

4-3 ÁNGEL: EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO

Este caso fue escrito por Fernando Chiappe, Profesor de Marketing de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. Copyright© 1999 por la Universidad de Piura, Perú. Prohibida su reproducción total o parcial. Derechos Reservados. Autorizado para uso exclusivo de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Maltería Lima tiene hoy la gran oportunidad de entrar a competir por primera vez en el mercado de consumo masivo de cereales para el desayuno, con un producto de hojuelas de cebada que puede llegar a costar casi la mitad de lo que cuesta la hojuela de avena. Si esto lo unimos a la gran necesidad de mejorar la alimentación popular que existe en nuestro país, los resultados pueden llegar a ser inimaginables, tanto por el aumento de rentabilidad que produciría esta nueva línea como por el gran aporte social que se haría al país...

Con estas palabras, Luis Estrada, Gerente de Administración y Finanzas de Maltería Lima y promotor del proyecto, comentaba al Comité Comercial de la empresa, el análisis del mercado peruano de avenas presentado por un grupo de asesores comerciales. Eran los primeros días del mes de marzo de 1996.

Desde muchos años atrás se sabía que dicho mercado podría ser muy interesante para Maltería Lima y hoy, más que nunca, el proyecto cobraba más relevancia.

La diversificación de actividades de la empresa contaba con el apoyo total de la Gerencia General, y el personal involucrado en el proyecto estaba muy interesado en su éxito, no sólo por el gran impacto social, sino también por el reto que implicaba entrar a competir en el mercado de consumo masivo por primera vez.

HISTORIA DE LA CORPORACIÓN BACKUS

La Corporación Backus y Johnston está formada por un grupo de empresas que en su mayoría están relacionadas al negocio cervecero. En la tabla 1 se muestra la situación de estas empresas a diciembre de 1995.

Adicionalmente el grupo Backus estaba conformado por Quipudata, empresa dedicada al servicio de procesamientos de datos, mantenimiento de equipos de cómputo y elaboración de programas; Industrias del Envase, que elabora productos plásticos, impresión de papeles y cartones; Backus Trading, que se dedica a la producción y comercialización en el exterior de productos agroindustriales como el espárrago, el pimiento del piquillo, entre otros; y Jugos del Norte, dedicada a la producción y comercialización (local y externa) de jugos y frutas.

Maltería Lima

En 1955, Backus y Johnston y la Compañía Nacional de Cerveza, las dos empresas de cerveza más importantes del Perú, fundan Maltería Lima con la finalidad de satisfacer sus necesidades de malta. Controlando dos variables muy importantes: la calidad y el precio. Durante 1995 se vendieron 55,416 Tm de malta y productos derivados. Las ventas netas ascendieron a US\$ 8.395,690 y las utilidades alcanzaron US\$ 332,759. En el anexo 1 se detalla el estado de ganancias y pérdidas a diciembre de 1995.

CAPITULO 4: Competencia a través de los precios

Maltería Lima elabora, entonces, tres tipos de malta: Pilsener, Munich y maltas especiales tipo caramelo y tostada, las cuales se venden al Grupo Backus, y eventualmente, a la empresa Cervezas Regionales del Ecuador.

	Venta en Cajas de Cerveza unidades	Ventas (US\$)	Utilidades Netas (US\$)	Otros
Cervecería Backus y Johnston	51.722,22	230.870,68	46.106,03	1.573,405 cajas de gaseosa y agua tónica. 69.556 cajas de Chámpale
Cervecería Del Norte	5.811,86	28.656,46	6.346,55	
Cervecería San Juan	7.385,43	42.538,63	7.204,71	
Sociedad Cervecera de Trujillo	4.427	21.810,34	3.663,79	Cobertura: norte del país
Compañía Nacional de Cerveza *	20.489	78.160,77	12.284,48	100 millones de envases 40,271 Tm de vidrio
Compañía Manufacturera de Vidrio del Perú				

TABLA 1: Empresas del Grupo Backus -1995

(*) Su adquisición por el Grupo Backus, en 1994, conformó la Unión de Cervecerías Backus y Johnston, la que concentra el 80% del mercado cervecero del país.

La actividad principal de la empresa seguía siendo la fabricación de malta. Sin embargo, desde 1982 empieza a comercializar varios productos para el consumo humano, como son: hojuelas de cebada, hojuelas de avena, morón² perlado y mejoradores de masa. El volumen de venta de estos productos, a la fecha, era de 3,000 Tm anuales.

La filosofía de la organización impuesta por la dirección, estaba basada en una estructura de sólo tres niveles. Un nivel gerencial, compuesto por la Gerencia General, la Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia Comercial; un nivel medio, que engloba todas las Jefaturas y Superintendencias; y un tercer nivel, en el que están incluidos todos los empleados y obreros. Además, se intentaba no destacar la función específica de las personas, es decir, se admitía la multifuncionalidad de las tareas. La estructura orgánica se muestra en el anexo 2.

DESARROLLO DE LA CEBADA NACIONAL

En el tiempo en que Maltería Lima empezó a operar, la cebada que se comercializaba en el Perú era de calidad inferior a la importada, pero mantenía una excelente relación de precios frente a ésta (relación de 4 a 1). Esto ofrecía una oportunidad de negocio si se lograba incorporar la cebada en el proceso de fabricación de malta.

A principio de los años setenta, se inicia un proceso de apoyo al campo con equipos y asistencia técnica. Una de las principales acciones realizadas fue la ejecución del Programa de Investigación para el Mejoramiento Genético y Agrónomo de la Cebada en el Perú, junto con la Universidad Nacional Agraria.

(2 El morón viene a ser el grano de cebada sin cascara. Puede ser perlado, es decir, pulido o simplemente partido.)

El criterio que se siguió fue el de promocionar el campo dando prioridad al aumento de la productividad. Aunque los estándares de calidad seguían siendo inferiores a los internacionales, se pudo incorporar pronto la cebada nacional al proceso de fabricación de malta, debido al temor, cada vez más latente, de que el gobierno militar de turno (de corte socialista) impidiera repentinamente las importaciones de cebada.

El desarrollo de la cebada nacional ya no sólo se veía como una oportunidad para reducir los costos de producción de malta, sino que se constituía en un punto estratégico para la industria cervecera del país.

Para respaldar el desarrollo del cultivo de este cereal, se creó, dentro de la organización de Maltería Lima, una división agrícola que, entre otras tareas, era responsable del financiamiento del cultivo, entregando para esto: adelantos de semillas, fertilizantes y asesoría técnica.

Maltería Lima se dedicó durante 20 años a promover el cultivo de la cebada en el Perú. Para ello se desarrollaron centros de acopio en la sierra central del país (Huancayo), al sur (Ica y Arequipa) y al norte (Huacho y La Libertad).

En 1993 se comenzó a desmontar el modelo porque, si bien fomentó el incremento de áreas cultivadas, no logró los estándares de calidad adecuados para la industria maltera. La cebada importada tenía rendimientos superiores y, adicionalmente, el temor de la prohibición ya no existía.

Además, la reconversión industrial de los años ochenta aumentó la exigencia de reducir costos, lo que llevó a la corporación a cuestionarse el mantenimiento de la unidad agrícola y, por último, si se debía mantener o no la maltería.

Luis Estrada menciona los argumentos que se dieron en aquel entonces a favor de seguir promoviendo el cultivo:

Este trabajo ha generado una buena imagen ante el campesinado, tanto es así que, durante los difíciles años del terrorismo, la planta no sufrió atentados, a pesar de estar ubicada en una zona de alta peligrosidad.

Por otro lado, nos ha permitido desarrollar una variedad de cebada que, si bien no es competitiva para la industria maltera, sí lo es para el consumo humano.

Pero la evolución del sector cervecero en el mundo y en el país apuró la decisión de no utilizar más, a partir de 1995, la cebada nacional en la elaboración de malta. Esto llevó a desmontar la unidad agrícola en forma definitiva, dejando sólo la función de compra y abandonando completamente el criterio promocional.

PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CEBADA

La línea de alimentos de cebada surgió en 1982 en función al subproducto que dejaba la cebada importada -del 100% de cebada destinada a la malta, el 2% no calificaba-. Esta cebada se vendía inicialmente como forraje, pero, a partir de 1983, se empezó a comercializar en hojuelas, en las zonas de la sierra donde su consumo era una costumbre antigua. El producto tuvo así una muy buena aceptación.

El negocio duró 304 años con un margen de ganancia razonable, debido al bajo costo de la materia prima. A inicios de los años noventa, este éxito atrajo la aparición de competidores con bajos precios, lo que generó inicialmente una reducción de márgenes y luego una pérdida de participación de mercado.

Este negocio llegó a utilizar 1,200 tm de cebada importada y 2,400 tm de cebada nacional por año, mientras que la elaboración de malta consumía unas 50,000 tm/año de cebada³ (el 90%, importada y el 10%, nacional).

En 1995 se comercializaban las siguientes marcas: Bonanza y Forza, en hojuelas de cebada; Del Fundo, para hojuelas de avena; ML, para morón perlado y partido; Maltipan y 2X3, para mejoradores de masa.

ANÁLISIS MAGRO Y SOCIOECONÓMICO DEL PAÍS

En 1990, el Perú dio un viraje de 180 grados cuando, en el mes de julio, el recién electo Presidente de la República asume sus funciones como primer mandatario. El producto bruto interno empezó a crecer en promedio el 6.12% por año, y la inflación a decrecer, de los niveles del 7,650% anual, en 1990, hasta llegar a menos del 10% anual, en 1995. El sector bancario logró un aumento de 8 veces en depósitos. El clima laboral se estabilizó, reduciéndose las horas perdidas por huelgas de 9.000,000 de horas/hombre a menos de 1.000,000 de horas/hombre.

El atractivo del país para la inversión extranjera pasó de un flujo anual de inversiones de US\$ 33.000,000, en 1991, a US\$ 2.810,000,000, en 1994. Las exportaciones e importaciones crecieron también a un ritmo acelerado, generando un desequilibrio en la balanza comercial que se iba cubriendo con el flujo de capitales de corto plazo e inversiones de largo plazo. El país empezaba a desarrollarse.

En el campo socioeconómico, las noticias no eran igualmente satisfactorias. Existían grandes diferencias culturales, económicas y sociales dentro de los cuatro segmentos de la población peruana. En el anexo 3 se presentan los rasgos generales de cada nivel socioeconómico (NSE), en el anexo 4 se muestra la distribución de la población según NSE, tanto en la capital como en el resto del país. El anexo 5 muestra la distribución del ingreso según NSE y el anexo 6 muestra la tendencia del ingreso familiar promedio por NSE, desde 1993 hasta 1995.

En 1995, a pesar de los esfuerzos del gobierno por revertir esta situación, la gran cantidad de la población pertenecía a los NSE C (bajos) y D (muy bajos). El Perú mostraba mejoras, pero aún el grado de pobreza y miseria era considerable. Los índices de desnutrición eran alarmantes y las alternativas económicas de alimentación eran escasas. Véase anexo 7.

3 De estas 50,000 Tm anuales, 5,000 Tm representaban aproximadamente el 10% del total de cebada nacional

empleada en la fabricación de malta.

PROYECTO ÁNGEL

La situación de pobreza del país y la imposibilidad de comprar cebada nacional requerían de acciones rápidas e innovadoras para aprovechar la aparente oportunidad que se presentaba para Maltería Lima.

Con imaginación se podría evitar que el negocio de hojuelas de cebada desapareciera para Maltería Lima, ya fuera por la gran competencia de empresas de bajo costo, en la sierra del país, como por la imposibilidad de utilizar el insumo nacional en la elaboración de malta.

Ante esta situación, la decisión era evidente: había que desarrollar una hojuela de cebada capaz de competir de igual a igual con la avena y que, al lograrlo, estableciera una gran diferencia de calidad con la hojuela tradicional de cebada. Con ello se lograría "desmarcar" de la competencia de bajo precio y a su vez se podría entrar a competir en el mercado de las avenas. Las dificultades se planteaban, ahora, desde el desarrollo de este nuevo producto hasta el cambio de hábitos de consumo.

El proyecto tenía un asidero comercial de gran calibre, tanto por el alto valor alimenticio cuanto por el bajo costo de producción de las hojuelas de cebada. Véanse los anexos 8,9 y 10.

Sin embargo, con la calidad de las hojuelas de Maltería Lima, en ese momento, era imposible intentar competir en el mercado de las avenas. La hojuela actual de cebada presentaba algunas desventajas frente a las de avena: su sabor amargo y su consistencia aguada no eran aceptados por los consumidores del gran mercado de la costa de Perú. Así lo muestran los resultados de pruebas ciegas realizadas años atrás con la empresa SAMIMP. La preferencia de Bonanza/Forza sólo alcanzaba el 24 y 28% mientras que la avena Quaker mostraba índices de preferencia del orden del 76 y 72%, respectivamente.

Era necesario, entonces, iniciar un desarrollo del producto que permitiera entrar a competir de igual a igual frente a las avenas. Para ello, había que realizar un análisis completo del tamaño de mercado, de las características de sus consumidores y de la competencia. La tarea no era sencilla, ningún país en el mundo tenía este tipo de experiencia.

Sin conocer las potencialidades del mercado de avenas ni las complejidades de entrar a competir en él, se delega al superintendente de planta, Ingeniero José Bellina, el mejoramiento de la hojuela de cebada nacional. Por otro lado, se encarga al equipo asesor, junto con los ejecutivos de Maltería Lima, la investigación de todo lo referido al mercado de avenas.

ANÁLISIS DEL MERCADO DE CERALES PARA EL DESAYUNO

Entre 1991 y 1995, las importaciones totales de avena en el Perú pasaron de 9,988 a 25,246 Tm, lo que daba para 1995 un promedio mensual de 2,103.83 Tm. En el país no se producía ni un kilo de avena. Se importaba de Australia, Canadá y Chile, principalmente. Esto significaba alrededor de US\$ 12.500,000 al año de importaciones, con un costo promedio de US\$ 480/xm de avena puesta en planta.

Según el último estudio de Panel de Consumidores, el 92.9% de los cereales para el desayuno son avenas, mientras que el 7.1% restante está conformado por productos instantáneos tipo cornflakes. Estos datos, junto con la información propia de Maltería Lima y la información de aduanas, generaban un mercado total de cereales para 1995 de 30,175 Tm, según muestra el anexo 11.

El mercado de avenas, a su vez, se dividía en 72.6% a granel y 27.4% envasada. El mayor consumo del segmento granel se concentraba en los NSE bajo y muy bajo; en el caso de los envasados, el mayor consumo se ubicaba en el nivel alto y medio. Los dos segmentos utilizaban una misma materia prima, con lo cual el grado de diferenciación de los productos se daba a través del proceso productivo de la hojuela (más fina o más gruesa, limpia de impurezas, etc.), calidad de envases, niveles de distribución y precios. Dentro del mercado de envasados, el 90% del mismo se comercializaba en bolsa de 450 gramos, mientras que la presentación a granel típica era la de bolsa de 10 kilos, la cual llegaba a manos del canal minorista y se expendía suelta según las necesidades de los consumidores, siendo el pedido promedio de éstos 250 gramos. La avena era el cereal por excelencia para el desayuno de las familias peruanas.

Clements Peruana lideraba la categoría desde hacía más de 60 años. En el mes de marzo de 1996 alcanzaba el 72.9% de participación de mercado según el Store Audit presentado en el anexo 12.

HÁBITOS DE CONSUMO

Los beneficios más valorados por el consumidor de avena eran: nutrición (el 80%), sabor (el 13%) y tradición (el 6%).

El 72% consumía avena con una frecuencia promedio de 5 días por semana. El 45% de los consumidores no utiliza leche dentro de su preparación, porcentaje que se incrementa en los niveles muy pobres, donde cerca del 60% prepara la avena con agua.

Los ingredientes más utilizados en su preparación son la canela (el 87%) y el clavo de olor (el 75%). Adicionalmente, las amas de casa suelen utilizar cocoa, manzana y anís. La avena es utilizada en pequeñas proporciones para la elaboración de sopas, mazamoras y refresco, en el verano. Sin embargo, el 95% de su uso se destina a la preparación de una compota para el desayuno.

El lugar de compra por excelencia es el mercado de abastos (plaza el 61%), seguido de la bodega (el 45%) y los autoservicios (el 9%). Estos últimos son el lugar preferido de los niveles socioeconómicos más altos.

El anexo 13 incluye más información correspondiente a los hábitos, usos y actitudes de los consumidores de avena.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El líder del mercado de avena era Clements Peruana, fabricante y distribuidor local de Quaker "La del viejito". Producto premium de la categoría, destacaba en el nivel socioeconómico alto y medio alto, cuyo posicionamiento era el de nutrición más salud, apoyado en su alto contenido de proteínas, vitaminas, fósforo, calcio, hierro y fibras.

Era percibida como la marca de mejor calidad y sólo se ofrecía envasada.

Adicionalmente, Clements contaba con la marca propia, 3 Ositos, la que estaba dirigida al segmento medio (envasada) y medio-bajo (a granel). Tenía un posicionamiento apoyado en buen sabor y sobre todo contaba con un diferencial de precios de entre el 15 y el 54% hacia abajo frente a Quaker. Su imagen era la de una marca que ofrecía calidad y su presentación más vendida era a granel por 10 kilos.

Otra parte importante en el mercado era la de un grupo de marcas de avena a granel, las cuales se movían entre el 10 y el 20% por debajo de 3 Ositos a granel y cuyo posicionamiento se apoyaba en una calidad media -hojuela más gruesa y con mayor contenido de impurezas- a bajo precio. Este grupo era sumamente agresivo y estaba dispuesto a otorgar descuentos al canal a fin de colocar grandes cantidades de producto. Destacan las siguientes marcas: 7 Días, Don Lucho, Grano de Oro, entre las más conocidas.

En los anexos 14,15 y 16 se presenta información más completa acerca del posicionamiento de cada marca, así como los niveles de precios de las diferentes presentaciones y los niveles de inversión publicitaria de cada marca en los últimos años.

DISTRIBUCIÓN

El Perú no dejaba de tener una realidad diferente y compleja en cuanto a la distribución. En esta categoría sólo el 9% de la venta se atiende por el canal autoservicio, mientras que el 91 % restante se comercializa a través de bodegas y puestos de mercado, ya sea por fuerza de ventas de distribuidoras y/o empresas fabricantes. En el anexo 17 se encuentran los niveles de cobertura de las principales empresas distribuidoras.

En Lima, capital del país, existían a inicios de 1996, 42.114 bodegas, 6.765 puestos de mercado y sólo 73 autoservicios. Esta fragmentación en la distribución se agrava más a nivel provincias, donde prácticamente el 100% de la venta minorista se canaliza a través de bodegas y puestos de mercado. Los márgenes del canal mayorista son del 3%, los del minorista, del 25% y los de autoservicio, del 35%, en promedio.

PRUEBAS DE PRODUCTO Y DE MERCADO

José Bellina, después de algunos meses de desarrollo de producto, llegó a la conclusión de que al fin tenía una hojuela de cebada capaz de competir de igual a igual con la mejor de las avenas; sobre todo en lo referente a las características organolépticas del producto.

Inmediatamente, Maltería Lima encarga la realización de pruebas internas del producto contra las diferentes marcas de avena del mercado. Los resultados fueron sorprendentes: se confirmó la mejora en la consistencia de las hojuelas de cebada y se logró un sabor bastante semejante al de las avenas, agradable y muy particular. La fórmula, como se le llamaría más adelante, contenía un saborizante natural de canela. La felicidad era grande en el grupo, pues aparentemente ya se tenía un producto competitivo.

En ese momento se toma la decisión de contratar a la empresa de investigación local - Apoyo S.A.- para que desarrolle una serie de estudios cualitativos y cuantitativos que

permitan conocer, entre otras cosas, el nivel de competitividad del nuevo desarrollo contra la marca líder de avena envasada en el mercado: Quaker.

Para el estudio cualitativo -Focus Group- se contó con 40 amas de casa, de todos los NSE. Los resultados fueron exitosos, las amas de casa mostraron agrado por el producto y lo más importante fue que no notaron diferencias relevantes frente a la avena.

Luego se realizó un estudio -tipo Blind Test4- a 600 hogares de Lima a fin de comprobar las bondades del nuevo producto a nivel cuantitativo. Una vez más se confirmó el éxito del desarrollo: el 52% prefirió avena Quaker y el 48% prefirió la cebada de Maltería Lima. Se había llegado al punto en que los dos productos comparados llegaban a ser indiferentes para las consumidoras. Los resultados más importantes de la prueba se presentan en el anexo 18.

Era evidente que las cifras anteriores, junto al análisis de mercado realizado, arrojaban una gran oportunidad para la introducción de una nueva marca en esta categoría. Existía un gran mercado, pero lo más importante, Maltería Lima ya contaba con un producto sustituto capaz de competir en el mercado de las avenas.

LA DECISIÓN DE LANZAMIENTO

El siguiente paso, una vez tomada la decisión de entrar a competir al mercado de avenas, suponía un análisis completo de las diferentes alternativas de posicionamiento para la marca. En concreto se contemplaban tres posibilidades:

La primera era lanzar el producto como cebada de calidad premium apelando a su buen sabor y características nutritivas iguales a la mejor de las avenas. La política de precios ofrecería un nivel de paridad frente a las avenas envasadas y a 3 Ositos a granel.

La segunda alternativa sugería posicionar el nuevo producto como envasado a precio de granel, para ello se tomaría como producto competitivo directo a 3 Ositos a granel, con lo que se intentaría trasladar todos los beneficios de un producto envasado - garantía de marca, peso cierto, fecha de producción y vencimiento, higiene, etc.- a los consumidores, sin que esto significara un incremento de precio. Esta opción estaba focalizada en lograr captar a los consumidores actuales de 3 Ositos a granel.

La tercera opción intentaba abarcar no sólo el mercado a granel de 3 Ositos, sino el del resto de marcas a granel, con lo que se intentaría nuevamente vender todas las ventajas de un producto envasado pero al precio del granel más bajo. Aquí el mercado ya no sólo sería el de las usuarias de 3 Ositos a granel, sino que incluiría a las usuarias de las demás marcas de granel.

Cada una de estas alternativas requería una política de precios y comunicaciones diferente, así como montos de inversión publicitaria distintos.

La decisión no era sencilla. La cebada era percibida como un producto bueno en la sierra del país, pero en la costa, mantenía una asociación muy fuerte con la cervecera. Además, debido a la fuerte presencia de los productos de la empresa Clements Peruana, todo intento de ingresar al segmento de cereales para el desayuno implicaría altos volúmenes de inversión publicitaria y mucho tiempo.

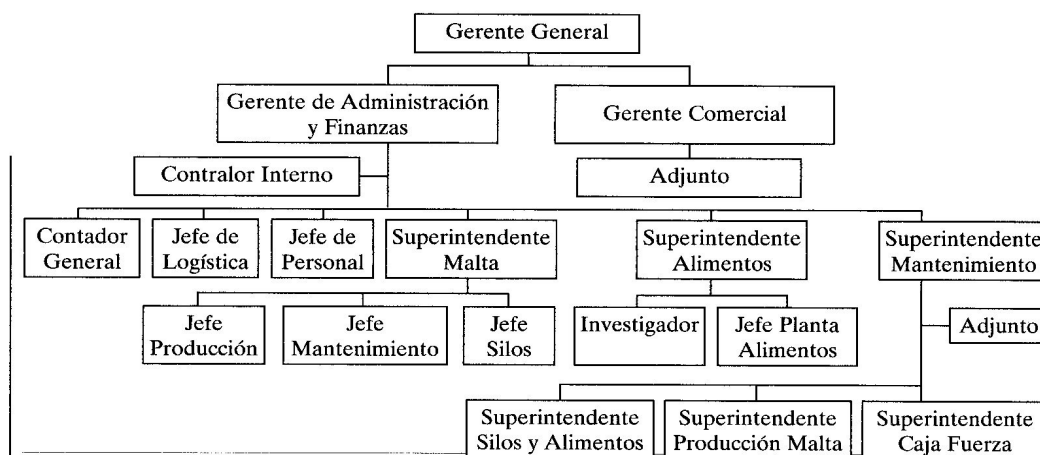
Con toda esta información, el Sr. Luis Estrada convocó a su Comité Comercial, integrado por el Gerente Comercial, el Superintendente de Planta, el Gerente de Logística, el Asistente Comercial y su grupo de asesores a fin de definir la mejor forma de aprovechar la oportunidad que se les presentaba en ese momento.

La Gerencia General esperaba un planteamiento comercial rápido y acertado, puesto que de ir adelante esta decisión debía ser aprobada por el directorio de la empresa, que se llevaría a cabo en los próximos días.

Anexos

VENTAS NETAS	8.395,70
Empresas Accionistas	6.709,90
Terceros	1.685,80
COSTO DE VENTAS	5.585,80
Empresas Accionistas	4.162,90
Terceros	-1.422,80
UTILIDAD BRUTA	2.809,90
GASTOS DE OPERACIONES	-2.412,50
Gastos de Administración	-2.070,40
Gastos de Ventas	-337,10
UTILIDAD DE OPERACIONES	397,40
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	72,40
Ingresos Financieros	10,80
Gastos Financieros	-86,20
Diversos Neto	175
RE	-27,20
UAIT	469,80
Participación de Trabajadores	-
Impuesto a la Renta	-137,10
UTILIDAD NETA	332,80

ANEXO 1: Maltería LIMA: estado de ganancias y pérdidas para el año terminado el 31-12-1995 (en miles de US\$) Fuente: Memoria 1996 - Maltería Lima.



ANEXO 2: Estructura orgánica
Fuente: Memoria 1996 - Maltería Lima.

	A	B	C	D
Denominación	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Raza	Blanca	Blanca/Mestiza	Mestiza	Mestiza
Educación Jefe del Hogar	Superior/Universidad	Superior/Universidad	Secundaria	Secundaria/Primaria
Colegio de Hijos	Privado	Privado/Estatal	Estatal/Privado	Estatal
Ocupación Jefe del Hogar	Empresario/Ejecutivo	Profesional (Trabajo especializado)	Comerciantes/Empleados	Comerciantes/Técnicos/Obreros
Ingreso Mensual Promedio (US\$)	3609	954	377	233
Tenencia de Automóvil (%)	97	50	9	1
Tenencia de Heladera (%)	100	97	75	44
Tenencia de Teléfono (%)	100	89	54	23
Tenencia de TV Color CIR (%)	99	87	59	35
Tenencia de Electrodomésticos (Prom.)	28	19	11	7

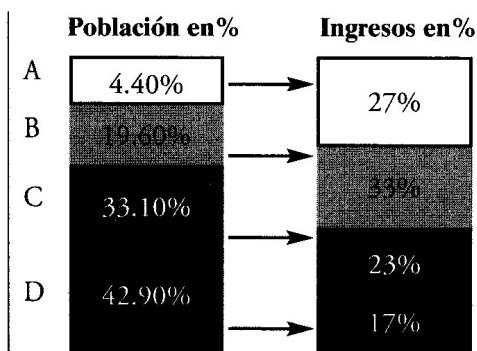
ANEXO 3: Rasgos generales de los niveles socioeconómicos

Fuente: Apoyo 1995.

	LIMA		TOTAL PERÚ	
	HOGARES	%	HOGARES	%
A	62,10	4,40%	85,70	1,60%
B	278,80	19,60%	537,20	10,20%
C	470,50	33,10%	1.700,10	32,20%
D	609	42,90%	2.949,70	55,90%
E	1.420,40	100%	5272,70	100%

ANEXO 4: Distribución de la población por niveles socioeconómicos

Fuente: Apoyo S.A. Niveles SocioEconómicos 1995.



ANEXO 5: Distribución del ingreso familiar según nivel socioeconómico (Lima Metropolitana)

Fuente: Apoyo NSE 1995.

	1993	1994	1995	INCREMENTO 1995 vs. 1993
A	2.737	3.754	4.506	64,60%
B	630	838	1.022	62,20%
C	242	353	420	73,50%
D	124	202	226	82,20%
PROM.	347	475	629	81,30%

ANEXO 6: Tendencia del ingreso familiar promedio mensual por NSE (US\$)

Fuente: Apoyo 1996.

Tipos de desnutrición Nivel nacional (< 6 años)			
	1991	1996	
Aguda (1)	0,40%	1%	
Crónica (2)	34%	26%	
Global (3)	11%	8%	
Prevalencia de desnutrición	crónica en niños D.C.	menores de %Niños	5 años %Niñas
Nacional	48	50,90	49
Lima	24	50,70	49,30
Callao	20	50,70	49,30

ANEXO 7: Desnutrición en niños

Fuente: Encuesta Nacional de Desarrollo y Salud 1995 y Encuesta Nacional de Niveles de Vida 1993.

(1) Pérdida de peso por enfermedad reciente. Poco peso para la talla.

(2) Estatura baja para una edad por problemas de salud y alimentación pasados.

(3) Bajo peso para una edad por diversos factores.

Costo 56% menos que la avena

Representa menor % del ingreso familiar

Permite mayor cobertura en programas sociales. Permite destinar recursos a otras necesidades

Efecto por sustitución de importaciones

Cebada = 100% Nac.

Avena = 100% Importada

Ahorro en divisas

Traslado del gasto en ingreso de agricultores

Generación de empleo

Vincula a más de 1000 agricultores en zonas: el 51,6% Población Economic. Inactiva.

El 61 % desnutridas

Alimento completo

18% más carbohidratos 74% menos grasa

2099 ui de vitamina A por cada 100 gr (Vista, piel, mucosa, crecimiento y reproducción)

de células)

289% más de vitamina B1 (Energía /Respiración de la piel) 100% más de vitamina B2 (Energía a células musculares)

19% más de vitamina B3 (Soportar temperaturas elevadas, ayuda a la oxidación de ácidos grasos)

21% más de fibra (Digestión)

Bajo nivel de colesterol 33% MENOS HÚMEDA

Evita mohos y deterioro

Permite empaque menos resistente (menor costo)

ANEXO 8: Ventajas de la cebada vs. la avena Fuente: Maltería Lima.

Elemento	Unidad Medida	Hojuela cebada	Hojuela avena	cebada vs. avena
Carbohidratos	gr/100 gr	82,36	69,88	18%
Grasas	gr 1100 gr	1,71	6,58	-74%
Humedad	gr 1100 gr	6,50	9,71	-33%
Fibra	gr 1100 gr	1,14	0,94	21%
Beta - Caroteno	UI	2,10	-	-
B1	gr 1100 gr	0,78	0,20	289%
B2	gr/100 gr	0,14	0,07	100%
B3	gr 1100 gr	1,03	0,86	19%

ANEXO 9: Alimento cebada vs. avena Fuente: Maltería Lima.

	Envasada avena	450 gr \$1 Tm cebada	Granel avena	Kg. \$1 Tm cebada
Costo de Producción	12,95	11,50	12,95	11,50
Materia Prima	479,92	283,37	479,92	283,37
Otros Insumos	0	43,10	0	43,10
Envases	79,15	79,15	15,76	15,76
Fletes	4,74	4,74	4,74	4,74
Manipuleo	1,72	1,72	1,72	1,72
TOTAL				
COSTOS VARIABLES	578,48	423,58	515,09	360,19
VARIACIÓN: \$		-154,90		-154,90
%		-26,77		-30,07

ANEXO 10: Costos variables de la cebada vs. la avena Fuente: Maltería Lima.

Tipo	%	Tm2
Avenas importadas	100	25.246
Envasadas	27,40	6.917
A granel	72,60	18.329
Otros cereales	100	1.929
Cerevita	37	720
Kiwigen	16	309
Otros	28,10	542
Importados	18,60	359
Cebada"		3.000
Total general		30.175

ANEXO 11: Mercado de cereales 1995 (Ventas)

a Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas, b Fuente: Maltería Lima (Ventas Aproximadas).

Empresas	Marcas	Febr- Mar 1995	Abr- May 1995	Jun- Jul 1995	Ago- Set 1995	Oct- Nov 1995	Dic- Ene 1996	Feb- Mar 1996	Abr- May 1996
CLEMENTS PERUANA		73,60	75,10	72,20	72,20	73,60	69,50	69,60	72,9
	Quaker envasado	29,60	30,30	28,70	26,20	28	26	24,30	24,8
	3 Ositos envasado	5,20	6,20	7	4,40	6,20	5,10	4	3,2
	3 Ositos granel	23,90	25,30	23,30	26,90	26,50	28,20	30,20	32
	Quinuavena envasado	14,90	13,30	13,20	14,30	12,90	10,30	11	12,8
APROMSA	Gemavena envasado	4,20	3	6,10	8	6,40	6,80	5,10	5
MOIJNERO LOS ÁNGELES	Don Lucho granel	4,70	4,30	4,10	3,60	4,10	6	5,70	5,9
NESTLE PERO	Cerevita envasado	4,50	3,50	4,10	4,60	4,40	3,30	3,10	3,8
HERMISA	Titán granel	4,80	5,10	6,80	5	5,90	5,30	5,80	3,6
IGASA	7 Días granel	-	-	2	2,50	0,80	2	3,30	2,4
CEREALES S.A.	Paisana granel	2,50	1,70	1,80	0,90	1,10	0,80	2	1,2
AGROINDUSTRIA SANTA MARÍA	Grano de Oro	1,20	1,50	0,60	0,80	1,30	1,60	1,40	1

ANEXO 12: Evolución de la participación de mercado en toneladas por marcas Fuente: Store Audit. CCR.

Avena	Quinuaven a 7 Días	Cremave na 3 Ositos	Avena Avena Duryea 3 Ositos	Quaker
Beneficio diferencial	Más rica Más rápida de cocinar	Nutrición a menor costo	Más sabrosa Más rápida de preparar	Nutrición y salud Familia bien alimentada
Por qué	No hay beneficio Precocida Importada	Combina quinua /avena	Contiene fécula de maíz. Más cremosa	No contiene aditivos. 100% avena Énfasis en producto original Deja comunicación con niños para expandir usuarios Consumirse "a pesar de su sabor" "no por su sabor".
OTROS: Comunicación		Dirigida a madre de familia	Piezas diferentes para madres y niños	
Tono de Comunicación	Anticuoado, clásico	Moderno, emotivo	Moderno, Anticuoado actual, familiar	Evolución de tradicional a moderno

ANEXO 14: Posicionamiento de marcas Fuente: Publicidad Causa S.A.

AVENA ENVASADA	\$ / kilo	\$ Bolsa
Quaker 450 g	2,63	1,21
Quinuavena 450 g	2,41	1,08
3 Ositos 450 g	2,24	1,03
AVENA GRANEL	\$/kilo	
3 Ositos	1,21	
Grano de Oro	1,12	
Santa Catalina	1,03	
7 Días	1,06	
Don Lucho	1,08	
CEBADA A GRANEL	\$/ kilo	
Forza / Bonanza	0,53	

ANEXO 15: Niveles de precios al público Fuente: Levantamiento de precios en el mercado.

	1993		1994		1995	
	# Avisos	us\$	# Avisos	US\$	# Avisos	US\$
Cerevita	204	35.313	-	-	38	6.530
Quaker	367	66.145	207	76.340	736	303.226
El Granero	22	7.480	-	-	-	-
7 Días	-	-	189	61.922	-	-
Cremavena	-	-	338	127.770	354	175.487
Quinuavena	-	-	463	134.951	-	-
3 Ositos	-	-	-	-	529	211.569
Nubeluz	-	-	-	-	80	12.807
Otros	482	134.55	896	356.183	230	90.809
Cereales		1				
Total	1.075	243.48	2.093	757.166	1.967	800.428
		9				

ANEXO 16: Inversión publicitaria de avenas Fuente: Publicidad Causa S.A.

Bodegas	Puestos de Mercado										Bodegas + puestos de Mercado								
	ND'	EF	MA	MJ	JA	SO	ND	EF	MA	MJ	JA	SO	ND	EF	MA	MJ	JA	SO	
Distribuidoras																			
Aliadas	0,50	-	-	-	0,30	-	0,50	-	1,5	0,50	-	-	0,50	-	0,50	0,20	0,30	-	
Alpigoí	11,5	9,50	10,8	8,80	6,50	4,50	23,5	255,5	18,5	18,5	14	12	15,5	14,	13,3	12	9	7	
urógenas	0,80	0,50	1	0,80	1	1	0,50	-	1	-	-	-	0,70	0,30	1	0,50	0,70	0,70	
Kahan																			
Lubersa	1	0,30	0,80	1	1	0,30	0,50	1,50	1,50	4	1	1,50	0,80	0,70	1	2	1,20	0,70	
Namesa	11,3	103	10,8	7,50	7,30	5,80	25,6	23,5	24,5	19	16	20	16	14,7	15,3	11,3	10,2	10,5	
Química Suiza	10,8	10	11,8	8,50	11,3	10,3	6,50	5,50	6	7	4,50	6,50	9,30	5,75	9,80	8	9	9	
Richard 0.	23,8	22,8	23	21,3	26	26,5	42,5	48,50	49	45	51,5	51,5	30,0	31,3	31,7	29,2	34,5	34,8	
Custer																			
Yi Chang	10,3	10,5	8,30	5,50	9,50	8	21,5	19	17,5	17,5	16,0	14,5	14,0	13,3	11,3	9,50	11,7	10,2	
Dinalsa	4	2,50	2,30	1,50	2,50	1,80	4	2	2	3	1,50	1	4	2,30	2,20	2	2,20	1,50	
Consorcio	2	1,80	3	1,80	1,80	2,50	4	4	8	6,50	5,50	9	2,70	2,50	4,70	3,30	3	4,70	
Más																			
Dinámica	0,80	-	0,30	0,30	26,5	24,5	0,50	-	-	1	3	8	0,70	-	0,20	0,50	18,7	19	
					0	0													
Sadal	3	3	4,80	2,50	1,80	2	3	2	2	2	2,50	3	3	2,70	3,80	2,30	2	2,30	
Los Molinos	1,80	1,80	2,30	1,80	1	1,30	6,50	8,50	7	8,50	6	4	3,30	4	3,80	4	2,70	2,20	
Codina	-	-	-	5,30	7,30	-	-	-	-	-	-	6	8,50	-	-	-	-	5,50	7,70
Promedio	6,30	5,60	6,10	4,70	7,30	6,80	10,7	10,80	10,7	10,2	9,10	10	7,70	7,30	7,60	6,50	7,90	7,90	

ANEXO 17: Principales distribuidores a nivel nacional y su cobertura por canal Fuente: CCR Estudio Sistemático de Distribuidores - Lima (Set. - Oct. 1995). (*) ND: Nov.-Dic.

EF: Ene.-Feb., etcétera.

	Bodegas						Puestos de Mercado					Bodegas + puestos de Mercado						
	ND*	EF	MA	MJ	JA	SO	ND	EF	MA	MJ	JA	SO	ND	EF	MA	MJ	JA	SO
Distribuidoras																		
Chipy	72,8	71,8	74,8	74,5	75,5	82	2	0,50	4	2,50	0,50	1	49,2	48	51,2	50,5	50,5	55
	0	0	0	0	0								0		0	0	0	
Consorcio Dist.	25,5	25	22,5	21	27,3	27,8	71,5	75,5	51	54	60,5	62	40,8	41,8	32	32	38,3	39,2
	0		0		0	0	0	0			0		0	0			0	0
Deprodeca	9,30	10,5	14,8	13,8	15,5	14,5	28	22,5	24,5	25,5	23,5	28	15,5	14,5	18	17,7	18,2	19
		0	0	0	0	0		0	0	0	0		0	0		0	0	
Deter Perú	23	26,5	26,5	24	26	25,8	36	41	39,5	35,5	36	39	27,3	31,3	30,8	27,8	29,3	30,2
		0	0			0			0	0			0	0	0	0	0	0
El Tigre	26,5	25,5	28,3	26,8	23,5	19,8	4,50	4	4,50	4,50	4	4	19,2	18,3	20,3	19,3	17	14,5
	0	0	0	0	0	0							0	0	0	0		0
Field	56,5	57,8	63	62,8	60,8	60,5	7,50	10,5	14	8,50	10,5	8	40,2	42	46,7	44,7	44	43
	0	0		0	0	0		0			0		0		0	0		
Golosinas Peruanas	32,8	33	33,8	33,3	31,5	27,5	2	1,50	1	1	1	0,50	22,5	22,5	22,8	22,5	21,3	18,5
	0		0	0	0	0							0	0	0	0	0	0
Ind. Pacocha	29,5	32,8	31,5	29,5	31,5	31,3	69,5	69	66	67	70	63,5	42,8	44,8	43	42	44,3	42
	0	0	0	0	0	0	0					0	0	0			0	
La Fabril	33,8	35	35,5	35	35,8	35,8	58,5	62,5	67,5	65,5	67	64	42	44,2	46,2	45,2	46,2	45,2
	0		0		0	0	0	0	0	0			0	0	0	0	0	0
Mol. Del Perú	6,30	4,30	9,30	6,80	5,80	8	45,5	43	39,5	38,5	39	39,0	19,3	17,2	19,3	17,3	16,8	18,3
-							0		0	0			0	0	0	0	0	0
DAPESA																		
Molitalia	23,3	22,3	26,8	22	21,3	20,8	79,5	81,5	79	76	76,5	76,0	42	42	44,2	40	39,7	39,2
	0	0	0		0	0	0	0			0				0		0	0
Nicolini	44,3	35,3	36	35	37,3	35	86	79,5	77,5	72	71,5	70,5	58,2	50	49,8	47,3	48,7	46,8
	0	0			0			0	0		0	0	0		0	0	0	0
Nestlé Perú	10	8,30	16,8	12,0	11,5	13,5	10,5	9,50	10,5	13	14	15	10,2	8,70	14,7	12,3	12,3	14
			0		0	0			0				0		0	0	0	
D'Onofrio	67	67	69,5	69,5	67,5	65,3	18,5	20,5	21	12	11,5	18,5	50,8	51,5	53,3	51,3	48,8	49,7
			0	0	0	0	0	0			0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio	32,9	32,5	34,9	33,3	33,6	33,4	37,1	37,2	35,7	34,2	34,7	34,9	34,3	34,1	35,2	33,6	34,0	33,9
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ANEXO 17: (Continuación)

(*) ND: Nov.-Dic. EF: Ene.-Feb., etcétera.

Aspectos	Quaker	Cebada	Compra	Quaker	cebada
Positivos	198	187	Intención	100	100
sabor	64	56	definitivamente NO	9	11
consistencia	25	21	probablemente NO	4	8
gustó niño/fam	17	15	probablemente SI	47	41
soluble	15	14	definitivamente SI	40	40
rápida cocción	14	13			
suavidad	13	12	Razones de NO	125	115
rendimiento	12	11	mal sabor	42	42
no grumos	9	9	grumos	43	34
alimenticio	7	9	aguada	8	13
color	7	8	no gustó niños	3	10
Otros	8	8	no rinde	-	8
Ninguno	7	11	lenta cocción	3	7
			Color	8	7
Negativos	100	93	tiene pajitas	5	1
grumos	9	10	por olor	8	1
sabor	7	9	hizo daño estomacal	5	-
espesa					
aguada	4	5	Cambiaría su marca		
con pajas	3	5	no	14	20
ninguno	71	57	alternaría la	47	43
Gustó más	38,70	33	compra		
			probablemente	17	21
			sí	22	16
			Compraría el producto por ser Backus		
			probablemente		30
			sí		55
			Preferencia Apoyo 96 SAMIMP 83		
			Cebada		
			Quaker	52	76/72
			Ángel	48	-
			Forza	-	24
			Bonanza		28

ANEXO 18: Resultados importantes del estudio cuantitativo Fuente: Apoyo 1996.