

# **Universidad Nacional de Ingeniería**

**FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA  
Y CIENCIAS SOCIALES**



## ***EL PLAN DE MARKETING EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO***

*INFORME DE INGENIERIA*

*Presentado para optar el Título de*

***INGENIERO ECONOMISTA***

***BACHILLER AUGUSTO FELIX DIAZ MARTINEZ***

**730068F**

**Lima – Perú  
1999**

## **DEDICATORIA**

**A la memoria de mi padre Acisclo y de mi hermana Alicia.**

**A mi Madre Dominga y mis Hermanos: Santos, Elena,  
Eduardo, Isidoro y Juzcelino.**

**A mi esposa Nelly y a mi hijo Ronald Ricardo.**

**Y a Dios Todopoderoso, que ilumina nuestras vidas.**

# **INDICE**

## **PRIMERA PARTE**

### **MEMORIA DESCRIPTIVA DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **CAPITULO I**

**CARGOS Y PRINCIPALES FUNCIONES DESARROLLADAS.**

**CAPACITACION. 01**

**1.1 DETALLE POR EMPRESA Y PRINCIPALES**

**ACTIVIDADES DESARROLLADAS. 01**

**1.2 ASISTENCIA A SEMINARIOS Y CONVENCIONES. 15**

**1.3 OTROS ESTUDIOS REALIZADOS. 17**

**1.4 PRINCIPALES TRABAJOS DESARROLLADOS. 19**

#### **CAPITULO II**

**EVALUACION CRITICA DE LA FORMACION UNIVERSITARIA Y DE**

**LA FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA EN EL CONTEXTO**

**ACTUAL DEL DESARROLLO Y COMPETENCIA PROFESIONAL. 29**

## **SEGUNDA PARTE**

### **EL PLAN DE MARKETING EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCION</b>                           | <b>33</b> |
| <b>PLAN DE MARKETING DE GELATINA IMPERIAL</b> | <b>35</b> |
| <b>I. MISION DE LA EMPRESA</b>                | <b>35</b> |
| <b>II. ANALISIS DE SITUACION ACTUAL</b>       | <b>35</b> |
| 1. EL MACROAMBIENTE.                          | 36        |
| 2.- ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO          | 37        |
| 3. EL MICRO AMBIENTE                          | 42        |
| 4. ANALISIS FORD                              | 43        |
| <b>III. DIAGNOSTICO DEL PRODUCTO</b>          | <b>44</b> |
| 3.1 CURVA DE EXPERIENCIA.                     | 44        |
| 3.2 CICLO DE VIDA.                            | 44        |
| 3.3 SEGMENTACION.                             | 45        |

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| 3.4          | POSICIONAMIENTO.                            | 46        |
| 3.5          | ANALISIS DE PORTAFOLIO: PRODUCTO/MERCADO.   | 46        |
| <b>IV.</b>   | <b>FORMULACION ESTRATEGICA DEL PRODUCTO</b> | <b>46</b> |
| 4.1          | POSICIONAMIENTO DE MARCA                    | 46        |
| 4.2          | POSTURA COMPETITIVA                         | 48        |
| 4.3          | ESTRATEGIA DE DESARROLLO                    | 48        |
| <b>V.</b>    | <b>PROBLEMAS CLAVES</b>                     | <b>48</b> |
| <b>VI.</b>   | <b>OBJETIVOS</b>                            | <b>49</b> |
| <b>VII.</b>  | <b>ESTRATEGIAS</b>                          | <b>49</b> |
| <b>VIII.</b> | <b>PLAN DE ACCION</b>                       | <b>50</b> |
| <b>IX.</b>   | <b>PRESUPUESTO OPERATIVO</b>                | <b>53</b> |
| 9.1          | PRESUPUESTO DE VENTAS.                      | 53        |
| 9.2          | INVERSION PUBLICITARIA Y PROMOCIONAL        | 54        |
| 9.3          | ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS.             | 55        |
|              | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>       | <b>56</b> |
|              | <b>BIBLIOGRAFIA</b>                         | <b>58</b> |

## **PRESENTACION**

**El presente Informe de Ingeniería ha sido desarrollado en función de optar el título de Ingeniero Economista en base a la modalidad de titulación por experiencia profesional.**

**En la primera parte, se presenta detalladamente la experiencia profesional alcanzado en diferentes empresas, indicando los cargos, funciones y las actividades principales desarrolladas en cada caso. También se indican en orden cronológico la asistencia a los principales seminarios y convenciones; así como otros estudios de especialización realizados para profundizar en el conocimiento y perfeccionamiento de la especialidad de marketing y ventas administración de empresas y otros.**

**En el capítulo II de la primera parte, también se realiza un análisis crítico del aporte recibido de la facultad de ingeniería económica y las áreas, donde debería reestructurarse para brindar una profesionalización más competitiva y eficiente al estudiante universitario.**

**En la segunda parte se presenta un esquema sintetizado de cómo elaborar un plan de marketing en una empresa de productos de consumo masivo detallando muy claramente los tópicos que deberían analizarse para el diagnóstico de un análisis de**

**situación de una empresa, cualquiera que sea el rubro aquel se dedique, en una perspectiva del macroambiente y el microambiente en que se desenvuelve.**

**Posteriormente se analizan los puntos fuertes y los puntos débiles, así como las oportunidades y riesgos que presenta el medio.**

**Se elabora un diagnóstico del producto en base al cual se realiza una formalización estratégica del producto o servicio, resaltando el posicionamiento de marca, el mercado meta, la postura competitiva y la estrategia de desarrollo a seguir.**

**En base a lo planteado en el párrafo anterior se plantean problemas claves encontrados, para a partir del cual plantean objetivos, estrategias y planes de acción a seguir con los cuales se plasman presupuestos operacionales y cronogramas.**

**Finalmente se ejecuta, evalúa y controla la implementación del plan de marketing, manteniéndose siempre alerta a la presentación de cualquier plan de contingencia para corregir las deficiencias que podrían ocurrir en la práctica.**

# **PRIMERA PARTE**

## **MEMORIA DESCRIPTIVA DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE CONSUMO MASIVO**



# **CAPITULO I**

## **CARGOS Y PRINCIPALES FUNCIONES DESARROLLADAS**

### **CAPACITACION**

#### **DETALLE POR EMPRESA Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

**EMPRESA : AGROINDUSTRIAL VALLEVERDE S.A.**

**CARGO : GERENTE DE VENTAS Y MARKETING.**

#### **PERSONAL A**

**CARGO : 14 PERSONAS, PERTENECIENTES AL  
DPTO. DE VENTAS Y MARKETING.**

**FECHA : MAYO 1994 A LA FECHA.**

#### **FUNCION BASICA :**

Responsable de la organización, planeación, dirección y control del área de ventas y marketing, siguiendo las políticas establecidas por la compañía para contribuir a los objetivos globales de ventas y marketing, volúmenes, valores, participación de mercado, nivel y cobertura de distribución, publicidad y promoción.

## **FUNCIONES:**

- a) **Ejecutar y controlar el cumplimiento de las cuotas de ventas y objetivos asignados a los vendedores mediante una adecuada planeación de sus actividades.**
- b) **Reclutar, seleccionar y capacitar a la fuerza de ventas; asignación de territorios y zonas de ventas para el mejor cumplimiento de las cuotas de ventas.**
- c) **Elaboración, planeación, ejecución y control del presupuesto de ventas anual y mensual.**  
  
**Mensualmente se comparan los presupuestos de ventas con las ventas reales y se establecen planes y estrategias para mejorar la efectividad y productividad de las ventas.**
- d) **Elaboración, ejecución y control del plan de ventas y marketing anual y mensual de la empresa; el cual se realiza acorde al plan integral global de la empresa elaborado por la Gerencia General.**
- e) **Dirección y control de las ventas a distribuidores, mayoristas y autoservicios; por ser los canales de distribución donde radica el éxito de las ventas.**
- f) **Planeamiento y ejecución de las actividades promocionales y publicitarias; donde se establecen los programas a desarrollar por línea de producto y en que mes, indicando el monto a invertir y la modalidad a seguir; y cuales son los resultados esperados.**



capacitando al personal; estableciendo territorios y zonas de ventas para el mejor desempeño de las actividades de ventas.

- b) **Planeación, dirección y ejecución del plan de ventas y marketing anual y mensual de la empresa, destacando las principales líneas de productos; acorde con el plan integral global establecido por la Gerencia General.**
- c) **Ejecución y control del presupuesto de ventas, publicidad, promoción, estudios de mercado y desarrollo de productos de acuerdo al plan de ventas y marketing aprobado por la Gerencia General.**
- d) **Aprobación, dirección y control de impresión de material de empaques, para la línea de productos; el cual se inicia con la aprobación de los bocetos, elaborado previamente por una agencia de publicidad; posteriormente la aprobación del arte final, la selección de la imprenta, la aprobación de la prueba de color del empaque y finalmente la impresión del empaque.**
- e) **Responsable directo de la dirección y control de las ventas a clientes mayoristas y distribuidores de provincias; a los autoservicios de Lima y provincias.**
- f) **Registro y control de la inscripción de marcas, diseños, logotipos y slogans en el Registro Nacional de marcas y patentes (Indecopi).**

**EMPRESA** : F & R PERU S.A.  
**CARGO** : JEFE DE GRUPO DE PRODUCTOS  
**PERSONAL**  
**A CARGO** : 9 PERSONAS, ENTRE JEFES DE  
PRODUCTOS, ASISTENTES  
SECRETARIA Y TECNICOS.  
**FECHA** : NOVIEMBRE 1990 A SETIEMBRE  
1992.

**FUNCION BASICA :**

Organización, planeación, dirección y control de las actividades de marketing de la empresa, siguiendo las políticas establecidas por la oficina matriz y el plan de marketing aprobado por la Gerencia General, Gerencia Regional y la Gerencia Internacional para Latinoamérica.

**FUNCIONES**

- a) Organización, planeación, dirección y control en la gestión del desempeño de las principales líneas de productos: postres, refrescos, panificación y repostería; en las cuales se plantea volúmenes de venta, valores a obtener, participación de mercado versus competencia, nivel de distribución, inversión publicitaria mensual y anual en valores, programas y actividades de promoción con fecha y valores, estudios de mercado, precios, márgenes brutos, etc.

- b) Elaboración, implementación y control del plan de marketing de la empresa, considerando las principales líneas de producto, donde se indica el mercado total, las ventas de la empresa por línea, los valores totales y los valores de los productos de la empresa, márgenes, tendencias, inversiones en publicidad y promoción, principales planes y estrategias a seguir; el cual era enviado a la matriz.**
- c) Participación en lo comités de Gerencia, en ausencia del Gerente Comercial; los cuales se realizaban quincenalmente y en donde se analizaban el desarrollo de las actividades y los resultados de lo planeado; así mismo se planificaba las actividades para las próximas semanas; por cada área y en forma global.**
- d) Investigación y desarrollo de estudios de mercado, establecer el perfil de la actividad a investigar, en coordinación con empresas especializadas de investigación de mercados, donde se obtenía información como: estudio Base del mercado de postres (estudio cualitativo y cuantitativo); medición sistemática y repetitiva del mercado de postres y refrescos; donde se obtenía información del nivel de consumo, frecuencia y volumen de compra de las distintas marcas de productos.**

**Estudios motivacionales de postres, refrescos y galletas donde se obtenía información acerca de las preferencias de consumo, variables que más influyen en la decisión de compra de un marca de producto, el producto ideal que espera el consumidor y las necesidades**

insatisfechas, el cual permitiría desarrollar un producto nuevo o mejorar los existentes.

- e) **Elaboración y revisión del presupuesto de ventas mensuales, semestrales y anuales en coordinación con la Gerencia Financiera. Todos los ingresos, márgenes y utilidad de una empresa se sustenta en el presupuesto de ventas de la empresa de ahí la importancia de su preparación, control y revisión continua para cumplir con el objetivo trazado.**
- f) **Registro y control de marcas y slogans; en coordinación con estudio de abogados se lleva un registro permanente de inscripción de nuevas marcas, diseños y líneas de productos y la actualización de las que esté por vencerse; así mismo de los slogans publicitarios que se utilizan en las campañas publicitarias para productos como: gelatinas, refrescos, mazamoras, helados, etc.**
- g) **Preparación mensual y acumulada de reportes de venta para la casa matriz; reporte en el cual se detallan los volúmenes de ventas mensuales y acumulados de las principales líneas de productos y en forma total; comparado con lo presupuestado y lo realizado el año anterior. De igual forma se indican los ingresos totales, los precios promedios, los márgenes, los gastos de ventas, los gastos de publicidad y promoción, hasta obtener la utilidad bruta.**
- h) **Aprobación y control de impresión de materiales de empaque para las diferentes líneas de productos; el cual se inicia con el desarrollo de**

bocetos y la aprobación del arte final del empaque a imprimir, donde se indican los colores y el tipo de material a utilizar, el cual servirá como patrón al hacer la impresión.

- i) Análisis y control continuo de precios y rentabilidad de los productos, evaluando precios de productos competitivos, estacionalidad y tendencias; para mantener la rentabilidad solicitado por la Gerencia Corporativa.
- j) Evaluación, dirección y control de los jefes de productos con respecto del cumplimiento de volúmenes de venta, ingresos totales, participación de mercado y objetivos de utilidades para sus productos asignados, juntamente con programas y planes completos de marketing, para el logro de esos objetivos incluyendo publicidad y promoción.

**EMPRESA** : F & R PERU S.A.

**CARGO** : JEFE DE PRODUCTOS.

**PERSONAL A**

**CARGO** : 9 PERSONAS, INCLUYENDO ASISTENTES,  
SUPERVISORES Y PROMOTORES DE  
VENTAS

**FECHA** : MARZO 1989 A OCTUBRE 1990



## **FUNCION BASICA :**

Organización, planeación, dirección y control de la Gerencia y administración de las líneas de productos de la empresa, en concordancia con el plan de marketing y ventas aprobado por la Gerencia General y la casa matriz.

## **FUNCIONES**

- a) Elaboración del plan de marketing de la empresa, tomando en consideración las principales líneas de productos; dicho plan se elaboraba en base al escenario proyectado para el año, en concordancia con la Gerencia Financiera con parámetros establecidos por la Gerencia General y la Corporación.

Se establecían para líneas principales de productos; volumen de ventas, ingresos totales, márgenes de contribución y márgenes brutos, participación de mercado, nivel de gastos de ventas, nivel de gastos de publicidad y promoción, etc; para el año proyectado comparado con el año actual y el año anterior.

- b) Desarrollo, ejecución y control de planes y campañas publicitarias y promocionales para las líneas de productos de acuerdo a presupuestos aprobados.

Se establece un cronograma de actividades publicitarias y promocionales con montos y fechas para cada uno de los productos,

en coordinación permanente con la agencia de publicidad y la Gerencia de Ventas.

- c) **Desarrollo, ejecución, coordinación y control de estudios de mercados para productos, en función a las necesidades de información puntual y actualizado que se requería para la toma de decisiones, para medir tendencias del mercado, detectar necesidades insatisfechas ó deseos potenciales, desarrollar nuevos productos a realizar extensiones de líneas ya sea con nuevos sabores o nuevos tamaños, establecer el perfil del consumidor para la estrategia de comunicación y posicionamiento de marca.**
- d) **Preparación mensual y semestral de estimados de ventas total y por principales líneas de productos y por producto, en concordancia con el presupuesto de ventas anual aprobado; periódicamente se van revisando las cifras presupuestadas contrastando con las ventas reales y tendencias del mercado en función al escenario proyectado.**
- e) **Análisis y control continuo de las estrategias aplicadas a las líneas de productos, para evaluar su desempeño y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el plan de marketing; y si fuera el caso desarrollar planes de contingencia.**
- f) **Registro y control de marcas, slogans y diseños de empaques en coordinación con estudio jurídico de Patentes y marcas; de manera de tener registradas permanentemente las diferentes marcas de la empresa, así como los slogans ó temas publicitarios y diseños de**

empaques de los productos. Se registraba también el lanzamiento de nuevos productos ó las mejoras de los ya existentes.

- g) Elaboración de reportes mensuales de ventas y variables de marketing a la matriz; por líneas principales de productos, donde se informaba el desempeño y performance de cada línea de producto versus el año actual, el año pasado y el presupuesto; además de considerar participación de mercado, precios, inversión publicitaria, gastos de ventas; con una visión detallada de la estructura de costos de cada producto.**
- h) Aprobación y control de la impresión de materiales de empaque, que empezaba con el diseño y aprobación del arte final de lo que se deseaba imprimir; luego a través del departamento de logística se procedía a conseguir el proveedor donde me encargaba de aprobar si el material era el deseado, el diseño era el aprobado y principalmente si los colores utilizados se ajustaban al color patrón.**
- i) Reuniones permanentes con la fuerza de ventas para recoger información continua del mercado acerca de nuestros productos y de los productos de la competencia, para analizar el comportamiento de los agentes intermediarios de comercialización y recabar información básica de la actitud del consumidor final.**

|                |                                  |
|----------------|----------------------------------|
| <b>EMPRESA</b> | <b>F &amp; R PERU S.A.</b>       |
| <b>CARGO</b>   | <b>ASISTENTE DE MARKETING</b>    |
| <b>FECHA</b>   | <b>ABRIL 1982 A FEBRERO 1989</b> |

#### **FUNCION BASICA :**

Elaboración y desarrollo del plan de marketing de la empresa en concordancia con la gerencia de ventas, siguiendo las políticas establecidas por la Gerencia General, la Gerencia Regional y la matriz.

Análisis e información de la situación de desempeño de los productos: Tendencias del mercado, precios, publicidad, promoción, estudios de mercado, distribución y competencia.

#### **FUNCIONES**

- a) Preparación, evaluación y análisis del desempeño de principales productos en función a volúmenes de ventas, precios, márgenes, competencia, participación de mercado, ingresos totales, niveles de distribución, publicidad, promoción y gastos de ventas.
- b) Desarrollo, ejecución y control de programas de publicidad y promoción de ventas para cada uno de las líneas principales de productos en concordancia con el plan de marketing aprobado para el periodo. Para la ejecución de los programas indicados se coordinaba estrechamente con la agencia de publicidad para el desarrollo de comerciales ó material de apoyo impreso.

- c) Planeamiento, análisis, ejecución y control del desarrollo de productos y productos nuevos concebidos en el marketing plan. La tarea de desarrollo de productos es de singular importancia en el crecimiento de la empresa y constituye una gestión muy importante dentro de la estrategia de marketing de la empresa. El desarrollo de los productos actuales obedece al cambio en los hábitos y deseos del consumidor.**
- d) Elaboración y control de los estimados de ventas en forma mensual, semestral y acumulada; el cual se realizaba en coordinación permanente con la fuerza de ventas y de un análisis continuo de la situación integral del mercado.**
- e) Desarrollo, ejecución y control de estudios de mercado en coordinación con compañías de investigación de mercados para obtener información actualizada sobre condiciones del mercado, actividades de la competencia, hábitos y actitudes del consumidor, etc.**
- f) Reportes mensuales a la matriz sobre la situación actual de las ventas de las principales líneas de producto, detallando volúmenes, valores totales, precios promedios, márgenes brutos y márgenes después de gastos de productos, gastos de publicidad y promoción y gastos de ventas. Se realizaba un informe comparativo del año y mes actual, con el año anterior y lo presupuestado.**

**EMPRESA** : P. & A. D'ONOFRIO S.A.  
**CARGO** : ASISTENTE DE LINEA  
(PRACTICAS PRE-PROFESIONALES)  
**FECHA** : JULIO 1980 A DICIEMBRE 1981

**FUNCION BASICA :**

Preparación de análisis y recomendaciones sobre el desarrollo de la línea de productos, analizando la situación del mercado, la competencia, el perfil del consumidor y los estudios de mercado.

**FUNCIONES :**

- a) Análisis continuo sobre los volúmenes de ventas y valores de la línea de producto asignado, para compararlo con la del mes y año anterior y lo presupuestado; y establecer las recomendaciones para una mejor performance.
- b) Preparación, desarrollo, ejecución y control de estudios sobre desarrollo de productos y productos nuevos que consistía en la preparación de un diseño de investigación básica sobre las necesidades de información, el desarrollo de prototipos de productos, diseños de empaques y prueba de productos.
- c) Recolección y análisis de información sobre la distribución de los productos asignados a la línea, principalmente en los niveles horizontal y en autoservicios, versus los productos de la competencia.

- d) . Estudios sobre recordación y efectividad publicitaria para los productos publicitados, comparados con productos competitivos, con la finalidad de conocer el impacto alcanzado en el consumidor final y en los canales de distribución.

## **1.2. ASISTENCIA A SEMINARIOS Y CONVENCIONES**

**THE WHARTON SCHOOL**

**UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA**

**“ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PRACTICAS DE  
MARKETING”**

**DURACION : 10 HORAS (9:00 A.M. - 7:00 P.M.)**

**MAYO 20 - 1994**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS (ESAN)**

**“MODELOS DE SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO  
UTILIZANDO TECNICAS MULTIVARIADAS”**

**NOV. 27 - DIC. 02 / 1989**

**INTERNATIONAL BAKING INDUSTRY EXPOSITION.**

**LAS VEGAS - NEVADA - USA.**

**“EXPOSICION DE LA INDUSTRIA DE PANIFICACION Y AFINES:**

**EQUIPOS, INSUMOS, DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS,  
MATERIAL DE EMPAQUE, INNOVACIONES TECNOLOGICAS Y  
PROCESOS”**

**SET. 15 - SET. 19 / 1989**

**SET. 30 - OCT. 4 / 1993**

**FOOPACK OF THE AMERICAS**

**MIAMI - FLORIDA - USA**

**“EXPOSICION Y CONFERENCIA DE PRODUCTOS, MAQUINARIAS  
DE PROCESAMIENTO Y EMPAQUE PARA LA INDUSTRIA  
ALIMENTICIA DE LAS AMERICAS”**

**ENERO 13 - 17 / 1991**

**ENERO 22 - 24 / 1992**

**ENERO 13 - 15 / 1993**

**F & R. PERU S.A.**

**GALLIANI ASESORES**

**“ANALISIS TRANSACCIONAL (AT)”**

**OCT. 18 - 19 / 1991**

**“CIRCULOS DE CALIDAD”**

**AÑOS 91 / 92**

**CONGRESO NACIONAL DE GERENCIA (CADE - 90)**

**“LOS 90 UNA DECADA PARA GERENTES PROFESIONALES”**

**JULIO 04 - 07 / 1990.**



**NABISCO BANDS USA.**

**QUITO - ECUADOR**

**"REUNION ANDINA DE MERCADEO"**

**FEB. 27 - 28 / 1989**

### **1.3. OTROS ESTUDIOS REALIZADOS**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS (ESAN)**

**"EL PLAN DE MARKETING"**

**MARZO 25 - JUNIO 24 / 1991**

**ASOCIACION DE EXPORTADORES (ADEX)**

**"CURSO DE COMERCIO EXTERIOR"**

**ENERO 15 - FEBRERO 28 / 1990**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS (ESAN)**

**PROGRAMA AVANZADO DE MERCADOTECNIA Y VENTAS**

**(PADE)**

**MAR. - DIC. / 1987.**

**CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MARKETING (CEEM)**

**"GERENCIA DE MARKETING"**

**MAR. 03 - ABR. 23 / 1986.**

- ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS (ESAN)  
PROGRAMA AVANZADO DE ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS (PADE)  
MAR. - DIC. / 1985.
  
- ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS (ESAN)  
"CONTABILIDAD GERENCIAL"  
1981.
  
- NABISCO BRANOS - USA.  
CALI / BOGOTA / MEDELLIN - COLOMBIA  
"ENTRENAMIENTO EN MARKETING"  
JUNIO / 1986
  
- NABISCO BRANDS USA.  
CARTAGENA - COLOMBIA  
"CURSO DE GERENCIA FINANCIERA "  
MAY 21 - 24 / 1986.  
40 HORAS.
  
- UNIVERSIDAD PARTICULAR INCA GARCILAZO DE LA VEGA  
"PROGRAMACION POR COMPUTADORAS"  
AGOSTO 1981 - AGOSTO 1982

**BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU.**

**XXVII CURSO DE EXTENSION UNIVERSITARIA - BECA**

**“MACROECONOMIA, MICROECONOMIA, METODOS  
CUANTITATIVOS, TEORIA MONETARIA Y BANCARIA Y TOPICOS  
DE CIENCIAS ECONOMICAS”.**

**ENE. - MAR. / 1980.**

**IDIOMA INGLES**

**EXCEN (EXPERT CENTER OF LANGUAGES)**

**NOV. 86 - FEB. 87.**

**TRANSLEX**

**ENE. - DIC. / 1983**

#### **1.4. PRINCIPALES TRABAJOS DESARROLLADOS**

##### **A.- “CICLO DE VIDA DE LA GELATINA EN EL PERU” - MAYO 1987.**

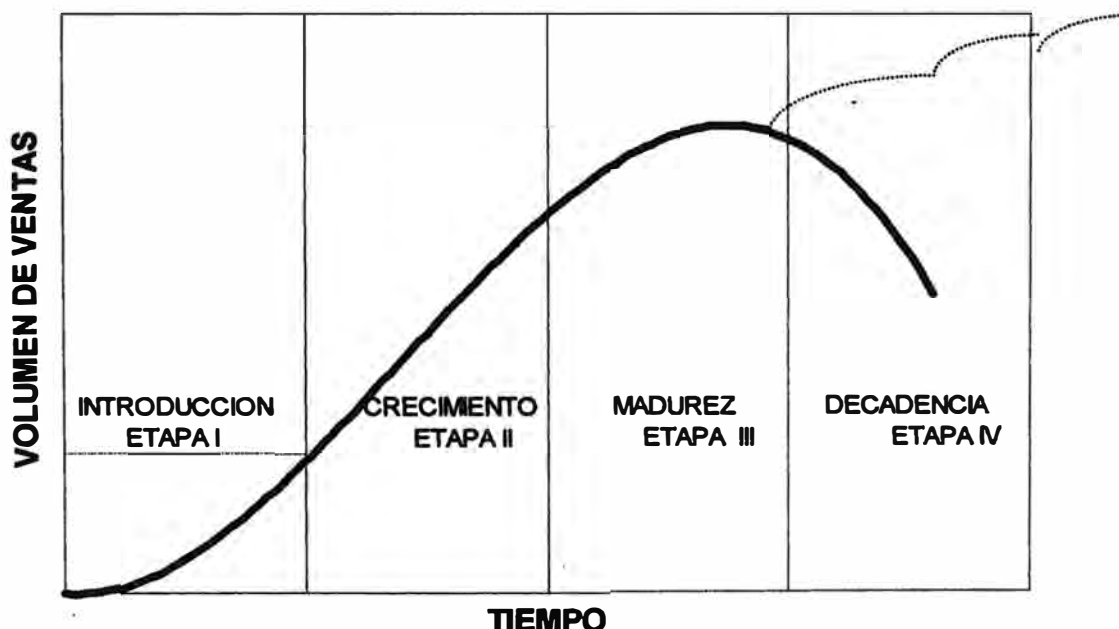
Como el título lo indica se trata de plantear cual ha sido el desarrollo del consumo de gelatina en el tiempo y a que patrones se ha circunscrito para satisfacer las necesidades del cliente.

El producto nace como postre doméstico, el cual es preparado utilizando como materia prima los cartílagos de las extremidades de algunos mamíferos (vaca, cerdo), así como saldos de cueros ó pieles; siendo ésta tapa en que la producción no estaba dirigida al mercado y era mayoritariamente de auto-consumo.

Posteriormente al difundirse el consumo de gelatina se crea un proceso de industrialización; siendo el principal ingrediente el GEL, que se obtiene de la misma materia natural ya mencionado, sólo que en forma industrial.

Inicialmente el producto vendido en nuestro mercado era importado de los Estados Unidos en las marcas IMPERIAL y JELL - O. Dichos productos venían presentados en cajitas de cartón de 85 grs; con un sobre interior del papel encerado para protegerla de la humedad. En la impresión se observaba la imagen de una gelatina desmoldada, acompañada de las frutas a la que se atribuía su sabor, con el fin de presentar el concepto de similitud entre la gelatina y la fruta natural.

Se han podido identificar las siguientes etapas en el ciclo de vida de la Gelatina: introducción, crecimiento y madurez.



**GRAFICO Nº 1. CICLO DE VIDA DE LA GELATINA**

## **ETAPA 1 : INTRODUCCION**

Se ubica en los años 20; el producto se introduce al mercado con el sabor de fresa, dado que dicho saborizante es el que logra mayor similitud con el sabor de producto natural, alcanzando buena aceptación en el mercado incluso en otros sabores como la piña y la naranja. Su precio de introducción era relativamente alto respecto a su precio en el país de origen (importado de EE.UU.), pero era competitivo frente a otros postres de uso tradicional.

## **ETAPA 2 : CRECIMIENTO**

En esta etapa logra un alto crecimiento en las ventas la gelatina, incluso en los nuevos sabores como piña, naranja y frambuesa.

Se amplían la distribución y los mercados y también aparecen otros fabricantes de gelatina aparte de F & R PERU S.A.; como GENERAL FOODS (R.O. CUSTER S.A.), PEUSA, etc.

Los precios tienden a descender por la mayor competencia entre fabricantes, los que amplía la penetración de mercado con mayor participación de mercado, implementándose las primeras campañas promocionales.

## **ETAPA 3 : MADUREZ**

Al entrar la gelatina en la etapa de madurez, empiezan las primeras diversificaciones del producto, adicional a los sabores, se lanzan las primeras

gelatinas en envases diferentes en bolsas de polietileno en tamaños de 160 g y 200 g; además de las bolsas a granel de 10 kilos (marcas universal, scop, etc); todas ellas orientadas a satisfacer básicamente los segmentos socioeconómicos más bajos.

Los envases de polietileno lograron una rápida y significativa penetración en el mercado por ser más económicas que las de caja, cubriendo la demanda latente de las clases populares.

Ingresan nuevas empresas y marcas al mercado, como consecuencia de los avances tecnológicos.

La etapa de madurez de gelatina logra ampliarse, en la década de los 70'S, al adoptar todos los fabricantes envases de polietileno en sus líneas de productos, lo que demuestra la considerable aceptación del producto en los segmentos bajos; con una marcada orientación de el consumidor hacia aspectos de precio y rendimiento por la coyuntura económica, restándole importancia a la calidad.

En la década de los 80'S, la etapa de madurez de la gelatina sigue manteniéndose, al convertirse las nuevas presentaciones de 250 g; en los productos estrellas; alcanzando una alta preferencia en el consumidor final.

A fines de la década de los 80'S y principios de los 90'S, se desarrollan nuevos sabores como durazno, cereza y limón; y se introduce el envase de papel polietileno y celofán polietileno con la modificación de diseños y conceptos.

Como puede apreciarse la etapa de madurez de la gelatina se ha prolongado a nuestros días, gracias a las estrategias de mercadotecnia aplicadas oportunamente.

**B. "EVOLUCION DEL MERCADO DE REFRESCOS EN POLVO" -**

**AGOSTO'90**

Donde se realiza un análisis del mercado total de refrescos en polvo para preparar, de 1987 a 1990, detallando la participación de la empresa y su evolución en tons, en dólares y márgenes (ver cuadro N° 1).

**CUADRO N°1**

| <b>MERCADO DE REFRESCOS EN POLVO</b>              |             |             |             |             |               |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
|   | <b>1986</b> | <b>1987</b> | <b>1988</b> | <b>1989</b> | <b>1990 E</b> |
| <b>MERCADO TOTAL (TONS)</b>                       | 1560        | 3556        | 3151        | 1531        | 2375          |
| <b>% VARIACION</b>                                | 57.8        | 135.8       | <11.4>      | (51.4)      | 55.1          |
| <b>REFRESCOS REAL (TONS)</b>                      | 691         | 1026        | 1071        | 551         | 903           |
| <b>% VARIACION</b>                                | 64.6        | 48.5        | 4.4         | (48.5)      | 63.7          |
| <b>PARTICIPACION MERCADO %</b>                    | 44.0        | 28.0        | 34.0        | 36.0        | 38.0          |
| <b>VENTAS NETAS US \$'000</b>                     | 1573        | 3606        | 2596        | 750         | 1678          |
| <b>MARGEN BRUTO %</b>                             | 30.9        | 43.6        | 63.6        | 59.2        | 50.0          |
| <b>PUBLICIDAD Y PROMOCION %</b>                   | 4.5         | 5.4         | 5.0         | 16.2        | 6.0           |
| <b>MARGEN DESPUES DE GASTOS<br/>DE PRODUCTO %</b> | 24.0        | 36.4        | 56.7        | 38.0        | 34.0          |

El mercado de refrescos y bebidas está constituido por bebidas gasificadas, jugos en extractos y néctares, refrescos azucarados y no azucarados en polvo y los refrescos caseros (limonada, agua de manzana, etc).

Las tendencias del mercado indicaban un crecimiento de los refrescos en polvo de 55.1% vs. el año anterior; siendo el crecimiento de los refrescos sin azúcar de 48.4% y el de los refrescos azucarados de 82.3%. Se esperaba una participación de mercado de 38.0% al finalizar 1990.

Se analizaba la segmentación de mercado de los refrescos en función de los beneficios buscados por el consumidor, es así que los refrescos azucarados (los que rendían un litro en sobre de 120 g) se orientaba al nivel socio económico (NSE) alto, medio alto y medio típico; y los refrescos no azucarados ( sobres de 15 g con rendimiento de 3 litros) se dirigía al nivel socio económico (NSE) medio bajo y bajo.

Las ventas por canal de distribución, se realizaban en el caso de los refrescos sin azúcar el 8% a autoservicios y el 92% a distribuidores (mayoristas, bodegas y mercados) y en lo concerniente a los refrescos azucarados el 37% a autoservicios y el 63% a distribuidores.

Entre los principales competidores para refrescos REAL se contaba a la marca Negrita, con estrategia de precios bajos y márgenes más altos para los canales de distribución; mientras que en la línea de refrescos azucarados el principal competidor lo era TANG, quien poseía una fuerte imagen de



marca, precios muy competitivos con promociones continuas y ventas directas a mayoristas.

Frente a la situación indicada del mercado, se había definido un posicionamiento para los refrescos REAL de mejor rendimiento litro x litro y mayor economía, rinde 3 litros, utilizando como estrategia una competencia frontal con las bebidas gaseosas; mientras tanto para los refrescos con azúcar se tenía el posicionamiento de la bebida de mejor calidad con alto rendimiento y con variedad de sabores a frutas; teniendo como estrategia básica una competencia frontal con Tang.

Se planteaban como objetivos alcanzar un volumen de ventas de 903 tons. en 1990, con una participación de mercado de 39.0%; con niveles de distribución de 55.0% para los refrescos REAL sin azúcar en LIMA y de 25.0% para los refrescos con azúcar.

Las estrategias planteados para los refrescos REAL sin azúcar se dirigían a mantener precios competitivos para incrementar la tasa de consumo frente a productos sustitutos como gaseosa y refrescos caseros; ampliar el nivel de distribución y el índice de consumo en provincias principalmente en la zona CENTRO/ORIENTE con un mayor esfuerzo de ventas.

Para los refrescos con azúcar REAL se planteaban las siguientes estrategias: mejorar la calidad de los sabores del refresco para mejorar rendimiento; reducir el peso del sobre de 125g a 110g para alcanzar una mejor competitividad; mantener un precio premium de 5% versus Tang; lanzamiento de extensión de línea con Chicha Morada IMPERIAL con azúcar

para un litro; realizar ventas directas selectivas a mayoristas; concentrar esfuerzo de mercadeo y ventas en la zona norte; y en Lima incrementar cobertura horizontal.

### **C. “PROMOCION DE HELADOS REAL CON BARQUILLOS” MARZO’85**

#### **ANTECEDENTES**

El consumo de Helados Real en Polvo para preparar venía en descenso, lo cual estaba asociado al lanzamiento de otras marcas con presentaciones similares a los nuestros, como: Rocío, Leal, etc.

Las ventas anteriores de helados REAL se habían estado almacenando en forma progresiva en los puntos de venta, manteniéndose altos stocks, sin que hubiera una reacción positiva en el consumidor final de requerir el producto en el punto de venta detallista.

Se estaba próximo a la finalización de la temporada de verano, razón por la cual se necesitaba impulsar la rotación del helado REAL en el punto de venta, utilizando otras alternativas de uso del producto; en este caso con el tradicional barquillo como se vende artesanalmente.

#### **DESCRIPCION**

La promoción consistía en el empaclado bajo el sistema “Twin Pack” (empaque termocontraíble) de 2 cajas de helados REAL de 100g. c/u, de sabores surtidos más 8 barquillos.

## **OBJETIVOS DE VENTAS**

- Lograr ventas del orden de las 100,000 unidades a nivel consumidor final.
- Captar pedidos de nuevos clientes y renovar stocks en puntos de ventas.
- Estimular la venta del producto al final de la temporada de verano.
- Apoyar la labor de la fuerza de ventas.

## **OBJETIVOS DE MARKETING**

- Mejorar los objetivos de ventas y de participación de mercado.
- Bloquear la introducción y adquisición de producto de la competencia, marcas como: Rocío, Leal, etc.
- Estimular más usos y compras de unidades por parte de los usuarios.
- Estimular a los puntos de ventas la compra de los helados REAL fuera de temporada.
- Desarrollar lealtad de marca por parte del detallista y el consumidor final.

## RESULTADOS OBTENIDOS

| En cifras  | I/.            | %            |
|--|----------------|--------------|
| <b>Ventas netas</b>                              | <b>211'927</b> | <b>100.0</b> |
| <b>Unidades</b>                                  | <b>130,616</b> |              |
| <b>Kilos</b>                                     | <b>12,409</b>  |              |
| <b>Margen Bruto Promocional</b>                  | <b>90'705</b>  | <b>42.8</b>  |
| <b>Margen Bruto Normal</b>                       | <b>-----</b>   | <b>43.6</b>  |
| <b>Publicidad</b>                                | <b>-----</b>   |              |
| <b>Promoción</b>                                 | <b>40'000</b>  |              |
| <b>Gastos de Ventas</b>                          | <b>3'600</b>   |              |
| <b>Margen Después de Gastos<br/>de Productos</b> | <b>47'105</b>  | <b>22.2</b>  |

- Se alcanzaron 130,616 unidades de ventas; en contraste con las 167,224 unidades de los 3 últimos meses.
- Se hizo una evaluación de la promoción a nivel detallistas, lográndose un alto índice de recordación y aceptación. A nivel de hogares consumidores el comentario fue de que se repitiera la promoción pero en la época estacional (verano).
- En el Perú es de consumo tradicional el helado artesanal con barquillo, de manera que la promoción permitió que el consumidor asociara nuestro producto a su consumo de "helado casero".

## **CAPITULO II**

### **EVALUACION CRITICA DE LA FORMACION UNIVERSITARIA Y DE LA FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA EN EL CONTEXTO ACTUAL DEL DESARROLLO Y COMPETENCIA PROFESIONAL**

Evaluar la formación universitaria del Alma Mater no es tarea fácil, sin embargo es conveniente enfatizar algunos aspectos para contribuir al mejoramiento de la especialidad de Ingeniería Económica.

Considero que el estudiar en una Universidad Estatal, ya de inicio te encuentras con dificultades propias de la crisis en que se ha desenvuelto el País en las 3 últimas décadas ; y dado principalmente por la deficiencia presupuestaria y la falta de una política educacional universitaria, que ha hecho que las universidades estatales no cuenten con una adecuada infraestructura en locales, mobiliario, biblioteca; y principalmente con una deficiencia de docentes verdaderos por la inexistencia de una política coherente de capacitación, remuneración e incentivos.

Podemos destacar aportes importantes en la formación del profesional de Ingeniería Económica, en el área de matemáticas, estadística, econometría, matemáticas financieras y métodos de predicción, base de la buena preparación en resolver problemas de amplio manejo de números, cálculos y análisis numérico.

También en macroeconomía, microeconomía, desarrollo económico, planificación y comercio internacional, obteniendo un buen cimiento para el análisis económico y proyección de escenarios para decisiones empresariales y gerenciales.

La adecuada formación en cursos como dibujo y geometría descriptiva, importantes para la educación de la buena escritura, y el orden y la presentación de diseños y gráficos; así como el análisis lógico de la geometría, importante en las perspectivas y la proyección en el manejo de las actividades.

Una base motivante en principios contables, costos y presupuestos que nos permitió despertar nuestra curiosidad al análisis financiero de las empresas; y al ordenamiento contable de sus ingresos y egresos.

También ha sido importante el aporte de la programación digital, para el uso del computador en nuestras actividades operativas.

Como puede observarse la formación ha sido parcial, no integral; precisamente por la falta de una definición concreta de la especialidad de Ingeniería Económica; es decir se hace necesario definir qué es el Ingeniero Economista y cual es la función que va a desempeñar en una empresa sea ésta privada ó pública.

Si partimos de la definición de lo que es un Ingeniero Economista, podemos decir que se trata de un profesional que se basa en el análisis matemático comparativo, para establecer cuál es la decisión económica más óptima; si así fuera estaríamos aceptando que fundamentalmente el papel del Ingeniero Economista estaría orientado al área financiera.

Pero también tenemos que remontarnos un poco a los orígenes de la Escuela de Ingeniería Económica, entonces Escuela de Economía; y conocer como fue concebido. De lo que sabemos es que ésta Facultad fue creado con la finalidad de apoyar el trabajo del Ingeniero de todas las demás facultades, es decir del Ingeniero "Técnico" (mecánico, Electrónico, Civil, Químico, etc.) con un aporte y un

conocimiento amplio de la administración y dirección de las empresas, del manejo financiero, del manejo comercial (marketing y ventas), de la administración de los recursos humanos, etc. Este fue lo que se concibió teóricamente, pero ya conocemos lo que ocurrió en la práctica, nunca funcionó así.

Considero que éste planteamiento teórico es lo más adecuado para el Ingeniero Economista; por lo que el curriculum de la especialidad debería ser estructurado en función de darle al profesional un amplio conocimiento en las áreas de finanzas, dirección de empresas, Marketing y Ventas, macroeconomía y microeconomía. De lo contrario tendremos profesionales con una variedad de cursos superficiales, sin ninguna profundización que les hará difícil competir en un mercado extenso de profesionales con pocas probabilidades de ganar.

A pesar de las dificultades encontradas, en nuestra carrera universitaria, nos sentimos satisfechos de los logros alcanzados, empezando por indicar el reconocimiento recibido de muchos profesionales y empresarios por nuestra procedencia universitaria; también la buena imagen que todavía se mantiene de la Universidad Nacional de Ingeniería, el cual veo que se está nuevamente reposicionando y que es loable de apoyar; así como la buena voluntad y el esfuerzo de profesionales docentes que continúan luchando por mejorar la imagen de la Facultad de Ingeniería Económica, y todos los que hemos tenido la oportunidad de estudiar en la UNI, nos sentimos comprometidos permanentemente de contribuir a su fortalecimiento y reconocimiento en todos los niveles.

# **SEGUNDA PARTE**

## **EL PLAN DE MARKETING EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**



## **INTRODUCCION**

El creciente desarrollo competitivo de las empresas, producto de la internacionalización de la economía, de la mayor profesionalización y capacitación de los recursos humanos, el flujo creciente de nuevas empresas mejor organizadas, equipadas y dirigidas, y de una mayor exigencia por parte del consumidor de estándares de calidad, eficiencia, costo y servicio, que conducen a un mejor nivel de vida de la población; hacen necesario que las empresas adopten una actitud y esfuerzo de elaboración de un planeamiento estratégico, que minimice los riesgos y acreciente las posibilidades de éxito cualesquiera que sea el rubro a que se dedican (industrial, comercial, servicios, público y privado).

Es bajo ésta premisa, que deseamos presentar; cómo debe elaborarse un plan de marketing en una empresa tomando como sustento la contrastación de los conceptos teóricos adquiridos en una especialización en Mercadotecnia; con la experiencia práctica adquirida en el desempeño profesional en diferentes empresas nacionales y transnacionales; y en la administración y dirección de diferentes líneas de productos.

El plan a plantear, obedece a una sistematización teórica y práctica, muy viable de realizarse en cualquier empresa; que por su metodología brindará más de una satisfacción a sus ejecutores.

En el caso específico del plan de marketing de Gelatina Imperial a sustentar; se define la misión y filosofía de la empresa; para continuar con el análisis de la situación actual el cual se desenvuelve la empresa, como es el macroambiente, el entorno competitivo y microambiente; sobre la base de lo cual se establecerá un diagnóstico para el producto; a partir del cual se planteará una formulación estratégica que permitirá a la empresa resolver los problemas claves existentes; a través de la fijación de objetivos concretos; que serán alcanzados mediante el establecimiento de estrategias; obtenidos mediante la aplicación de planes de acción o tácticas operativas; que tendrán como soporte el desarrollo de presupuestos operativos.

La aplicación de planes de marketing como el planteado, reducirá los riesgos de planificación y de optimización de los recursos de que dispone una empresa, cuyo objetivo prioritario es la obtención de una utilidad progresiva en el tiempo; establecimiento vínculos de sociedad permanente con sus clientes.

Considerando que el escenario donde se tenía que planificar las actividades de la empresa, tocaban con un proceso de estabilización económica del país complicada, era difícil fijar los parámetros, por lo que pareció oportuno establecer cifras moderadas; y que a través de los presupuestos continuos revisados de cada mes se podría cumplir con las metas trazadas.

# **PLAN DE MARKETING DE GELATINA IMPERIAL 1993**

## **I. MISION DE LA EMPRESA**

Gelatina Imperial S.A., se dedica a la fabricación de productos alimenticios con énfasis en la Categoría de Postres, bebidas naturales y en Polvo y repostería.

Satisfacer las necesidades de alimentos gratificantes de los hogares peruanos y el deseo de compartir un alimento nutriente después de las comidas y en cualquier otro momento.

## **II. ANALISIS DE SITUACION ACTUAL**

En base al análisis de la situación actual (el plan de marketing de 1993 se elaboró en octubre de 1992) vamos a definir el ambiente ó entorno donde se desarrollará la empresa en el año de 1993.

## **1. EL MACROAMBIENTE**

### **1.1. EL AMBIENTE O ENTORNO ECONOMICO**

Se espera el siguiente escenario:

|                                    | <b>ESTIMADO</b> | <b>EST. FINAL</b> | <b>FINAL</b> |
|------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
|                                    | <b>1993</b>     | <b>1992</b>       | <b>1991</b>  |
| PBI                                | 3.0             | <1.0>             | 2.0          |
| Inflación                          | 42.6            | 64.8              | 185.1        |
| Devaluación                        | 50.0            | 66.7              | 134.2        |
| Tasa de interés<br>(para préstamo) | 62.5            | 133.8             | 791.6        |

El programa Económico de liberalización del mercado está logrando estabilizar la economía, aún con cifras altas en los parámetros de análisis económico. Esta Política de reducción de la inflación está originando una fuerte recesión del mercado, por lo que los precios no pueden ser ajustados al mismo nivel que el aumento en los costos.

Para limitar el incremento de los costos, los salarios se incrementarán, pero por debajo de la inflación, originándose una reducción del ingreso real del trabajador.

Se mantendrán los niveles de empleo y subempleo en un 80.0%.

### **1.2. AMBIENTE DEMOGRAFICO**

Se estima un crecimiento poblacional de 2.0% para el año 1993.

### **1.3. AMBIENTE TECNOLÓGICO**

Con la adquisición de una nueva maquinaria empacadora para el verano de 1993, se espera incrementar en más de 50% la capacidad de producción. Así mismo con la integración en serie y automatización de todo el proceso de fabricación y empaque de la gelatina; tomando en cuenta el nuevo empaque contraíble en lugar de la caja, permitirá reducir en un 25% el costo de fabricación del producto.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO**

### **2.1. EL MERCADO**

#### **a. Análisis Histórico del mercado total de Gelatinas**

|                                | <b>1990</b> | <b>1991</b> | <b>1992E</b> | <b>1993B</b> |
|--------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| <b>Mercado total (Tons.)</b>   | 4115        | 2589        | 2851         | 2878         |
| <b>% variación</b>             | (2.5)       | (37.1)      | 10.1         | 0.9          |
| <b>Ventas Netas (US\$'000)</b> | 5898        | 5052        | 5904         | 5670         |
| <b>% variación</b>             | 37.2        | (14.4)      | 16.9         | (4.0)        |
| <b>Precio promedio</b>         | 1.43        | 1.95        | 2.07         | 1.97         |

**b. Evolución del Mercado de Gelatina Imperial**

|                                   | <b>1990</b> | <b>1991</b> | <b>1992E</b> | <b>1993B</b> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Volumen (Tons.)                   | 1175        | 855         | 941          | 979          |
| % variación                       | 16.8        | (27.2)      | 10.1         | 4.0          |
| Ventas Netas (US\$'000)           | 1883        | 1920        | 2184         | 2255         |
| % variación                       | 58.5        | 1.9         | 13.8         | 3.2          |
| Precio Promedio                   | 1.60        | 2.25        | 2.32         | 2.30         |
| % variación                       | 35.6        | 40.6        | 3.1          | (0.9)        |
| Margen Bruto                      | 1007        | 633         | 734          | 813          |
| % Margen Bruto vs<br>ventas netas | 53.5        | 33.0        | 33.6         | 36.1         |

**c. Participación de Mercado de Gelatinas ( % )**

|              | <b>1990</b> | <b>1991</b> | <b>1992E</b> | <b>1993B</b> |
|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Imperial     | 29.0        | 33.0        | 33.0         | 34.0         |
| Universal    | 14.0        | 12.0        | 12.0         | 11.0         |
| Sabor        | 12.0        | 11.0        | 13.0         | 15.0         |
| Pronto       | 5.0         | 10.0        | 12.0         | 13.0         |
| Otras marcas | 40.0        | 34.0        | 30.0         | 27.0         |
| Total        | 100.0       | 100.0       | 100.0        | 100.0        |

Gelatina IMPERIAL ha incrementado su participación de mercado en desmedro de UNIVERSAL, al consolidarse el

tamaño de 250 g dentro de ese segmento que tiene mayor aceptación en el consumidor .

## **2.2.- LA COMPETENCIA**

Los principales competidores como UNIVERSAL y SABOR utilizan como estrategia de participación de mercado, su tamaño de 250 g que muestra un alto rendimiento, presentación en bolsa de polietileno y principalmente su menor precio; así: UNIVERSAL, 30 % más barato que la marca IMPERIAL y SABOR 31.8% también más barato que la misma marca.

En cambio la marca PRONTO concentra su estrategia en el tamaño de 160 g, en bolsa de papel polietileno con diseños modernos, precio bajo y venta directa a mayoristas, con una inversión menor en precio por el usuario final .

Marcas competidoras otorgan mayores márgenes y condiciones de crédito a intermediarios.

## **2.3. EL PRODUCTO**

En el mercado esta ocurriendo el ingreso de productos y marcas con diseños novedosos y precios competitivos de países vecinos (CHILE, USA, etc.).

Un factor limitante de un mayor crecimiento de las ventas ha sido la falta de aprovisionamiento oportuno de gel y

problemas de capacidad de producción en el tamaño de 85g.

Escasez de gel a nivel mundial está afectando la producción y calidad de Gelatina IMPERIAL.

La marca IMPERIAL basa su estrategia en la alta calidad del producto, variedad de sabores y colores .

#### **2.4. PRECIOS**

Reducción de márgenes para productos IMPERIAL, por incremento de gastos para mantener calidad premium y porqué también se mantendrán precios más competitivos .

La competencia mantiene la estrategia de menores precios y mayor margen al intermediario, sin embargo se manifiesta una tendencia a que el diferencial de precios sea cada vez menor.

En valores se manifiesta una reducción de precios promedio por kilo de 50. %.

Precios de la marca IMPERIAL ha estado en un 30. % por encima de principales marcas competitivas lo que nos hace perder competitividad



## **2.5. MERCADO / DISTRIBUCION**

- Presencia creciente en el mercado, de gelatinas de menor precio versus IMPERIAL.
- Pérdida de presencia de distribuidores como canal de distribución principal, por problemas financieros y de liquidez.
- Existe la expectativa de que las ventas de IMPERIAL crezcan en un 4 % versus año 1992.
- El mercado de gelatinas muestra una tendencia ligeramente creciente, sin embargo es un mercado muy vulnerable al precio
- El consumidor mantiene una marcada tendencia por adquirir productos de bajo precio y alto rendimiento.

## **2.6. PROMOCION / PUBLICIDAD / GASTOS DE MERCADO**

- Para mantener el liderazgo de la marca IMPERIAL se hace necesario incrementar los esfuerzos de mercadeo, como incrementar la fuerza de ventas (promotores y ventas mayoristas).
- Para mantener la lealtad de marca por parte del consumidor, se desarrolla un plan de muestreo, degustación e impulsación de gelatina IMPERIAL en los supermercados con un equipo de 6 promotoras .

- Para promover la venta y lograr mayor cobertura se establecen concursos de ventas entre vendedores por volumen y por cliente .
- La mayor inversión publicitaria se realiza en televisión para mantener el liderazgo de marca y la recordación de marca.

### **3. EL MICROAMBIENTE**

#### **3.1. PROVEEDORES**

Actualmente se está teniendo dificultades en el aprovisionamiento de gel, que podría limitar más adelante el cumplimiento de los estimados de ventas .

#### **3.2. INTERMEDIARIOS**

Los clientes podrían ver afectados sus costumbres y hábitos de compra en puntos de ventas; por la pérdida de presencia de distribuidores como canales de distribución principales por problemas financieros y de liquidez convirtiéndose los mayoristas en una buena alternativa .

#### **3.3. CLIENTES**

El consumidor va a estar cada vez más influenciado por la presencia de más marcas de gelatinas de otros países con variedad de presentaciones y precios.

## **4. ANALISIS FORD**

### **4.1. FUERZAS**

- Marca líder del mercado.
- Crecimiento en la participación de mercado.
- Alta calidad del producto.
- Fuerte imagen de marca.

### **4.2. DEBILIDADES**

- Disminución en los niveles de distribución.
- Precios altos comparados con la competencia.

### **4.3. OPORTUNIDADES**

- La consolidación en el mercado del tamaño de 250 g está permitiendo alcanzar mayor participación de mercado.
- Crecimiento del mercado.

### **4.4. AMENAZAS**

- Escasez de gel en el mercado mundial.
- Existe un segmento considerable del mercado con una marcada tendencia por adquirir productos de bajo precio.
- El Ingreso de marcas extranjeras con diseños vistosos con precios muy competitivos va competir frontalmente con gelatina IMPERIAL.

### **III. DIAGNOSTICO**

#### **3.1. CURVA DE EXPERIENCIA**

Considerando que Gelatina Imperial S.A. tiene más de 5 décadas en el mercado peruano, ha alcanzado una alta eficiencia y productividad en sus métodos de producción, lo cual unido a sus altos niveles de producción; alcanza costos muy competitivos y estándares de liderazgo en la industria de las gelatinas .

#### **3.2. CICLO DE LA VIDA DE LA GELATINA**

La gelatina se encuentra desde hace varios años en una etapa de una madurez progresiva y continua. La prolongación de esta etapa de madurez, ha sido gracias al desarrollo de estrategias de mercadotecnia aplicadas oportunamente

Podemos mencionar las principales estrategias ensayadas, de acuerdo a la cercanía de la frontera con la etapa de declinación:

**PRODUCTO** : Modificaciones en el estilo y/o diseño del envase y de sabores.

**PRECIO** : Se establece una competencia intensa de precios, basado en políticas de descuentos.

**DISTRIBUCIÓN** : Incentivos a los canales, atención directa a detallistas.

**Las actividades desarrolladas han sido las siguientes :**

- a) Se diversifican sabores**
- b) Envase de polietileno dirigido especialmente a las clases de bajos ingresos.**
- c) Se recurre a la publicidad para motivar un mayor consumo y preferencia por las marcas.**
- d) Con el avance tecnológico la competencia se intensifica.**
- e) Aparecen nuevos envases.**
- f) Toman mayor importancia para el consumidor el factor precio y rendimiento.**
- g) Se desarrollan nuevos sabores.**
- h) Se enfatizan campañas promocionales con descuentos de precio, buscando mayor penetración de mercado.**

### **3.3. SEGMENTACION**

- a) El mercado está segmentado básicamente por la edad, siendo el Heavy User el niño entre 2 a 7 años, cuyo hábito de consumo es atendido por la madre de familia joven con altas exigencias de cuidado y atención personal.**
- b) Segmentación por beneficios buscados por el consumidor :**
  - Economía ( menor precio )**
  - Rendimiento (más porciones )**
  - Calidad (marca y garantía )**

### **3.4. POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento de las principales marcas se han identificado como las siguientes :

Marca : posicionamiento

IMPERIAL : tu rico alimento en todo momento con variedad de sabores y colores.

Universal : El mundo de la diversión y del sabor.

Sabor : Alto rendimiento, mayor economía.

Pronto : El juego del sabor y del color.

### **3.5. ANALISIS DE PORTAFOLIO : PRODUCTO / MERCADO**

La gelatina Imperial se ubica en el cuadrante III, de la matriz de producto/mercado; es decir un producto con lento crecimiento de mercado pero con una participación relativa alta de mercado. De ahí que el flujo de efectivo generado por la gelatina IMPERIAL, un alto porcentaje se dirige a solventar las actividades de mercadeo del producto, mientras que la otra parte se invierte en desarrollar nuevos productos ó ha desarrollar productos existentes potenciales.

## **IV. FORMULACION ESTRATEGICA DEL PRODUCTO**

### **4.1. POSICIONAMIENTO DE MARCA**

**MARCA : GELATINA IMPERIAL**

**POSICION DE MARCA :** Gelatina IMPERIAL, es un producto de alta calidad, de fácil preparación y garantía que se disfrutan en todo momento.

**GRUPO OBJETIVO:**

Primario; niños de 2 a 7 años de niveles socio económico medio alto y medio típico.

Secundario : Amas de casa con hijos en edad escolar, decisorias de compra.

**BENEFICIO FUNCIONAL:**

Producto alimenticio con variedad de sabores y colores de fácil preparación, con la garantía de la marca IMPERIAL.

**BENEFICIO EMOCIONAL:**

Un mundo de fantasía de color y sabor con Gelatina IMPERIAL.

**POLITICA DE PRECIOS:**

Mantener precios premium no mayores al 10%.

## **POLITICA PROMOCIONAL:**

Promociones dirigidas a premiar la lealtad del consumidor de Gelatina IMPERIAL e incentivar con concursos al intermediario.

### **4.2. POSTURA COMPETITIVA**

La estrategia que desarrollará Gelatina IMPERIAL está en una estrategia defensiva de fortificación con defensa móvil, cuyo objetivo fundamental es consolidar el liderazgo en el mercado y la innovación permanente de nuevos conceptos de producto en postres.

### **4.3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO**

Gelatina IMPERIAL, se encuentra en un proceso de estrategia de crecimiento intensivo, con una combinación de desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

Nuestra estrategia de crecimiento en ventas se orienta a lograr una mayor penetración de mercado en el segmento Institucional: Cooperativas, minas, Hospitales y Clínicas.

## **V. PROBLEMAS CLAVES**

- 5.1 Como ampliar mercado, manteniendo un Premium price.
- 5.2 No hay una diferenciación de valor percibido por el consumidor, que justifique un Premium price. Imagen de "Producto caro".



- 5.3. Distribución selectiva y de baja cobertura.
- 5.4. Inversión publicitaria limitada con baja efectividad.
- 5.5. Frenar el crecimiento de Gelatina Pronto en Lima y en el norte del país.

## **VI. OBJETIVOS**

- 6.1. Incrementar volumen de ventas en 4%, para alcanzar un market share de 34%.
- 6.2. Mejorar la imagen del producto y de la marca.
- 6.3. Mantener nivel de márgenes.
- 6.4. Mejorar los niveles de distribución.
- 6.5. Mejorar la imagen promocional de la marca.

## **VII. ESTRATEGIAS**

- 7.1. Incrementar volumen de ventas y market share.
- 7.2. Desarrollar un alto perfil competitivo para la marca.
- 7.3. Mantener precios competitivos, con un premium price no mayor a 10%.
- 7.4. Incrementar los niveles de distribución.
- 7.5. Desarrollar campañas publipromocionales para la marca.

## **VIII. PLAN DE ACCION**

**8.1. ESTRATEGIA: Incrementar volumen de ventas y participación de mercado.**

**a. Mantener precios competitivos en el mercado.**

Premium Price no mayor a 10%.

Se evaluará periódicamente la estructura de costos y se analizará costos alternativos comparándolos con costos/precios de países de la región.

**b. Ampliar la cobertura de venta horizontal y vertical**

Vender directamente a mayoristas en Lima y provincias.

Reforzar la venta detallista, con colocación de afiches en puntos de ventas, exhibidores y un plan de merchandising.

**c. Plan de ventas**

Incentivar a la fuerza de ventas por mayor colocación de nuestros productos en puntos de ventas que incrementen el nivel de stock; también por captación de nuevos clientes y nuevas zonas de comercialización.

## **8.2. ESTRATEGIA: desarrollar un alto perfil competitivo para la marca.**

### **a. Consolidar la estandarización de las características organolépticas del producto.**

- Continuar utilizando sabores importados ó locales de la mejor calidad.
- Desarrollo de nuevos sabores para rotación de sabores/colores: manzana, uva.

### **b. Mejorar diseño e impresión de material de empaque**

- Se coordinará con agencia de publicidad para el desarrollo de nuevos bocetos que modernicen la marca.
- Se evaluará proveedores externos para provisión de material de empaque, a mejores precios y de mejor calidad.

### **c. Se innovará la marca.**

- Lanzamiento de línea dietética en los sabores tradicionales: Fresa, Naranja y Piña.

### **d. Mantener la relevancia de la marca Imperial en todas las comunicaciones al consumidor y al comercio**

**8.3. ESTRATEGIA: Mantener precios competitivos, con premium price no mayor a 10%.**

- a) Revisión continua de costos y precios del mercado para mantener nuestro objetivo de liderazgo de precios.
- b) Revisión periódica de los objetivos de rentabilidad de la marca.
- c) Los precios serán incrementados trimestralmente siguiendo los índices de inflación y devaluación y evaluando precios de competidores.

**8.4. ESTRATEGIA: Incrementar los niveles de distribución**

- a) Mantener un nivel de inventarios para un mes o un mes y medio en los mayoristas.
- b) Reforzar selectivamente, la distribución y exhibición en principales negocios mayoristas y minoristas.
- c) Ampliar canales de distribución en provincias a través de mayoristas.
- d) Redefinir incentivos de ventas y concursos de ventas para vendedores e intermediarios.

**8.5. ESTRATEGIA: desarrollar campañas publipromocionales para la marca.**

- a) Desarrollo e implementación orientados a premiar la lealtad del consumidor y a la prueba de nuevos sabores:
- Moldes Gelatineros con figuras de muñequitos.
  - Stickers de la “Historia de los Monstruos” in pack (dentro de cada paquete).
- b). Incentivar a los intermediarios, principalmente a los detallistas con concursos directo por una cuota mínima de compras: artículos utilitarios de menaje para el hogar.
- c). Orientar el mayor peso de las compañías en televisión a las 3 principales ciudades del norte del país: Piura, Chiclayo y Trujillo para frenar el crecimiento de la Gelatina Pronto.

**IX. PRESUPUESTO OPERATIVOS**

**9.1. PRESUPUESTO DE VENTAS DE GELATINA IMPERIAL**

|                 | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SET | OCT | NOV | DIC | TOTAL |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| TONS            | 117 | 84  | 80  | 78  | 70  | 72  | 74  | 61  | 84  | 66  | 90  | 103 | 979   |
| VENTAS US\$'000 | 264 | 194 | 196 | 182 | 151 | 167 | 165 | 134 | 203 | 145 | 203 | 251 | 2'255 |

Las ventas han sido proyectadas tomando como referencia el crecimiento del PBI, del entorno competitivo y de la tendencia de los 3 últimos años.

También se ha considerado la estacionalidad de las ventas que de Noviembre a Marzo constituyen el 48.4% de las ventas totales del año.

## **9.2. INVERSION PUBLICITARIA Y PROMOCIONAL 1993B**

| <b>PUBLICIDAD</b>                     | <b>US\$'000</b> | <b>% DEL TOTAL DE VENTAS</b> |
|---------------------------------------|-----------------|------------------------------|
| TV                                    | 169             | 7.5                          |
| Prensa/Revistas                       | 19              | 0.9                          |
| Radio                                 | 32              | 1.4                          |
| Producción                            | 5               | 0.2                          |
| Total Publicidad                      | 225             | 10.0                         |
| <b><u>PROMOCION AL CONSUMIDOR</u></b> | 50              | 2.2                          |
| <b><u>PROMOCION AL COMERCIO</u></b>   | 10              | 2.7                          |

La Inversión publicitaria se orientará principalmente a televisión por su alcance masivo, con énfasis en programas infantiles y femeninos.

En tanto que la estrategia promocional al consumidor estará dirigido a premiar la lealtad de marca con artículos utilitarios como: moldes gelatineros, tapers, etc.

**9.3. ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS 1993B  
(GELATINAS IMPERIAL)**

|                          | <b>US\$'000</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|-----------------|----------|
| Volumen (Tons)           | 979             |          |
| Ventas Netas             | 2'255           | 100.0    |
| Margen Bruto             | 813             | 36.1     |
| Promoción al Comercio    | 10              | 0.4      |
| Promoción al Consumidor  | 50              | 2.2      |
| Publicidad               | 225             | 10.0     |
| Gastos de Ventas         | 113             | 5.0      |
| Margen después de        |                 |          |
| Gastos de Productos      | 415             | 18.4     |
| Gastos de Administración |                 |          |
| y Sistemas               | 118             | 5.2      |
| Utilidad Operativa       | 297             | 13.2     |

La meta de rentabilidad bruta es alcanzar un 36.1% sobre las ventas netas, de manera de tener un mínimo de 13.2% de utilidad operativa, con gastos de mercadeo equivalentes a 17.6% de las ventas.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 1) Como una conclusión trascendental del desarrollo de un plan de marketing, está en que toda empresa cualquiera que sea su carácter (Público ó Privado) debe tener como filosofía permanente el planificar sus actividades; de ahí que la planificación se ha constituido en una herramienta vertebral de toda empresa.**
- 2) No obstante el avance de las ciencias administrativas, que están aportando nuevos conceptos a la teoría de la dirección y gestión de negocios; como son calidad total, reingeniería y el servicio integral al cliente; el concepto de las 4 P's en el Marketing Mix tiene una vigencia fundamental en el Plan de Marketing, ya que concentra objetivos a alcanzar concretos.**
- 3) Si bien el plan de marketing es una herramienta de planificación de amplio uso en las grandes empresas, su aplicación por sí sólo no es suficiente, requiere una permanente visión y ajuste de acuerdo al desarrollo del escenario en que se desenvuelve; razón por la cual es conveniente tener siempre a la mano un plan de contingencia.**
- 4) Siendo el escenario en el que se desarrollan las actividades de las empresas y personas altamente aleatorio; es conveniente que los planificadores fijen parámetros entre los cuales podrían desarrollarse los planes de una empresa; así por ejemplo definiendo un escenario optimista, uno intermedio y otro pesimista, en razón de los cuales ajustar cifras.**



**5) Algunas lecciones aprendidas que se han podido extraer de la aplicación del plan de marketing, tenemos:**

- **Si bien se orientó un mayor apoyo publicitario y promocional, así como de distribución a ciudades como Trujillo y Chimbote para restar puntos a la competencia, difícilmente el consumidor final opta por desprenderse de una marca, inmediatamente; mostrando lealtad de marca, hacia lo que en el momento consume; adicionalmente que existen segmentos de mercado, a los que la marca no llegará por el posicionamiento que tiene (así por ejemplo, es poco probable que un consumidor de zonas marginales sea gran consumidor de gelatina imperial).**
- **Se pensó que con la apertura del mercado al ingreso de productos importados de mejor calidad, el desarrollo de una línea de gelatinas dietéticas, tendría alguna aceptación, lo cual no se ha dado a lo que se esperaba, que participara de un 10 % del mercado total de gelatinas.**
- **En situaciones de estabilización económica y de ajustes, el consumidor de ésta parte del continente seguirá prefiriendo productos de menor precio y con mayor rendimiento, que a una mejor calidad; principalmente al mayor porcentaje de la población.**

## **BIBLIOGRAFIA**

1. **KOTLER, PHILIP. Fundamentos de Mercadotecnia.**  
Ed. Prentice-Hall, Inc., 1982.
2. **KOTLER, PHILIP. Mercadotecnia.**  
Ed. Prentice-Hall, Inc., 1981.
3. **GULTINAN, JOSEPH P. Y GORDON, W. PAUL.**  
Administración de mercadeo. Ed. McGraw-Hill, 1982.
4. **STAPLETON, JHON. Como se prepara un Plan de Marketing.**  
Ed. Anaya, 1973.
5. **STANTON, WILLIAM. Fundamentos de Marketing.**  
Ed. McGraw-Hill, 1980.
6. **HERMAN, RAYMOND H. Desarrollo y Ejecución de Estrategias de Mercadeo.**  
Ed. Norma, Bogotá, 1986.
7. **HANAN, MACK. Estrategias Recompetitivas.**  
Ed. Norma, Bogotá, 1987.
8. **SALLENAVE, JEAN PAUL. Gerencia y Planeación Estratégica.**  
Ed. Norma, Bogotá, 1985.

9. **RIES, AL Y TROUT, JACK. Posicionamiento : La Batalla por su mente. McGraw-Hill, México, 1982.**
10. **STEINER, GEORGE. Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber. CECSA, México, 1983.**
11. **LUTHER, WILLIAM. El Plan de Mercadeo: Cómo prepararlo y ponerlo en marcha. Ed. Norma, Colombia, 1985.**
12. **GRIMATERRE, JOAN DAVID Y TEMA MILLAN, JOAQUIN. Análisis y Formulación de Estrategia Empresarial. Ed. Hispano-Europea, España, 1984.**
13. **ANSOFF, H. IGOR. ESTRATEGIES FOR DIVERSIFICATION. HARVARD BUSINESS REVIEW, SET-OCT, 1957.**
14. **REVISTA 1/2 DE MARKETING. Varios Números. Lima, Perú.**
15. **REVISTA 1/2 DE CAMBIO. Varios Números. Lima, Perú.**
16. **REVISTA MONEDA. Año V, Enero 1994 , N°67, Lima, Perú.**
17. **REVISTA ACTUALIDAD ECONOMICA, AÑO XV, N°149, Nov. 1994, Lima, Perú.**