

---

# APUNTES



## DE ESTUDIO

### CASOS DE MERCADOTECNIA APLICADOS A LA REALIDAD PERUANA

Gina Pipoli de Butrón  
Compiladora



---

CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)  
UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

---

## Casos de Mercadotecnia Aplicados a la Realidad Peruana

Serie: Apuntes de Estudio No. 10

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

**Gina Pipoli de Butrón  
Compiladora**

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

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

Gina Pipoli de Butrón - Compiladora

1a Edición: Febrero 1993

BUP-CENDI

**Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana** / Comp.

Gina Pipoli de Butrón. -- Lima : Centro de Investigación de la  
Universidad del Pacífico, 1992.

/MERCADEO/ESTUDIO DE CASOS/PERU/

658.8 (CDU)

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

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

Derechos reservados conforme a Ley.

# Índice

## Introducción

I. Caso:	Panadería "Pancito". . . . .	.11
II. Caso:	"Todo Rico". . . . .	.15
III. Case:	Compañía de Champú "Pelusa S.A." .. .	19
IV. Caso:	INJABSA. . . . .	27
V. Caso:	"Gaseosas S.A.". . . . .	31
VI. Caso:	"La Cigarrera S.A.". . . . .	37
VII. Caso:	Compañía "Consumo S.A.". . . . .	45
VIII.Caso:	"Sport Shoes S.A." (SSSA). . . . .	49
IX. Caso:	Ampliación del Negocio de la Familia Long	55
X. Caso:	Compañía "Jarra Fácil S.A.". . . . .	.61

# Introducción

En sus estatutos, la Universidad del Pacífico pone de manifiesto su interés en formar profesionales competentes con espíritu de justicia y promotores de un cambio social, al servicio de las necesidades y el desarrollo del país. Por ello, se preocupa de brindar a sus estudiantes una formación integral a través de diversas modalidades de enseñanza. Dentro de este marco de referencia, pone el énfasis en lograr niveles de excelencia a través de la investigación pura y aplicada.

Es por esta razón que se ha realizado esta compilación de Casos de Mercadotecnia que, se espera, sirva a los estudiantes para que apliquen la teoría aprendida a la realidad que los rodea, centrándose concretamente en empresas que operan en el Perú y tomando en cuenta su entorno variable. Metodológicamente, enriquece mucho el aprendizaje el hecho de que los alumnos discutan entre ellos la solución de los casos, ya que de esta manera intercambian distintas opiniones y enfoques. De esta forma, se pretende fomentar y desarrollar el análisis crítico de los alumnos, su iniciativa y creatividad frente a los problemas que presenta una empresa y sus alternativas de solución.

Los diez casos que incluye este *Apuntes de Estudio* pueden ser utilizados como material de clase de los cursos de mercadotecnia, tanto a nivel de pregrado como de postgrado. Ellos han sido elaborados en forma conjunta entre la profesora y los alumnos del Taller de Casos de Mercadotecnia del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y del curso de

## Caso: Panadería "Pancito"

En 1987 el señor y la señora Reyes, jubilados de una importante firma del país, inauguraron una panadería llamada "Pancito" en una zona residencial de San Borja. La elección del lugar se debió a la poca competencia existente.

Las familias de la zona acostumbraban enviar a comprar a las empleadas domésticas el pan que se expendía en una carretilla, la que no cumplía con pasar diariamente. Sin embargo, todo ello no representaba mayor problema para los vecinos, ya que no muy lejos se encontraba un centro comercial que contaba con un autoservicio, algunas *boutiques*, una librería y una panadería que tenía una clientela permanente. Es así que las amas de casa aprovechaban en hacer otras compras cuando iban por el pan o viceversa.

En aquel entonces, la panadería "Pancito" contaba con maquinaria y equipos modernos para preparar la masa de los diversos tipos de pan que producía a distintas horas. Sin embargo, a veces, como ahora, no se abastecía para satisfacer la demanda. Al igual que otros establecimientos de su ramo, "Pancito" vende también embutidos, diversos productos lácteos, aceite y comestibles.

Inicialmente "Pancito" sólo vendía pan tolete y pan francés, tanto por las mañanas como por las tardes. Luego empezó a producir pan de yema y pan *baguette*, los cuales eran muy demandados.

La panadería "Pancito" no tuvo muchas dificultades durante los primeros meses, a pesar de que los precios del pan tolete y del pan francés estaban controlados por el gobierno. Sin embargo, las ventas de la panadería "Pancito"



no han aumentado con el tiempo, como esperaban el señor y la señora Reyes. Ellos aún están preocupados por el último reajuste en los precios del pan tolete y del pan francés, los cuales han subido de S/. 0.05 a S/. 0.07 y de S/. 0.10 a S/. 0.15 respectivamente. Asimismo, se han visto obligados a incrementar los precios de los otros panes que no son controlados por el gobierno, debido al aumento general de los precios de los ingredientes: harina de trigo, levadura, sal, huevo, bicarbonato, etc. Estas alzas han afectado a todas las panaderías, incluyendo a su competidora.

Actualmente, los panaderos de "Pancito" son empleados bajo un sistema de turnos interdiarios o de contrato por horas, con el fin de evitar la estabilidad laboral. Esto causa cierto malestar entre los clientes, porque la calidad del pan varía diariamente. Por otro lado, muchas veces el pan se queda sin ser vendido, mientras que los embutidos no tienen mucha salida por no ser de buena calidad.

A pesar de que la panadería más próxima se encuentra a cierta distancia (ver Gráfico No. 1), la panadería "Pancito" no ha logrado una buena clientela, pues su competidora sigue siendo la preferida de la zona.

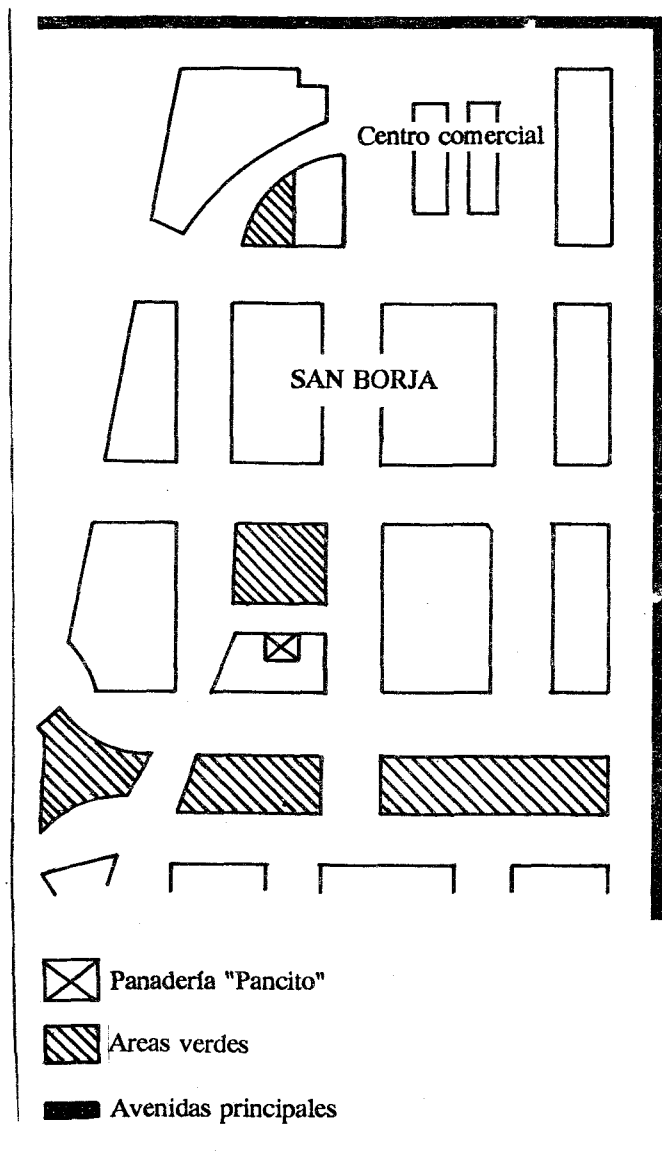
Algunas personas comentan que la panadería de la familia Reyes no es conocida, porque no tiene un letrero grande. Otros comentan que su pan es "chicoso" y que, en cambio, lo que sí hace bien es el pan *baguette*, pero se quejan de que es muy pequeño, aunque es más barato que el de la otra panadería. Esta última elabora un pan *baguette* más grande, pero no de la misma calidad.

"Pancito" es una panadería pequeña y poco llamativa. Sus dueños piensan que no es necesario decorar el ambiente, porque "lo que se vende es pan y no tortas decoradas" e, inclusive, piensan que quienes compran el pan son las empleadas del hogar, quienes no deciden la compra.

Por estas y otras razones el señor y la señora Reyes, le piden a usted que brinde algunas sugerencias sobre las estrategias de mercadotecnia que pueden aplicar para aumentar su volumen de ventas.

Gráfico No. 1

UBICACIÓN DE LA PANADERÍA "PANCITO"



# II

## Caso: "Todo Rico"

La empresa "Todo Rico" se dedica a la elaboración de diversas clases de golosinas, tales como caramelos y chocolates. Actualmente se encuentra analizando la posibilidad de lanzar al mercado una nueva línea de productos: helados, con el objeto de introducirlos en la temporada de verano.

La empresa cuenta con un Departamento de Producción, uno de Logística y otro de Ventas, cuyos gerentes están en continuo contacto para trabajar en forma coordinada.

Sin embargo, como es una empresa nueva, aún no ha penetrado muy fuertemente en el mercado de las golosinas, donde tiene una gran competencia en empresas como "D'Onofrio", "Tigre" y "Winters". La primera, al ser una de las compañías más grandes del mercado, tiene la capacidad de influir en la determinación de los precios de las golosinas.

A diferencia de los productos que lanzan al mercado las compañías competidoras, las golosinas de "Todo Rico" son elaboradas con ingredientes más finos, lo que trae como consecuencia que sus costos sean más altos y que, por consiguiente, sus precios de venta sean mayores. Su calidad se debe a que su insumo principal es un ingrediente importado.

Debido a que los precios de sus productos son mayores que los de la competencia, "Todo Rico" ha tenido que segmentar su mercado y dirigirse a los sectores que tienen ingresos altos. Su participación en el mercado es del 45%.

Los caramelos que elabora se presentan en distintas formas: la convencional (caramelos redondos) para que sea consumida por personas de todas las edades, y las que representan personajes de Walt Disney para que sea consumida por los niños. De este modo, está entrando al consumidor de clase alta de todas las edades.

Actualmente la compañía tiene dificultades para importar el insumo principal para los caramelos, puesto que su proveedor le está brindando dicho producto a un costo más elevado, debido a las dificultades para importar que existen en el país.

Los Departamentos de Logística y de Ventas están realizando un estudio para evaluar la posibilidad de que los ingredientes para los caramelos sean comprados a proveedores peruanos. Sin embargo, este cambio pondría en peligro la característica principal de los caramelos, dado que es su factor diferenciador de los demás productos de la competencia. A este ingrediente debe su buena calidad y su agradable y original sabor. La ventaja, no obstante, es que no sería necesario aumentar el precio de los caramelos.

Asimismo, la compañía "Todo Rico", como se mencionó anteriormente, quiere lanzar al mercado una nueva línea de productos: los helados. Pero, como se sabe, este producto tiene mucha competencia en el mercado de Lima, debido a la presencia de empresas como: "4D", "Alfa", "Lamborghini", entre otras.

Sin embargo, una ventaja de "Todo Rico" es que uno de sus accionistas es dueño del 80% de las acciones de la compañía "Leva", empresa ganadera que produce leche de óptima calidad y que le vendería la leche a un precio más bajo que a las empresas de la competencia. Por ello, los costos variables para producir tanto los chocolates como los helados serían mucho menores.

Si la empresa se decide por la fabricación de helados, tiene proyectado abrir un local donde venderlos, tanto en barquillo como en copa. Este local también sería utilizado para mostrar sus otros productos, los que hasta el momento sólo se ofrecían en ciertos autoservicios. Para facilidad de "Todo Rico", otro de sus accionistas ha ofrecido arrendar a la empresa un local que le pertenece y cuya ubicación se considera estratégica para un negocio como éste: el centro de Miraflores.

El Departamento de Ventas ha solicitado un estudio de mercado para analizar si tiene cabida una nueva tienda de helados. Según los resultados de dicho

estudio, "Todo Rico" podría vender el 70% de su producción, si es que utiliza toda su capacidad instalada.

En cambio, en el mercado de caramelos, que es muy importante para la empresa, dado que los caramelos son su producto principal, para seguir vendiendo toda su producción, será necesario mantener el mismo precio, cosa particularmente difícil, pues debido a las dificultades existentes para la importación de insumos, no quedaría más remedio que incrementar el precio o cambiar de insumo.

La empresa actualmente está analizando el comportamiento de la demanda del mercado entre sus clientes actuales y potenciales para decidir qué productos lanzar al mercado y cuáles retirar.

A continuación se muestra la situación de los costos mensuales iniciales de sus productos más importantes -los chocolates y los caramelos-, con el fin de facilitar la toma de decisiones. Asimismo, se adjunta una estimación hecha por el Departamento de Ventas acerca de las ventas, costos y márgenes de sus principales productos.

Cuadro No. 1

**SITUACIÓN DE LOS PRODUCTOS "TODO RICO"**  
(En US\$ dólares)

	Chocolates	Caramelos	Helados 1/
Ventas	\$ 3,675	\$ 4,500	S 3,000
C. variables	302	1,000	( 400)
C. fijos	800	800	( 800)
Margen	2,573	2,700	1,800
Vol. prod. mensual 2/	10,000	20,000	5,000

1/ Estimación realizada por el Departamento de Ventas.

2/ En unidades.

Para el caso de los caramelos, se ha hecho un análisis adicional, dada la importancia que tienen para la empresa. Es así que con el nuevo ingrediente.

los costos variables y el precio de venta de los caramelos aumentarían, si es que la cantidad vendida se mantuviera. Así, su nueva estructura contable mensual sería:

**Cuadro No. 2**

**CARAMELOS**  
(En US\$ dólares)

	Caramelos
Ventas	\$ 5,580
C. variables	(1,990)
C. fijos	( 800)
Margen	2,790

Si se cambia el ingrediente importado por el nacional, las ventas bajarían, quedando una estructura como la que sigue:

**Cuadro No. 3**

**CARAMELOS**  
(En US\$ dólares)

	Caramelos
Ventas	\$ 3,850
C. variables	( 950)
C. fijos	( 800)
Margen	2,100

# III

## Caso: Compañía de Champú "Pelusa S.A."

Desde hace diez años, "Pelusa S.A." es una empresa productora y comercializadora de un solo tipo de champú que está orientado a toda la población en general.

El producto que elabora la empresa "Pelusa S.A." es el champú "Hair", que tiene una sola presentación: frascos medianos, de color blanco con crema. En líneas generales, "Hair" se ha caracterizado por ser un champú de gran aceptación en el mercado debido a su excelente calidad, idea que se había interiorizado en los consumidores.

"Hair" era producido con insumos nacionales e importados, en un porcentaje de 30% y 70%, respectivamente. Dichos porcentajes se mantuvieron sólo hasta 1987, año en el que el gobierno peruano incrementó los impuestos a las importaciones. Ante aquella coyuntura, la empresa sólo tenía dos opciones: aumentar el precio de su producto paralelamente a la inflación, o reducir drásticamente el porcentaje de insumos importados del champú "Hair".

En esa época, el señor López, Gerente General de "Pelusa S.A.", tomó la decisión de bajar la calidad del producto, dado que conocía la aguda crisis económica por la que atravesaba el país y, a su vez, sabía que el poder adquisitivo real de la población era tan bajo, que era razonablemente posible pensar que los consumidores ya no comprarían su champú si éste aumentaba su precio. Es así que a partir de esa fecha, los porcentajes se invirtieron: insumos importados (30%) e insumos nacionales (70%).

En diciembre de 1989, el Sr. López era el Gerente General de la empresa de champú "Pelusa S.A." y tenía muchos problemas en su trabajo.

En aquel entonces, la empresa, ubicada en el distrito de Ate en Lima, se encontraba en un contexto de gran incertidumbre dado que se aproximaban las elecciones presidenciales. Este aspecto era importante para la empresa, puesto que se deseaba conocer las "reglas de juego" del nuevo gobierno en cuanto a las importaciones y política económica.

Hasta el año 1987, en el que se acentuó la crisis económica, ninguna empresa de champús se orientaba hacia mercado específico alguno. Todas estas empresas confiaban en la calidad de sus productos, pero a partir de esa fecha, algunos de los competidores de la empresa "Pelusa S.A." decidieron orientarse a ciertos "nichos del mercado", opción que, al parecer, incrementó sus ventas.

El Sr. López, persona muy conservadora, pensó que a pesar de haber bajado la calidad de su producto, la gente seguiría comprando el champú, puesto que ya habían interiorizado la idea de la gran calidad de su producto. De esta forma, el Sr. López decidió que no era recomendable seguir la actitud de sus más cercanos competidores con respecto a segmentar el mercado, idea que mantiene hasta la fecha.

Los tres grandes competidores del champú "Hair" son los siguientes:

- 1) **Champú "Seda":** Este champú está dirigido esencialmente a mujeres entre los 12 y 35 años, de vida intensa y activa. Tiene cinco diferentes presentaciones y usos:



**Champú "Seda"**

<b>Nombre</b>	<b>Posicionamiento</b>
<b>Seda Twist</b> (frasco y cojín)	Dirigido a chicas entre los 12 y 17 años; para uso frecuente.
<b>Control de Seda</b> (frasco y cojín)	Para cabello grueso.
<b>Azabache de Seda</b> (frasco)	Para cabello negro.
<b>Melodía</b> (cojín)	Champú con recondicionador.
<b>Plancton de Seda</b> (frasco chico y cojín)	Para cabello suave y delicado.

- 2) **Champú "Happy"**: Este champú se vende en el mercado sólo en frascos chicos, medianos y en cojines. Está orientado esencialmente al sector femenino y tiene también cinco presentaciones:

**Champú "Happy"**

<b>Nombre</b>	<b>Posicionamiento</b>
<b>Happy al Huevo</b>	Para cabello maltratado.
<b>Happy de Hierbas</b>	Para un tratamiento natural.
<b>Happy Anticaspa</b>	Para cabello con caspa.
<b>Happy Extrasuave</b>	Para uso frecuente.
<b>Happy Niños</b>	Para niños.

- 3) **Champú "Silk"**: Este tipo de champú se utiliza independientemente de si el cabello es grueso, normal o seco. Está dirigido al mercado femenino juvenil. Tiene tres presentaciones:

### Champú "Silk"

Nombre	Posicionamiento
<b>Normal</b>	Para mujeres jóvenes activas que desean lucir bien siempre.
<b>Extracuerpo</b>	Para mujeres con cabello maltratado.
<b>Uso frecuente</b>	Para mujeres muy dinámicas por su ocupación y que deben lavarse el cabello todos los días.

Desde hace meses, el Sr. López viene recibiendo informes del Departamento de Producción, en los que se observan incrementos constantes en los costos de los envases de champú, por lo que el Sr. López deberá pronunciarse con rapidez.

Es de conocimiento de la empresa que los dos factores más importantes para el consumidor de champú son la *limpieza* y el *tipo de cabello*; y que los factores que motivan la compra son: *precio, calidad y presentación*.

El Sr. López pudo leer hace poco en una revista especializada de marketing que los hábitos de compra por tipo de envase son los siguientes:

Tamaño	Porcentaje
Cojín	56%
Envase chico (200 cc.)	18%
Envase mediano (350 cc.)	15%
Envase grande (500 cc.)	11%
Total	100%

A pesar de que debido a la crisis económica, sus competidores bajaron la calidad de sus productos, las estadísticas muestran que han experimentado un incremento en sus ventas; en cambio, la empresa "Pelusa S.A." ha ido perdiendo sistemáticamente su posición en el mercado (ver Gráfico No. 2).

Si observamos el Gráfico No. 3, dentro del rubro "Otros", se encuentra un champú dedicado exclusivamente a los niños llamado "Baby", que está muy fuertemente posicionado en el mercado. Debido a ello, a ningún competidor se le ha ocurrido entrar fuertemente en ese mercado.

En el año 1988 surge con mucha fuerza un nuevo competidor: el champú "Fino", a un precio mayor que todos los demás champús, elaborado por una empresa de capitales netamente extranjeros. Este producto, cuya calidad es muy similar a la que había tenido "Hair" en sus buenos tiempos, tenía un 80% de insumos importados y 20% nacionales.

Anteriormente, la publicidad de "Hair" había puesto énfasis en la calidad, debido a los insumos importados que poseía; pero a partir de 1987, cambió su estrategia publicitaria, resaltando una variedad de atributos del producto, que acabaron por desconcertar al consumidor.

La empresa "Pelusa S.A." contaba con un pequeño ambiente, que hacía las veces de Departamento de Marketing, donde trabajaban dos empleados y un asistente. Según la información conseguida por dicho departamento, el mercado del sector masculino está realmente desabastecido, ya que se piensa que "no es un mercado rentable".

Por otro lado, se sabe que una buena parte de los champús está respaldada por grandes campañas publicitarias y/o por promociones de ventas. Sin embargo, el Sr. López, quien se caracteriza por tomar decisiones en todas las áreas de la empresa, no está de acuerdo con las estrategias seguidas por sus competidores, ya que su conservadurismo le hace pensar que los clientes seguirán comprando su producto por "fidelidad a la marca".

Esta es la situación actual de la compañía "Pelusa S.A.", la que, como usted ha podido ver, está atravesando por serios problemas. Es por ello que se ha decidido contratar sus servicios como asesor de marketing para que sugiera al Sr. López qué se debe hacer.

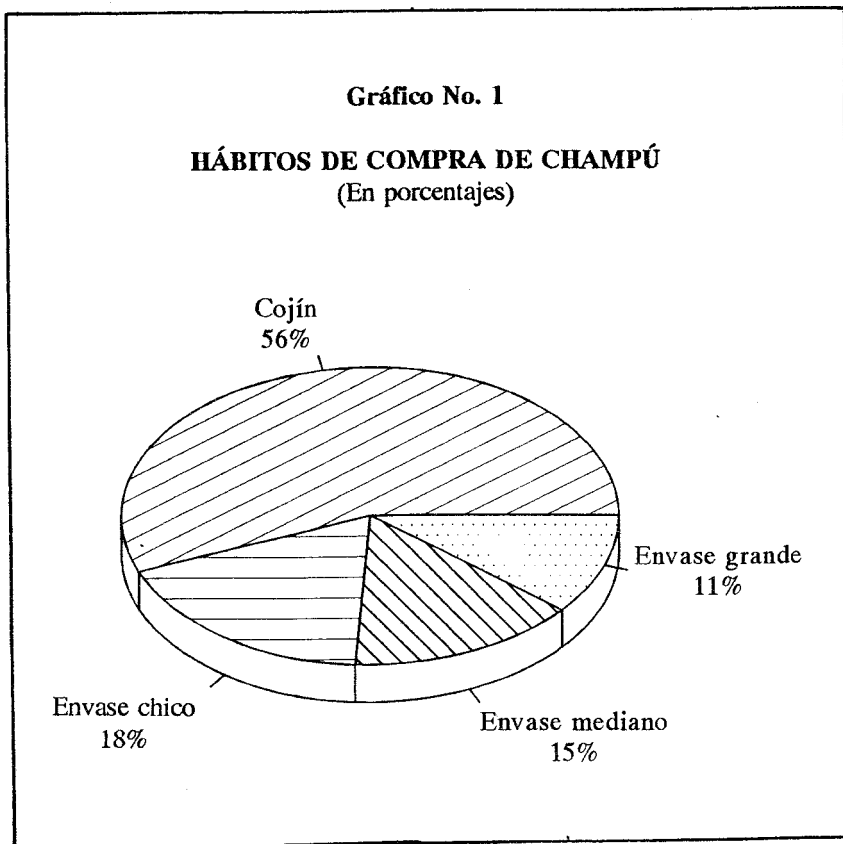


Gráfico No. 2

**POSICIÓN EN EL MERCADO 1987 VS. 1989**  
(Ventas en miles de US\$)

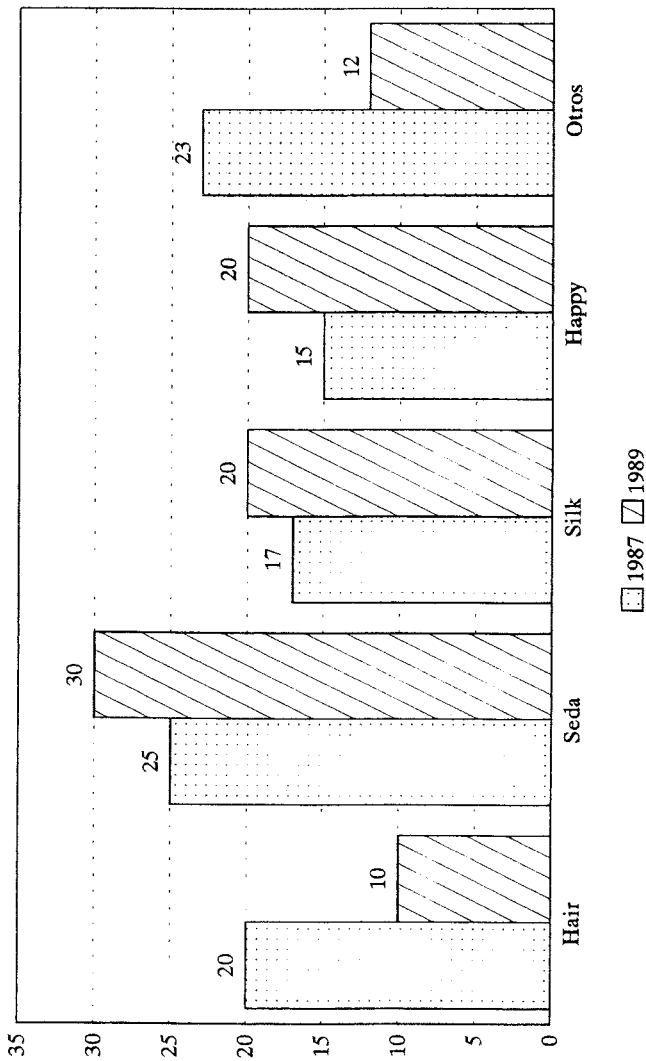
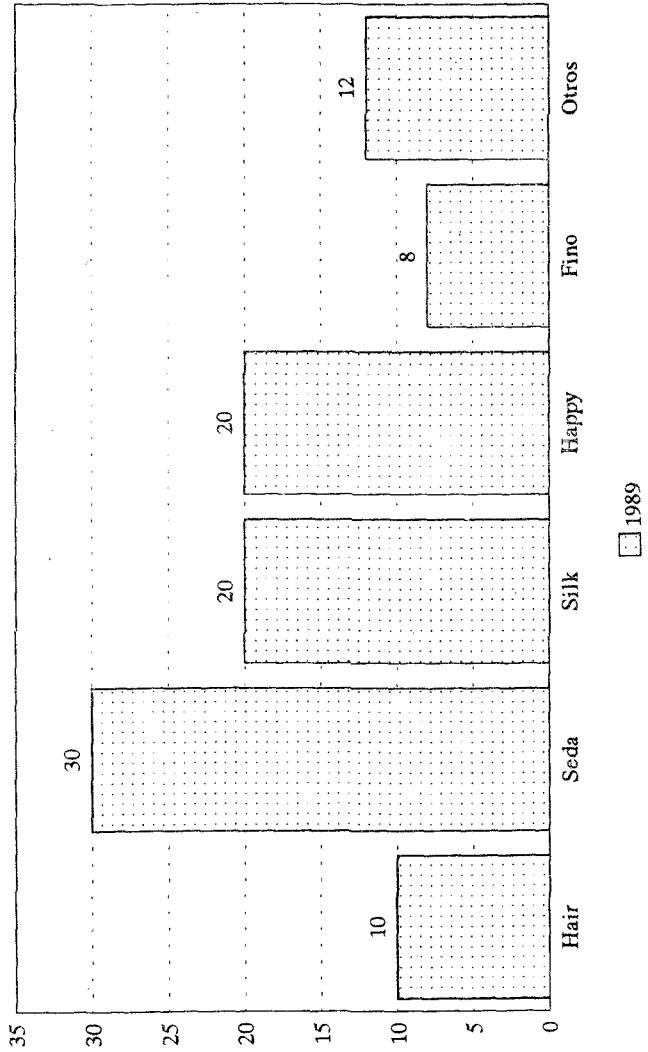


Gráfico No. 3

**POSICIÓN EN EL MERCADO AL 31-12-89**  
(Ventas en miles de US\$)

# IV

## Caso: INJABSA

Industria del Jabón S.A. (INJABSA), constituida el 10 de julio de 1958, es una empresa, como su mismo nombre lo indica, dedicada a la fabricación de jabones. En la actualidad sus oficinas se encuentran en un lugar céntrico de Lima y la planta está ubicada en la Carretera Central Km. 40.

INJABSA es una empresa mediana que cuenta con un Departamento de Producción y un Departamento de Ventas, cuyos gerentes están en continuo contacto para solucionar cualquier problema; sin embargo, no existe un Departamento de Marketing, debido a que no consideran tan importante realizar estudios de mercado.

Desde sus inicios, INJABSA produce solamente dos tipos de jabón: uno de lujo y otro corriente, dándole mayor importancia al primero, pues con éste se obtiene un margen de ganancia mayor. Esta empresa ha logrado mantener hasta 1988 un 45% de participación en ese rubro del mercado, lo que le da gran poder de decisión sobre los precios del sector.

El proceso de producción de los dos tipos de jabones es similar hasta la última etapa, en la que al jabón de lujo se le agregan distintos componentes que le dan mayor suavidad, aroma y brillo, resultando así, un producto de mejor calidad.

En cuanto a los insumos, los aceites y el perfume del jabón de lujo son importados, mientras que los utilizados en el jabón corriente son adquiridos a proveedores nacionales, dado que el país está sufriendo una gran escasez de

divisas y las importaciones han sido limitadas con cuotas fijadas por el gobierno.

En cuanto a la presentación del producto, las envolturas de ambos jabones son distintas. El jabón de lujo es cubierto con una cartulina, sobre la que se coloca una envoltura plastificada; mientras que el jabón corriente lleva sólo un papel impreso con la marca y el logotipo de la empresa.

A pesar de estas diferencias, el costo final de los productos varía en una pequeña cantidad, y la enorme diferencia en los precios de venta se da básicamente por los distintos segmentos de mercado a los que van dirigidos.

Los márgenes de ganancia en cada producto y sus estructuras de costos anuales se muestran a continuación:

### Cuadro No. 1

**MARGEN DE UTILIDAD  
DE LOS PRODUCTOS DE INJABSA  
Año 1988  
(En US\$ dólares por unidad)**

	Jabón de lujo	Jabón corriente
Precio de venta	\$ 4.50	\$ 3.25
Costos variables	1.25	1.05
Costos fijos por unidad	0.80	8.00
Utilidad	2.45	1.40
vol. producción mensual	10,000	15,000

Respecto a la competencia, en el segmento de jabones de lujo, sus competidores eran, sobre todo, los jabones importados y sólo algunos jabones nacionales. En cambio, ahora que se han anulado las importaciones, la competencia sólo es dada por la presencia de algunos jabones nacionales, entre los que se encuentra uno que produce una empresa nueva, que le está quitando una parte del mercado, aunque INJABSA sigue manteniéndose como líder.



En el segmento de jabones corrientes, INJAHSA competía sólo con un jabón nacional de menor calidad; sin embargo, una ventaja de la competencia es que sus productos se ofrecen en distintos tamaños, mientras que INJABSA sólo produce jabones de tamaño normal.

En lo que se refiere a la distribución del producto, INJABSA tiene una buena red en el interior del país, pero en Lima sólo cubre autoservicios y mercados principales.

El jabón corriente se vende en mayor proporción en el interior del país, mientras que en Lima, se expende sólo en algunos mercados. La venta del jabón de lujo, en cambio, es mayor en **Lima**, sobre todo en los autoservicios, tales como "Saga", "Wong", "Oeschle" y otras tiendas pequeñas que expenden productos finos.

En cuanto al mercado al que está dirigido, el jabón de lujo ha sido orientado a las madres de familia de clase alta o media alta; de este modo, al ser comprado por las amas de casa, es utilizado por toda la familia. De esta manera, las hijas, quienes son las futuras amas de casa, se acostumbran a utilizar dicho jabón, hábito que es posible que se mantenga cuando formen su nuevo hogar.

En lo referente al jabón corriente, su mercado objetivo es la clase media y media baja. Al igual que el jabón de lujo, su uso es también familiar, captado primero por las amas de casa, actuales y futuras.

Por tener insumos importados y de buena calidad, el jabón de lujo produce mucha espuma y no se deshace como otros jabones, aunque su aroma no es muy apreciado. Este aroma tuvo gran aceptación en un comienzo, pero los gustos parecen haber variado.

Otro problema es que este jabón tiene una imagen muy tradicional que no ha cambiado desde la fundación de la empresa. Es por eso que la publicidad siempre se ha orientado a familias de clase alta y media alta, presentándose sólo en la televisión y en horarios rotativos por ser éstos más económicos. Asimismo, la empresa se ha negado a realizar promociones de venta tales como canjes, rifas y sorteos por mantener un aspecto conservador, argumentando que *ésas son cosas modernas que no sirven*.

Las ventas del jabón de lujo siempre han conformado la mayor parte de los ingresos de la empresa, pero ahora, por los problemas económicos del país, éstas han disminuido considerablemente. Por otro lado, las ventas del jabón corriente se han incrementado, pero a un ritmo menor que el de la competencia.

Dados los problemas por los que está atravesando la empresa, usted ha sido contratado como experto en mercadotecnia, para que asesore a la empresa y le diga qué debe hacer en lo que queda del presente año y durante el próximo año, como medidas inmediatas. Asimismo, deberá presentar las medidas a aplicar en el mediano y largo plazo.



## Caso: "Gaseosas S.A."

La compañía "Gaseosas S.A." se constituyó en diciembre de 1969. A partir de entonces, ha llegado a ser una empresa de mucho prestigio en el mercado nacional, gracias a la calidad de sus productos y respaldados por dos plantas muy modernas.

En el año 1989 se realizó un estudio de mercado donde se obtuvo la siguiente información:

**Cuadro No. 1**

Marca	Nombre	Participación en el mercado (Porcentaje)	Tipo	Segmento al que se dirige
Gaseosas	Natural	11.3%	Agua mineral	18-35 años
Popa Cola	Popa Cola	26.8%	Bebida negra	12-18 años
Popa Cola	Splash	7.3%	Naranja	04-12 años
Popa Cola	Limón	13.5%	Limón	16-25 años
Liney	Rey Cola	18.8%	Amarilla	18-35 años
Piense	Piense	15.9%	Bebida negra	14-18 años
Cristalina	Mineral	6.4%	Agua mineral	18-35 años
	<b>Total</b>	<b>100.0%</b>		

En estos últimos meses (febrero, marzo, abril), los constantes cortes de agua que se están dando en la ciudad han hecho que el consumo de gaseosas se incremente, en especial el de agua mineral.

Con estos resultados, la fábrica "Gaseosas S.A." se decidió a fabricar gaseosas de otros sabores, aprovechando las ventajas que tiene; es decir, su prestigio, su posición de líder en el mercado de agua mineral, su capacidad instalada de planta y la coyuntura actual. Asimismo, el Departamento de Producción de la compañía "Gaseosas S.A." cuenta con personal idóneo, ya que constantemente recibe cursos de capacitación con los últimos adelantos tecnológicos en la fabricación de bebidas gaseosas.

Fue así, como luego de haberse dedicado durante años a la fabricación exclusiva de la gaseosa "Natural", que es el agua mineral de mayor venta en el país, se decidió fabricar además la gaseosa "Peat" con sabor a limón.

El agua mineral "Natural" se vende en envases de un litro, tamaño que ha tenido una gran aceptación en el mercado, por lo que se piensa introducir la nueva gaseosa "Peat" en envases similares.

Hechos todos los preparativos, se produjo la gaseosa "Peat" y se la lanzó al mercado. Como se desconocían los resultados de su introducción, al cabo de tres meses se hizo un estudio y se encontró que las ventas globales de la empresa no habían aumentado, por lo que el Gerente General estaba muy preocupado. Es así que éste decide convocar a una reunión de gerencia con la finalidad de analizar la situación y definir alguna estrategia a seguir.

La reunión empezó con la opinión del Gerente de Ventas: *"Considero que toda nuestra atención debe dirigirse hacia la gaseosa 'Peat', puesto que es la línea en la que tenemos problemas."*

Gerente General: *"No sé qué es lo que sucede. La calidad de nuestras bebidas es la mejor del mercado. No tenemos problemas con la producción, cuyo proceso es de primera, ni con la distribución, ya que se están empleando los mismos canales que se usan para 'Natural'!"*<sup>11</sup>

Gerente de Administración y Finanzas: *"Debemos tener en cuenta que no es fácil que un nuevo producto entre al mercado, aunque sea de buena calidad, ya que necesita darse a conocer al público mediante fuertes campañas de publicidad. El problema es que éstas son muy costosas e implican una*

*inversión muy fuerte y, aunque contamos con una buena liquidez en este momento, no estoy muy seguro de que sea conveniente invertir tanto dinero en publicidad."*

La discusión siguió de esta manera durante largo rato hasta que finalmente se decidió invertir en publicidad, pero en forma moderada. Esta tarea fue encargada al Gerente de Ventas, quien era un hombre que había entrado hacía quince años a "Gaseosas S.A." como vendedor, cuando todavía era un muchachito, y quien a pesar de no ser profesional había ido escalando posiciones en la empresa gracias a su empeño y dinamismo.

Es así como se decidió realizar la publicidad para "Peat" a través de la televisión. Dado el criterio innovador del Gerente de Ventas, se presentaron tres comerciales diferentes a lo largo de los tres meses siguientes.

El primero estaba dirigido a los jóvenes entre 13 y 18 años, por ser considerados como los mayores consumidores de gaseosas.

En el segundo comercial, se cambió el posicionamiento del producto y su segmentación, ya que se orientó a captar el mercado de niños entre 5 y 12 años de edad, considerando que quizá a ellos les agradaría más el sabor a limón de la gaseosa.

Finalmente, al ver que ninguno de los dos anteriores daba resultado, se optó por lanzar un comercial en el que se resaltaban las características del producto sin segmentar el mercado, para tratar de atraer al público consumidor en su conjunto.

Hacia fines de año se ve que "Peat" aún no ha logrado entrar al mercado con el agravante de que en ese lapso ha entrado con éxito una nueva gaseosa de limón llamada "Seem", la que tuvo un lanzamiento espectacular gracias a la gran campaña promocional que la acompañó, compuesta por publicidad en televisión, radio, periódicos y revistas, afiches en los puntos de venta, paneles en las calles, puestos de degustación en los autoservicios, etc.

El Gerente General no sabe qué hacer, motivo por el cual ha decidido contratarlo a usted como Gerente de Mercadotecnia, ya que intuye que el problema se encuentra en esa área, para que tome las medidas que considere pertinentes.

**Gráfico No. 1**  
**ORGANIGRAMA**  
**DE LA COMPAÑÍA "GASEOSAS S.A."**

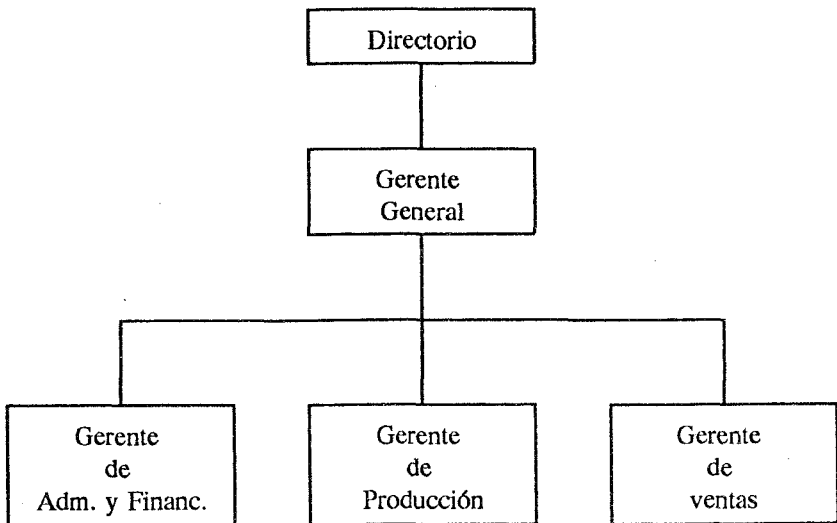


Gráfico No. 2

**PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**  
**AÑO 1989**  
(Aguas minerales/Gaseosas de limón)

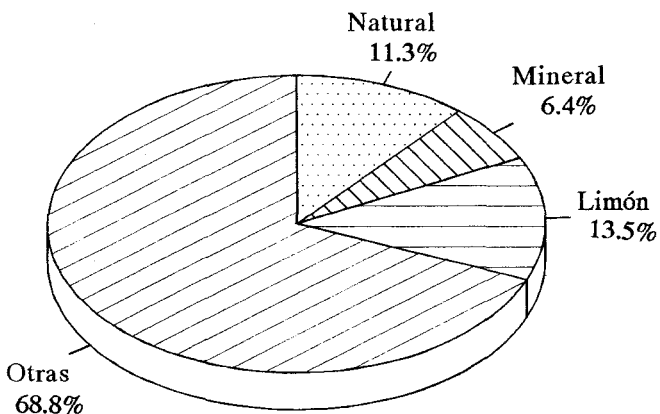
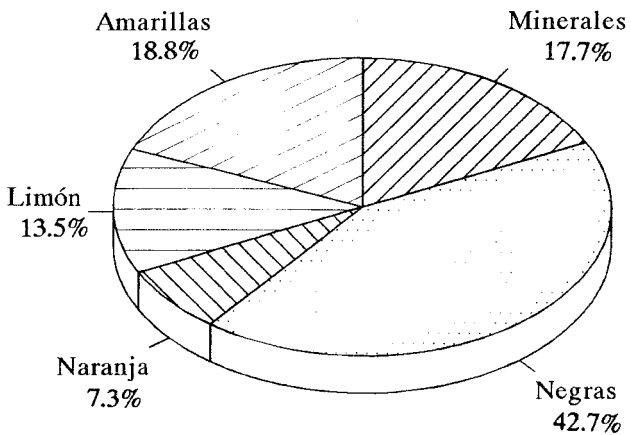


Gráfico No. 3

**PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**  
**AÑO 1989**  
(Por tipo de gaseosas)





# VI

## Caso: "La Cigarrera S.A."

"La Cigarrera S.A." es una empresa que elabora y vende cigarrillos. Posee las marcas "As", "Tropical" y "Git".

A fines de 1990 se hizo un estudio y se encontró que el mercado de cigarrillos está dividido en cuatro grupos: rubios comunes, rubios suaves, rubios de baja nicotina y negros. "La Cigarrera S.A." participa en el mercado de cigarrillos rubios comunes y rubios suaves con "As" y "Tropical" en el primero y "Git" en el segundo.

Los consumidores de cigarrillos, según las estadísticas, son en su mayoría hombres, pero hay que considerar el notable aumento que ha habido en el consumo por parte de las mujeres. En cuanto a la edad de los consumidores, se puede concluir que son los más jóvenes los que más cigarrillos consumen, sean éstos hombres o mujeres, seguidos por los de mediana edad y, por último, los mayores de 40 años.

No todos los consumidores fuman la misma cantidad de cigarrillos al día: son más personas las que fuman poco que las que fuman mucho, como consecuencia de las fuertes campañas que existen contra el hábito de fumar. A continuación se muestran los porcentajes:

No. cigarrillos diarios	Porcentaje
01-05	24%
06-10	27%
11-15	13%
16-20	8%
1 cajet.-2 cajet.	25%
2 cajet. o más	3%
Total	100%

Se sabe que la mayoría de las personas fuman más de una marca, sobre todo los que fuman cigarrillos rubios comunes, ya que aquí existe una amplia gama de marcas para escoger; sin embargo, siempre se tiene preferencia por alguna en especial.

El hábito de compra de cigarrillos por fumadores está dado de la siguiente manera:

<b>Cigarrillos sueltos</b>	46%
Motivos:	
- por ser más práctico	17%
- por ahorrar	55%
- por dejar de fumar	28%
<b>Cajetillas</b>	54%
Motivos:	
- por ser más práctico	45%
- por ahorrar	55%

El factor económico tiene un fuerte impacto en los hábitos de compra de los consumidores. Comprar cigarrillos sueltos resulta más caro; por esta razón, una mayor cantidad de personas adquiere cajetillas. Sin embargo, el porcentaje de personas que compran cigarrillos sueltos es también elevado. La razón para hacerlo es que para estas personas resulta más barato comprar cigarrillos sueltos porque al hacerlo por cajetillas fuman más y se ven obligados a invitar, resultándoles al final más caro.

Desde hace unos años en Estados Unidos se está llevando a cabo una fuerte campaña para dejar de fumar y, como siempre sucede, dentro de unos años

llegará al Perú. Es más, actualmente hay muchas personas que están tratando de hacerlo. Esto indudablemente afectará a las compañías de cigarrillos al disminuir sus ventas aún más de lo que actualmente han disminuido, debido al hecho de que existen personas que están tratando de fumar menos o están tratando de no fumar, así como por el elevado costo de vida que se tiene en el país.

"Nicotín S.A." y "El Fumador S.A." son las compañías que compiten con "La Cigarrera S.A.". La primera produce "King" y "Lincoln" en el tipo de cigarrillos rubios comunes, y la segunda produce "Sonest" y "BJ" que también son del tipo de cigarrillos rubios comunes. En los mercados donde "La Cigarrera S.A." no ha penetrado, están "Light" de "Nicotín S.A." en cigarrillos de baja nicotina y "El Morocho" de "El Fumador S.A." en cigarrillos negros.

"La Cigarrera S.A." presenta su producto en cajetillas de 20 cigarrillos de 60 milímetros cada uno. El diseño de las cajetillas es muy diferente para cada marca, dado que cada una tiene un posicionamiento distinto.

La cajetilla de cigarrillos "Tropical", dirigida a un mercado de clase media baja, presenta una vista cercana de una palmera con la playa en el fondo, todo en colores fuertes. La marca "As" está orientada a un mercado de clase media alta y principalmente a personas mayores de 30 años que sobresalen en la vida. El diseño de la cajetilla es el siguiente: fondo blanco con estrellitas en color plateado suave y en el centro, en letras negras, está el nombre. Por último, está "Git", la cual va dirigida igualmente a un mercado de clase media alta, pero a diferencia de la anterior está destinada a personas jóvenes: la cajetilla es negra, en la parte superior está el nombre escrito en diagonal con letras blancas y en la parte inferior hay tres rayas horizontales: rojo, azul y amarillo. Es el líder en cigarrillos suaves, tiene un posicionamiento fuertemente afianzado; su competidor es "Fresh", pero no es significativo.

"La Cigarrera S.A." realiza la publicidad de sus tres marcas, principalmente por televisión y, además, a través de carteles y en los puntos de venta. El énfasis está puesto en su producto "As", dado que éste tiene una fuerte competencia publicitaria por parte de "Lincoln". Asimismo, realizan campañas para "Fresh", "King" y "Light", pero de manera moderada.

"La Cigarrera S.A." cuenta con una planta moderna y de avanzada tecnología que le permitiría obtener una mejor posición en el mercado de cigarrillos. Su personal está bien capacitado para las labores que desarrollan, pero el

Departamento de Mercadotecnia, a pesar de haber logrado una buena participación en el mercado con "As" y "Git", no funciona adecuadamente, debido principalmente a la actitud conservadora del Gerente de Mercadotecnia.

Actualmente en el mercado se están dando muchos cambios: gran aumento de mujeres consumidoras de cigarrillos, alto costo de vida, interés por fumar menos o dejar de fumar, previéndose que en un futuro se realice una campaña de prevención de la salud para tratar de eliminar el consumo de cigarrillos; además, están los cambios en los gustos, manifestados, por ejemplo, en la aparición de cigarrillos de baja nicotina.

El Gerente de Mercadotecnia no está tomando en cuenta todos estos factores y continúa actuando con las mismas estrategias de la década pasada. Si no se hace algo, se prevé que en un futuro cercano la participación en el mercado y las ventas de "La Cigarrera S.A." disminuirán notablemente.

La Gerencia General está interesada en nuevos proyectos y estrategias que permitan a la empresa mejorar su posición en el mercado, para lo cual ha decidido contratar ayuda de fuera, ya que su actual Gerente de Mercadotecnia no se ha desempeñado satisfactoriamente en esta tarea.

Por lo tanto, "La Cigarrera S.A." ha decidido solicitar sus servicios, para que le presente proyectos innovadores que permitan lograr una posición más sólida en el mercado de cigarrillos. Si tales proyectos, luego de ser analizados por la Gerencia de la empresa, resultan ser fructíferos, usted será contratado como Gerente de Mercadotecnia para que prosiga con el desarrollo de dichos proyectos.

Para realizar su trabajo, usted cuenta con la información que se encuentra en los anexos siguientes.

**Cuadro No. 1****VOLUMEN DE VENTAS DEL MERCADO DE CIGARRILLOS**  
(En miles de cajetillas)

<b>Año</b>	<b>Rubios comunes</b>	<b>Rubios suaves</b>	<b>Rubios baja nicotina</b>	<b>Total rubios</b>	<b>Negros</b>	<b>Total</b>
<b>1984</b>	<b>81,700</b>	<b>9,800</b>	<b>2,800</b>	<b>94,300</b>	<b>4,900</b>	<b>99,200</b>
<b>1985</b>	<b>83,400</b>	<b>9,900</b>	<b>3,000</b>	<b>96,300</b>	<b>5,700</b>	<b>102,000</b>
<b>1986</b>	<b>82,800</b>	<b>10,500</b>	<b>8,000</b>	<b>101,300</b>	<b>5,600</b>	<b>106,900</b>
<b>1987</b>	<b>83,100</b>	<b>11,000</b>	<b>12,600</b>	<b>106,700</b>	<b>5,700</b>	<b>112,400</b>
<b>1988</b>	<b>85,500</b>	<b>11,400</b>	<b>17,100</b>	<b>114,000</b>	<b>6,000</b>	<b>120,000</b>

**Cuadro No. 2****PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO POR MARCAS Y AÑOS**  
(En porcentajes)

<b>RUBIOS COMUNES</b>							
<b>Año</b>	<b>As</b>	<b>Lincoln</b>	<b>King</b>	<b>Sonest</b>	<b>Tropical</b>	<b>BJ</b>	<b>Total</b>
1984	40	29	15	7	6	3	100
1985	38	31	14	8	5	4	100
1986	36	31	15	8	6	4	100
1987	36	32	15	8	5	4	100
1988	35	33	15	8	5	4	100

<b>RUBIOS SUAVES</b>				<b>RUBIOS BAJA NICOTINA</b>	
<b>Año</b>	<b>Git</b>	<b>Fresh</b>	<b>Total</b>	<b>Light</b>	<b>Total</b>
1984	70	30	100	100	100
1985	73	27	100	100	100
1986	72	28	100	100	100
1987	74	26	100	100	100
1988	74	26	100	100	100

<b>NEGROS</b>		
<b>Año</b>	<b>Morocho</b>	<b>Total</b>
1984	100	100
1985	100	100
1986	100	100
1987	100	100
1988	100	100

**Cuadro No. 3****PARTICIPACIÓN POR SEXO Y EDAD EN  
EL MERCADO DE FUMADORES**

(En porcentajes)

**En 1980**

	<b>De 14 a 25 años</b>	<b>De 26 a 40 años</b>	<b>De 40 años o más</b>
<b>Hombres</b>	20.7	35.3	24.0
<b>Mujeres</b>	4.0	12.0	4.0
<b>Total</b>	24.7	47.3	28.0

**En 1990**

	<b>De 14 a 25 años</b>	<b>De 26 a 40 años</b>	<b>De 40 años o más</b>
<b>Hombres</b>	33.0	25.0	12.0
<b>Mujeres</b>	18.5	6.0	5.5
<b>Total</b>	51.5	31.0	17.5

# VII

## **Caso: Compañía "Consumo S.A."**

La compañía "Consumo S.A.", productora de yogures, se creó en 1990.

Se encargó a la Gerencia de Mercadotecnia realizar un estudio y análisis de la situación de ese momento, para que el Departamento de Planeación y el Departamento de Producción pudieran trabajar.

El Departamento de Planeación es el encargado de diseñar, crear y desarrollar el nuevo producto; mientras que el Departamento de Producción, el encargado de elaborarlo.

Cabe señalar que la Gerencia confiaba en su Departamento de Mercadotecnia y éste, a su vez, en sus investigaciones de mercado. Así, el Departamento de Mercadotecnia encontró que el mercado había evolucionado de la siguiente manera:

En el pasado, el consumo de yogur estaba limitado sólo a las personas naturistas. El yogur era tomado como "leche cortada" por algunas personas y, por otras, como algo no muy agradable.

La empresa que mayor participación tenía en ese momento era la compañía "Láctea S.A.", que controlaba con su yogur "Natura" casi la totalidad del reducido mercado. Cabe resaltar que antes hubo otras marcas pero, actualmente, no tienen presencia física.



La compañía "Láctea S.A." no le daba importancia a los yogures, puesto que éstos eran secundarios a su gran gama de quesos y productos lácteos.

El mercado comenzó a crecer y la compañía "Láctea S.A." no se dio cuenta de ello. Es así como apareció luego la compañía "Yogursa", especializada únicamente en yogures, que lanzó al mercado su yogur "Lighty", apoyado por la tendencia hacia el cuidado físico (aeróbicos, gimnasia y dietas). Luego con una fuerte campaña dirigida en sus inicios al sector femenino y resaltando sus propiedades dietéticas, logró rápidamente el liderazgo.

La compañía "Láctea S.A." reaccionó tardíamente con la misma estrategia y, sin embargo, logró defender una parte de su mercado. Luego, al ver que el consumo aumentaba y el público se extendía, optó por entrar al mercado de niños.

Nuevamente la compañía "Yogursa" se adelantó, y durante mucho tiempo estuvo asociada también al público infantil, reforzando su imagen con varias campañas. El yogur "Frutín" era frutado y con más sabores.

La compañía "Láctea S.A.", que no estaba dispuesta a seguir cediendo mercado, lanzó el yogur "Yogui". Sus estudios le informaron que a los niños les gusta el yogur con olor, sabor y color fuerte y que, además, su consistencia es más líquida que la de su competidor.

Con esta información, la compañía "Consumo S.A." se preparó para entrar al mercado. Así, llegó a la conclusión de que era mejor diferenciarse por producto y no entrar a un segmento determinado. Por ello, lanzó su yogur "Delly", de tipo clásico, firme y "aflanado" que se diferenciaría por su perfecta consistencia y nuevos sabores. Su principal objetivo era llegar a un público heterogéneo (niños, jóvenes, bebés, hombres y mujeres).

Aquí se ve un tipo de estrategia distinta a las anteriores, que tuvo cierto éxito. La compañía "Consumo S.A." logró entrar al mercado, aunque no contaba con la aparición de un nuevo competidor. La nueva empresa "Frutisa" introdujo el yogur "Sabroso", con las mismas características y en el mismo momento, pero tuvo problemas al tratar de posicionarlo en el sector en que "Yogursa" había asegurado su lugar hace algún tiempo: niños y jóvenes.

La Gerencia de Mercadotecnia, al observar la rápida evolución del mercad ya tenía preparado un segundo tipo de yogur. El yogur "Drinky Delly", el ci era bebible debido a su consistencia líquida. Adelantándose a sus competido-

res, trató de posicionarlo como el "único" yogur refrescante que podía ser tomado como cualquier bebida.

Como era de esperarse, la compañía "Yogursa", considerada como líder en el mercado, lanzó "Freskito", yogur para beber. La estrategia de esta compañía era lograr una diversificación en el mercado y, por lo tanto, llegar así a una mayor cantidad de personas.

En cuanto a la publicidad de los yogures, ésta se lleva a cabo sobre todo en televisión. En un comienzo, tanto "Yogursa" como "Consumo S.A." realizaron una fuerte campaña publicitaria, pero actualmente aparecen comerciales en contadas ocasiones. "Láctea S.A" sólo publicita el yogur "Yogui" y con poca frecuencia. Por último, está "Frutisa", la que sólo utilizó la publicidad al momento de su aparición en el mercado.

Ultimamente, se le presentó un problema a la compañía "Consumo S.A." El mercado se contraía rápidamente y las ventas, no sólo de esta compañía sino también de las demás, disminuían. Esto debido a la situación económica que actualmente se está viviendo en el país. Antes, la mayoría de las personas de clase media y alta podía, sin mayor esfuerzo, comer por lo menos un yogur diario, pero ahora la situación ha cambiado y muchas personas han dejado de consumirlo o compran uno de vez en cuando.

Por lo tanto, la Gerencia ha solicitado al Departamento de Mercadotecnia diseñar una nueva estrategia que le permita afianzar su actual participación en el mercado, así como también reforzar su imagen de marca.

# VIII

## Caso: "Sport Shoes S.A." (SSSA)

"Sport Shoes S.A." (SSSA) es una de las empresas líderes en el mercado del calzado deportivo. Sus actividades se iniciaron en 1980. Al principio no tenía una línea definida de calzado y trabajaba para grandes empresas comerciales tales como "Saga" y "Oeschle", que le hacían grandes pedidos. Con el desarrollo de esta clase de trabajos, SSSA obtuvo capital suficiente, experiencia y conocimiento del mercado como para que en 1983 lanzara su propia línea de productos.

Actualmente SSSA tiene una participación del 35% del mercado de Lima. Su mayor competencia está, por un lado, en el calzado internacional, específicamente el norteamericano y, en cuanto al ámbito nacional destacan: "Hush Puppies" y Calzados "Bussem", entre los principales competidores.

El calzado de SSSA está dirigido al sector masculino cuyas edades fluctúan entre 18 y 25 años. Los diseños de sus productos ponen mucho énfasis en la moda y en la comodidad, teniendo en cuenta parámetros sobrios, dado que su segmento objetivo ya ha definido sus gustos en este sentido.

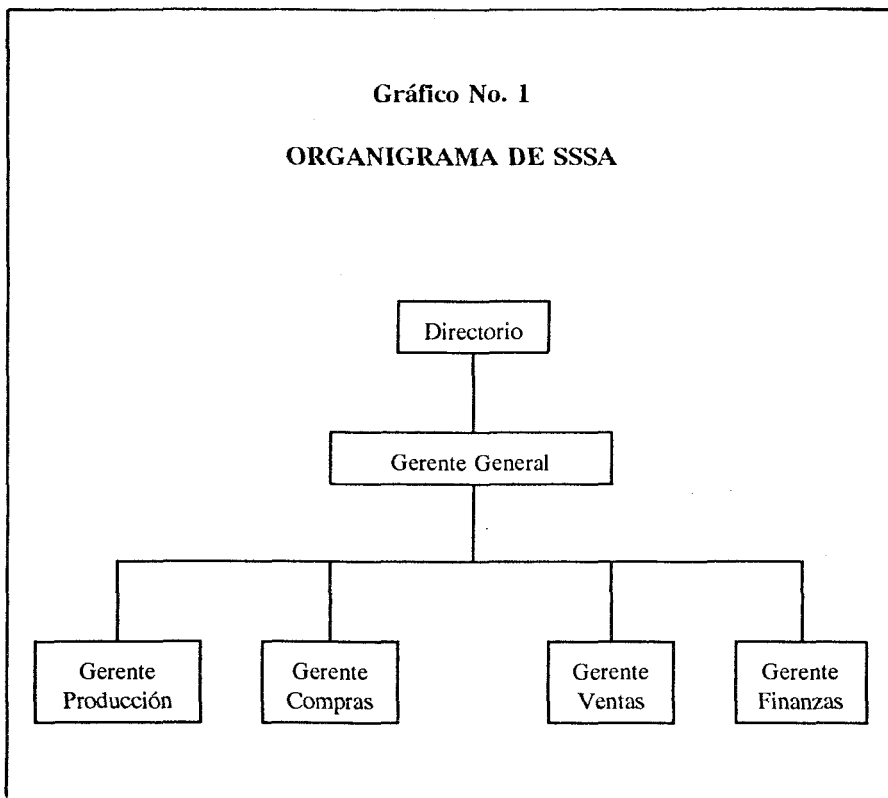
En resumen, es un producto de muy buena calidad, motivo por el cual tiene una gran aceptación entre los integrantes de su segmento objetivo pertenecientes, en su mayoría, a la clase media alta y alta, por lo que el precio del producto es adecuado para estos niveles.

Para la distribución de sus productos, la empresa tiene cuatro tiendas, las cuales permiten que el producto llegue en forma exclusiva a los consumidores finales. Las tiendas se encuentran - en San Isidro, Surco (Higuereta), Miraflores y Jesús María, ubicaciones determinadas después de un estudio de prefactibilidad.

Ultimamente el Gerente General, Sr. Carlos García, está muy preocupado por la considerable disminución del volumen de ventas de la empresa. Por tal motivo, ha convocado a una reunión de Directorio que se realizará dentro de dos semanas y en la que participarán los gerentes de las distintas áreas de la empresa.

Ahora bien, para efectos de un mejor conocimiento de la institución, usted cuenta con la siguiente información:

**Gráfico No. 1**  
**ORGANIGRAMA DE SSSA**



## Cuadro No. 1

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS  
COMPAÑÍA SSSA

Por el ejercicio anual de 1990

(En US\$ dólares)

Ventas	480,000
Costo de ventas:	
Costos variables	(50,000)
Costos fijos	(60,000)
Utilidad bruta	370,000
Gastos de operación:	
Gastos variables	(110,000)
Gastos fijos	(100,000)
Utilidad neta	160,000

Volumen de producción: 20,000 pares anuales
---

Vol. promedio ventas anuales en años anteriores: 150,000 pares
--

Luego de dos semanas, el Sr. García da inicio a la reunión diciendo: *"Señores, como ya saben, nuestro volumen de ventas está disminuyendo. Esto es grave, ya que reducirá el nivel de utilidades que genera la empresa. Tenemos que encontrar la solución. Para eso quisiera conocer su punto de vista al respecto."*

El Sr. Luis Fernández, Gerente de Producción, toma la palabra: *"La verdad, señores, es que mi departamento no ha perdido eficiencia, pero últimamente los lotes de materia prima, como son cueros, hilos y plantas, se han reducido; de ahí que ahora produzcamos menos."*

El Sr. César Carvajal, Gerente de Compras, se siente aludido e interviene: *"Luis tiene razón, hemos reducido el volumen de materia prima con que solíamos abastecerlos. Esto, dado que debido a la actual situación de crisis"*

*económica que vive el país, los costos de las materias primas se han incrementado fuertemente; incluso, la gran participación del mercado que está obteniendo el sector informal en el mercado del calzado deportivo hace que la oferta de materia prima sea escasa y más costosa. Hay mayor demanda por esta clase de productos. El sector informal se está disputando a los proveedores de materia prima y, si no fuera por la fidelidad de algunos de ellos, nuestro desabastecimiento sería peor."*

**El Sr. Luis Beltrán, Gerente de Finanzas, interviene:** *"La compañía ha perdido liquidez, lo que no me permite orientar muchos recursos a la compra de materiales como quisiera. Tenemos que pagar las obligaciones adquiridas por la empresa para la compra de su maquinaria, el pago de personal, así como las de tipo fiscal. Además, la disminución del volumen de ventas ha reducido el nivel de ingresos esperado."*

**El Sr. Javier Vásquez, Gerente de Ventas, toma la palabra:** *"La verdad es que esta crisis no diferencia a nadie y afecta a todos. Las ventas de la empresa están dirigidas a un sector joven, que recién inicia su independencia económica. Pero este segmento está perdiendo poder adquisitivo; de ahí que la conducta de nuestros clientes esté cambiando y es por eso que ahora el segmento objetivo busca productos mejor presentados, además de la buena calidad que deben tener. Todos estos factores han disminuido la demanda de nuestros productos y, por ende, el volumen de ventas."*

*"Hoy más que nunca, debemos invertir en publicidad, para poder diferenciar nuestros productos de la creciente competencia a la que nos estamos enfrentando y darle la seguridad al cliente de que ofrecemos alta calidad y comodidad. Para esto, hay que redefinir y reactualizar las variables que entran en juego, ya que éstas, con la crisis, han sufrido considerables distorsiones."*

**Con todo lo expuesto en la reunión, el Sr. García se va a su casa para meditar sobre el problema y lo expuesto en la reunión.**

**¿Qué sugerencias podría darle al Sr. García para ayudarlo a determinar el camino a seguir por SSSA?**

# IX

## **Caso: Ampliación del Negocio de la Familia Long**

En julio de 1975, Félix Long, nacido en China, llegó al Perú con la idea de establecerse en Lima y poner un negocio. Sin embargo, para el señor Long, de 35 años de edad, casado y con cinco hijos, fue muy duro acostumbrarse a su nueva vida en esta ciudad. Pese a todo, logró, con la ayuda de sus parientes, abrir una pequeña bodega en una zona residencial de San Isidro.

En aquella época, no muy lejos de la bodega del Sr. Long, lo único que había por esa zona era un supermercado y una panadería, de manera que desde que empezó a trabajar logró hacerse de una buena clientela. No había, por lo tanto, mucha competencia en la venta de golosinas, cigarrillos y algunos comestibles.

Cuando llegó al país, su intención era solamente hacer algo que le permitiera llevar una vida digna junto con su familia. Nunca pensó que en 1980 sería dueño de una bodega con USS 25,000 de ventas anuales.

Los hijos del Sr. Long comenzaron a trabajar en la tienda con una organización bastante informal y familiar. Al pasar el tiempo, empezaron a ofrecer una mayor variedad de productos para responder a la demanda.

A pesar de que el negocio marchaba bien, las tres hijas mayores no sentían inclinación hacia el negocio y se dedicaron al arte, donde tenían mucho éxito. Asimismo, gracias al estilo de vida austero y de ahorro que seguían los



esposos Long, pudieron enviar a dos de sus hijos a Estados Unidos a estudiar Ingeniería Industrial y Administración de Empresas.

En 1985, el señor Long compró un local al costado de su tienda, de tal manera que su bodega empezó a crecer y a diversificarse. Es así que aparte de la sección comestibles, también contó con una sección de verduras frescas. Tratando de diversificarse aun más, a fines de 1988, el Sr. Long empezó a vender artículos de escritorio, juguetes y pasamanería.

Actualmente su bodega incluye prácticamente cuatro negocios distintos: Bodega, Verdulería, Librería y Bazar, aunque la familia Long no se ha preocupado de clasificar sus existencias.

En agosto de 1989, su hijo Lee, que estudió Administración de Empresas, regresó al Perú con una especialización en Mercadotecnia. A su llegada, lo primero que hizo fue sugerir a su padre que además de preocuparse por la contabilidad del negocio, debería hacerlo por la mercadotecnia y, al explicarle sus razones, éste consideró que la sugerencia de su hijo era muy interesante. Lee le proponía muchos negocios, ya que se encontraban en muy buena posición financiera, a pesar de la crisis económica del país.

La idea principal era ampliar el negocio. Sin embargo, el Sr. Long había aprendido con el paso de los años que no era bueno apresurarse y que debía consultar este tipo de decisiones con especialistas.

Actualmente, Lee está estudiando cuáles son las posibilidades de innovación que existen y cuál es la mejor forma de aumentar las ventas, aprovechando al máximo las grandes ventajas con que cuentan:

- Excelente ubicación de la tienda
- Prestigio del negocio
- Clientela antigua, fiel y seleccionada.

Sin embargo, la ambición del señor Félix Long no era tanto la expansión ni la conquista de una posición de líder, sino más bien la de tener una posición especial en el campo de los *minimarkets*.

Además, un dato relevante es que ellos saben que su competidor más importante es una bodega mediana que vende cerca de US\$ 40,000 anualmente. De otro lado, existen diversos autoservicios que pueden ser una verdadera competencia si el Sr. Long se decidiera por abrir un autoservicio.

De tal forma que cuando su hijo le planteó la idea de ampliar el negocio abriendo un autoservicio, el Sr. Long le pidió entrevistarse con un especialista, para conocer su opinión al respecto. Es por ello que le pide su asesoría.

**Cuadro No. 1**

**FÉLIX LONG**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990**  
(En US\$ dólares)

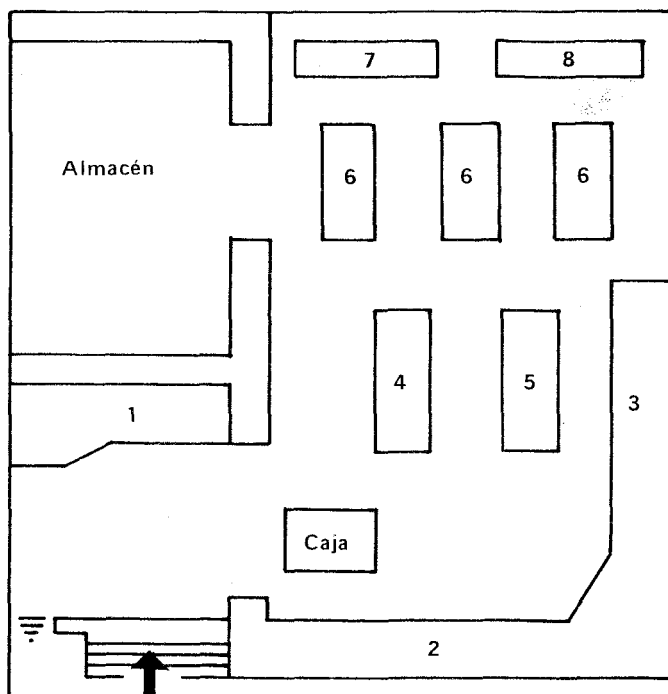
Ventas		45,000
Costo de ventas:		
Inventario inicial de mercadería	8,900	
Compras	11,000	
Costo de ventas	19,900	
Inventario final de mercadería	(9,300)	
		10,600
Utilidad bruta		34,300
Gastos administrativos y ventas		(8,100)
Utilidad neta		26,200

**Cuadro No. 2**

**FÉLIX .LONG**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991**  
(En USS dólares)

<b>Activo</b>		
Activo corriente		
Caja	3,500	
Bancos	12,500	
Mercadería	9,300	
		25,300
Activo fijo		
Muebles y enseres	2,800	
Deprec. acumulada	(600)	
		2,200
Otros activos		
Inversiones		13,000
Total activo		40,500
<b>Pasivo y capital contable</b>		
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar		1,800
Capital contable		
Capital social	12,500	
Utilidades retenidas	26,200	
		38,700
Total pasivo y capital contable		40,500

Gráfico No. 1

**DISTRIBUCIÓN ESPACIAL DE LA  
TIENDA DE FÉLIX LONG**

1. Vitrina Exhibición: Librería y Juguetes
2. Vitrina Exhibición: Pasamanería
3. Vitrina Exhibición: Juguetes y Bazar
4. Bazar
5. Librería
6. Comestibles
7. Embutidos
8. Verdulería

# X

## Caso: Compañía "Jarra Fácil S A "

La compañía "Jarra Fácil S.A.", Fábrica y Oficinas, se ubica en la ciudad de Lima, exactamente en la Av. Argentina 4949, Callao. Esta es una nueva empresa industrial que inicia sus actividades con un nuevo producto en el mercado: la cerveza deshidratada en sobre "Fast Beer".

Como es un producto totalmente nuevo, se podría llegar a minimizar la competencia del producto si se lograra posicionar a "Fast Beer" como un producto diferente a los refrescos en sobre ya existentes en el mercado.

"Fast Beer" es un polvo amarillento que con una determinada cantidad de agua se convierte en cerveza. La cantidad de agua que se le eche determinará el sabor final que tome la cerveza. Viene en sobres revestidos por dentro con aluminio, para una mayor duración y para evitar la humedad; además, su rendimiento es de un litro.

El proceso de producción de la cerveza en sobre es básicamente el mismo que el de la cerveza en botella, con la variación de que el producto es sometido a un proceso de deshidratación en su etapa ulterior, convirtiéndolo en polvo. En esta etapa se le agregan componentes efervescentes y preservantes .que permiten alargar el período de vida del producto.

Las ventajas de este producto radican en su fácil almacenamiento, transporte, distribución y preparación, además del menor costo con respecto a la cerveza en botella o lata. Otras ventajas para los consumidores finales del producto es

que se puede llevar fácilmente a paseos y puede prepararse de acuerdo al gusto agregando más o menos agua.

Con respecto a la presentación, el color de los sobres es verde limón. En medio aparece una jarra con el producto ya preparado y con gotas alrededor de ésta para dar la impresión de que la cerveza está helada. Además, en la parte superior aparece el nombre del producto: "Fast Beer". En la esquina inferior derecha aparecen las palabras: *Nuevo. Rinde 1 litro*. En el reverso del sobre, aparecen los ingredientes y datos de la empresa "Jarra Fácil S.A."

En cuanto a los proveedores, la empresa cuenta con tierras propias en el departamento de Cerro de Pasco, lugar donde se produce la cebada. El lúpulo se importa directamente de la compañía "Stackelschorff AG", cuya sede principal está en Dresde, Alemania.

Con este proveedor se ha conseguido un precio del lúpulo menor al de la competencia, debido a un convenio firmado con dicha compañía y por el cual "Jarra Fácil S.A." se compromete a importar la tecnología de deshidratación de cerveza de esa compañía. Dicho convenio estipula, además, que no se van a pagar regalías a dicha empresa durante los primeros cinco años por las patentes necesarias, sino que se le concederá una participación del 5% de las utilidades de esos cinco años. La finalidad de ello es reducir costos, con miras a conseguir un buen posicionamiento en el mercado.

El blanco de mercado al que se dirigirá el producto es el segmento conformado por la clase media alta y alta. La distribución de su producto será realizada por la propia empresa "Jarra Fácil S.A.", permitiendo que el producto llegue a supermercados, autoservicios, licorerías y bodegas. Para esto cuenta con una flota de diez camionetas, las que se encargarán de distribuir el producto a las zonas previamente establecidas.

El producto de "Jarra Fácil S.A." es de consumo moderado, para amenizar reuniones familiares o de amigos, paseos al campo y todo este tipo de actividades. Es por ello que se descarta a las clases económicamente más deprimidas, debido a que su demanda es cubierta por bebidas alcohólicas diferentes a la cerveza.

Gracias a un estudio de mercado realizado por la empresa, se obtuvo información valiosa como la siguiente: la clase media alta está reduciendo su consumo de cerveza por el incremento en precios que ha tenido esta clase de

productos. "Fast Beer", por lo tanto, puede ser una alternativa para este segmento debido a su bajo precio.

Además, se descubrió que algunos sectores de la población preferirían consumir una cerveza más fuerte que la que existe en el mercado, mientras que otros sectores desearían una más liviana. En este sentido, la publicidad estaría orientada a brindar a la gente la oportunidad de regular el sabor de su cerveza según el gusto particular de cada uno de ellos, agregando una mayor o menor cantidad de agua al momento de su preparación.

Como producto nuevo, se debe crear una demanda por el producto; es decir, utilizar una Mercadotecnia de Estímulo, pues hasta hoy la demanda existente es por la cerveza en botella y la cerveza en lata. Las principales marcas de cerveza que existen en el mercado son: "Pilsen", "Cristal", "Danker", "Arequipeña" y "Cusqueña".

El bajo precio del producto se debe a la reducción de costos de la empresa por concepto de distribución, embotellamiento y lavado de envases.

Los menores costos en distribución se deben principalmente al poco espacio y menor peso que tienen los sobres de cerveza deshidratada con respecto a la cerveza en botella y en lata. Por ende, se estima que un camión estándar cargado con cerveza en sobre equivaldría aproximadamente a diez camiones cargados con cerveza en botella.

Por otro lado, los menores costos obtenidos al prescindir del lavado de botellas se deben a que ya no se necesita de una costosa instalación de maquinaria especial para el lavado de envases, evitándose también la recolección de los mismos.

En una primera etapa, la distribución se haría en Lima Metropolitana hasta que el producto lograra un posicionamiento en el mercado.

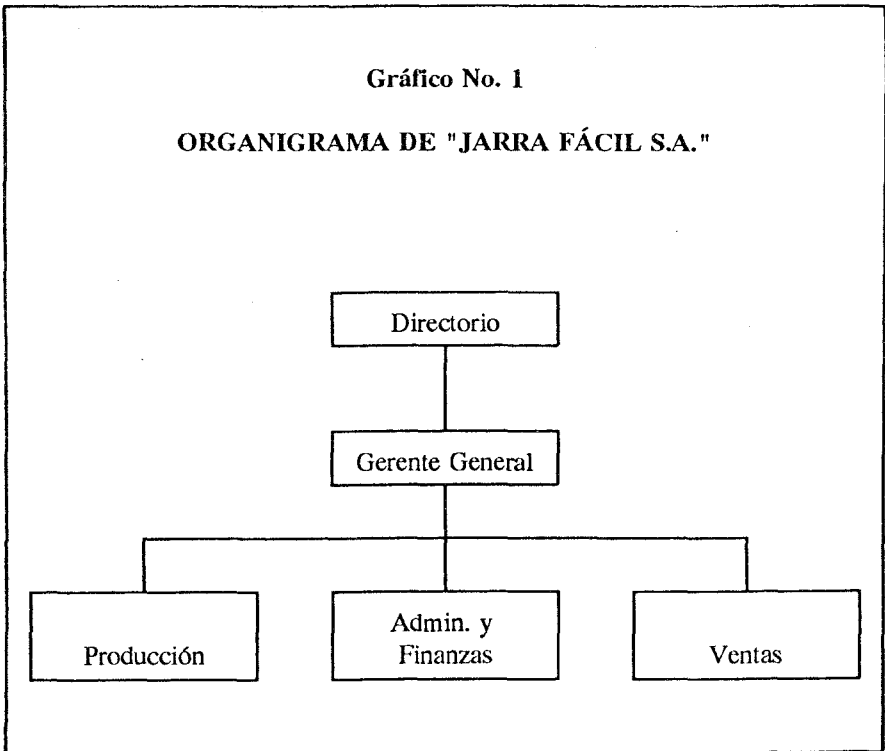
Luego de haber transcurrido un año de haber lanzado al mercado la cerveza "Fast Beer", la compañía "Jarra Fácil S.A." se encontró con una situación distinta a la esperada. Específicamente, el volumen de ventas no alcanzó los niveles preestablecidos. Por este motivo la Gerencia de Ventas se encontraba preocupada por determinar cuáles eran los motivos que causaron la merma en las ventas esperadas.

Se observó, además, que la gente estaba dispuesta a consumir el producto, al que no consideraban de mala calidad e inclusive gustaba; sin embargo, el principal problema en su aceptación radicaba en cambiar las costumbres y hábitos de consumo de los consumidores finales, ya que no se encontraban dispuestos a llevar a cabo ellos mismos el proceso de preparación.

Ante esta situación, la empresa "Jarra Fácil S.A." lo contrata a usted como especialista en mercadotecnia, para que ayude a la empresa y determine las estrategias a seguir y así mejorar la situación actual de la empresa.

**Gráfico No. 1**

**ORGANIGRAMA DE "JARRA FÁCIL S.A."**

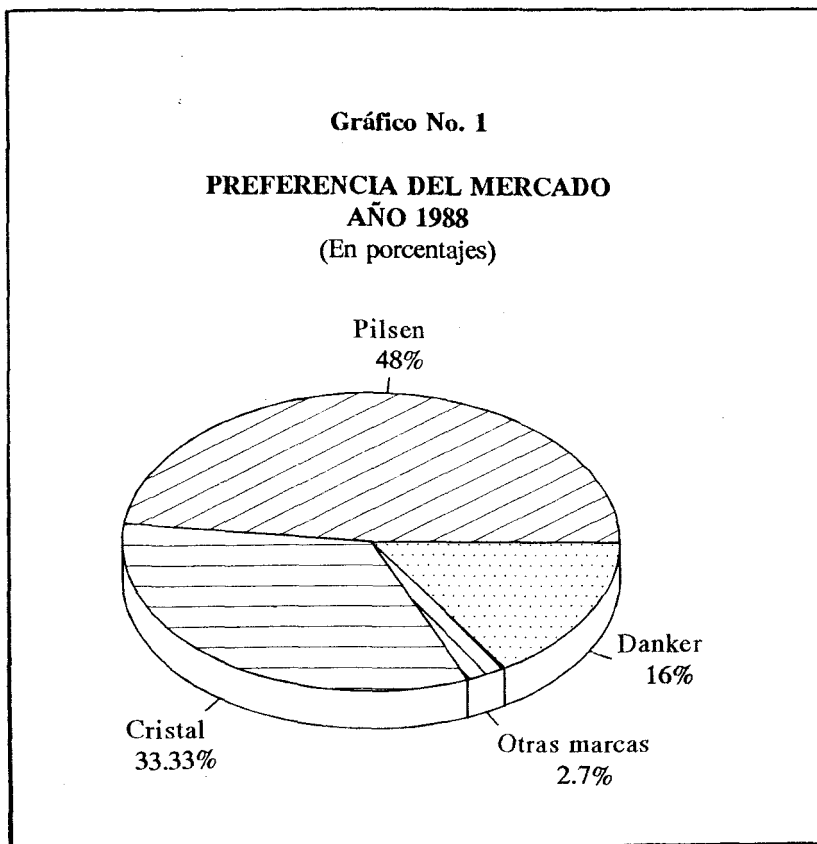




**Cuadro No. 1**

**COMPAÑÍA "JARRA FÁCIL SA."**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**  
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1988  
 (En US\$ dólares)

	Real	Proyectado
Ventas	90,000	150,000
Costo de ventas		
Costos variables	(30,000)	(20,000)
Costos fijos	(20,000)	(20,000)
Utilidad bruta	40,000	110,000
Gastos de operación		
Costos variables	(20,000)	(15,000)
Costos fijos	(10,000)	(10,000)
Utilidad neta	10,000	85,000
Volumen de producción anual:	15,000 sobres	



**Gráfico No. 2**

**PARTICIPACIÓN DEL MERCADO  
AÑO 1988  
(En porcentajes)**

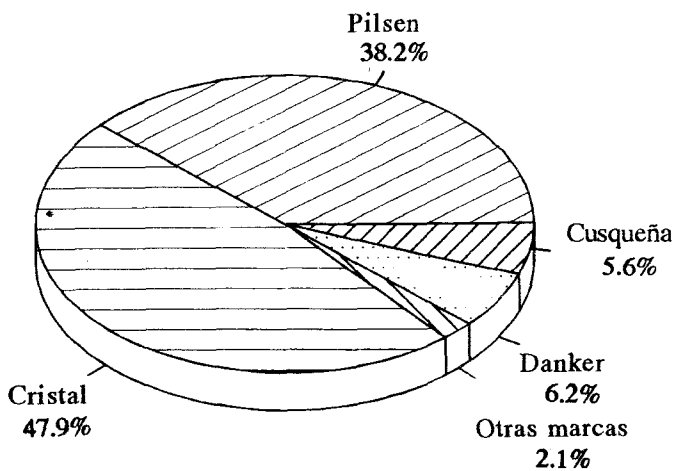


Gráfico No. 3

**CONSUMO DE CERVEZA**  
**AÑO 1988**  
(Hombres y mujeres)

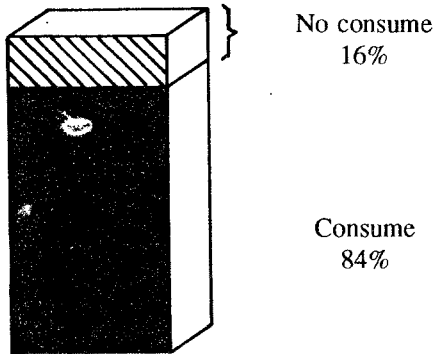


Gráfico No. 4

**CONSUMO DE CERVEZA**  
**AÑO 1988**  
(Hombres)

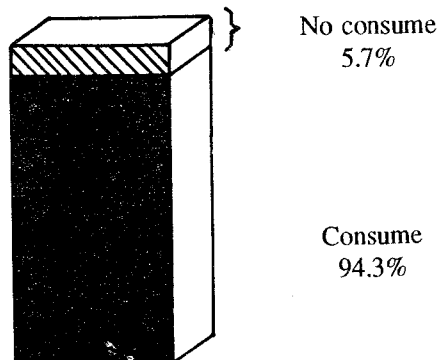
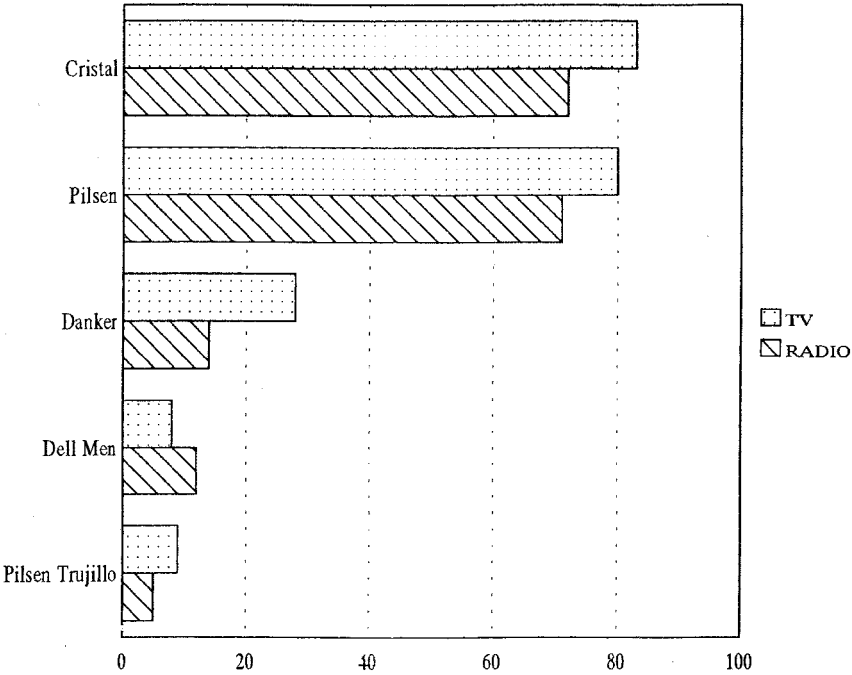


Gráfico No. 5

RECORDACIÓN DE PUBLICIDAD  
(En porcentajes)



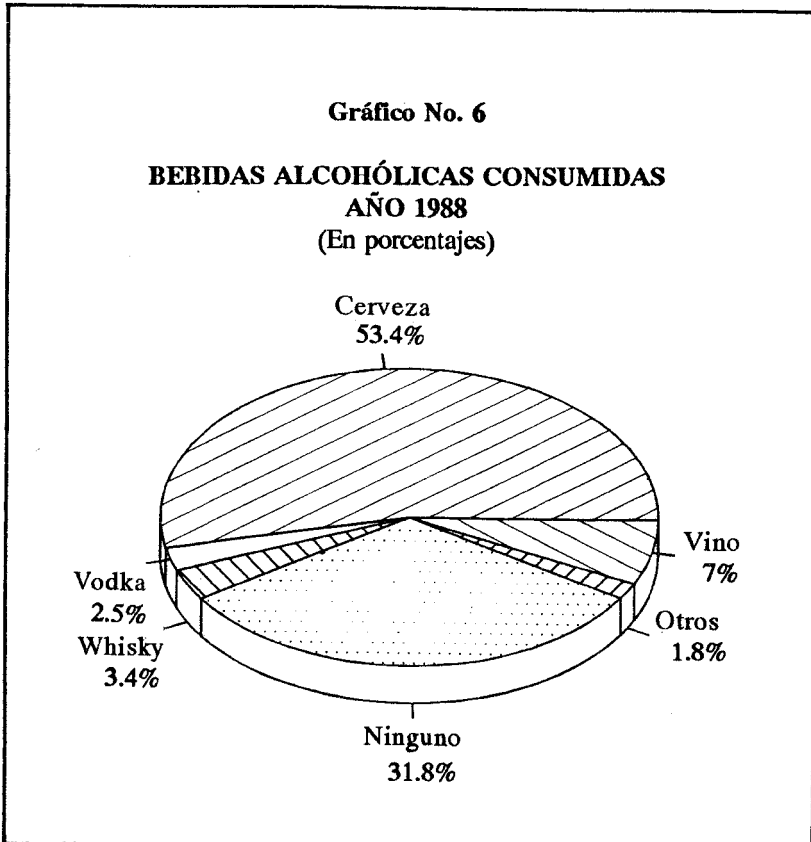


Gráfico No. 7

TIPO DE ENVASE DE CERVEZA  
AÑO 1988  
(En porcentajes)

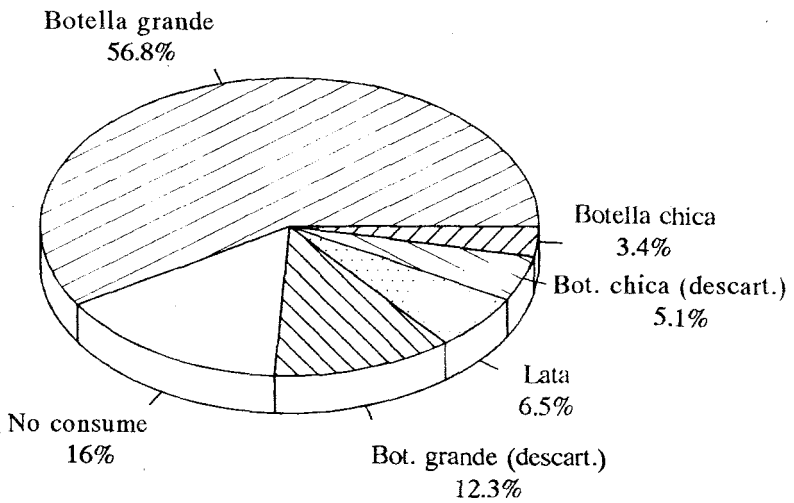
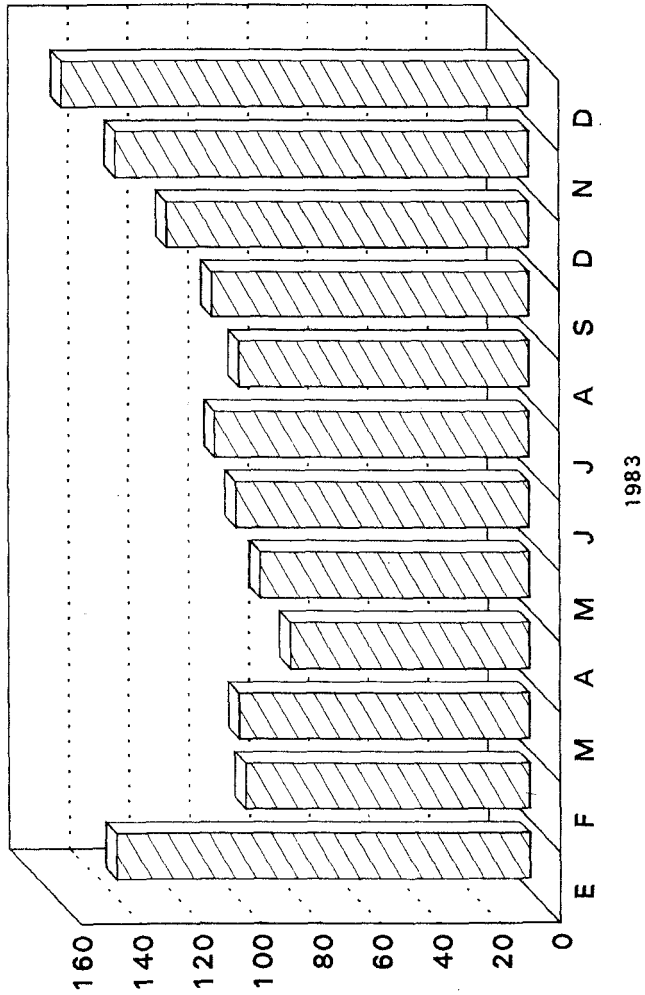


Gráfico No. 8

**VOLUMEN FÍSICO DE PRODUCCIÓN DE CERVEZA**  
(Año base: 1979=100)



## APUNTES DE ESTUDIO

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