalar que éstas también estaban siendo importadas de Colombia y Brasil, donde las tecnologías y las economías de escala permitían obtener menores costos, por lo que resultaba más barata su importación.

Al mismo tiempo, las empresas comercializadoras existentes en el mercado nacional se habían visto afectadas por esta situación, en especial por la fuerte competencia proveniente no sólo del mayor número de este tipo de empresas, sino también del contrabando, que facilitaba la venta ambulatória de un gran número de artefactos a menores costos. Esta situación provocó que la mayor parte de las empresas comercializadoras del sector formal recurriera a distintos mecanismos con el fin de atraer una mayor demanda por sus productos.

En la actualidad, la fabricación de productos de línea blanca se mantiene en el mercado, después de haber atravesado por una dura crisis, mientras que la fabricación de productos de la línea marrón prácticamente ha desaparecido -entre el 90% y el 95% de las ventas totales son de origen importado-. Además, aproximadamente el 70% del comercio de electrodomésticos es canalizado a través de empresas formales; las de mayor participación, en orden de importancia, son las siguientes: Garza Electrodomésticos -que cuenta con el 25% de participación a nivel minorista-, Yonwan -que cuenta con el 11%-, Karaoke, Electrolar, Tiendas 3000, Magila e Intramérica. Cabe señalar que el mercado de electrodomésticos se concentra en dos líneas: la blanca -constituida por cocinas, refrigeradoras, lavadoras y artefactos en general para el ama de casa- y la línea marrón -conformada por televisores, equipos de audio, vídeo y afines-.

## **1. Estrategias de venta**

Ante un mercado recesivo, los establecimientos comerciales aplicaron políticas de venta y estrategias de mercadotecnia cada vez más agresivas, recurriendo a rebajas en los precios, a sistemas de venta a crédito más amplios -con una mayor intermediación de la banca financiera y de las mismas empresas-, y a ofertas, con la finalidad de captar una mayor demanda.

Las estrategias de venta de los electrodomésticos no sólo han sido diversas, sino que además han variado de acuerdo con el tamaño de los establecimientos, según se trate de grandes establecimientos o medianos y pequeños.

En el caso de las grandes casas comerciales, por ejemplo, éstas tendieron a recurrir en un principio a las garantías y al servicio técnico, ofreciendo además una serie de alternativas de crédito en dólares por un período de 30 meses como máximo, todo ello con la finalidad de captar un mayor número de clientes -ya para 1994 este tipo de establecimientos recurría a las ventas al crédito con plazos de pago más largos-.

En el caso de los medianos y los pequeños establecimientos, éstos tendieron a reducir sus márgenes de utilidad y a ofrecer nuevos sistemas de venta al crédito que consistían en pagos de cuotas diarias y semanales, así como en la separación del artefacto y pagos a 30 días -este sistema de separación anticipada consistía en hacer un depósito inicial o primer pago de enganche por el producto, el cual sería cancelado en uno o dos meses, al cabo de los cuales se haría la entrega del artefacto-.

La rebaja en los precios ha sido una política adoptada por las empresas de diferentes maneras. Se han dado casos en los que una misma organización comercial ha recurrido a la aplicación de esta política en forma diferenciada, sobre la base del producto del que se trate y el lugar de venta, es decir, la zona donde se encontraba ubicado el establecimiento comercial. En otras ocasiones, la diferencia en el precio de un mismo producto podía deberse a las diferencias en la rotación de inventarios de una tienda a otra. En otros casos, la discriminación en los precios se daba no por zonas, sino por compañías, como resultado de la fuerte competencia, lo que obligaba a reducir los márgenes inclusive hasta niveles mínimos -hay empresas que por razones de iliquidez o de sobrestocks, por ejemplo, llegaron a vender sus productos al costo-.

Como parte de las estrategias de venta también se ha recurrido a las promociones. Por ejemplo, se han otorgado en forma gratuita artefactos pequeños por la compra de determinados artefactos que eran de difícil salida y de precio significativo.

### **1.1 La venta al crédito**

En décadas pasadas, la incapacidad del sistema financiero de satisfacer la demanda por crédito había llevado a algunas empresas comerciales a implementar, en mayor o menor medida, políticas de venta al crédito a sus clientes, con el propósito de continuar manteniendo un incremento en sus ventas a través de la ampliación de su mercado. Este mecanismo consistía en un crédito indirecto, puesto que el establecimiento comercial sólo transfería los recursos que había logrado conseguir en el sistema financiero a sus clientes, sirviendo de nexo entre éstos y la institución financiera.

Luego, el proceso inflacionario y la desintermediación financiera, experimentados a fines de la década del ochenta, afectaron el volumen del crédito otorgado por estos establecimientos comerciales, contrayéndolo drásticamente,

con lo que se hizo más difícil que el consumidor final de menores ingresos pudiese tener acceso a los electrodomésticos.

En la actualidad, la reactivación y la estabilidad del mercado hacen que las oportunidades de acceder a la compra de artefactos electrodomésticos, por medio del crédito, mantengan una tendencia creciente. Esto es importante pues la venta de electrodomésticos en la actividad formal requiere de financiamiento para que una mayor parte de consumidores accedan a estos productos, para evitar así la competencia desleal y nociva que representa el contrabando.

El crecimiento que viene experimentando el mercado de créditos, en especial el vinculado a los electrodomésticos, así como el alargamiento de los plazos, ofrece expectativas favorables a los que distribuyen o comercializan este tipo de productos, puesto que permite la utilización de sistemas orientados a financiar la compra de estos productos en forma masiva. Esta alternativa facilita la incorporación de mayores estratos de la población a la compra formal de electrodomésticos, lo que a su vez puede verse respaldado por los servicios colaterales que ofrecen los entes comerciales, como son la garantía, el servicio técnico -en materia de repuestos y mantenimiento-, elementos que los favorecen respecto a la competencia que representa el contrabando.

## **1.2 Las empresas de crédito de consumo**

Según la Ley de Instituciones Financieras (D.L. 769), las empresas de crédito de consumo (ECC) son aquellas que tienen por objeto intermediar fondos que son captados del público, para destinarlos -conjuntamente con el capital propio- al otorgamiento de créditos individuales a personas naturales, a fin de financiar la adquisición de bienes de consumo duradero, máquinas y herramientas, que son puestas a la venta por la sociedad o grupo empresarial que posea participación mayoritaria en el capital social de la ECC. Es decir, se trata de empresas que constituyen el brazo financiero de una casa comercial dedicada al desarrollo del crédito personal, financiando a diversas familias la adquisición de bienes de consumo duradero, los que son comercializados por la misma casa comercial.

Este sistema se mantiene con éxito en países como Estados Unidos, Europa y América Latina -es el caso de Chile-, por la necesidad que tienen las empresas comerciales de efectuar mayores ventas, para lo que el crédito personal a través del negocio de la intermediación financiera constituye una buena alternativa.

La experiencia de Estados Unidos, por ejemplo, se remonta a la década del treinta, cuando las grandes empresas automotrices, a través de la Fort Credit Corporation y la Geral Motor Acceptance Corporation, decidieron captar recursos del público y canalizarlos al crédito personal entre sus múltiples clientes. Sucedió lo mismo con Ciers cuando creó Ciers Financial Corporation y con J.C. Kenny y Circuit City, la segunda cadena de electrodomésticos de los Estados Unidos, cuando formaron sus propios bancos -J.C. Kenny National Bank y First North American Bank, respectivamente- con el propósito de canalizar el crédito a sus clientes. Estas empresas redujeron sus márgenes comerciales y dieron financiamiento a largo plazo.

La experiencia europea incluye a empresas como Re-Nolt, Fiar y Ciat, quienes formaron sociedades financieras con el fin de captar fondos a través de bonos y papeles comerciales, los mismos que estarían respaldados por las cuentas por cobrar, producto de las colocaciones. En el caso de Chile, algunas de las empresas que utilizan este sistema son Fabela, Hires y Almacenes Francia.

En el caso del Perú, una primera experiencia en este sistema la ofrece el grupo Garza.

## **2. El grupo Garza**

### **2.1 Historia**

Garza fue creada en el año 1953 en la ciudad de Arequipa e inició sus actividades sólo con seis trabajadores. Se trataba de una empresa cuyo giro de negocio era la comercialización de electrodomésticos, máquinas de coser y bicicletas.

Siguiendo una política de expansión, en el año 1957, inauguró su sucursal en Lima y, diez años más tarde, la primera fábrica de electrodomésticos, Empresa Electrónica del Sur (EES), orientada al ensamblaje de productos de este tipo de marca Suny, cuya sede se encontraba en Arequipa. Esta última, al cabo de tres años, logró un éxito relativo: alcanzó una participación de 12% en el mercado; y, en el año 1983, se trasladó a la ciudad de Tacna.

A principios de la década del ochenta, Garza vio la necesidad de apoyar la venta de electrodomésticos a través de: i) el servicio técnico, motivo por el cual crea Central de Servicios (CENSER) en Arequipa, y ii) la publicidad, razón por la cual crea Aros Publicidad S.A., la que se encargaría de brindar el apoyo publicitario necesario al grupo.

En el año 1982 se crea Garza Profesional que, desde un principio, se convierte en el proveedor más importante de equipos de producción televisiva; y, en el año 1986, se pone en marcha la empresa administradora de fondos colectivos, Plan Ahorro Previsto S.A. Un año más tarde se crea Artículos Electrónicos S.A. (ARELSA), empresa orientada a la fabricación y al ensamblaje de artefactos electrodomésticos marca San Son -y luego, de los que fabrica EES- y que, en la actualidad, cuenta con plantas de producción ubicadas en Tacna y Pucallpa.

En ese mismo año, siguiendo una política de diversificación, el grupo creó la Empresa de Confecciones S.A. (EMCON), dedicada a la producción de *jeans* y ropa para niños; producción que estaría destinada al mercado externo y que más tarde sería vendida. En 1989, continuando con esta política, se creó Garza Zona Franca -una empresa mayorista de la Zona Franca de Tacna- y, en 1991, la empresa Automotriz de América del Sur S.A. (AUTASU), dedicada a la comercialización de vehículos de marca Yunday. En 1993, aparece Comercial Latina S.A. (Cotina), una empresa representante de la marca Suny en el país.

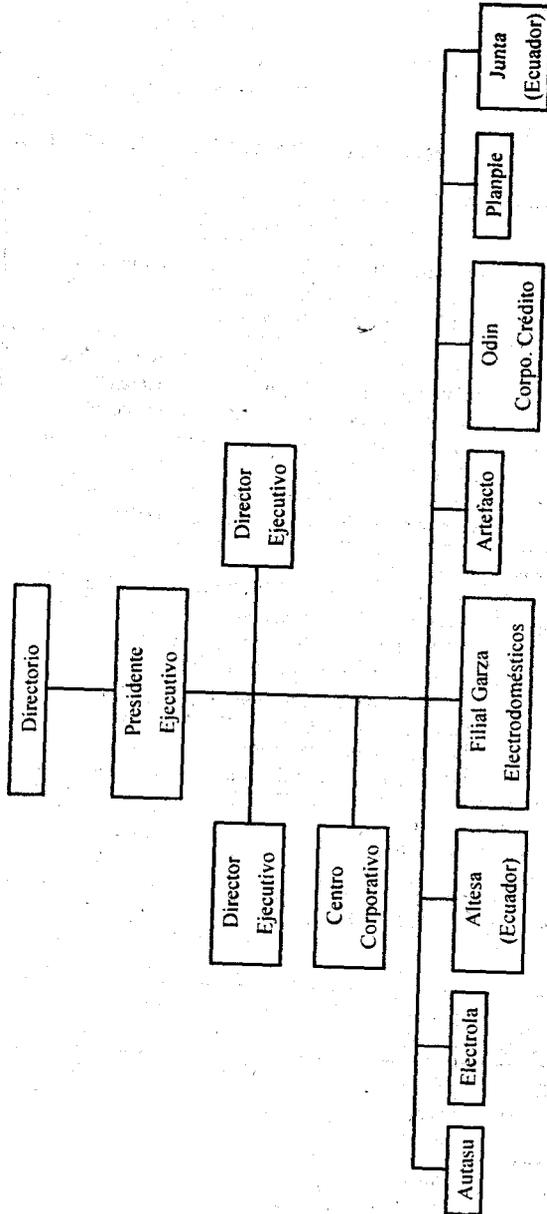
El grupo Garza no sólo ha crecido y se ha diversificado en el mercado interno, sino que también ha desarrollado actividades en el mercado externo. En la actualidad, opera en Ecuador -sus operaciones en este país se iniciaron en el año 1987, cuando el grupo incursiona en su estrategia de diversificación geográfica- y Chile, y planea hacerlo en Bolivia y Colombia.

En el Gráfico No. 1 se muestra la estructura organizacional del Grupo, la cual se establece sobre la base de un esquema de estrategia de negocios con funciones específicas. Las tres áreas de negocios estratégicos constituyen: la representación y el manejo de marcas al por mayor, la comercialización al por menor de diversos productos -incluidos aquellos que representa-, y el crédito de consumo que genera sobre su venta. Las actividades del grupo están diversificadas y cuentan con un soporte técnico y administrativo.

Como se observa en el gráfico, las actividades del grupo se orientan básicamente a la comercialización de productos electrodomésticos y de automóviles marca Yunday, y a la prestación de servicios financieros, los cuales constituyen sus negocios estratégicos.

Garza ha llegado a ocupar una posición de liderazgo, lo cual ha logrado gracias a sus líneas comerciales, a sus políticas de mercadeo adecuadas a nuestra realidad, a su gran flexibilidad para adaptarse a los requerimientos del mercado y, sobre todo, a la innovación de los mecanismos para la administración de los fondos colectivos y los sistemas de venta al crédito.

Gráfico No. 1  
EL GRUPO GARZA



El Cuadro No. 1 muestra la relación de negocios con los que cuenta el grupo, así como el giro y las razones sociales que mantienen al interior.

Cuadro No. 1

## EMPRESAS QUE CONFORMAN EL GRUPO

Negocios	Razones sociales	Giro
Autasu	Autasu - Automotriz de América del Sur S.A. (venta de automóviles Yunday) YPA - Yunday Perú Automotriz S.A.	Importación y venta de automóviles marca Yunday
Electrola	Electrola - Electrónica Latina S.A. (ensamblaje) Cotina - Comercial Latina S.A. (comercial) Tecsur - Tecsur Zona Franca S.A. (ensamblaje) Garza Zotac - Garza Zona Franca S.A. (distribuidor de audio y vídeo) Ordesa - Ordenanzas Comerciales S.A. (comercial) Prodelecsa - Productos Electrodomésticos S.A.	Mayorista de electrodomésticos de marca Suny, Aywa y Hoster
Filial Garza Electrodomésticos	Aros - Aros Publicidad S.A. Garza - Compañía de Importaciones S.A. (venta de bienes duraderos) EES - Empresa Electrónica del Sur S.A. Arelsa - Artículos Electrónicos S.A. Serasa - Servicio de Adquisiciones S.A. Elecorsa - Electrónica Corporativa S.A. Iminsa - Inmuebles e Inversiones S.A. Corimpa - Corporación Importadora Andina S.A.	Denominación bajo la cual se agrupa al conjunto de empresas que apoyan el comercio minoritario de artefactos electrodomésticos
Odin Corporación de Crédito	Odin Espartaco Capa	Empresas de crédito de consumo
Planpre	Planpre - Plan Ahorro Previsto S.A.	Empresa administradora de fondos colectivos
Altesa (Ecuador)	Ecuesa	
Artefactos (Ecuador)	TV hogar Serginsa Bicolesa	
Junta (Ecuador)	Junta Autovisa	

En la actualidad, las operaciones comerciales de la filial Garza Electrodomésticos se llevan a cabo a través de la red de distribución de las tiendas Garza, la cual incluye 49 puntos de venta ubicados en: Lima, Ancash, La Libertad, Lambayeque, Piura, Tumbes, Tacna, Moquegua, Arequipa, Ica, Cuzco, Junín, Puno, Loreto, San Martín, Iquitos y Pucallpa. Estos puntos de venta se encuentran agrupados en 4 regiones de acuerdo con su ubicación geográfica: Lima tiene 18 tiendas; el norte, 13; el centro-oriente, 7; y el sur, 11.

## **2.2 Estrategia de ventas del grupo**

La estrategia de ventas que sigue el grupo se basa en un gran despliegue comercial, que es complementado con la política de otorgar amplias facilidades de pago. De este modo, los pilares de su estrategia son la estructuración de una adecuada promoción y el manejo de las ventas al crédito.

En los años ochenta, por ejemplo, el incremento de las ventas de la empresa -que llegaron a 140,000 unidades- se debió principalmente a la apertura del mercado externo y a una relativa estabilidad de la economía, lo que le permitió a Garza implementar una política de crédito expansiva, ofreciendo financiamiento de sus productos hasta por 24 meses: los créditos llegaron a representar el 90% de sus ventas. Sin embargo, esta situación no pudo mantenerse por mucho tiempo por la desfavorable evolución de la economía peruana en los años siguientes, la que llevó a una reducción del crédito en el sistema financiero y de las ventas del sector de electrodomésticos, incluyendo a Garza -sus ventas bajaron a la tercera parte-.

Ante esta situación, la empresa trató de defender su capacidad de atender la necesidad de sus clientes de adquirir bienes mediante el sistema de pago en cuotas, razón por la cual dio mayor impulso al Sistema de Fondos Colectivos. Ya en la década del noventa, en el contexto de una economía más estable, implementó un nuevo sistema de pago que consistía en la separación de un artefacto con sólo US\$20 de inicial, quedando el saldo para pagar en un plazo de 30 meses como máximo a un precio congelado. Además, creó Odín Corporación de Crédito con la finalidad de permitir que el cliente tuviese acceso al crédito personal.

La estrategia de ventas adoptada por la empresa también consideró la posibilidad de ofrecer al cliente una mayor variedad de marcas de electrodo-

mésticos -actualmente las más importantes son Suny y San Son-; cabe señalar que anteriormente su estrategia se centraba en ofrecer marcas exclusivas. Las marcas de los productos que comercializa el grupo Garza a través de la Filial de Electrodomésticos son Faida, Suny, Aywa, San Son, Good Star, Electric General, Panasuny, Hoster y Samby. Del total de productos que comercializa, aproximadamente el 31% corresponde a la línea blanca -cocinas, refrigeradoras, congeladoras y lavadoras/secadoras-; el 15%, a la línea de audio -radiograbadoras, minicomponentes y *minisessions*-; el 45%, a la línea de vídeo -televisores a color, videograbadoras, filmadoras-; y el 3%, a la línea de electrodomésticos en general -máquinas de coser, hornos microondas, bicicletas, licuadoras, batidoras-.

El Cuadro No. 2 muestra la evolución de las ventas para el período 1991-1995, notándose un incremento significativo del porcentaje de ventas a plazos, en especial, hasta el año 1993, acorde con la política de la empresa; luego, este porcentaje disminuye ligeramente.

**Cuadro No. 2**

**VENTA DE ELECTRODOMÉSTICOS DEL GRUPO GARZA**

	1991	1992	1993	1994	1995
Unidades	123,508	125,883	156,000	230,627	s.i.
Valor de venta (miles de US\$)	49,900	60,301	78,000	83,300	111,800
% de ventas a plazos	52%	70%	80%	77%	s.i.

Los clientes del grupo Garza pertenecen a diferentes estratos socioeconómicos, como puede observarse en el Cuadro No. 3.

Cuadro No. 3

## EL PERFIL DEL CLIENTE DE GARZA

1. Según regiones	Lima	44%
	Provincias	56%
2. Según ocupación	Empleados	38%
	Independientes	41%
	Profesionales	11%
	Otros	10%
3. Según domicilio (Lima)	Distritos populares	78%
	Resto	22%
4. Según ingresos familiares	Entre US\$ 200 y US\$ 400	29%
	Entre US\$ 401 y US\$ 600	28%
	Entre US\$ 601 y US\$ 800	22%
	Entre US\$ 801 y US\$ 1.000	11%
	Más de US\$ 1.000	10%

## 2.2.1 Política de créditos y cobranzas

La política de créditos y cobranzas que mantiene el grupo considera una serie de factores, los cuales se muestran en el Cuadro No. 4.

Cuadro No. 4

## FACTORES CONSIDERADOS EN LA POLÍTICA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS QUE SIGUE EL GRUPO GARZA

Factores	Sustento
La capacidad de pago	La cuota mensual que debe pagar el cliente potencial por la adquisición de un bien no debe ser mayor al 30% de sus ingresos permanentes acreditados.
El aval	Para tener acceso al crédito, el cliente potencial requiere de la presencia de un aval, quien actúa como un responsable solidario ante la falta de pago.

(continúa)

(continuación)

Factores	Sustento
La inspección domiciliaria	La empresa ejecuta la inspección domiciliaria del cliente y del aval, factor que es determinante en la calificación del crédito.
La documentación	<p>La empresa exige la presentación de determinada documentación al cliente potencial, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- libreta electoral, boleta de pago (cuando es dependiente) y cualquier otro documento que acredite ingresos. Esta documentación también se le exige al garante.</li> <li>- declaración jurada de autovalúo del inmueble -si es propio- del último año o recibo de alquileres o contrato de arrendamiento; tarjeta de propiedad del vehículo; y comprobantes de pago del último mes de los servicios de luz, agua y teléfono.</li> <li>- pagaré, que transforma la obligación del deudor en una orden de ejecución.</li> <li>- contrato de compra-venta con retención de propiedad a favor de Garza hasta que el cliente cancele el íntegro de las cuotas.</li> </ul>
El sistema de comisiones	Garza hace uso del principio de responsabilidad compartida para premiar al personal más eficiente en la cobranza a través de comisiones.
La cobranza	Se hace un seguimiento de las cobranzas y en caso de incumplimiento de pago se recurre al envío de una notificación, visitas domiciliarias periódicas y reembolso por la gestión de cobranzas.

### 2.2.2 El sistema de fondos colectivos de Garza

El sistema de fondos colectivos que aplicó Garza fue desarrollado en forma conjunta con la CONASEV. Para poner en marcha el sistema se creó la empresa Plan Ahorro Previsto S.A. (PLANPRE), que en la actualidad se maneja en forma independiente y canaliza el 25% de las ventas de Garza.

Este sistema consiste en la formación de grupos de personas que están interesadas en adquirir un producto, para lo cual deberán pagar cuotas predeterminadas con el fin de ir acumulando el valor de dos de estos productos -uno de ellos será adjudicado por sorteo y el otro será rematado-, de manera tal que sea un mecanismo de autofinanciamiento.

### 2.2.3 Odin Corporación de Crédito

Odin Corporación de Crédito fue creada en el año 1993. Se trata de una empresa de crédito de consumo, cuya misión es servir de complemento al sistema financiero actual, facilitando el crédito a las personas que en la actualidad no pueden acceder al sistema por no cumplir con los requisitos que éste exige. Es decir, buscará financiar las ventas al crédito de las empresas del grupo, facilitando los recursos a las familias peruanas. Este objetivo hace que sus actividades vayan desde el financiamiento de artículos electrodomésticos hasta el financiamiento de automóviles -de paseo y comerciales-.

A través de esta empresa, el grupo pretende ampliar su participación en el mercado manteniendo una coherente política de riesgo en créditos personales; para ello cuenta con el apoyo de los promotores de créditos, que tienen la ventaja de conocer el mercado o la zona de influencia y el producto a financiar, factores que son sumamente importantes en el otorgamiento del crédito dentro de un proceso comercial.

El proceso de evaluación crediticia de Odin se realiza en dos etapas que comprende la precalificación y el análisis de la carpeta de crédito por parte del promotor de créditos en el punto de venta y la calificación final por parte de la Central de Riesgos de Odin. Para que esta empresa tenga éxito se ha recurrido a una serie de estrategias comerciales que consideran las siguientes etapas: a) la preaprobación de créditos, b) la segmentación del mercado -que consiste en el establecimiento de la diferenciación de productos crediticios por segmento- y c) el marketing directo -utilizado como mecanismo de acceso a los distintos segmentos del mercado-.

El mercado de colocaciones de Odin -u oferta comercial- se encuentra segmentado según las líneas de productos más importantes que comercializa el grupo Garza, a saber:

- El rubro de electrodomésticos, compuesto por los clientes tradicionales, los segmentados -por tarjetas de crédito, empresas tipo A1, clientes de Autasu, la base de datos que mantiene Garza, otras bases de datos-, los denominados llave y los cuartetos.
- El rubro de automóviles de la empresa Autasu.

Los productos financieros que ofrece Odin son los depósitos a plazo, las cuentas de crédito y los bonos Garza -en este caso, Odin se encarga de administrar la emisión de estos valores-.

### Preguntas

1. Comente las principales características culturales que influyen en el comportamiento del consumidor de artefactos electrodomésticos.
2. Comente las principales ventajas competitivas que presenta Garza frente al contrabando, ¿qué otras acciones considera usted que son necesarias para eliminarlo paulatinamente?
3. ¿Está usted de acuerdo con que Garza establezca una política de discriminación de precios según el área geográfica en que se encuentra ubicada la tienda?
4. Clasifique los negocios en que se encuentra el grupo Garza según la matriz del Boston Consulting Group.
5. ¿Considera usted que Garza debería concentrarse en la comercialización de productos y dejar el financiamiento a las instituciones especializadas? Justifique su respuesta.
6. ¿Cuáles considera usted que son los principales riesgos que ofrecen las empresas de crédito comercial?
7. Analice la estrategia adoptada por Odin Corporación de Crédito, ¿cuáles son sus fortalezas y sus debilidades?

# III

## **Caso: Los teléfonos celulares: Empresa Telesiglo XXI**

En los últimos años, el sector de telecomunicaciones -que se encarga básicamente de la prestación de los servicios de transmisión y recepción a distancia de señales de voz, datos e imágenes fijas o móviles- ha experimentado un desarrollo importante, constituyéndose en uno de los sectores más dinámicos en el campo de las relaciones empresariales, institucionales y sociales.

A medida que los monopolios han ido desapareciendo a consecuencia de la desregulación y las tecnologías emergentes, se han presentado nuevas oportunidades en el mercado internacional que han permitido el desarrollo de este sector.

La estrategia de expansión internacional en el sector de las telecomunicaciones se ha basado en el uso de nuevas tecnologías -incluido el equipamiento y la distribución de las instalaciones-, lo que le ha permitido orientarse a nichos específicos de mercado, con el propósito de prestar servicios de mayor valor agregado: se toma en cuenta la calidad, la rapidez y el tipo de servicio que se brinda, además de la preparación del personal que presta este servicio. Es en este ámbito donde la telefonía celular ha podido emerger.

La telefonía celular es uno de los últimos avances que ha experimentado el sector de telecomunicaciones. Es un servicio a través del cual se puede establecer una conversación telefónica local y de larga distancia en forma

automática entre aquellos usuarios que disponen de teléfono celular y los que cuentan con el servicio telefónico fijo o convencional.

Las ventajas de la telefonía celular son las siguientes:

- a) Constituye una alternativa de comunicación de calidad al sistema convencional, que logra, además, superar las dificultades de una topografía accidentada y los altos costos de inversión.
- b) Facilita la transmisión y la recepción de la comunicación, pues los clientes pueden acceder inmediatamente a la línea telefónica -una vez cumplidos los requisitos solicitados-.
- c) Cuenta con aparatos que tienden a ser de fácil transportación y cada vez más ligeros, aunque existen algunos que son fijos -es el caso de los teléfonos públicos establecidos sobre la base del sistema celular, por ejemplo-.
- d) Permite satisfacer, de una manera rápida y efectiva, las necesidades de negocios o de tipo social que puedan tener los usuarios

En un inicio, el sistema de telefonía celular apareció en las grandes naciones y luego fue introducido a América Latina. Si bien, hasta antes de 1989, el sistema no era muy conocido en la región, posteriormente a esa fecha ha ido creciendo en forma sorprendente: en 1994, el número de abonados a este servicio logró superar el millón de personas, se espera que para 1997 dicha cifra esté alrededor de los 3 millones 800 mil suscriptores y que, para el 2000, el número de abonados supere los seis millones y medio. Los incrementos proyectados implicarían un aumento importante en el porcentaje de participación de los mercados latinoamericanos en el número total de abonados al sistema celular a nivel mundial. Así, su participación podría pasar de 3% -porcentaje captado en el año 1993- a 7% -en el año 1998-.

## 1. Las telecomunicaciones en el Perú

La política de liberalización que mantiene el actual gobierno también ha involucrado al sector de telecomunicaciones, creándose normas legales especialmente orientadas a incentivar la inversión privada en el sector. Tal es el caso del Decreto Legislativo No. 702 (Ley General de Telecomunicaciones) -con las modificaciones introducidas posteriormente a través del Decreto Legislativo No. 766- y el reglamento que rige la ley, creado mediante D.S. No. 06-94-TCC.

En los últimos años, es posible observar en el país una mayor participación de empresas privadas nacionales y extranjeras en este campo, también como resultado del proceso de privatización que puso a la venta, por ejemplo, parte de las acciones que mantenían la Compañía de Teléfonos (CT) y la Empresa de Telecomunicaciones (ETEL) bajo propiedad del Estado. La primera de estas empresas se encuentra actualmente bajo la dirección de un grupo de empresas conformado por Teléfonos de España -accionista mayoritario-, el Banco Vice y las empresas Byjohn y Gramonte. Como resultado de estos cambios en la política gubernamental, se ha podido observar un incremento en la competitividad, lo que resulta favorable en la medida que esto genere una mayor preocupación por contar con los últimos adelantos acerca del producto ofrecido -incorporación de cambios tecnológicos- y por introducir mejoras en la variedad y en la calidad del servicio brindado.

Es importante resaltar las oportunidades de desarrollo que ofrece el sector de telecomunicaciones en el Perú. Por un lado, se trata de un sector que se encuentra en franco crecimiento pues la demanda por servicios diversos aún no está siendo totalmente satisfecha; además, existen dos grandes mercados hacia donde es posible orientarse, como son Lima Metropolitana y el Callao, y el resto del país. Por otro lado, su crecimiento repercute en la mayor disponibilidad en forma oportuna de la información actualizada y confiable, lo que es sumamente útil para los diferentes sectores de nuestra economía; y si a ello se suma la cada vez mayor convergencia que existe entre las tecnologías de informática, computación y telecomunicaciones, las ventajas a considerarse son aun mayores.

Dentro del sector de telecomunicaciones, el servicio de telefonía celular viene ocupando un sitio importante ante las necesidades de comunicación rápida y oportuna que demandan los diferentes agentes económicos en el país.

### **1.1 La telefonía celular en el Perú**

La telefonía celular recién ingresa al país a fines de la década del ochenta y experimenta su mayor crecimiento en la década siguiente. Este sistema también se encuentra respaldado por normas legales, como el D.S. No. 009-91-TC, que rige el servicio público de telefonía móvil en relación a la prestación del servicio, funcionamiento y concesiones.

Las oportunidades de éxito de la telefonía celular en el país se basan en la existencia de un déficit importante de las líneas telefónicas de tipo convencio-

nal que no alcanzan a satisfacer la demanda existente: en el caso de los teléfonos públicos, por ejemplo, se cuenta con 3 teléfonos públicos por cada 10,000 habitantes, cuando en otros países sudamericanos el promedio no baja de 3 teléfonos por cada 100. También hay que considerar que la incorporación de nuevas técnicas en los distintos sectores de nuestra economía lleva a generar mayores necesidades de un tipo de comunicación más sofisticado.

En el año 1994, la tasa de crecimiento de la venta de teléfonos celulares en el país fue importante, pero menor a la experimentada en años anteriores, por lo cual es necesario continuar con la búsqueda de nuevos segmentos de mercado o nichos y tratar de ofrecer un servicio a precios justos a fin de mantener su dinamismo. Tampoco se debe dejar de lado la mayor incorporación de adelantos tecnológicos -por ejemplo, la profundización de la tecnología digital, los servicios adicionales inalámbricos, los servicios integrados a través de una misma red que facilitarían la obtención de economías de escala en una misma operación- para lograr un incremento de las ventajas comparativas existentes y el hecho de que existe una mayor competencia, producto de la posibilidad de que empresas privadas puedan operar en la sub-banda B en provincias.

Es de esperarse que el sector siga creciendo, sobre todo si se toma en cuenta que la telecomunicación puede ser capaz de incluir la transmisión, la conmutación, la interconexión, la territorialidad y la continentalidad, lo cual significaría que en un futuro próximo se podría ofrecer un sistema telefónico inalámbrico digital por satélite y un servicio celular global mundial.

### **1.1.1 Clientes potenciales**

Entre los posibles clientes del servicio de telefonía celular se incluyen a los diversos sectores de nuestra economía que están vinculados a la banca, las finanzas y los servicios, la industria y el comercio, la administración pública y el gobierno, los organismos sin fines de lucro e instituciones diversas, los profesionales y los residentes -personas naturales-, cuyas motivaciones o necesidades pueden estar en función de diversas variables.

Por ejemplo, en el ámbito empresarial, sus intereses pueden responder a la necesidad de comunicarse para atender oportunidades de negocio, para incrementar la productividad al interior de la organización -en la medida en que ésta puede encontrarse en un permanente y sostenido nivel de renovación en equipamiento informático y de oficina, lo que demanda una mayor

necesidad de comunicación oportuna-, para solucionar rápidamente los accidentes o contingencias que se puedan presentar al interior de la empresa o por seguridad personal de los directivos -en este último caso no es tan relevante la reducción de costos sino más bien el beneficio o valor agregado que el servicio pueda brindar-.

En cuanto a las personas naturales, éstas pueden necesitar comunicarse por asuntos estrictamente sociales o de seguridad personal; sin embargo, cabe señalar que este grupo de personas tiende a buscar la telefonía fija y cuando consideran el servicio celular sólo lo hacen como una alternativa o reemplazo al que acuden por tiempo limitado, además suelen ser más reuentes a afrontar los costos de consumo y costos fijos que deben asumir por el uso del servicio, lo que hasta antes de junio de 1996 incluía las llamadas "entrantes", ya que luego se ofreció un servicio alternativo denominado "quien llama, paga".

## **1.2 Empresas que brindan el servicio de telefonía celular en el país**

El servicio de telefonía celular fue introducido al Perú inicialmente por la empresa privada Telesiglo XXI, perteneciente a uno de los grupos más importantes en el sector de telecomunicaciones, como es el de Del Karper; luego Telesa y Etel ofrecen también el servicio a través de CT celular y Cetel, respectivamente.

Tanto Telesa como Telesiglo XXI son empresas "portadoras" de líneas que brindan el servicio celular y comercializan los equipos directamente a través de sus distribuidores autorizados, quienes realizan el contacto con los clientes para ofrecer las diversas marcas de aparatos celulares que mantienen en stock y, en caso de lograr la colocación de la línea, obtienen a cambio una comisión. Telesiglo XXI cuenta con 12 distribuidoras y la CT celular, con 15 agentes autorizados.

La cobertura de la telefonía celular a nivel nacional divide al país en cuatro zonas. La zona 1 comprende Lima Metropolitana y el Callao; la zona 2, el norte del país; la zona 3, el centro y oriente; y la zona 4, el sur. Tanto Telesiglo XXI como CT celular operan en la primera zona y las otras tres continúan siendo cubiertas por Etel. Ambas empresas están autorizadas a prestar los siguientes servicios: móvil (automóviles), portátiles (personales) y transportables (semifijos).

## 2. Telesiglo XXI

Telesiglo XXI S.A. es una empresa que fue constituida en julio de 1989 e inició sus operaciones en junio del año siguiente. Fue creada, en un principio, bajo el nombre de Movitel, pero a partir de abril de 1993 cambió su razón social a la que mantiene actualmente. Entre sus principales accionistas se encuentran el grupo Del Karper, que mantiene el 80% de participación en el número total de acciones; el USA Bank, que cuenta con el 10%; y diversos fondos mutuos, que mantienen el porcentaje restante de participación.

Para desarrollar sus actividades dentro del campo de la telefonía celular, esta empresa firmó un convenio con la Empresa Teleradial Perú S.A. -Radio Todamérica que está autorizada por el gobierno para brindar los servicios de comunicación y ejecutar contratos de concesiones según lo señala la R.M. No. 0025-82-TC/TELEL emitida en noviembre de 1982-. El convenio fue aprobado mediante R.M. No. 394-90-TC en febrero de 1990. Además, en abril del mismo año, se firmó un contrato de Interconexión con la Empresa de Telecomunicaciones S.A. (ETEL), por medio del cual ambas partes se comprometían a interconectar sus sistemas con el propósito de brindar un servicio público integrado mediante la incorporación de tecnología moderna. Éste tendría una duración de 6 años.

En diciembre de 1990 se firmó un nuevo contrato de Interconexión y de Intercambio de Tráfico con la Compañía de Teléfonos S.A. (CT), mediante el cual ambos se comprometían a interconectar sus sistemas, primero en forma transitoria y luego en forma definitiva; proceso que se iniciaría en octubre del año siguiente. En ese mismo año, la Empresa Teleradial Perú S.A. suscribió un nuevo contrato de concesión adicional con el Estado, para la prestación del servicio público de telefonía móvil, el que fue aprobado mediante R.M. No. 440-91-TC/15.17.

Uno de los principales objetivos de Telesiglo XXI es la prestación de los servicios de comunicaciones y telecomunicaciones, radiofonía y telefonía. Ello incluye la ejecución de todas aquellas actividades que se encuentran vinculadas a estos servicios, así como la importación, el alquiler y la compra-venta de los equipos e instalaciones necesarios para que estos servicios se brinden en forma oportuna y adecuada.

La estructura organizacional de la empresa le permite contar con seis gerencias, correspondientes a los departamentos de Administración y Finanzas, Marketing, Servicio al Cliente, Aspectos Legales, Operaciones y Desarrollo.

Telesiglo XXI fue la primera en instalar el sistema de telefonía celular en el Perú en la ciudad de Lima y en un período corto ha logrado incrementar significativamente sus ventas, llegando en 1992 a vender 10,000 líneas celulares.

A principios de 1994, sin embargo, la creciente demanda por el servicio de telefonía fija originó un cambio de estrategia al interior de la empresa, no sólo a nivel de organización, sino también en el área de marketing. En el campo organizacional, se recurrió a la creación de tres divisiones que formaron parte de la misma empresa: i) Movitel, encargada de la telefonía móvil celular y que cuenta con Celu 1000 para la promoción y venta de sus líneas; ii) Telepunto, encargado de la telefonía pública; y iii) Teleone, que tiene a su cargo la telefonía fija de valor añadido. En el área de marketing, a mediados de 1994, se optó por la rebaja significativa en el precio de los aparatos telefónicos del servicio celular, a fin de incrementar la demanda por este tipo de servicio y ejecutar promociones que han venido siendo aplicadas en forma paulatina.

## **2.1 Divisiones de la empresa**

La división de Movitel cuenta con una amplia cobertura a nivel de Lima y Callao -que incluye a la totalidad de provincias- en lo que concierne al sistema celular, como puede observarse en el Cuadro No. 1.

En esta división todos los equipos son modernos y digitales. Al mismo tiempo, cuenta con personal altamente calificado que a principios de 1994 ascendía a 100 personas en su totalidad.

La empresa ofrece al mercado una variedad de marcas de teléfonos celulares, entre las que se encuentran Motor Clasic, Motorcar, Audivoz, No-k 101, No-k 121, Celufax Horata y Motor Fz.

Cuadro No. 1

## UBICACIÓN DE LAS CELDAS DE TELESIGLO XXI

Ancón	Comas	Lima
Sta. Rosa	Rímac	Chaclacayo
Ventanilla	S.M. Porras	Ate Vitarte
Carabaylo	El Agustino	Breña
Pte. Piedra	Callao	La Victoria
Jesús María	La Molina	C. de la Legua
San Luis	Surquillo	Bellavista
Lince	Stgo. Surco	P. Libre
San Borja	V. Salvador	Cieneguilla
Pucusana	Lurín	Pachacamac
J.C. Tello	Chorrillos	Pta. Negra
S.J. Miraflores	Sta. María	Pta. Hermosa
La Punta	San Lorenzo	San Bartolo
Miraflores	San Miguel	San Isidro
Magdalena		

En su división de Telepunto, la empresa brinda el servicio de telefonía pública "inteligente", que permite ejecutar llamadas locales (valiéndose de las celdas instaladas a nivel de Lima y Callao) e internacionales mediante el uso de tarjetas de débito automático, las que se denominan tarjetas "Telepunto" y existen en el mercado a precios diferenciados -5, 10, 20 y 50 soles-, a fin de que pueda acceder a ellas el público de diferentes estratos socioeconómicos. Se trata de un servicio que utiliza la comunicación sin cable, es decir, celular.

Hacia agosto de 1994, Lima y Callao ya contaban con 1,000 cabinas telefónicas que prestaban este servicio, teniendo proyectada la instalación de unas 4,000 cabinas. Este servicio resulta importante en el país, sobre todo si se toma en cuenta que en el Perú existían 0.3 teléfonos públicos por cada mil habitantes, mientras que en otros países de América Latina el promedio mínimo no bajaba de tres teléfonos públicos por cada cien habitantes.

Las cabinas telefónicas que cuentan con este sistema celular se diferencian de las otras porque se adecuan para colocar avisos publicitarios -denominados "Tri points", porque tienen tres caras de vidrio en la parte superior de las cabinas, donde aparecen los avisos que cuentan con buena iluminación-, lo cual le permite a la empresa percibir ingresos adicionales. Los avisos

publicitarios en las tarjetas también constituyen otro mecanismo de venta que podría incrementar sus ingresos.

La división de Teleone es la encargada de los teléfonos fijos de valor añadido, dirigidos especialmente al sector de empresas que demandan una comunicación inmediata y moderna. Brinda líneas fijas *touch tone*, voz, fax y data de alta velocidad con buena calidad y confiabilidad. La prestación de este servicio es posible gracias al convenio suscrito con la firma AD & D World Services Inc., que permitió la adquisición del sistema celular "Setrex" y que fue financiado con los recursos obtenidos por la emisión de los bonos convertibles.

El grupo Del Karper mantiene otras empresas que están vinculadas a Telesiglo XXI y que se desempeñan dentro del sector de telecomunicaciones a modo de empresas afiliadas al grupo. Es el caso de Cabritel y Suntel Perú S.A., que se encargan principalmente de brindar los servicios de programas de televisión nacional e internacional en el primer caso, y de telecomunicación, tipo mensajería, en el segundo. Además, entre otras de sus empresas figuraba Celu 1000, que se encargaba de la prestación de servicios de promoción de la telecomunicación celular, y de la venta e instalación de equipos a nombre de la compañía, pero que actualmente se encuentra en proceso de liquidación, pues dichas actividades serán asumidas por Telesiglo XXI.

## **2.2 Estrategia de marketing**

Para colocar su producto en el mercado y lograr una posición sólida, la empresa se valió en un inicio de una política de precios de desceme, sobre cuya base los primeros clientes asumían el pago de un precio superior -aproximadamente tres veces mayor al que luego se estableció- tanto por el aparato celular como por la línea correspondiente.

A mediados de 1994 se recurrió a diversas estrategias de promoción que tuvieron resultados positivos. Una de las promociones establecidas estuvo orientada a un determinado segmento de la población. En este caso, se trataba del grupo de comerciantes a los que se les ofrecía los teléfonos celulares a un precio subsidiado, que ascendía a 150 dólares, cuando el precio real del aparato estaba alrededor de 650 dólares. Dadas las necesidades que tienen éstos de permanecer interconectados, la empresa determinó que ellos podían representar un buen segmento de mercado al cual dirigirse.

Telesiglo XXI ha logrado posicionarse en el mercado, convirtiéndose en "la nueva empresa privada de teléfonos celulares en Lima, que brinda un servicio de mejor calidad -además del buen funcionamiento- y permite una mayor comunicación".

La estrategia de marketing también incluyó la inversión en publicidad en los diversos medios de comunicación, tal como se muestra en el Cuadro No. 2.

Las gestiones realizadas por la empresa le permitieron incrementar las inversiones, el número de usuarios y las ventas en el periodo 1993-95. El Cuadro No. 3 presenta las cifras correspondientes a estos rubros para Telesiglo XXI y Cablitel (que es otra de las empresas que integra el grupo Del Karper) con la finalidad de mostrar el crecimiento que han venido experimentando en forma conjunta ambas empresas.

Telesiglo XXI cuenta, además, con un grupo de agentes autorizados para promover la venta de los aparatos de telefonía celular, tales como Celupronto, Ventas Corporativas, San Antonio y otros, ubicados en los Centros Comerciales de la Plaza San Miguel, Chacarilla, San Borja, en la Av. Javier Prado y en Lima.

Existen una serie de requisitos para acceder al servicio de telefonía celular tanto para las personas naturales como para las personas jurídicas, los que pueden variar o sustituirse por otros de acuerdo con lo que señale la empresa.

### **2.3 Sistema de tarifas**

La prestación del servicio de telefonía celular se brinda al público en general tomando en cuenta los requisitos que se plantean según se trate de una persona natural o una persona jurídica. Para acceder al sistema -uso de la línea- existen dos formas de pago: al contado y al crédito, aparte del monto que debe cancelarse por la compra del aparato celular. Cabe señalar, sin embargo, que el sistema tarifario puede variar, lo que depende de las promociones que se hagan. Por ejemplo, en octubre de 1994, se mantenía un sistema tarifario diferenciado; así, por ejemplo, había uno que estaba especialmente dirigido al sector empresarial que adquiriese más de 10 líneas, en cuyo caso se tenía derecho a tarifas bastante reducidas y competitivas.

Las tarifas que se cobran por el uso del servicio celular suelen variar de acuerdo con el horario en que las llamadas se efectúan y los días de que se trate; existe un horario definido para cada oportunidad, como se observa en el Cuadro No. 4.

Cuadro No. 2

**INVERSIÓN PUBLICITARIA DE TELESIGLO XXI**  
(En miles de dólares)

	Televisión		Radios		Diarios		Revistas		Totales	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995	1994	1995	1994	1995
Celu 1000/Telemóvil	817.2	2,172.0	24.3	255.5	156.6	586.1	5.4	23.6	1,003.6	3,037.4
Guitel 1000	402.4	574.7	15.9	13.8	47.6	52.2	8.5	5.1	474.5	645.7
Telesiglo XXI	1,550.0	253.5	17.9	-	162.9	55.8	11.9	3.6	1,742.8	312.9
Telepunto	375.7	1,237.7	-	83.1	-	51.2	-	-	375.7	1,372.1

## Cuadro No. 3

## CABLITEL Y TELESIGLO XXI

Años	Inversiones (millones de US\$)	Usuarios (miles)	Ventas (millones de US\$)	Utilidad (millones de US\$)
1993	31	26	19	2
1994	35	46	26	3
1995	s.i.	79	43	4

s.i.: sin información.

Cuadro No. 4

**HORARIO DE TARIFAS DIFERENCIADAS**

Noche Lunes a domingo	7 p.m. a 7 a.m.
Sábados, domingos y feriados	7 a.m. a 7 p.m.
Pico Lunes a viernes	7 a.m. a 7 p.m.

Las modalidades de contrato de servicio tienen distintas tarifas. Hasta junio de 1996 permanecían vigentes las tarifas que se muestran en los Cuadros No. 5 y No. 6, concernientes a los contratos sin plazo determinado y por 12 ó 24 meses, respectivamente. Cabe señalar que ambos servicios consideraban el costo de las llamadas entrantes, que es la modalidad que aún mantienen determinadas empresas por cuestión de imagen.

Cuadro No. 5

**CONTRATO DE SERVICIO SIN PLAZO DETERMINADO  
TARIFA MÓVIL O ESTACIONARIA**

(En dólares)

Cargo mínimo mensual <sup>1/</sup>	30.00
	Cargo por minuto de comunicación
Noche	0.20
Días festivos	0.30
Pico	0.45

<sup>1/</sup> No incluye tarifa para *Roaming* (visitantes).

En la actualidad, la empresa ofrece una nueva alternativa de servicio bajo el sistema de "el que llama, paga", vigente a partir de junio de 1996, al que se ha acogido una gran cantidad de público usuario. Las tarifas del nuevo plan tarifario, así como las modalidades, se muestran en el Cuadro No. 7.

Cuadro No. 6

**CONTRATO DE SERVICIO POR 12 Ó 24 MESES**  
(En dólares)

	Servicio mensual tarifa móvil <sup>1/</sup>				Servicio mensual tarifa estacionaria <sup>2/</sup>	
	Bajo consumo		Alto consumo		Bajo consumo	Alto consumo
	Mínimo	Estándar	Ejecutivo	V.I.E.	Hogar	Negocio
Carga mensual fija	25.0	50.0	80.0	140.0	18.0	35.0
Minutos libres por mes	0'	120'	300'	700'		
	Carga por minuto adicional				Tarifa por minuto	
	Bajo consumo		Alto consumo		Hogar	Negocio
	Mínimo	Estándar	Ejecutivo	V.I.E.	De 0' a 300'	De 0' a 700'
Noche	0.20	0.18	0.14	0.10	0.03	0.03
Días festivos	0.27	0.24	0.20	0.18	0.05	0.05
Pico	0.35	0.31	0.28	0.25	0.33	0.33
					De 301' a más	De 701' a más
Noche					0.15	0.14
Días festivos					0.23	0.20
Pico					0.30	0.28

1/ Incluye los siguientes servicios especiales: una modalidad de transferencia de llamadas, dos modalidades de transferencia de llamadas, la llamada en espera y la conferencia tripartita.

2/ Incluye los siguientes servicios especiales: llamada en espera y conferencia tripartita.

Además, existe otro sistema tarifario que se relaciona con el servicio de alquiler temporal de los teléfonos celulares. Se trata del servicio denominado Rentacel, en el cual se paga una tarifa específica por minuto más el IGV y se exige un consumo mínimo por día de 10 minutos. En este caso, sólo se paga por el consumo y no por el aparato celular.

#### 2.4 Prestación de servicios diversos

Telesiglo XXI ofrece una serie de servicios adicionales, que forman parte de las ventajas que presenta la empresa frente a la competencia. Se trata de una serie de servicios exclusivos -a los que se accede al marcar el número 2000 y luego el número que aparece en el cuadro siguiente- y de una serie de

servicios especiales que brinda la empresa y que sí tienen un costo adicional, el cual puede ir variando cuando la empresa crea conveniente. La relación de estos servicios figura en los Cuadros No. 8 y No. 9.

Cuadro No. 7

**NUEVO PLAN TARIFARIO: EL QUE LLAMA PAGA<sup>1/</sup>**

Plan tarifario	Cargo básico	Minutos libres	Minuto adicional		
			Noche	Fiesta	Pico
Seguridad	12	50 <sup>2/</sup>	0.12	0.20	0.60
Económico	20	70	0.18	0.22	0.35
Comercial	33	175	0.15	0.22	0.33
Gerencia	52	250	0.14	0.20	0.29
Plus	69	460	0.14	0.20	0.28
VIP	99		0.14	0.20	0.25

1/ Los precios están en dólares y no incluyen IGV.

2/ Sólo en horario de noche.

### 3. Competencia

En lo que concierne al servicio de telefonía celular, el principal competidor de Telesiglo XXI es Telesa.

#### 3.1 Telesa

Telesa cuenta con un servicio telefónico celular que le hace la competencia a Telesiglo XXI. En el sistema celular compite con esta empresa a través de la CT Celular y CT Teledata, instalados a nivel de Lima Metropolitana y el Callao. En el campo de la sub-banda "A", CT Celular es la que ha logrado posicionarse.

La estrategia seguida por CT Celular ha sido penetrar al mercado de la comunicación unidireccional, como un complemento del teléfono celular, convirtiéndose así en una alternativa económica y complementaria. Los medios publicitarios utilizados han sido el marketing directo, la prensa y la radio y su eslogan "el mejor servicio al precio justo". A mediados de 1994, el servicio contó con 25,000 usuarios.

Cuadro No. 8

**SERVICIOS EXCLUSIVOS DE TELESIGLO XXI**

Servicio	Número
Emergencia médica y ambulancia	125
Asistencia para el teléfono	128
Llamadas internacionales	256
Grúa (disponible las 24 horas)	4782
Farmacia a domicilio	32762
Taxi (disponible las 24 horas)	8294
Asistencia técnica en casa	2272
Restaurantes a domicilio	3663
Chifas a domicilio	24432
Bomberos	130
Policía	105
Información bursátil	26572
Saldo de su cuenta	72536

Cuadro No. 9

**SERVICIOS ESPECIALES DE TELESIGLO XXI**

(En dólares)

Servicios	Valor de venta	I.G.V.	Total
Servicio Memo XXI	5.00	0.90	5.90
Transferencia de llamadas	0.42	0.08	0.50
Restricciones	4.24	0.76	5.00
Llamadas de espera		gratis	
Conferencia tripartita		gratis	
Auto seguro	7.00	-	7.00
Traspaso o reconexión	30.00	-	30.00
Factura ultra detallada	4.24	0.76	5.00
Fianza			
Llamadas a Estados Unidos			
Tarjeta de crédito			

Telesa también cuenta con el servicio celular de telefonía móvil -Linemóvil-, sistema a través del cual se unen las principales ciudades del país, lo que le permite una amplia cobertura nacional automática. En Lima, se interconecta desde Huaral por el norte hasta Cañete por el sur y hasta Chosica por el este. A nivel nacional, presta el servicio en las ciudades de Talara, Piura, Chiclayo, Bagua, Trujillo, Chimbote, Huacho, Huancayo, Cuzco, Juliaca, Ica, Arequipa y Tacna.

Las perspectivas de crecimiento de este servicio son fuertes sobre todo si se toma en cuenta que es una empresa capaz de ofrecer una cobertura automática nacional -de 10 localidades podría ampliarse hasta 40- y que mantiene las principales vías de comunicación.

### **3.1.1 Sistema tarifario de Telesa**

El sistema de tarifas que aplica Telesa está en función del horario y del tipo de equipo del que se trate. De acuerdo con el horario, existe una tarifa normal -comprendida entre las 7 a.m. y las 7 p.m., de lunes a viernes- y la tarifa reducida -comprendida entre las 7 p.m. y las 7 a.m., de lunes a viernes, incluidos los sábados, domingos y feriados, que en este caso es todo el día-. El Cuadro No. 10 muestra la tarifa mensual ofrecida por Linemóvil bajo la modalidad de "el que llama paga".

Telesa también ofrece un servicio de alquiler de teléfonos celulares, cuyo sistema de tarifas se muestra en el Cuadro No. 11.

Además, ofrece otros servicios, entre los que figuran los servicios adicionales y los exclusivos, cuyos sistemas de tarifas se muestran en los Cuadros No. 12 y No. 13.

### **Preguntas**

1. Explique las principales diferencias que existen entre Telesiglo XXI y Telesa.
2. ¿Cree usted que Telesiglo XXI debería seguir con su estrategia de concentrar sus actividades en un segmento de mercado? En caso de que su respuesta sea afirmativa, describa el perfil del consumidor de esta empresa.
3. ¿Qué beneficios cree usted que se obtiene como resultado de implementar el sistema de tarifas de "el que llama, paga"?

4. ¿Considera usted que el teléfono celular es un bien que brinda imagen y *status* al cliente? Justifique su respuesta.
5. Comente las principales fortalezas con las que cuenta Telesiglo XXI y Telesa.
6. ¿Cuáles cree usted que son las proyecciones para los teléfonos celulares en el país?

Cuadro No. 10

**SERVICIO MENSUAL LINEMÓVIL  
TARIFA: EL QUE LLAMA PAGA<sup>1/</sup>**

Plan	Cargo fijo mensual (US\$)	Minutos Libres	Cargo por minuto adicional	
			Tarifa normal (US\$)	Tarifa reducida (US\$)
Miniplan	14.06	0	0.78	0.13
Básico	23.60	0	0.38	0.26
Familiar	42.48	80	0.35	0.24
Económico	56.64	120	0.32	0.24
Profesional	64.90	200	0.31	0.21
Ejecutivo	92.04	300	0.28	0.21
Empresarial	123.90	500	0.26	0.17
Especial	164.02	700	0.24	0.17
Vehicular <sup>2/</sup>	0.0	0	0.38	0.26

1/ Las tarifas incluyen IGV.

2/ Aplicable sólo a teléfonos con instalación fija.

**Cuadro No. 11**

**RENTMÓVIL: ALQUILER TEMPORAL DE CELULARES**  
(En dólares)

<b>Plan</b>	<b>Cargo fijo Valor de venta</b>	<b>I.G.V.</b>	<b>Precio</b>
Diario	5.00	0.90	5.90
Fin de semana	10.00	1.80	11.80
Semanal	30.00	5.40	35.40
Quincenal	55.00	9.90	64.90
Mensual	100.00	18.00	118.00
<b>Cargo por minuto de consumo</b>	<b>Cargo fijo Valor de venta</b>	<b>I.G.V.</b>	<b>Precio</b>
Todos los planes	0.30	0.05	0.35
Seguro diario			0.30

**Cuadro No. 12**

**SERVICIOS ADICIONALES QUE PRESTA LINEMÓVIL**  
(En dólares)

<b>Descripción</b>	<b>Valor de venta</b>	<b>I.G.V.</b>	<b>Precio de venta</b>
Llamada en espera	0.40	0.07	0.47
Conferencia tripartita	4.00	0.72	4.72
Factura detallada	3.00	0.54	3.54
<b>Transferencia de llamadas:</b>			
Convencionales	0.40	0.07	0.47
Ocupado	0.40	0.07	0.47
No contesta	0.40	0.07	0.47
Selectiva	0.40	0.07	0.47
Movivox (correo de voz)	3.00	0.54	3.54

**Cuadro No. 13****SERVICIOS EXCLUSIVOS QUE PRESTA LINEMÓVIL**

- Atención Linemóvil	- Cambio de número
- Agenda Linemóvil	- Factura detallada
- Emergencia Linemóvil	- Cambio de nombre
- Atención clientes	- Movirent (alquiler)
- Tarjeta ahorro médico	- Traslados entre ciudades por cambio de residencia
- Seguro de equipo celular	

# IV

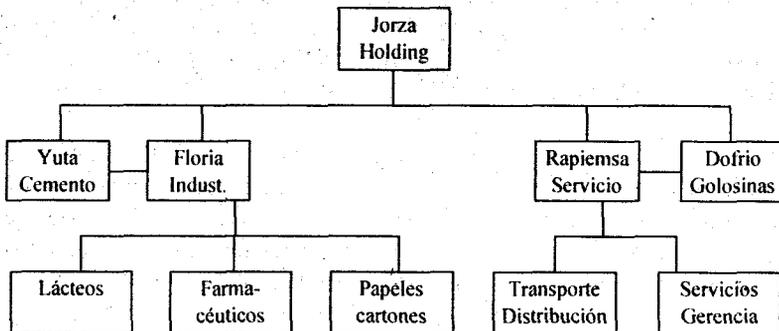
## Caso: Dofrio

La empresa Dofrio fue constituida en octubre de 1933. Los socios fundadores fueron Tonino Dofrio di Pablo, Piero Dofrio di Retto y Luis Cogorno Bentucci.

En la actualidad -y a partir de 1991-, la empresa se encuentra en manos del grupo Ramírez Panda, cuyo origen se remonta a los años setenta, cuando el grupo impulsaba el crecimiento de su empresa de transportes que llegó a convertirse en una de las líderes en el transporte de carga a nivel nacional. También desarrolló actividades como proveedor de insumos y materiales de construcción, especialmente de cemento. El Gráfico No. 1 muestra la actual estructura organizacional del grupo, lo que deja en claro su estrategia de diversificación en una serie de actividades.

Gráfico No. 1

### EL GRUPO RAMÍREZ PANDA



El grupo Ramírez Panda adquirió el 51% del accionariado de Dofrio a inicios de 1991, cuando la compañía enfrentaba problemas laborales y pérdidas acumuladas importantes. Luego, fue adquiriendo casi la totalidad de acciones comunes de esta empresa -a enero de 1994 llegó a cubrir el 98.71% del total-.

La nueva-directiva de Dofrio acordó a fines de 1994 fusionar la empresa con un grupo de compañías afiliadas: es el caso de Inmobiliaria Resistente S.A., Desarrollo Inmobiliario Prisma S.A., Real Development S.A., Ins. Investments S.A. y Sisrite S.A. Ello le permitió incrementar su capital a 77,047,180 soles.

### **1. Desarrollo de la empresa**

La estrategia de crecimiento seguida por la empresa ha permitido que ésta desarrolle nuevas líneas de producción, ya que si bien se inició con la fabricación de helados de forma tradicional, luego ha ido introduciendo nuevas líneas de producción como chocolates, caramelos, galletas, panetones y mermeladas -las que se utilizan también como insumo en la elaboración de determinados helados-. La actual participación de las principales líneas de productos en el total del mercado asciende a 88% en el caso de helados, 50% en lo que concierne a chocolates, 40% en el caso de los caramelos y 26% en el caso de los panetones.

Con la nueva directiva que se instaló en 1991, se introdujeron algunos cambios y, a partir de 1992, el entorno menos recesivo permitió el desarrollo de nuevos productos al interior de las líneas de producción, además del refuerzo de los canales de distribución, sin descuidar la inversión publicitaria.

En el año 1993, la apertura del país y el consecuente incremento de la competencia obligaron a la empresa a ser cada vez más eficiente. Para ello fue necesaria la revisión no sólo de los productos que mantenía, sino también de los mercados en los cuales se concentraban sus ventas, con la finalidad de racionalizar la oferta en función de la rentabilidad y del sostenimiento de la posición alcanzada por el producto en el mercado.

Durante este año, el negocio mayorista se vio afectado por la disminución de la inflación y del costo del dinero, que ya no le obligaba a mantener stocks a fin de disminuir el efecto de la fluctuación en los precios. Ello hizo que Dofrio buscara desarrollar su fuerza de ventas horizontal a nivel nacional a fin de compensar la caída de las ventas en el canal mayorista.

El año 1993 fue para la empresa un año en el que se tuvieron que adoptar una serie de cambios adicionales a nivel de los sistemas de producción y de mercadotecnia, no sólo por los factores anteriormente mencionados, sino también por el congelamiento de los sueldos y salarios, que indirectamente afectó el consumo. Otro factor que incidió fue el clima, pues las temperaturas experimentadas a lo largo del año disminuyeron la demanda por los helados, que constituían su principal producto.

A esta situación habría que agregarle la incidencia que tuvieron los problemas financieros, tecnológicos y de exceso de personal sobre la empresa. El problema financiero se presentó por el excesivo endeudamiento proveniente de años anteriores, el sinceramiento de las deudas por cobrar por el préstamo relativo a Phagor SCRLtda., la mora en el pago de deudas de una de sus distribuidoras y el requerimiento constante de capital de trabajo para sostener los niveles de operación. Por su parte, el retraso tecnológico en la maquinaria utilizada representaba mayores costos, al igual que el exceso de personal -aunque cabe señalar que ya se venía aplicando una política de racionalización del mismo-.

Ante esta problemática, Dofrio recurrió a un proceso de reestructuración. Los principales objetivos del proceso fueron: i) brindar una información global sobre el concepto de calidad a fin de facilitar la adecuada toma de decisiones al interior de la empresa, y ii) mejorar la imagen de la empresa frente al sistema financiero y a los proveedores.

En 1994, los cambios aplicados estaban brindando sus frutos y ya la inversión efectuada -con recursos propios- alcanzaba la cifra de US\$13.1 millones si se considera el período 1990-94. Para 1995, la inversión efectuada hasta agosto ascendía a US\$8.5 millones y se estaba pensando en otras posibilidades de financiamiento para continuar creciendo -a través de la emisión de bonos, por ejemplo-.

## **2. Cambios aplicados según áreas**

### **2.1 Organización**

Uno de los cambios más importantes que se dieron al interior de la empresa en el año 1993 consistió en la reestructuración organizativa general. Ello implicó la redistribución de las funciones con el fin de obtener una estructura dinámica y moderna, la cual permitiera un eficiente manejo y control y el

acceso a una mayor información contable que reflejara la real situación de la empresa.

## **2.2 Producción**

En el área de producción, a partir del año 1993, los cambios incidieron en un mejor control sobre los recursos productivos, encontrándose el personal -en especial el de tipo técnico- más motivado para mejorar la calidad de su trabajo. Ello contribuyó a incrementar la productividad y la eficiencia dentro de la empresa. De esta manera, el control de calidad pasó a ser un elemento importante, para lo cual se contó con el apoyo de Laboratorios Inaxa, encargado de realizar una serie de inspecciones higiénicas y la auditoría de calidad a las plantas de helados y golosinas. Además, se implementó el sistema Haccp (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control) en ambas plantas, que contaron con el equipo necesario.

El sistema de provisión de insumos también mejoró. El desarrollo del centro de acopio de cacao en la zona de Quillabamba -que permitió un ajuste de 32.5% en el precio del producto puesto en planta- y el que se viene ejecutando en la zona de Jaén permitieron contar con un mayor abastecimiento, aunque aún insuficiente para aquellas épocas en las que la demanda por chocolates se incrementa. En lo que concierne a la leche descremada y entera, que son otros de los insumos, el abastecimiento regular se basó en cotizaciones y negociaciones con diferentes proveedores.

## **2.3 Logística y almacén**

En lo que respecta al Departamento de Compras, se produjo un incremento de la productividad, lo cual se manifestó en el aumento del número de órdenes de compra por comprador -de 17 se pasó a 55-. Además, se mantuvo la política de racionamiento del personal.

Las modificaciones incluyeron las negociaciones con el proveedor, obteniéndose un nuevo mix de compra -antes se pagaba 80% en dólares y 20% en soles, después se pasó a 5% en dólares y 95% en soles-.

En cuanto a almacenaje, se modificó la técnica utilizada, agrupando a los diferentes insumos según su naturaleza. Ello facilitó la eliminación de artículos obsoletos y la toma de inventarios. En 1994, se recurrió al registro automático que permitía conocer la salida y entrada de todos los artículos a

esta área. Además, se adquirieron cámaras frigoríficas para mantener los panetones y los helados en buen estado.

#### 2.4 Distribución y ventas

Los actuales canales de distribución con los que cuenta la empresa son los que se muestran en el Cuadro No. 1.

**Cuadro No. 1**

**PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCIÓN  
DE DOFRIO SEGÚN LAS DOS GRANDES  
LÍNEAS DE PRODUCCIÓN**

<b>Líneas</b>	<b>Canales</b>
Golosinas	Mayoristas Distribución horizontal Autoservicios Confiterías Depósitos en provincias
Helados	Centros de distribución Ruteros Minimayoristas Heladerías Confiterías Autoservicios

En el año 1994, parte del servicio de distribución de productos estuvo a cargo de Rapiemsa-División Transportes, el principal distribuidor, además de los triciclos que asumían la venta directa del producto.

Para fortalecer las ventas, se trató de mantener en buen estado los triciclos y carreteras a nivel nacional. También se pusieron en operación las congeladoras, las vitrinas y las cámaras de almacenamiento -la de Chiclayo, por ejemplo, que permitía abastecer al norte y a la zona del nor oriente del país-. Igualmente, se crearon nuevos depósitos en otros departamentos como Ayacucho, Pucallpa, Casma y Andahuaylas, y se afianzó la distribución horizontal de helados en Lima.

El incremento de la infraestructura de frío también se basó en la promoción y la venta del equipo respectivo en las bodegas y concesionarios en Lima y provincias para facilitar la adecuada comercialización de los productos. Esto incluyó las cámaras frigoríficas estacionales, las cámaras frigoríficas para camiones, las endurecedoras, las vitrinas y las congeladoras.

En lo que respecta a las ventas, es importante resaltar la mayor preocupación de la nueva directiva por contar con un registro adecuado de la evolución de las ventas tanto en el mercado local como externo. Ello llevó a la necesidad de armar una base de datos confiable, que permitiese conocer no sólo el volumen de ventas, sino también la relación de los principales clientes, además de crear las jefaturas por líneas de producción.

En el Cuadro No. 2 se muestra la evolución de las ventas totales de Dofrio, expresadas en miles de dólares. En él destaca el crecimiento que experimentaron las ventas en el período 1990-92, produciéndose luego una caída de 13.4% en el año 1993, debido principalmente a la disminución de las ventas de sus productos más importantes -helados y chocolates- y a la necesidad de ir haciendo ajustes al interior de la empresa, con la finalidad de mejorar la calidad y la productividad. En los años 1994 y 1995 se produjo un crecimiento significativo de las ventas, de 22% y 18%, respectivamente.

**Cuadro No. 2**

**VENTAS TOTALES DE DOFRIO**  
(En miles de dólares)

Años	Ventas anuales	Crec. ventas
1990	29,060.8	
1991	43,177.1	48.5%
1992	59,544.5	37.9%
1993	51,572.6	-13.4%
1994	63,034.0	22.2%
1995	74,443.1	18.1%

En el Cuadro No. 3 se presentan las tasas de crecimiento que experimentaron las ventas de Dofrio según líneas de producción. Es importante notar aquí que las líneas de caramelos y galletas son las menos fuertes para la empresa y las que menores tasas de crecimiento han experimentado, con excepción del año 1992, debido principalmente a la campaña que ejecutó la empresa y que buscó impulsar esta producción. Las líneas de helados y chocolates sí mantienen tasas de crecimiento más altas en el período de análisis, salvo en el año 1993, por la variable clima en el primer caso y la competencia externa en el segundo.

Cuadro No. 3

**TASAS DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE DOFRIO  
POR LÍNEAS DE PRODUCTOS**  
(En porcentaje)

Líneas	1991	1992	1993	1994	1995
Helados	90.8	36.6	-21.1	28.9	14.8
Chocolates	24.8	17.5	-36.6	61.6	4.7
Caramelos	23.8	84.1	2.7	-21.8	12.3
Galletas	63.6	109.9	18.7	0.6	10.5
Mermeladas	0.7	209.7	-52.5	-0.2	-
Panetones	19.4	-15.0	37.8	40.3	20.3
Exportaciones <sup>1/</sup>	-	-	-28.8	33.2	-24.0
Terceros <sup>2/</sup>	-	-	-	-61.6	-

1/ Durante los años 1990 y 1991 no se exportó.

2/ Durante los años 1990-1991-1992 no se produjeron ingresos por terceros.

El Cuadro No. 4 muestra la participación de las líneas de producción en el total, para el período 1990-1995. Cabe destacar que la participación más importante la tiene la línea de helados.

Cuadro No. 4

**PARTICIPACIÓN DE LAS VENTAS DE LAS LÍNEAS  
DE PRODUCCIÓN EN EL TOTAL**  
(En porcentaje)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Helados	34.0	43.6	43.2	39.3	41.5	40.3
Chocolates	38.4	32.3	27.5	20.1	26.6	25.1
Caramelos	11.7	9.8	13.0	15.5	9.9	10.2
Galletas	5.3	5.9	9.0	12.3	10.1	10.4
Mermeladas	0.4	0.3	0.6	0.4	0.3	0.3
Panetones	10.2	8.2	5.0	8.0	9.2	9.5
Exportaciones	0.0	0.0	1.6	1.3	1.4	0.9
Terceros	0.0	0.0	0.0	3.1	1.0	3.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

En el Cuadro No. 5 se muestra la distribución de las ventas según líneas de producción por trimestres para el período 1990-tercer trimestre 1995. Es importante destacar la estacionalidad que presentan algunas de ellas. En el caso de los helados, por ejemplo, experimentan sus mayores ventas en el primer trimestre de cada año y, en menor proporción, en el último trimestre. En el caso de los chocolates, sus mayores ventas se efectúan en el segundo y el tercer trimestre, igual que en el caso de las galletas, principalmente por la variable clima, mientras que en el caso de los caramelos no se establece un marcado período de estacionalidad, ya que sus mayores ventas tienden a fluctuar a lo largo del año en el período de análisis comprendido.

## 2.5 Política de precios

Dofrio mantiene una política de precios que difiere según el canal de distribución del que se trate. Esto implica también una diferenciación respecto del plazo de pago y descuento que pueda efectuarse, el que se hace en función de la cadena de distribución. Así, por ejemplo, los mayoristas y los distribuidores horizontales -que deben vender a un mini mayorista y éste a su vez a un bodeguero, hasta llegar al consumidor final- pueden contar con porcentajes de descuento diferenciados. Igual sucede con el período de pago, el cual también varía. Si se trata del mayorista, él puede pagar al contado o en el plazo que se pacte, los autoservicios pueden pagar a 60 días y las bodegas, a 14 días.

Cuadro No. 5

**DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS DE DOFRIO SEGÚN  
LÍNEAS DE PRODUCTO, POR TRIMESTRES**  
(En porcentajes)

Años	Helados	Chocolates	Caramelos	Mermeladas	Galletas	Panetones
1990	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1er. Trimestre	49.7	17.3	23.2	12.9	25.6	0.4
2do. Trimestre	10.7	28.1	23.7	24.3	26.8	0.4
3er. Trimestre	4.7	24.7	21.7	8.6	32.2	1.0
4to. Trimestre	34.9	29.9	31.4	54.2	15.4	98.2
1991	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1er. Trimestre	39.7	18.0	21.1	4.9	12.3	0.0
2do. Trimestre	15.3	31.1	29.3	15.9	23.9	0.0
3er. Trimestre	10.2	28.4	23.0	15.9	32.1	3.1
4to. Trimestre	34.8	22.5	26.6	63.3	31.7	96.9
1992	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1er. Trimestre	45.3	13.3	15.6	10.3	17.8	0.0
2do. Trimestre	15.9	30.0	22.1	19.2	31.4	0.0
3er. Trimestre	9.9	38.1	31.9	34.6	30.9	2.9
4to. Trimestre	28.9	18.6	30.4	35.9	19.9	97.1
1993	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1er. Trimestre	39.7	16.5	26.5	14.3	17.7	0.0
2do. Trimestre	12.3	26.8	31.1	20.6	30.0	0.1
3er. Trimestre	13.0	34.3	22.5	24.8	28.8	1.8
4to. Trimestre	35.0	22.4	19.9	40.5	23.5	98.1
1994	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1er. Trimestre	38.5	16.1	21.1	11.2	19.3	0.1
2do. Trimestre	14.9	27.5	23.9	19.7	26.7	0.2
3er. Trimestre	13.5	35.8	30.2	19.7	30.4	1.9
4to. Trimestre	33.1	20.6	24.8	49.4	23.6	97.8
1995 <sup>1/</sup>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1er. Trimestre	66.6	22.4	32.5	27.0	25.5	5.6
2do. Trimestre	22.4	39.6	40.1	41.2	36.8	5.6
3er. Trimestre	11.0	38.0	27.4	31.8	37.7	88.8

1/ El porcentaje de participación expresado sólo considera hasta el mes de agosto de 1995.

En relación a la política de precios seguida de acuerdo con el producto de que se trate, se tiene que en el caso de los productos líderes de cada línea de producción -panetones; chocolates y helados-, éstos cuentan con un "precio prime" donde se considera un margen de utilidad que como mínimo puede ascender a 45%, aunque cabe señalar que este margen también está en función de la competencia. Esto no se hace regularmente en el caso de las líneas de producción de galletas y caramelos.

Otra de las medidas adoptadas en esta área se basó en tratar de reforzar las líneas de producción más débiles, como es el caso de las galletas y los caramelos, donde la empresa no estaba siendo completamente identificada, aunque contaba con una importante participación en el mercado.

La estrategia de marketing seguida en el año 1994 pretendió fortalecer la presencia de la marca en el mercado, para lo cual se instalaron 35 kioscos y 138 letreros luminosos a nivel nacional a fin de incrementar el nivel de recordación.

## 2.6 Recursos humanos

En el Cuadro No. 6 se observa el número de trabajadores estables y eventuales con los que ha contado la empresa en los años 1993, 1994 y 1995, el cual se ha ido incrementando paulatinamente en esos años.

**Cuadro No. 6**

### **PERSONAL DE LA EMPRESA**

<b>Trabajadores</b>	<b>1993<sup>1/</sup></b>	<b>1994<sup>2/</sup></b>	<b>1995</b>
Trabajadores estables:	961	806	748
Funcionarios	67	59	58
Empleados	218	207	187
Obreros	676	504	503
Trabajadores eventuales	1,079	1,138	1,243

1/ En el año 1993, el personal estable disminuyó en 11.7% respecto a 1992.

2/ En el año 1994, el personal estable disminuyó en 19.2% respecto a 1993. La cifra se distribuye en 11 funcionarios, 283 empleados, 29 asesores externos y 815 obreros.

El Cuadro No. 6 muestra que el número de trabajadores estables ha tendido a disminuir en los años de análisis, mientras que el número de trabajadores eventuales se ha incrementado ligeramente.

En lo que respecta a los programas de capacitación, en el año 1993 se ofreció uno que estuvo orientado al personal de planta -operarios, mecánicos, camareros- en relación a los servicios de higiene, lo que permitió mejorar los niveles de limpieza en un 20%. Además, se dieron charlas a los jefes de sección y supervisores sobre diversos temas. Al año siguiente se decidió que el personal de limpieza fuese asumido por terceros y se incorporó al Departamento de Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional a la División de Relaciones Industriales.

La labor de capacitación también se centró en los aspectos de seguridad y disciplina, habiéndose obtenido un índice de frecuencia de accidentes de 7.1, menor incluso al nivel internacional que es de 21.

## 2.7 Análisis financiero

El resultado final del ejercicio en el año 1993 arrojó una pérdida ajustada de S/. 2,556,872, lo cual se debió a que fueron incluidas partidas omitidas en ejercicios anteriores. Al año siguiente, el incremento de las ventas y la reducción en los costos permitieron obtener una utilidad antes de impuesto de S/. 12,494,988 y una utilidad neta de S/. 8,402,443. También fue posible en este año utilizar la capacidad de apalancamiento financiero en forma adecuada e incrementar las líneas de crédito.

En el Cuadro No. 7 se muestran los indicadores que permiten evaluar la posición financiera de la empresa en los años 1992, 1993, 1994 y 1995.

Cuadro No. 7

### INDICADORES FINANCIEROS

Indicadores financieros	31.12.92	31.12.93	31.12.94	31.12.95
Posición corriente	1.13	1.32	1.19	1.36
Endeudamiento/patrimonio	1.54	1.30	0.51	0.38
Costo de producción/ventas	66%	66%	60.84%	65.6%
Costo de operación/ventas	33%	28.99%	29.49%	29.55%

### 3. Líneas de producción de la empresa

En el Cuadro No. 8 se muestra la relación de los principales productos que ofrece Dofrio y la de terceros productos pertenecientes a otras empresas del grupo, que también comercializa.

**Cuadro No. 8**

#### **PRINCIPALES PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA DOFRIO**

<b>Helados</b>	<b>Golosinas</b>	<b>Terceros productos</b>
Ne Né	Bombones	Maizena Duryé
Yogurt	Caramelos Cerrorico	Cremavena
Tío Rico	Caramelos Mentolados	Caldos Nor
Chupette	Caramelos Chicha Morada	Sopas Nor
Tifón	Bezo de Osa	Mayonesa Germas
Sandwich Waffer	Galleta Cocoloco	Champagne
Los Ases	Galleta Morochita	Durazno 3 caballos
Chicos del Zodiaco	Galleta Soda	Chicles kanel
Alejandro Magno	Galleta Chocovaltina	Aceite Muzola
Bombones	Chocolates Rellenos	Salsas para pastas
Carioca	Sub-line	Miel de maíz card
Mega Jet	Huevo de Chocolate	Puré de papas
Copa Zafiro	Waffer	Néctar Hip
Nenito	Mermeladas	Leche Maltesa
Multisabores de 1, 5 y 10 litros	Frunas	Gelatina
Bombai	Panetón	Mejorón
Sandwich de chocolate	Lentejas	Sunysun
Torbellino de manjarblanco	Cocoa	Yogurt
Postre Diplomático	Toffee	Leche evaporada

El Cuadro No. 9 presenta los productos de mayor demanda clasificados por línea de producción.

El Cuadro No. 10 presenta la evolución de las participaciones de las líneas de productos en el total del mercado en los años de 1993 y 1994; son notables los niveles de participación alcanzados por los helados y los chocolates.

Cuadro No. 9

**PRODUCTOS DE MAYOR DEMANDA EN DOFRIO**

Línea	Productos
Helados	Multisabores Mezzipuri (1 litro) Nenito
Galletas	Cocoloco Morochitas
Caramelos	Frunas Cerrorico Lentejas
Chocolates	Sub-line

Cuadro No. 10

**PARTICIPACIÓN DE LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN DE DOFRIO EN EL TOTAL DEL MERCADO**

Líneas	1993	1994	1995
Helados	82.2 <sup>1/</sup>	88.0	95.0
Chocolates	46.9	50.0	47.0
Caramelos	36.4	40.0 <sup>2/</sup>	28.6
Panetones	20.4	25.8	s.i.
Galletas	12.4	s.i.	8.0

1/ Se consideran las ventas de helados en litros y elaborados por las fábricas formales del país.

2/ Se considera la participación dentro de la oferta local.

s.i.: sin información.

### 3.1 Helados

Los helados han representado para la empresa su principal producto, aunque se caracterizan por su estacionalidad, pues las mayores ventas se efectúan en los meses de verano -puede iniciarse inclusive en el mes de noviembre y culminar en el mes de abril-, lo cual no significa que no se efectúen ventas en el resto del año, período en el que tienden a disminuir considerablemente.

En el año 1993, la venta de helados experimentó una caída respecto al año anterior, a consecuencia de la variable clima que afectó el volumen de ventas en Lima y en la zona norte del país, aunque esto fue compensado parcialmente con el incremento en el volumen de ventas experimentado en la selva y en la sierra sur.

En el año 1994, los helados -conjuntamente con los panetones- fueron los que mayores beneficios retribuyeron a la empresa. Ello se debió a que se priorizó la inversión en infraestructura de frío que fue complementada con una mejora en la distribución y en la comercialización hacia provincias. Asimismo, se buscó descentralizar la venta en Lima a través de distribuidores territoriales -11 distribuidores que facilitaban la atención directa a heladerías, bodegas y triciclos y que estaban bajo el control y dirección de la fábrica-, además de un adecuado manejo del crédito.

Otro de los factores que contribuyó a incrementar las ventas fue la innovación de productos (Krocán-T) y envases, lo que estuvo acompañado de intensas campañas publicitarias en los medios masivos. Tampoco se dejó de lado la mejora en los márgenes y la prestación de una mayor y mejor atención a los autoservicios y empresas dedicadas al reparto a domicilio.

La mejora en la infraestructura de carreteras, que permitió el acceso a zonas alejadas y el consecuente incremento del consumo del producto, también fue otro factor que ayudó al alza en las ventas.

En lo que concierne al mercado de helados, sus competidores más cercanos son El Leopardo y Casa Nieve. Éstos representaron una fuerte competencia en el año 1992, la que disminuyó al año siguiente, permitiendo el incremento en la participación de los helados Dofrio. Aunque también existen otras marcas de helados en el mercado nacional, éstas no representan una fuerte competencia, o en todo caso están orientadas a un determinado segmento del mercado, como sucede con los helados 4E o Frígola, por ejemplo. En este

período, los helados importados mantuvieron una fuerte presencia, especialmente en autoservicios, panaderías y bodegas; Zaval S.A. fue el importador por excelencia de este tipo de productos.

Ya para el año 1994, su participación en el mercado fue de 88%, habiéndose incrementado con respecto a 1993 en seis puntos. En el año 1995 se estima una participación de 95%.

### 3.2 Chocolates

En la línea de chocolates, la participación de Dofrio también es importante -47% en 1993, 50% en 1994 y 47% en 1995-. En general, la empresa ha tenido buenos resultados en esta línea, pero en el año 1993 uno de sus principales productos como es el Sub-line fue afectado por la competencia y la menor fuerza publicitaria aplicada, en especial en el canal mayorista. Ello se debió en parte a que la inversión publicitaria destinada a la promoción de este tipo de productos fue reducida significativamente y no hubo ningún lanzamiento de un nuevo producto.

En el año 1994, la estrategia cambió. Se renovó el chocolate Sub-line a través de un nuevo comercial y se brindó mayor apoyo publicitario a Alilalá, lo que permitió obtener mejores resultados. También se recurrió al lanzamiento de nuevos productos de tamaños más económicos como es el caso de Ganador y Piruflin, sin dejar de lado una mayor distribución a nivel nacional.

Uno de sus principales competidores en la línea de chocolates es Sweeter's. Éste había desarrollado en el año 1993 una fuerte e intensa campaña publicitaria en los medios de comunicación masiva -superando a Dofrio-, y había lanzado nuevos productos al mercado -animalitos, Cocomas, Tuerquin, waffers-. Su estrategia se dirigió a atacar fundamentalmente el canal mayorista a través de una política de precios bajos, lo que le permitió ganar puntos en la participación del mercado. Sin embargo, la campaña emprendida por Dofrio en el año 1994 a fin de reforzar la posición del chocolate Sub-line -que consistió en mantener el precio de este producto a 3\*1 sol como una estrategia de precios- posibilitó el desarrollo de toda la línea en su conjunto y terminó afectando a Sweeter's.

Otro de los competidores en este rubro es Jotta, que en el año 1993, con un renovado plantel accionarial y gerencial, lanzó al mercado productos nuevos -Mordida, Natsh- y relanzó otros productos -Juego-. Éste concentra su

comercialización a través del canal mayorista y mantiene un porcentaje de participación en el mercado menor a los dos anteriores.

### 3.3 Caramelos

En el rubro de caramelos, aunque ésta no es una línea de producción fuerte para la empresa, Dofrio mantiene el liderazgo, con una participación del 36.4% en el año 1993, a pesar de que sus ventas se vieron afectadas especialmente en el canal mayorista, que es susceptible al factor precio. En 1994 alcanza una participación de 40% y en 1995, de 28%, disminución que se debe a la fuerte competencia tanto interna como externa.

Uno de los principales competidores en la línea de los caramelos es El Leopardo, que en el año 1993 ocupó el segundo lugar, manteniendo una participación de 20%, en especial con el caramelo de limón. El tercer lugar lo ocupó Ambriso, gracias a una estrategia de precios bajos, lo que le permitió obtener una participación del 18.8% del mercado.

En el año 1994, la producción de caramelos de Dofrio y El Leopardo se vio afectada por la presencia de productos importados, procedentes principalmente de Argentina, cuyos precios eran más bajos que los de la oferta local -como consecuencia de incentivos a la exportación tipo Certex, otorgados en ese país-. Así, por ejemplo, en el segundo semestre de 1994, se registraron importaciones de la firma Argentina Arco equivalentes a 300 tm mensuales. A pesar de ello, Dofrio había logrado incrementar su participación en esta línea, sobre todo gracias a una serie de medidas que tuvo que adoptar (ver Cuadro No. 11).

### 3.4 Galletas

El mercado de galletas es para Dofrio un mercado no desarrollado, donde mantiene una participación del 12.4% en 1993 y de 8% en 1995. En la sublínea de galletas bañadas con chocolate -Morochitas y Cocoloco-, la empresa se encuentra en una posición de liderazgo por la ventaja diferencial que le otorga la fortaleza obtenida en la línea de chocolates. En el año 1994, el apoyo publicitario otorgado a Cocoloco permitió obtener mejores resultados.

Cuadro, No. 11

**ESTRATEGIAS ADOPTADAS PARA CONTRARRESTAR  
EL EFECTO DE LA COMPETENCIA EXTERNA EN  
EL RUBRO DE CAMELOS**

Áreas	Medidas
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recurre a promociones al consumidor que incluyen viajes con gastos pagados -a Disney, por ejemplo-.</li> <li>- Se opta por los concursos dirigidos a los distribuidores mayoristas y horizontales y a la fuerza de ventas en su conjunto. Éstos se realizan durante todo el año.</li> <li>- Se otorgan promociones al comercio, ligadas a la venta de caramelos.</li> <li>- Se otorgan promociones en fiestas especiales como la de Halloween y en otras que son apoyadas por los autoservicios.</li> </ul>
Precios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se decide sacrificar el producto Luao, ofreciéndolo a un precio bajo con el propósito de defender la posición de liderazgo de la fruna, que constituye su principal producto en la línea de caramelos.</li> </ul>
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se da un mayor apoyo publicitario al producto líder: fruna y a la sublínea de confites.</li> </ul>
Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se promueve el lanzamiento de un nuevo producto -Fresño- a fin de hacer uso de la capacidad instalada ociosa.</li> <li>- Se realizan convenios con la firma Walt Disney Co. a fin de lanzar caramelos relacionados con sus famosos personajes.</li> </ul>
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se prestan servicios de maquila a compañías de servicios -AFP Panorama y el autoservicio Santa Chabela-.</li> </ul>

Uno de los principales competidores de Dofrio en la línea de galletas es Fiel, la cual en el año 1993 fue adquirida por Nobelisco, la más grande transnacional de galletas del mundo. También está Sisur que lanza al mercado la galleta Tentation, con gran éxito, y los productos de origen importado como La Flor de Jettlé y Joel, que son comercializados por Fintrade con éxito.

### 3.5 Panetones

En 1993, Dofrio realizó una campaña exitosa en la línea de panetones; la presentación en caja fue la que contó con una mayor aceptación. La estrategia utilizada se basó en el *premium price* de la marca y en un incremento significativo de todos los canales de distribución, en especial, el de provincias, sin descuidar el apoyo publicitario y promocional -en televisión y radio, material P.O.P., folletos de venta, premios a bodegas y concursos tanto para la fuerza de ventas como para los clientes en general-.

En el año 1994 se logró superar la cifra alcanzada en el año anterior en 41.5% -en volumen-, trabajándose directamente las marcas Dofrio y Boun Belén, a las que se les brindó apoyo publicitario introduciendo nuevos comerciales. Además, se mantuvo la misma estrategia distributiva.

Entre los competidores en este rubro destacan Jotta y Boninno. En 1993, Jotta había logrado incrementar las ventas de sus panetones en sus dos presentaciones -en caja y en bolsa- gracias a una estrategia de precios bajos. Boninno se vio afectado por la crisis de la cadena de autoservicios Todos y por la crisis financiera por la que atravesó Pausa. Los productos importados también representaron una competencia para la empresa, pero poco significativa, dado que éstos tuvieron un mayor precio que los panetones Dofrio, considerados con *premium price*.

### 3.6 Política de exportaciones

Dofrio destina su producción tanto al mercado interno como al externo. En el año 1993, sus exportaciones experimentaron una caída de 20.4%, a diferencia de 1994 cuando creció en 24%.

Su principal mercado lo constituye Estados Unidos, donde su producto más importante es el caramelo, que representó el 72% del total exportado a ese país en el año 1993 -el resto fue cubierto por chocolates y panetones-. Bolivia, Curacao y Venezuela fueron otros de los países a los que se destinaron principalmente chocolates y panetones por un valor de US\$32,000.

En 1994, el principal mercado continuó siendo Estados Unidos (US\$ 571,419), seguido de Bolivia (US\$300,000). Hacia este último mercado es donde la empresa exportó helados por un valor de US\$31,000.

La estrategia utilizada para orientar su producción hacia el mercado norteamericano se basó en un esfuerzo conjunto con la firma Artrade (U.S.A.) a fin de facilitar el acercamiento hacia los peruanos residentes en ese país. En un principio, el nivel fue bajo, pero con grandes expectativas para hacer frente a las campañas navideñas. Ya en 1994, la aparición del set navideño de productos Dofrio dio mejores resultados, aunque es necesario continuar fortaleciendo esta área.

El Cuadro No. 12 muestra las exportaciones de Dofrio para el año 1995. En él se observa que las mayores exportaciones fueron destinadas al mercado

boliviano, seguido por el mercado norteamericano, y que los principales productos de exportación fueron los chocolates y los panetones.

Cuadro No. 12

**EXPORTACIONES DE DOFRIO EN EL AÑO 1995  
CLASIFICADAS POR MERCADOS Y PRODUCTOS**

(En dólares)

Mercados		Productos	
Bolivia	332,755	Chocolates	365,217
EE.UU.	213,271	Panetones	146,901
Chile	67,038	Helados	93,079
Argentina	42,300	Set navideños	66,370
Venezuela	16,203		

El Cuadro No. 13 muestra los porcentajes de participación de las exportaciones de Dofrio según trimestres, notándose que los mayores volúmenes de dichas exportaciones se dieron en el último trimestre de los años 1992 y 1993 y en el segundo trimestre, de los años 1994 y 1995.

Cuadro No. 13

**EXPORTACIONES DE DOFRIO S.A.**

(En porcentajes)

Trimestres	1992	1993	1994	1995
1er. Trimestre	3.7	24.9	8.5	23.9
2do. Trimestre	15.0	19.4	42.2	50.9
3er. Trimestre	34.0	24.8	19.4	25.2
4to. Trimestre	47.3	30.9	29.9	-

**Preguntas**

1. ¿Estaría usted de acuerdo con que una de las principales ventajas con las que cuenta Dofrio frente a la competencia se relaciona con el hecho de que es capaz de ofrecer diversas líneas y sublíneas de productos? Justifique su respuesta.
2. Señale las fortalezas y las debilidades de Dofrio.
3. Analice la estrategia de marketing seguida por Dofrio en sus principales productos -helados y chocolates-.
4. Comente las principales medidas que debe adoptar una empresa multinacional para competir en el sector de helados del mercado local.
5. ¿Considera usted que Dofrio debería concentrarse sólo en determinados productos y dejar de lado la diversificación?
6. ¿Qué ventajas y desventajas representa para Dofrio entrar a mercados extranjeros?
7. ¿Qué negocio cree usted puede ser considerado como "estrella" en Dofrio? ¿y cuál puede ser considerado como "vaca lechera"?
8. ¿Qué acciones cree usted que debe tomar Dofrio para mantener su liderazgo en helados, chocolates y caramelos durante los próximos años?

# V

## **Caso: Compañía de Seguros Suizo Peruana La Pacífica**

El sistema de seguros agrupa a una serie de empresas, como son las aseguradoras y las reaseguradoras<sup>1</sup>. Las empresas de seguro -de acuerdo a ley- tienen como principal objetivo la ejecución de contratos a través de los cuales se obligan, dentro de ciertos límites y a cambio de una prima, a la indemnización de un daño determinado, o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones pactadas, en el caso de ocurrirle un suceso futuro e incierto a un individuo o empresa, que vendría a ser la parte que contrata el seguro. Las empresas de reaseguros, por su parte, son aquellas que otorgan cobertura a una o más empresas de seguros por riesgos que éstas hayan asumido, en los que se encuentren comprometidos capitales importantes o porque así les convenga por razones de límites de operación.

Las principales características del sistema de seguros son:

- i) Tiene como principio la indemnización, lo que significa para el asegurado ser colocado en la situación más cercana a como estaba antes del siniestro.
- ii) Existe una prima de seguro, que pagan tanto el asegurado como el asegurador y el reasegurador.

---

1. Estas empresas se constituyen de acuerdo con el artículo No. 112 de la Constitución Política del Perú y se encuentran registradas en la Superintendencia de Banca y Seguros.

- iii) Se da una participación mutua por parte del asegurado, asegurador y reasegurador, en caso de eventuales siniestros.
- iv) Existe mutualidad, ya que todos contribuyen pagando sus primas, las que van a formar parte del fondo.

En términos generales, se puede hablar de la existencia de tres tipos de seguros: el de personas, el de responsabilidades y el de propiedades. En el Cuadro No. 1 se muestra la clasificación desagregada de los seguros.

## 1. Los seguros en el Perú

Antes de que se promulgara la Ley de la Banca, el país no sólo atravesaba por el problema de la subversión que generaba una gran inseguridad entre los pobladores, sino que además en el sistema de seguros existían dos monopolios. Uno en el mercado de seguros propiamente dicho, en el cual la compañía estatal de seguros aseguraba los bienes y capitales del Estado; y el otro en el mercado de reaseguros, donde la empresa reaseguradora profesional del mercado era también de propiedad del Estado. En el mercado asegurador existía un total de 22 compañías, de las cuales dos pertenecían al Estado y tenían una fuerte presencia.

Los cambios que experimenta el sector de banca y seguros se producen a partir del año 1991, en que se dan una serie de dispositivos legales<sup>2</sup> que permiten la liberalización del mercado. Entre los cambios que introducen los dispositivos se encuentran los siguientes: i) se permite que las empresas aseguradoras se reaseguren libremente en el país o en el extranjero -en el caso de las empresas reaseguradoras extranjeras, éstas van a estar sujetas a las mismas condiciones y tributos que afectan a las empresas nacionales-, ii) se estipula la fijación de pólizas y tarifas en forma libre, sin necesidad de ser sometidas a aprobación por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros y iii) se elimina el monopolio para la contratación de seguros por parte del Estado.

---

2. Los dispositivos legales que permiten la liberalización de la banca y seguros son: el D.S. 038-91 del 11 de marzo de 1991, el D.L. 637 del 1 de julio de 1991 -ley de instituciones bancarias, financieras y de seguros- y el D.L. 770 -vigente desde noviembre de 1993 y que reemplaza al D.L. 637-

Cuadro No. 1

CLASIFICACIÓN DESAGREGADA DE LOS SEGUROS

Denominación	Causales	Cobertura	Tipos y características
De automóviles	Accidente de vehículos (choques, incendio, volcaduras, robo, roturas de lunas, etc.).	Es variable. Pago de importe total por gastos de reparación y, si hubiere, por gastos médicos y de hospitalización.	
De incendios	Destrucción causada por el fuego y el perjuicio adicional causado por el humo y el agua.	Establece un tope a ser desembolsado, ya que el monto exacto será determinado por los ajustadores de siniestros.	
De transportes	Productos en tránsito que hayan sufrido pérdidas, gastos o daños derivados de su transporte.	Es variable. A veces se nombra explícitamente los riesgos contra los que se le asegura.	Transportes marítimos, aéreos y terrestres.
De accidentes personales	Accidente que produce algún tipo de lesión corporal al que asegura en forma exclusiva su parte física.	Existen diferentes modalidades que dependen de las condiciones específicas de la parte contratante.	Hay aquellos que cubren los riesgos de muerte, invalidez permanente, incapacidad temporal y gastos de curación.
De hospitalización	Lesiones o enfermedades que generen gastos de hospitalización, de operación y cuidados médicos.	Es variable.	Comprende a todos los miembros de una familia, mayores de 30 días de nacidos y menores de 60 años, que al inicio del contrato gocen de buena salud.

(continúa)

(continuación)

Denominación	Causales	Cobertura	Tipos y características
De vida	Muerte del asegurado. El contrato que se establece protege a la familia del asegurado o a cualquier otro beneficiario.	Compromiso de efectuar el pago de una suma estipulada a la muerte del asegurado a un beneficiario que ha sido predeterminado.	Seguro de vida entero: el asegurado paga la prima mientras vive y al morir, se indemniza al beneficiario del contrato. Seguro de vida total: se establece un período fijo -5, 10, 20 años-, en el cual el asegurado paga la prima. Si al término continúa vivo, el beneficiario es él.
De responsabilidad civil	Lesiones corporales a terceros o daños en sus propiedades.	Es variable.	
De asalto y/o robo	Pérdidas patrimoniales derivadas de asaltos y/o robos.	Es variable.	Existen diferentes seguros: domiciliario, de atraco personal, de escalamiento a bancos, de cajas fuertes de depósito, de robo a pagador, etc.
De lucro cesante	Pérdidas ocasionadas por la interrupción de actividades de una empresa, cuando ésta se debe a causas ajenas a la voluntad del asegurado.	Es variable.	
De deshonestidad	Pérdida o estafa por parte de un empleado en una empresa.	Es variable.	
Otros seguros			Existen los seguros de crédito, de depósitos, de maquinarias y calderas, por arrendamiento, etc.

A consecuencia de la Ley de la Banca y Seguros -de julio de 1991- se produce una mayor competencia en el sector por la libre fijación de tarifas -que tienden a disminuir-, donde las empresas más afectadas son las pequeñas, ya que mantienen altos costos fijos y se ven imposibilitadas de reducir significativamente sus primas. Estas también se ven afectadas por la eliminación del monopolio del reaseguro por parte del Estado, que hace que las condiciones de las nuevas contrataciones de reaseguros para ellas sean menos blandas.

Esta situación genera que las empresas aseguradoras se preocupen por ofrecer un mejor servicio y una mayor variedad de productos que permitan desarrollar nuevos mercados, los que anteriormente habían sido dejados de lado, así como por satisfacer las necesidades de los clientes: tratan de ofrecer un servicio de calidad a un menor precio. También se preocupan por introducir cada vez más mejoras tecnológicas que les permitan tener un mejor control de las estadísticas de reaseguro y de las acumulaciones de riesgos; asimismo, buscan lograr una diferenciación, para tratar de ser más competitivas.

Por su parte, las rebajas en las tarifas -o primas-, entre un 20% y 40%, originan que varias de las empresas se encuentren por debajo, inclusive, de sus costos administrativos. Esto, aunado al alto índice de siniestrabilidad por robo o terrorismo que se daba en esos años, coloca en difícil situación a varias de las empresas del sector, ya que deben enfrentar fuertes costos, habiendo disminuido sus ingresos en forma significativa, es decir, se presenta el problema de primas bajas para cubrir riesgos altos.

Otro de los efectos de la liberalización del sector son las fusiones de empresas, las que se han venido dando a fin de que estas empresas sean más competitivas -como es el caso de las empresas aseguradoras Río Hablador y Seguros Internacionales que se convirtieron en Cía. de Seguros y Reaseguros Río Hablador; La Pacífica y Suizo Peruana, que se convirtieron en Compañía de Seguros Suizo Peruana La Pacífica, que en 1994 absorbió a Seguros Todamérica; Altas y La Abeja, que en marzo de 1994 se convirtieron en La General Perú- y enfrenten el ingreso de inversiones extranjeras en el sector. Esto ha llevado al fortalecimiento de las empresas fusionadas. Pero, mientras ello sucedía en algunas empresas del sector, otras habían optado por su liquidación, como es el caso de las empresas aseguradoras Peruano-Italiana y la Universo.

Otras empresas, por su parte, optaron por atraer nuevos accionistas con el fin de incorporar tecnología de punta que permitiera elevar la eficiencia; tal es el caso de la Compañía de Seguros El Águila, en la que la Cía. Setna, líder en el mercado de seguros de los Estados Unidos, adquirió el 33.7%. También hubo participación de capitales brasileños, italianos, americanos e ingleses en varias de las empresas aseguradoras.

El Cuadro No. 2 muestra la conformación del sistema de seguros en el Perú, considerando el número total de agentes que intervienen en el sistema, y el Cuadro No. 3 muestra la relación de empresas de seguros existentes, con sus respectivos años de fundación.

Cuadro No. 2

## CONFORMACIÓN DEL SISTEMA DE SEGUROS

Registros		Dic. 91	Dic. 92	Set. 93	Jun. 96
Corredores de seguros <sup>1/</sup>	P.N.	972	1,002	967	1,837
	P.J.	117	139	199	591
Ajustadores y peritos	P.N.	-	135	122	216
	P.J.	-	37	35	57
Corredores de reaseguradoras	P.J.	9	20	23	30
Empresas reaseguradoras extranjeras		16	29	28	49

1/ Los corredores de seguros son las personas naturales o jurídicas que, a solicitud del tomador, pueden intermediar en la celebración de los contratos de seguros y asesorar a los asegurados.

P.N.: persona natural.

P.J.: persona jurídica.

El Cuadro No. 4 muestra la participación de las primas por modalidades de seguros en el total, a setiembre de 1995. En él se observa lo importante que es la participación que tienen los seguros de automóviles, asistencia médica familiar y contra incendios.

Cuadro No. 3

## LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS EN EL PERÚ

Razón social	Año de fundación
Cia. de Seguros y Reaseguros Río Hablador	1896
Compañía de Seguros Altas	1896
Cia. de Seguros Progreso y Popular	1904
La Nativa	1904
Aseguradora Félix Perú	1927
Cia. de Seguros La Abeja	1942
Cia. de Seguros Suizo Peruana La Pacífica	1943
La Optimista Seguros y Reaseguros S.A.	1937
Cia. de Seguros La Eterna S.A.	1949
Cía. de Seguros El Astro Rey	1950
Tierra y Mar América	1974
Compañía de Seguros y Reaseguros Todamérica S.A.	1960
Reaseguradora Nación S.A.	1965
Aseguradora de Crédito a la Exportación S.A. (Asecre)	1980
Cia. de Seguros El Águila	1980
Cia. de Seguros La Verdadera S.A.	1980

Cuadro No. 4

## PARTICIPACIÓN DE LAS PRIMAS NETAS DE SEGUROS DIRECTOS EN EL TOTAL

(Al 30 de setiembre de 1995)

Riesgos	Participación
Asistencia médica familiar	15.21
Automóviles	18.67
Aviación	6.22
Incendio	14.88

(continúa)

(continuación)

Riesgos	Participación
Transporte	7.63
Seguros de vida	3.42
Seguros de vida previsional	8.97
Vida Ley 4916	3.15
Otros <sup>1/</sup>	21.84
Total	100.00

1/ Incluye los siguientes riesgos: cascos marítimos, responsabilidad civil, todo riesgo-contratistas, rotura de maquinaria, montaje contra todo riesgo, líneas aliadas-ramos técnicos, lucro cesante, deshonestidad frente a la empresa, comprensivo contra deshonestidad, crédito a la exportación, robo y asalto, animales, domicilio, accidentes personales, escolares y desgravamen hipotecario.

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, *Información financiera del sistema asegurador*, al 30 de setiembre de 1995, pp. 32-33.

Elaboración propia.

El Cuadro No. 5 presenta la producción de primas por modalidades de seguros del sistema asegurador a marzo de 1996. En él se observa que la producción de primas más importante la generan los seguros de vehículos, los seguros de transporte y los seguros contraincendios.

Cabe destacar que, a raíz de la liberalización del mercado, las empresas aseguradoras comienzan a incidir en el segmento de los seguros personales, mientras desarrollan en forma significativa los seguros de riesgos de vida, automóviles, etc.; tampoco dejan de lado a la pequeña y mediana empresa y al sector informal, cuyos activos buscan asegurar.

El Cuadro No. 6 muestra la participación de las primas de seguros por empresas en el total a marzo de 1996. Es notable la participación de la Compañía de Seguros Suizo Peruana La Pacífica, que en la fecha mencionada capta aproximadamente el 36% del mercado y es seguida por la Compañía Río Hablador Internacional.

## Cuadro No. 5

**PRODUCCIÓN DE PRIMAS NETAS POR MODALIDADES  
DE SEGUROS DEL SISTEMA ASEGURADOR AL 31/03/96<sup>1/</sup>**  
(En miles de nuevos soles)

<b>Modalidad de seguro</b>	<b>Primas totales</b>
Incendio	15,975.8
Transporte	17,972.0
Aviación	6,471.3
Vehículos	53,866.5
Robo y asalto	7,505.6
Rotura de maquinaria	4,236.9
Cascos marítimos	7,744.1
Comprendido contra deshonestidad	2,868.4
Domiciliario	800.3
Montaje contra todo riesgo	672.8
Responsabilidad civil	3,187.0

1/ Expresada en cifras ajustadas por inflación.

**Cuadro No. 6**

**PRIMAS DE SEGUROS POR EMPRESAS  
AL 31 DE MARZO DE 1996<sup>1/</sup>**  
(En miles de nuevos soles)

<b>Compañías de seguros</b>	<b>Primas</b>
Suizo Peruana La Pacífica	73,386.0
El Águila	21,847.3
General Perú	14,512.1
Río Hablador Internacional	39,149.8
La Optimista	25,032.1
Progreso y Popular	19,033.1
El Astro Rey	13,188.6
La Eterna	10,437.8
América Sureña	9,628.8
La Félix Perú	16,444.0
Reaseguradora La Nación	3,362.6
Asecre	1,061.9
La Verdadera	847.1
<b>Total</b>	<b>203,845.5</b>

1/ Expresadas en cifras ajustadas por inflación.

El Cuadro No. 7 muestra el *ranking* de las empresas según la utilidad del ejercicio alcanzada en marzo de 1996. Se observa que la Compañía de Seguros Suizo Peruana La Pacífica es la que ocupa una posición de liderazgo.

## Cuadro No. 7

**RANKING DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS AL 31  
DE MARZO DE 1996 EN FUNCIÓN A UTILIDADES NETAS**  
(En nuevos soles)

<b>Empresas</b>	<b>Utilidad del ejercicio</b>
Suizo Peruana La Pacífica	9,329,547
La Optimista	5,204,046
El Águila	3,979,735
La Félix Perú	2,954,218
Río Hablador Internacional	847,137
El Astro Rey	634,297
Progreso y Popular	383,143
América Sureña	330,407
La Eterna	299,196
La Verdadera	195,179
Asecre	151,767
Reaseguradora La Nación	-310,688
General Perú	-3,475.312

### 1.2 La estrategia de mercadotecnia adoptada por las empresas de seguros

Anteriormente, el marketing era poco utilizado por las empresas de seguros, pero en la actualidad se observa que hacen un mayor uso de éste a fin de atraer un mayor número de clientes: hay empresas que utilizan marcas de nombres propios para identificar diversos riesgos -seguros médicos, de automóviles, de inmuebles, de vida, etc.- que son promocionados en forma masiva a través de los distintos medios de comunicación. La mayor acogida se debe a la libre comercialización del sistema de seguros y al dinamismo de los servicios financieros, que ha generado una mayor competencia en el sector y la ampliación del campo de acción de los seguros.

Si bien aún son muchos los productos que no son *marketeados* por las aseguradoras, existen algunos que vienen siendo lanzados con la finalidad de satisfacer necesidades latentes, como son los seguros multifamiliares, multiempresariales, multimóvil, etc.

Cabe señalar que la estrategia de marketing se orienta a hacerle ver a la población -incluyendo a la de bajos recursos- la necesidad de mantener un seguro, que al final no resulta ser tan caro.

El Cuadro No. 8 muestra el monto de inversión publicitaria que efectuaron algunas de las empresas aseguradoras en el año 1995: son importantes los montos destinados a la publicidad televisiva por parte de General Perú, El Astro Rey y Suizo Peruana La Pacífica.

**Cuadro No. 8**

**INVERSIÓN PUBLICITARIA DE ALGUNAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS EN EL AÑO 1995**  
(En dólares)

Empresas	Televisión	Radios	Diarios	Revistas	Totales
Suizo Peruana La Pacífica	415.120	-	140.481	1.800	557.401
El Astro Rey	462.587	13.284	9.570	18.000	503.441
General Perú	653.825	-	35.565	-	689.390
La Optimista	176.882	-	22.903	-	199.785
Progreso y Popular	364.018	2.880	5.800	-	372.698
Reaseguradora la Nación	-	-	3.650	-	3.650
Río Hablador Internacional	-	-	92.109	-	92.109

## 2. Compañía de Seguros Suizo Peruana La Pacífica

Esta empresa fue creada en marzo de 1992 por la fusión de las empresas La Pacífica Compañía de Seguros y Reaseguros -creada en abril de 1943- y la Compañía de Seguros y Reaseguros Suizo Peruana S.A. -creada en agosto de 1948-. Tiene como principal objetivo la contratación y la administración de

las operaciones de seguros y reaseguros en el país, tanto de riesgos generales como de vida, y la realización de inversiones financieras e inmobiliarias.

La empresa logró consolidar todos los aspectos vinculados a su fusión -organizativos, operativos y humanos- en el año 1993, y un año más tarde se fusionó con Todamérica Compañía de Seguros y Reaseguros.

La filosofía de la empresa toma en cuenta los siguientes aspectos: i) el producto que comercializa -en este caso, el seguro- es un "servicio", ii) el seguro es lo más importante y la razón de ser del negocio, iii) el servicio que ofrece al cliente es un servicio de calidad, y iv) lo más importante es la prevención de los riesgos asumidos, antes que el pago.

Entre las principales metas que se ha planteado la empresa se encuentran las siguientes: i) la consolidación de la posición de liderazgo que viene ocupando en el mercado, ii) el incremento de la participación del mercado que actualmente mantiene y del mercado asegurador peruano en su conjunto, y iii) la mejora en la calidad de la cartera de sus asegurados.

Para el cumplimiento de las metas planteadas, la empresa ha adoptado las siguientes estrategias: i) desarrollar una inspección más rígida de la cobertura de riesgos, ii) ampliar su mercado a través de la captación de las empresas del Estado, dentro del mercado asegurador, iii) ampliar la variedad de los productos que ofrece, incluyendo el seguro de vida y la asistencia técnica, y iv) incorporar la alta tecnología que permita la automatización de las oficinas, así como del personal que labora en ellas.

Los contratos de reaseguros que mantiene la empresa Suizo Peruana La Pacífica continúan siendo liderados por International Group of America, que es una gran organización internacional de seguros y reaseguros, socia de la empresa. Como parte de la política de inversiones, la empresa ha considerado la adquisición de acciones a fin de diversificar su cartera de valores y lograr una mayor solvencia.

El Cuadro No. 9 muestra las cuentas de resultado y la participación que mantiene en el sistema la empresa Suizo Peruana La Pacífica, a marzo de 1996.

## Cuadro No. 9

**CUENTAS DE RESULTADO DE SUIZO PERUANA LA PACÍFICA  
AL 31 DE MARZO DE 1996  
(En soles y porcentajes)**

<b>Cuentas</b>	<b>Suizo Peruana La Pacífica</b>	<b>Participación en el sistema</b>
Primas totales	74,132,661	29.5
Primas de reaseguro aceptadas	746,620	22.8
Patrimonio	13,163,280	24.4
Resultado técnico	18,714,323	50.1
Utilidad neta del ejercicio	9,329,547	45.4

**Preguntas**

1. Comente las características particulares que presenta el sector de seguros para el desarrollo de una estrategia de marketing.
2. Comente el tipo de demanda que presenta el seguro por robo y asalto.
3. ¿De qué manera cree usted que la Compañía Suizo Peruana La Pacífica pueda diferenciarse de la competencia en la oferta de sus servicios de seguro?
4. ¿Qué oportunidades y riesgos ha representado para la Compañía de Seguros Suizo Peruana La Pacífica la apertura del mercado asegurador?
5. Señale las principales fortalezas y debilidades que presenta la Compañía de Seguros Suizo Peruana La Pacífica.
6. ¿Está usted de acuerdo con que la Compañía Suizo Peruana La Pacífica concentre sus esfuerzos de promoción sólo a través de determinado medio publicitario, por ejemplo los diarios?
7. ¿Qué posibilidades de desarrollo cree usted que presenta el sector seguros en un futuro cercano?

# VI

## Caso: Televisión por cable: Cablitel

### 1. Situación mundial de la televisión por cable

En un futuro próximo es posible que las telecomunicaciones, la televisión por cable<sup>1</sup> y los sistemas integrados de transmisión de datos experimenten un mayor crecimiento. Las compañías que se desarrollan en este campo observan que el mundo está cada vez más dominado por redes, "autopistas" o "supercarreteras" tendidas con cables de fibra óptica, que son capaces de transportar enormes cantidades de información.

En este ámbito, el desarrollo de la televisión por cable está íntimamente ligado al de los sistemas de información que combinan el uso del teléfono con los aparatos de audio, vídeo y la computadora personal (a través del sistema multimedia), por lo cual existe un fuerte nexo entre la computación y las telecomunicaciones, de modo tal que es probable que en un futuro próximo sea difícil reconocer donde comienza uno y donde termina el otro. Las tres cadenas televisivas más grandes a nivel mundial son: la ABC, la BBC y la NBC.

El sistema vía cable ofrece una serie de ventajas, a saber:

- i) Proporciona una variedad de servicios adicionales -aparte de la telefonía y la televisión por cable, ofrece el servicio de vídeo conferencias, el servicio de seguridad, el servicio de *data*, etc.-.

---

1. El sistema vía cable es el que corre por el cable físico, por lo que es necesario cablear calle por calle para pasar luego a los hogares.

- ii) Dificilmente es afectado por los cambios en las condiciones climáticas, a diferencia del sistema microondas, cuya señal por aire sí puede verse afectada.
- iii) Tiene una amplia capacidad para la captación de canales, mientras que el sistema microondas sólo cuenta con un número limitado de frecuencias.
- iv) Brinda programas en idiomas diversos como inglés, portugués, francés, italiano, alemán.

El Cuadro No. 1 muestra el número de hogares que poseen televisión por cable para un grupo de países seleccionados; es notable la gran demanda por este sistema que existe en los Estados Unidos.

**Cuadro No. 1**

**USUARIOS DEL SISTEMA CABLE POR PRINCIPALES PAÍSES**

<b>Países</b>	<b>Hogares con televisión</b>	<b>Hogares por donde pasa el cable</b>	<b>Hogares con cable</b>
Austria	2,640,000 <sup>1/</sup>	1,600,000 <sup>1/</sup>	910,000 <sup>1/</sup>
Bélgica	3,900,000	3,725,000	3,549,114
Canadá	10,147,000	9,641,880	7,797,827
República Checa	3,815,000	2,000,000	450,000
Francia	21,220,000	5,450,000	1,320,000
Alemania	33,400,000	21,519,000	13,495,000
Japón	43,100,000	s.i.	8,340,000
Korea	12,000,000	s.i.	5,280,000
España	11,240,000 <sup>2/</sup>	920,000	130,000
Reino Unido	22,200,000 <sup>3/</sup>	2,786,000 <sup>3/</sup>	611,423 <sup>3/</sup>
Estados Unidos	93,600,000 <sup>4/</sup>	90,700,000 <sup>4/</sup>	57,070,000 <sup>4/</sup>

1/ Estimados de las organizaciones miembros del ECCA, publicados en The European Cable Communications Association (ECCA). *Report*, 1993, estimados de fin de período 1992, excepto en el caso de Austria (1993).

2/ BIB, *The World Guide to Television and Programming*, 1993.

3/ Independent Television Commission Data, publicado en *New Media Markets*, February 24, 1994, estimados de fin de período 1993.

4/ Paul Kagan Associates Inc, *Marketing New Media*, December 20, 1993, p. 4. Estimados de fin de período 1993.

Fuente: National Cable Television Association. *Facts at a Glance: International Cable*, Industry Statistics: Selected Countries, vol. 4, No. 5, mayo 1994.

El Cuadro No. 2 muestra las diez empresas de cable más importantes existentes en los Estados Unidos, según datos de 1994.

### Cuadro No. 2

#### **RANKING DE LAS 10 PRIMERAS EMPRESAS DE CABLE DE LOS ESTADOS UNIDOS** (Abril de 1994)

- |     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| 1.  | Tele Communications, Inc. (TCI) |
| 2.  | Time Warner Cable               |
| 3.  | Continental Cablevision, Inc.   |
| 4.  | Comcast Corporation             |
| 5.  | Cablevision Systems Corporation |
| 6.  | Cox Cable Communications        |
| 7.  | Jones Intercable, Inc.          |
| 8.  | Newhouse Broadcasting Corp.     |
| 9.  | Cablevision Industries, Inc.    |
| 10. | Times Mirror Cable              |

Fuente: Hanson, Steve. *The Multi-Channel  
Television Directory Complete Cable Book.*

América Latina es una de las áreas geográficas donde la televisión por cable se encuentra en franco crecimiento: destaca Argentina, por el mayor desarrollo y comercialización del sistema -este mercado es liderado por Cablevista, Múltiplecanal, Tele Esperanza y Cable Vídeo Sistemas de Comunicación-, seguida de México y Brasil, aunque a gran distancia. Chile es otro de los países que viene experimentando un crecimiento sorprendente: existen 20 empresas dedicadas a ofrecer el servicio de cable con 67 estaciones emisoras en 49 ciudades del país y que alcanza a más de 70 canales vía satélite, procedentes de Estados Unidos, Europa y Latinoamérica.

Esta región constituye un mercado importante para las empresas que brindan el servicio vía cable porque se trata de un mercado ampliado, donde es posible disminuir costos al comercializarse en toda la zona. En el Cuadro No. 3 se muestran las alianzas formadas por la fusión de empresas que ofrecen programación por cable a diversos países de Latinoamérica.

**Cuadro No. 3**

**ALIANZAS DE EMPRESAS QUE OFRECEN  
PROGRAMACIÓN POR CABLE A VARIOS PAÍSES  
DE AMÉRICA LATINA**

<b>Alianzas</b>	<b>Empresas que se fusionaron</b>
Cine Canal	Multivisión (México) United International Pictures (USA) Cable Cinema (Venezuela) Cable Comunicación (Argentina)
MTV-Brasil	MTV International (USA) Abril (Brasil)
HBO-Olé	Home Box Office (USA) Omnivisión (Venezuela)

Fuente: *América Economía*, octubre 1992.

## **2. La televisión por cable en el Perú**

En el Perú hay varias compañías que prestan el servicio de televisión por cable, aunque algunas son pequeñas e informales. En Lima existen tres compañías de prestigio que prestan este servicio: Cablitel, Telemágico y Sistemas Cableados.

### **2.1 Cablitel**

Cablitel inició sus actividades a fines de 1989 y fue la primera empresa que brindó el servicio de televisión por cable en el país. Cinco años atrás sólo se ofrecía un total de siete canales locales en Lima Metropolitana, pero la puesta

en marcha de la empresa, por iniciativa de un grupo de empresarios, permitió la obtención de una variada programación internacional.

La empresa se instaló en el distrito de San Isidro y un año después inició el cableado en las zonas de San Borja, Miraflores, Surco y, luego, en La Molina, distritos a donde llegaría la televisión por cable. En la actualidad, puede ser instalado, además, en Jesús María y Magdalena. El sistema vía microondas o telex, que es otro de los servicios que brinda la empresa, se instaló en el año 1991 y a él recurrieron aquellos que aún no tenían acceso al sistema de cable. En el Cuadro No. 4 se muestran los lugares de instalación de este sistema.

**Cuadro No. 4**

**CABLITEL: LUGARES DE INSTALACIÓN  
DEL SISTEMA TELEX O MICROONDAS**

San Juan de Miraflores	Magdalena
Rímac	Jesús María
El Agustino	Pueblo Libre
Chorrillos	San Miguel
Ate Vitarte	La Perla
Santa Anita	Bellavista
Surquillo	La Punta
Barranco	San Luis
Lince	Breña
Carmen de la Legua	La Victoria
Callao	Lima
San Martín de Porras	

La creación de Cablitel respondió al interés de ampliar el nivel cultural de las personas. Además de ser un entretenimiento, pretendía convertirse en un medio de información de lo que sucede en el exterior y ser de utilidad para los publicistas, quienes tendrían acceso a la publicidad que se difunde en otros países.

La licencia a la cual tiene acceso Cablitel incluye el servicio público. La empresa también ha firmado un convenio con Tele Sur, perteneciente a Todamérica Televisión del Grupo Del Karper, la cual otorga su señal a Cablitel a fin de que está sea difundida por su sistema.

Para la instalación de la televisión por cable sólo se requiere que la zona cuente con el cableado; cuando esto ocurre, la empresa está en condiciones de brindar una serie de servicios. Por ejemplo, si se cuenta con el decodificador de canales, el cual permite aprovechar al máximo las ventajas del servicio, se tiene acceso a: i) el *pay per view*, que hace que con una sola llamada se pueda ver en forma exclusiva los mejores eventos y programas del mundo, ii) la selección de canales, que permite escoger los canales preferidos, iii) el *timer*, que permite grabar en VHS o que puede ser utilizado como despertador automático, y iv) el *parental control* o control de padres, que programa el televisor limitando aquellos programas que pueden ver los niños y las horas en que pueden hacerlo.

En un inicio, el mercado objetivo de la empresa fue la clase alta del distrito de San Isidro, puesto que era la gente que ya había tenido oportunidad de conocer el sistema por sus viajes al exterior; luego, se trató de incluir a la clase media alta y media emergente. En la actualidad, se busca atraer además a ciertos niveles de la clase baja, para lo cual se han creado paquetes especiales de US\$13 mensuales.

Las principales ventajas de Cablitel radican en que cuenta con suficiente infraestructura para cubrir todo el mercado objetivo trazado y brinda dos sistemas: vía cable y vía microondas.

Cablitel cuenta con más de treinta canales con programación diversa proveniente de los Estados Unidos, Latinoamérica y Europa. Entre los diversos programas que ofrece se encuentran los dibujos animados, programas culturales y musicales, noticieros a nivel nacional e internacional, películas diversas, programas deportivos, entre otros.

Uno de los canales especializados que mantiene Cablitel es Monitor, un canal que se especializa en noticias nacionales, es decir, deporte nacional, política nacional, transmisiones directas desde el Congreso. Otro de los canales es Cadenza, canal especializado en la transmisión de películas clásicas y musicales. En el Cuadro No. 5 se muestran los canales del sistema cable que ofrece la empresa.

## Cuadro No. 5

## CABLITEL: CANALES DEL SISTEMA CABLE

Canal	Programación	País de origen
CNN Internacional	Noticias-financiero	EE.UU.
ESPN	Deporte mundial	EE.UU.
TVE	Programación de España (variada)	España
Red Globo	Programación brasileña (variada)	Brasil
TVCH	Programación chilena (variada)	Chile
C-Span/Worldnet	Político-cultural (EE.UU.)	EE.UU.
TV5	Cultural	Francia
TNT	Películas	EE.UU.
MTV	Musical	EE.UU.
The Discovery Ch.	Cultural	EE.UU.
RAI	Programación italiana (variada)	Italia
CBS	Concursos y deportes	EE.UU.
HSE	Deporte mundial	EE.UU.
NBC	Series y programas	EE.UU.
ABC	Comedias, noticias y deportes	EE.UU.
KWGN	Series y comedias	EE.UU.
GEMS	Canal de la mujer	EE.UU.
Deutsche Welle	Programación alemana (variada)	Alemania
Hbo Ole	Películas	Internacional
Sur	Programación latinoamericana	Latinoamérica
Cartoon Network	Dibujos animados	EE.UU.
Monitor	Noticias-Congreso Perú	Perú
FOX	Películas y eventos	EE.UU.
Cadenza	Obras clásicas-modernas	Perú

(continúa)

(continuación).

Canal	Programación	País de origen
Home Shopping	Venta de productos	EE.UU.
Tele Noticias	Información mundial	EE.UU.
Bandeirantes	Programación brasileña (variada)	Brasil
ECO	Cadena de noticias	México
Cine Canal	Películas en exclusiva	Latinoamérica
Frecuencia Latina	Programación peruana (variada)	Perú
América Televisión	Programación peruana (variada)	Perú
Panamericana Televisión	Programación peruana (variada)	Perú
Andina de Televisión	Programación peruana (variada)	Perú
El Canal Familiar	Programación peruana (variada)	Perú
Canal Promocional	-	Perú

Mediante el sistema Telemax o microondas, la empresa ofrece los canales que se muestran en el Cuadro No. 6.

Cuadro No. 6

**CABLITEL: CANALES DEL SISTEMA TELEMEX**

Canal	País de origen
CNN	EE.UU.
O'Globo	Brasil
Monitor	Perú
ESPN	EE.UU.
HBO Olé	Venezuela
SUR	Latinoamérica
TNT	EE.UU.

(continúa)

(continuación)

Canal	País de origen
FOX	EE.UU.
ECO	México
Telefé	Argentina
Canal de las Estrellas	México
GEMS	Venezuela
KWGN	EE.UU.
Televisión Española	España
MTV	EE.UU.
Cartoon Network	EE.UU.
ABC	EE.UU.
The Discovery	EE.UU.
CBS	EE.UU.
NBC Noticias	EE.UU.

Entre la variedad de servicios que brinda la empresa se encuentra la emisión de la Revista Cablitel, la cual sale a circulación quincenalmente desde el año 1991 y es elaborada por su propio equipo. Esta revista cuenta con la programación que envían los canales oportunamente y con una serie de avisos publicitarios.

Parte de la estrategia de promoción adoptada por la empresa incluye la eliminación temporal del pago del costo de instalación en fechas específicas, como el Día del Padre por ejemplo. Cabe señalar que como se trata de un servicio, la única parte del equipo que se vende al usuario del sistema vía cable es la antena, lo demás sigue perteneciendo a la empresa.

La estrategia de ventas que mantiene Cablitel ha permitido que el número de usuarios con el que cuenta se haya incrementado de 15,000, en diciembre de 1994, a 21,000, en mayo de 1995.

En este incremento influyeron, en forma significativa, el aumento de las promociones, el número de vendedores y la identificación de los nuevos mercados donde abastecer el sistema. Las promociones se llevan a cabo en forma continua y, en especial, en fechas importantes como el Día de la Madre, el Día del Padre, la Feria de Tecnotron, la Feria del Hogar, Fiestas Patrias; además se realizan sorteos mensuales entre todos los clientes que están al día en sus pagos. Con respecto a los vendedores, se cuenta con un buen equipo de ventas -que recibe información sobre las características del producto antes de ser lanzado al mercado para la búsqueda de clientes y que es guiado por los jefes de personal o supervisores de ventas- y con una política de incentivos para los vendedores. En sí, las ventas se llevan a cabo principalmente puerta por puerta, pero para el caso del sistema microondas o Telemax se mantiene un convenio con Electrodomésticos Garza para que expenda el servicio.

La empresa mantiene una posición de liderazgo gracias a que fue la pionera en la televisión por cable, cuenta con el respaldo de Todamérica Televisión y brinda un buen servicio a lo largo del año.

Sus proyecciones a futuro pretenden obtener la máxima cobertura de Lima, aunque hay zonas que son muy alejadas y en ellas conviene continuar con el sistema microondas.

## **2.2 Competencia de Cablitel: Telemágico**

La empresa Telemágico es la que compite en forma directa con Cablitel, casi en el 74% del mercado -se dirige básicamente a las mismas zonas-. En el caso de la empresa Sistemas Cableados, su baja participación en el mercado no lo califica como un fuerte competidor.

Telemágico es una empresa que pertenece a Telesa, creada en setiembre de 1993. Los distritos en los que ha instalado su sistema de cableado son: San Miguel, Miraflores, San Borja, San Isidro, Monterrico y La Molina. Cabe resaltar que para recibir la señal, todos los televisores en los que se instala el sistema deben contar con decodificadores, pues la señal está codificada.

La empresa mantiene su propia revista -elaborada por una empresa de servicios- que es distribuida mensualmente y que cuenta con la programación de los canales, cuya relación se muestra en el Cuadro No. 7.

## Cuadro No. 7

## TELEMÁGICO: CANALES EN LA PROGRAMACIÓN

Canal	Programación	País de origen
ATC	Programación argentina (variada)	Argentina
Bandeirantes	Programación brasileña (variada)	Brasil
Cartoon Network	Dibujos animados	EE.UU.
Cinemax	Películas modernas	EE.UU.
CNN	Noticias del mundo	EE.UU.
Deutsche Welle TV	Cultural	Alemania
The Discovery	Cultural	EE.UU.
ENTB	Programación boliviana (variada)	Bolivia
ESPN	Eventos deportivos	EE.UU.
GEMS	Canal de la mujer	EE.UU.
HBO OLÉ	Películas	EE.UU.
Hispavisión	Programación española (variada)	España
Inravisión	Programación colombiana (variada)	Colombia
MTV	Musicales y eventos	EE.UU.
NBC	Noticias del mundo	EE.UU.
O'Globo	Programación brasileña (variada)	Brasil
Programa 1	Programación rusa (variada)	Rusia
Rede Manchete	Programación brasileña (variada)	Brasil
SBT	Programación brasileña (variada)	Brasil
Tele Uno	Series clásicas y modernas	EE.UU.
TNT	Películas	EE.UU.
TV Chile	Programación chilena (variada)	Chile
TCI	Telecompra informativa	Perú
Tve	Programación española (variada)	España
TV5	Programación francesa (variada)	Francia
USA Net Work	Programación EE.UU. (variada)	EE.UU.
Venezuela TV	Programación venezolana (variada)	Venezuela
Worldnet	Política americana	EE.UU.
Prevue Latino	Lista de programación	EE.UU.
Frecuencia Latina	Programación peruana (variada)	Perú
América Televisión	Programación peruana (variada)	Perú
Panamericana Televisión	Programación peruana (variada)	Perú

(continúa)

(continuación)

Canal	Programación	País de origen
Radio TV Peruana	Programación peruana (variada)	Perú
Andina de Televisión	Programación peruana (variada)	Perú
INTE	Programación peruana (variada)	Perú
El Canal Familiar	Programación peruana (variada)	Perú
Global TV	Programación peruana (variada)	Perú
Uranio 15	Programación peruana (variada)	Perú
Manchete	Programación brasileña (variada)	Brasil
UHF Stereo	Musicales	Perú

### Preguntas

1. ¿Cuáles son los principales beneficios que recibe el consumidor al contratar el servicio de televisión por cable?
2. Mencione las principales barreras a la entrada que presentan los clientes potenciales.
3. ¿Considera usted que el servicio de Cablitel es un servicio estándar? ¿De qué manera se puede diferenciar Cablitel de la competencia?
4. ¿Considera usted una fortaleza importante que Cablitel cuente con un canal como Monitor?
5. ¿Recomienda usted que Cablitel envíe a todos sus afiliados la revista de la programación?
6. Analice las principales ventajas competitivas de Cablitel y las que corresponden a Telemágico.
7. ¿Considera usted adecuado que Cablitel se oriente a un segmento de mercado diferente al que se orienta Telemágico?
8. ¿Considera usted que la variable precio es importante en la elección del sistema de cable? Justifique su respuesta.
9. Sobre la base de la información presentada, ¿qué sistema de cable recomendaría a sus amigos? Sustente su respuesta.
10. Si usted fuera un empresario interesado en este negocio, ¿a qué segmento de mercado destinaría sus esfuerzos y recursos?
11. Explique el concepto de "supercarretera" o "autopista" de la información, ¿de qué manera considera que este factor afectará el desarrollo del sector de televisión o de telecomunicaciones en los próximos años?

(continuación)

Canal	Programación	País de origen
Radio TV Peruana	Programación peruana (variada)	Perú
Andina de Televisión	Programación peruana (variada)	Perú
INTE	Programación peruana (variada)	Perú
El Canal Familiar	Programación peruana (variada)	Perú
Global TV	Programación peruana (variada)	Perú
Uranio 15	Programación peruana (variada)	Perú
Manchete	Programación brasileña (variada)	Brasil
UHF Stereo	Musicales	Perú

### Preguntas

1. ¿Cuáles son los principales beneficios que recibe el consumidor al contratar el servicio de televisión por cable?
2. Mencione las principales barreras a la entrada que presentan los clientes potenciales.
3. ¿Considera usted que el servicio de Cablitel es un servicio estándar? ¿De qué manera se puede diferenciar Cablitel de la competencia?
4. ¿Considera usted una fortaleza importante que Cablitel cuente con un canal como Monitor?
5. ¿Recomienda usted que Cablitel envíe a todos sus afiliados la revista de la programación?
6. Analice las principales ventajas competitivas de Cablitel y las que corresponden a Telemágico.
7. ¿Considera usted adecuado que Cablitel se oriente a un segmento de mercado diferente al que se orienta Telemágico?
8. ¿Considera usted que la variable precio es importante en la elección del sistema de cable? Justifique su respuesta.
9. Sobre la base de la información presentada, ¿qué sistema de cable recomendaría a sus amigos? Sustente su respuesta.
10. Si usted fuera un empresario interesado en este negocio, ¿a qué segmento de mercado destinaría sus esfuerzos y recursos?
11. Explique el concepto de "supercarretera" o "autopista" de la información, ¿de qué manera considera que este factor afectará el desarrollo del sector de televisión o de telecomunicaciones en los próximos años?

# VII

## **Caso: Supermercados Santa Chabela**

En la década pasada, cadenas de tiendas como Falax, Mía, All, Escala, Alperey habían alcanzado una importante participación en el mercado de autoservicios, gracias a la diferenciación lograda sobre la base de algún aspecto en particular. En el caso de Escala, por ejemplo, reforzaba con éxito la sección de prendas de vestir; Mía y Alperey, la apertura de nuevas tiendas en zonas donde no incursionaban otros supermercados, incluyendo provincias; Falax, las ensaladas y platos fríos que ponía a la venta. Sin embargo, el período de recesión por el que atravesó el país las afectó drásticamente porque no supieron adaptarse al cambio, haciéndolas salir del mercado.

Mientras algunos autoservicios cerraban por la recesión de fines de la década del ochenta y principios de la del noventa, otros reforzaban su posición -es el caso de E. Ion, que aparecía inicialmente como la mejor y única opción- y un nuevo grupo ingresaba al mercado -es el caso de Santa Chabela-, creándose un ambiente más competitivo en el sector en el marco de una economía que tendía a ser más estable.

A la consolidación y expansión de los autoservicios, que se convirtió en uno de los rubros más dinámicos del comercio al detalle, contribuyeron la caída de las tasas de interés, la disminución de la inflación y la nueva política crediticia de los proveedores, quienes extendieron sus plazos.

En la actualidad, los supermercados se caracterizan por su trato altamente personalizado y por la serie de servicios colaterales que ofrecen, además de

la gran variedad de productos, que incluye a los de origen importado. Entre los servicios que brindan se encuentran la entrega gratuita de bolsas, el traslado sin costo alguno de las compras al auto, la lustrada gratuita de zapatos, la degustación de una variedad de productos, la presencia de restaurantes para el expendio de comida y la de bancos para pagos diversos, entre otros. Además, se caracterizan por el mayor número de locales y la amplitud de los mismos y por tratar de brindar una mayor seguridad al cliente, para lo cual cuentan con extensas playas de estacionamiento, dado el crecimiento que viene experimentando el parque automotor durante los últimos años.

Estos centros consideran importante el segmento de los niños, al cual han dirigido gran parte de sus campañas promocionales, para atraer con ellos a los padres. De esta manera, hacen entrega de globos, confites diversos y ofrecen distracciones -juegos mecánicos y shows-, en forma gratuita, con la finalidad de que la compra se convierta en una actividad más placentera.

Algunas de las promociones han incluido la firma de convenios entre los autoservicios y los proveedores para llevar a cabo sorteos -de automóviles, electrodomésticos- entre los clientes de la empresa. También se ha considerado la promoción sobre la base de precios rebajados y la exhibición de productos.

La localización de los supermercados en zonas donde predomina el nivel socioeconómico medio alto, alto y medio típico es otra de las características que ellos presentan. Cabe señalar que en estas zonas aún permanecen los mercados y mercadillos, los cuales continúan abasteciendo de diversos productos a sus pobladores.

Son varias las razones por las que el público consumidor decide adquirir la variedad de productos que necesita en un autoservicio. Entre ellas se pueden citar las siguientes: i) ofrece productos de garantía, ii) existe control de calidad y control sanitario sobre los productos que se expenden en el local, y iii) brinda una atención directa. El mercado sigue ocupando un lugar preferencial para las compras de las amas de casa, esto sucede principalmente para el caso de los productos perecibles. Los otros lugares más importantes para la realización de compras son las bodegas y los autoservicios (ver Cuadro No. 1).

Cuadro No. 1

## LUGAR DONDE SE REALIZAN LAS COMPRAS

	Mercado	Auto-servicio	Ambulante	Bodegas	Otros	No responde	Total
Verduras	81.5	7.1	9.0	1.9	-	0.5	100.0
Carnes	80.3	10.7	4.3	2.1	0.7	1.9	100.0
Frutas	79.9	7.6	10.7	0.9	0.5	0.4	100.0
Abarrotes	64.2	9.2	7.8	16.8	0.2	1.8	100.0
Art. Limpieza	52.4	12.3	8.3	23.0	1.5	2.5	100.0
Art. Tocador	41.2	14.7	5.7	23.2	4.9	10.3	100.0

Fuente: *Gestión*, Año 5, No. 1204, 1 de marzo de 1995, p. 16.

El Cuadro No. 2 muestra la evolución de las ventas de los cuatro autoservicios más importantes existentes en Lima Metropolitana.

Cuadro No. 2

**VENTAS DE LOS SUPERMERCADOS  
DURANTE 1994 y 1995**  
(En millones de dólares)

Supermercado	Ventas 1994	Ventas 1995
E. Ion - Kilómetro	240	300
Santa Chabela	90	130
Maxim	30	41
First Market	18	30
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>501</b>

El Cuadro No. 3 muestra la relación de establecimientos donde acude el comprador, clasificados según la clase social. Cabe destacar que E. Ion y Santa Chabela son los autoservicios a los que acude preferentemente la clase

media alta, a diferencia de la clase baja inferior y la clase baja superior que prefieren acudir a otros centros -no autoservicios-.

**Cuadro No. 3**

**ESTABLECIMIENTOS DONDE ACUDEN LOS COMPRADORES  
CLASIFICADOS POR CLASES SOCIALES**

Establecimientos	Total	Baja inferior	Baja superior	Media alta
E. Ion	22.5	9.3	25.3	46.1
Santa Chabela	10.4	4.1	10.3	25.0
Kilómetro	5.5	5.2	6.9	2.6
Maxim	2.6	2.3	3.4	1.3
First Market	1.4	-	-	7.9
Otros	6.9	5.8	8.6	5.3
Ninguno	41.9	61.6	37.4	7.9
No responde	8.8	11.7	8.1	3.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Con el fortalecimiento de los autoservicios han surgido las megatiendas, que son supermercados de grandes dimensiones (15,000 m<sup>2</sup> ó más), ubicadas principalmente en la periferia de la ciudad. Éstas cuentan con una gran variedad de productos y servicios orientados a segmentos de mercado más amplios. Un ejemplo es el Hipermercado Kilómetro.

La fuerte competencia que experimentan los autoservicios deriva del mercado informal, el cual también afecta su nivel de rentabilidad. Otros de los competidores son los mercados y, en menor proporción, las bodegas. Por su parte, el contrabando que se había fortalecido en los rubros de artefactos electrodomésticos, perfumes y licores, pudo ser parcialmente contrarrestado por el sector de supermercados gracias a la entrada de la economía del país a un período de estabilización.

## 1. Santa Chabela

Santa Chabela es uno de los supermercados que surge tras el período de recesión experimentado por el país.

Los antecedentes de Santa Chabela se remontan a la década del setenta, cuando fue creada su primera sucursal en Chile, en la zona de Valparaíso, donde cuenta con el 75% de participación en el total de las ventas que mantienen los autoservicios. Luego, su política de expansión en ese país consideró la apertura de nuevos locales en Santiago y en otras regiones del norte y sur al interior del país. La empresa compite con 12 grandes cadenas como Jet, Ekomi, Polimarket, Onimarc, Montesor, Los Aires, entre otros. En Paraguay cuenta con cinco locales.

Como parte de su política de expansión, en setiembre de 1993, la empresa decidió incursionar en el mercado peruano, mediante la compra de tres locales de la cadena de supermercados Pormas. Luego, adquirió el 85% de la ex-cadena Escala y, en la actualidad, cuenta con once locales que están ubicados en la ciudad de Lima y tiene planeado inaugurar otros más. Los locales más importantes, por el volumen de ventas que realizan, son los ubicados en los distritos de San Borja y Miraflores -Av. Benavides-. En la actualidad, la participación de la empresa en el mercado se encuentra alrededor de 25%.

Santa Chabela también ha pensado incursionar en otros mercados, como el ecuatoriano y, en un mediano plazo, dirigirse a otros países de América Latina.

La misión de la empresa se orienta a tratar de brindar al cliente el mejor servicio al menor costo posible.

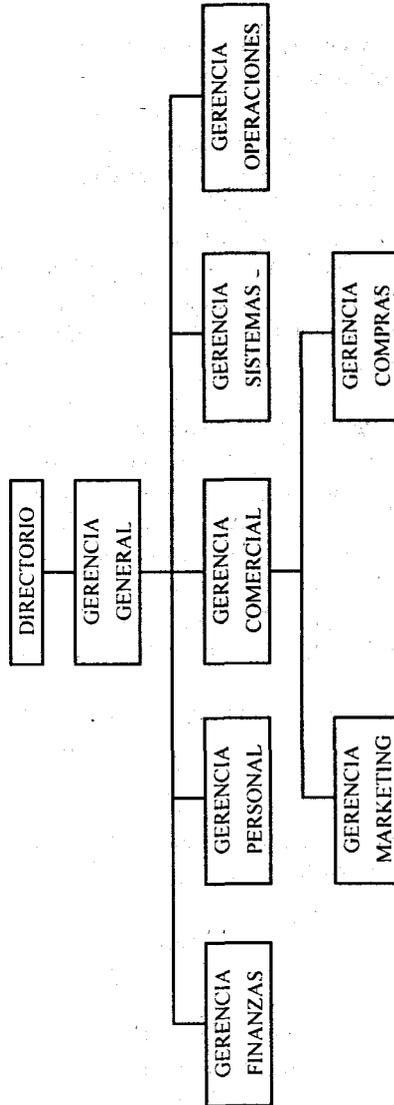
El Gráfico No. 1 muestra la estructura que mantiene Santa Chabela en el Perú.

El mercado al cual se orienta Santa Chabela en Chile es el segmento medio-medio; en Paraguay, el segmento medio-alto; y en el Perú, el segmento de las clases alta y media.

La estrategia utilizada por la empresa para incursionar en el mercado peruano se basó en la inversión en locales que estuvieran ubicados en zonas donde la competencia fuera mínima.

Gráfico No. 1

ESTRUCTURA DE SANTA CHABELA EN EL PERÚ



### **Infraestructura**

La distribución física de los locales que mantiene Santa Chabela en Lima Metropolitana es bastante similar; se caracterizan por la gran amplitud de sus pasillos, la iluminación y el gran número de cajas para evitar las colas. Al interior del local se recurre a la rotación de las diferentes áreas que lo conforman, con excepción de las áreas que corresponden a los productos perecibles que requieren de una infraestructura básica de difícil traslado.

Entre las principales áreas de venta de los supermercados Santa Chabela se encuentran las siguientes: limpieza -detergentes, jabones, insecticidas-, perfumería-colonias, jabones de tocador, pastas dentales, champúes-, abarrotes -productos de primera necesidad, galletas-, perecibles-carnes, verduras, frutas, alimentos preparados-, duros -productos plásticos y ferretería- y licores y gaseosas -licores nacionales e importados, gaseosas-.

Los equipos con los que cuenta la empresa tienden a ser renovados constantemente con la finalidad de evitar la presencia de productos obsoletos y, de esta manera, reducir los costos.

### **Logística**

Santa Chabela mantiene una política de compras al crédito y es abastecida por un grupo considerable de proveedores.

El proceso de compras considera los siguientes pasos (ver Gráfico No. 2):

- El producto es presentado ante el comité de compra para su aprobación, lo cual se realiza una vez por semana.
- Cuando el producto es aceptado, se registra su ingreso en el sistema, donde se coloca el nombre del artículo en cuestión y los datos del proveedor.
- El producto ingresado demanda la ejecución de una orden de compra, a costo cero, de acuerdo con lo pactado con el proveedor.
- Una vez que la orden de compra es girada, el proveedor hace entrega de los productos a las tiendas, los mismos que son depositados en los almacenes. Cabe anotar que existe un almacén central donde se depositan las compras que se ejecutan en los casos de importaciones propias, productos escasos, productos ofertados que

conviene mantener en stock y productos con costo de oportunidad cuyo precio en realidad ha subido, pero que se ha logrado encontrar lotes a más bajo costo.

Las características de la orden de compra, el monto girado y las cantidades adquiridas del artículo son ingresadas al sistema. Los datos ingresados permiten verificar los inventarios y la oportuna rotación de los mismos de acuerdo con las necesidades.

El proveedor realiza una serie de visitas a los locales para verificar los inventarios de los productos que él mismo distribuye y para que la tienda pueda realizar una nueva orden de compra de acuerdo con sus necesidades.

La empresa tiene especial cuidado en el control de calidad de los productos que expende, para lo cual cuenta con un laboratorio *microviur*. Además, recurre a los controles bromatológicos de utensilios, bandejas, mesas, menajes, etc. y al uso de un jabón especial para el personal que trabaja con alimentos, con el propósito de evitar la contaminación.

### Servicios

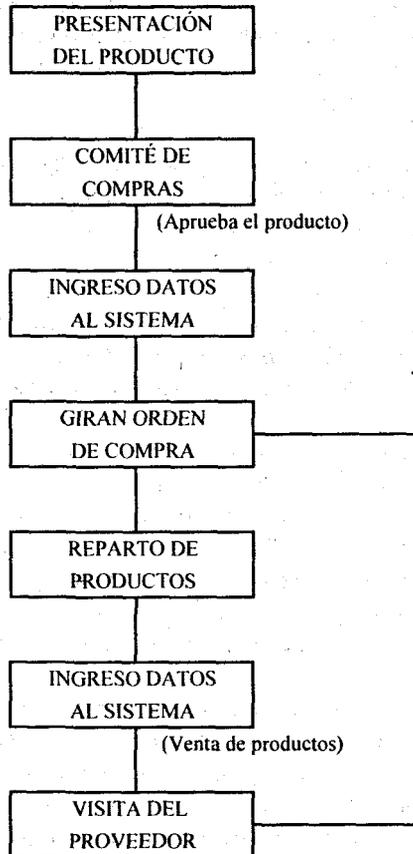
Santa Chabela se preocupa por ofrecer un servicio de calidad, razón por la cual cuenta con una unidad de capacitación del personal.

Entre los diversos servicios que brinda la empresa, se incluyen el uso de tarjetas de crédito, el revelado de fotos, el duplicado de llaves, el correo directo, el alquiler de videos, los juegos para niños, la panadería, el restaurante tipo autoservicio, la farmacia y la pollería -pollos a la brasa-. Cabe señalar que la empresa ha logrado diferenciarse en el rubro de alimentos, por los servicios de panadería, cafetería, la venta de comidas frías y calientes tipo autoservicio y la de pollos a la brasa.

Varios de los servicios que brinda la empresa se ofrecen a través de concesionarios, como, por ejemplo, el caso de las máquinas saca ositos, el alquiler de videos, la venta de discos, plantas y perfumería -fina-, la farmacia, el duplicado de llaves y los columpios para niños.

Gráfico No. 2

**RUTA DE COMPRA DE LOS PRODUCTOS  
QUE VENDE SANTA CHABELA**



## **Ventas**

Las ventas de Santa Chabela en el Perú ascendieron a 130 millones de dólares en el año 1995 -el 25% de estas ventas se transaron vía tarjetas de crédito- y en 1996 se piensa llegar a 180 millones de dólares. Cabe destacar que los mayores incrementos de las ventas a lo largo del año se producen en dos periodos: en los meses de noviembre y diciembre, por las fiestas de Navidad, donde se tiene costumbre de obsequiar canastas navideñas; y en julio, por los aguinaldos que obtienen los trabajadores, lo que los lleva a realizar mayores compras.

Además, las ventas mantienen estacionalidad según los productos de que se trate. Por ejemplo, en verano aumenta la demanda por bebidas gaseosas, productos frescos y dietéticos, mientras que en invierno se incrementa significativamente la de chocolates.

Cabe señalar que entre el 25% y el 40% de las ventas que realiza la empresa se llevan a cabo mediante el uso de las tarjetas de crédito Tiza, American Rapid, Faster Card, Money's y la tarjeta Santa Chabela.

La tarjeta Santa Chabela ya cuenta con más de 14,000 usuarios y para su emisión se trabaja con el Banco Rombero, quien se encarga de evaluar al cliente bajo el sistema de banca personal. El cliente deberá hacer efectivo el pago al contado transcurridos los 40 días. Los usuarios de la tarjeta reciben en su domicilio la publicación que emite la empresa y, a través de su cuenta corriente, los cupones promocionales -entre 7 y 8- que les permiten tener acceso a un descuento adicional por la compra de cada producto.

Además, a través de un convenio entre la empresa y la Compañía de Seguros Río Hablador Internacional, que fue firmado en octubre de 1995, se logró brindar un tipo especial de seguro, según el cual si el titular de la tarjeta Santa Chabela falleciera, la familia se beneficiaría con vales de consumo por un valor de 500 soles mensuales durante los dos años siguientes.

## **Estrategia de mercadotecnia**

La empresa ha recurrido a campañas agresivas que intentan posicionar al autoservicio como el más barato -a través de su eslogan "no pague más"- y el de mejor calidad del mercado. Además, como parte de esta política, ha

recurrido a la distribución de guías de compra que incluyen recetas y consejos para el hogar.

La estrategia de promoción que realiza Santa Chabela considera los siguientes aspectos: i) la rebaja en los precios de algunos de los productos -en especial, de los productos gancho que tienen un margen bajo de ganancia, que se compensa por la venta de otros productos- y ii) los obsequios a clientes, que muchas veces son resultado de convenios con los proveedores y tienen un período de duración fluctuante; de esta manera, se han regalado autos por la compra de panetones de la marca de la empresa -en 1994-, un tour para dar la vuelta al mundo para 4 parejas -en 1995-, un equipo de camping que es resultado de un convenio con cerveza Cuzqueña y otros artículos para atraer la atención del cliente,

Santa Chabela hace uso de distintos medios publicitarios. Para la publicidad que realiza a través del periódico *El Comerciante*, hace uso de encartes, cuya característica es ser una publicación a color elaborada en papel cuché, de lo cual se encarga el Departamento de Marketing y Publicidad de la empresa. Además, se hace uso de la radio y la televisión, especialmente cuando se va a realizar la apertura de algún nuevo local.

### **Capital humano**

El sistema de captación del personal se hace a través de los periódicos, principalmente cuando se trata de la contratación del personal para las labores operativas. El personal que ingresa a la empresa es capacitado por un período de 30 días, separando a las cajeras del resto. La capacitación consiste en una asesoría sobre normas de urbanidad, atención al público, presencia, entre otros aspectos.

## **2. Competencia**

La principal competencia de Santa Chabela es E. Ion, seguida de First Market y Maxim.

### **2.1 E. Ion**

Supermercados E. Ion abrió su primer local -una bodega- en el año 1942. Desde entonces, logró fortalecer su posición en el mercado e inauguró su segundo local en el año 1983. La empresa ha continuado su política de

### 2.3 Maxim

Los supermercados Maxim iniciaron sus actividades en el año 1992 con la adquisición de un local en San Felipe, como parte del pago de una deuda que mantenía la cadena All con los nuevos dueños. Ellos habían planeado remodelar el local y venderlo posteriormente, pero al no encontrar compradores, por la quiebra de otros supermercados, decidieron invertir en el sector.

En ese mismo año inauguraron un segundo local en el Trébol de Monterrico y durante los dos años siguientes, cinco más, además de las tiendas que inauguraron en provincias -Chiclayo y Piura-.

Maxim está dirigido al segmento de población B, con excepción del local que se encuentra ubicado en la zona de La Molina. Su diferenciación se basa en que brinda al cliente asesoría profesional respecto a la nutrición y salud en todos sus locales durante los fines de semana.

Entre la gran variedad de servicios que brinda, ofrece la confitería a granel y la entrega a domicilio de una guía de compras con las ofertas de la semana.

#### Preguntas

1. ¿Cuáles cree usted que son los principales factores que influyen para que un autoservicio tenga éxito?
2. Analice la estrategia de crecimiento seguida por Santa Chabela.
3. ¿Cuáles son las principales herramientas que presenta Santa Chabela para competir con otras empresas del sector?
4. Describa las principales diferencias que presenta el mercado de Santa Chabela con respecto al mercado de Maxim.
5. Comente los principales atributos de la empresa líder del sector, ¿en qué factores cree usted que basa su liderazgo?
6. ¿Por qué cree usted que Santa Chabela se ha convertido en un fuerte competidor de E. Ion?

# VIII

## Caso: Bombon Grill

Las principales empresas que prestan servicio de comida rápida a nivel internacional son Mac Cuack, Pizza Fast, Burger Queen, Toninno's Pizza y Pollos Chicken. Estas empresas funcionan a través de franquicias y se caracterizan por el diseño especial que mantienen sus locales de acuerdo con sus propias normas, el cual puede ser cambiado a través de un permiso especial que se solicita a la casa matriz.

Son diversas las estrategias de mercadotecnia a las que han recurrido estas empresas; entre ellas, el programa del "cliente frecuente", que funciona al estilo de las tarjetas de crédito y de las tarjetas de viajero frecuente de las aerolíneas. Además, han hecho uso del marketing directo con la finalidad de mantener a sus actuales clientes y ejercer un mayor control sobre cómo contribuye cada uno de ellos al negocio.

### 1. Los restaurantes de comida rápida en el Perú

Los restaurantes que prestan servicio de comida rápida en el Perú se rigen por las normas legales de los restaurantes que prestan el servicio de alimentos y bebidas. En el caso de empresas de origen extranjero, éstas deben registrarse previamente en INDECOPI bajo el sistema de franquicia, para que ninguna otra empresa haga uso de la marca sin su autorización.

El número de empresas que prestan el servicio de comida rápida en el país se ha incrementado en los últimos años, por lo cual la competencia es cada vez mayor. En el caso de las extranjeras, llegan con un *know-how* que ha mostrado ser exitoso en otros países, y se establecen mediante el

sistema de franquicias que requiere de una fuerte inversión y de un período de capacitación más amplio; ejemplos de estas empresas son Pizza Fast, Burger Queen, Pollos Chicken y Toninno's Pizza. En el caso de las nacionales, mantienen la ventaja de conocer mejor el mercado, lo que les ha permitido manejarse con éxito y encontrar nichos de mercado donde incursionar, como sucede con Bombon Grill, Chifa Ya, Ricón Pizza y Pacífico Chicken.

El éxito de los restaurantes de comida rápida se centra en que los productos que ofrecen -hamburguesas, pollos, comida china, pizzas- son los mayormente demandados por los jóvenes ejecutivos, los adolescentes y los niños.

## 2. Bombon Grill \*

Bombon Grill fue creado en el año 1988 con la apertura de su primer local en el distrito de Miraflores. Cuando éste se creó, el país presentaba un mercado inestable, una fuerte inflación y recesión, además de la presencia del terrorismo que desincentivaba la inversión.

La principal actividad de la empresa es la prestación del servicio de alimentación al público en general, aunque su especialidad son las hamburguesas. Su principal objetivo es brindar una alimentación de primera categoría, una buena comida a un precio justo.

El mercado objetivo de Bombon Grill son los jóvenes cuyas edades fluctúan entre los 18 y 25 años de edad, pertenecientes a los estratos de las clases media alta y alta. Su mercado secundario está comprendido por las familias jóvenes pertenecientes a los mismos estratos.

La mayor parte del know-how con el que cuenta esta empresa en la actualidad, lo ha conseguido poco a poco, como producto de la experiencia. La apertura de su primer local se basó en los conocimientos adquiridos por los propietarios en sus continuos viajes al exterior.

Las principales fortalezas que mantiene la empresa se resumen en el Cuadro No. 1.

*Cuadros de Fortalezas* Cuadro No. 1

## FORTALEZAS DE BOMBON GRILL

- Productos de excelente calidad.
- Su principal línea de productos -las hamburguesas- tienen buen sabor.
- Los alimentos que ofrecen son preparados para el paladar latino.
- El público percibe que el producto es bueno.
- Es una marca que da confianza.
- Poseen una buena infraestructura.
- Prestan un buen servicio.
- Prestan una serie de servicios adicionales que no ofrece la competencia (Salad Bar, Chist-Finger)

*Ofertiv*

El personal que trabaja en Bombon Grill tiende a ser joven, especialmente el que ejecuta las labores de counter, que se encarga de pasar los alimentos desde la cocina al cliente. Este personal está conformado por jóvenes que estudian en institutos o que se encuentran cursando el último año del colegio o ya terminaron. A éste se le exige que tenga un buen trato, que sea carismático y atento, y cuando recién ingresa a la empresa se le da una charla en la que se le brinda información diversa sobre la historia de la empresa, sus principales objetivos, las características de las principales actividades que van a desarrollar, los principales productos que ofrece la compañía, etc.; una vez que recibe la charla de inducción, puede pasar a la tienda bajo la dirección del administrador.

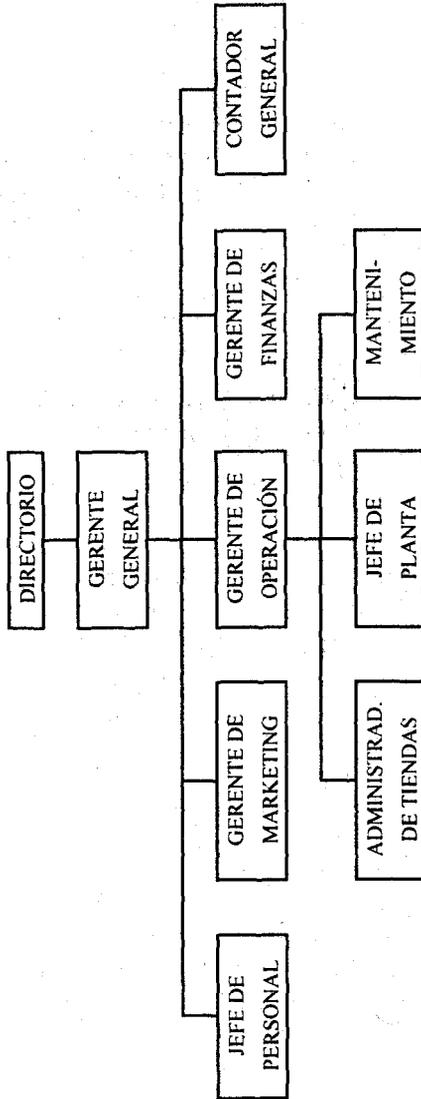
El Gráfico No. 1 muestra la estructura organizacional de Bombon Grill.

El servicio que presta la empresa se caracteriza por atender la necesidad -pedido- de un cliente en un tiempo menor si se le compara con cualquier restaurante y por preparar los alimentos prácticamente al instante una vez que el pedido se ejecuta. Esto tiene la ventaja de permitir que el cliente solicite la comida de acuerdo con sus preferencias, pero en la parte operativa tiene la desventaja que implica la realización de una serie de cambios a los alimentos según la solicitud del cliente.

También ofrece un servicio a domicilio a través del sistema Rapid Bombon que fue implementado a partir del año 1992, cuando ante la presencia del terrorismo mucha gente prefería no salir de casa. Para brindar este servicio, cuenta con una central telefónica ubicada en la avenida Primavera donde se hacen los pedidos, que son luego transmitidos a las bases respectivas -zonas de reparto: San Isidro, Miraflores, Barranco, Chacarilla y Monterrico-; además, cuenta con una base de datos de sus principales clientes.

Gráfico No. 1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE BOMBON GRILL



El horario de atención es desde las 12 del día hasta las 12 de la noche, de domingo a jueves, y hasta las 3 de la mañana, los viernes y sábados en algunos locales, mientras que en otros sólo llega hasta la 1 (en San Miguel) o 2 de la mañana (en Miraflores y San Isidro).

Entre las principales líneas de productos que ofrece Bombon Grill se encuentran las siguientes: las hamburguesas, los sandwiches, los menús, los acompañamientos, el *salad bar*, las gaseosas, los postres, los helados y los *milkshakes*. La línea de las hamburguesas es la que tiene un mayor porcentaje en las ventas de la empresa, pues es su especialidad. El Cuadro No. 2 muestra los diferentes tipos de hamburguesas que ofrece.

Cuadro No. 2

**TIPOS DE HAMBURGUESAS QUE  
VENDE BOMBON GRILL**

Regular	Bombon
Cheese	Alemana
Hawaiiana	Italiana
Chicken	Doble
Mexicana	Francesa
Argentina	Royal
Simple	Peruana

La rotación de los platos que ofrece la empresa debe ser rápida; si hay algún producto que no tiene un nivel de rotación aceptable se elimina, puesto que podría estar un poco seco y, por consiguiente, se obtendría mucha merma con él.

La salida de nuevos productos al mercado se hace tomando en cuenta las experiencias obtenidas en el exterior como resultado de los continuos viajes y la previa prueba por parte de un grupo de clientes seleccionados, quienes darán su opinión al respecto. Para la empresa son muy importantes las sugerencias que puedan dar los clientes.

En cuanto al área de logística, la empresa mantiene contacto con una serie de proveedores, como se muestra en el Cuadro No. 3.

Horario

0 Fart

platos - Servicio

selección de comida

Cuadro No. 3

## ABASTECEDORES DE BOMBON GRILL

Productos	Establecimientos
Carne	Pilcomayo
Embutidos	Otto Hans
Quesos	Vaiven
Verduras	Verdurel Castro S.A.

Todos estos productos ingresan a la planta -creada en enero de 1993- donde van a ser seleccionados y donde se llevan a cabo todos los procesos que permitan asegurar su homogeneidad -procesamiento de insumos-, y desde donde se van a distribuir a los diversos locales con los que cuenta Bombon Grill, ya que estos últimos funcionan básicamente como ensambladores. En el caso de las verduras, éstas siguen un proceso especial antes de llegar a los diversos restaurantes: primero, son limpiadas y desinfectadas, para ser luego picadas en procesadores de alimentos y blanqueadas en hornos de vapor, después son empacadas al vacío y refrigeradas para mantener su sabor y valores nutritivos. En el caso de la carne, se preparan las hamburguesas en la carnicería, para ser luego empacadas al vacío y conservadas en los frigoríficos antes de ser distribuidas a los restaurantes. En el caso del queso, jamón, piñas, entre otros productos, una vez que son seleccionados pasan a ser cortados en forma de lonjas para mantener la homogeneidad.

La existencia de la planta permite un mayor control de la compra a los proveedores y de la calidad de los productos que se envían a las tiendas. Para la distribución de estos alimentos hacia los diversos locales de Bombon Grill se cuenta con una pequeña flota de transporte compuesta por tres unidades.

La estrategia de marketing aplicada por la empresa incluye la realización de una serie de promociones y la inversión publicitaria.

En cuanto a las promociones, se ha recurrido al billete Bombon en los veranos de 1994 y 1995 -éste consistía en que por el consumo en alguno de los locales, el cliente recibía un billete y al reunir un número considerable de

LMD

Marketing

consumos, los billetes recibidos se convertían en dinero que podía ser utilizado en la compañía para la adquisición de productos- y a la tarjeta Bombona -que busca que los clientes frecuentes obtengan una serie de beneficios adicionales por su preferencia-. En la actualidad, se aplica la campaña de las nuevas opciones, que consiste en ofrecer al cliente productos por un valor que va desde 2.90 nuevos soles.

Cabe señalar que la empresa también participa de las fiestas especiales como Halloween, Navidad, día de San Valentín, fechas en las que arregla sus locales con motivos alusivos y hace entrega de regalos, caramelos, etc.

En cuanto a la publicidad, el medio mayormente utilizado es la radio, aunque también ha hecho uso de la televisión, de los diarios -principalmente El Comerciante, cuando desea apoyar alguna campaña que ya es transmitida por las seis emisoras con las que mantiene contacto-, y de la correspondencia por tarjetas de crédito. Además, a los clientes que figuran en su base de datos del sistema rapid Bombon, se les hace llegar las nuevas promociones, vales, tarjetas de cumpleaños, etc.

La estrategia de crecimiento de Bombon Grill se basó en la apertura de nuevos locales en zonas estratégicas de la ciudad de Lima. Su segundo local fue inaugurado en la zona de San Isidro, debido al éxito alcanzado con la apertura de su primer local. La ubicación de los locales tomó en cuenta varios factores como, por ejemplo, la presencia de otros locales con éxito, y la existencia de una alta densidad poblacional con ingresos de cierto nivel y que esté acostumbrada a comer el tipo de comida que ofrece Bombon Grill. El Cuadro No. 4 muestra la relación de los locales -y los módulos- que posee actualmente, así como las fechas en que éstos fueron abiertos al público.

Los locales de Bombon Grill tienen la característica de ser similares, ya que todos son de color amarillo, azul y rojo. Sin embargo, las diferencias se centran en que, por ejemplo, el local de San Miguel es de forma circular y con tres puertas; el de Primavera tiene cuatro niveles, baños para minusválidos, dos pisos de atención; además, algunos tienen mayor capacidad que otros, como es el caso de los locales de la urbanización Aurora y de la Plaza San Miguel.

La empresa tiene planeado continuar con la apertura de nuevos locales. Además, está evaluando la posibilidad de hacer uso del sistema de franquicias para inaugurar nuevos locales o para ceder derechos en otros países como Chile, Costa Rica y Panamá, que están interesados en su sistema.

Cuadro No. 4

## RELACIÓN DE LOCALES DE BOMBON GRILL

Ubicación	Creación
<b>Locales:</b>	
Av. Benavides - Miraflores	Junio de 1988
Miguel Dasso - San Isidro	Diciembre de 1990
Av. Primavera - Chacarilla	Junio de 1993
Centro Comercial Plaza San Miguel - San Miguel	Noviembre de 1994
Urb. Aurora - Miraflores	Noviembre de 1994
Av. Benavides - Miraflores	1996
<b>Módulos:</b>	
Playas del sur (Country Club de Villa, Club Las Palmas y el Bañero de Santa María)	En verano
Regatas de la Cantuta	En invierno
Club Remanso (de la Naval)	
Country Club El Bosque	Todo el año

### 3. La competencia

El Cuadro No. 5 muestra la relación de las empresas que compiten directamente con Bombon Grill y las que forman parte de la competencia indirecta.

#### 3.1 Burger Queen

Burger Queen está en el mercado peruano desde setiembre de 1993 y opera en el país a través de la empresa Sigilo S.A., que tiene la franquicia de esta marca, además de la de Pollos Chicken y Pizza Fast. Esta marca también se encuentra presente en otros países como Argentina, Ecuador, Venezuela, Honduras, Costa Rica, Guatemala y Panamá, donde se ha hecho uso del sistema de franquicias.

Para adquirir la franquicia se requiere en la actualidad de una fuerte inversión, que puede ascender a 700 mil dólares, dependiendo de la infraestructura con la que cuente el franquiciado. El acuerdo también exige la apertura de dos o tres locales durante el segundo año.

Cuadro No. 5

## COMPETENCIA DE BOMBON GRILL EN COMIDA RÁPIDA

Empresas	Especialidad
<b>Competencia directa:</b> Burger Queen	Hamburguesas
<b>Competencia indirecta:</b> Chifa Ya Pasta Presto Ricón Pizza Pizza Fast Toninno's Pizza Pacífico Chicken Pollos Chicken Porky's	Comida china Comida italiana Pizza Pizza Pizza Pollos broster Pollos broster Pollos a la brasa

El principal producto que ofrece la empresa es la hamburguesa, razón por la cual se constituye en el competidor más importante para Bombon Grill. La hamburguesa que ofrece Burger Queen se caracteriza por ser suave, ya que es baja en condimentos, pero tuvo que adecuarse a la demanda del cliente peruano, e incorporar el aji previa autorización por parte de la casa matriz. Se diferencia de la que ofrece Bombon Grill por la estructura de los panes, por las cremas y la cantidad de vegetales que utiliza.

Su mercado objetivo es el segmento de población A y B, por sus valores, costumbres y estilos de vida, razón por la cual el precio de la hamburguesa es precio *premium*, lo cual también sucede en América Latina, a diferencia de Estados Unidos, donde su mercado objetivo es la clase media típica.

La estrategia de marketing adoptada por la empresa se basa en el precio, razón por la cual programan ofertas diversas, ya que requieren una mayor movilidad de sus productos, porque éstos están hechos para atender a un mayor número de clientes. Dado que ellos cuentan con productos prácticamente elaborados, su ventaja radica en la rapidez.

Las promociones sobre la base de personajes diversos -Tom y Jerry, el demonio de Tazmania, Kid y sus amigos, Chagui y Scooby Doo, etc.- forman parte de un programa anual preestablecido y suelen durar entre 4 y 6 semanas, dependiendo del personaje del que se trate. Éstas se hacen para generar un mayor tráfico o movilidad de sus productos y mantener el atractivo.

### 3.2 Pacífico Chicken

Pacífico Chicken fue la empresa pionera en lo que al servicio de comida rápida se refiere. Fue creada en el año 1980 e inauguró su primer local en el distrito de San Isidro. En aquella época, la gente no tenía noción de este tipo de servicio, con excepción de los viajeros o personas de clase alta.

En la actualidad, cuenta con tres locales ubicados en los distritos de Jesús María, San Isidro y Miraflores y ha pensado abrir otros en los distritos de La Molina, Barranco y el Callao. También está pensando implementar un sistema de franquicias, especialmente para la apertura de locales en provincias. En el año 1994, sus ventas bordearon los cinco millones de dólares.

La estrategia de marketing que adopta esta empresa se basa en el toque juvenil y casual que muestran sus locales, además de la discoteca con la que cuenta. También ofrece conciertos de rock y *souvenirs* relacionados con el local, como parte de su estrategia.

### 3.3 Chifa Ya

Chifa Ya surge ante la falta de un chifa que reúna las condiciones necesarias para satisfacer la demanda por una buena comida y un servicio rápido.

En la actualidad, cuenta con tres locales ubicados en los distritos de Miraflores, San Isidro y el centro de Lima, y planea abrir el cuarto local en Monterrico y, más adelante, otros locales que serán ubicados en otros distritos de la clase media limeña. También existen empresarios extranjeros que buscan promocionar Chifa Ya en el exterior.

La empresa cuenta con una planta de acopio, donde se reciben los insumos para la elaboración de la comida china, que luego van a ser distribuidos a los tres locales de Chifa Ya, lo cual permite una reducción notable de los costos de transacción y facilita la entrega.

Las ventas captadas en el año 1994 ascendieron a US\$1.6 millones.

Chifa Ya realiza una campaña de marketing que se basa en la frase "Te gustará", lo que no sólo hizo muy conocida a la firma, sino que fue uno de los factores fundamentales para posicionar la imagen de la compañía.

### 3.4 Ricón Pizza

La empresa fue adquirida hace poco más de un año por un nuevo grupo que pretende relanzarla. El relanzamiento se centra en tratar de posicionarse en el mercado de *delivery* y no en masificar el consumo en sus locales, razón por la cual en la actualidad sus productos llegan a doce distritos.

En 1994, sus ventas totales fueron de aproximadamente US\$1.2 millones.

Su estrategia de marketing se basa en el uso de varios medios publicitarios pertenecientes al grupo, como son un diario, un canal de televisión y varias emisoras radiales.

### 3.5 Toninno's Pizza

La empresa pertenece a capitales chilenos y peruanos y se basa en una franquicia conjunta entre ambos países, donde el *royalty* varía entre 2% y 5% de las ventas. Sus locales mantienen un diseño similar y se encuentran ubicados en los distritos de San Isidro y Miraflores.

### Preguntas

1. Haga un análisis FORD -Fortalezas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades- de Bombon Grill.
2. ¿Cuál es su opinión respecto a la propuesta que considera que Bombon Grill crezca a través del desarrollo de un sistema de franquicias?
3. Analice la estrategia de marketing seguida por Bombon Grill.
4. Comente las principales diferencias que presenta la oferta de Bombon Grill y la de Burger Queen.
5. ¿De qué manera puede afectar a la imagen de Bombon Grill el hecho de que se oriente a distritos con niveles socioeconómicos bajos? ¿y el hecho de que se oriente a provincias?
6. Señale los principales aspectos que debe tener una campaña promocional para Bombon Grill.
7. Analice la competencia indirecta de Bombon Grill. ¿Cómo cree usted que puede afectar la posición de esta empresa?

# IX

## Caso: La Incaica

### 1. La industria de bebidas gaseosas

La industria de bebidas gaseosas se caracteriza porque sus ventas tienden a ser cíclicas: en verano se trabaja a capacidad plena por el incremento de las ventas, a diferencia del invierno, época en que éstas disminuyen.

Se trata de una industria de consumo masivo, donde el precio es una variable importante, razón por la cual la empresa que se dedica a esta actividad debe tratar de reducir sus costos al mínimo, a fin de ser más competitiva y poder así ofrecer el producto a un "buen precio".

Es un sector altamente competitivo, que se ve afectado por los cambios en el poder adquisitivo de la población. La fuerte competencia que existe en la industria de bebidas gaseosas ha llevado no sólo a la realización de campañas publicitarias agresivas, sino también a que las empresas busquen constantemente introducir cambios en los envases y en los tamaños de las bebidas. Por ejemplo, en el año 1993, la industria introdujo los envases de plástico retornables en sus tamaños de 1.5 litros y 2 litros y, a fines de ese mismo año, los envases de vidrio retornables de 0.5 litros.

El mercado de las bebidas gaseosas está compuesto por seis segmentos: las colas, las amarillas, las naranjas, las rojas, las lima-limón y las otras (ver Cuadro No. 1).

Cuadro No. 1

**COMPOSICIÓN DEL MERCADO POR MARCAS DE GASEOSAS  
Y SEGÚN SEGMENTOS**

Segmento	Marca
Colas	Cocola y Betsi Cola
Amarillas	La Incaica, Pastalinda, Viva Byjohn y Piña Dry
Naranjas	Fantasy, Krosh y Limbo naranja
Fresas	Concorde, Kola British
Lima-Limón	Exprit, Six Up y Limbo lima-limón
Otros	Rey León, Manzano, Maracaná, Ginger Dry

El sector experimentó un crecimiento importante -de 47%- en el volumen de ventas en el año 1991, el cual no se tradujo en un incremento del beneficio económico. Ya en el año 1994, el volumen de ventas ascendió a 400 millones de litros, lo cual reflejaba un considerable incremento con respecto al año anterior debido a la recuperación de la demanda. Sin embargo, los efectos que produjo sobre las utilidades la guerra de precios llevada a cabo en ese mismo año, recién lograron superarse a principios de 1995. Los volúmenes de producción fueron de 410,988,000 litros en 1992, de 375,711,000 litros en 1993 y de 492,000,000 litros en 1994.

Entre las principales empresas que conforman el sector se encuentran la Embotelladora América Latina, que a junio de 1995 mantiene el liderazgo captando el 40% del mercado, con sus productos Cocola, Fantasy, Exprit, Pastalinda, Rey León y Manzano; K.R. Sinkley que capta el 29.5%, con sus productos La Incaica, Limbo y Yeltz; y la Embotelladora Pacífica que participa con el 26.6%, con sus productos Betsi Cola, Betsi Max, Six Up, Krosh, Kola British, Tween, Piña Dry, Ginger Dry y Quirimba. El resto de empresas nacionales participa con el 3.5% y el mercado externo de gaseosas importadas con el 0.4% (ver Cuadro No. 2).

Hay que tomar en cuenta que el contrabando, principalmente el que entra por el sur del país, genera un efecto nocivo que afecta a la zona de Tacna, Arequipa y, marginalmente, Lima, donde ingresan las bebidas gaseosas que son fabricadas en Chile.

Cuadro No. 2

**PARTICIPACIÓN POR EMBOTELLADORA**  
(En porcentajes)

<b>Embotelladora</b>	<b>Junio 93</b>	<b>Junio 94</b>	<b>Junio 95</b>
América Latina	44.1	44.2	40.0
K.R. Sinkley	27.5	24.3	29.5
Pacífica	20.4	28.7	26.6
Byjohn	4.9	1.9	1.8
Nacional	0.5	0.3	0.6
River	0.0	0.6	1.1
Importados	0.0	0.0	0.4

Como parte de la estrategia de mercadotecnia, la industria ha recurrido a las variaciones en los envases de bebidas gaseosas, de allí la aparición de nuevos tamaños -como el de 0.5 litros que fue lanzado por Betsi Cola, seguido de Cocola, Six Up, Exprit, Fantasy y Quirimba, y el de 0.625 c.c. con envase retornable que fue introducido por La Incaica- y tipos de envase -existen los envases de vidrio y los envases de plástico retornable y no retornable, como en el caso de las bebidas gaseosas Concorde y Trikola-

Esta estrategia ha sido complementada con el uso de los medios de mayor publicidad, lo que ha colocado a la industria de bebidas gaseosas, por la fuerte inversión publicitaria que realizan las distintas marcas, entre las cinco primeras industrias que invierten en publicidad. Las campañas publicitarias de las principales marcas de bebidas gaseosas pretenden hacer que ellas se mantengan en el mercado e incrementen su participación. La televisión es el medio mayormente utilizado al que se destina el 80% del total de los recursos que se orientan a tal fin, ésta es seguida por la radio, las revistas y otros medios publicitarios. También se ha recurrido a las estrategias de promoción -canjes, sorteos, muestra gratis, premios- que se orientan al consumidor final y a los puntos de venta minorista que constituyen parte importante en el proceso de comercialización.

El Cuadro No. 3 muestra los montos de inversión en publicidad que realizaron las principales embotelladoras según producto a julio de 1995.

Cuadro No. 3

**INVERSIÓN PUBLICITARIA DE BEBIDAS  
GASEOSAS A JULIO DE 1995**  
(En miles de dólares)

<b>Producto</b>	<b>Monto</b>
<b>Embotelladora América Latina:</b>	9,352
Cocola	6,788
Pastalinda	1,815
Fantasy	338
Cocola Diet	266
Manzano	145
<b>Embotelladora Pacífica:</b>	9,212
Betsi Cola	5,494
Kola British	1,341
Betsi Max	1,248
Quirimba	463
Krosh	283
Six Up	244
Ginger Dry	139
<b>K.R. Sinkley:</b>	5,365
La Incaica	5,365
<b>Concorde:</b>	1,882
Concorde	1,448
Concorde Piña	434
<b>Byjohn:</b>	1,140
Viva Byjohn	1,140
<b>Embotelladora River:</b>	491
Susu	491
<b>Total</b>	<b>27,442</b>

Muchas de las marcas de bebidas gaseosas han intentado posicionarse en el mercado peruano haciendo uso de diversas connotaciones. Algunas se han identificado como productos que son agentes de cambio; otras, como protectoras de la salud; y otras, como golosinas. Han buscado posicionarse en la mente del consumidor con la ayuda de los mensajes que fabrican las diversas agencias publicitarias que son contratadas para tal fin.

La inversión en infraestructura que han realizado varias de las empresas del sector también ha sido significativa. Se han producido inversiones fuertes tanto en el sur como en el norte del país, además de Lima, en flota de transporte, líneas de embotellado, tecnología del plástico retornable.

Las perspectivas para la industria de bebidas gaseosas son favorables, ya que existe una demanda insatisfecha explicable por la variable precio. Mientras que el consumo promedio per cápita en el Perú asciende a 100 botellas anuales, en otros países como el Ecuador es de 125; en Colombia, 380; y en Argentina, 450 botellas anuales.

## **2. La empresa: K.R. Sinkley**

En 1910, la familia Sinkley inició las actividades de la fábrica de bebidas gaseosas Santa Rita. En un principio, los productos que fabricaba eran los envases de sabores frutales, Lemons Squash, Orange, Fresco Rosia y otras bebidas, que eran elaboradas con esencias importadas de Inglaterra.

La empresa fue ampliada en el año 1928, cuando bajo la dirección de K. R. Sinkley se transformó en sociedad anónima, convirtiéndose en la empresa K.R. Sinkley. Su actividad principal era la elaboración, el embotellamiento y la distribución de bebidas gasificadas, jarabeadas y no jarabeadas. En el Cuadro No. 4 se muestran las actividades más importantes que realiza la empresa.

La fábrica lanzó al mercado la gaseosa La Incaica en el año 1935 con la frase "La Incaica Okey". En el año 1945, cuando la dirección fue asumida por Isaac Sinkley, se introdujeron algunos cambios en el envase -la botella con etiqueta fue cambiada por otra con la marca en alto relieve- y se invirtió en nueva maquinaria para el sistema de embotellado. Además, se creó un nuevo eslogan -"La Incaica sólo hay una y no se parece a ninguna"-.

Cuadro No. 4

**RUBROS MÁS IMPORTANTES DENTRO DE LAS  
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA K.R. SINKLEY**

<b>Rubros</b>	<b>Actividades</b>
Producción	Embotellamiento de aguas gasificadas
Comercialización	Venta de aguas gasificadas
Servicios	Alquiler de inmuebles

El año 1960 fue importante para la empresa. Ese año, a propósito de la conmemoración de sus bodas de oro, lanzó un nuevo *spot* publicitario con el eslogan "La Incaica, la bebida de sabor nacional", lo que permitió el despegue del producto.

En el año 1969, la empresa adoptó una estrategia de diversificación con el lanzamiento de la bebida Limbo, que apareció en el mercado en una variedad de sabores. En 1972, siguiendo su política de expansión, llegó a incursionar no sólo en todo el territorio nacional, sino que además se extendió hacia otros mercados como Estados Unidos, Ecuador y Bolivia.

Durante los años siguientes, la compañía ha seguido aplicando algunos cambios, como el lanzamiento de los envases de plástico en el año 1980 y del agua de mesa Yeltz en el año 1985.

La empresa enfrentó una situación difícil en 1993, la que logró revertir un año más tarde gracias a una serie de factores:

- El aporte de capital social por parte de los accionistas.
- El proceso de reorganización integral al que fue sometida la empresa desde 1992. Este proceso incluyó las áreas de producción, comercialización y distribución -de ser una empresa familiar pasó a ser una empresa conducida por profesionales-.
- El lanzamiento de una nueva presentación de la bebida La Incaica -tamaño medio litro gigante de 625 mililitros de capacidad, con tapa rosca y envase de vidrio-.

A mediados de 1994, la empresa logró ocupar una posición de liderazgo, captando a través de su producto La Incaica el 34% del mercado.

En el año 1995, a fin de continuar en esta posición dentro del sector, la empresa recurrió a una serie de medidas. Entre ellas se pueden citar las siguientes:

- La renovación de la flota de distribución a través de la incorporación de 63 unidades de reparto. Los sistemas de distribución y comercialización de la empresa mejoraron considerablemente: los puntos de venta en Lima llegaron a 90,000 y su radio de operaciones iba desde Ancón hasta la playa San Antonio y, por el centro, hasta San Bartolomé. Cabe señalar que uno de los canales de distribución de la empresa fue la compañía afiliada Distrelsa, la cual, a través de un contrato de comisión mercantil, tenía a su cargo la custodia, la distribución y la venta de las existencias de productos terminados de K.R. Sinkley.
- La inversión en tecnología productiva. Se invirtió en máquinas de lavado de envases más sofisticadas que permitían disminuir las roturas y, por lo tanto, los costos.
- El perfeccionamiento de los sistemas de preventa y distribución.
- El intenso programa de motivación y capacitación del personal en forma grupal e individual.
- La compra de un terreno en una zona cercana a Lima, donde se podría implementar un proyecto de mayor envergadura, que incorpore modernas líneas de producción a fin de continuar ofreciendo nuevos productos y envases diversos al mercado.
- La estrategia de imagen. Ésta incluye la inversión en publicidad televisiva -a través de ella se buscan rescatar los atractivos que tiene el Perú y conservar los ideales tradicionales como el hogar, las fiestas familiares, los paseos al campo, la comida criolla, etc.- y radial (ver Cuadro No. 5), así como la presencia de la marca a través de eventos -auspicio de transmisión de programas y obras teatrales en vivo- y promociones diversas, como las que se muestran en el Cuadro No. 6.

Cuadro No. 5

## INVERSIÓN PUBLICITARIA

Años	Monto total (en soles)	En radio y televisión (%)
1991	3,172,000	48.8
1992	6,870,000	42.0
1993	11,031,000	44.0
1994	9,328,000	28.5

Cuadro No. 6

## EJEMPLOS DE CAMPAÑAS PROMOCIONALES

Fecha	Condición/Frase	Canje
Abril-julio 1991	Completar las figuras de los premios a entregarse/"Tomando La Incaica completa la figura".	Entrega de televisores, radio tocacassettes, bicicletas, relojes y camioncitos de juguete.
Enero-marzo 1993	Canje de chapas y entrega de una suma de dinero/"verano 1993".	Canje de artículos con logomarca de los productos de La Incaica.
Octubre-diciembre 1993	Sorteo y canje de tapas corona marcadas con premios/"Una vez más La Incaica te regala mucho más".	Sorteo de automóviles, bicicletas, televisores y motocicletas. Canje de tapas marcadas con suma de 10,000 soles en efectivo y consumo gratuito.
1995	Diversas promociones: canjes por productos.	Canje de toallas, vasos, individuales.
Mayo-junio 1995	Sorteo por la adquisición de 50 cajas combinadas de los productos Sinkley/"El regalón familiar de La Incaica".	Sorteo de tres automóviles y una camioneta Nissan.

(continúa)

Cuadro No. 5

## INVERSIÓN PUBLICITARIA

Años	Monto total (en soles)	En radio y televisión (%)
1991	3,172,000	48.8
1992	6,870,000	42.0
1993	11,031,000	44.0
1994	9,328,000	28.5

Cuadro No. 6

## EJEMPLOS DE CAMPAÑAS PROMOCIONALES

Fecha	Condición/Frase	Canje
Abril-julio 1991	Completar las figuras de los premios a entregarse/"Tomando La Incaica completa la figura".	Entrega de televisores, radio tocacassettes, bicicletas, relojes y camioncitos de juguete.
Enero-marzo 1993	Canje de chapas y entrega de una suma de dinero/"verano 1993".	Canje de artículos con logomarca de los productos de La Incaica.
Octubre-diciembre 1993	Sorteo y canje de tapas corona marcadas con premios/"Una vez más La Incaica te regala mucho más".	Sorteo de automóviles, bicicletas, televisores y motocicletas. Canje de tapas marcadas con suma de 10,000 soles en efectivo y consumo gratuito.
1995	Diversas promociones: canjes por productos.	Canje de toallas, vasos, individuales.
Mayo-junio 1995	Sorteo por la adquisición de 50 cajas combinadas de los productos Sinkley/"El regalón familiar de La Incaica".	Sorteo de tres automóviles y una camioneta Nissan.

(continúa)

(continuación)

Fecha	Condición/Frase	Canje
Agosto-setiembre 1995	1a. fase: "etapa regalona".	A cambio de un volumen de compra preestablecido se hace entrega de una serie de artefactos electrodomésticos al acreedor, quien participa en un sorteo de friobares al cierre de la promoción.
	2a. fase: "El festival regalón de La Incaica".	A cambio del mismo volumen de compra del mes de agosto, se hace acreedor a igual premio más un bono extra (que le permite participar por el premio de una lavadora, una secadora o una camioneta Nissan).
Enero-abril 1996	"Festival playero 96"	Canje por productos.

El Cuadro No. 7 muestra la inversión publicitaria en bebidas gaseosas según las principales marcas para los años 1994 y 1995; es importante la inversión efectuada por Cocola, La Incaica y Betsy Cola.

K.R. Sinkley proyecta la inauguración de su nueva planta a inicios de 1997, como parte de su campaña de reposicionamiento en el mercado. Esta plánta estaría destinada al soplado y al embotellado de sus envases no retornables y, para ello, se requiere de una inversión de US\$5 millones. La empresa también planea dar un mayor apoyo a la distribución de sus productos en provincias.

## 2.1 Los productos: La Incaica, Limbo, Yeltz, Rocola

El principal producto de la empresa K.R. Sinkley es La Incaica. Ésta es identificada por la población peruana como la bebida familiar, de sabor nacional, que cuenta con buena aceptación entre los pobladores. Su sabor y el sistema de distribución constituyen sus principales ventajas. Se trata de un producto en cuya elaboración intervienen una serie de insumos, los que se muestran en el Cuadro No. 8.

**Cuadro No. 7**  
**INVERSIÓN PUBLICITARIA EN BEBIDAS GASEOSAS**  
 (En miles de dólares)

Marcas	Televisión		Radios		Diarios		Revistas		Totales	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995	1994	1995	1994	1995
Cocola	6,068.20	11,526.90	377.50	814.10	50.20	44.00	-	27.00	6,495.90	12,412.00
La Incaica	2,212.60	7,516.70	863.70	1,522.50	-	34.08	-	8.70	3,076.30	9,081.98
Kola British	2,909.70	2,042.40	72.70	64.08	3.90	-	-	-	2,986.30	2,106.48
Susu	1,409.70	408.50	105.10	82.20	21.70	-	-	-	1,536.50	490.70
Betsi-cola	3,405.60	8,381.10	28.80	94.20	5.20	36.60	-	-	3,439.60	8,511.90
San Toño	2,068.90	4,276.06	267.40	472.85	21.90	6.70	62.90	41.00	2,421.10	4,796.61
San Ruiz	4,070.30	4,999.62	-	-	-	4.13	28.20	5.00	4,098.50	5,008.75

Cuadro No. 8

**INSUMOS UTILIZADOS EN LA PRODUCCIÓN DE  
BEBIDAS GASEOSAS**

<b>Insumos</b>	<b>Valor miles S/.</b>	<b>Part. %</b>	<b>Procedencia</b>
Acido cítrico	556	2.41	Extranjero
Gas carbónico	718	3.11	Nacional
Azúcar industrial	13,066	56.66	Nacional
Concentrados	5,096	22.10	Nacional
Tapas nacionales	2,512	10.89	Nacional
Tapas importadas	1,113	4.83	Extranjero

La Incaica ha tendido a dirigirse principalmente a la población de los segmentos más bajos, aunque en la actualidad ha tomado medidas que le permiten orientarse también a los segmentos superiores.

La compañía no sólo ofrece la bebida gaseosa La Incaica en sus distintas formas de presentación, también elabora los refrescos Limbo con su variedad de sabores, el agua de mesa Yeltz y Rocola. El Cuadro No. 9 muestra la relación de los productos que mantiene la empresa según la fecha de lanzamiento.

El Cuadro No. 10 muestra los volúmenes de producción de las bebidas gaseosas que elabora la empresa -La Incaica, Limbo y Yeltz- para el período 1991-1995. En él se observa que, en los años 1992 y 1993, los niveles de producción disminuyeron debido a la contracción de la demanda, mientras que en los años 1994 y 1995 se incrementaron -en el primer año gracias a la serie de medidas adoptadas por la empresa-.

El Cuadro No. 11 muestra las ventas totales de la fábrica expresadas en miles de docenas y en balones, para sus productos La Incaica, Limbo y Yeltz. Es notable la caída que experimentaron las ventas en los años 1992 y 1993, lo cual se debe a la contracción de la demanda por la disminución del poder adquisitivo de la población.

Cuadro No. 7

**INVERSIÓN PUBLICITARIA EN BEBIDAS GASEOSAS**  
(En miles de dólares)

Marcas	Televisión		Radios		Diarios		Revistas		Totales	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995	1994	1995	1994	1995
Cocola	6,068.20	11,526.90	377.50	814.10	50.20	44.00	-	27.00	6,495.90	12,412.00
La Incaica	2,212.60	7,516.70	863.70	1,522.50	-	34.08	-	8.70	3,076.30	9,081.98
Kola British	2,909.70	2,042.40	72.70	64.08	3.90	-	-	-	2,986.30	2,106.48
Susu	1,409.70	408.50	105.10	82.20	21.70	-	-	-	1,536.50	490.70
Betsi-cola	3,405.60	8,381.10	28.80	94.20	5.20	36.60	-	-	3,439.60	8,511.90
San Toño	2,068.90	4,276.06	267.40	472.85	21.90	6.70	62.90	41.00	2,421.10	4,796.61
San Ruiz	4,070.30	4,999.62	-	-	-	4.13	28.20	5.00	4,098.50	5,008.75

Cuadro No. 8

**INSUMOS UTILIZADOS EN LA PRODUCCIÓN DE  
BEBIDAS GASEOSAS**

<b>Insumos</b>	<b>Valor miles S/.</b>	<b>Part. %</b>	<b>Procedencia</b>
Acido cítrico	556	2.41	Extranjero
Gas carbónico	718	3.11	Nacional
Azúcar industrial	13,066	56.66	Nacional
Concentrados	5,096	22.10	Nacional
Tapas nacionales	2,512	10.89	Nacional
Tapas importadas	1,113	4.83	Extranjero

La Incaica ha tendido a dirigirse principalmente a la población de los segmentos más bajos, aunque en la actualidad ha tomado medidas que le permiten orientarse también a los segmentos superiores.

La compañía no sólo ofrece la bebida gaseosa La Incaica en sus distintas formas de presentación, también elabora los refrescos Limbo con su variedad de sabores, el agua de mesa Yeltz y Rocola. El Cuadro No. 9 muestra la relación de los productos que mantiene la empresa según la fecha de lanzamiento.

El Cuadro No. 10 muestra los volúmenes de producción de las bebidas gaseosas que elabora la empresa -La Incaica, Limbo y Yeltz- para el período 1991-1995. En él se observa que, en los años 1992 y 1993, los niveles de producción disminuyeron debido a la contracción de la demanda, mientras que en los años 1994 y 1995 se incrementaron -en el primer año gracias a la serie de medidas adoptadas por la empresa-.

El Cuadro No. 11 muestra las ventas totales de la fábrica expresadas en miles de docenas y en balones, para sus productos La Incaica, Limbo y Yeltz. Es notable la caída que experimentaron las ventas en los años 1992 y 1993, lo cual se debe a la contracción de la demanda por la disminución del poder adquisitivo de la población.

Cuadro No. 9

**K.R. SINKLEY: RELACIÓN DE PRODUCTOS**

Fechas	Productos
1935	La Incaica en envase de vidrio.
1962	Límbo en sus diferentes sabores: frutilla, naranja, lima-limón, mandarina, lima y cola.
1980	La Incaica en envase de plástico.
1985	El agua de mesa Yeltz.
Junio 1993	La Incaica de litro y medio en envase de plástico no retornable.
Junio 1994	La Incaica de 10 onzas en envase de vidrio no retornable.
Julio 1994	La Incaica de 1/2 litro gigante, con 625 mililitros en envase de vidrio retornable y con tapa rosca -"tapa quitapón"-.
Diciembre 1995	La Incaica diet.
Enero 1996	Rocola

Cuadro No. 10

**VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN DE K.R. SINKLEY**

Años	En docenas	En litros	Crecimiento
1991	14,417,597	91,429,352	55.6%
1992	12,977,614	81,977,689	-10.3%
1993	11,569,306	71,290,910	-13.0%
1994	19,018,799	116,856,369	63.9%
1995	s.i.	124,432,168	6.4%

s.i.: sin información

Cuadro No. 11

## LAS VENTAS TOTALES DE K.R. SINKLEY

Ventas	1990	1991	1992	1993	1994
En miles de docenas:					
- La Incaica	8.912	13.243	11.428	10.524	18.137
- Limbo	298	648	790	528	611
- Yeltz	29	27	49	40	43
En balones:					
- La Incaica	11.485	47.764	42.426	38.730	38.142
- Limbo	3.762	12.311	9.668	10.178	12.962
- Yeltz	233	501	537	940	2.811

El Cuadro No. 12 muestra el volumen de ventas alcanzado por la empresa en el año 1995, expresado en soles y en litros, para sus productos La Incaica, Limbo, Yeltz y Rocola.

Cuadro No. 12

VENTAS DE K.R. SINKLEY  
DURANTE EL AÑO 1995

Producto	Ventas en soles	Litros
La Incaica	186,846,763	120,675,983
Limbo	4,773,039	3,631,318
Yeltz	337,201	206,297
Rocola	139,069	27,666

### 3. Competencia

#### 3.1 Cocola

La Embotelladora América Latina S.A. (EALSA), fundada en enero de 1995 como resultado de la fusión de la Embotelladora Perú con la empresa La Pura S.A., es la que se encarga de la distribución de Cocola en el departamento de Lima, además de producir Manzano, Pastalinda y San Toño.

Cuadro No. 9

**K.R. SINKLEY: RELACIÓN DE PRODUCTOS**

<b>Fechas</b>	<b>Productos</b>
1935	La Incaica en envase de vidrio.
1962	Limbo en sus diferentes sabores: frutilla, naranja, lima-limón, mandarina, lima y cola.
1980	La Incaica en envase de plástico.
1985	El agua de mesa Yeltz.
Junio 1993	La Incaica de litro y medio en envase de plástico no retornable.
Junio 1994	La Incaica de 10 onzas en envase de vidrio no retornable.
Julio 1994	La Incaica de 1/2 litro gigante, con 625 mililitros en envase de vidrio retornable y con tapa rosca -"tapa quitapón"-.
Diciembre 1995	La Incaica diet.
Enero 1996	Rocola

Cuadro No. 10

**VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN DE K.R. SINKLEY**

<b>Años</b>	<b>En docenas</b>	<b>En litros</b>	<b>Crecimiento</b>
1991	14,417,597	91,429,352	55.6%
1992	12,977,614	81,977,689	-10.3%
1993	11,569,306	71,290,910	-13.0%
1994	19,018,799	116,856,369	63.9%
1995	s.i.	124,432,168	6.4%

s.i.: sin información

Cuadro No. 11

## LAS VENTAS TOTALES DE K.R. SINKLEY

Ventas	1990	1991	1992	1993	1994
En miles de docenas:					
- La Incaica	8,912	13,243	11,428	10,524	18,137
- Limbo	298	648	790	528	611
- Yeltz	29	27	49	40	43
En balones:					
- La Incaica	11,485	47,764	42,426	38,730	38,142
- Limbo	3,762	12,311	9,668	10,178	12,962
- Yeltz	233	501	537	940	2,811

El Cuadro No. 12 muestra el volumen de ventas alcanzado por la empresa en el año 1995, expresado en soles y en litros, para sus productos La Incaica, Limbo, Yeltz y Rocola.

Cuadro No. 12

VENTAS DE K.R. SINKLEY  
DURANTE EL AÑO 1995

Producto	Ventas en soles	Litros
La Incaica	186,846,763	120,675,983
Limbo	4,773,039	3,631,318
Yeltz	337,201	206,297
Rocola	139,069	27,666

### 3. Competencia

#### 3.1 Cocola

La Embotelladora América Latina S.A. (EALSA), fundada en enero de 1995 como resultado de la fusión de la Embotelladora Perú con la empresa La Pura S.A., es la que se encarga de la distribución de Cocola en el departamento de Lima, además de producir Manzano, Pastalinda y San Toño.

Antes de la fusión, la Embotelladora Perú -ex Leo Carton, creada en el año 1947- tenía a su cargo el embotellamiento de las bebidas gaseosas Cocola, Fantasy, Exprit y Rey León; mientras que la empresa La Pura S.A. -creada en el año 1876- tenía a su cargo la distribución de Cocola en el norte chico y las marcas San Toño, Manzano y Pastalinda.

En la actualidad, la empresa cuenta con aproximadamente 100,000 clientes en Lima, con los que se contacta a través de su fuerza de ventas y los repartidores.

La política comercial que mantiene la empresa se basa en el sistema de ventas al contado, ya que se trata de un negocio contraentrega. Mediante este sistema son los prevendedores los que toman los pedidos y son los transportistas los que hacen la entrega y realizan el cobro al día siguiente.

Como parte de la política de mercadotecnia, la empresa ha recurrido constantemente a las promociones, a través de las cuales se ha hecho entrega de vasos, polos, toallas, pelotas, gorras, etc.

Además, la compañía ha venido invirtiendo en maquinaria y equipo para su planta del Callao, en la flota de camiones, en los centros de distribución, en la fábrica de botellas de plástico de Bogotá y en los envases.

### **3.2 Betsi**

La Embotelladora Pacífica (EMPA) es la empresa que se encarga de la producción y distribución de Betsi Cola, Six Up, Quirimba y Betsi Max, a través de los derechos que le otorga la empresa transnacional Betsico, y de los productos Orange Krosh, Piña Dry y Ginger Dry, a través de los derechos que le otorga Cadbury Schweppes. Además, mantiene como líneas nacionales propias la Kola British y el Agua de Mesa San Ruiz.

La empresa ha venido ejecutando una serie de cambios en relación a los productos que distribuye; como ejemplos se pueden citar la introducción de botellas de plástico retornable de litro y medio para las bebidas gaseosas Kola British, Orange Krosh, San Ruiz y Piña Dry y el lanzamiento al mercado de Quirimba Limonada.

Como parte de su política de distribución, la empresa cuenta con alrededor de 122,000 puntos de venta en todo el territorio nacional y con tres embotelladoras, ubicadas en el norte, el sur y el centro del país; la zona de Lima abarca hasta

Barranca y Pativilca por el norte, Cerro de Pasco por el este y Nazca por el sur. La participación que mantiene actualmente en el mercado es de 27%.

La empresa también ha recurrido a las promociones como parte de su estrategia de marketing. En el año 1995, con el propósito de incrementar las ventas, se recurrió a los Betsi-Cards, que eran figuras con los personajes de la Marvel, que habían tenido gran acogida en el exterior. Esta campaña fue apoyada con la colocación de afiches y displays en los diferentes puntos de venta y con la publicidad televisiva y radial. Además, se continuó con los canjes de vasos, polos, toallas, chapas con dinero premiado. Una de las últimas promociones fue la de la chapita premiada según la figura que aparece en la televisión y el monto que señala y, en la actualidad, es la de la chapita que señala "Betsi gratis".

### 3.3 Concorde

La primera planta de la bebida gaseosa Concorde fue instalada en Barranca, luego se abrió otra en Chiclayo y una más en Sullana. En el mercado norteño, la fábrica ha logrado contar con una importante participación -60% del mercado- a través de los productos que distribuye que son los que pertenecen al grupo -Concorde, Trikola, San Charlie-, además de Betsi.

En un inicio, la empresa se orientó sólo al mercado del norte, pero como parte de su política de expansión decidió, a mediados de 1993, incursionar en el mercado limeño, al cual penetró con sus productos Concorde, Trikola, San Charlie y sus néctares en los envases plásticos descartables, de dos litros, uno y medio litros, un litro y medio litro. Dicha estrategia se justificó en el hecho de que el 40% de la población limeña mantiene alguna relación con la región norteña, que es de donde este producto proviene y se apeló a factores emocionales y costumbristas para captar mercado, a lo que también ayudó la gran variedad de presentaciones que tiene -últimamente ha introducido la presentación "chiquita" orientado al segmento de los niños y las "personales"-, lo que le permite adaptarse a cualquier situación.

La empresa cuenta con dos métodos estratégicos de comercialización: uno es el de la venta directa con personal propio y el otro, el de la venta a través de distribuidores autorizados. El primer método emplea un sistema de preventa y es el que se utiliza para la atención del 50% de los distritos de Lima. El segundo método requiere de la supervisión por parte de la empresa y de que

Barranca y Pativilca por el norte, Cerro de Pasco por el este y Nazca por el sur. La participación que mantiene actualmente en el mercado es de 27%.

La empresa también ha recurrido a las promociones como parte de su estrategia de marketing. En el año 1995, con el propósito de incrementar las ventas, se recurrió a los Betsi-Cards, que eran figuras con los personajes de la Marvel, que habían tenido gran acogida en el exterior. Esta campaña fue apoyada con la colocación de afiches y displays en los diferentes puntos de venta y con la publicidad televisiva y radial. Además, se continuó con los canjes de vasos, polos, toallas, chapas con dinero premiado. Una de las últimas promociones fue la de la chapita premiada según la figura que aparece en la televisión y el monto que señala y, en la actualidad, es la de la chapita que señala "Betsi gratis".

### 3.3 Concorde

La primera planta de la bebida gaseosa Concorde fue instalada en Barranca, luego se abrió otra en Chiclayo y una más en Sullana. En el mercado norteño, la fábrica ha logrado contar con una importante participación -60% del mercado- a través de los productos que distribuye que son los que pertenecen al grupo -Concorde, Trikola, San Charlie-, además de Betsi.

En un inicio, la empresa se orientó sólo al mercado del norte, pero como parte de su política de expansión decidió, a mediados de 1993, incursionar en el mercado limeño, al cual penetró con sus productos Concorde, Trikola, San Charlie y sus néctares en los envases plásticos descartables, de dos litros, uno y medio litros, un litro y medio litro. Dicha estrategia se justificó en el hecho de que el 40% de la población limeña mantiene alguna relación con la región norteña, que es de donde este producto proviene y se apeló a factores emocionales y costumbristas para captar mercado, a lo que también ayudó la gran variedad de presentaciones que tiene -últimamente ha introducido la presentación "chiquita" orientado al segmento de los niños y las "personales"-, lo que le permite adaptarse a cualquier situación.

La empresa cuenta con dos métodos estratégicos de comercialización: uno es el de la venta directa con personal propio y el otro, el de la venta a través de distribuidores autorizados. El primer método emplea un sistema de preventa y es el que se utiliza para la atención del 50% de los distritos de Lima. El segundo método requiere de la supervisión por parte de la empresa y de que

los distribuidores apliquen sus mismas estrategias; a él se acude para la atención del resto de los distritos de Lima.

### 3.4 Kola British

Kola British es una bebida gaseosa que presenta características propias. Transmite una imagen de simpatía que se relaciona con situaciones diversas, alegres y joviales.

Actualmente posee un 6% de participación en el mercado. A través de sus campañas publicitarias ha pretendido reforzar la marca utilizando el humor como un ingrediente fundamental.

En un inicio, la bebida estaba orientada al segmento de los niños, adolescentes y jóvenes, pero en la actualidad pretende incorporar a los adultos y a las amas de casa, a lo cual han contribuido los diferentes tipos de presentación del producto.

#### Preguntas

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de La Incaica?
2. Describa el posicionamiento que presenta La Incaica en el mercado nacional.
3. Analice la estrategia de marketing adoptada por la Incaica.
4. Es importante que La Incaica entre a los mercados internacionales, ¿cuáles son las principales barreras a la entrada que debe superar para tener éxito en dichos mercados?
5. Analice la principal competencia de La Incaica en el mercado de colas y en el mercado de las bebidas amarillas.
6. Analice las características que presentan la variedad de productos que ofrece La Incaica, ¿a qué segmentos de mercado se dirigen?
7. La Incaica puede calificarse como una bebida exitosa, ¿cuáles cree usted que son los principales factores que contribuyeron con este éxito?
8. Haga un análisis del mercado de bebidas gaseosas en el Perú y de cuáles son sus proyecciones a futuro; e incluya en su análisis la posición de la bebida gaseosa La Incaica.

# X

## Caso: La Tarjeta Bankcredit

Las tarjetas de crédito<sup>1</sup> tienen sus orígenes en el año 1950, cuando se crea en los Estados Unidos la tarjeta Money's Club. Años después, surge en ese mismo país la tarjeta America Rapid y, por acuerdo de un grupo de bancos que deseaban emitir tarjetas nacionales, la American Card, la Banker Card y la InterCard. El uso de las tarjetas se fue extendiendo hasta llegar a Japón y luego a los principales países europeos. En el caso de Francia, por ejemplo, la Money's Club se estableció en el año 1954 y la America Rapid, en el año 1961.

En un principio, las tarjetas fueron principalmente utilizadas en el ámbito nacional en establecimientos comerciales y en empresas de servicios afiliadas. Luego, cuando se ampliaron sus funciones, surgieron las de uso internacional.

Las tarjetas de crédito permitieron el surgimiento de una serie de negocios colaterales, como ejemplo se pueden citar las industrias fabricantes de tarjetas

---

1. Alfonso E. Vitale señala que la tarjeta de crédito es un instrumento que se emite en virtud de un convenio, según el cual el que emite otorga al titular de la cuenta la facultad de obtener crédito del emitente o de otra persona -instituto corresponsal o establecimiento afiliado- en una serie de operaciones -la compra o arrendamiento de bienes y servicios, la obtención de avances de efectivo, etc.-. Sarmiento Ricausti considera que la tarjeta de crédito es el contrato mediante el cual la entidad crediticia -banco o institución financiera- concede un crédito rotatorio, de cuantía y plazo determinado, prorrogable indefinidamente, a una persona natural con el fin de que ésta lo utilice en los establecimientos afiliados.

los distribuidores apliquen sus mismas estrategias; a él se acude para la atención del resto de los distritos de Lima.

### 3.4 Kola British

Kola British es una bebida gaseosa que presenta características propias. Transmite una imagen de simpatía que se relaciona con situaciones diversas, alegres y joviales.

Actualmente posee un 6% de participación en el mercado. A través de sus campañas publicitarias ha pretendido reforzar la marca utilizando el humor como un ingrediente fundamental.

En un inicio, la bebida estaba orientada al segmento de los niños, adolescentes y jóvenes, pero en la actualidad pretende incorporar a los adultos y a las amas de casa, a lo cual han contribuido los diferentes tipos de presentación del producto.

#### Preguntas

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de La Incaica?
2. Describa el posicionamiento que presenta La Incaica en el mercado nacional.
3. Analice la estrategia de marketing adoptada por la Incaica.
4. Es importante que La Incaica entre a los mercados internacionales, ¿cuáles son las principales barreras a la entrada que debe superar para tener éxito en dichos mercados?
5. Analice la principal competencia de La Incaica en el mercado de colas y en el mercado de las bebidas amarillas.
6. Analice las características que presentan la variedad de productos que ofrece La Incaica, ¿a qué segmentos de mercado se dirigen?
7. La Incaica puede calificarse como una bebida exitosa, ¿cuáles cree usted que son los principales factores que contribuyeron con este éxito?
8. Haga un análisis del mercado de bebidas gaseosas en el Perú y de cuáles son sus proyecciones a futuro, e incluya en su análisis la posición de la bebida gaseosa La Incaica.

# X

## Caso: La Tarjeta Bankcredit

Las tarjetas de crédito<sup>1</sup> tienen sus orígenes en el año 1950, cuando se crea en los Estados Unidos la tarjeta Money's Club. Años después, surge en ese mismo país la tarjeta America Rapid y, por acuerdo de un grupo de bancos que deseaban emitir tarjetas nacionales, la American Card, la Banker Card y la InterCard. El uso de las tarjetas se fue extendiendo hasta llegar a Japón y luego a los principales países europeos. En el caso de Francia, por ejemplo, la Money's Club se estableció en el año 1954 y la America Rapid, en el año 1961.

En un principio, las tarjetas fueron principalmente utilizadas en el ámbito nacional en establecimientos comerciales y en empresas de servicios afiliadas. Luego, cuando se ampliaron sus funciones, surgieron las de uso internacional.

Las tarjetas de crédito permitieron el surgimiento de una serie de negocios colaterales, como ejemplo se pueden citar las industrias fabricantes de tarjetas

---

1. Alfonso E. Vitale señala que la tarjeta de crédito es un instrumento que se emite en virtud de un convenio, según el cual el que emite otorga al titular de la cuenta la facultad de obtener crédito del emitente o de otra persona -instituto corresponsal o establecimiento afiliado- en una serie de operaciones -la compra o arrendamiento de bienes y servicios, la obtención de avances de efectivo, etc.-. Sarmiento Ricausti considera que la tarjeta de crédito es el contrato mediante el cual la entidad crediticia -banco o institución financiera- concede un crédito rotatorio, de cuantía y plazo determinado, prorrogable indefinidamente, a una persona natural con el fin de que ésta lo utilice en los establecimientos afiliados.

-las que están obligadas a incorporar cada vez una mayor tecnología por el aumento de sus funciones y usos-, los fabricantes de equipos de lectura y tratamiento de tarjetas, los negocios que brindan servicio de apoyo y los de servicio informático.

La importancia que han venido adquiriendo las tarjetas de crédito como instrumentos de pago en los que no interviene dinero en efectivo, ha permitido que su uso sea cada vez mayor a nivel nacional e internacional, llevando al incremento de la competencia y a la búsqueda de nuevos atractivos -sorteos, viajes, regalos, cupones, etc.- que permitan captar un mayor número de usuarios y establecimientos comerciales que deseen afiliarse.

Los sistemas más extendidos a escala mundial son las tarjetas de crédito Tiza y Fastercard -de origen norteamericano-, que manejan una marca comercial, disponen de los elementos técnicos necesarios y operan por cuenta de sus clientes, que son instituciones financieras. El Cuadro No. 1 muestra la participación en el mercado de las principales tarjetas de crédito a nivel internacional para el período 1990-1993 y 1995, en el que destaca la participación de la tarjeta Tiza.

**Cuadro No. 1**

**PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LAS  
PRINCIPALES TARJETAS DE CRÉDITO  
A NIVEL INTERNACIONAL  
(Participación porcentual)**

<b>Marcas</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>
Tiza	44.7	45.4	45.2	50.9
Fastercard	26.4	26.3	26.7	30.7
America Rapid	22.0	20.4	19.5	13.7
Biscober	4.7	5.8	6.5	2.8
Money's Club	2.2	2.1	2.1	1.9
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Al interior de los Estados Unidos, el número de tarjetas emitidas a principios de 1995 ascendió a 396.1 millones, entre ellas sobresalen las tarjetas Tiza (49.6%), Fastercard (33.3%), Biscober (10.6%), Money's (10.3%) y America Rapid (6.2%).

Es importante mencionar que a través del sistema de tarjetas también se ha recurrido al uso de marcas compartidas que unen al emisor de la tarjeta -por ejemplo, un banco- con una empresa comercial que pretende incrementar su participación en el mercado. Tiza, Fastercard y America Rapid, como resultado de su asociación con marcas de prestigio del mercado de consumo, han encontrado nuevas maneras de atraer a sus clientes, a quienes además se les hace descuentos en productos o servicios que ofrece el socio con el que comparte la marca. Así, por ejemplo, ha surgido la Fastercard Shell que permite acceder a la gasolina en forma gratuita en estos establecimientos.

### **1. Características que presentan las tarjetas de crédito**

Existen varios tipos de tarjetas de crédito, entre los que se encuentran las bancarias, las no bancarias y las propias de establecimientos comerciales<sup>2</sup>. Las tarjetas bancarias son aquellas en las que intervienen los representantes del sistema bancario, los bancos emisores, los establecimientos afiliados y los usuarios. En las tarjetas de crédito no bancarias, por su parte, es una empresa la que realiza la publicidad, la afiliación de los establecimientos comerciales y la captación de usuarios, es lo que sucede, por ejemplo, con los paquetes turísticos. Las tarjetas de crédito propias de establecimientos comerciales son aquellas emitidas por el propio establecimiento, que se utilizan a modo de credenciales para identificar a determinados clientes y que sólo pueden ser usadas en dicho establecimiento.

El Cuadro No. 2 muestra la clasificación de las tarjetas de crédito según las características que presentan.

Las tarjetas de crédito tienen usos diversos. Pueden ser utilizadas para disponer de efectivo con cargo a la línea de crédito disponible o para la compra de bienes o servicios (alimentos, ropa, golosinas, etc.), o pueden servir como documentos de identificación para hacer uso de otros servicios.

---

2. De acuerdo con la clasificación de Anibal Calderón, José Castillo y Enrique Versi, además existen las tarjetas de crédito no crediticias, que si bien tienen diversos usos no conllevan a la apertura o utilización de un determinado crédito.

-las que están obligadas a incorporar cada vez una mayor tecnología por el aumento de sus funciones y usos-, los fabricantes de equipos de lectura y tratamiento de tarjetas, los negocios que brindan servicio de apoyo y los de servicio informático.

La importancia que han venido adquiriendo las tarjetas de crédito como instrumentos de pago en los que no interviene dinero en efectivo, ha permitido que su uso sea cada vez mayor a nivel nacional e internacional, llevando al incremento de la competencia y a la búsqueda de nuevos atractivos -sorteos, viajes, regalos, cupones, etc.- que permitan captar un mayor número de usuarios y establecimientos comerciales que deseen afiliarse.

Los sistemas más extendidos a escala mundial son las tarjetas de crédito Tiza y Fastercard -de origen norteamericano-, que manejan una marca comercial, disponen de los elementos técnicos necesarios y operan por cuenta de sus clientes, que son instituciones financieras. El Cuadro No. 1 muestra la participación en el mercado de las principales tarjetas de crédito a nivel internacional para el período 1990-1993 y 1995, en el que destaca la participación de la tarjeta Tiza.

**Cuadro No. 1**

**PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LAS  
PRINCIPALES TARJETAS DE CRÉDITO  
A NIVEL INTERNACIONAL  
(Participación porcentual)**

<b>Marcas</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>
Tiza	44.7	45.4	45.2	50.9
Fastercard	26.4	26.3	26.7	30.7
America Rapid	22.0	20.4	19.5	13.7
Biscober	4.7	5.8	6.5	2.8
Money's Club	2.2	2.1	2.1	1.9
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Al interior de los Estados Unidos, el número de tarjetas emitidas a principios de 1995 ascendió a 396.1 millones, entre ellas sobresalen las tarjetas Tiza (49.6%), Fastercard (33.3%), Biscober (10.6%), Money's (10.3%) y America Rapid (6.2%).

Es importante mencionar que a través del sistema de tarjetas también se ha recurrido al uso de marcas compartidas que unen al emisor de la tarjeta -por ejemplo, un banco- con una empresa comercial que pretende incrementar su participación en el mercado. Tiza, Fastercard y America Rapid, como resultado de su asociación con marcas de prestigio del mercado de consumo, han encontrado nuevas maneras de atraer a sus clientes, a quienes además se les hace descuentos en productos o servicios que ofrece el socio con el que comparte la marca. Así, por ejemplo, ha surgido la Fastercard Shell que permite acceder a la gasolina en forma gratuita en estos establecimientos.

### **1. Características que presentan las tarjetas de crédito**

Existen varios tipos de tarjetas de crédito, entre los que se encuentran las bancarias, las no bancarias y las propias de establecimientos comerciales<sup>2</sup>. Las tarjetas bancarias son aquellas en las que intervienen los representantes del sistema bancario, los bancos emisores, los establecimientos afiliados y los usuarios. En las tarjetas de crédito no bancarias, por su parte, es una empresa la que realiza la publicidad, la afiliación de los establecimientos comerciales y la captación de usuarios, es lo que sucede, por ejemplo, con los paquetes turísticos. Las tarjetas de crédito propias de establecimientos comerciales son aquellas emitidas por el propio establecimiento, que se utilizan a modo de credenciales para identificar a determinados clientes y que sólo pueden ser usadas en dicho establecimiento.

El Cuadro No. 2 muestra la clasificación de las tarjetas de crédito según las características que presentan.

Las tarjetas de crédito tienen usos diversos. Pueden ser utilizadas para disponer de efectivo con cargo a la línea de crédito disponible o para la compra de bienes o servicios (alimentos, ropa, golosinas, etc.), o pueden servir como documentos de identificación para hacer uso de otros servicios.

---

2. De acuerdo con la clasificación de Anibal Calderón. José Castillo y Enrique Versi, además existen las tarjetas de crédito no crediticias, que si bien tienen diversos usos no conllevan a la apertura o utilización de un determinado crédito.

Cuadro No. 2

## CLASIFICACIÓN DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO

Características	Tipo de tarjetas
Por el crédito que conceden	- Tarjeta de pago a fin de mes. - Tarjeta de verdadero crédito. Pago a 30, 60 ó 90 días.
Por la entidad emisora	- Bancarias. - No bancarias.
Por el ámbito objetivo	- Tarjetas universales. - Para un servicio concreto.
Por el ámbito territorial	- Internacionales. - Nacionales. - Locales. - Para un establecimiento.

Fuente: Arias Schreiber, Max y Angela Arias Schreiber Montero, *Los contratos modernos*, tomo I, Lima: mayo 1994, pp: 36-37.

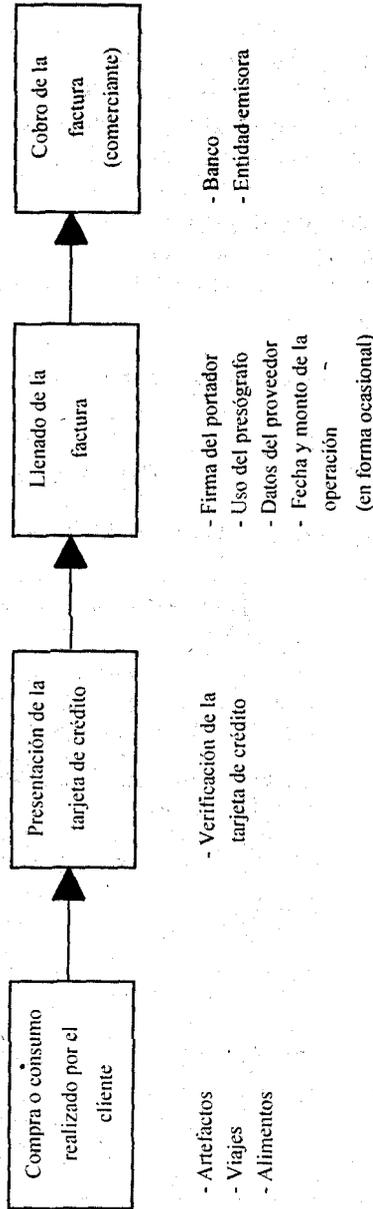
El Gráfico No. 1 muestra el proceso que se sigue cuando el pago en un establecimiento comercial se realiza con tarjeta de crédito. Cabe señalar que el portador de la tarjeta puede pagar el total de sus facturas al final del periodo, en forma escalonada o en una sola vez, de acuerdo con lo estipulado en el contrato correspondiente.

Entre los factores que influyen en la selección de una tarjeta de crédito por parte del usuario, se encuentran los siguientes:

- La cobertura de los establecimientos.
- El costo efectivo de la tarjeta de crédito.
- El costo de afiliación de la tarjeta.
- La atención que puedan brindar los establecimientos afiliados al sistema, que debe concordar con la que brinda la institución que emite la tarjeta. Por lo general, para la selección de los establecimientos, se toma en cuenta la ubicación y las condiciones que presenta el local, el volumen de ventas estimado, la preferencia de compras de los clientes, los tipos de servicios y la atención que se brinda. Entre las condiciones que se le impone está la prohibición de recargar el precio de venta de los productos que se vende con tarjeta.

Gráfico No. 1

PASOS QUE REALIZAN AL PAGAR CON UNA TARJETA DE CRÉDITO



Los montos de crédito a los que puede acceder el usuario de la tarjeta de crédito varían de acuerdo a si se trata de las de tipo bancario o las de tipo no bancario. En el primer caso, el monto máximo de la línea de crédito guarda proporción con los ingresos mensuales que percibe el usuario de la tarjeta y, a su vez, está en función al movimiento y saldos de su cuenta corriente; los bancos establecen los montos mínimos. En el segundo caso, existe un crédito ilimitado porque los requisitos que permiten la obtención de la tarjeta determinan que sólo la posean personas que pueden acceder a este tipo de crédito. El número de operaciones que se puede ejecutar por día en ambos casos varía y el monto del total de operaciones no debe exceder el máximo establecido por el banco.

El Cuadro No. 3 muestra los beneficios que presentan las tarjetas de crédito.

**Cuadro No. 3**

**BENEFICIOS QUE PRESENTAN LAS TARJETAS DE CRÉDITO**

Para los usuarios	Para la empresa emisora: banco	Para los establecimientos comerciales
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brinda comodidad, a la vez que permite eliminar el riesgo de portar efectivo.</li> <li>- Permite establecer un orden y control en el presupuesto para maximizar el uso de la tarjeta.</li> <li>- Facilita el acceso a nuevos créditos.</li> <li>- Da prestigio -se convierte en un indicador de la solvencia económica con la que cuenta el usuario-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le permite ampliar su clientela.</li> <li>- Puede contar con un mayor volumen de dinero resultante del pago de las liquidaciones.</li> <li>- Puede reducir los gastos -en impresión, por ejemplo-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite ampliar la clientela y el volumen de operaciones porque existe la posibilidad de comprar sin disponer de efectivo.</li> <li>- Brinda la oportunidad de conceder "créditos" sin asumir los costos financieros.</li> <li>- Disminuye los riesgos de mantener en el establecimiento cantidades significativas de efectivo.</li> <li>- Brinda seguridad en el cobro de facturas con el consiguiente ahorro en gastos de cobranza.</li> <li>- Da prestigio y publicidad porque se le incluye en la relación de centros afiliados.</li> </ul>

## **2. Las tarjetas de crédito internacionales**

### **2.1 Tiza**

La tarjeta de crédito Tiza tiene sus orígenes a mediados de la década del setenta. Desde su creación ha ido evolucionando hasta convertirse en un sistema de pago completo que permite acceder a depósitos y cheques de viajero. Uno de los puntos fuertes que tiene la tarjeta es su amplia cobertura y la publicidad enfatiza en ello a partir del eslogan "Tiza está en todos los sitios que quieres estar".

El número de usuarios de la tarjeta de crédito se ha ido incrementando: de 180 millones de beneficiarios en todo el mundo, en el año 1988, se pasó a 270.7 millones de tarjetas en junio de 1991 y a 370 millones en 1995. En el caso del número de establecimientos afiliados, se pasó de 6.5 millones en 1988 a 10.2 millones en marzo de 1993.

### **2.2 Fastercard**

La tarjeta de crédito Fastercard es la segunda a nivel mundial y en América Latina ha logrado un mayor desarrollo en los países de Chile y Brasil. Fastercard logró incrementar el número de sus usuarios -de 137 millones en 1988 a 238.8 millones en marzo de 1995- y el número de establecimientos comerciales afiliados al sistema -de 7 millones en 1988 a 12.4 millones en marzo de 1995-. En la actualidad opera en cerca de 220 países.

### **2.3 America Rapid**

La tarjeta America Rapid se dirige al segmento de mercado correspondiente al grupo de personas que cuentan con elevados ingresos, por lo cual la rentabilidad que brinda es satisfactoria; se trata de una tarjeta de origen norteamericano fortalecida en el segmento de turismo.

Esta tarjeta principalmente sirve para ser usada en los viajes y en los centros de entretenimientos. Entre los beneficios que presta está el apoyo y auxilio que brinda a sus asociados durante los viajes que ellos realizan a cualquier parte del mundo, donde pueden disponer de efectivo. Además, ofrece un servicio de correo y un seguro durante los viajes.

(continuación) Entidades	Tarjetas	Requisitos
	Fastercard - Nacional - Internacional Clásica Gold	Tener cuenta corriente en el banco con ingresos netos de US\$ 750. Tener cuenta corriente en el banco con ingresos netos de US\$ 750. Tener cuenta corriente en el banco con ingresos netos de US\$ 750.
Banco del Continente	Cotocard Tiza Clásica  Cotocard Tiza Empresa Cotocard Oro Cotocard Clásica Internacional Cotocard Oro Internacional	Clientes: Cta. Cte. en MN. No clientes: estado de cuenta de otro banco. Cta. Cte. en MN. Cta. Cte. en ME. Cta. Cte. en MN y en ME. Cta. Cte. en MN y en ME.
Finterbank	Tiza Clásica Nacional  Tiza Clásica Internacional	Ingreso mínimo mensual neto: US\$ 1.500. L.E., boleta de pago, mínimo un año de antigüedad laboral, declaración jurada impuesto a la renta (independiente). Ingreso mínimo mensual neto: US\$ 2.000. L.E., boleta de pago (dependiente), mínimo un año de antigüedad laboral, declaración jurada impuesto a la renta (independiente).
Banco Interior de los Andes	Oro Internacional Clásica Internacional Clásica Local	n.d. n.d. n.d.

n.d.: no disponible.

America Rapid es la tercera empresa a nivel mundial, que a fines de 1988 contó con 34 millones de usuarios y 2.8 millones de establecimientos afiliados.

#### **2.4 Money's**

El mercado objetivo de la tarjeta Money's está conformado por aquellas personas que pueden ser calificadas como consumidores potenciales, porque su nivel de gasto es mayor. Fue creada en los Estados Unidos y dirigida inicialmente al mercado de viajes y entretenimientos, pero en la actualidad se ha convertido en una tarjeta multiuso que permite acceder a la compra de boletos y paquetes turísticos, además de vestidos, computadoras y la gran variedad de productos que se expenden en autoservicios.

Entre las ventajas que presenta esta tarjeta se encuentran la atención personalizada y su sistema de cobro que es proporcional a los días de crédito transcurridos, a diferencia de las otras tarjetas que por lo general utilizan el sistema de cobro flat, sin tomar en cuenta el día de facturación.

Money's es la cuarta empresa a nivel mundial, que en el año 1988 contó con 5 millones de usuarios y 1 millón de comercios afiliados.

### **3. Las tarjetas de crédito en el Perú**

El origen de las tarjetas de crédito en el Perú data del año 1967, cuando Money's inicia sus actividades en el país, desde entonces se han desarrollado otras alternativas y, en la actualidad, son varias las instituciones bancarias que ofrecen este servicio.

La tarjeta de crédito en el país se encuentra respaldada por un marco legal. A través de la Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros No. 295-995 de abril de 1995 se establece el nuevo reglamento de las tarjetas de crédito que regula su funcionamiento.

El desarrollo de las tarjetas de crédito en el país se ha visto limitado por las distorsiones que afectaron al sistema económico a fines de la década del ochenta: éstas sólo fueron utilizadas para adquirir productos de primera necesidad, cuyo incremento en precios era mayor que el interés que cobraban los bancos.

En la actualidad, el uso de las tarjetas de crédito aún no ha llegado a su máximo apogeo: el Perú es uno de los países de América Latina donde el número de tarjetas por habitante es uno de los más bajos; el total de tarjetas emitidas en el año 1993 fue sólo de 150,000. Sin embargo, ha logrado mejorar su situación, convirtiéndose en un medio de financiamiento de un número cada vez mayor de personas y familias, en especial de los segmentos medios de la población -y no sólo para las personas de alto poder adquisitivo-, a los que se les brinda una variedad de servicios como, por ejemplo, la implementación de una serie de estaciones de punto de venta.

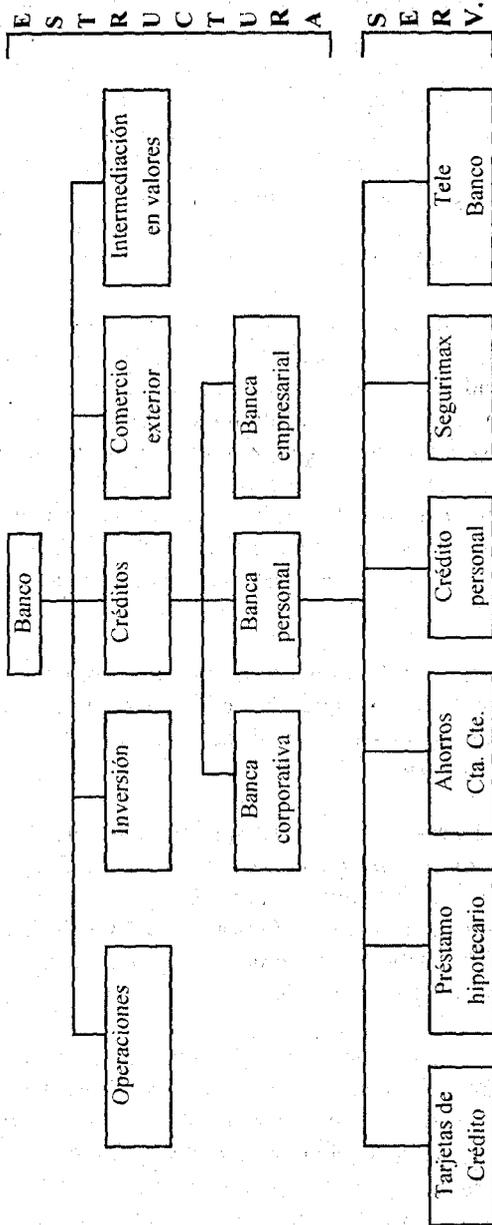
Cabe señalar que si bien el uso de las tarjetas de crédito en el país ha experimentado un crecimiento considerable desde 1993, porque se ha convertido en el instrumento de pago más cómodo, moderno y seguro del sistema, éste continúa siendo un mercado reducido, si se le compara con el nivel de utilización que presentan otros países. Existe un potencial de desarrollo no sólo en lo que respecta a las tarjetas de crédito, sino también en relación a la banca de consumo, que forma parte de la banca personal. En el Gráfico No. 2 se muestra la ubicación de la banca personal dentro del sistema bancario -a partir de un caso específico-, así como los diferentes servicios que presta.

En el Perú son diversos los establecimientos comerciales que se encuentran afiliados al sistema, entre los que figuran supermercados, restaurantes, bazares, farmacias, centros de expendio de pasajes, de computadoras y de gasolina (ver Cuadro No. 4).

Por lo general, las entidades que emiten tarjetas de crédito tratan de velar porque los establecimientos comerciales que figuran como afiliados presten un buen servicio y atención al cliente y no cometan algún fraude con la venta que pueda generar desconfianza en el sistema. Para evitar que ello suceda, algunos de estos centros emisores acostumbran a dar charlas a los empleados de dichos establecimientos.

Actualmente, existen cerca de 10,000 establecimientos afiliados, de los cuales una gran parte mantiene convenios con más de una marca de tarjetas de crédito. Entre aquellos establecimientos que tienen mayor movimiento comercial mediante el uso de tarjetas de crédito, se encuentran los autoservicios, seguidos por las estaciones de expendio de gasolina, restaurantes, agencias de viaje y tiendas que comercializan electrodomésticos.

Gráfico No. 2  
**UBICACIÓN DE LA BANCA PERSONAL DENTRO DEL SISTEMA  
 BANCARIO Y SERVICIOS QUE PRESTA**



## Cuadro No. 4

**PRINCIPALES EMPRESAS  
COMERCIALES QUE OFRECEN  
TARJETAS DE CRÉDITO**

Tiendas
E. Ion
Casa
Zaga
Fabella
Escala
De Fachon
Cosas y Hogares
Santa Chabela
Almacenes El

Uno de los problemas que enfrentan las tarjetas de crédito es que pueden ser objeto de fraudes por robos o pérdidas de las mismas. Para evitarlo se ha recurrido al establecimiento de un seguro que cubre en promedio un monto de 3,000 soles para las tarjetas nacionales, y se difunden folletos informativos sobre las medidas que se pueden adoptar para evitar fraudes.

Las tarjetas más importantes a nivel mundial también están presentes en el país y pueden ser utilizadas en los establecimientos comerciales afiliados a nivel mundial. Su relanzamiento se inició en el año 1991, cuando el gobierno eliminó la prohibición a la libre tenencia de moneda extranjera.

Los sistemas que operan en el país son las tarjetas bancarias Tiza y Fastercard y las que tienen como operadoras a representantes de empresas internacionales no bancarias, como Money's Club y America Rapid. El Cuadro No. 5 muestra la participación de las tarjetas de crédito según marcas y entidades bancarias que las ofrecen, a mayo de 1995.

En el caso de la tarjeta Tiza, inicia sus operaciones en el país en el año 1979 con la tarjeta Tiza Clásica -en 1989 aparece la Tiza de oro-. En la actualidad, los principales operadores de esta tarjeta son el Banco del Continente, el Banco Rombero, Finterbank y Multibanca y están afiliados el Banco del Negocio, Banco de la Capital, Banco SurPerú, Banco RegNor, Banco Mercantilista, Banchesco y Extrabandes.

Cuadro No. 5

## TARJETAS DE CRÉDITO POR MARCAS Y POR BANCOS

Marca	Número de tarjetas	% del total	% Tiza
1. Tiza			
Banco Rombero	107,673	44.80	58.50
Banco del Continente	32,000	13.31	17.39
Multibanca	18,277	7.60	9.93
Finterbank	20,108	8.37	10.92
Banco Interior de los Andes	6,000	2.50	3.26
Total Tiza	184,058	76.58	
2. Fastercard			
Vice	8,018	3.34	
Banexpor	328	0.14	
Banco de las Finanzas	653	0.27	
Probank	289	0.12	
Total Fastercard	9,288	3.86	
3. Money's			
Money's	20,000	8.32	
Vice	5,500	2.29	
Extrabandes	450	0.19	
Total Money's	25,500	10.61	
4. Latinoamericano	21,490	8.94	
Total nacional	240,336	100.00	

Tiza se mantiene como líder en el país y cuenta con el 65% de participación en el mercado de tarjetas de crédito de un total de 120,000 tarjetas que circulaban en el año 1994, lo que se explica por la importante cantidad de clientes con la que cuentan el Banco Rombero y el del Continente.

La tarjeta Fastercard es operada en el país principalmente a través del Banco Vice y de otras instituciones financieras. A inicios del año 1993 contó con 8,100 establecimientos comerciales afiliados y con un total de 20,000 tarjetas emitidas.

La tarjeta America Rapid es emitida directamente desde su casa matriz en los Estados Unidos y difundida en el país por medio de su representante, la empresa Lima Viajes. Trabaja exclusivamente en dólares y cuenta con igual servicio a nivel mundial. Los mil establecimientos comerciales afiliados a este sistema atienden a los clientes cuya tarjeta ha sido emitida en el país o en el exterior.

La tarjeta Money's es emitida en el país por Money's Club Perú conjuntamente con los bancos asociados; se otorga directamente a través de éste o de las entidades bancarias Vice, Extrabandes, Citadinbank o Banchesco. En marzo de 1993 contaba con 5,000 establecimientos comerciales afiliados y cerca de 25,000 tarjetas emitidas y con una cobertura a nivel nacional.

Los bancos ofrecen una gran variedad de tarjetas de crédito entre las que destacan la Clásica, grupos de afinidad, Empresarial y Oro, que están orientadas a diferentes segmentos de mercado. Por ejemplo, la tarjeta Oro se ofrece a la población de ingresos altos, mientras que la tarjeta clásica, a la población de ingresos medio y medio alto. El Cuadro No. 6 muestra los requisitos para obtener tarjetas de crédito que estipulan las principales empresas según datos de julio de 1995.

Cabe señalar que los montos de comisión por el servicio que prestan los bancos respecto del uso de las tarjetas de crédito, los montos de la línea de crédito, el máximo disponible por día y los otros beneficios varían en función al tipo de tarjetas del que se trate.

El Cuadro No. 7 presenta la disponibilidad de efectivo y las líneas de crédito de las principales tarjetas de crédito existentes en el mercado peruano a julio de 1995.

Cuadro No. 5

## TARJETAS DE CRÉDITO POR MARCAS Y POR BANCOS

Marca	Número de tarjetas	% del total	% Tiza
1. Tiza			
Banco Rombero	107,673	44.80	58.50
Banco del Continente	32,000	13.31	17.39
Multibanca	18,277	7.60	9.93
Finterbank	20,108	8.37	10.92
Banco Interior de los Andes	6,000	2.50	3.26
Total Tiza	184,058	76.58	
2. Fastercard			
Vice	8,018	3.34	
Banexpor	328	0.14	
Banco de las Finanzas	653	0.27	
Probank	289	0.12	
Total Fastercard	9,288	3.86	
3. Money's			
Money's	20,000	8.32	
Vice	5,500	2.29	
Extrabandes	450	0.19	
Total Money's	25,500	10.61	
4. Latinoamericano	21,490	8.94	
Total nacional	240,336	100.00	

Tiza se mantiene como líder en el país y cuenta con el 65% de participación en el mercado de tarjetas de crédito de un total de 120,000 tarjetas que circulaban en el año 1994, lo que se explica por la importante cantidad de clientes con la que cuentan el Banco Rombero y el del Continente.

La tarjeta Fastercard es operada en el país principalmente a través del Banco Vice y de otras instituciones financieras. A inicios del año 1993 contó con 8,100 establecimientos comerciales afiliados y con un total de 20,000 tarjetas emitidas.

La tarjeta America Rapid es emitida directamente desde su casa matriz en los Estados Unidos y difundida en el país por medio de su representante, la empresa Lima Viajes. Trabaja exclusivamente en dólares y cuenta con igual servicio a nivel mundial. Los mil establecimientos comerciales afiliados a este sistema atienden a los clientes cuya tarjeta ha sido emitida en el país o en el exterior.

La tarjeta Money's es emitida en el país por Money's Club Perú conjuntamente con los bancos asociados; se otorga directamente a través de éste o de las entidades bancarias Vice, Extrabandes, Citadinbank o Banchesco. En marzo de 1993 contaba con 5,000 establecimientos comerciales afiliados y cerca de 25,000 tarjetas emitidas y con una cobertura a nivel nacional.

Los bancos ofrecen una gran variedad de tarjetas de crédito entre las que destacan la Clásica, grupos de afinidad, Empresarial y Oro, que están orientadas a diferentes segmentos de mercado. Por ejemplo, la tarjeta Oro se ofrece a la población de ingresos altos, mientras que la tarjeta clásica, a la población de ingresos medio y medio alto. El Cuadro No. 6 muestra los requisitos para obtener tarjetas de crédito que estipulan las principales empresas según datos de julio de 1995.

Cabe señalar que los montos de comisión por el servicio que prestan los bancos respecto del uso de las tarjetas de crédito, los montos de la línea de crédito, el máximo disponible por día y los otros beneficios varían en función al tipo de tarjetas del que se trate.

El Cuadro No. 7 presenta la disponibilidad de efectivo y las líneas de crédito de las principales tarjetas de crédito existentes en el mercado peruano a julio de 1995.

Cuadro No. 6

## REQUISITOS PARA OBTENER TARJETAS DE CRÉDITO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS

Entidades	Tarjetas	Requisitos
America Rapid	Tarjeta Personal	Ingreso mínimo: US\$ 20,000 anual. Cta. Cte. o de ahorros en MN o ME con saldo promedio de US\$ 1,000.
	Tarjeta Gold	Ingreso mínimo: US\$ 35,000 anual. Cta. Cte. o de ahorros en MN o ME con saldo promedio de US\$ 1,000.
Money's Club del Perú	Money's Club	Ingreso mínimo mensual: US\$ 750 mensual. Solvencia moral y económica comprobada.
Rombero	Bankcredit Tiza Clásica y grupos de afinidad	Ingreso mínimo mensual: US\$ 500 (solteros) o US\$ 600 (casados).
	Bankcredit Tiza Oro	Ingreso mínimo mensual: US\$ 3,000.
	Bankcredit Empresarial	La empresa debe tener cuenta corriente en MN.
	Marca privada Santa Chabela	Ingreso mínimo mensual: US\$ 500 (solteros) o US\$ 600 (casados).
Vice	Marca privada Credicasa	Ingreso mínimo mensual: US\$ 500 (solteros) o US\$ 600 (casados).
	America Rapid	
	- Tarjeta Verde	Cliente del banco con ingreso mínimo anual de US\$ 20,000.
	- Tarjeta Dorada	Cliente del banco con ingreso mínimo anual de US\$ 35,000.
	Money's Club	
- Nacional	Tener cuenta corriente en el banco con ingresos netos de US\$ 750.	
- Internacional	Tener cuenta corriente en el banco con ingresos netos de US\$ 750.	

(continúa)

Cuadro No. 7

**DISPONIBILIDAD DE EFECTIVO Y LÍNEAS DE CRÉDITO DE  
LAS PRINCIPALES TARJETAS DE CRÉDITO**

Entidad	Tajetas	Disponibilidad de efectivo		Costo	Línea de crédito	
		Máximo	Mínimo		Máximo	Mínimo
America Rapid	Tarjeta Personal	US\$1.000 c/21 días	-	1%	-	Sin límite pre-establecido
	Tarjeta Gold	US\$2.000 c/21 días	-	1%	-	Sin límite pre-establecido
Money's Club del Perú	Money's Club	No	-	No	-	Sin límite pre-establecido
Banco Rombero	Bankcredit Tiza Clásica y grupos de afinidad	S/.500/día en cajero S/.100/día en establecimiento	-	S/3 más 4% interés por mes	-	Pago: contado S/.500 y crédito S/.1.500
	Bankcredit Tiza Oro	S/.1.000/día en cajero S/.100/día en establecimientos	US\$5.000	S/3 más 4% interés por mes	-	-
	Bankcredit Empresarial	S/.500/día en cajero S/.100 día en establecimientos	Según solicitud de la empresa	S/3 más 4% interés por mes	-	-
	Marca privada Santa Chabela	-	S/.500	-	-	-
	Marca privada Cre-dihogar	-	US\$500	-	-	-

(continúa)

Entidad	Tajetas	Disponibilidad de efectivo	Línea de crédito
Vice	America Rapid	US\$500 c/21 días	US\$5,000
	- Tarjeta Verde	US\$1,000 c/21 días	US\$5,000
	- Tarjeta Dorada	No	Según calificación
	Money's Club	US\$1,000 semanal	Según calificación
	- Nacional	S/. 100 diarios	Según calificación
	- Internacional	S/. 100 diarios	Según calificación
	Fastercard	US\$100 diarios	Según calificación
	- Nacional	100% línea de crédito en banco	interés más 1.5% en banco y establecimientos
	- Internacional	S/.1,500/día cajero	interés más 1.5% más S/.0.3 cajero
	Clásica	S/.1,500/día cajero	interés más 1.5% en banco y establecimientos
Gold	US\$100 diarios	interés más 1.5% más S/.0.3 cajero	
Banco del Continental	Coticard Tiza Clásica	100% línea de crédito en banco	S/.800 contado
	Coticard Tiza Empresa	50% línea de crédito en banco	S/.1,600 al crédito

(continúa)

(continuación)

Entidad	Tajetas	Disponibilidad de efectivo		Línea de crédito	
	Coticard Oro	100% línea de crédito en banco. S/.1.500/día cajero S/.100 en establecimientos	interés más 1.5% en banco y establecimientos interés más 1.5% más S/.0.3 cajero	S/.2,000 al contado S/.5,000 al crédito	-
	Coticard Clásica Internacional	50% línea de crédito en banco Cajero según país	interés más 1.5% en bancos y establecimientos	S/.2,000 al contado S/.2,000 al crédito	-
	Coticard Oro Internacional	50% línea de crédito en banco Cajero según país	interés más 1.5% en bancos y establecimientos	S/.5,000 al contado S/.5,000 al crédito	-
Finterbank	Tiza Clásica Nacional	S/.600/día (hasta el límite de línea de crédito)	3% más 0.14% de interés diario	S/.500	-
	Tiza Clásica Internacional	US\$1,000/día (hasta el límite de línea de crédito)	US\$2 más 0.14% (interés diario S/.) US\$2 más 0.055% (interés diario US\$)	US\$2,000, con elección de moneda de cargo	-
Banco Interior de los Andes	Oro Internacional	100% línea de crédito	2%	Según calificación	-
	Clásica Internacional	100% línea de crédito	2%	Según calificación	-
	Clásica Local	35% línea de crédito	2%	Según calificación	-

El Banco del Continente es uno de los principales operadores de la tarjeta internacional Tiza en sus diferentes modalidades. Realiza campañas promocionales para hombres y mujeres de acuerdo con los diferentes tipos de tarjeta existentes -Clásica, Empresarial, Oro e Internacional-; su segmentación de mercado toma en cuenta aspectos demográfico-económicos y psicográficos -estilo de vida, preferencias, gustos, actividades de consumo-.

El Banco Vice mantiene una serie de tarjetas de crédito para que el cliente tenga oportunidad de elegir aquella que más le convenga. Entre las tarjetas que ofrece al mercado se encuentran las tarjetas de crédito Fastercard y Money's.

Finterbank es otra de las entidades bancarias del país operadora de Tiza y de otras tarjetas nacionales como Finterbank Clásica, la empresarial y la destinada a grupos de afinidad.

El Banco Latinoamericano mantiene en el mercado su tarjeta Latina que posee una característica especial: los cargos por el consumo que el usuario ha realizado durante el mes pueden ser ejecutados en una cuenta de ahorro. Estas tarjetas cuentan con un reducido costo de mantenimiento y su principal mercado son los propios clientes del Banco. En 1993 contó con 12,000 usuarios. En el año 1995 se afilió a Fastercard y cuenta con tres tipos de tarjetas -Clásica, Empresarial y Oro-.

Además, en el mercado peruano existe Multibanca, la red de cajeros automáticos, que a su vez cuenta con diferentes puntos de venta a nivel nacional. Se trata de una empresa de servicios bancarios, creada en el año 1991, que mantiene entre sus principales bancos asociados al Banco de la Capital, Banco SurPerú, Banco del Negocio y Extrabandes. En el año 1994 lanzó su tarjeta Unibank Tiza.

Cabe señalar que la inversión publicitaria en tarjetas de crédito va casi exclusivamente por cuenta de los bancos. El Cuadro No. 8 muestra dicha inversión para los años 1994 y 1995.

(continuación)

Entidad	Tajetas	Disponibilidad de efectivo		Línea de crédito	
	Coticard Oro	100% línea de crédito en banco. S/.1.500/día cajero S/.100 en establecimientos	interés más 1.5% en banco y establecimientos interés más 1.5% más S/.0.3 cajero	S/.2.000 al contado S/.5.000 al crédito	-
	Coticard Clásica Internacional	50% línea de crédito en banco Cajero según país	interés más 1.5% en bancos y establecimientos	S/.2.000 al contado S/.2.000 al crédito	-
	Coticard Oro Internacional	50% línea de crédito en banco Cajero según país	interés más 1.5% en bancos y establecimientos	S/.5.000 al contado S/.5.000 al crédito	-
Finterbank	Tiza Clásica Nacional	S/.600/día (hasta el límite de línea de crédito)	3% más 0.14% de interés diario	S/.500	-
	Tiza Clásica Internacional	US\$1.000/día (hasta el límite de línea de crédito)	US\$2 más 0.14% (interés diario S/.) US\$2 más 0.055% (interés diario US\$)	US\$2.000, con elección de moneda de cargo	-
Banco Interior de los Andes	Oro Internacional	100% línea de crédito	2%	Según calificación	-
	Clásica Internacional	100% línea de crédito	2%	Según calificación	-
	Clásica Local	35% línea de crédito	2%	Según calificación	-

El Banco del Continente es uno de los principales operadores de la tarjeta internacional Tiza en sus diferentes modalidades. Realiza campañas promocionales para hombres y mujeres de acuerdo con los diferentes tipos de tarjeta existentes -Clásica, Empresarial, Oro e Internacional-; su segmentación de mercado toma en cuenta aspectos demográfico-económicos y psicográficos -estilo de vida, preferencias, gustos, actividades de consumo-.

El Banco Vice mantiene una serie de tarjetas de crédito para que el cliente tenga oportunidad de elegir aquella que más le convenga. Entre las tarjetas que ofrece al mercado se encuentran las tarjetas de crédito Fastercard y Money's.

Finterbank es otra de las entidades bancarias del país operadora de Tiza y de otras tarjetas nacionales como Finterbank Clásica, la empresarial y la destinada a grupos de afinidad.

El Banco Latinoamericano mantiene en el mercado su tarjeta Latina que posee una característica especial: los cargos por el consumo que el usuario ha realizado durante el mes pueden ser ejecutados en una cuenta de ahorro. Estas tarjetas cuentan con un reducido costo de mantenimiento y su principal mercado son los propios clientes del Banco. En 1993 contó con 12,000 usuarios. En el año 1995 se afilió a Fastercard y cuenta con tres tipos de tarjetas -Clásica, Empresarial y Oro-.

Además, en el mercado peruano existe Multibanca, la red de cajeros automáticos, que a su vez cuenta con diferentes puntos de venta a nivel nacional. Se trata de una empresa de servicios bancarios, creada en el año 1991, que mantiene entre sus principales bancos asociados al Banco de la Capital, Banco SurPerú, Banco del Negocio y Extrabandes. En el año 1994 lanzó su tarjeta Unibank Tiza.

Cabe señalar que la inversión publicitaria en tarjetas de crédito va casi exclusivamente por cuenta de los bancos. El Cuadro No. 8 muestra dicha inversión para los años 1994 y 1995.

**Cuadro No. 8**  
**INVERSIÓN PUBLICITARIA EN TARJETAS DE CRÉDITO**  
**DURANTE LOS AÑOS 1994 - 1995**  
 (En miles de dólares)

Tarjetas	Televisión		Radio		Diarios		Revistas		Totales	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995	1994	1995	1994	1995
Coticard Tiza/Beo. del Con- finente	349.5	-	104.6	-	62.0	12.2	1.8	-	517.9	12.2
Credipormas	1,020.5	306.2	6.4	-	6.7	-	-	10.0	1,033.6	316.2
Finterbank/Tarjeta electron	1,274.9	3.5	177.5	-	115.6	-	6.6	29.2	1,574.6	32.7
Latinoamericano	1,148.9	553.8	-	-	40.0	3.7	3.5	-	1,192.4	557.5
Latinoamericano Fastercard	-	1,030.4	-	50.1	-	72.0	-	-	-	1,152.2
Fastercard	385.7	10.8	-	-	1.5	-	-	-	387.2	10.8
Unibank. Tiza	714.1	-	63.4	-	5.6	11.5	-	-	783.1	11.5

#### 4. El Banco Rombero

El Banco Rombero es uno de los principales operadores de la tarjeta de crédito Tiza. Éste utiliza la tarjeta como un instrumento de acceso al crédito, que es ofrecido principalmente a clientes preferenciales residentes en el país, que lo usan para el pago de bienes y servicios en los centros comerciales afiliados a Tiza.

La primera tarjeta que emite esta entidad es Bankcredit en el año 1980, que permanece bajo este nombre durante diez años más, luego cambia porque se trabaja con la tarjeta Tiza. En la actualidad, existen cuatro tipos de tarjetas de esta línea, habiendo logrado un claro reposicionamiento. El Cuadro No. 9 muestra los diferentes tipos de tarjetas de crédito que ofrece el Banco a sus clientes.

Cuadro No. 9

#### TIPOS DE TARJETAS DE CRÉDITO QUE OFRECE EL BANCO ROMBERO

Tipos de tarjetas
Bankcredit-Tiza Oro
Bankcredit-Tiza Clásica
Bankcredit-Tiza Empresarial
Bankcredit-Tiza Grupo de Afinidad
Marca Privada

La Bankcredit Tiza Oro se dirige al segmento mejor calificado dentro de la banca personal, brinda una mayor línea de crédito (cinco veces el monto que concede la tarjeta clásica) y cuenta con una mayor capacidad de compra. La Bankcredit Tiza Clásica, por su parte, es la que cuenta con mayor aceptación en el mercado peruano, ya que no hay necesidad de ser cliente del banco para acceder a ella.

La Bankcredit Tiza Empresarial se dirige a los principales ejecutivos de las mejores empresas que son clientes del banco, brinda una mayor línea de crédito para los negocios en comparación a la tarjeta Clásica. En el caso de

**Cuadro No. 8**  
**INVERSIÓN PUBLICITARIA EN TARJETAS DE CRÉDITO**  
**DURANTE LOS AÑOS 1994 - 1995**  
 (En miles de dólares)

Tarjetas	Televisión		Radio		Diarios		Revistas		Totales	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995	1994	1995	1994	1995
Cotocard Tiza/Bco. del Continente	349.5	-	104.6	-	62.0	12.2	1.8	-	517.9	12.2
Credipormas	1,020.5	306.2	6.4	-	6.7	-	-	10.0	1,033.6	316.2
Finterbank/Tarjeta electron	1,274.9	3.5	177.5	-	115.6	-	6.6	29.2	1,574.6	32.7
Latinoamericano	1,148.9	553.8	-	-	40.0	3.7	3.5	-	1,192.4	557.5
Latinoamericano Fastercard	-	1,030.4	-	50.1	-	72.0	-	-	-	1,152.2
Fastercard	385.7	10.8	-	-	1.5	-	-	-	387.2	10.8
Unibank Tiza	714.1	-	63.4	-	5.6	11.5	-	-	783.1	11.5

#### 4. El Banco Rombero

El Banco Rombero es uno de los principales operadores de la tarjeta de crédito Tiza. Éste utiliza la tarjeta como un instrumento de acceso al crédito que es ofrecido principalmente a clientes preferenciales residentes en el país que lo usan para el pago de bienes y servicios en los centros comerciales afiliados a Tiza.

La primera tarjeta que emite esta entidad es Bankcredit en el año 1980, permanece bajo este nombre durante diez años más, luego cambia por el que trabaja con la tarjeta Tiza. En la actualidad, existen cuatro tipos de tarjetas en esta línea, habiendo logrado un claro reposicionamiento. El Cuadro No. 9 muestra los diferentes tipos de tarjetas de crédito que ofrece el Banco a sus clientes.

**Cuadro No. 9**

**TIPOS DE TARJETAS DE CRÉDITO QUE  
OFRECE EL BANCO ROMBERO**

<b>Tipos de tarjetas</b>
Bankcredit-Tiza Oro
Bankcredit-Tiza Clásica
Bankcredit-Tiza Empresarial
Bankcredit-Tiza Grupo de Afinidad
Marca Privada

La Bankcredit Tiza Oro se dirige al segmento mejor calificado dentro de la banca personal, brinda una mayor línea de crédito (cinco veces el monto que concede la tarjeta clásica) y cuenta con una mayor capacidad de compra. La Bankcredit Tiza Clásica, por su parte, es la que cuenta con mayor aceptación en el mercado peruano, ya que no hay necesidad de ser cliente del banco para acceder a ella.

La Bankcredit Tiza Empresarial se dirige a los principales ejecutivos de las mejores empresas que son clientes del banco, brinda una mayor línea de crédito para los negocios en comparación a la tarjeta Clásica. En el caso de

la Bankcredit Tiza Grupo de Afinidad, se dirige a los socios de agrupaciones que tienen intereses y objetivos comunes; el titular es identificado como cliente y miembro de una determinada agrupación y su consumo permite la recaudación de fondos para que sean utilizados en proyectos de carácter social y cultural.

Además, se tiene la tarjeta de crédito marca privada que es cuando una firma emite la tarjeta como medio de pago que va a ser financiada por el Banco Rombero, razón por la cual está dirigida a los clientes preferenciales del establecimiento comercial; entre las empresas que poseen este tipo de tarjeta se encuentran Santa Chabela y Tiendas Casa.

Entre las ventajas que brinda el uso de la tarjeta de crédito se pueden mencionar las siguientes:

- Permite disponer de efectivo en cualquiera de las oficinas del banco, en los cajeros automáticos -cuenta con una amplia red- o en los establecimientos autorizados a nivel nacional -la tarjeta cuenta con gran aceptación por parte de éstos- e internacional.
- Brinda comodidad ya que no hay necesidad de contar con efectivo para realizar compras en los distintos establecimientos.
- Ofrece un autoseguro que cubre al cliente por la pérdida de su tarjeta.
- Permite ejercer un control mensual sobre el estado de cuenta del cliente.

Como parte de la estrategia de ventas de las tarjetas de crédito, el banco realizó un concurso denominado el cinco por uno, mediante el cual los empleados del banco se hacían acreedores a 5 dólares si lograban colocar una tarjeta de crédito. También se consideró como estrategia la ubicación de las tarjetas en supermercados -como E. Ion-, especialmente en fechas importantes, como el Día del Padre, el Día de la Madre, en que se busca premiar a los usuarios de las tarjetas de crédito. Además, se participó en eventos importantes como auspiciador, es el caso de los juegos internacionales de tenis. Entre los medios publicitarios utilizados para promocionar la venta de las tarjetas de crédito se encuentran la televisión, las revistas, los periódicos y los paneles.

### Preguntas

1. ¿Cree usted conveniente que las tarjetas de crédito se orienten a segmentos de mercado en lugar de al mercado en general?

2. ¿Qué tipo de tarjeta de crédito recomendaría a cada una de las siguientes personas:
  - a) Un turista
  - b) Un empresario
  - c) Un estudiante universitario?
3. ¿Considera usted que en nuestro país un atributo de la tarjeta de crédito es el status que le brinda al usuario?
4. ¿A qué factores atribuye usted el éxito de Tiza a nivel internacional?
5. ¿Qué tan importante cree usted que es para los supermercados -por ejemplo, E. Ion o Santa Chabela- aceptar tarjetas de crédito por las compras que realizan sus clientes?
6. Analice la estrategia de marketing adoptada por el Banco Rombero para la colocación de sus tarjetas de crédito.
7. Analice el mercado competitivo de las tarjetas de crédito Tiza y Money's.

la Bankcredit Tiza Grupo de Afinidad, se dirige a los socios de agrupaciones que tienen intereses y objetivos comunes; el titular es identificado como cliente y miembro de una determinada agrupación y su consumo permite la recaudación de fondos para que sean utilizados en proyectos de carácter social y cultural.

Además, se tiene la tarjeta de crédito marca privada que es cuando una firma emite la tarjeta como medio de pago que va a ser financiada por el Banco Rombero, razón por la cual está dirigida a los clientes preferenciales del establecimiento comercial; entre las empresas que poseen este tipo de tarjeta se encuentran Santa Chabela y Tiendas Casa.

Entre las ventajas que brinda el uso de la tarjeta de crédito se pueden mencionar las siguientes:

- Permite disponer de efectivo en cualquiera de las oficinas del banco, en los cajeros automáticos -cuenta con una amplia red- o en los establecimientos autorizados a nivel nacional -la tarjeta cuenta con gran aceptación por parte de éstos- e internacional.
- Brinda comodidad ya que no hay necesidad de contar con efectivo para realizar compras en los distintos establecimientos.
- Ofrece un autoseguro que cubre al cliente por la pérdida de su tarjeta.
- Permite ejercer un control mensual sobre el estado de cuenta del cliente.

Como parte de la estrategia de ventas de las tarjetas de crédito, el banco realizó un concurso denominado el cinco por uno, mediante el cual los empleados del banco se hacían acreedores a 5 dólares si lograban colocar una tarjeta de crédito. También se consideró como estrategia la ubicación de las tarjetas en supermercados -como E. Ion-, especialmente en fechas importantes, como el Día del Padre, el Día de la Madre, en que se busca premiar a los usuarios de las tarjetas de crédito. Además, se participó en eventos importantes como auspiciador, es el caso de los juegos internacionales de tenis. Entre los medios publicitarios utilizados para promocionar la venta de las tarjetas de crédito se encuentran la televisión, las revistas, los periódicos y los paneles.

### Preguntas

1. ¿Cree usted conveniente que las tarjetas de crédito se orienten a segmentos de mercado en lugar de al mercado en general?

2. ¿Qué tipo de tarjeta de crédito recomendaría a cada una de las siguientes personas:
  - a) Un turista
  - b) Un empresario
  - c) Un estudiante universitario?
3. ¿Considera usted que en nuestro país un atributo de la tarjeta de crédito es el status que le brinda al usuario?
4. ¿A qué factores atribuye usted el éxito de Tiza a nivel internacional?
5. ¿Qué tan importante cree usted que es para los supermercados -por ejemplo, E. Ion o Santa Chabela- aceptar tarjetas de crédito por las compras que realizan sus clientes?
6. Analice la estrategia de marketing adoptada por el Banco Rombero para la colocación de sus tarjetas de crédito.
7. Analice el mercado competitivo de las tarjetas de crédito Tiza y Money's.

## APUNTES DE ESTUDIO

1. Portocarrero Suárez, Felipe, *Cómo hacer un trabajo de investigación*, 3a. ed., Lima: CIUP, 1990.
2. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo I, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
3. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo II, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
4. Injoque Espinoza, Javier, *WordPerfect 5.1. Fundamentos y orientaciones prácticas*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1992.
5. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo III, Lima: CIUP, 1991.
6. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Elementos de gramática española*, 2a. ed., Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, 1a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1994.
8. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos de política de la empresa*, Lima: CIUP, 1992.
9. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IV, Lima: CIUP, 1992.
10. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, Lima: CIUP, 1992.
11. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo V, Lima: CIUP, 1993.
12. Rivero, Eduardo, *Contabilidad I*, 2a. ed., Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
13. Altamirano, Jesús, *Lotus 2.4. Conceptos y consejos prácticos*, Lima: Universidad del Pacífico, 1993.

14. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Colección de casos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1993.
15. Chong, Esteban y otros, *Teoría y práctica de la contabilidad intermedia*, Lima: CIUP, 1994.
16. Wong, David, *Finanzas en el Perú: un enfoque de liquidez, rentabilidad y riesgo*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1995.
17. Mayorga, David y Patricia Araujo, *La importancia de la mercadotecnia estratégica: el caso de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1994.
18. Aliaga Valdez, Carlos, *Manual de matemática financiera: texto, problemas y casos*, 2a. ed., Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
19. Angeles, Julio; Jorge Rubio; Yván Soto y Jorge Toma, *Procesamiento estadístico de datos con Minitab y Harvard Graphics*, Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
20. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Casos peruanos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1995.
21. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VI, Lima: CIUP, 1995.
22. Vento Ortiz, Alfredo, *Finanzas aplicadas*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1996.
23. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos peruanos de negocios internacionales*, Lima: CIUP, 1995.
24. Muñoz, José Luis, *Análisis e interpretación de estados financieros ajustados por inflación*, Lima: CIUP, 1995.
25. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 1996.
26. Beltrán, Arlette y Hanny Cueva, *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*, Lima: CIUP, 1996.
27. Aliaga Valdez, Carlos, *Aplicaciones prácticas de matemática financiera: 603 problemas resueltos*, Lima: Universidad del Pacífico, 1996.
28. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VII, Lima: CIUP, 1996.