

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



Tesis para optar el Grado Académico de Maestro (a) en Administración de  
Negocios

**Penetración de uso de marca en el análisis de la estrategia exitosa, en el  
mercado de fideos limeño, de una “Empresa Líder”**

Autor: Bach. Villa Esteves José Antonio

Asesor: Dr.: Valeriano Ortiz, Luís Fernando

LIMA-PERÚ

2021

**MIEMBROS DEL JURADO DE TESIS**

---

Dr. CAVANI GRAU, Carlos Manuel

Presidente

---

MAG. ELÍAS BASTARRACHEA, Fernando Alberto

Jurado Revisor

---

DR. GUZMAN WILCOX, Alberto Ricardo

Jurado Revisor

**AGRADECIMIENTO**

Muy especial a mi asesor el Doctor Luís Fernando Valeriano Ortiz. Que con paciencia y su esfuerzo personal me brindó su apoyo y conocimientos para culminar la presente tesis.

## INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN/ABSTRACT	1-2
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. INTRODUCCIÓN	3-4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4-21
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	
1.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	21
1.4. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	22
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. MARCO HISTÓRICO	23-36
2.2. INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL TEMA	36-38
2.3. ESTRUCTURA TEÓRICA Y CIENTÍFICA QUE SUSTENTA EL ESTUDIO	38-43
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	43-44
2.5. HIPÓTESIS	44
2.5.1. HIPÓTESIS GENERAL	
2.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	
2.6. VARIABLES	45-46
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1. TIPO, MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	47
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	48
3.4. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS	48-57
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
4.1. RESULTADOS	58-69
4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	69-88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88-90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	91-92
ANEXOS	93-103

## INDICE DE TABLAS

### TABLAS

**Tabla 01:** *Muestra ponderada del estudio IGM Liderazgo de Productos Comestibles 2012-2015*

**Tabla 02:** *Ejemplo de análisis de datos Chi Cuadrado para determinar la significación estadística de la Tasa de Uso Habitual de Marca*

**Tabla 03:** *Ejemplo de análisis de normalidad Shapiro Wilk para los precios de la “Retadora 1”*

**Tabla 04:** *Ejemplo del análisis Kruskal Wallis para validar la relación de Precios entre la “Marca Líder” y las Flanqueadoras*

**Tabla 05:** *Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca, empresas, por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2012*

**Tabla 06:** *Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca, empresas, por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2013*

**Tabla 07:** *Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca, empresas, por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2014*

**Tabla 08:** *Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca, empresas, por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2015*

**Tabla 09:** *Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2012*

**Tabla 10:** *Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2013*

**Tabla 11:** *Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2014*

**Tabla 12:** *Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2015*

**Tabla 13:** *Prueba de Normalidad Shapiro Wilk de la Marca Líder*

**Tabla 14:** *Prueba de Normalidad Shapiro Wilk de la Marca Retadora 1*

**Tabla 15:** *Prueba de Normalidad Shapiro Wilk de la Marca Retadora 2*

**Tabla 16:** *Prueba de Normalidad Shapiro Wilk de la Marca Flanqueadora 1*

**Tabla 17:** *Prueba de Normalidad Shapiro Wilk de la Marca Flanqueadora 2*

**Tabla 18:** *Prueba de Normalidad Shapiro Wilk de la Marca Flanqueadora 3*

**Tabla 19:** Análisis Kruskal Wallis de los Precios del portafolio de marcas de la Empresa Líder

**Tabla 20:** Prueba T para 2 muestras independientes: Marca Líder Vs Retadora 1

**Tabla 21:** Prueba U Mann Whitney para 2 muestras independientes: Marca Líder Vs Retadora 2

**Tabla 22:** Prueba T para 2 muestras independientes: Marca Retadora 1 y Flanqueadora 2

**Tabla 23:** Prueba Kruskal Wallis: Marca Retadora 2 vs Flanqueadoras 1 y 3

**Tabla 24:** Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca por empresa y Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Ponderado 2012-2015

**Tabla 25:** Penetración estimada de Tasa de Uso (miles de hogares) por Marca y Nivel Socioeconómico

**Tabla 26:** Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Promedio Ponderado 2012-2015

**Tabla 27:** Penetración estimada de Tasa de Uso (miles de hogares) por Marca y Nivel Socioeconómico

**Tabla 28:** Precios en Autoservicios (Por kilo) por Presentación y Marca: Líder y Retador 1

**Tabla 29:** Precios en Autoservicios (Por kilo) por Presentación y Marca: Líder y Retador 2

**Tabla 30:** Precios en Autoservicios (Por kilo) por Presentación y Marca: Retador 1 y Flanqueador 2

**Tabla 31:** Precios en Autoservicios (Por kilo) por Presentación y Marca: Retador 2, Flanqueador 1 y Flanqueador 3

## FIGURAS

**Figura 01:** Imágenes del spot publicitario de la marca “Retadora 1” de octubre 2013

**Figura 02:** Imágenes del spot publicitario de la marca “Retadora 2” de octubre 2014

**Figura 03:** Penetración de Uso Habitual de Marca en el mercado de fideos limeño 2012-2015

**Figura 04:** Imágenes del spot publicitario de la “Marca Líder” de enero 2014

**Figura 05:** Estructura hipotética de mercado y Penetración en el mercado de fideos limeño

**Figura 06:** Estructura hipotética de mercado y Penetración en el mercado de fideos limeño

**Figura 01:** Penetración estimada de Tasa de Uso (%) por Marca y Nivel Socioeconómico  
Alto, Medio Alto y Medio

**Figura 02:** Penetración estimada de Tasa de Uso (%) por Marca y Nivel Socioeconómico  
Bajo y Muy Bajo

**Figura 03:** Matriz de Posicionamiento Precio-Presentación: Marca Líder Vs Retador 1

**Figura 04:** Matriz de Posicionamiento Precio-Presentación: Marca Líder vs Retador 2

**Figura 05:** Matriz de Posicionamiento Precio-Presentación: Retador 1 Vs Flanqueador 2

**Figura 06:** Matriz de Posicionamiento Precio-Presentación: Retador 2 Vs Flanqueadores 1 y

## RESUMEN

El mercado de consumo limeño está generando una continua dinámica competitiva de tal manera que las empresas tienen que definir claramente sus estrategias generales de marketing que les sirvan como lineamiento estratégico para desarrollar sus estrategias específicas de mercado. Bajo la perspectiva de las estrategias de mercado es que las organizaciones se encargan de desarrollar conceptos de productos que aseguren un posicionamiento competitivo que les asegure lograr ventajas diferenciales sobre los productos de la competencia. Existen diversas formas para medir el posicionamiento de las diferentes marcas en la mente de los consumidores. Una medida de ellas es la de la Marca Habitualmente Comprada la cual busca medir el nivel de preferencia de uso de una marca sobre otra. El objetivo de dichas mediciones, en cierta medida, marcan las posiciones competitivas de cada marca en el mercado. Según el modelo teórico base de la posición de liderazgo, utilizado en esta tesis presentada, entre otros, por Philip Kotler establece 4 posiciones las cuales son Líder, Retador, Seguidor y Especialista (o nicho). Según la posición de la empresa se establecen las estrategias generales a aplicarse en el mercado. El líder establece una posición teórica de defensa. Es en este punto que la presente tesis busca basado en el estudio de una “Empresa Líder” en el mercado de fideos limeño determinar que existió la relación directa en el nivel de preferencia de las marcas y las estrategias exitosas generales de defensa aplicadas por ella en el periodo de estudio correspondiente. Como propósito fundamental de esta tesis es utilizar un modelo teórico como un instrumento de delimitación de estrategias generales para desarrollar estrategias exitosas en los diversos mercados de consumo. Es por ello que en este caso se a tomado los datos de una “Empresa Líder” y en base a ella se realizo el análisis de sus estrategias exitosas sin identificar a la misma.

**Resumen de palabras claves:** Tasa de Uso de Marca, Estrategias Defensivas, Empresa Líder, Posicionamiento



## **ABSTRACT**

The Lima consumer market is generating a continuous competitive dynamic in such a way that companies have to clearly define their general marketing strategies that serve as strategic guideline to develop their specific strategies of the market. Under the perspective of market strategies, organizations are responsible for developing product concepts that ensure a competitive position that ensures that they achieve differential advantages over competing products. There are several ways to measure the positioning of different brands in the minds of consumers. A measure of them is the Of The brand usually purchased which seeks to measure the level of preference for use of a brand over another. The objective of these measurements, to some extent, marks the competitive positions of each brand in the market. According to the theoretical model base of the position of leadership, used in this thesis presented, among others, by Philip Kotler establishes 4 positions which are leader, Challenger, follower and specialist (or niche). According to the position of the company, the general strategies to be applied in the market are established. The leader establishes a theoretical defense position. It is at this point that this thesis seeks based on the study of ATo company Leader In the noodle market Lima determine that existed Directly related to the level of preference of brands and strategies Successful General defences applied by it in the corresponding study period. As a fundamental purpose of this thesis is to use a theoretical model as an instrument of delimitation of general strategies to develop successful strategies in the various consumer markets. That is why in this case was taken the data of a leading company and based on it was conducted the analysis of their successful strategies without identifying it.

**Keyword Summary:** Brand Usage Rate, Defensive Strategies, Leading Company, Positioning

## 1.1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enfoca al tema de las estrategias de Marketing, que pueden implementar las empresas en los mercados de consumo. El objetivo fundamental de la presente tesis es que, utilizando un instrumento de medición del posicionamiento de mercado llamada Tasa de Uso habitual de Marca (utilizada por las empresas investigadoras de mercado) vamos a determinar, primero, que nuestra “Empresa Líder” ocupó la primera posición en el mercado de consumo limeño de fideos a nivel global (usando un portafolio de 4 marcas). Luego, vamos a demostrar que, dentro de las 4 marcas que maneja la “Empresa Líder”, la “Marca Líder” (la mejor posicionada de las marcas del portafolio) pudo dominar los segmentos, por Nivel Socioeconómico: Alto, Medio Alto y Medio. Pero no pudo hacer lo mismo con los NSE Bajo y Muy Bajo (segmentos dominados por la “Empresa Retadora 1”), durante el periodo de estudio (2012-2015).

En base a esa primera demostración, como un segundo paso, vamos a vincular esta posición de la “Empresa Líder” dentro del marco del modelo teórico de Philip Kotler de las estrategias Defensivas. Esta estrategia parte del principio de que “Si eres líder debes establecer estrategias de defensa en el mercado”. Para la marca líder se va analizar como utilizó la Defensa de Posición (proteger los puntos fuertes), de Contraofensiva (ante un ataque de los retadores responder con una acción de contraataque) y la Defensa de Flancos (Reducir sus puntos débiles o flancos). Para el caso de las otras marcas de la “Empresa Líder”, llamadas marcas flanqueadoras, vamos a presentar como se utilizaron para contrarrestar los ataques de las marcas retadoras (Defensa de Flancos).

Para realizar este análisis se analizarán 3 componentes del marketing mix las cuales son el Precio, Producto (presentación) y Promoción (Spots publicitarios). Para lograr esto se trabajó con 2 diseños de estudio el primero un estudio de fuente secundaria que eran los resultados de la encuesta panel de consumo de la empresa Ipsos Apoyo llamada Informe General de Marketing Liderazgo de productos comestibles de los 4 años analizados de la tesis. El otro estudio de fuente primaria llamada auditoria de precios por internet. En base a estos dos estudios se analizó los resultados obtenidos utilizando los instrumentos de la estadística Paramétrica y No paramétrica pertinentes y se llegó a las conclusiones que se presentan al final de la tesis.

Lo que se busca con el presente estudio es favorecer al desarrollo de la toma de decisiones de los gerentes de marketing de las organizaciones a través de la aplicación y conocimiento de las herramientas teóricas del Marketing Mix, la segmentación y el posicionamiento de las marcas en los mercados de consumo. También a través de la presente tesis se busca entender a las herramientas de la investigación de mercados como instrumentos valiosos para asegurar el seguimiento de los logros obtenidos en el posicionamiento de las marcas en los mercados.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las organizaciones empresariales que compiten en los diferentes mercados de consumo e industriales, para establecer estrategias exitosas de mercado, deben estar en capacidad de asegurar un adecuado posicionamiento en los segmentos de consumo en los que interactúa con sus competidores. Según el modelo de Phillip Kotler es fundamental saber que posición de liderazgo establece una organización para que en base a ella está en capacidad de establecer sus estrategias generales de marketing para diferenciarse exitosamente de sus competidores. Para Kotler, la líder del mercado es la que debe establecer estrategias enfocadas en defender su posición de liderazgo es decir Estrategias Defensivas.

Para ello se requiere que las organizaciones estén en capacidad de medir su liderazgo desde una perspectiva de posicionamiento. Existen muchos medios adicionales a los de ventas, ingresos y utilidades. Un mecanismo de medición, utilizada por las empresas investigadoras de mercados y en el caso específico de la presente tesis la empresa Ipsos Apoyo, es el análisis de la preferencia de marca denominada Marca Habitualmente Consumida. Este dato es resultado de una encuesta cara a cara en los hogares en los cuales, entre otras interrogantes, se le pregunta ¿Cuál es la marca que habitualmente consumen en su hogar?. La respuesta a esta pregunta resumida mide la preferencia y las marcas más preferidas son las que asumen el liderazgo del posicionamiento en los estudios llamados Informe Gerencial de Marketing de Alimentos Comestibles de Ipsos Apoyo.

Es indudable que para sostener la validez del anterior indicador del liderazgo de mercado este se debe medir, de manera paralela, con otros indicadores de mercado. Los resultados de este estudio, de la investigación de mercados en el caso específico aquí presentado en la empresa Líder analizada y como lo corroborare con los análisis posteriores,

permiten establecer que si mantuvo un claro liderazgo del mercado limeño de consumo, lo que me permite introducir este elemento dentro del análisis de un posicionamiento exitoso del mercado de su portafolio de productos.

Pués bien, el problema fundamental que se busca plantear con esta tesis es la de determinar que si podemos confirmar que en el contexto del mercado de consumo de fideos limeño la “Empresa Líder” analizada aseguro el éxito del mercado utilizando el modelo de las estrategias defensivas planteadas por Phillip Kotler. Podría entonces concluirse, como supuesto válido, que podemos establecer que cualquier organización del mercado puede aplicar, basado en una determinada posición de liderazgo, sus estrategias de marketing utilizando validamente los componentes del modelo de Kotler, adaptado de la Batalla de la Mercadotecnia. Este modelo pasaría a ser un instrumento valido para ser utilizado dentro de la planeación estratégica general de las organizaciones de negocios.

### **1.2.A. ANALISIS DEL MACRO ENTORNO**

Existen una serie de indicadores del posicionamiento de las marcas en el mercado que, para las organizaciones empresariales, son necesarios hacerles un adecuado seguimiento con el objetivo de determinar, primero, la posición de liderazgo de las marcas de la compañía en el mercado y sobre la base de dicha posición establecer sus estrategias de marketing. Uno de dichos indicadores es la Penetración de Tasa de Uso (marca habitualmente comprada), la cual nos va a servir de base para determinar la problemática actual del presente trabajo de tesis.

Por otro lado, existen diferentes modelos teóricos de análisis de las estrategias de marketing que pueden ser utilizadas para realizar un análisis de las acciones estratégicas que están detrás de las diferentes posiciones de liderazgo obtenidas por las diferentes marcas que la compañía maneja dentro de su portafolio de productos. Este análisis puede ser de gran importancia para la Gerencia de Marketing de las organizaciones empresariales para establecer sus estrategias generales de mercado. El modelo que se pretende utilizar en el presente trabajo

para analizar las estrategias de marketing de la “Empresa Líder” elegida es el de Philip Kotler denominada de la Posición de Liderazgo.

En el caso del presente trabajo nos abocamos a estudiar las estrategias de marketing de la a la que la llamaremos “Empresa Líder” en el mercado de fideos limeño, en el periodo 2012 al 2015. Tomando el modelo de Phillip Kotler podremos preguntarnos entre otros aspectos estratégicos importantes los siguientes:

1. ¿Fue la “Empresa Líder” la que mantuvo el liderazgo del mercado de consumo limeño de fideos en el periodo estudiado?
2. ¿Ese liderazgo le permitió establecer estrategias diferenciadas para poder mantener dicha posición de liderazgo en el mercado de consumo de fideos limeño?
3. ¿Esas estrategias se pueden enmarcar dentro del marco del modelo Defensivo establecido por Phillip Kotler?
4. ¿Las estrategias defensivas de la ““Empresa Líder” le aseguraron el éxito en dicho negocio de consumo tan competitivo?

Pues, para contestar dichas preguntas es que me aboque hacer el presente estudio de investigación que serviría para validar un modelo teórico del Marketing como factor clave del éxito de una organización para establecer sus estrategias de marketing en los negocios.

Una de las variables más importante del mercado de consumo es el DemoFigura dentro del cual tenemos el número de hogares y la población limeña. Ambas variables han marcado un ligero crecimiento en el periodo de estudio de esta tesis. Según los datos de los Market Report de la empresa CPI (CPI, 2012 - 2015, pág. 9 y 8), entre el año 2.012 y el 2.015, los hogares limeños, estimados, pasaron de 2.417.900 a 2.431.10 0. En tanto que, los habitantes de Lima pasaron de 9.449.800 a 9.904.700. En porcentajes el crecimiento de los hogares fue de

sólo un 0.55% mientras que en personas este crecimiento fue del 4.8%, entre el año 2012 y el 2015.

Pero si distribuimos este análisis por NSE, basados en las mismas estimaciones de CPI, encontraremos que el segmento Alto (NSE A) paso de 123,300 a 126.400 hogares, la clase Media Alta (NSE B) paso de 389,300 a 486.200 hogares, el NSE Medio (NSE C) paso de 843,900 a 982,200 hogares, el NSE Bajo (NSE D) paso de 756,800 a 624.700 hogares y el NSE Muy Bajo (NSE E) paso de 304.700 a 211,500 hogares. Si hablamos en porcentajes mientras los NSE A, B y C crecieron en dicho periodo el 2.5%, 24.9% y 16.4%, respectivamente. Los niveles socioeconómicos Bajo y Muy Bajo decrecieron significativamente en -17.5% y -30.6% respectivamente.

En líneas generales, esta evolución del mercado significo que, los hogares con mayores niveles de poder adquisitivo limeños crecieron mientras que los de menor poder adquisitivo decrecieron. Esto se constituyó en una buena oportunidad de crecimiento en el consumo del mercado de fideos limeño y en general para el mercado de consumo de alimentos.

Otro aspecto que apporto más luces acerca de la evolución de los NSE, presentados en el punto anterior, que explica su crecimiento es la favorable evolución de la variable Ingreso de los hogares limeños. Entre el 2.012 y el 2.015, el ingreso, promedio, del hogar limeño paso de S/. 2.130 a 3.954 soles (Ipsos Perú y APEIM, 2012 - 2015, pág. 5 y 36). Por NSE, todos los segmentos mostraron también crecimientos en sus niveles de ingresos, los hogares de las clases sociales Alta pasaron de tener un ingreso estimado de 10.480 a 11.596 soles mensuales (creció en un10.64%), la clase Media Alta aumento de 3.250 a 5.869 soles al mes, (80.58% de crecimiento) , la clase y Media paso de 1.630 a 3.585 soles al mes, (explosivo crecimiento del

119.94%), la clase Baja aumento de 1.170 a 2.227 soles al mes (Creció en un 90.34%) y la clase Muy Baja paso de 950 a 1.650 soles al mes (Aumento en un 73.68%).

Como conclusiones de esta segunda variable se puede resumir que el crecimiento de los ingresos de los hogares limeños en todos los segmentos por NSE ha sido favorable, incluyendo a los hogares con menor poder adquisitivo. Esta situación se constituye como una segunda variable que permitió generar una gran oportunidad para el incremento del consumo de los fideos en el mercado limeño durante los años 2012 y 2015, periodo de estudio de la presente tesis.

En lo que respecta a la variable de Gastos en Alimentos de los hogares limeños podemos apreciar que entre el año 2012 y el 2015 dicho gasto, dentro de los cuales se incluye el de pastas y fideos, paso de S/. 806 a S/. 673 mensuales (IGM APEIM, págs. 13-15-17-19-20,36). Si hacemos el análisis por Niveles Socio Económicos, en todos los segmentos de consumo se verificaron tendencias similares, en el periodo de estudio analizado. Los hogares del NSE Alto pasaron de gastar S/. 1.950 a S/. 975 al mes (-50%), El NSE Medio Alto paso de S/. 1.150 a S/. 803 mensuales (-30.17%), la clase Media paso de S/. 800 a S/. 689 (-13.89%), El NSE Bajo paso de S/. 650 a S/. 548 al mes (-15.69%), por último, los hogares del NSE Muy Bajo paso de S/. 610 a S/. a S/. 468. El decremento del gasto en el consumo de alimentos en los hogares limeños, posiblemente se debió a que la mejora en sus ingresos genero un efecto sustitución de los alimentos por otros rubros. Esto se convirtió en un factor negativo para el crecimiento de las ventas en el mercado de alimentos y por ende una limitación a un mayor crecimiento de las ventas de pastas y fideos en el mercado limeño.

Es importante resaltar que las ventas de fideos en el Perú mostro, en los años analizados, tasas de crecimiento ligeramente positivas. La producción total de fideos (Ministerio de la

Producción, 2015, pág. 108) fue de 411.571 toneladas, en el año 2012, pasando luego, en el año 2015, a 419.080 toneladas, marcando un crecimiento total del 1.02%. Si analizamos los 2 mercados existentes los segmentos a granel y envasado que existen se dieron 2 tendencias claramente distintas mientras que el mercado A granel decreció en un -15.35%, pasando la producción de 47,547, en el 2012, a 40.251 toneladas, en el 2015. Por otro lado, el mercado de Fideos Envasado creció en un 4.07%, pasando la producción de 364.024 a 378.829 toneladas, entre el 2012 y el 2015 respectivamente. Luego si consideramos que la población estimada en el Perú en el 2012 y el 2015 fue de 30.142.100 y 31.151.600 (CPI SAC, 2015, pág. 2), respectivamente, encontramos que el consumo per capita de fideos en el Perú paso de 13.65 a 13.45 kilos al año. Esto marca una leve contracción del consumo por habitante del -1.47%. Pero si consideramos los hogares estimados en el Perú del 2012 y el 2015 que fueron de 7.938.700 a 7.673.800 (CPI SAC, 2012-2015, págs. 5 - 6) entonces podremos decir que el consumo de fideos por hogar peruano paso de 51.84 a 54.61 kilos al año por hogar, esto significo un crecimiento del 5.34%.

Si analizamos los resultados del párrafo anterior se puede identificar una leve tendencia de mejora en la preferencia del consumo hacia los productos envasados (mejor calidad) en sustitución de los productos a granel (Económicos) situación que indudablemente favorecio a las diferentes marcas privadas de las empresas que operan en el mercado de consumo. La producción per capita, si bien, por poblador, casi se mantuvo estable, pero, por hogar este consumo crecio generándose así una oportunidad para las empresas de dicho mercado.

El mercado limeño de fideos esta en una etapa de madurez, en el cual compiten más de 20 marcas. Además, este esta altamente concentrado, ya que más del 70% de las ventas corresponde sólo a cuatro fabricantes. Además, es necesario resaltar que las empresas peruanas que lideran el consumo en el Perú también están incursionando en el mercado de la exportación.



Otra característica a tener en cuenta en las estrategias de negocios en el mercado limeño de fideos es que en los años 2012 y 2015 la penetración de uso paso del 98.8% al 94.0% de los hogares limeños encuestados en los paneles de consumo de la empresa Ipsos Apoyo (Ipsos Apoyo, 2012-2015, págs. 8-34) son usuarios del producto lo cual hace que, para crecer en un mercado maduro como este, las estrategias intensivas de crecimiento deben remplazar a las de desarrollo del mercado. Es decir, las empresas deben buscar desarrollar estrategias para incrementar la tasa de uso más que desarrollar nuevos consumidores.

### **1.2.B. ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO**

Basados en los resultados reales del mercado en los años analizados y sólo con propósitos de la investigación trabajaremos con 3 nombres hipotéticos a las empresas líderes analizadas en el mercado además con marcas hipotéticas para cada una de las empresas analizadas. Este cambio de nombre busca simplemente indicar que independiente de las empresas, marcas y mercados las empresas están en capacidad de establecer sus estrategias basadas en su posición de liderazgo en ellos. Ya sea en el mercado de fideos, en este caso, como el de Yogurt, Desodorantes, etc. En este caso a la empresa que ocupa el segundo lugar del mercado le llamaremos “Retadora 1” y la “Retadora 2” se le denominará a la empresa que ocupó el 3er lugar del mercado. Una vez analizado el macro entorno en el cual evolucionó el mercado de fideos limeño a continuación, en este siguiente punto del plan, vamos a presentar la posición competitiva de las empresas retadoras a la “Empresa Líder”:

A la empresa que con su única marca ocupó, en el periodo 2012 al 2015, el segundo lugar de la preferencia habitual de marca según Ipsos, la llamaremos “Marca “Retadora 1”. A la otra empresa cuya única marca en el mercado ocupó el 3er lugar en la preferencia habitual de compra, en el periodo 2012 al 2015, le asignaremos el nombre de “Marca “Retadora 2”.

Como ya lo mencionamos anteriormente en el mercado de fideos limeño la competencia se concentra en 3 empresas principales la líder en penetración de Uso de Marca fue “Empresa Líder” y sus retadoras fueron “Retadora 1” y “Retadora 2”. Entre los años 2012 y 2015 la penetración estimada, según los paneles de consumo de Ipsos Apoyo, de la empresa “Retadora 1” (Ipsos Apoyo, 2012-2015, págs. 33-34) fue del 23.0% y 21.0%, respectivamente. A pesar de perder 2 puntos de penetración en esos años fue la empresa que más creció ya que desplazó a la marca “Marca “Retadora 2” del segundo lugar al tercero, en dicho mercado. La “Marca “Retadora 2” de la tercera empresa del mercado limeño mostro, según el panel de consumo de Ipsos Apoyo anteriormente mencionado, una penetración de uso habitual de marca del 17.0% el año 2012 y del 12.0% en el año 2015, cayendo en casi 5 puntos sus niveles de penetración.

Si analizamos a las empresas y marcas retadoras de la líder, desde la perspectiva de la penetración de Uso de Marca por NSE. Podemos apreciar que la “Marca “Retadora 1” fue la que tuvo un mayor crecimiento que el resto de competidores en los NSE B, C y D. Dicho crecimiento le permitió desplazar a la “Marca Líder” de la “Empresa Líder” en los segmentos D y E donde tomó el liderazgo. La “Marca “Retadora 2” marco crecimientos negativos, entre el 2007 y 2014, en sus niveles de penetración y sólo en el NSE C fue donde mostro un crecimiento mayor a la del líder, pero no logró arrebatarse el liderazgo de penetración en dicho segmento de mercado, pasando a ocupar el segundo lugar en los segmentos A y B del mercado de fideos limeño, todos estos resultados según los estudios de Ipsos Apoyo del Informe Gerencial de Marketing: Liderazgo de Productos comestibles de los años comprendidos entre el 2012 y el 2015.

Pues ahora veamos como las empresas retadoras atacaron a la líder del mercado. La “Retadora 1” aplicó dos estrategias paralelas la de flanqueo a la líder atacándolo en su posición más débil los, NSE D y E, que buscan productos de calidad, pero también que estos sean

económicos. La “Retadora 1” trato de aplicar una Ofensiva Lateral a través de su estrategia de precio-producto. La “Marca “Retadora 1”, básicamente, trabajo con precios que oscilaban entre 3.60 y 4.50 soles, por kilo, contra precios de S/. 4.70 a S/.10.80 soles de la líder, este hecho confirma que la “Marca “Retadora 1” busco colocar precios más económicos que los del líder enfocándose a mantener una estrategia de liderazgo de costos flanqueando a la líder que marcaba precios diferenciadamente superiores. La misma apreciación se confirma con el hecho que la línea principal de productos de la “Retadora 1” se enfocó en 4 presentaciones de fideos. 225, 250, 450 y 500 gramos (comúnmente llamadas línea económica) contra las presentaciones de la “Marca Líder” que fueron fundamentalmente de 250, 400, 500 y 1.000 gramos. Si ponemos en promedios el precio de la marca “Retadora 1” fue de S/. 3.60 mientras que el de la “Marca Líder” fue de S/. 7.50 (más del doble que el precio de la “Marca “Retadora 1”) en tanto que la presentación promedio de la retadora fue 360 gramos y la de la líder fue de 540 gramos.

En el caso de la “Retadora 2” su estrategia de Precio-Producto se enfocan en una típica estrategia de Ofensiva Envolvente ya que mientras la “Marca Líder” sólo mantuvo 4 rangos de precios y 4 presentaciones básicas, el retador trato de coberturar el mercado con una amplitud de línea, de 9 presentaciones que oscilaron entre las económicas de 180, 200, 250. Las presentaciones de 320, 350 y 500 gramos, además de las presentaciones de 750 gramos, 1.000 gramos e incluso el pack de 1.500 gramos. Todas ellas con una amplia variedad de precios alternativos. Por ejemplo mientras que la “Marca “Retadora 2” mantenía precios entre S/. 4.30 hasta S/. 23.70, por kilo. La “Marca Líder” paso a tener precios que oscilaban entre S/. 4.70 y S/. 20.80, por kilo. Pero los precios promedio, por kilo, de las presentaciones de la “Marca “Retadora 2” normalmente eran menores a las del líder, es decir el líder impone sus precios y la retadora establece precios inferiores al líder (“Marca “Retadora 2” = S/. 6.90 y “Marca Líder” = S/. 7.50). Por el lado de la variable producto la “Marca “Retadora 2”, si bien, busco flanquear a la líder con mayor variedad de presentaciones, desde 180 gramos hasta 1.500 gramos, pero,

mientras que la presentación promedio de la “Marca “Retadora 2” era de 550 gramos la “Marca Líder” mantuvo su presentación promedio de 540 gramos, es decir casi iguales (Ofensiva Frontal).

Si analizamos comparativamente las componentes del Marketing Mix Precio y Presentación de la “Retadora 1” y la “Retadora 2” vs la “Marca Líder” podemos suponer que la “Retadora 1” aplicó una estrategia de Ataque de Flancos a la “Marca Líder” en función de un ataque a su “punto débil” que era el precio Premium y con presentaciones económicas. Esta estrategia permitió que la “Marca “Retadora 1” se posicione con mayor fuerza en los NSE de menores ingresos como fueron el D y el E como ya lo afirmamos en los puntos anteriores.

Por otro lado, en el caso de la “Retadora 2” vs la “Marca Líder”; si vemos las presentaciones promedio, se podría decir que ambos chocaron frontalmente por la presentación de los productos (pero con una mayor variedad para la retadora), pero, la marca “Retadora 2” mantuvo precios, promedio, inferiores. En resumen, la “Marca “Retadora 2” implemento, como ya lo presentamos antes, una estrategia de Ofensiva Envolvente con una mayor variedad de presentaciones alternativas y también una mayor variedad de precios, pero estos generalmente menores que los precios del líder (aunque la diferencia de precios no era muy significativa en comparación con la “Retadora 1”). Esta estrategia significo que la “Marca “Retadora 2” ocupo el segundo lugar de las preferencias en los NSE A, B y C (según los IGM Liderazgo de productos comestibles de Ipsos Apoyo).



*Figura 01: Imágenes del spot publicitario de la Marca “Retadora 1” de octubre 2013*

Para analizar la estrategia de comunicación publicitaria de la “Retadora 1” tomaremos como ejemplo el mensaje publicitario desarrollado por la empresa Trébol en el mes de octubre del 2013. Dicho mensaje se centró en una familia joven con la ama de casa de rasgos claros con su esposo de características más mestizas. Este mensaje de La “Retadora 1” busco diferenciarse de la líder centrándose en flanquear a esta marca atacando a la familia popular con padres jóvenes con hijos menores (Ciclo de Vida Familiar en Expansión) que buscan como atributos la calidad de los fideos, que son ricos y ser una marca totalmente peruana. Pero es importante comentar que por el entorno

de la publicidad: la cocina y el comedor se aprecia un ambiente moderno nos indica que solapadamente en un Ataque Guerrillero la “Retadora 1” busco captar consumidores invadiendo un poco el segmento, por NSE, medio (NSE B) donde la “Marca Líder” marcaba el liderazgo del mercado.

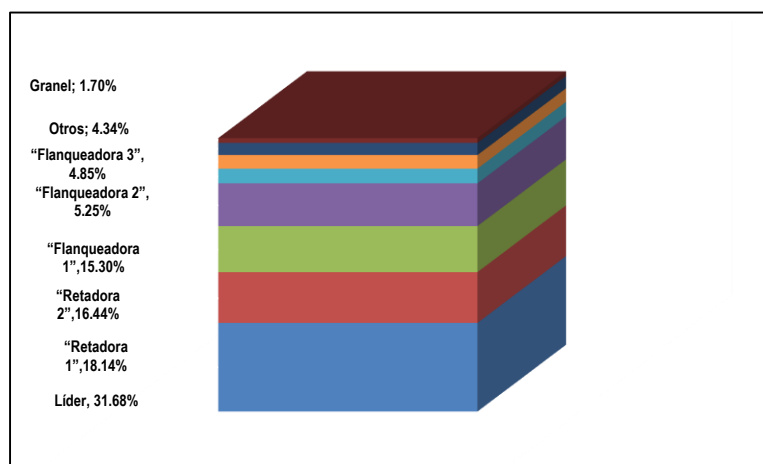


*Figura 02: Imágenes del Spot de la “Retadora 2” de octubre del 2014*

entorno general del mensaje bajo el concepto de Familia numerosa (familia ampliada, abuelos, padres, tíos, nietos, etc.) y los escenarios modernos del mensaje publicitario claramente se asocian a los segmentos objetivo de los NSE Alto y Medio alto segmentos donde compite directamente con la “Marca Líder”. El cambio del mensaje significó que la “Marca “Retadora 2” se alejó de su concepto tradicional de “Como en Italia” para enfrentarse en una Ofensiva Frontal al líder tomando el concepto tradicional de familia de la líder.

Ahora si analizamos las estrategias de comunicación publicitaria de la “Retadora 2” encontramos que por muchos años esta marca centro su estrategia en el mensaje “Como en Italia” reforzando el origen de la marca proveniente de dicho país, aunque el origen real de este producto no es Italia sino la milenaria China. Otros dos aspectos del mensaje publicitario de esta marca se centraba en la imagen de la Mama y la abuela (Nona) y la familia es por ello que un mensaje fundamental de esta marca se centra en la frase “Reuniendo a la familia”. Un primer hito del cambio en el mensaje de esta marca se dio con “el fideo que no se pega” el cual en octubre del 2014 lanzó un mensaje de 30 segundos. El detalle del spot se profundizará en el punto de análisis de la tesis, pero lo importante de esta estrategia de reposicionamiento de la “Retadora 2” manteniendo, por supuesto, el

## 1.2.C. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO



*Figura 03: Penetración de Uso Habitual de Marca en el Mercado de fideos limeño 2012 - 2015*

Si observamos la Figura 03 mostrada a la derecha de este párrafo encontraremos que la “Marca Líder” en penetración de Uso de Marca (marca habitualmente consumida) según el Informe General de

Marketing liderazgo de productos comestibles

2.012-2.015, de la empresa Ipsos Apoyo, colocó a la “Marca Líder” con el 31.68% de la preferencia habitual de compra de los hogares limeños. Además del hecho que, si consideramos que la empresa líder, además de contar con la “Marca Líder” aplicó una estrategia de desarrollo de marcas. Tuvo en el mercado limeño también a la marca “Flanqueadora 1” (15.3%), “Flanqueadora 2” (5.25%) y “Flanqueadora 3” (4.85%) – Nombres hipotéticos de las marcas de la compañía líder. Dando una penetración total, como empresa, del 57.08%. Una característica de los líderes del mercado es la de tratar de defender dicha posición de liderazgo (Defensa de Posición) ya que es el supuesto básico que “Si vas ganando la pelea defiéndete y evita que te sorprendan con un golpe sorpresa de knockout”.

En el caso de la “Empresa Líder” ¿Cómo se plasmó su estrategia defensiva en el mercado de Fideos limeño?: Pues, bien, para el caso de la defensa de posición de la “Empresa Líder”, esta se centró en su marca más fuerte del mercado “Marca Líder” la cual mantuvo un liderazgo promedio de penetración del 31.68% (periodo 2012-2015). Para diferenciarse de los demás esta marca trabajó con una línea limitada de presentaciones, se enfocó en las presentaciones de mayor rotación: Bolsa de 250 y 500 gramos y para dar alguna alternativa adicional desarrolló las presentaciones de 400 y 1.000 gramos. Además, mantuvo precios de sus presentaciones por encima de los de la competencia, pero mandando un mensaje de

diferenciación para asegurarse que sus consumidores sepan que pagan más, pero por la mayor calidad del producto.

Si analizamos el mercado limeño en base a las marcas que compiten en él encontramos que mientras la “Retadora 1” y “Retadora 2” mantienen una sola marca en dicho mercado. La “Empresa Líder” trabajo con una estrategia de desarrollo de marcas teniendo, además de la “Marca Líder”, otras 3 marcas como son “Flanqueadora 1”, “Flanqueadora 2” y “Flanqueadora 3”. Es importante recalcar que esta estrategia no les asegura el éxito a las marcas de la “Empresa Líder” puesto que la alta penetración de la compañía está centrada en sólo 2 de sus marcas la “Marca Líder” y la “Flanqueadora 1” las cuales representaron el 31.68% y 15.30% de la penetración total de la empresa mientras que la marca “Flanqueadora 2” y “Flanqueadora 3”, sólo, sumaron un total de 10.15% de la tasa de uso (5.25% y 4.85% respectivamente), según los estudios de IGM Liderazgo de productos comestibles de Ipsos Apoyo. Esta tendencia también se confirma en relación a la tasa de crecimiento de la penetración de uso puesto que las 2 primeras marcas (““Marca Líder” y “Flanqueadora 1”) mostraron ligeros crecimientos (9.57% y 4.3% respectivamente) las otras 2 marcas (“Flanqueadora 2” y “Flanqueadora 3”) mostraron, entre el 2.012 y el 2.015, decrecimientos del -10.24% y -30.48%, respectivamente. El simple hecho de su estrategia de desarrollo de marcas del líder se constituye en una típica Defensa de Flancos ya que esta permite flanquear las debilidades de la “Marca Líder” dándole productos alternativos a cada segmento de mercado objetivo. Los que requieren una marca económica elegirían a la marca “Flanqueadora 2” los que prefieren productos Premium eligen a la “Marca Líder” y en los niveles de precios medios elegirían entre la “Flanqueadora 1” y la tradicional marca “Flanqueadora 3”.

Pues veamos cual fue la estrategia de flanqueo defensivo que aplico la “Empresa Líder” para proteger a su “Marca Líder”. Por el lado de su estrategia de desarrollo de marcas lo primero que tuvo que asegurarse la “Empresa Líder” es que no se canibalicen las marcas



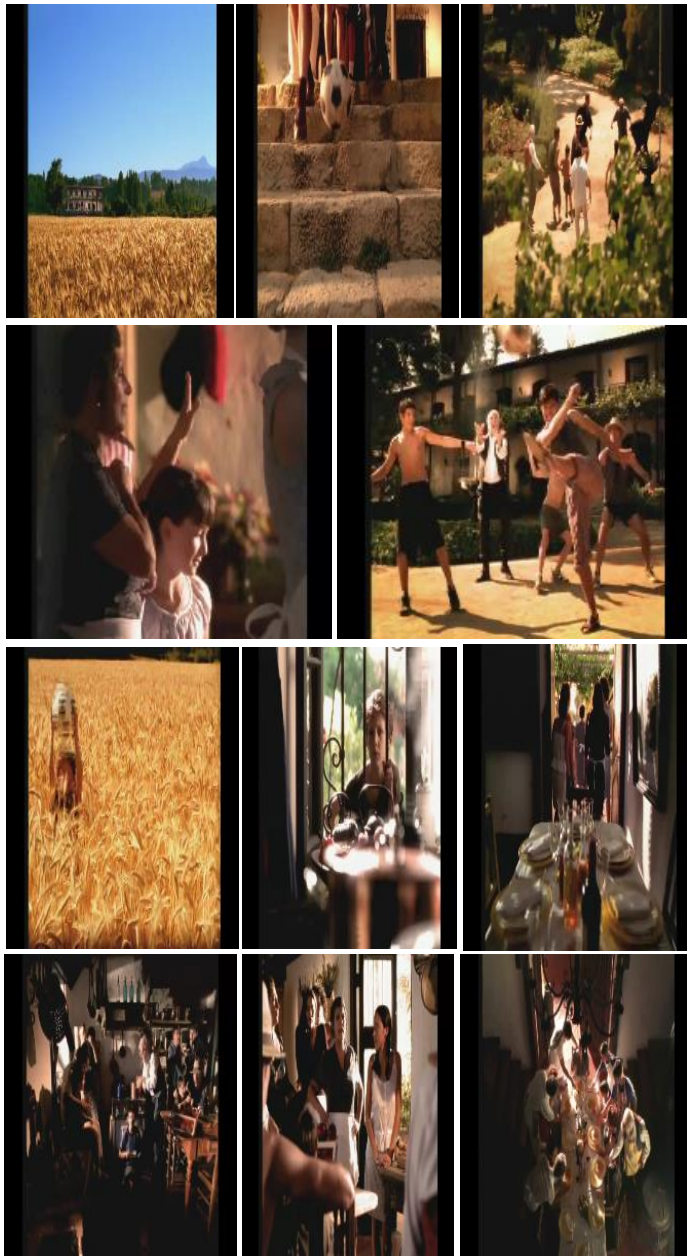
entre sí para ello para las presentaciones de 225 - 250 gramos el consumidor limeño tenía disponibles a la marca “Flanqueadora 2” con un precio de S/. 3.80, como la marca económica. Con la “Marca “Flanqueadora 1”” contaba con las presentaciones de 225 gramos a un precio de S/. 6.00 (precio Premium para el segmento económico) y la de 250 gramos a S/. 4.10. Por último, con la “Marca Líder” y la marca “Flanqueadora 3” se tenía las presentaciones de S/. 250 gramos con precios de S/. 5.20 y S/. 5.40, respectivamente. Esto les daba a los hogares compradores de Lima una variada alternativa de precios para adquirir sus fideos. Luego en las presentaciones de 400, 450 y 500 gramos se contaba con los precios económicos de la “Flanqueadora 2”: S/. 3.90 el kilo (450 gramos) y S/. 3.70 (500 gramos). Pero los que buscan otros precios mayores tiene las presentaciones de la “Flanqueadora 1” a precios de S/. 5.00 (500 gramos) y S/. 6.10 (450 gramos) además de la presentación de la “Marca Líder” a S/. 6.20 (500 gramos). Como precios Premium de la “Empresa Líder” se tiene las presentaciones de 400 gramos y 500 gramos de la “Marca Líder” a precios de S/. 8.10 y S/. 8.20 el Kilo y como precio Súper Premium tenemos la presentación de 400 gramos de la “Marca Líder” a S/. 10.80 el kilo. Por último, en la línea de 1 kilo el consumidor contaba con las presentaciones de la “Flanqueadora 1” y de la “Marca Líder” con precios alternativos de S/. 4.00 a S/. 4.70, respectivamente.



*Figura 04: Imágenes de Spot Publicitario de la “Marca Líder” de enero del 2014*

En el aspecto de la comunicación publicitaria la “Marca Líder” lanzó una defensa de contraataque a la “Marca “Retadora 1”” fundamentalmente con el Spot publicitario lanzado en enero del 2014 (a través de la empresa Zamikai Producciones) donde, como podremos ver y analizar, en la parte analítica de la presente tesis. Se podrá determinar que el mensaje no está orientado a un consumidor tradicional de la “Marca Líder” sino que se orienta a un consumidor del NSE D o E, no coincidiendo con el tradicional enfoque hacia el precio, la economía, etc. Que tradicionalmente las diferentes marcas orientan su

estrategia comunicacional en este segmento, si no se enfoca en brindar algo más aspiracional y/o emocional. Con esto la “Empresa Líder” le dijo a la “Retadora 1””: si tu quieres invadir mi territorio yo puedo buscar nuevos espacios en los tuyos. Guerra avisada no mata gente.



*Figura 05: Imágenes del Spot publicitario de la “Marca Líder de abril del 2.014.*

Otra estrategia defensiva preventiva de contraataque de la “Empresa Líder” y su “Marca Líder” se dio con el spot publicitario lanzado, en abril del 2.014 y desarrollado por la agencia Applebox Asia Director. Dicho mensaje publicitario, como podrá verse cuando analisemos dicho spot, es una clara estrategia comunicacional de defensa de contraataque que se centro en atacar el posicionamiento tradicional de la “Empresa “Retadora 2”” cuyo enfoque fundamental se resumía en la frase tradicional que decía “como en Italia”. Pero como ya lo vimos en el punto del ambiente competitivo donde la “Marca “Retadora 2”” con

su “el fideo que nunca se pega” decidió cambiar su mensaje reforzando los conceptos de la familia ampliada como elementos impulsores del consumo de la marca dejando de lado el antiguo slogan. El ataque de la líder aparentemente surtió efecto.

El mismo ejemplo de la Defensa de Flanqueo que explique en el primer punto de este análisis donde la “Empresa Líder” busca posicionar su mensaje de calidad en el consumidor de menores recursos es un claro mensaje del líder que le está diciendo a su, aun pequeña, retadora

que crece (“Retadora 1”): “Yo estoy acá ten cuidado que no solo existe el precio, sino que hay algunos que pueden buscar algo de diferenciación”. Es decir, es un ataque subliminal al feudo de la retadora. Si vieramos imágenes entre las presentaciones de la “Marca “Retadora 1”” y la marca “Flanqueadora 2”, ambas presentan empaques con aparentemente colores muy cercanos (Rojo y Blanco).

Es dentro de esta perspectiva de los alcances del plan de tesis es que, el presente estudio realizado en el contexto del análisis de las estrategias de marketing de esta “Empresa Líder”, entre lo años 2012 y 2015. Por ello a continuación, presentamos el Problema Principal y los específicos que se analizará en el desarrollo de esta Tesis:

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

PP1: ¿La “Empresa Líder” estableció sus estrategias exitosas, en el mercado de fideos limeño, basandose en su Posición de Liderazgo?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

A continuación, presentamos los Problemas Específicos que se analizarán en el desarrollo de esta Tesis.

PE1: ¿La “Empresa Líder” mantuvo el liderazgo Global en el mercado de fideos limeño, con su adecuada estrategia de portafolio de marcas?

PE2: ¿La “Empresa Líder” aplicó estrategias defensivas exitosas, en el mercado de fideos limeño, basadas en su posición de liderazgo?

### **1.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

La importancia de la presentación de este modelo está vinculada al hecho que este nos permitirá utilizar los instrumentos del marketing estratégico para analizar las estrategias desarrolladas por las empresas que compiten en el mercado de consumo limeño. Además, el uso de este instrumento puede servir para validar un modelo teórico, que permita implementarse en el análisis de las estrategias generales de las empresas. El presente modelo

por ende puede permitir a las empresas tener lineamientos estratégicos generales de negocios claros para proyectar sus estrategias exitosas de mercado futuras basadas en los posicionamientos obtenidos por sus marcas en los diferentes segmentos de consumo penetrados.

#### **1.4. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

El presente estudio se realizó en la ciudad de Lima y se enfocó en el análisis del mercado de consumo limeño de fideos. El horizonte temporal del mismo fue de 4 años abarcados desde el año 2012 hasta el 2015.

#### **1.5. OBJETIVOS**

A continuación, procederé a presentar cuales son los diferentes objetivos generales y específicos que se busca alcanzar con el desarrollo de la presente tesis.

##### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

OG1: Determinar que la “Empresa Líder” estableció sus estrategias exitosas, en el mercado de fideos limeño, basándose en su Posición de Liderazgo.

##### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

OE1: Determinar que la “Empresa Líder” mantuvo el liderazgo Global en el mercado de fideos limeño, con su adecuada estrategia de portafolio de marcas.

OE2: Demostrar que la “Empresa Líder” aplicó estrategias defensivas exitosas, en el mercado de fideos limeño, basadas en su posición de liderazgo.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. MARCO HISTÓRICO

Para precisar de manera más clara las componentes del análisis de la estructura teórica de la presente tesis se separaron en dos esta estructura, la primera de ellas presentada en el punto 2.1. se marcan las raíces teóricas sobre las que se estructuro el modelo del Liderazgo Competitivo de Philip Kotler. Luego en el punto 2.3. ya se precisa de manera clara las componentes básicas del modelo de Kotler, el cual es la pieza teórica fundamental para analizar las estrategias de la “Empresa Líder”

Es indudable que la necesidad fundamental del marketing es la de desarrollar conceptos generadores de valor que le permitan por un lado a las organizaciones lograr sus diferentes objetivos institucionales y por otro lado el permitir con sus productos satisfacer las necesidades de sus clientes y/o consumidores.

Las estrategias de las organizaciones son piezas fundamentales del éxito organizacional si partimos de la definición del libro *Fundamentals of strategy* que se presenta a continuación:

*“Strategy: is the direction and scope of an organisation over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations”* (Johnson, *Fundamentals of strategy*, 2009, pág. 25)<sup>1</sup>. Lo cual traducido nos dice: *“Estrategia: es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que logra ventajas en un entorno cambiante a través de su configuración de recursos y competencias con el objetivo de satisfacer las expectativas de los interesados”*

---

<sup>1</sup> Según el autor las estrategias corporativas deben enfocar de manera permanente el uso de los recursos para beneficio y satisfacción de las expectativas de los diferentes stakeholders o grupos de referencia o valor.

Esta mirada de la estrategia nos enfoca en el hecho que estas en su orientación final encadena lo que son los recursos de las organizaciones y sus competencias al servicio de las expectativas de los interesados. Desde la perspectiva del marketing los interesados son los clientes y/o consumidores de los bienes y servicios desarrollados por las empresas.

Si dividimos en tres niveles estrategicos de decisión: es decir, a nivel Corporativo, de Negocios y Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) podemos encontrar los conceptos siguientes: *“Corporate-level strategy is concerned with the overall purpose and scope of an organisation and how value will be added to the different parts (business units) of the organisation”* (Johnson, 2009, pág. 26)<sup>2</sup>

En el mismo libro de Johnson y traducido tenemos que: *“La estrategia a nivel corporativo se refiere al propósito general y al alcance de una organización y cómo se agregará el valor a las diferentes partes (unidades de negocio) de la organización”*

A nivel de Negocios: *“Business-level strategy is about how to compete successfully in particular markets”* (Johnson, 2009, pág. 26). Lo cual traducido quiere decir: *“La estrategia a nivel de negocio consiste en cómo competir con éxito en mercados particulares”* (Johnson, 2009, pág. 26)

Por último: *“strategic business unit is a part of an organisation for which there is a distinct external market for goods or services that is different from another SBU”* (Johnson, 2009, pág. 27). Lo cual traducido nos dice: *“la unidad de negocio estratégica es la parte de una organización para la cual existe un mercado externo distinto para bienes o servicios que es diferente de otra UEN”*

---

<sup>2</sup> A nivel de negocios el autor menciona que la estrategia corporativa global se bifurca en líneas estratégicas denominadas Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).

Este primer marco teórico nos sirve para enfocarnos en el campo estratégico del mercado que se centrará en el presente esta tesis el cual es la UEN de la “Empresa Líder” de pastas y fideos.

En el año de 1985 Al Ries & Jack Trout<sup>3</sup> lanzaron al mercado su famoso libro de la Batalla de la Mercadotecnia en donde sentaron los inicios de lo que sería este modelo en el cual las estrategias de marketing de las organizaciones eran asociadas a las estrategias de la guerra militar. En dicha publicación y para los autores el más grande libro de mercadotecnia no fue escrito por un gran académico ni un ex gerente de una gran empresa, sino que fue un general prusiano retirado, llamado Karl von Clausewitz. Que publicó su libro llamado “En War” en el año 1832. En dicho libro describe los principios estratégicos observados por él en todas las guerras triunfales de la historia. En dicho libro los autores relacionando los ejemplos de las batallas descritas por el ex general las asocian a las estrategias que desarrollan las empresas en los mercados. Ellos, hablan del Cuadro Estratégico el cual divide las estrategias en 4 cuadrantes en la primera de ellas establecen el primer principio que en sus propias palabras dice “*La guerra de mercadotecnia defensiva es para los líderes de mercado*” (Ries, 2006, pág. 10). Luego en el segundo cuadrante estratégico presenta el principio de: “*La guerra de mercadotecnia ofensiva es para la segunda o tercera empresa del ramo.*” (Ries, 2006, pág. 10). Para el tercer cuadrante tenemos que: “*La guerra de mercadotecnia de flanqueo es para las compañías pequeñas.*” (Ries, 2006, pág. 10). Y por último en el cuarto cuadrante estratégico tenemos a: “*La guerra de mercadotecnia de guerrilla es para las compañías regionales o locales.*” (Ries, 2006, pág. 10).

---

<sup>3</sup> Otro autor que enfoca su atención en las estrategias de guerra como mecanismo de acción empresarial estratégica es Sun Tsu quien era un famoso estratega militar chino que escribió aproximadamente hace 2.500 años el tratado militar llamado El arte de la guerra.



Desde su primera edición en 1.967 Philip Kotler adopta en parte los principios establecidos por Al Ries Y Jack Trout en su publicación la Batalla de la mercadotecnia. Si vemos la edición 14 de Dirección de Marketing de Philip Kotler publicado en el año 2.012, encontraremos que este autor vuelve a trabajar bajo la visión del modelo de Al Ries y Jack Trout el tema que llama Relaciones con la competencia. Pero indudablemente con algunos matices diferentes. En relación a las posiciones estratégicas sostiene, al igual que Al Ries, que el líder debe asumir una posición defensiva mientras que los retadores deben asumir una posición ofensiva. Ya a partir de la tercera posición se enmarcan las primeras diferencias puesto que mientras Al Ries coloca en esta posición a los Flanqueadores Kotler habla de los seguidores y en la última posición mientras que el modelo de la batalla de la mercadotecnia habla de los Guerrilleros en tanto que en el libro de Kotler Dirección de marketing a este grupo de empresas las pone en el nivel de especialistas o nichos.

Una tercera visión del mismo enfoque del análisis de las estrategias de marketing basada en el modelo de la batalla del marketing se da en el caso de Jean Jaques Lambin<sup>4</sup> en su libro “*Dirección de marketing Gestión Estratégica y Operativa*” en su 1ra y 2da edición (1.991 y 2.012) confirma la validez del modelo de Kotler estableciendo que según la posición en el mercado de las empresas las 4 posiciones competitivas son las de Líder, Retador, Seguidor y Especialista, donde los líderes deben defender su posición en el mercado mientras que los retadores deben asumir una posición ofensiva.

En el caso de las posiciones competitivas que pueden establecer las empresas en los mercados un modelo interesante es el que estableció Michael Porter, en el año 1.982, cuando publicó su primera edición de su libro “*Competitive Strategy. Techniques for Analyzing*

---

<sup>4</sup> Autor Francés donde amplía la visión de las estrategias de la batalla de la mercadotecnia al campo operativo de las estrategias de marketing.

*Industries and Competitors*”. En el cual dicho autor sostiene que: “En el capítulo 1 dijimos que la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía.” (Porter, 2008, pág. 51)<sup>5</sup>

Las cinco fuerzas que Porter menciona en el párrafo anterior son las del poder de negociación de las empresas proveedoras, la de las empresas competidoras, a las cuales se las divide en competidoras actuales o de la industria que son aquellas empresas que fabrican las mismas líneas de productos que fábrica la empresa. Las competidoras potenciales, son aquellas empresas que, no estando en la industria, tienen la opción de entrar a competir dentro de ella. Las competidoras sustitutas son las empresas que fabrican productos distintos al de la industria, pero pueden o se utilizan para satisfacer los mismos beneficios de los usuarios de los productos de la industria. Por último, la quinta fuerza es la de los compradores ya sea clientes o consumidores finales de los productos.

Antes de profundizarse de lleno en las estrategias de Michael Porter partamos del hecho que, como se sostiene en el libro Marketing de Grewal y Levi: “*some firms set prices according to their competitors’ prices. But even if they do not have a strict competitor orientation, most firms still know that consumers compare the prices of their products with the different product/price combinations that competitors offer.*” (Levy, 2018, pág. 502)<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Según este autor además de plantear los lineamientos de las estrategias de la guerra de la mercadotecnia añade la visión de los factores del campo de batalla que incluye: Proveedores, Competidores, Clientes y Consumidores.

<sup>6</sup> Según Levy ya se enfoca el análisis teórico y práctico de los componentes de la batalla del mercado en una de las variables básicas del marketing Mix la cuál es la variable Precio.

Es decir: *“algunas firmas fijan precios según los precios de sus competidores. Pero incluso si no tienen una orientación estricta de los competidores, la mayoría de las empresas todavía saben que los consumidores comparan los precios de sus productos con las diferentes combinaciones de productos/precios que ofrecen los competidores”*.

Los mismos autores del libro Marketing dan ejemplos de estrategias de mercado en base a la fijación de precios basados en la competencia como por ejemplo: *“With an everyday low pricing (EDLP) strategy, companies stress the continuity of their retail prices at a level somewhere between the regular, nonsale price and the deep-discount sale prices their competitors may offer.”* (Levy, 2018, pág. 505).

Es decir: *“con una estrategia Todos los Días Bajos Precios (TDBP), las empresas enfatizan la continuidad de sus precios al por menor a un nivel entre el precio regular, sin venta y los precios de venta de descuento profundo que sus competidores pueden ofrecer”*<sup>7</sup>.

Estos precios bajos se orientan a buscar asegurar la rotación de los productos captando el mayor número de consumidores y/o usuarios de los productos comercializados basados en esta ventaja de costos.

Por otro lado.

*“An alternative to EDLP is a high/low pricing strategy, which relies on the promotion of sales, during which prices are temporarily reduced to encourage purchases. A high/low strategy is appealing because it attracts two distinct market segments: those who are not price sensitive and are willing to pay the high price and more price-sensitive customers who wait for the low sale price. High/low sellers can also create excitement and attract customers through the get them while they last atmosphere that occurs during a sale”*.(Levy, 2018, pág. 505)<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Además, este autor especifica una estrategia como la EDLP Every Day Low Prices o Todos los días Precios Bajos dentro de las estrategias comunes de los negocios.

<sup>88</sup> Continuando con Levy y siempre en la línea de análisis de la estrategia de Precios también se delinea la estrategia de High/Low Price o Precios Altos/Bajos para captar diferentes segmentos de consumo.

La traducción de lo anterior sostiene que: *"una alternativa a TDBP es una estrategia de precios alta/baja, que se basa en la promoción de ventas, durante la cual los precios son temporalmente reducidos para estimular las compras. Una estrategia alta/baja es atractiva porque atrae dos segmentos de mercado distintos: aquellos que no son sensibles al precio y están dispuestos a pagar el precio "alto" y más clientes sensibles al precio que esperan el precio de venta "bajo". Los vendedores altos-bajos pueden también crear excitación y atraer a clientes a través del "consígalos mientras estos precios duren" la atmósfera que ocurre durante una venta"*.

También se sostiene que los: *"Premium pricing means the firm deliberately prices a product above the prices set for competing products so as to capture those customers who always shop for the best or for whom price does not matter"*. (Levy, 2018, pág. 436). Lo que traducido es: *"Precios Premium que significa que algunas firmas deliberadamente establecen precios a sus productos sobre los precios establecidos por los productos de sus competidores para capturar a los consumidores que siempre compran lo mejor o que consideran que los precios no son lo más importante"*.

Entendidas estas estrategias podremos encaminar el análisis del modelo establecido por Michael Porter a continuación.

Para desarrollar las ventajas competitivas las organizaciones en este contexto, Michael Porter<sup>9</sup> considera *"Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria:*

---

<sup>9</sup> Porter introduce como factores estratégicos de la acción corporativa dos componentes básicos los cuales son la capacidad de desarrollar estrategias basadas en las ventajas competitivas de la eficiencia o la diferenciación.

1. *Liderazgo global en costos*
2. *Diferenciación*
3. *Enfoque o concentración*” (Porter, 2008, pág. 51)

Continuando con este análisis, el autor sostiene que: “*El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras.*” (Porter, 2008, pág. 52)

En contraste con este enfoque basado en la eficiencia y la búsqueda de reducir los costos Michael Porter presenta una segunda alternativa genérica para competir: “*La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único.*” (Porter, 2008, pág. 54). En este tipo de empresas la eficiencia es importante pero lo mejor es desarrollar un posicionamiento diferenciado de la percepción general enfocada en el precio bajo de los productos.

Por último: “*El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geoFigura; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior.*” (Porter, 2008, pág. 55)<sup>10</sup>

Otro aporte importante teórico a esta tesis la da Charles Hill el cual sostiene que: “*Para crear un modelo de negocios exitoso, los administradores deben elegir una serie de estrategias de negocios que funcionen en conjunto para dar a su compañía una ventaja competitiva sobre sus rivales; es decir, deben mejorar el posicionamiento competitivo. Como se observó en el capítulo 1, para diseñar un modelo de negocios exitoso, las compañías primero deben definir*

---

<sup>10</sup> La estrategia de enfoque o de segmentación específica es el otro aporte de Porter.

*su negocio, lo cual abarca decisiones sobre 1) las necesidades de los clientes o qué debe satisfacerse, 2) grupos de clientes o a quién debe satisfacerse y 3) competencias distintivas o cuáles son las necesidades de los clientes que deben satisfacerse.” (Hill, 2009, pág. 151)<sup>11</sup>*

Otro elemento importante que utilizaremos para entender el marco teórico establecido en el libro de Charles Hill que presentaremos a continuación es el de posicionamiento competitivo que en el libro *Modern Competitive Strategy* sostiene Walker Gordon que: *“Effective market positioning obviously involves more than just satisfying customers: They must be satisfied efficiently. Within an industry, firms vary not only in the kind and amount of value they offer but also in the costs they incur to produce that value. The simple rule is that companies that have achieved enduring success in their industries offer more value per unit cost than their competitors consistently over time” (Madsen, 2016, pág. 24)<sup>12</sup>.*

Es decir: *“El posicionamiento competitivo eficaz del mercado implica, evidentemente, más que satisfacer a los clientes: deben satisfacerse eficientemente. Dentro de una industria, las empresas varían no sólo en el tipo y la cantidad de valor que ofrecen, sino también en los costos que incurren para producir ese valor. La regla simple es que las compañías que han logrado el éxito duradero en sus industrias ofrecen más valor por unidad de costo que sus competidores consistentemente con el tiempo”*

En el año 2009 en su octava edición de su libro *Administración Estratégica* Charles Hill y Gareth Jones<sup>13</sup> presentan los conceptos que hemos presentado en el párrafo anterior. Estos autores añaden el término Posicionamiento Competitivo el cual depende de tres dimensiones básicas 1) Necesidades de los clientes 2) grupos de clientes y 3) Competencias distintivas (o necesidades a ser satisfechas).

Todo esto conlleva a lo que es la búsqueda de la creación del valor para ello los autores presentan que los recursos, competencias distintivas y capacidades se conjugan en una serie de

---

<sup>11</sup> La visión de Charles Hill parte de identificar las necesidades de los clientes para después de satisfacerlas desarrolla las ventajas competitivas sobre los rivales.

<sup>12</sup> Según este autor no sólo las estrategias orientadas a atender a las necesidades de sus consumidores aseguran el éxito sino las que parten del uso eficiente de los recursos invertidos.

<sup>13</sup> Para Hill y Jones un aporte teórico adicional es que además de atender necesidades de los clientes esta la capacidad de diferenciarse competitivamente.

estrategias funcionales (producción, Marketing, Finanzas, Logística, etc.) las cuales se pueden trabajar bajo dos enfoques el de la diferenciación y el de costo bajo. Como puede verse este modelo refuerza el presentado anteriormente por Michael Porter de las 3 perspectivas estratégicas sólo no considera el tercero de enfoque o concentración.

Una nueva visión del enfoque de las estrategias competitivas de Michael Porter la encontramos en el aporte de Arthur Thompson en su libro *Administración Estratégica* (Thompson, 2012, pág. 132), en su octava edición, el cual sostiene ampliando las 3 posiciones competitivas de Porter a 5. Este enfoque indica que los negocios pueden moverse en 5 posiciones competitivas genericas las cuales son:

1. Estrategias de Costos Bajos: la cual implica basar el éxito de los negocios tratando de llegar a la mayor variedad de segmentos teniendo como ventaja fundamental asegurar la tecnología que les permita competir manteniendo los precios más bajos en función a la competencia.
2. Estrategias de Diferenciación Amplia: Al igual que el caso anterior se trata de atender a la mayor cantidad de segmentos del mercado pero con una oferta diferenciada de atributos diferenciales sobre la competencia.
3. Estrategias de Diferenciación Dirigida (Nicho de mercado) de bajo costo: esta estrategia se enfoca en atender pequeños mercados que por su volumen no interesa a las grandes corporaciones siendo la característica de la oferta de los productos de esta empresa basar su ventaja competitiva en los precios más bajos dentro de la competencia.
4. Estrategias de Diferenciación Dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación: esta estrategia se enfoca en atender también pequeños mercados pero a diferencia de la anterior la oferta de los productos de esta empresa buscan basar su ventaja competitiva en los atributos diferenciales de sus productos dentro de la competencia.
5. Estrategia de menores costos del proveedor: Es una estrategia híbrida de las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación la cual busca maximizar el beneficio, a los segmentos atendidos, asignándole el mayor valor por su compra a los clientes y usuarios de los productos de la compañía. A algunos segmentos los atenderá dándole precios bajos y a otros ventajas diferenciadoras.

Una interesante adaptación del modelo de Porter se desarrolla en el libro de Fred David<sup>14</sup> *Conceptos de Administración Estratégica* (David, 2013, pág. 165) decimo cuarta edición. En este libro David sostiene que cuando el mercado es grande y la empresa puede aplicar una estrategia de liderazgo de costos esta se puede desarrollar de 2 maneras:

1. *“Liderazgo de Costos de Bajo Costo: Esta estrategia lo aplican las organizaciones que operan en segmentos de mercados muy sensibles a la variable precio y donde los consumidores no les interesa ventajas de diferenciación. Tiende a tenerse productos estandarizados con extensiones, profundidad de línea y marca limitada”.*
2. *“Liderazgo de Costos de Mejor Valor: Al igual que el caso anterior se enfoca en atender segmentos de consumo cuyo atributo fundamental es adquirir productos económicos o de bajo precio pero siempre apostando a una baja estandarización de los mismos. Es decir atacando siempre con productos de bajo precio pero buscando extensiones de línea, profundidad y estrategias de marcas un poco más amplias”.*

Luego, en el caso de aquellos mercados grandes o pequeños donde la empresa puede implementar sus estrategias de diferenciación puede aplicar una estrategia de:

3. *“Diferenciación: Según este modelo estratégico, independiente del tamaño del mercado, la empresa que aplica esta estrategia se enfoca en desarrollar ventajas diferenciales o atributos de valor distintos a los de la ventaja en precios. Tiende a tener una amplia extensión y profundidad de líneas y marcas que abarcan una amplia gama de necesidades de los clientes”.*

Para el caso de aquellos mercados pequeños (nichos) las estrategias de Enfoque son los que se aplican en este caso las cuales pueden ser de 2 tipos:

4. *“Enfoque de Bajo Costo: En este tipo de estrategia las acciones de la compañía se centran en desarrollar, en mercados pequeños, estrategias basadas en el liderazgo de costos buscando alcanzar a la mayor cantidad posible de usuarios con ofertas de productos limitadas y especializadas en el consumidor”.*
5. *“Enfoque de Mejor Valor: Este modelo es una adaptación del enfoque de Diferenciación antes mencionado pero centrandose la estrategia en un mercado limitado”.*

---

<sup>14</sup> Fred David a través de su visión estratégica confirma los aportes de Michael Porter y se va conectando con el enfoque de Philip Kotler acerca del enfoque de batalla de los mercados.



Para decidir, que estrategia aplicar en los mercados se debe tener en cuenta un concepto adicional el cual es el de la segmentación de mercados. Un aporte teórico sobre este concepto es el aportado por Kerin<sup>15</sup> que sostiene que: *“La segmentación de mercados consiste en dividir a los compradores potenciales en grupos que: 1) tienen necesidades comunes y 2) responden de manera similar a una acción de marketing. Los grupos que resultan de ese proceso son los segmentos de mercado; cada uno de ellos es un conjunto más o menos homogéneo de compradores potenciales. Cada segmento del mercado está formado por personas en cierto modo similares entre sí en cuanto a su comportamiento como consumidores.”* (Kerin, 2014, pág. 228)

La definición anterior se presenta en el libro Marketing de Robert Kerin, Steven W. Hartley y William Rudelius publicado en su primera edición en el año 2.003 siendo su última revisión en el año 2.014.

El mismo concepto no varía en mucho bajo el enfoque de Philip Kotler el cual sostiene que: *“La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. La tarea del especialista en marketing consiste en identificar el número y naturaleza de los segmentos que conforman el mercado, y en decidir a cuáles se dirigirá.”* (Kotler K. L., 2012, pág. 214)

Una tercera visión del concepto de segmentación es la que establecen Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones en su libro Administración Estratégica (2009) en el cual: *“Una compañía que trata de crear un modelo de negocios exitoso tiene que agrupar a los clientes de acuerdo con las semejanzas o diferencias de necesidades para saber qué productos debe desarrollar para cada uno de ellos.”* (Hill, 2009, pág. 153)

Para culminar con el concepto de segmentación tomaremos la opinión teórica vertida en el libro Market Based Management de Roger G. Best la cual sostiene que: *“The market segmentation process should begin with the benefits that customers are seeking in order to solve a particular customer problem. Because different customers seek different solutions for the same problem, our first challenge is to identify and understand the various customer needs*

---

<sup>15</sup> Kerin ya nos introduce en los aspectos de la segmentación de mercados para atender sus necesidades de acuerdo a características de comportamiento homogéneos de los consumidores.

*that drive product consideration and preferences. After we have grouped customers into needs-based segments, we can then ask, What are the demographics, usage behaviors, and psychographics that distinguish one group of customers from another? Knowing the factors that differentiate one segment from another helps us identify the segments” (Best J, 2013, pág. 182).*

Es decir: *"el proceso de segmentación del mercado debe comenzar con los beneficios que los clientes están buscando para resolver un problema particular. Debido a que los distintos clientes buscan soluciones diferentes para el mismo problema, nuestro primer desafío es identificar y comprender las diversas necesidades de los consumidores que impulsan la consideración y las preferencias del producto. Después de agrupar a los clientes en segmentos basados en necesidades, entonces podemos preguntar: "¿Cuáles son los aspectos demoFiguras, los comportamientos de uso y los psicoFiguras que distinguen a un grupo de clientes de otro?" Conocer los factores que diferencian un segmento de otro nos ayuda a identificarlos".*

Por último, vamos a introducirnos en el marco teórico de lo que es el posicionamiento para ello partiremos del concepto establecido por Philip Kotler en su libro Dirección de Marketing 15va. Edición en el cual sostiene que: *“El **posicionamiento** se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El objetivo es colocar la marca en la mente de los consumidores para maximizar los beneficios potenciales de la empresa”.* (Kotler P. &., 2016, pág. 299)<sup>16</sup>. A partir de este concepto podemos determinar que el éxito de una organización radicará en su capacidad de dominar la mente del consumidor.

Para medir el posicionamiento de una marca en el mercado según Kotler sostiene que se pueden dar 3 niveles 1) Participación de Mercado, 2) Participación en la Conciencia y 3) participación en la Preferencia.

La participación de mercados se puede medir en el número o volumen de unidades de productos vendidos o en el monto o valor monetario obtenido por un marca en relación con las otras marcas de la competencia. La participación en la conciencia se basa en la posición de recordación que puede tener una marca y sus atributos diferenciales, en la mente del

---

<sup>16</sup> Con Philip Kotler y basado en los conceptos de la segmentación de mercados ya introducimos el concepto de posicionamiento de los productos en la mente del consumidor.

consumidor, al momento de tomar la decisión de compra de un producto. La tercera de las participaciones se enfoca en ocupar en la mente del consumidor una posición predominante que genere la actitud para preferir una marca hacia otra al momento de decidir su compra. Es en esta tercera modalidad de posicionamiento es donde se embarca el concepto de la Tasa de Uso Habitual de Marca utilizada por Ipsos Apoyo al realizar sus estudios de IGM Liderazgo de Productos Comestibles.

Según se sostiene en el libro *Management of Marketing*: “*For each segment in which a company chooses to operate, it must determine a product positioning strategy. Product positioning relates to the task of ensuring that a company’s products or services that it offers to the market occupies a predetermined place in selected target markets, relative to competition in that*”. (Reynolds, 2005, pág. 97)<sup>17</sup>

Traducido esto nos indica que: “*Para cada segmento en el que una empresa decida operar, debe determinar una estrategia de posicionamiento del producto. El posicionamiento del producto se refiere a la tarea de garantizar que los productos o servicios de una empresa que ofrezca al mercado ocupen un lugar predeterminado en determinados mercados objetivo, en relación con la competencia en ese mercado.*”

## **2.2. INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL TEMA**

En la tesis de la Ing. Adriana Guadalupe Gonzales Guerra de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica División de Estudios de Postgrado de la Universidad de Nuevo León para obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales se presenta lo siguiente:

En el Capítulo 3 El Proceso de Planeación, punto 3.8 Orientación Estratégica se desarrollan algunos conceptos básicos de los diferentes enfoques estratégicos que pueden asumir las empresas dentro de las cuales se presentan modelos como las estrategias de

---

<sup>17</sup> Reynolds aporta a este análisis que para introducirse en la mente de los diferentes segmentos de consumidores es necesario establecer estrategias diferenciadas para cada uno de ellos.

Crecimiento, Competitivas, de Desarrollo y de Marketing que me permitieron ser tomados en cuenta en el desarrollo de la presente tesis.

También en el capítulo 5: Elaboración de encuestas para conocer la respuesta del mercado y sus necesidades: Se analizaron diversos conceptos de lo que es la Investigación de Mercados como instrumento de enfoque y control de las estrategias de marketing de las organizaciones y su importancia como un instrumento central del Sistema de Información del Marketing (SIM).

En el trabajo de Fin de Grado: *“Análisis de la estrategia de marketing de las Empresas de distribución de base alimentaria. Mercadona: la cercanía al cliente”*. De la Alumna Begoña Arribas Laorden. Escuela de Ciencias Empresariales y del trabajo de Soria: Universidad de Valladolid (Grado de Administración y Dirección de Empresas). Jul 2013. Se aportan interesantes conceptos como:

En el Capítulo 1: La estrategia de marketing en la empresa dentro del punto 1.3. Tipos de estrategias de marketing habla de 3 enfoques de la estrategia empresarial las cuales son: Ventaja Competitiva, Competitivas y de Crecimiento. Es dentro del segundo enfoque de las estrategias es que este trabajo se sustenta ya que habla de las posiciones de mercado de las empresas según su posición de liderazgo. Este modelo establecido por Kotler Philip marca 4 posiciones competitivas: Defensivas, Ofensivas, Seguidor o Especialista.

En el Capítulo 4: La estrategia de marketing de Supermercados Mercadona. Presenta de manera muy interesante, primero, en el punto 4.2. Estrategias de marketing, como de manera práctica estableció sus estrategias genéricas Competitivas y de Crecimiento la empresa Mercadona, en el mercado español, y luego en el punto 4.3. Profundiza como sobre la base a

dichas estrategias genéricas se desarrollaron las estrategias del Marketing Mix de esta importante empresa comercial española.

## 2.3. ESTRUCTURA TEÓRICA Y CIENTÍFICA QUE SUSTENTA EL ESTUDIO

### 2.3.1. MODELO DE LIDERAZGO DE PHILIP KOTLER

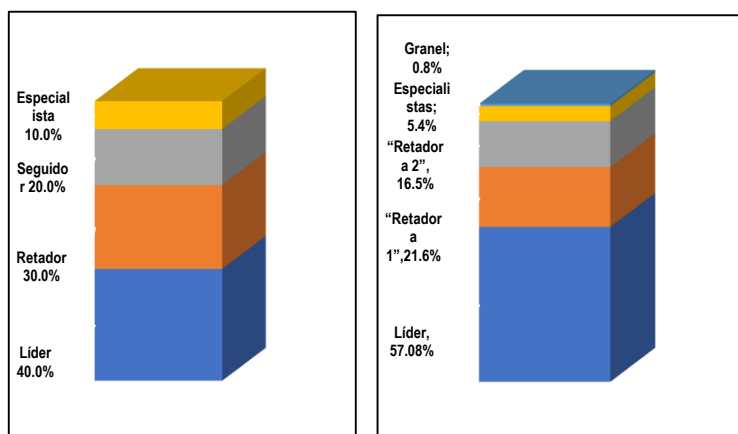


Figura 06: Estructura hipotética de mercado y Penetración en el mercado de fideos limeño

las posiciones obtenidas, por las diferentes empresas en el mercado de fideos limeño. Para ello utilizaremos el modelo de las Relaciones con la Competencia en la que Philip Kotler, en el capítulo 11 de su libro de Dirección de Marketing, sostiene que las estrategias de las empresas están relacionadas con sus respectivas posiciones de mercado.

Para Kotler se dan 4 posibles ubicaciones, como puede apreciarse en la Figura 08. El líder que domina el mercado debe establecer la Estrategia Defensiva, el segundo pasa a ser el Retador y está orientado a establecer las Estrategias Ofensivas luego el tercero (o terceros) establecen las Estrategias de Seguidores y por último las Otras marcas del mercado toman su posición con sus Estrategias de Especialistas (o Nichos).

Entonces podemos decir que según Kotler el líder debe establecer un Marketing Defensivo: *“Aun cuando no lance ofensivas, el líder del mercado no debe dejar al descubierto ninguno de sus flancos principales. El objetivo de la estrategia defensiva es reducir las*

Pues bien, una vez validados los conceptos teóricos que nos permiten considerar como un valioso instrumento de análisis de las estrategias empresariales a la Penetración de Uso de Marca pasaremos a validar las bases teóricas de la gestión estratégica del marketing que se generaron, sobre la base de

*posibilidades de ataque, Re direccionarlas hacia áreas menos peligrosas, y reducir su intensidad*” (Kotler K. L., 2012, pág. 303)<sup>18</sup>.

Tomando un análisis del modelo de Kotler presentado en el libro *“Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado”*, del autor Francés Jean Jacques Lambin. Encontramos que: *“En un mercado-producto, el líder del mercado es la empresa que tiene la posición dominante, y es reconocida como tal por sus rivales. El líder es frecuentemente un punto de referencia para los competidores, una referencia que las empresas rivales tratan de atacar, de imitar o de evitar”* (Lambin, 2009, pág. 297).

Sobre la base de lo anterior Lambin afirma que una estrategia defensiva busca *“proteger la participación de mercado reduciendo la acción de sus rivales más peligrosos”* (Lambin, 2009, pág. 298)<sup>19</sup>.

Volviendo al modelo de Kotler encontramos que este autor sostiene, dentro de las alternativas estratégicas de las empresas retadoras para captar más participación de mercado, que *“Lo primero que tiene que hacer una empresa retadora es definir su objetivo estratégico, que casi siempre es el incremento de su participación de mercado, para luego decidir a cuáles empresas atacará”* (Kotler K. L., 2012, pág. 305)

Según Lambin: *“Una empresa que no domina un mercado-producto puede elegir entre atacar al líder del mercado y ser su retador, o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son, por lo tanto, estrategias agresivas, con un objetivo declarado de tomar la posición del líder”* (Lambin, 2009, pág. 298)<sup>20</sup>.

Pues ahora veamos que define las estrategias de un líder según este modelo de Kotler: *“Para mantenerse en el liderazgo, las empresas deben actuar en tres frentes. En primer lugar, es preciso que encuentren formas de incrementar la demanda total del mercado; en segundo,*

---

<sup>18</sup> Es en el marco de las estrategias defensivas de Philip Kotler que esta tesis enfoca su atención ya que este autor es la estrategia que recomienda a las empresas líderes del mercado.

<sup>19</sup> Lambin también refuerza los aportes de la estrategia defensiva de Kotler bajo la perspectiva de la aplicación de esta a aquellas organizaciones que mantienen el liderazgo del mercado.

<sup>20</sup> También este autor coloca a aquellas organizaciones que no pueden acceder al liderazgo del mercado, pero están en capacidad de utilizar recursos para lograr dicho liderazgo en la posición de retadores.

*deben proteger su participación de mercado actual con acciones defensivas y ofensivas; y en tercero, tendrán que intentar incrementar su participación de mercado, aun en el caso de que el tamaño del mercado permanece constante”* (Kotler K. L., 2012, pág. 301).

Pues bien analicemos como se plasma la estrategia del líder según las diferentes posiciones defensivas que puede asumir según el modelo de Philip Kotler & Keller Evans.

*“Defensa de la posición. Esta estrategia consiste en ocupar el espacio de mercado más deseado en la mente de los consumidores, creando una marca prácticamente invulnerable, como ha hecho Procter & Gamble con el detergente Tide en la categoría de limpieza, la pasta de dientes Crest en materia de prevención de caries, y los pañales Pampers con la protección ante la humedad”* (Kotler K. L., 2012, pág. 303).

Otro tipo de defensa que puede manejar un líder, según el modelo de Kotler, es el de: *“Defensa de flancos. El líder del mercado debe construir puestos de avanzada para proteger un frente débil o apoyar un posible contraataque. Algunas marcas de Procter & Gamble, como los detergentes para lavandería Gain y Cheer y los pañales Luvs, han desempeñado papeles estratégicos tanto ofensivos como defensivos”* (Kotler K. L., 2012, pág. 303).

Una tercera alternativa Defensiva de la “Empresa Líder” del mercado de fideos sostenida por Kotler es la de: *“Defensa preventiva. Una maniobra más agresiva consiste en atacar primero, tal vez con una acción de guerrilla a lo largo del mercado, agrediendo a un competidor aquí y a otro allá para mantenerlos a todos fuera de balance. También podría intentarse una ofensiva envolvente contra todo el mercado, la cual indicará a los competidores que deben abstenerse de atacar. Los 18 500 cajeros automáticos y las 6 100 sucursales minoristas que Bank of America tiene en todo el territorio estadounidense ofrecen una fuerte competencia a los bancos locales y regionales. Otra defensa preventiva consistiría en introducir un flujo de productos nuevos y anunciarlos con anticipación. Estos anuncios anticipados servirían de aviso a los competidores, en el sentido de que tendrán que luchar duro para obtener participación de mercado”* (Kotler K. L., 2012, pág. 303).

La cuarta estrategia disponible para un líder del mercado es el de la Defensa de contraofensiva la cual según Phillip Kotler consiste en que: *“En una contraofensiva, el líder del mercado puede enfrentarse directamente con el atacante y golpear sus flancos, o realizar*

*un movimiento de pinza para obligarlo a replegarse y defender su territorio. Cuando FedEx vio que UPS reproducía con éxito su sistema de reparto por avión, hizo una inversión considerable en transporte terrestre mediante una serie de adquisiciones que desafiaron a UPS en su propio terreno.<sup>16</sup> Otra forma común de contraofensiva es el ejercicio de las influencias políticas o económicas. Para tratar de aplastar a su contrincante, la “Empresa Líder” podría subsidiar precios más bajos para el producto vulnerable con los ingresos de otros productos más rentables, anunciar la próxima mejora del producto para evitar que los consumidores adquieran el de la competencia, o incluso ejercer presión para que los políticos tomen medidas que inhiban o inmovilicen a la competencia.” (Kotler K. L., 2012, pág. 303).*

La quinta estrategia para un líder es la Defensa móvil. Donde: *“En la defensa móvil el líder extiende su dominio de nuevos territorios a través de la ampliación o la diversificación del mercado. La ampliación del mercado requiere que la empresa deje de centrarse en sus productos actuales para enfocarse en las necesidades genéricas”* (Kotler K. L., 2012, pág. 303).

Una última estrategia de mercado disponible para las empresas líderes del mercado es la que Kotler llama la Defensa de contracción, en la cual: *“A veces las grandes empresas no pueden defender más la totalidad de su territorio. En la contracción planificada (también conocida como retirada estratégica), las empresas abandonan los mercados más débiles y reasignan los recursos a los mercados más fuertes. Desde 2006, Sara Lee se ha apartado de productos que representaban un gran porcentaje de sus ingresos (incluyendo su sólida marca de medias Hanes, y los negocios globales de productos para el cuidado del cuerpo y detergentes europeos), para centrarse en su negocio principal, que es el de alimentos”* (Kotler K. L., 2012, pág. 304)<sup>21</sup>.

Otro concepto teórico que debemos presentar en este punto es el de la marca y si consideramos la definición de la “Asociación Americana de Marketing” (AMA)<sup>22</sup>: *“nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia”* (Lane Keller, 2008, pág. 25). La definición de marca anteriormente presentada esta presentada

---

<sup>21</sup> Como resumen de las estrategias defensivas de Michael Porter se puede indicar que son las siguientes: 1) de Posición, 2) de Flanqueo, 3) Preventiva, 4) de Contraataque, 5) Móvil y 6) de Contracción.

<sup>22</sup> Para realizar el análisis principal de este trabajo es fundamental entender el concepto de Marca por ello en este punto se presenta la definición de Marca según la American Marketing Association.



en el libro Administración estratégica de marca Branding. En el mismo libro se amplía este concepto de la siguiente manera: *“Sin embargo, muchos directivos se refieren a la marca como más que eso: como algo que en realidad crea una cierta cantidad de conciencia, reputación y prominencia, entre otras cosas, en el mercado”* (Lane Keller, 2008, pág. 25).

Está claro que en marketing se debe diferenciar lo que es el concepto de Producto y lo que es la marca y para ello según Lane Keller se sostiene que: *“Una marca es más que un producto, puesto que puede tener dimensiones que la diferencien de alguna forma de otros productos diseñados para satisfacerla misma necesidad.”* (Lane Keller, 2008, pág. 28). Para resaltar esta diferencia Keller sostiene: *“lo que distingue una marca de su contraparte, una mercancía sin marca, y le da su valor, es la suma total de las percepciones de los clientes y los sentimientos relacionados con los atributos del producto, así como con la forma en que se desempeñan, el nombre de la marca y lo que simboliza, y con la compañía asociada a ésta.”* (Lane Keller, 2008, pág. 28)<sup>23</sup>.

Esta visión de marca es la que marca la importancia de las estrategias de marketing orientadas al desarrollo de la marca.

Bajo esta perspectiva el valor fundamental de una marca está dada por el hecho que es el mecanismo que tienen las organizaciones para permitir se diferencien los productos de la misma compañía entre sí y a la vez se diferencien estos de los de la competencia. Esta diferenciación va a permitir que las empresas puedan presentar diferentes alternativas de productos genéricamente iguales pero que sean percibidos por los diferentes consumidores del mercado como alternativas claramente diferenciadas.

En el mismo libro de Keller se habla del portafolio de marcas dentro del cual se menciona el concepto de marcas flanqueadoras a las cuales las presenta de la siguiente manera: *“Una función cada vez más importante que tienen ciertas marcas es la de ser marcas de protección flanqueadoras o luchadoras. El propósito de este tipo de marcas por lo general es crear puntos de paridad más fuertes con respecto a las marcas de la competencia, de manera que las marcas*

---

<sup>23</sup> Lane & Keller presentan de manera clara a la marca como un mecanismo de diferenciación y por ende de valor en el mercado de los productos de las empresas.

*insignia más importantes (y más rentables) puedan conservar su posicionamiento deseado.”* (Lane Keller, 2008, pág. 463)<sup>24</sup>.

Es bajo estos conceptos y marco teórico es que vamos a analizar parte de las estrategias de la “Empresa Líder” en el mercado de fideos limeño.

## **2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS USADOS**

Para tener en cuenta los conceptos teóricos que se irán utilizando dentro de la presente Tesis aquí presentaremos los más importantes que se utilizarán en este trabajo. Estos conceptos han sido formulados por el autor en base de la revisión de los libros presentados en esta tesis y algunos de los conceptos se enmarcan en las definiciones de la compañía Ipsos Apoyo dentro de sus Informes Gerenciales de marketing. Todos estos libros y documentos están debidamente referenciados dentro de los contenidos del marco teórico de esta tesis:

- Segmentación de mercado: Dividir el mercado en distintos grupos de compradores con características y comportamientos relativamente homogéneos, los que podrían requerir de productos o programas de marketing diferenciados.
- Segmento de mercado: Grupo de consumidores que por sus características homogéneas de comportamiento pueden responder de manera similar a una determinada estrategia de marketing.
- Posicionamiento: Arreglo de una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta.
- Penetración de Mercado: Capacidad de las organizaciones y sus productos de desarrollar o incrementar su posicionamiento en el consumo y/o preferencia de los consumidores.
- Marca Habitualmente Comprada: posicionamiento de preferencia de marca.
- Defensor: Posición estratégica de una marca y/o empresa que al liderar el mercado establece estrategias de marketing orientadas a protegerse ante los ataques de las otras marcas y/o empresas.

---

<sup>24</sup> Este autor refuerza los aportes de esta tesis con su definición enfocada en el portafolio de marcas. Esto implica que una misma organización en un mismo mercado puede desplegar diferentes líneas de marcas diferenciadas para asegurarse el éxito en los mercados que compete.

- Retador: Empresas que no ocupan el primer lugar en el mercado pero que están en capacidad de ocuparlo para ello tienden a establecer estrategias de marketing ofensivas (Ataque).
- Flanqueadoras: Son aquellas marcas de las empresas que son utilizadas por estas para proteger a su (s) marca (s) mejor posicionada (s).
- Precios Premium: Estrategia de precios desarrolladas por las empresas mediante las cuales se desarrollan marcas con precios significativamente más altos buscando diferenciarse de las otras marcas basando su posicionamiento en ser productos de muy alta calidad o de status.
- Línea económica: Estrategia de precios orientada a desarrollar productos y presentaciones reducidas y de bajo costo.

## **2.5. HIPÓTESIS**

Las diferentes hipótesis de estudio, tanto las específicas como la general, que se pretende demostrar con el desarrollo de la presente Tesis serán presentadas a continuación:

### **2.5.1. HIPOTESIS GENERAL**

HG1: La “Empresa Líder” estableció sus estrategias exitosas en el mercado de fideos limeño, basándose en su Posición de Liderazgo.

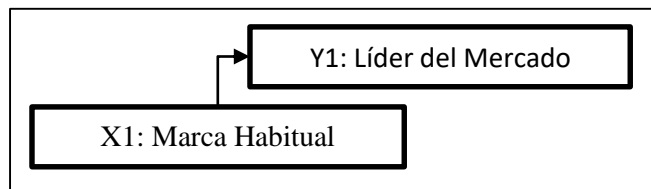
### **2.5.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

HE1: La “Empresa Líder” mantuvo el liderazgo Global en el mercado de fideos limeño, con su portafolio de marcas.

HE2: La “Empresa Líder” aplicó estrategias defensivas exitosas en el mercado de fideos limeño, basadas en su posición de liderazgo.

## 2.6. VARIABLES

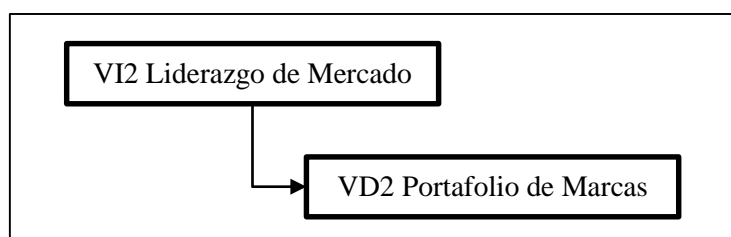
Para demostrar las hipótesis presentadas en la presente tesis, primero debo demostrar que la “Empresa Líder” mantuvo el liderazgo en el mercado de fideos limeño, en el periodo de estudio analizado. Para ello, utilizando el criterio de la penetración de la Marca Habitualmente Utilizada obtenida a través de los estudios de mercado desarrolladas por la



empresa Ipsos Apoyo, primero podremos medir la Posición de Liderazgo (VI1) de esta empresa y sus diferentes marcas. Una vez demostrada dicha posición de

liderazgo nos quedaría demostrar que la “Empresa Líder” baso sus estrategias generales, del periodo 2012 – 2015, bajo el modelo teórico de Phillip Kotler de las (VD1) Estrategias de Líder.

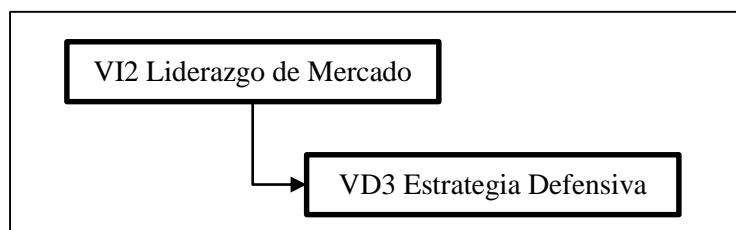
Para el caso de las hipótesis secundarias, primero, debo demostrar que la “Empresa Líder” y sus marcas tomaron el (VI2) Liderazgo del Mercado, en base a la penetración de tasa



de uso (Marca Habitualmente Utilizada) en el mercado limeño durante el periodo 2012 - 2.015 según los estudios realizador por la empresa Ipsos Apoyo. En el caso

de la primera hipótesis secundaria, una vez demostrado el liderazgo de Mercado, se analizará como utilizó la “Empresa Líder” su (VD2) Portafolio de Marcas para competir con sus empresas Retadoras.

Luego para demostrar la segunda hipótesis donde se indica que las estrategias generales



del mercado de la “Empresa Líder” se establecieron sobre la base de su posición de (VI2) Liderazgo de Mercado, según el modelo defensivo de Philip Kotler,

entonces la variable Estrategia Defensiva pasa a ser la variable dependiente 3 (VD3) y las componentes del Marketing Mix: Producto, Precio y Publicidad pasan a ser los elementos de

la variable dependiente 3 utilizados por la “Empresa Líder” como mecanismos de defensa en el periodo de estudio analizado en la presente tesis.

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO, MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación académica de la presente tesis sería de tipo descriptivo comparativo; ya que se enfocaría en la descripción de las acciones realizadas por la “Empresa Líder”, analizadas bajo el enfoque del modelo teórico de Liderazgo de Mercado presentado por Philip Kotler, comparadas, a través de sus efectos en la preferencia de uso de las diferentes marcas de la empresa, en los diferentes sub segmentos de consumo por Nivel Socio Económico de los hogares en el mercado de fideos limeño.

En tanto a lo que respecta a los instrumentos técnicos de la investigación de mercado se utilizarían 2 diseños de estudio: el primero de Fuente Secundaria, descriptivo de diseño horizontal (2012-2015) y el segundo tipo Observación por internet (2015). Para lo cual se utilizó dos técnicas de recopilación de datos las cuales fueron:

1. Estudios de Ipsos Apoyo: Informe General de Marketing: Liderazgo de Productos Comestibles los cuales son estudios muestrales de diseño horizontal multiple basados paneles de hogares seleccionados de manera estratificada no proporcional (para buscar la mayor cantidad de información posible de cada segmento) que anualmente realiza esta compañía.  
Método: Método de encuesta donde el total de las entrevistas se realizaron cara a cara en hogares.
2. Auditoria de Precios: Estudio de observación primaria por internet, realizado por el autor de la tesis, en el cual se aplicó la técnica de muestreo por conveniencia. Tomándose una muestra de 400 precios en los autoservicios: Wong, Tottus y Plaza Vea.

Luego para analizar y validar los resultados de los estudios realizados se utilizaron las técnicas paramétricas de Análisis Anova y la prueba T para 2 muestras, además de los métodos no paramétricos U Man Whitney y Kruskal Wallis. Para el análisis de los resultados se utilizaron las pruebas de Varianza F y de Shapiro Wilk para la normalidad.

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

En el caso de los estudios de Ipsos Apoyo de Informes Gerenciales de Liderazgo de Productos comestibles de los periodos 2012, 2013, 2014 y 2015 se trabajo de la siguiente manera:

Población de estudio: La población que fue sujeta a los estudios de estas empresas investigadora de mercado fueron los hogares limeños.

**Diseño muestral:**

- Universo: Compuesto por amas de casa de los NSE A, B, C, D y E, entre los 18 y 70 años de edad residentes en Lima Metropolitana.
- Muestra: En el periodo 2012 - 2015, se tuvieron muestras de 590, 602, 601 y 710 amas de casa entre los 18 y 70 años.
- Margen error: En el periodo 2012 al 2015 se trabajo a un nivel de confianza del 95% y los margenes de error estimado fueron de 4.36, 3.99, 4.00 y 3.70, para los resultados totales de cada año.
- Ámbito: El estudio cubrió el área de Lima Metropolitana.

Para el estudio de observación de la Auditoria de Precios se trabajo de la siguiente manera:

La población que fue sujeta a este estudio fueron los productos y precios en Autoservicios de Lima de las 3 empresas distribuidoras detallistas más importantes: Wong, Plaza Vea y Tottus.

**Diseño muestral:**

- Universo: Precios de las marcas de fideos en el mercado limeño de autoservicios.
- Muestra: Se tuvo una muestra de los precios de 396 presentaciones de fideos.
- Margen error: Al ser una técnica cuantitativa basada en un muestreo No Probabilístico por conveniencia. No se establecieron parámetros estadísticos específicos.
- Ámbito: El estudio cubrió el área de Lima Metropolitana.
- Método: Método de observación a través del internet.

### 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el caso de las investigaciones de la empresa Ipsos Apoyo el autor de la presente tesis adquirió los informes de los resultados de los estudios IGM liderazgo de Productos Comestibles de los años 2012, 2013, 2014 y 2015. Publicadas por esta compañía.

En el caso de la auditoría de Precios se aplicó la técnica de observación indirecta a través de Internet. Para ello se observó los precios de las diferentes presentaciones de fideos en la página web de las distribuidoras detallistas.

### 3.4. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS

En la realización de la tesis presente se utilizarán 3 elementos importantes de la teoría estadística las cuales son la Estadística Descriptiva, la investigación de mercados y el análisis anova.

Como primer análisis presentaremos dos conceptos fundamentales los cuales son la Población y Muestra los cuales van a servir como base para validar los resultados que se presenten en la presente tesis. Primero hablemos de la población como “*Conjunto de individuos u objetos de interés o medidas obtenidas a partir de todos los individuos u objetos de interés*” (Lind S. W., 2008, pág. 7). Del mismo modo encontramos que una muestra es la “*Porción o parte de la población de interés*” (Lind S. W., 2008, pág. 7). Además dentro de las técnicas de muestreo tenemos el modelo probabilístico: “*Procedimiento de muestreo en el que cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística fija de ser seleccionado para la muestra*” (Malhotra, 2008, pág. 352). Dentro de los diseños muestrales disponibles contamos con el modelo estratificado: “*Técnica de muestreo probabilístico que utiliza un proceso de dos etapas para dividir a la población en sub-poblaciones o estratos. Los elementos se seleccionan de cada estrato mediante un procedimiento aleatorio*” (Malhotra, 2008, pág. 359). Por último si tomamos los conceptos vertidos en el libro de Carl McDaniel el muestreo de asignación no proporcional u óptima es aquel: “*Muestreo en el cual el número de elementos tomados de un estrato dado es proporcional al tamaño relativo del estrato y a la desviación estándar de la característica en consideración*” (McDaniel, 2016, pág. 322). En el mismo libro y página se sostiene que el muestreo estratificado no proporcional brinda muestras más eficientes y además permite obtener resultados con una mayor precisión y más confiables. Con este primer análisis

teórico se valida el uso por parte de la empresa Ipsos Apoyo de la técnica de muestreo estratificada no proporcional para la realización de los estudios de IGM Liderazgo de Productos Comestibles, en base a los cuales se realizó el trabajo de investigación de esta tesis. Al trabajarse 4 años se aplicó un estudio de diseño horizontal.

Lo que acá vamos a resaltar es que la Inferencia estadística es un instrumento técnico que nos va a permitir inferir, utilizando una muestra extraída de una población, que ciertos comportamientos o resultados de una variable de interés detectados en la muestra nos van a permitir proyectarlos como resultados válidos de la población de la que fue extraída dicha muestra.

Antes de inferir potenciales resultados de la población en base a los resultados de la muestra se debe validar estadísticamente los resultados muestrales. En el caso de esta tesis se realizaron los siguientes pasos.

Para el caso de los estudios de Ipsos Apoyo sobre la base de cuyos resultados quiero demostrar que la “Empresa Líder” marco el liderazgo en el mercado de fideos limeño se deberán realizar los siguientes pasos: Al ser la Penetración de la Tasa de Uso habitual de marca una variable cualitativa nominal, para validar sus resultados se trabajó utilizando el modelo de análisis no paramétrico denominado Chi Cuadrado.

Para el caso del estudio de Auditoria de Precios, siendo esta una variable cuantitativa de tipo continua:

1. primero se analizó si esta variable obedecía a una distribución normal. Para ello primero, utilizando el modelo Shapiro Wilk se determinó que, con excepción de la “Marca Líder”, las estrategias de precios de las otras marcas no obedecían a una distribución normal.
2. Esto llevó al hecho que para validar los resultados de esta variable se debía trabajar con los modelos no paramétricos para lo cual se utilizó el análisis Kruskal Wallis el cual permitió validar estadísticamente los resultados de dicho instrumento.

Con la finalidad de buscar información del mercado de fideos limeño se recurrió a los estudios de la empresa Ipsos Perú (Ipsos Apoyo) denominados Informe General de Marketing: liderazgo de productos comestibles. Los cuales son estudios cuantitativos de diseño horizontal



de tipo descriptivo. Estos estudios como se explica en el Libro, *“Investigación de mercados En un ambiente de información Digital”* en el Capítulo 8 Diseños de investigación descriptiva con encuestas sostiene: *“La investigación descriptiva se ocupa de datos cuantitativos. Las prácticas cuantitativas están animadas por la necesidad de recolectar suficiente información de muchos miembros (200 o más) de la población definida, de modo que sea posible hacer inferencias precisas sobre los factores del mercado y los fenómenos que se investigan”* (Hair, 2010, pág. 222)

Si tomamos las fichas técnicas del estudio de Ipsos encontramos que dentro del diseño muestral se establecieron Muestras representativas, como por ejemplo para el año 2014 se indico lo siguiente: *“En total, se tuvo una muestra de 601 amas de casa de 18 a 70 años.”* (Ipsos Perú, 2014, pág. 89). Esto confirma la validez del uso de este instrumento como instrumento cuantitativo de búsqueda de datos de la presente tesis.

Luego: *“Para definir si el diseño de investigación debe ser descriptivo se basa en tres factores: 1) la naturaleza del problema de decisión o la oportunidad inicial, 2) el conjunto de las preguntas de investigación, y 3) los objetivos de investigación. Cuando la naturaleza del problema de investigación o la oportunidad inicial es describir características específicas de situaciones del mercado o evaluar las estrategias actuales de la mezcla de marketing, el diseño de investigación descriptiva es la opción adecuada. En segundo lugar, si las preguntas de investigación de la administración se enfocan en cuestiones relativas al quién, qué, dónde, cuándo y cómo de las poblaciones seleccionadas o estructuras de mercado, entonces lo apropiado es un diseño de investigación descriptivo”* (Hair, 2010, pág. 220).

Con la información del párrafo anterior y basándonos en los objetivos establecidos por la empresa Ipsos en sus informes Gerenciales de Marketing de los años comprendidos entre el 2.012 y el 2.015. *“Conocer la penetración de algunos productos comestibles, estimar la frecuencia de consumo, conocer el lugar habitual de compra y conocer la marca consumida habitualmente en hogares de Lima Metropolitana”*. (Ipsos Perú, 2014, pág. 89). El objetivo presentado se vincula entre otras respuestas esperadas a saber *¿Qué marcas son compradas habitualmente?, ¿Quiénes compran las marcas habituales?, ¿Dónde compran sus marcas habituales?, Etc.* Confirmándose así la validez de este estudio como una metodología de tipo descriptiva de la investigación de mercados.

Tabla 01: Mercado de Fideos limeño  
Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Ponderado

EMPRESA	MARCA	PENETRACION DE TASA DE USO DE LA MUESTRA (MUESTRA)					2012-2015
		NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Empresa Líder	Marca Líder	17	50	86	45	9	207
Retadora 1	Retadora 1	0	5	35	63	26	129
Retadora 2	Retadora 2	5	24	45	19	5	98
Empresa Líder	Flanqueadora 1	2	11	25	24	5	67
Empresa Líder	Flanqueadora 2	0	6	14	11	3	34
Empresa Líder	Flanqueadora 3	4	7	10	5	2	28
Varios	Otros	1	5	11	16	8	41
	No Compra	1	5	10	2	1	19
Total (Muestra Ponderada)		30	113	236	185	59	623
Total (%)		4.8%	18.1%	37.9%	29.7%	9.5%	100.0%
Universo (Miles Hogares)		118.5	446.5	932.6	731.0	233.1	2,461.8
Ponderación		4.8%	18.1%	37.9%	29.7%	9.5%	100.0%

Fuente: Ipsos Apoyo: Informe Gerencial de Marketing Liderazgo de Productos Comestibles 2012-2015  
CPI Market Report 2015: Estadística poblacional

Entrando dentro de los diseños cuantitativos de la investigación de mercados básicamente al método de encuesta nos vamos a centrar en el de “Encuestas aplicadas por personas” que sostiene que: “Los métodos de encuestas aplicadas por personas

comprenden entrevistadores (u observadores) capacitados que hacen las preguntas y anotan las respuestas de los entrevistados. Los métodos administrados por personas se usan menos que otros enfoques por el costo y el tiempo de terminación más prolongado. Dependiendo de los objetivos de la investigación y los requisitos de datos, pueden seguirse varios métodos”. (Hair, 2010, pág. 231)

Existen varias técnicas para el desarrollo de este diseño de investigación, pero la que más nos interesa es el de las encuestas en el hogar la cual según el libro de investigación de mercados estudiado en este punto presenta a esta técnica como: “Intercambio estructurado de preguntas y respuestas que se realiza en el hogar del entrevistado”. (Hair, 2010, pág. 231)

He resaltado este análisis teórico porque va a ser la fuente que valida parte de los datos obtenidos en el desarrollo de la tesis, ya que los datos presentados por la empresa Ipsos, a través de sus estudios de liderazgo de productos comestibles se basan en la aplicación de la técnica de entrevista en el hogar la cual en la Ficha Técnica de los estudios realizados y dentro del Método, sostiene, por ejemplo, en el año 2014: “El total de las entrevistas se realizaron cara a cara en hogares.” (Ipsos Perú, 2014, pág. 89). Dicho mensaje se presentó en las 4 encuestas anuales analizadas desarrolladas por dicha compañía investigadora de mercados.

Para definir su marco muestral la empresa Ipsos define lo siguiente: “Universo: Compuesto por amas de casa de NSE A, B, C, D y E, entre los 18 y 70 años de edad residentes en Lima Metropolitana”. (Ipsos Perú, 2014, pág. 89). Para el año ejemplo 2014 y como unidad muestral esta compañía estableció: “En total, se tuvo una muestra de 601 amas de casa de 18 a 70 años.”. (Ipsos Perú, 2014, pág. 89). Para la selección de esta muestra Ipsos utilizó el

muestreo probabilístico el cual se define como: *“Técnica para extraer una muestra en la que cada unidad de muestreo tiene una probabilidad conocida de ser incluida en la muestra”* (Hair, 2010, pág. 298). Para ello en su ficha técnica Ipsos establece en su margen de error lo siguiente: *“De acuerdo con la magnitud de la muestra y con un grado de confianza del 95%, el margen de error estimado es de +/- 4.00 para los resultados totales”* (Ipsos Perú, 2014). En resumen, de este punto la técnica de la investigación de mercados utilizado por Ipsos para obtener los datos de esta tesis es el de un Diseño muestral probabilístico de tipo descriptivo.

Además, Ipsos Apoyo utilizó el muestreo Estratificado el cual es un *“Método de muestreo probabilístico en el que la población objetivo definida se divide en grupos, llamados estratos, y se seleccionan muestras de cada estrato”* (Hair, 2010, pág. 301): También utilizo el modelo estratificado no proporcional (o desproporcionado) que es un *“Método de muestreo estratificado en el que el tamaño de cada estrato es independiente de su tamaño en relación con la población”* (Hair, 2010, pág. 303). Esto lo hizo para obtener una mejor información del estrato NSE A que era el más pequeño de la población. Luego para obtener los resultados los ponderó utilizando la proporción estimada del universo de hogares limeños que, en el año 2.014, Ipsos estimó de acuerdo a lo que en la ficha técnica del estudio lo detalla *“Los resultados fueron ponderados de la siguiente manera: Por NSE se ponderó con la siguiente distribución: NSE A = 4.9%, NSE B = 15.1%, NSE C = 36.7%, NSE D = 33.2% y NSE E = 10.1%”* (Ipsos Perú, 2014, pág. 89)

Como ya lo indicamos anteriormente, en este marco teórico, para realizar el análisis de los datos se utilizarón varios instrumentos de la estadística en este punto vamos a detallar las características de cada uno de dichos instrumentos.

El modelo Chi Cuadrado es un modelo No Paramétrico que se utilizará para analizar la Variable Cualitativa Nominal Tasa de Uso Habitual de marca. El modelo Chi Cuadrado se utiliza como alternativa al análisis paramétrico de 1 factor Anova el cual es utilizado para analizar variables cuantitativas ya sea continuas o por intervalos cuya distribución es normal. Para implementar este análisis se deben realizar los siguientes pasos:

1. Se selecciona la variable a ser analizada
2. Se establece la  $H_0$  la que sostiene que no existen diferencias entre las preferencias de uso Habitual de las amas de casa en relación a las diferentes marcas de fideos en el mercado limeño

3. Se establece la  $H_a$  que sostiene que si existen diferencias entre las preferencias de la Tasa de Uso Habitual de las diferentes marcas de fideos en el mercado limeño.
4. Se elabora la tabla de contingencia de la variable analizada
5. Se aplica el análisis obteniéndose el valor Chi Cuadrado de la muestra y el Chi Cuadrado crítico estimado al nivel de confianza establecido y los grados de libertad determinados.
6. Se aplica la regla de decisión la cual sostiene que si el Chi Cuadrado de la Muestra es menor que el Crítico entonces se acepta la  $H_0$  y por tanto no existirá diferencias entre las preferencias de Uso Habitual de las marcas en el mercado. Pero si ocurre lo contrario entonces se debe aceptar la  $H_a$  lo cual significa que se debe aceptar que existen diferencias entre la preferencia de Uso Habitual entre las diferentes marcas en el mercado de fideos limeño.

Un ejemplo de este análisis lo presentamos a continuación con la tabla de contingencia presentada en la parte inferior de este párrafo. En este caso la premisa que se quiere demostrar

EMPRESA	NSE					2,013
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Marca Líder	58.7	129.6	242.9	180.7	28.3	640.3
Retadora 1	2.3	10.8	119.3	259.2	138.5	530.1
Retadora 2	18.8	110.2	163.4	76.1	28.3	396.8
Flanqueadora 1	11.7	30.2	99.4	73.7	22.0	237.1
Flanqueadora 2	2.3	19.4	57.4	73.7	22.0	175.0
Flanqueadora 3	21.1	25.9	42.0	28.5	9.4	127.0
Otros	0.0	21.6	42.0	42.8	47.2	153.6
No Compra	4.7	30.2	53.0	0.0	0.0	87.9
Total	119.7	378.0	819.4	734.8	295.8	2347.7
Total (%)	5.10%	16.10%	34.90%	31.30%	12.60%	100.00%
CHI2 (Muestra)	558.1121					
CHI2 (Crítico)	41.3371					
Nivel ( $\alpha$ )	5%					
G. Libertad	28					

con este análisis es determinar que la “Empresa Líder” mantuvo el liderazgo en la preferencia de Uso Habitual de Marcas en el mercado de fideos limeño durante el año 2013. En la tabla de contingencia presentada se muestra la

estimación total de hogares limeños que compraban las diferentes marcas de fideos en el mercado limeño durante el año 2013. En la parte inferior de la tabla de contingencia presentada se aprecia los valores calculados de la Chi Cuadrado de la Muestra y el Crítico. En ella podemos ver que el Chi Cuadrado muestra es de 558.1121 mientras que el crítico es de 41.3371. Como el valor Chi Cuadrado de la muestra es mayor al Chi Cuadrado Crítico entonces se debe aceptar la  $H_a$  que sostiene que existen diferencias entre las preferencias de marca según el NSE del hogar comprador y la marca elegida. Esto demuestra que en el año 2013 la “Empresa Líder” mantuvo el liderazgo de preferencia en el Uso Habitual de sus marcas.

Otro modelo utilizado en esta tesis será el de Shapiro Wilk el cual es un análisis que busca determinar si una variable de distribución tiene características de normalidad o no. Esta herramienta analiza datos de muestras menores a 51 personas u objetos muestreados. En este caso este modelo se puede utilizar para variables cuantitativas ya sea de tipo continuo o intervalos. En el caso específico de la presente tesis la variable de análisis era el precio de las diferentes presentaciones de fideos en los autoservicios limeños. Esta variable es cuantitativa y de tipo continua ya que puede tomar diferentes valores incluidos valores decimales. Para ello se debe analizar primero muestra por muestra si estas obedecen a una distribución normal. El procedimiento a seguir es el siguiente.

1. Seleccionar la muestra a analizar
2. Establecer la Hipotesis Nula ( $H_0$ ) la cual sostiene siempre que: la muestra se encuentra distribuida de manera normal.
3. Establecer la Hipotesis Alternativa ( $H_a$ ) la cual sostiene siempre que la distribución de la muestra analizada se distribuye de manera no normal.
4. Luego se aplica el análisis el cual nos da como resultado el Valor Shapiro Wilk el cual nos da valores entre 0 y 1.
5. El valor del Shapiro Wilk de la muestra se compara el valor de Shapiro Wilk crítico el cual se estima según la tabla de dicha distribución en base al nivel de confianza elegido (95%) y el número de observaciones no repetidas de la muestra.
6. La regla de decisión sostiene que si el valor Shapiro Wilk de la muestra es menor al crítico entonces se debe aceptar la  $H_0$  y se determina que los datos muestrales están distribuidos de manera normal. Pero si la Shapiro Wilk de la muestra es mayor al crítico entonces se debe rechazar la Hipotesis Nula ( $H_0$ ) aceptándose la Hipotesis Alternativa ( $H_a$ ) asumiéndose que los datos de la muestra no se distribuyen de manera normal.
7. Si como resultado del análisis de las muestras se obtiene que todas ellas son normales entonces las variables analizadas se deben validar utilizando los modelos Paramétricos entre los cuales pueden ser Prueba T de student, Z Normal, Anova etc. Pero si no son todas las muestras normales entonces para validarlas se tiene que trabajar con los modelos No Paramétricos como pueden ser Wilcoxon, Kruskal Wallis, U Man Whitney, Chi Cuadrada, etc.

Para ver como se presentaron los resultados del uso de Shapiro Wilk en la demostración de la normalidad de la estrategia de precios de las marcas de fideos analizadas pondremos como ejemplo la figura 03. presentada dentro del presente párrafo donde en la primera columna se colocaron los datos de los precios por kilo de la Marca “Retadora 1” luego en la columna 2 y 3 se presentaron los datos de los precios pero esta vez ordenados de menor a mayor (columna 2) y de mayor a menor (columna 3) en la columna 4 se calcula las diferencias de los datos

TABLA 03: Mercado de Fideos Limeño  
Prueba de Normalidad Shapiro Wilk de la estrategia de precios de la Marca Retadora 1

Marca Retadora 1	X (Menor)	X (Mayor)	X (May) - X (Min)	Valor (Aj)	Prod (X *Aj)	(Xi - X)^2
0.72	0.72	2.10	1.38	0.5739	0.7920	0.4020
0.80	0.80	1.95	1.15	0.3291	0.3785	0.3069
0.90	0.90	1.89	0.99	0.2141	0.2120	0.2061
0.95	0.95	1.80	0.85	0.1224	0.1040	0.1632
1.00	1.00	1.43	0.43	0.0000	0.0000	0.1253
1.43	1.43	1.00	-0.43	0.0000	0.0000	0.0058
1.80	1.80	0.95	-0.85	0.0000	0.0000	0.1989
1.89	1.89	0.90	-0.99	0.0000	0.0000	0.2873
1.95	1.95	0.80	-1.15	0.0000	0.0000	0.3552
2.10	2.10	0.72	-1.38	0.0000	0.0000	0.5565
10	10	10	0.0000		1.4864	2.6072
					Shapiro Wilk	
					Muestra	Crítico
					0.8475	0.8420

Fuente: Auditoría de Precios en autoservicios - 2015  
Elaboración Propia

ordenados en las columnas 2 y 3. Luego el valor Aj de la columna 5 se obtiene en la tabla de Coeficientes Aj del análisis Shapiro Wilk. La columna 6 se calcula multiplicando los valores de las columnas 5 y 6. Por último utilizando la fórmula Shapiro Wilk se

obtiene el valor de la muestra y en base al tamaño muestral y el nivel de confianza elegido se obtiene el valor crítico. En la tabla 05.02, presentada en la parte baja de este párrafo, que toma como ejemplo de la “Retadora 1” se puede apreciar que el Shapiro Wilk de la muestra es de 0.8475 mientras que el crítico es menor con un 0.8420 esto da como resultado, según la regla de decisión anteriormente presentada, que se debe rechazar la Ho de normalidad y aceptarse la HA de no normalidad de la línea de precios de la “Retadora 1”, lo cual nos hace inferir que los precios de dicha marca no se distribuyeron de acuerdo a una distribución de tipo normal por lo tanto su análisis y validación se debe trabajar utilizando un modelo No Paramétrico.

Esta técnica se utilizó para analizar las estrategias de precios de las 6 marcas analizadas y se determinó su normalidad o no en su distribución de cada una de ellas. Para validar la relación estadística entre las estrategias de precios de las diferentes marcas, debido a que no todas las estrategias se distribuían de manera normal, se utilizó el modelo de análisis no paramétrico llamado Kruskal Wallis el cual permite analizar más de 2 muestras a la vez. Para aplicar este modelo se requieren realizar los siguientes pasos:

1. Seleccionar las muestras a ser analizadas.
2. Establecer la Hipótesis Nula (Ho) la cual sostiene que no existen diferencias entre los precios promedio de las diferentes marcas de fideos analizados.

3. Establecer la Hipotesis Alternativa (Ha) la cual sostiene que si hay diferencias entre los precios promedio de cada marca comparada.
4. Se aplica el modelo y se determina el valor H (muestra)
5. Si el valor del H de la muestra es menor al valor del H (crítico), el cual se obtiene en función al nivel de confianza elegido ( $\alpha = 5\%$ ) y los grados de libertad de la muestra, entonces se debe aceptar la Ho indicandose que no existen diferencias entre los precios promedio de las marcas analizadas. Pero si el valor H de la muestra es mayor al crítico entonces se debe aceptar la hipotesis alternativa que sostiene que los precios promedio de las marcas analizadas son distintos.

Un ejemplo de este tipo de análisis se muestra con la tabla 04 presentada en la parte inferior de este párrafo. En dicha tabla se evalúa los precios por kilo del portafolio de las Marcas de la “Empresa Líder”. Por ejemplo en el caso de este análisis la hipótesis que se busca analizar

Tabla 04.: Mercado de Fideos Limeño  
Análisis Kruskal Wallis de los Precios del portafolio de marcas de la Empresa Líder

Marca Líder	Flanqueador 1	Flanqueador 2	Flanqueador 3		
3.50	4.00	3.60	5.00		
5.00	4.20	3.80	5.10		
5.10	4.80	3.90	5.20		
5.40	5.00		6.30		
9.20	5.40		8.00		
9.30	6.00		9.00		
12.00	6.10		9.60		
14.00	8.10				
24.00					
9.20	5.20	3.80	6.30		
Kruskal-Wallis Test	Marca Líder	Flanqueador 1	Flanqueador 2	Flanqueador 3	
Mediana	9.20	5.20	3.80	6.30	
Ranking sumas	159.00	94.50	9.00	115.50	
Muestras	9	8	3	7	
$r^2/n$	2,809.00	1,116.28	27.00	1,905.75	
H-stat					27
H-ties					5858.03125
df					8.984623016
p-value					9.001108563
alpha					3
Significación estadística					0.029276151
					0.05
					yes

Fuente: Auditoría de Precios en autoservicios - 2015  
Elaboración Propia

contestará a la pregunta ¿La “Empresa Líder” para asegurar que no se canibalicen las marcas de su portafolio buscó establecer una estrategia de precios diferenciada entre sus diferentes marcas en el mercado de fideos?. Para contestar esa pregunta primero se

utilizo el análisis Shapiro Wilk de cada uno de las 4 marcas encontrándose que sólo la “Marca Líder” obedecía a una distribución normal el resto (las marcas flanqueadoras) no obedecían a ella. Esto nos llevo a utilizar el método No Paramétrico de Kruskal Wallis para validar los datos de la tabla de contingencia presentada en la parte inferior de este párrafo. Modelo que permite evaluar más de 2 muestras a la vez. Después de un procedimiento de rangueo de los 27 precios de las 4 marcas asociados se calculo el valor p (muestra) y el p (crítico) al nivel de confianza y grados de libertad establecidos. La regla de decisión es la siguiente: Si el Valor p es menor o igual al nivel de confianza entonces se debe aceptar la Ha sino se acepta la Ho. En este caso la p muestral es del 2.93% (el cual esta dentro del nivel de confianza del 5%) confirmandose así

la hipótesis de que existen diferencias entre los precios promedio de cada una de las marcas analizadas. Como conclusión se demostró que la “Empresa Líder” estableció estrategias diferenciadas de precios para las diferentes marcas de su portafolio.

Otro instrumento técnico de la Investigación de Mercados utilizado en este trabajo es el estudio de Observación: *“Antes de exponer los métodos que aplican los investigadores para recolectar datos primarios, es importante recordar que hay dos modos básicos para reunirlos. Los investigadores pueden usar cualquier forma de observación para registrar el comportamiento humano o los fenómenos del mercado o bien alguna forma de preguntar y registrar para captar las actitudes, sentimientos y conductas de una persona. Los métodos de observación piden que se recurra a un observador humano o a algún aparato mecánico o electrónico que tome y registre conductas específicas o fenómenos de interés que tienen lugar durante el periodo de observación”* (Hair, 2010, pág. 144).

Si definimos a la observación como: *“El registro de patrones conductuales de personas, objetos y sucesos de forma sistemática, para obtener información sobre el fenómeno de interés”* (Malhotra, 2008, pág. 202). Y considerando que una de los métodos de observación denominada estructurada la cual consiste en ser las: *“Técnicas de observación en las que el investigador define con claridad las conductas a observar y las técnicas con las que se medirán”* (Malhotra, 2008, pág. 202).

Por último y considerando que: *“En la observación estructurada el investigador específica con detalle lo que se va observar y la forma en que se registrarán las mediciones. Un ejemplo sería el auditor que realiza un análisis de inventario en una tienda. Esto reduce el potencial de un sesgo por parte del observador y aumenta la confiabilidad de los datos. La observación estructurada es adecuada cuando el problema de investigación de mercados está claramente definido y se especifica la información que se busca. En tales circunstancias, los detalles del fenómeno a observar se pueden identificar con claridad. Se recomienda el uso de la observación estructurada para la investigación concluyente”* (Malhotra, 2008, pág. 202).



## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1. RESULTADOS

Tabla 06: Mercado de Fideos Limeño  
Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca, empresas, por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2013

EMPRESA	PENETRACION DE TASA DE USO (MILES DE HOGARES)					2,013
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Empresa Líder	94	65	65	59	33	316
Retador 1	2	3	18	42	56	121
Retador 2	19	35	24	12	11	101
Otros	0	7	6	7	19	39
No Compra	5	10	8	0	0	23
Universo	120	120	121	120	119	600
Valores Esperados						
EMPRESA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Empresa Líder	63	63	64	63	63	316
Retador 1	24	24	24	24	24	121
Retador 2	20	20	20	20	20	101
Otros	8	8	8	8	8	39
No Compra	5	5	5	5	5	23
Total	120	120	121	120	119	600
	Chi Cuadrado	p-valor	x-crítico	sig	Cramer V	
Pearson's	187.5458626	2.57245E-31	26.2962276	yes	0.279542672	
Max likelihood	-	-	26.2962276	-	-	

Fuente: Ipsos Apoyo: Informe Gerencial de Marketing Liderazgo de Productos Comestibles 2013  
Elaboración Propia

En las tablas que se muestran a continuación se presentan los resultados del universo ponderada del IGM Liderazgo de Productos Comestibles de los diferentes años del estudio junto con las tablas de resumen del análisis Chi cuadrado que confirma la validez estadística de los

resultados muestrales proyectados ponderados.

#### 4.1.1. LIDERAZGO DE MERCADO DE LA “EMPRESA LÍDER”

En la tabla 05 se puede apreciar que la CHI2 Pearson's de la muestra, del año 2012, es

Tabla 05: Mercado de Fideos Limeño  
Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca, empresas, por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2012

EMPRESA	PENETRACION DE TASA DE USO (MILES DE HOGARES)					2,012
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Empresa Líder	75	87	85	63	29	339
Retador 1	0	4	25	50	35	114
Retador 2	15	22	35	15	8	95
Otros	0	4	1	7	15	27
No Compra	6	2	4	2	0	14
Universo	96	119	150	137	87	589
Valores Esperados						
EMPRESA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Empresa Líder	55	68	86	79	50	339
Retador 1	19	23	29	27	17	114
Retador 2	15	19	24	22	14	95
Otros	4	5	7	6	4	27
No Compra	2	3	4	3	2	14
Total	96	119	150	137	87	589
	Chi Cuadrado	p-valor	x-crítico	sig	Cramer V	
Pearson's	188.7188621	1.47549E-25	26.2962276	yes	0.259553343	
Max likelihood	-	-	26.2962276	-	-	

Fuente: Ipsos Apoyo: Informe Gerencial de Marketing Liderazgo de Productos Comestibles 2012  
Elaboración Propia

de 158.7189 el cual es mayor al CHI2 Crítico que es de 26.2962 lo cual estadísticamente significa que se acepta la Hipótesis Alternativa que sostiene que la penetración de Uso Habitual de Marca, entre las diferentes empresas y los diferentes NSE, no son iguales. Esto valida el

liderazgo global de la “Empresa Líder” en el mercado de fideos limeño en el año 2012.

En la tabla 06 presentada en la parte inferior de este párrafo el valor CHI Cuadrado de la muestra es de 187.5458 contra el CHI Cuadrado Crítico de 26.2962. Esto valida la Hipótesis Alternativa nuevamente. Luego en el año 2013, los resultados de la encuesta real, utilizando el análisis Chi Cuadrado, confirman la validez estadística de la muestra y por ende confirmamos el liderazgo de la “Empresa Líder” en dicho año.

Según los resultados de la tabla 07, en el año 2014 los resultados de la muestra, del estudio de IGM de liderazgo de productos comestibles, volvieron a confirmar las tendencias

Tabla 07: Mercado de Fideos Limeño  
Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca, empresas, por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2014

EMPRESA	PENETRACION DE TASA DE USO (MILES DE HOGARES)					2,014
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Empresa Líder	39	59	119	87	20	324
Relador 1	0	5	32	67	28	132
Relador 2	8	16	40	25	6	95
Otros	2	4	10	23	3	42
No Compra	1	0	2	1	2	6
Universo	50	84	203	203	59	599
Valores Esperados						
EMPRESA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Empresa Líder	27	45	110	110	32	1,384
Relador 1	11	19	45	45	13	521
Relador 2	8	13	32	32	9	415
Otros	4	6	14	14	4	171
No Compra	1	1	2	2	1	25
Total	131	466	967	763	191	2,517
	Chi Cuadrado	p-valor	x-critico	sig	Cramer V	
Pearson's	90.86692265	1.73152E-12	26.2962276	yes	0.194741945	
	-	-	26.2962276	-	-	

Fuente: Ipsos Apoyo: Informe Gerencial de Marketing Liderazgo de Productos Comestibles 2014  
Elaboración Propia

en la tasa de uso habitual de marca de fideos en el mercado limeño mostradas en los 2 años anteriores. A su vez, el análisis mostro un Chi Cuadrado 90.8669 el cual es mayor al 26.2962 de la Chi Cuadrado Crítico. Al confirmarse nuevamente la validez de la Hipótesis Alternativa se da como conclusión de este resultado que se

volvió a confirmar el liderazgo de la “Empresa Líder” del mercado global de fideos en Lima.

Tabla 08: Mercado de Fideos Limeño  
Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca, empresas, por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2015

EMPRESA	PENETRACION DE TASA DE USO (HOGARES)					2,015
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Empresa Líder	74	90	94	77	37	372
Relador 1	2	5	21	53	61	142
Relador 2	20	24	23	11	9	87
Otros	14	5	11	19	20	69
No Compra	7	10	9	3	8	37
Universo	117	134	158	163	135	707
Resultados Esperados						
EMPRESA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	37
Empresa Líder	62	71	83	86	71	372
Relador 1	23	27	32	33	27	142
Relador 2	14	16	19	20	17	87
Otros	11	13	15	16	13	69
No Compra	6	7	8	9	7	37
Universo	117	134	158	163	135	707
	chi-sq	p-value	x-crit	sig	Cramer V	
Pearson's	152.5326785	2.47199E-24	26.2962276	yes	0.232242526	
Max likelihood	168.3207035	1.82038E-27	26.2962276	yes	0.243963866	

Fuente: Ipsos Apoyo: Informe Gerencial de Marketing Liderazgo de Productos Comestibles 2015  
Elaboración Propia

Para el año 2015 los resultados de la muestra real, del Informe General de Marketing del Liderazgo de Productos Comestibles en el mercado limeño, confirmo la validez estadística de los resultados con un Chi Cuadrado de 152.5327 (mayor al x-crit

de 26.2962). Como conclusión fundamental se demostró que la “Empresa Líder” mantuvo su liderazgo global de mercado, también, en dicho año.

Tabla 09: Mercado de Fideos Limeño  
Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2012

Resultados de la Encuesta		PENETRACION DE TASA DE USO DE LA MUESTRA (MUESTRA)					2,012
EMPRESA	MARCA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Empresa Líder	Marca Líder	56	60	55	35	19	225
Retadora 1	Retadora 1	0	4	25	50	35	114
Retadora 2	Retadora 2	15	22	35	15	8	95
Empresa Líder	Flanqueadora 1	8	13	22	20	3	66
Empresa Líder	Flanqueadora 2	2	4	4	4	5	19
Empresa Líder	Flanqueadora 3	9	10	4	4	2	29
Varios	Otros	0	4	1	7	15	27
	No Compra	6	2	4	2	0	14
Total (Muestra)		96	119	150	137	87	589
Total (%)		16.3%	20.2%	25.5%	23.3%	14.8%	100.0%
Universo (Miles Hogares)		123.3	389.3	843.9	756.8	304.6	2,417.9
Ponderación		5.1%	16.1%	34.9%	31.3%	12.6%	100.0%
Resultados Esperados							
EMPRESA	MARCA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Empresa Líder	Marca Líder	37	45	57	52	33	225
Retadora 1	Retadora 1	19	23	29	27	17	114
Retadora 2	Retadora 2	15	19	24	22	14	95
Empresa Líder	Flanqueadora 1	11	13	17	15	10	66
Empresa Líder	Flanqueadora 2	3	4	5	4	3	19
Empresa Líder	Flanqueadora 3	5	6	7	7	4	29
Varios	Otros	4	5	7	6	4	27
	No Compra	2	3	4	3	2	14
Total		96	119	150	137	87	589
		chi-sq	p-value	x-crit	sig	Cramer V	
		181.02563	2.51281E-24	41.33713815	yes	0.276958075	
		Max likelihood	-	41.33713815	-	-	
Fuente: Ipsos Apoyo: Informe Gerencial de Marketing Liderazgo de Productos Comestibles 2012 Elaboración Propia							

Como conclusión de esta primera parte se pudo encontrar qué durante los 4 años analizados:

1. la “Empresa Líder” mantuvo el liderazgo global en el mercado limeño.
2. La “Retadora 1” ocupó el segundo lugar en el mercado limeño.
3. la “Retadora 2” fue

la tercera empresa del mercado.

#### 4.1.2. LIDERAZGO DE MERCADO DE LA “MARCA LÍDER”

Si analizamos ahora, año a año, la evolución del mercado de fideos limeño en relación a la Penetración de la Tasa de Uso Habitual por Marca, de la muestra, encontramos, en la tabla 09, presentada al lado derecho de este párrafo, que en el año 2012 la “Marca Líder” de la “Empresa Líder” mantuvo una alta penetración en los NSE Alto, Medio Alto y Medio pero en

los NSE Bajo y Muy Bajo la situación se invirtió pasando a ser la líder en penetración la “Retadora 1” que en el mercado global ocupó el segundo lugar. El análisis Chi Cuadrado confirma la validez estadística de la Hipótesis Alternativa al ser

Tabla 10: Mercado de Fideos Limeño  
Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2013

Resultados de la Encuesta		PENETRACION DE TASA DE USO DE LA MUESTRA (MUESTRA)					2,013
EMPRESA	MARCA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Empresa Líder	Marca Líder	59	41	36	30	11	177
Retadora 1	Retadora 1	2	3	18	42	56	121
Retadora 2	Retadora 2	19	35	24	12	11	101
Empresa Líder	Flanqueadora 1	12	10	15	12	9	58
Empresa Líder	Flanqueadora 2	2	6	8	12	9	37
Empresa Líder	Flanqueadora 3	21	8	6	5	4	44
Varios	Otros	0	7	6	7	19	39
	No Compra	5	10	8	0	0	23
Total (Muestra)		120	120	121	120	119	600
Total (%)		20.0%	20.0%	20.2%	20.0%	19.8%	100.0%
Universo (Miles Hogares)		126.5	434.1	920.4	766.6	233.2	2,480.8
Ponderación		5.1%	17.5%	37.1%	30.9%	9.4%	100.0%
Resultados Esperados							
EMPRESA	MARCA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Empresa Líder	Marca Líder	35	35	36	35	24	177
Retadora 1	Retadora 1	24	24	24	24	24	121
Retadora 2	Retadora 2	20	20	20	20	20	101
Empresa Líder	Flanqueadora 1	12	12	12	12	12	58
Empresa Líder	Flanqueadora 2	7	7	7	7	7	37
Empresa Líder	Flanqueadora 3	9	9	9	9	9	44
Varios	Otros	8	8	8	8	8	39
	No Compra	5	5	5	5	5	23
Total		120	120	121	120	119	600
		chi-sq	p-value	x-crit	sig	Cramer V	
		223.4518674	2.30533E-32	41.33713815	yes	0.306131029	
		Max likelihood	-	41.33713815	-	-	
Fuente: Ipsos Apoyo: Informe Gerencial de Marketing Liderazgo de Productos Comestibles 2013 Elaboración Propia							

mayor el Chi Cuadrado de la Muestra que el x-Crít.

En el año 2013 los resultados de la Tasa de Uso Habitual de Marca de fideos en el mercado limeño, los cuales se presentan en la tabla 10 mostrada a la derecha de este párrafo, mostraron la misma tendencia del año anterior la “Marca Líder” mantuvo el liderazgo en los NSE Alto, Medio Alto y Medio mientras que la “Retadora 1” ocupó el liderazgo en los NSE Bajo y Muy Bajo. Todo esto validado por el análisis del Chi Cuadrado.

Durante el año 2014 los resultados, en el mercado de fideos limeño, mantuvieron la

Tabla 11: Mercado de Fideos Limeño  
Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2014

Resultados de la Encuesta		PENETRACION DE TASA DE USO DE LA MUESTRA (MUESTRA)					
EMPRESA	MARCA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	2013
Empresa Líder	Marca Líder	31	38	69	45	4	187
Retadora 1	Retadora 1	0	5	32	67	28	132
Retadora 2	Retadora 2	8	16	40	25	6	95
Empresa Líder	Flanqueadora 1	6	13	28	32	11	90
Empresa Líder	Flanqueadora 2	0	5	12	8	2	27
Empresa Líder	Flanqueadora 3	2	3	10	2	3	20
Varios	Otros	2	4	10	23	3	42
	No Compra	1	0	2	1	2	6
Total (Muestra)		50	84	203	203	59	599
Total (%)		8.3%	14.0%	33.9%	33.9%	9.8%	100.0%
Universo (Miles Hogares)		130.9	465.7	966.6	762.7	191.3	2,517.2
Ponderación		5.2%	18.5%	38.4%	30.3%	7.6%	100.0%
Resultados Esperados							
EMPRESA	MARCA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Empresa Líder	Marca Líder	16	26	63	63	18	187
Retadora 1	Retadora 1	11	19	45	45	13	132
Retadora 2	Retadora 2	8	13	32	32	9	95
Empresa Líder	Flanqueadora 1	8	13	31	31	9	90
Empresa Líder	Flanqueadora 2	2	4	9	9	3	27
Empresa Líder	Flanqueadora 3	2	3	7	7	2	20
Varios	Otros	4	6	14	14	4	42
	No Compra	1	1	2	2	1	6
Total		50	84	203	203	59	599
		chi-sq	p-value	x-crit	sig	Cramer V	
Pearson's		119.6223775	2.70529E-13	41.33713815	yes	0.22344097	
Max likelihood		-	-	41.33713815	-	-	

Fuente: Ipsos Apoyo: Informe Gerencial de Marketing Liderazgo de Productos Comestibles 2014  
Elaboración Propia

misma tendencia que los años anteriores siempre con el liderazgo en los 3 primeros subsegmentos (de mayor poder adquisitivo) de la “Marca Líder” y la “Retadora 1” dominando los subsegmentos de menor poder adquisitivo. Los resultados son validados por el análisis Chi Cuadrado al nivel de confianza del 95%. Como

se puede apreciar en la tabla 11 mostrada en la parte inferior del presente párrafo.

Tabla 12: Mercado de Fideos Limeño  
Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Real 2015

Resultados de la Encuesta		PENETRACION DE TASA DE USO DE LA MUESTRA (MUESTRA)					
EMPRESA	MARCA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	2015
Empresa Líder	Marca Líder	50	65	70	41	22	248
Retadora 1	Retadora 1	2	5	21	53	61	142
Retadora 2	Retadora 2	20	24	23	11	9	87
Empresa Líder	Flanqueadora 1	2	7	6	19	9	43
Empresa Líder	Flanqueadora 2	2	8	12	13	3	38
Empresa Líder	Flanqueadora 3	20	10	6	4	3	43
Varios	Otros	14	5	11	19	20	69
	No Compra	7	10	9	3	8	37
Total (Muestra)		117	134	158	163	135	707
Total (%)		16.5%	19.0%	22.3%	23.1%	19.1%	100.0%
Universo (Miles Hogares)		126.4	486.2	982.2	624.8	211.5	2,431.1
Ponderación		5.2%	20.0%	40.4%	25.7%	8.7%	100.0%
Resultados Esperados							
EMPRESA	MARCA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	2015
Empresa Líder	Marca Líder	41	47	55	57	47	248
Retadora 1	Retadora 1	23	27	32	33	27	142
Retadora 2	Retadora 2	14	16	19	20	17	87
Empresa Líder	Flanqueadora 1	7	8	10	10	8	43
Empresa Líder	Flanqueadora 2	6	7	8	9	7	38
Empresa Líder	Flanqueadora 3	7	8	10	10	8	43
Varios	Otros	11	13	15	16	13	69
	No Compra	6	7	8	9	7	37
Total		117	134	158	163	135	707
		chi-sq	p-value	x-crit	sig	Cramer V	
Pearson's		211.3876632	4.70408E-30	41.33713815	yes	0.273401011	
Max likelihood		222.835181	3.0296E-32	41.33713815	yes	0.280706311	

Fuente: Ipsos Apoyo: Informe Gerencial de Marketing Liderazgo de Productos Comestibles 2015  
Elaboración Propia

Como puede apreciarse en la tabla 12 y su validación por el análisis Chi Cuadrado podemos indicar que también en el año 2015 la “Marca Líder” siguió dominando los subsegmentos del mercado de fideos limeño

correspondientes a los NSE Alto, Medio Alto y Medio mientras que la marca “Retadora 1” domino los subsegmentos correspondientes a los NSE Bajo y Muy Bajo.

Siempre los resultados del análisis Chi Cuadrado tanto para el caso de las empresas como las de las marcas confirmaron las hipótesis alternativas lo cual marcaba diferencias estadísticas sobre la tasa de uso habitual de las marcas de fideos por NSE. Esto nos va a servir de base para que en el siguiente punto de esta tesis validemos las hipótesis correspondientes para todo el periodo estudiado, es decir del año 2012 al 2015.

Es importante comentar que la selección del análisis Chi Cuadrado para validar los resultados se debió al hecho que al ser las variables Penetración de Uso por Niveles Socioeconómicos, Marcas o Empresas y Niveles Socioeconómicos son variables de tipo Cualitativa Nominal, entonces, para analizar este tipo de variables se requiere el uso de un modelo no paramétrico siendo el más adecuado el Chi Cuadrado porque nos permite analizar tanto las subvariables NSE como Marca o Empresa (2 variables cualitativas nominales).

Como conclusiones del análisis por marcas hemos determinado lo siguiente:

1. La “Empresa Líder” mantuvo el liderazgo global en el mercado durante los 4 años en los que se realizó el presente estudio.
2. La empresa opero en un mercado donde tenía como retadoras fuertes a 2 empresas llamadas en este caso “Retadora 1” y “Retadora 2”.
3. La “Empresa Líder” manejo un portafolio de 4 marcas en el mercado de consumo para competir con sus retadoras las cuales trabajaron con sólo una marca.
4. La “Empresa Líder” con su “Marca Líder” mantuvo el liderazgo, de posicionamiento en la Tasa de Uso de Marca de fideos, en Lima durante los cuatro años del estudio en los sub segmentos por NSE Alto, Medio Alto y Medio.
5. La Empresa “Retadora 1”, segunda en el mercado, mantuvo el dominio de mercado en los subsegmentos según el NSE bajo y Muy Bajo.
6. La “Retadora 2” fue la más peligrosa competidora en los subsegmentos por NSE Alto, y Medio Alto.

### 4.1.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS DE LA “EMPRESA LÍDER”

Una vez validados los resultados de los estudios del Informe Gerencial del Marketing Liderazgo de Productos Comestibles de los años 2012 al 2015 desarrollados por la empresa Ipsos Apoyo los cuales nos van a servir para confirmar la hipótesis de liderazgo de la “Empresa Líder” a nivel global y sus flancos. Ahora vamos a validar los niveles de normalidad de los estudios de la auditoria de los precios en autoservicios. Este análisis servirá para definir el tipo de análisis paramétrico o no paramétrico que se utilizará para demostrar en el siguiente punto de esta tesis la estrategia de precio presentación que utilizo la “Empresa Líder” para establecer sus estrategias defensivas en el mercado de fideos limeño.

Para trabajar este punto del análisis de los resultados del mercado de fideos limeño se utilizó el modelo Shapiro Wilk que es utilizado para mostrar si algunas variables de tipo cuantitativo por intervalos o continuos siguen una distribución normal o no. Si las variables analizadas obedecen a una distribución normal entonces para analizar y validar estadísticamente estos datos se deben utilizar las técnicas paramétricas, pero si no es así se deben utilizar los modelos no paramétricos. Utilizamos el análisis Shapiro Wilk, porque este se utiliza cuando las muestras analizadas son menores de 50. Para determinar la normalidad de la muestra, según este modelo, se debe aceptar la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y esta se valida cuando el valor de Shapiro Wilk de la muestra es mayor al Shapiro Wilk Crítico.

Analizando la línea de los precios estandarizados (Precio por Kilo) de la “Marca

TABLA 13: Mercado de Fideos Limeño  
Prueba de Normalidad Shapiro Wilk de la Marca Líder

Marca Líder	X (Menor)	X (Mayor)	X (May) - X (Min)	Valor (A <sub>j</sub> )	Prod (X * A <sub>j</sub> )	(X <sub>i</sub> - X) <sup>2</sup>
3.50	3.50	24.00	20.50	0.5888	12.0704	38.7160
5.00	5.00	14.00	9.00	0.3244	2.9196	22.2994
5.10	5.10	12.00	6.90	0.1976	1.3634	21.3649
5.40	5.40	9.30	3.90	0.0947	0.3693	18.6816
9.20	9.20	9.20	0.00	0.0000	0.0000	0.2727
9.30	9.30	5.40	-3.90	0.0000	0.0000	0.1783
12.00	12.00	5.10	-6.90	0.0000	0.0000	5.1883
14.00	14.00	5.00	-9.00	0.0000	0.0000	18.2994
24.00	24.00	3.50	-20.50	0.0000	0.0000	203.8549
9	9	9	0.0000		16.7228	328.8556
Shapiro Wilk						
Muestra						Crítico
0.8504						0.8290

Fuente: Auditoria de Precios en autoservicios - 2015  
Elaboración Propia

Líder”, cuyos resultados se presentan en la tabla 13, mostrada en la parte inferior del presente párrafo, encontramos que el valor Shapiro Wilk de la muestra (0.8504) de los precios de la “Marca Líder” es mayor al crítico (0.8290) entonces se rechaza la hipótesis nula

que indica que la estrategia de precios de esta marca fue basada en una distribución que difiere

de la normal. Para analizar la validez estadística de esta variable tendremos que utilizar un modelo no paramétrico.

En el caso de la marca “Retadora 1” los resultados del análisis Shapiro Wilk confirman,

Marca Retadora 1	X (Menor)	X (Mayor)	X (May) - X (Min)	Valor (A <sub>i</sub> )	Prod (X * A <sub>i</sub> )	(X <sub>i</sub> - X) <sup>2</sup>
2.90	2.90	4.70	1.80	0.6052	1.0894	0.8789
3.20	3.20	4.30	1.10	0.3164	0.3480	0.4064
3.60	3.60	4.20	0.60	0.1743	0.1046	0.0564
3.80	3.80	4.00	0.20	0.0561	0.0112	0.0014
4.00	4.00	3.80	-0.20	0.0000	0.0000	0.0264
4.20	4.20	3.60	-0.60	0.0000	0.0000	0.1314
4.30	4.30	3.20	-1.10	0.0000	0.0000	0.2139
4.70	4.70	2.90	-1.80	0.0000	0.0000	0.7439
8	8	8	0.0000		1.5532	2.4588
Shapiro Wilk						
Muestra						Crítico
0.9812						0.8180

Fuente: Auditoría de Precios en autoservicios - 2015  
Elaboración Propia

al ser el valor Shapiro Wilk de la muestra mayor al crítico, que los precios en autoservicios por esta marca obedecen a una distribución no normal. Por lo tanto, cuando hagamos el análisis de la validación de los precios de estas 2 marcas (Líder y “Retadora 1”) vamos a tener que

utilizar un análisis no paramétrico. En el caso de estas 2 primeras marcas vamos a utilizar la prueba Kruskal Wallis para 2 muestras independientes. Se utilizan los métodos no paramétricos cuando las muestras analizadas, al menos una de ellas no obedece a una distribución normal.

Marca Retadora 2	X (Menor)	X (Mayor)	X (May) - X (Min)	Valor (A <sub>i</sub> )	Prod (X * A <sub>i</sub> )	(X <sub>i</sub> - X) <sup>2</sup>
4.30	4.30	32.80	28.50	0.4493	12.8051	32.3951
4.50	4.50	24.30	19.80	0.3098	6.1340	30.1584
4.60	4.60	23.70	19.10	0.2554	4.8781	29.0701
4.80	4.80	21.90	17.10	0.2145	3.6680	26.9534
5.00	5.00	11.80	6.80	0.1807	1.2288	24.9167
5.10	5.10	9.90	4.80	0.1512	0.7258	23.9284
5.20	5.20	9.50	4.30	0.1245	0.5354	22.9601
5.40	5.40	9.00	3.60	0.0997	0.3589	21.0834
5.60	5.60	8.80	3.20	0.0764	0.2445	19.2867
6.30	6.30	8.70	2.4	0.0539	0.1294	13.6284
6.40	6.40	8.00	1.6	0.0321	0.0514	12.9001
7.00	7.00	7.20	0.2	0.0107	0.0021	8.9501
7.20	7.20	7.00	-0.2	0.0000	0.0000	7.7934
8.00	8.00	6.40	-1.6	0.0000	0.0000	3.9667
8.70	8.70	6.30	-2.4	0.0000	0.0000	1.6684
8.80	8.80	5.60	-3.2	0.0000	0.0000	1.4201
9.00	9.00	5.40	-3.6	0.0000	0.0000	0.9834
9.50	9.50	5.20	-4.3	0.0000	0.0000	0.2417
9.90	9.90	5.10	-4.8	0.0000	0.0000	0.0084
11.80	11.80	5.00	-6.8	0.0000	0.0000	3.2701
21.90	21.90	4.80	-17.1	0.0000	0.0000	141.8084
23.70	23.70	4.60	-19.1	0.0000	0.0000	187.9184
24.30	24.30	4.50	-19.8	0.0000	0.0000	204.7284
32.80	32.80	4.30	-28.5	0.0000	0.0000	520.2201
24	24	24	0.0000		30.7613	1,340.2583
Shapiro Wilk						
Muestra						Crítico
0.7060						0.9160

Fuente: Auditoría de Precios en autoservicios - 2015  
Elaboración Propia

En el caso de los precios en autoservicios de la marca “Retadora 2” vemos, en la tabla 15 que el Shapiro Wilk de la muestra, a diferencia del caso anterior, es menor que el crítico por eso se está aceptando la Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>) la que sostiene que la distribución de los precios de esta marca corresponde a una típica distribución normal por

ello en este caso se requeriría utilizar un modelo de validación paramétrico, Pero para analizar

la relación de esta marca con la “Marca Líder” utilizaremos el modelo no paramétrico U Mann-Whitney, ya que los precios de la líder no obedecían a una distribución normal.

En el caso de la marca “Flanqueadora 1”, que fue una de las marcas que la “Empresa

TABLA 16: Mercado de Fideos Limeño  
Prueba de Normalidad Shapiro Wilk de la Marca Flanqueadora 1

Marca Flanqueadora 1	X (Menor)	X (Mayor)	X (May) - X (Min)	Valor (Aj)	Prod (X *Aj)	(Xi - Xj) <sup>2</sup>
4.00	4.00	4.00	0.00	0.6052	0.0000	2.1025
4.20	4.20	8.10	3.90	0.3164	1.2340	1.5625
4.80	4.80	6.10	1.30	0.1743	0.2266	0.4225
5.00	5.00	6.00	1.00	0.0561	0.0561	0.2025
5.40	5.40	5.40	0.00	0.0000	0.0000	0.0025
6.00	6.00	5.00	-1.00	0.0000	0.0000	0.3025
6.10	6.10	4.80	-1.30	0.0000	0.0000	0.4225
8.10	8.10	4.20	-3.90	0.0000	0.0000	7.0225
8	8	8	0.0000		1.5167	12.0400
Shapiro Wilk						
Muestra						Crítico
0.1910						0.8180

Fuente: Auditoría de Precios en autoservicios - 2015  
Elaboración Propia

Líder” utilizo para defenderse de los ataques de la “Retadora 2”. Los resultados Shapiro Wilk, presentados en la tabla 16, indican que su distribución fue de tipo no normal ya que el valor Shapiro Wilk muestral fue menor que el del crítico (al 5%), como

se puede apreciar en la tabla 05.04 presentada a continuación.

TABLA 17: Mercado de Fideos Limeño  
Prueba de Normalidad Shapiro Wilk de la Marca Flanqueadora 2

Marca Flanqueadora 1	X (Menor)	X (Mayor)	X (May) - X (Min)	Valor (Aj)	Prod (X *Aj)	(Xi - Xj) <sup>2</sup>
3.60	3.60	3.90	0.30	0.7071	0.2121	0.0278
3.80	3.80	3.80	0.00	0.0000	0.0000	0.0011
3.90	3.90	3.60	-0.30	0.0000	0.0000	0.0178
3	3	3	0.0000		0.2121	0.0467
Shapiro Wilk						
Muestra						Crítico
0.9643						0.7670

Fuente: Auditoría de Precios en autoservicios - 2015  
Elaboración Propia

En el caso de la marca “Flanqueadora 2”, que la “Empresa Líder” utilizo para defenderse de los ataques de la “Retadora 1”, esta marca también utilizo una distribución de precios de tipo no normal. Ya que, como se puede apreciar en la tabla 17 el valor Shapiro Wilk muestral es mayor al valor crítico.

TABLA 18: Mercado de Fideos Limeño  
Prueba de Normalidad Shapiro Wilk de la Marca Flanqueadora 3

Flanqueador 3	X (Menor)	X (Mayor)	X (May) - X (Min)	Valor (Aj)	Prod (X *Aj)	(Xi - Xj) <sup>2</sup>
5.00	5.00	9.60	4.60	0.6233	2.8672	3.5559
5.10	5.10	9.00	3.90	0.3031	1.1821	3.1888
5.20	5.20	8.00	2.80	0.1401	0.3923	2.8416
6.30	6.30	6.30	0.00	0.0000	0.0000	0.3431
8.00	8.00	5.20	-2.80	0.0000	0.0000	1.2416
9.00	9.00	5.10	-3.90	0.0000	0.0000	4.4702
9.60	9.60	5.00	-4.60	0.0000	0.0000	7.3673
7	7	7	0.0000		4.4416	23.0086
Shapiro Wilk						
Muestra						Crítico
0.8574						0.8030

Fuente: Auditoría de Precios en autoservicios - 2015  
Elaboración Propia

En el caso de la marca “Flanqueadora 3”, que fue una de las marcas

que la “Empresa Líder” utilizo para defenderse de los ataques de la “Retadora 2”. Los resultados Shapiro Wilk indican que su distribución fue, también, de tipo no normal (Tabla 18).



Una vez determinados los análisis de normalidad de las estrategias de precios de las empresas en el mercado de fideos analizaremos las relaciones entre cada una de ellas. Para ello, empezaremos con la comparación de las marcas del portafolio de la “Empresa Líder”. Las estrategias de precios de la “Marca Líder” y las flanqueadoras 2 y 3 obedecen a una distribución no normal en tanto que la “Flanqueadora 1” utilizó una distribución de tipo normal, entonces, se procederá a realizar un análisis no paramétrico de los datos y al trabajarse con una sola variable la cual es el precio por kilo, con 4 Marcas, utilizaremos el modelo Kruskal Wallis.

Los resultados del análisis Kruskal Wallis, mostrada en la tabla 19, dan un valor p de 2.92% que está dentro del 5.00% del nivel de confianza elegido lo cual indica que se debe

Tabla 19.: Mercado de Fideos Limeño					
Análisis Kruskal Wallis de los Precios del portafolio de marcas de la Empresa Líder					
	Marca Líder	Flanqueador 1	Flanqueador 2	Flanqueador 3	
	3.50	4.00	3.60	5.00	
	5.00	4.20	3.80	5.10	
	5.10	4.80	3.90	5.20	
	5.40	5.00		6.30	
	9.20	5.40		8.00	
	9.30	6.00		9.00	
	12.00	6.10		9.60	
	14.00	8.10			
	24.00				
	9.20	5.20	3.80	6.30	
Kruskal-Wallis Test	Marca Líder	Flanqueador 1	Flanqueador 2	Flanqueador 3	
Mediana	9.20	5.20	3.80	6.30	
Ranking sumas	159.00	94.50	9.00	115.50	
Muestras	9	8	3	7	
$n^2/n$	2,809.00	1,116.28	27.00	1,905.75	
H-stat					27
H-fies					5858.03125
df					8.984623016
p-value					9.001108563
alpha					3
Significación estadística					0.029276151
					0.05
					yes

Fuente: Auditoría de Precios en autoservicios - 2015  
Elaboración Propia

aceptar la hipótesis alternativa. Esta hipótesis sostiene que si existen diferencias entre las medianas de los precios de las marcas del portafolio de la “Empresa Líder”. Podemos indicar, entonces, que la líder busco diferenciarse en sus estrategias de precios internas. Esto hace las organizaciones que buscan

no canibalizar sus marcas quitándose puntos de participación entre ellas mismas.

Para hacer el análisis de las estrategias de precios comparativas entre las marcas de la “Empresa Líder” y la “Retadora 1”, ambas, con distribuciones no normales, tenemos los resultados presentados a continuación (ver tabla 20). Según el modelo U Mann Whitney para 2 muestras independientes (al ser ambas líneas de precios distribuidas no normalmente). Como resultado del presente análisis se ha encontrado que tanto a un nivel de 1 cola y 2 colas los

Tabla 20: Mercado de Fideos Limeño Prueba U Man Whitney para 2 muestras independientes: Marca Líder Vs Retadora 1		
	Marca Líder	Marca Retadora 1
	3.50	2.90
	5.00	3.20
	5.10	3.60
	5.40	3.80
	9.20	4.00
	9.30	4.20
	12.00	4.30
	14.00	4.70
	24.00	
Mann-Whitney	9.20	3.90
count	9	8
median	9.20	3.90
rank sum	111.00	42.00
U	6.00	66.00
	1 Cola	2 Colas
U	6.00	
mean	36.00	
std dev	10.39230485	
z-score	2.838638824	Corrector Ties
effect r	0.688471041	Corrector Yates
p-norm	0.00226532	0.004530641
p-exact	0.00123406	0.00246812
Fuente:	Auditoría de Precios en autoservicios - 2015 Elaboración Propia	

resultados, al estar los valores tanto del p-norm y p-exact dentro del intervalo del nivel de confianza del 5% en ambos casos, se debe aceptar la  $H_0$  la cual consiste en aceptar que existen diferencias entre las medianas de precios de ambas marcas. Por lo tanto, las estrategias de

precios de ambas marcas son diferentes, siendo los precios de la “Marca Líder” sustancialmente mayores que los de la “Retadora 1”.

Para el caso de la relación entre las estrategias de precios de la “Marca Líder” y la “Retadora 2”, como ya lo dijimos en el punto del análisis de la normalidad, en este caso al

Tabla 21: Mercado de Fideos Limeño Prueba U Man Whitney para 2 muestras		
	Marca Líder	Marca Retadora 2
	3.50	4.30
	5.00	4.50
	5.10	4.60
	5.40	4.80
	9.20	5.00
	9.30	5.10
	12.00	5.20
	14.00	5.40
	24.00	5.60
		6.30
		6.40
		7.00
		7.20
		8.00
		8.70
		8.80
		9.00
		9.50
		9.90
		11.80
		21.90
		23.70
		24.30
		32.80
	9.20	7.10
Mann-Whitney	Marca Líder	Marca Retadora 2
count	9	24
median	9.20	7.10
rank sum	158.50	402.50
U	102.50	113.50
	1 Cola	2 Colas
U	102.50	
mean	108.00	
std dev	24.73243178	
z-score	0.202163703	Corrector Ties
effect r	0.035192184	Corrector Yates
p-norm	0.419894374	0.839788748
p-exact	0.413616684	0.827233367
Fuente:	Auditoría de Precios en autoservicios - 2015 Elaboración Propia	

definirse la estrategia de la “Retadora 2” también como una distribución no normal se tiene que analizar la relación entre estas 2 estrategias utilizando un modelo no paramétrico para este caso utilizaremos el modelo de U Mann-Whitney, cuyos resultados se presentan a la derecha de este párrafo. Para determinar si existen diferencias entre las medianas de las marcas

del líder y la “Retadora 2” es necesario que los valores de la p-normal estén dentro del intervalo de confianza (5%). Como puede apreciarse en la tabla 21 se aprecia que la p-normal no está dentro del nivel de confianza del 5%, tanto para el análisis de 1 cola como de 2 colas. Además,

las p-exacta también tampoco están dentro de dicho nivel de confianza. Según lo anterior podemos afirmar no que existen diferencias significativas entre las medianas de los precios de ambas marcas manteniendo la retadora una estrategia de precios similar que la de la “Empresa Líder”.

Ahora, para analizar la relación entre la Marca “Retadora 1” y la Marca “Flanqueadora

Tabla 22: Mercado de Fideos Limeño		
Prueba U Mann Whitney para 2 muestras independientes: Marca Retadora 1 y Flanqueadora 2		
	Marca Retadora 1	Marca Flanqueadora 2
	2.90	3.60
	3.20	3.80
	3.60	3.90
	3.80	
	4.00	
	4.20	
	4.30	
	4.70	
	3.71	3.77
Prueba F para varianzas de dos muestras		
	Marca Retadora 1	Marca Flanqueadora 2
Mann-Whitney		
count	8	3
median	3.90	3.80
rank sum	50.00	16.00
U	10.00	14.00
	1 Cola	2 Colas
U	10.00	
mean	12.00	
std dev	4.876660556	Corrector Ties
z-score	0.307587535	Corrector Yates
effect r	0.092741131	
p-norm	0.379198103	0.758396206
p-exact	0.387878788	0.775757576

Fuente: Auditoría de Precios en autoservicios - 2015  
Elaboración Propia

2”, que utilizo la “Empresa Líder” para competir con dicha retadora. Al ser ambas estrategias distribuidas no normalmente entonces se realizó un análisis no paramétrico utilizando el modelo de la prueba U Mann Whitney para 2 muestras independientes. Como puede verse en la tabla 22. En base a ello se puede sostener que tanto

la “Retadora 1” como la “Flanqueadora 2” se enfocaron en mantener una estrategia de liderazgo de costos manteniendo una línea de precios similares buscando diferenciarse ambas en la línea económica del mercado.

Tabla 23: Mercado de Fideos Limeño			
Prueba Kruskal Wallis: Marca Retadora 2 vs Flanqueadoras 1 y 3			
	Marca Retadora 2	Flanqueadora 1	Flanqueadora 3
	4.30	4.00	5.00
	4.50	4.20	5.10
	4.60	4.80	5.20
	4.80	5.00	6.30
	5.00	5.40	8.00
	5.10	6.00	9.00
	5.20	6.10	9.60
	5.40	8.10	
	5.60		
	6.30		
	6.40		
	7.00		
	7.20		
	8.00		
	8.70		
	8.80		
	9.00		
	9.50		
	9.90		
	11.80		
	21.90		
	23.70		
	24.30		
	32.80		
	7.10	5.20	6.30
Kruskal-Wallis Test	Marca Retadora 2	Flanqueadora 1	Flanqueadora 3
Mediana	7.10	5.20	6.30
Ranking sumas	499.50	98.00	143.50
Muestras	8	8	7
r <sup>2</sup> /n	10,847.84	1,200.50	2,941.75
H-stat			38.00
H-ties			14,990.09
df			4.37722232
p-value			4.382497237
alpha			2
Significación estadística			0.111777094
Fuente:	Auditoría de Precios en autoservicios - 2015		
	Elaboración Propia		

En el caso de la Marca “Retadora 2” y las 2 marcas Flanqueadoras de la “Empresa Líder” (1 y 3), al distribuirse la primera flanqueadora bajo una distribución no normal, se utilizó el modelo de análisis no paramétrico de Kruskal-Wallis, cuyos resultados se presentan en la tabla 23. Según

los resultados este análisis, al ser el P-valor de la muestra mayor al valor Alpha (nivel de confianza del 5%) se acepta la hipótesis nula que sostiene que no hay diferencias entre los

precios de las 3 marcas analizadas. De ello podemos concluir que no existió una diferenciación clara entre los precios de la retadora y las flanqueadoras. Podría decirse entonces que si no estaban claramente diferenciadas las estrategias de precios entre estas estarían atacándose directamente entre la Retadora con sus flanqueadoras.

En base a estos resultados podemos concluir lo siguiente:

1. La “Marca Líder” para no canibalizar su portafolio mantuvo una estrategia de precios diferenciada para cada una de las marcas posicionadas en el mercado de consumo limeño.
2. La “Marca Líder” mantuvo una línea de precios diferenciada con su “Retadora 1” manteniendo una estrategia de Precios Premium mientras que la retadora estableció una estrategia enfocada en el liderazgo de costos.
3. En el caso de la “Retadora 2” la “Marca Líder” mantuvo una línea de precios similar al de la retadora, aunque en promedio este fue ligeramente superior a la empresa retadora.
4. La marca “Flanqueadora 2” del portafolio de la “Empresa Líder” mantuvo una línea de precios similar al de la Marca “Retadora 1”.
5. Las marcas Flanqueadoras 1 y 3 mantuvieron líneas de precios similares al de la Marca “Retadora 2”.

Con los resultados tanto de los Informes Gerenciales de Marketing: Liderazgo de Productos Comestibles de Ipsos Apoyo y de la auditoria de precios en los autoservicios, realizado por el autor, a continuación, vamos a analizar la relación entre las variables sujetas a investigación que nos permitirán validar las hipótesis de estudio establecidas en esta tesis.

## 4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

**PROBLEMA ESPECÍFICO 1:** ¿La “¿Empresa Líder” mantuvo el liderazgo, en el mercado de fideos limeño durante el periodo 2012-2015, según los niveles de penetración de la Tasa de Uso Habitual de Marca?

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1:** Determinar que la “Empresa Líder” mantuvo el liderazgo Global en el mercado de fideos limeño, con su portafolio de marcas.

**HIPOTESIS ESPECÍFICA 1:** La “Empresa Líder” mantuvo el liderazgo Global en el mercado de fideos limeño, con su portafolio de marcas.

**P1** ¿La “¿Empresa Líder” mantuvo el liderazgo, en el mercado de fideos limeño durante el periodo 2012-2015, según los niveles de penetración de la Tasa de Uso Habitual de Marca?

Tabla 24: Mercado de Fideos limeño  
Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca por empresa y Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Ponderado 2012-2015

Resultados Encuestas		PENETRACION DE TASA DE USO DE LA MUESTRA (MUESTRA)					2012-2015
EMPRESA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E		
Empresa Líder	71	76	92	72	30	341	
Retadora 1	1	4	24	53	45	127	
Retadora 2	16	24	31	16	9	96	
Otros	4	5	7	14	14	44	
No Compra	5	6	6	2	3	22	
Total (Muestra Ponderada)	97	115	160	157	101	630	
Total (%)	4.8%	18.1%	37.9%	29.7%	9.5%	100.0%	
Universo (Miles Hogares)	118.6	446.5	932.6	731.1	233.2	2,461.8	
Ponderación	4.8%	18.1%	37.9%	29.7%	9.5%	100.0%	
Resultados Esperados		PENETRACION DE TASA DE USO DE LA MUESTRA (MUESTRA)					Total
EMPRESA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E		
Empresa Líder	53	62	87	85	55	341	
Retadora 1	20	23	32	32	20	127	
Retadora 2	15	18	24	24	15	96	
Otros	7	8	11	11	7	44	
No Compra	3	4	6	5	4	22	
Total	97	115	160	157	101	630	
	chi-sq	p-value	x-crit	sig	Cramer V		
	127.9757009	1.58525E-19	26.2962276	yes	0.225353075		
	Max likelihood	3.87357E-22	26.2962276	yes	0.23685788		

Fuente: Ipsos Apoyo: Informe Gerencial de Marketing Liderazgo de Productos Comestibles 2012-2015  
CPI Market Report 2015: Estadística poblacional

Puede apreciarse la Tabla 24, donde, se presentan la tabla de contingencia de la tasa Uso Habitual de marcas por Empresa y NSE del mercado de fideos limeño, promedio ponderado de los 4 años del estudio, y los resultados del análisis Chi Cuadrado de 2 Factores. Los resultados, validados por dicho análisis aceptan la hipótesis alternativa (Chi cuadrado mayor que x-crítico) que afirma que las penetraciones de las tasas de uso habitual de las empresas no son iguales en el mercado de fideos limeño y en la preferencia de uso en los diferentes NSE de las amas de casa compradoras. Sobre la base de la tabla 24 y proyectando los resultados muestrales a la población de hogares limeños se obtiene la tabla 25. Con esta tabla se responde a la pregunta planteada acerca del liderazgo de la “Empresa Líder”, la cual con su estrategia de desarrollo de marcas alcanzo una penetración, estimada, de mercado de 1.327.800

Tabla 26: Mercado de Fideos limeño  
Penetración de Tasa de Uso Habitual de marca por Nivel Socioeconómico: Resultado Muestral Ponderado

Resultados Encuestas		PENETRACION DE TASA DE USO DE LA MUESTRA (MUESTRA)					2012-2015
EMPRESA	MARCA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Empresa Líder	Marca Líder	17	50	86	45	9	207
Retadora 1	Retadora 1	0	5	35	63	26	129
Retadora 2	Retadora 2	5	24	45	19	5	98
Empresa Líder	Flanqueadora 1	2	11	25	24	5	67
Empresa Líder	Flanqueadora 2	0	6	14	11	3	34
Empresa Líder	Flanqueadora 3	4	7	10	5	2	28
Varios	Otros	1	5	11	16	8	41
	No Compra	1	5	10	2	1	19
Total (Muestra Ponderada)		30	113	236	185	59	623
Total (%)		4.8%	18.1%	37.9%	29.7%	9.5%	100.0%
Universo (Miles Hogares)		118.5	446.5	932.6	731.0	233.1	2,461.8
Ponderación		4.8%	18.1%	37.9%	29.7%	9.5%	100.0%
Valores Esperados		PENETRACION DE TASA DE USO DE LA MUESTRA (MUESTRA)					Total
EMPRESA	MARCA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Empresa Líder	Marca Líder	10	38	78	61	20	207
Retadora 1	Retadora 1	6	23	49	38	12	129
Retadora 2	Retadora 2	5	18	37	29	9	98
Empresa Líder	Flanqueadora 1	3	12	25	20	6	67
Empresa Líder	Flanqueadora 2	2	6	13	10	3	34
Empresa Líder	Flanqueadora 3	1	5	11	8	3	28
Varios	Otros	2	7	16	12	4	41
	No Compra	1	3	7	6	2	19
Total		30	113	236	185	59	623
	chi-sq	p-value	x-crit	sig	Cramer V		
	109.0849772	1.62533E-11	41.33713815	yes	0.20922532		

Fuente: Ipsos Apoyo: Informe Gerencial de Marketing Liderazgo de Productos Comestibles 2012-2015  
CPI Market Report 2015: Estadística poblacional

hogares limeños manteniendo un liderazgo absoluto como empresa en dicho mercado limeño, durante el periodo 2012 y 2015. Con estos resultados está confirmándose la hipótesis del liderazgo global de la “Empresa Líder” a través de su portafolio de marcas en el mercado de consumo de fideos limeño durante los años 2012 al 2015.

**P2 ¿La “¿Marca Líder” mantuvo el liderazgo, en el mercado de fideos limeño durante el periodo 2012-2015, según los niveles de penetración de la Tasa de Uso Habitual de Marca?**

Tabla 25: Mercado de Fideos limeño  
Penetración estimada de Tasa de Uso (miles de hogares) por Marca y Nivel Socioeconómico

EMPRESA	PENETRACION DE TASA DE USO ESTIMADA (MILES DE HOGARES)					2012-2015
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Empresa Líder	90,9	292,4	533,5	335,9	75,1	1.327,8
Retador 1	0,0	19,8	138,3	248,9	102,7	509,7
Retador 2	19,8	94,8	177,8	75,1	19,8	387,2
Otros	4,0	19,8	43,5	63,2	31,6	162,0
No Compra	4,0	19,8	39,5	7,9	4,0	75,1
Universo	118,6	446,5	932,6	731,1	233,2	2.461,9

Fuente: Ipsos Apoyo: Informe Gerencial de Marketing Liderazgo de Productos Comestibles 2012-2015  
CPI Market Report 2015: Estadística poblacional  
Elaboración Propia

Tabla 27: Mercado de Fideos limeño  
Penetración estimada de Tasa de Uso (miles de hogares) por Marca y Nivel Socioeconómico

EMPRESA	MARCA	PENETRACION DE TASA DE USO (MILES DE HOGARES)					2012-2015
		NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Empresa Líder	Marca Líder	67,2	197,6	339,8	177,8	35,6	818,0
Retadora 1	Retadora 1	0,0	19,8	138,3	248,9	102,7	509,7
Retadora 2	Retadora 2	19,8	94,8	177,8	75,1	19,8	387,2
Empresa Líder	Fianqueadora 1	7,9	43,5	98,8	94,8	19,8	264,8
Empresa Líder	Fianqueadora 2	0,0	23,7	55,3	43,5	11,9	134,4
Empresa Líder	Fianqueadora 3	15,8	27,7	39,5	19,8	7,9	110,6
Varios	Otros	4,0	19,8	43,5	63,2	31,6	162,0
	No Compra	4,0	19,8	39,5	7,9	4,0	75,1
Universo		118,5	446,5	932,6	731,0	233,1	2.461,8

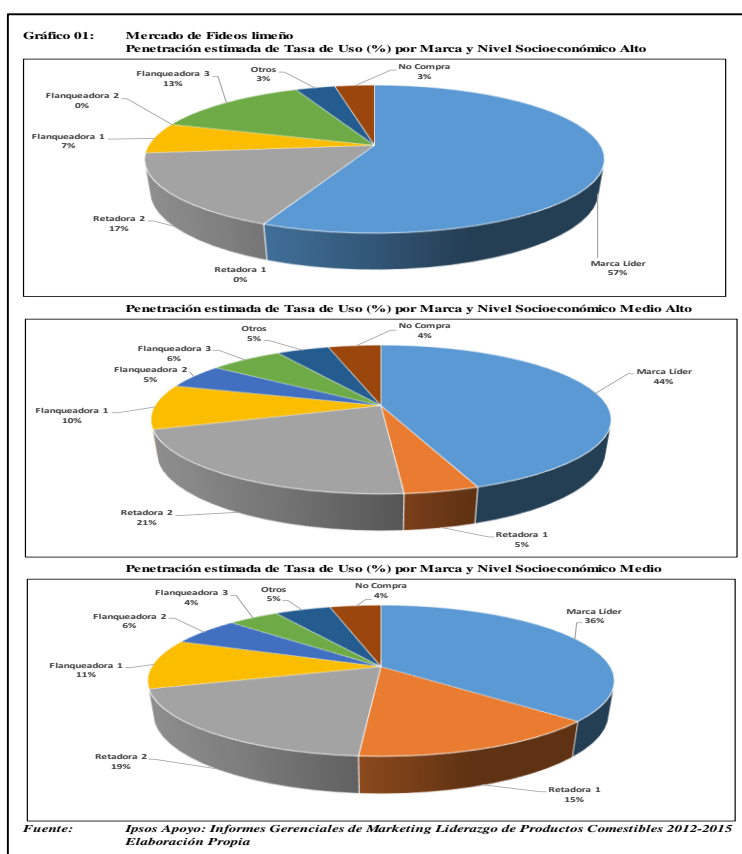
Fuente: Ipsos Apoyo: Informes Gerenciales de Marketing Liderazgo de Productos Comestibles 2012-2015  
CPI Market Report: Perú población 2012-2015  
Elaboración Propia

Al igual que la pregunta 1, en la parte superior de este párrafo se presenta la tabla de contingencia y del análisis Chi Cuadrado (tabla 26) la cual confirma la hipótesis alternativa, que sostiene que las penetraciones de la tasa de uso habitual no son iguales para las diferentes marcas en el mercado de fideos limeño y segmentos por NSE, ya que el Chi Cuadrado de la muestra es mayor que la x-crit. Utilizando los resultados validados de la muestra presentada en la tabla 26 se procedió a estimar la penetración de la Tasa de Uso del total de hogares en el mercado de fideos limeño. Los resultados de esta estimación se presentan en la tabla 27 mostrada a continuación.

Esto nos sirve de base para responder afirmativamente que la “Marca Líder” mantuvo el liderazgo global en el mercado limeño, ya que su penetración estimada, en el periodo 2012-2015, fue de 818.000 hogares limeños que fueron usuarios habituales de dicha marca. Las marcas retadoras 1 y 2 representaron una penetración estimada de 509,700 y 387,200 hogares usuarios de dichas marcas, respectivamente.

Con esta segunda pregunta y confirmada la hipótesis alternativa también podemos indicar que la “Empresa Líder” también domino el mercado de consumo, según la Tasa Habitual de Uso de marca, con la “Marca Líder”. Este resultado ahora confirma el liderazgo global de esta empresa en el mercado limeño.

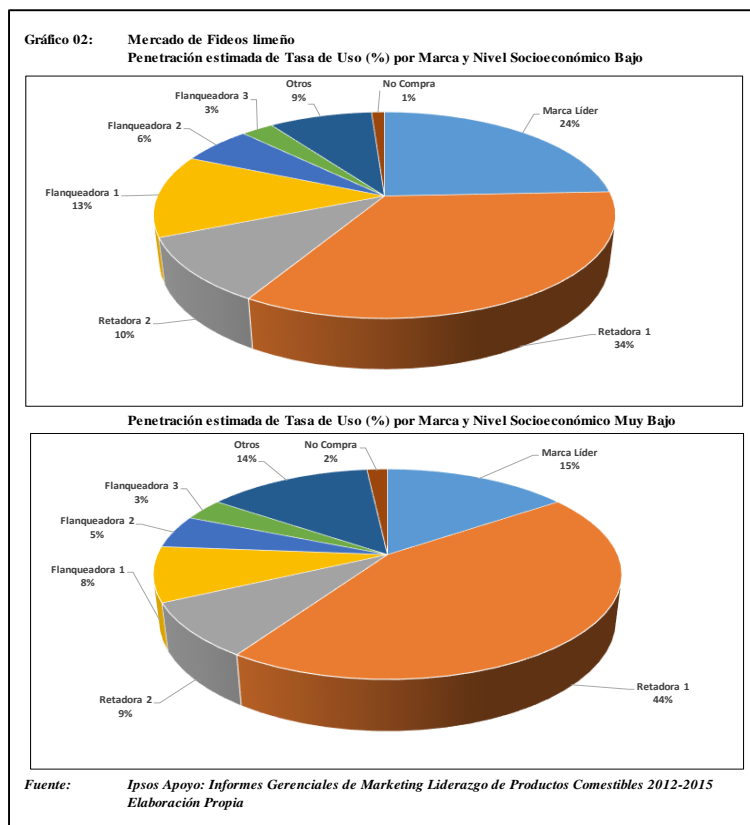
**P3 ¿La “¿Marca Líder” mantuvo el liderazgo en los Niveles Socioeconómicos Alto, Medio Alto y Medio del mercado de fideos limeño durante el periodo 2012-2015, según los niveles de penetración de la Tasa de Uso Habitual de Marca?**



Como resultado de los análisis anteriores y validados estadísticamente los datos de la tabla 27 que sustentan estas Figuras. Podemos concluir que la “Marca Líder” logró una penetración de Tasa de Uso de Marca promedio del 57%, 44% y 36% en los subsegmentos de mercado de fideos limeño Alto, Medio Alto y Medio, respectivamente. Manteniendo el liderazgo en dichos subsegmentos de

consumo. Este resultado implica que con la “Marca Líder” según el modelo teórico de Michael Porter esta marca debía establecer su estrategia de Defensa de Posición.

**P4 ¿La “¿Marca Líder” no pudo mantener el liderazgo, en los Niveles Socioeconómicos Bajo y Muy Bajo del mercado de fideos limeño durante el periodo 2012-2015, según los niveles de penetración de la Tasa de Uso Habitual de Marca?**



Sobre la base de la Tabla 27 (pregunta 2), validados sus resultados por el análisis Chi Cuadrado, elaboramos el Figura 2 el cuál presenta la penetración de la tasa de Uso Habitual de Marca (en %) de los subsegmentos del NSE Bajo y Muy Bajo. En ellos se muestra a la marca “Retadora 1” como la líder con penetraciones del 34% y 44%, respectivamente. La “Marca Líder” ocupó el segundo lugar, en dichos

subsegmentos, con el 24% y 15%. Constituyéndose estos 2 subsegmentos en los flancos (puntos débiles) de la “Marca Líder”.

Con los resultados de las 4 primeras preguntas hemos concluido que:

1. Se confirmó las hipótesis de liderazgo de la “Empresa Líder” en el mercado global de fideos limeño.
2. La “Marca Líder” mantuvo también el liderazgo global del mercado de fideos.
3. La “Marca Líder” domino los subsegmentos por NSE alto, Medio Alto y Medio (Fortaleza).
4. La “Marca Líder” no pudo dominar los NSE Bajo y Muy Bajo constituyéndose estos en sus flancos (Debilidad) del mercado.

**PROBLEMA ESPECÍFICO 2:** ¿La “¿Empresa Líder” aplicó estrategias exitosas defensivas, en el mercado de fideos limeño, basadas en su posición de liderazgo?

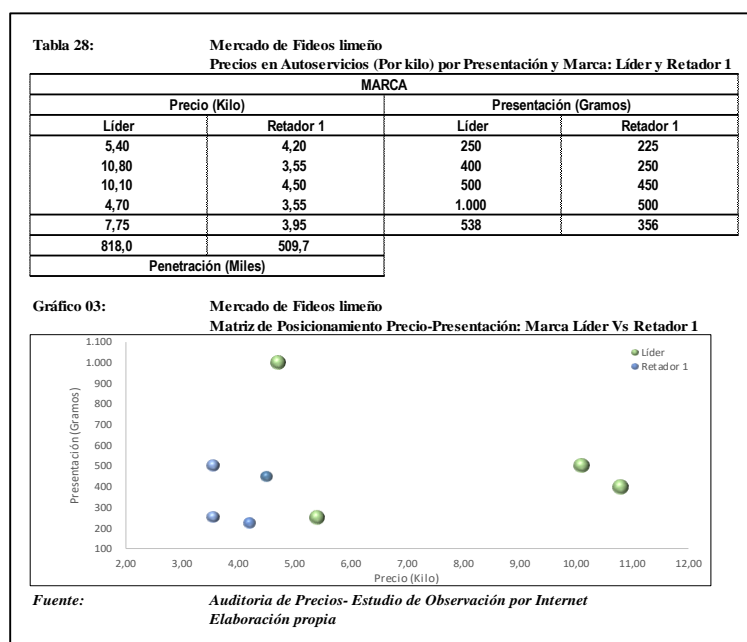


**OBJETIVO ESPECÍFICO 2:** Demostrar que la “Empresa Líder” aplicó estrategias exitosas defensivas, en el mercado de fideos limeño, basadas en su posición de liderazgo.

**HIPOTESIS ESPECÍFICA 2:** La “Empresa Líder” aplicó estrategias defensivas exitosas en el mercado de fideos limeño, basadas en su posición de liderazgo.

**P5** ¿Cómo utilizo la “¿Marca Líder” su estrategia de Precio- ¿Presentación para establecer su Defensa de Posición en el mercado de fideos limeño, ante la ofensiva de la “Retadora 1” durante el periodo 2012-2015?

En la tabla 28 y Figura 03, mostrados a continuación, se presenta el resumen de los resultados de la relación entre los precios, promedio ponderado por kilo, y las



presentaciones promedio, en gramos, de la “Marca Líder” del mercado de fideos limeño y la “Retadora 1” en el año 2015, datos obtenidos de la Auditoría de Precios en Autoservicios realizada por el autor. Es importante indicar que los resultados de la validación de la relación de los precios entre

ambas marcas se dieron en el punto de resultados de esta tesis y estos indicaban que había diferencias estadísticas significativas entre estas 2 marcas. Siendo los precios de la Líder mayor que los de la “Retadora 1”.

Como puede apreciarse en la tabla 28 y la gráfica 03 la “Marca Líder” trabajó con una profundidad básica de línea de 4 presentaciones las cuales fueron de: 250 gramos, 400 gramos, 500 gramos y 1 kilo. En relación con su estrategia de precios, según la auditoría, el precio ponderado (por kilo) fue de 7.75 soles. Siendo su presentación promedio de 538 gramos. La “Retadora 1” también trabajó con 4 presentaciones y un precio promedio de S/. 3.95 y una presentación promedio de 356 gramos.

Como conclusión de estos resultados podemos decir que:

1. La “Marca Líder” mantuvo una línea de precios mayor (liderazgo Diferenciado) que la Retadora. Como mecanismo de Defensa de Posición la líder busco evitar que su marca bajo un enfoque Premium ataque a la retadora de línea económica.
2. La “Retadora 1” aplicó una estrategia de Ofensiva de Flanqueo ya que ataco a la “Marca Líder” en su punto débil los precios bajos (Liderazgo de Costos).

**P6 ¿Cómo utilizo la “¿Marca Líder” su estrategia de Precio- ¿Presentación para establecer su Defensa Preventiva en el mercado de fideos limeño, ante la ofensiva de la “¿Retadora 2”, durante el periodo 2012-2015?**

En el Figura 29 se presenta la matriz de Posicionamiento Precio-Presentación, en el mercado limeño, de las marcas Líder y “Retadora 2” (1ra y 3ra marca del mercado) y en ella se puede apreciar que la retadora aplico una estrategia Ofensiva Envolvente de tal forma que, mientras, la líder sólo manejo una amplitud de línea de 4 presentaciones la “Retadora 2” trabajo con, hasta, 10 presentaciones. Por ejemplo, en la línea de hasta 500 gramos mientras que la líder trabajo con sólo 3 presentaciones la marca retadora manejo 7. En tanto que, con las presentaciones mayores de 500 gramos fueron 3 para la retadora contra una sola presentación de la “Marca Líder”. En lo que respecta a la estrategia de precios se puede observar que la líder concentro sus precios, en un rango limitado entre 4.70 y 10.8 soles. En tanto que la “Retadora 2” manejo una diversidad de precios que oscilo entre 4.3 soles el kilo hasta los productos Premium de 23.70 soles por kilo.

**Tabla 29:** Mercado de Fideos limeño  
Precios en Autoservicios (Por kilo) por Presentación y Marca: Líder y Retador 2

MARCA			
Precio (Kilo)		Presentación (Gramos)	
Líder	Retador 2	Líder	Retador 2
5,40	21,90	250	180
10,80	9,00	400	200
10,10	6,30	500	250
4,70	8,00	1.000	320
	23,70		350
	8,00		400
	5,50		500
	4,30		750
	4,90		1000
	4,30		1500
7,75	7,15	538	545
818,0	387,2		
Penetración (Miles)			

**Gráfico 04:** Mercado de Fideos limeño  
Matriz de Posicionamiento Precio-Presentación: Marca Líder vs Retador 2

**Fuente:** Auditoría de Precios- Estudio de Observación por Internet  
Elaboración propia

Para defender su posición ante este ataque masivo de la “Retadora 2” otra de las variables importante utilizada por la “Marca Líder” fue la de la inversión publicitaria de tal forma que, mientras, en el año 2013 la “Retadora 2” invirtió aproximadamente \$ 8.123.300 en medios, ocupando el puesto 63 de las 100 marcas con mayor inversión publicitaria en el Perú, la Líder invirtió \$

7.450.900 ocupando el puesto 71 en dicho ranking de marcas. Pero en los 2 años siguientes (2014 y 2015) mientras que la Líder invirtió \$ 5.883.400 y 6.711.900 en medios (ocupando los puestos 85 y 66 del ranking de las 100 marcas) la “Retadora 2” desapareció de dicho ranking. Es decir, la defensa de posición de la líder ante la “Retadora 2”, se enfocó en su alta inversión publicitaria en medios manteniendo una estrategia de precios por encima de la retadora ya que el análisis U Mann Whitney realizado en el punto anterior de esta tesis confirmó que existieron diferencias entre los precios promedio de ambas marcas.

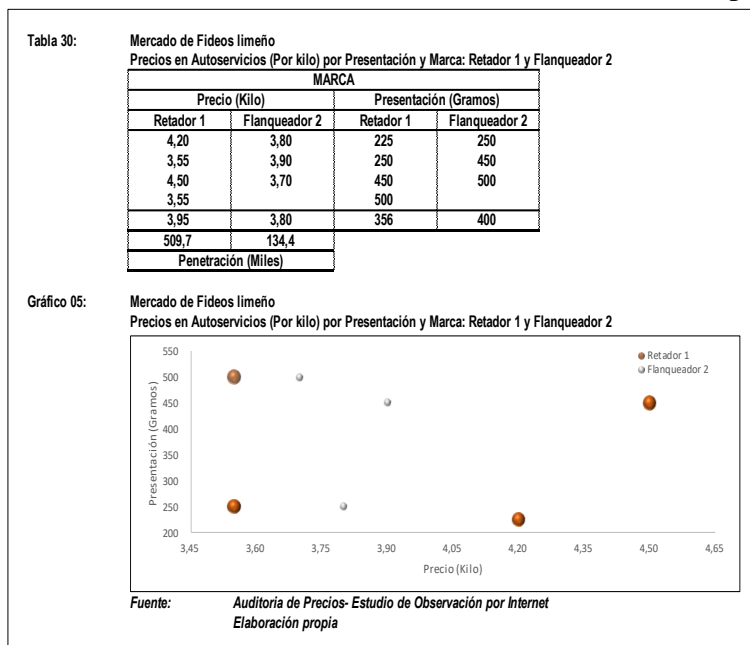
Como conclusiones de este punto podemos concluir que:

1. La “Marca Líder” como mecanismo de Defensa Preventiva mantuvo precios, en promedio, por encima de la “Retadora 2”, pero estadísticamente no se aprecia diferencias significativas en este aspecto. Es decir, ambos enfocaron sus estrategias en las mismas posiciones de mercado según sus estrategias de precios.
2. Ante la ofensiva de la “Retadora 2” la “Empresa Líder” con su “Marca Líder” se concentró en una gama de precios limitada para evitar una Ofensiva Frontal contra la retadora en el caso de también se hubiese mantenido la alta dispersión de precios que manejo la Retadora.

3. Otro mecanismo de Defensa de Posición utilizada por la Líder fue la de Espumación Rápida o el uso de la Publicidad intensiva para bloquear los ataques de la retadora.
4. La “Retadora 2” estableció una Ofensiva Envolvente a través de su estrategia de Precio-Presentación de tal forma que mientras el líder sólo utilizo una línea básica de 4 presentaciones la retadora lo hizo con 10.

**P7 ¿Cómo utilizó su portafolio de marcas, la “¿Empresa Líder”, y su estrategia de Precio- ¿Presentación para establecer su Defensa de Flanqueo en el mercado de fideos limeño, ante la ofensiva de la “¿Retadora 1”, durante el periodo 2012-2015?**

En base a los resultados mostrados en la tabla 30 presentada a la derecha de este



párrafo (previa validación de la hipótesis alternativa presentada en el capítulo anterior) y el Figura 05 de Posicionamiento Precio-Presentación, podemos ver que estos indicaban que no había diferencias significativas entre los precios de la marca “Flanqueadora 2” y la “Retadora 1”, lo cual

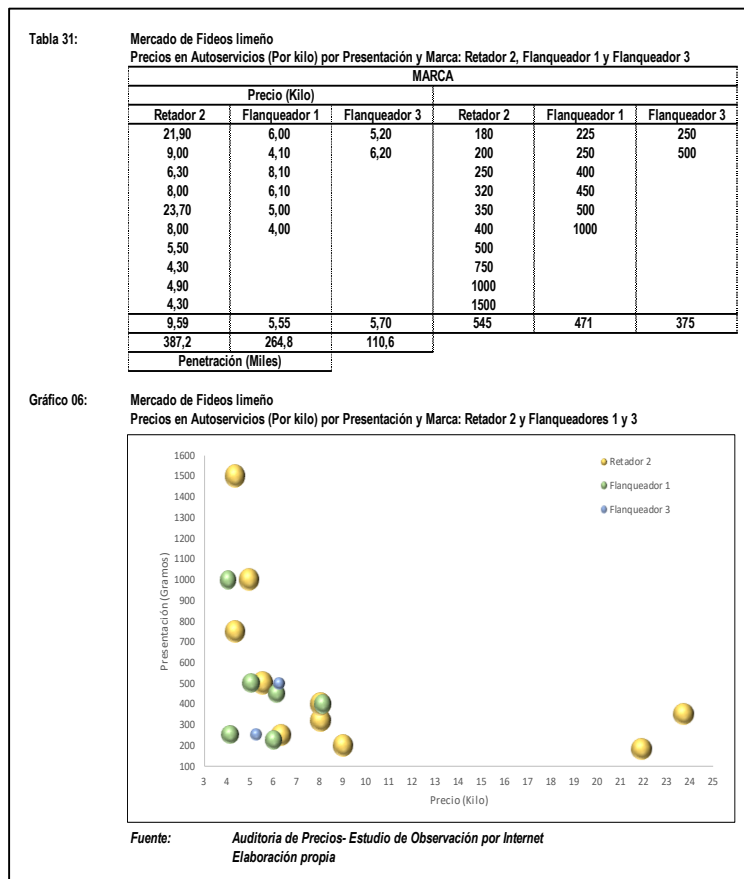
confirmaría, que con la finalidad de defender los flancos dejados por la “Marca Líder”, esta empresa desarrollo la estrategia de ampliar su profundidad de línea a través del Desarrollo de Marcas manejando, en el caso de la “Retadora 1”, a la Marca “Flanqueadora 2” (Defensa de Flancos). Para ello mantuvo precios y presentaciones vinculadas a las preferencias de los subsegmentos de menores niveles de ingresos. Como puede verse en el Figura de posicionamiento Precio-Presentación, de la parte superior derecha, se puede apreciar que los precios de la flanqueadora se ubicaron como precios medios a las de la retadora, tanto para las presentaciones de hasta 250 gramos como las de entre 250 y 500 gramos.

Como conclusiones de este punto podemos indicar que:

1. La marca “Retadora 1” atacó a la “Marca Líder” líder utilizando una Ofensiva de Flanqueo atacando la línea económica del mercado de fideos limeño.
2. Para protegerse de dicho ataque de la retadora y no arriesgar la imagen de la “Marca Líder” la “Empresa Líder” decidió aplicar una estrategia de “Defensa de los Flancos” utilizando la marca “Flanqueadora 2” para posicionarse en los NSE Bajo y Muy Bajo segmento donde la marca líder había perdido posicionamiento ante la retadora.
3. Para flanquear a la “Retadora 1” se ubicó a la “Flanqueadora 2” con una línea de precios promedio comparada con la retadora. Además, presentando la misma extensión de presentaciones.

**P8 ¿Cómo utilizo su portafolio de marcas, la “¿Empresa Líder”, y su estrategia de Precio- ¿Presentación para establecer su Defensa de Flanqueo en el mercado de fideos limeño, ante la ofensiva de la “¿Retadora 2”, durante el periodo 2012-2015?**

En la tabla 31, presentado en la parte derecha de este párrafo, se muestran los



resultados de la relación entre los precios y sus presentaciones de las marcas Flanqueadoras 1 y 3 y la “Retadora 2”. Se muestra además la matriz de posicionamiento Precio Presentación de dichas marcas.

Como se puede apreciar en el Figura 31 el campo de batalla entre la “Retadora 2” y las marcas flanqueadoras fue bastante fuerte y este campo se dividió en tres áreas las

cuales fueron: línea de presentaciones entre 180 y 250 gramos, entre 250 y 500 gramos, línea de precios Premium y presentaciones mayores a 500 gramos.

Divididas las áreas en esos 3 subsegmentos vemos que la batalla más fuerte se concentró en los 2 primeros de los subsegmentos donde 5 de los productos de la línea de la Retadora fueron flanqueados por 2 de la “Flanqueadora 3”, y 5 de la “Flanqueadora 1”. En tanto que en el subsegmentos de presentaciones mayores a 500 gramos la “Retadora 2” manejo 3 presentaciones, entre 750, 1000 y 1.500 gramos, la cual fue flanqueada por la única presentación de 1 kilo de la “Flanqueadora 1”. Por último, en el segmento de precios Premium el líder decidió no gastar esfuerzos posiblemente en un subsegmentos poco atractivo de consumo. Por lo tanto, dejó sólo a la “Retadora 2”, en este nicho de mercado. Cabe resaltar que para reforzar esta estrategia de flanqueo contra

la “Retadora 2”, con su defensa de Posición de su “Marca Líder” (presentada en la pregunta 3) marco mayor presión ante la retadora.

De esta parte podemos concluir que:

1. La marca “Retadora 2” aplico una Ofensiva Envlovente ante la “Marca Líder” con una amplia variedad de Precios-Presentación en el mercado.
2. Para defenderse de esta ofensiva la “Empresa Líder” decidió aplicar una Defensa de Flanqueo la cual se aplicó utilizando las marcas “Flanqueadora 1” y “Flanqueadora 3”.
3. La Defensa de Flanqueo centro sus esfuerzos en la línea de presentaciones entre los 200 y 500 gramos.

**P9 ¿Cómo utilizo la “¿Empresa Líder”, su estrategia de comunicación publicitaria para establecer su Defensa de contraataque ante la “¿Retadora 1” en el mercado de fideos limeño, durante el periodo 2012-2015?**

En el caso de la “Retadora 1” ocurrió un caso de estrategia de Defensa de Contraofensiva a través de su estrategia publicitaria como una reacción a la campaña de



Figura 1: Imágenes del spot publicitario de la “Retadora 1” de octubre 2013

la retadora realizada por la agencia de publicidad Trébol, La cual lanzo un spot de 30 segundos realizado en lima- Perú en el mes octubre 2013.

Dicho mensaje se centró en una familia joven con la ama de casa de rasgos claros con su esposo de características más mestizas la descripción de dicho spot de 30 segundos empieza cuando el ama de casa dice: “Cocinar con fideos “Retadora 1” es todo un placer por su calidad y rico sabor”.

Luego entra un acompañamiento de Música Criolla que canta el siguiente mensaje: “Mis ricos tallarines lo preparo con esmero con mis fideos “Retadora 1” para chuparse los dedos. Ese plato criollo con ese gusto que da la olla va con...”. A continuación, la Voz en Off de la Ama de casa (montada a la música mientras su familia degusta los exquisitos

platos criollos preparados) dice: “La calidad de fideos “Retadora 1” no tiene comparación y”, nuevamente aparece y habla la Ama de Casa y dice: “está al alcance de todos los peruanos por eso mis fideos son...”, entonces el spot culmina cuando una voz en off de cantante criollo dice: “Fideos “Retadora 1” los fideos del Perú”. Es importante resaltar que dentro de las escenas del spot se presentan primero imágenes de los fideos canuto rayado en la presentación de 250 gramos y el tallarín de 500 gramos que son las presentaciones orientadas a la línea “económica” del mercado. Al cierre del spot nuevamente se presenta la línea principal de productos siempre resaltando las presentaciones de ¼ y de ½ kilo. Este mensaje de la “Retadora 1” busco diferenciarse de la líder centrándose en flanquear a esta marca atacando a la familia popular con padres jóvenes con hijos menores (Ciclo de Vida Familiar en Expansión) que buscan como atributos la calidad de los fideos, que son ricos y ser una marca totalmente peruana. Pero es importante comentar que por el entorno de la publicidad: la cocina y el comedor se aprecia un ambiente moderno nos indica que solapadamente en un Ataque Guerrillero la “Retadora 1” busco captar consumidores invadiendo un poco el segmento, por NSE, medio (NSE B) donde domina la “Marca Líder” del mercado.



Figura 2: Imágenes de Spot Publicitario de la Marca Líder

Como reacción a esta incursión guerrillera de la “Retadora 1”, en el aspecto de la comunicación publicitaria, la “Marca Líder” lanzo una defensa de contraataque fundamentalmente con el Spot publicitario lanzado en enero del 2014 (a través de la empresa Zamina Producciones) donde presenta a una ama de casa humilde que está preparando fideos con salsa roja, en la cocina de su casa, luego le lleva 2 platos del delicioso alimento al esposo y al hijo en el comedor de su casa (también muy humilde) y concluye con los 2 familiares de la señora gozando de su alimento (todo esto acompañado de una voz una música en inglés suave y una



voz en off que dice lo siguiente: ““Marca Líder” siempre perfectos, separaditos, riquísimos” (Zamina, 2014). Luego con un script (texto) culmina el spot con este mensaje: “Revive los buenos momentos” (Zamina, 2014). Como puede verse el mensaje orientado a un consumidor del NSE D o E no coincide con el tradicional enfoque hacia el precio, la economía, etc. Si no se enfoca en algo más aspiracional y/o emocional.

Pero si comparamos el spot de la “Marca Líder” presentado anteriormente con el de la “Retadora 1” nos podemos dar cuenta que a pesar de que ambos mensajes se dan a un segmento de mercado que generalmente enfoca su atención a la variable precio, pero por las personas presentadas allí saltan 2 diferencias básicas, la primera es el hecho que mientras el mensaje de la “Retadora 1” se enfoca en una ama de casa joven, de rasgos claros con un esposo más mestizo e hijos pequeños. La Líder se enfoca en una Ama de Casa mayor de edad con un esposo, ambos, de rasgos andinos (o provincianos) con un hijo joven. El otro aspecto de posicionamiento que diferencia ambos mensajes es el entorno donde se desarrolla la trama, mientras Marca “Retadora 1” presenta una cocina más moderna, cercana a una familia de NSE B (Clase media). “Marca Líder” coloca el mensaje en un hogar más pobre donde la Ama de Casa cocina en un Ollon y el comedor donde comen sus alimentos es de características muy humildes, quizás el mensaje se orienta a hogares adultos con hijos jóvenes dependientes, pero de los NSE D e incluso E. Es decir, la “Marca Líder” decidió, aparentemente, con esta estrategia de Defensa de Contraataque bloquear a la retadora en su intento de Ataque Guerrillero al NSE B (clase Media) donde es líder. El mensaje es “si atacas mi territorio yo puedo tomar también tu territorio, guerra avisada no mata gente”.

Para concluir el análisis de este punto podemos resumir que:

1. La marca “Retadora 1” en una “Ofensiva Frontal” decidió lanzar el spot publicitario en el año 2013 el cual se enfoca en una familia de las siguientes características:
  - a) Pareja Joven entre 25 a 39 años.
  - b) Madre de Raza Blanca y Padre Mestizo
  - c) Hijos menores entre 6 y 12 años
  - d) Hija de Raza Blanca e hijo Mestizo
  - e) Ambiente de la publicidad: Departamento moderno
  - f) Segmento Objetivo: NSE Medio

- g) Atributos Diferenciales: Calidad y Rico Sabor.
  - h) Elementos influenciadores culturales: Música y comida criolla
  - i) Ventaja diferencial de precios: Al alcance de todos.
  - j) Según el ciclo de vida familiar: Familia en expansión (12% de los hogares limeños)
2. Este spot se centraba en atraer familias jóvenes con una mezcla racial con hijos jóvenes y que les gusta la cultura peruana y el criollismo además que buscan como atributo diferencial la calidad y el rico sabor de los fideos, pero con un precio al alcance de su bolsillo. El ambiente del spot a pesar de ser moderno las dimensiones indica que se enfoca en atender a las familias de un NSE Medio emergente. En resumen, este spot busco atraer consumidores del NSE C (Medio) Subsegmentos en el cual era líder la “Marca Líder”.
3. Ante esta ofensiva como defensa de Contraofensiva la “Empresa Líder” lanzo el spot, en el año 2014, denominado “Revive los buenos momentos” el cual tenía las siguientes características:
- a) Pareja adulta entre los 55 a 70 años de Raza andina u origen provinciano
  - b) Hijo o Nieto joven entre 16 y 24 años de raza andina u origen provinciano
  - c) Ambiente y utensilios de la publicidad: utiliza Ollon, cocina de gas y mesa de comedor muy humilde ambientes estrechos.
  - d) Segmento Objetivo: NSE Bajo
  - e) Atributos diferenciales: “Siempre Perfectos”, “Separadísimos y Riquísimos”.
  - f) Elementos influenciadores culturales: Música en inglés (moderna)
  - g) Mensaje emocional: “Revive los buenos momentos” el cual resalta el compartir con la familia el momento de almorzar juntos los padres (y/o abuelos) con los hijos (o nietos).
  - h) Según el ciclo de vida familiar: Familia en etapa de consolidación (19% de los hogares limeños).
4. Como respuesta a la intención de la “Retadora 1” de invadir el Subsegmentos por NSE Medio la “Empresa Líder” decidió aplicar una Defensa de Contraofensiva buscando atacar al Subsegmentos más fuerte de la “Retadora 1” el NSE Bajo pero en vez de potenciar aspectos culturales andinos o provincianos prefirieron utilizar aspectos culturales modernos (música en inglés) apelando al proceso migratorio

de los provincianos humildes a Lima y su posterior etapa de transculturización a las costumbres modernas de la capital.

**P10 ¿Cómo utilizo la “¿Empresa Líder”, su estrategia de comunicación publicitaria para establecer su Defensa Preventiva ante la “¿Retadora 2” en el mercado de fideos limeño, durante el periodo 2012-2015?**



Ilustración 05: Imágenes del Spot publicitario de la “Marca Líder de abril del 2.014.

Ya indicamos en los puntos anteriores que la “Marca Líder” para proteger su posición invirtió fuertemente en inversión publicitaria. Pues bien, en este escenario es que la “Empresa Líder” decidió, como medida preventiva, atacar al posicionamiento tradicional de la marca “Retadora 2” la cual por muchos años mantuvo su famoso slogan “Retadora 2” Como en Italia” y en sus mensajes resaltaban la imagen de la familia y la abuela “Nona”. Pero en el año 2014 se da con el spot publicitario lanzado en abril del

2.014 y desarrollado por la agencia Apple box Asia director. Una invasión en ese posicionamiento tradicional de la “Retadora 2” por parte de la “Marca Líder”.

Dicho mensaje publicitario comienza con escenas de una casa o hacienda, aparentemente de una localidad italiana, donde se ve un campo con espigas de trigo (materia prima principal del fideo). Luego continua el video con imágenes de una pelota de futbol rodando por una escalera (todo esto acompañado de una música de fondo instrumental típica de Italia), detrás de la pelota se ve caminando una serie de personas (mujeres y hombres). Luego en otra escena se ve a los hombres desde muy jóvenes y mayores jugando al costado de la casa luego se intercala imágenes de las mujeres en los ambientes de la casa y los hombres jugando fulbito, en un intervalo se ve al abuelo que coge la pelota y acompañado a estas imágenes una voz en off dice: “*El orgullo de mi abuelo es haber hecho una gran familia*”, luego se intercalan imágenes de la abuela en

la cocina de la casa preparando platos en base al fideo Líder (acompañada de varias mujeres desde una niña hasta algunas jóvenes) con imágenes del abuelo jugando fulbito con los varones (también de variadas edades). Este collage de imágenes viene acompañado de la voz en off que dice *“él vive con la abuela hace 47 años”*. En un momento dado uno de los jóvenes patea la pelota de futbol y esta cae dentro del campo de trigo. La voz en off sigue diciendo *“ella es fanática de la cocina y cuando prepara pasta sólo usa “Marca Líder””, acompañado a esto se intercala la escena de la mano de una mujer que muestra parte de un paquete de la “Marca Líder” - en la cual presenta el mensaje “EL SABOR DE LA BUENA PASTA” - y la de una bella y joven mujer acompañada de una niña y la abuela, dando instrucciones a la joven. Luego se observa como un niño sale del fondo del campo de trigo con la pelota en la mano. Todas estas imágenes se ven acompañadas con la voz en off: “dice que están hechos con los mejores trigos maduros del mundo y no le falta razón siempre le salen como ella quiere al tente como los labios de una ragazza como el cabello de una bambina”. Después se ve a la abuela buscando a los varones (junto con las demás mujeres de la casa) y sólo ven que la pelota de futbol está en el patio donde estaban jugando fulbito. Cuando entran a la casa ellas encuentran a los varones comiéndose los fideos preparados. En una escena previa se ve que el más pequeño de la casa había visto por la ventana de la cocina que la abuela, con las mujeres de la casa ya había terminado de preparar la pasta y les aviso a los mayores eso. La abuela, al ver eso recrimina al abuelo y la voz en off dice: “esta familia nunca deja de sorprenderme, el abuelo sabe lo que dice la “Marca Líder” no se come se goza”*. Mientras esto ocurre se ven las últimas imágenes donde los hombres están sirviendo la pasta preparada a las mujeres en la mesa del comedor. Culminando el spot con una imagen del campo de trigo y el logo e isotipo de la “Marca Líder” resaltando sobre ella.

Para analizar esta última pregunta podemos concluir que:

1. En el año 2014 la “Empresa Líder” decidió reposicionar un poco su mensaje para la “Marca Líder” atacando el posicionamiento tradicional de la “Retadora 2”, las características de este spot se presentan a continuación:
  - a. Se apela el mensaje a la Familia Ampliada: Abuelos, nietos, padres e Hijos.
  - b. Características de la familia: NSE Medio o Medio Alto.

- c. Centro del mensaje en el Abuelo y la Abuela como personajes nucleadores de la familia: edades entre 65 y 70 años.
  - d. Familia ampliada: se centra el mensaje en abuelos, hermanos, hijos y nietos de edades entre 8 a 45 años.
  - e. Raza de los personajes Blanca y de origen italiano.
  - f. Música de fondo: italiana
  - g. Factor integrador de los hombres: el futbol
  - h. Elemento gastronómico importante: preparación de pastas.
  - i. Atributo diferencial de los fideos: la materia prima que está hecha con los mejores trigos maduros del mundo.
  - j. Características básicas del producto: la abuela y las hijas y nietas juntas preparan la pasta al Dente (resistentes) y Seltas (no se pegan)
  - k. Características del ambiente: Casa de campiña con un campo de trigo dorado (Campiña Italiana).
2. Como respuesta a esto la “Retadora 2” viro un poco su mensaje tradicional “Como en Italia” con su spot “los fideos Retadora 2 no se pegan” lanzado a fines del 2014 el cual tiene las siguientes características:
- a. Se apela el mensaje a la Familia Ampliada: Madre, Hijos, Abuelos y novia de hijo.
  - b. Características de la familia: NSE Medio o Medio Alto.
  - c. Personajes de la familia son; la Madre joven (entre 20 y 30 años) 2 hijos y novia (entre 16 y 18 años), 2 Hijos pequeños (entre 7 y 10 años), abuelas (entre 65 a 75 años) y abuelos (entre 65 a 75 años)
  - d. Característica del ambiente: Departamento Moderno (Localidad peruana)
  - e. Raza de la familia: Blanca predominante, pero con algunos personajes con características mestizas.
  - f. Rasgos de la personalidad de los personajes: Madre joven prepara los fideos con amor, el Hijo mayor Facebookero, con su celular, y el otro enamorado, las Abuelas son las chismosas, un abuelo es el glotón y los hijos pequeños juegan a los vaqueros y se pelean.
  - g. Factores culturales: gastronomía y Familia peruana ya que se ve primero la preparación del fideo y luego ve cómo se fríe la carne y los complementos del típico Tallarín Saltado.

- h. Ventaja diferencial de los fideos: “Receta de Trigo selecto” y “Nunca se pegan”
  - i. Mensaje emocional del spot: “Reuniendo a la familia”.
  - j. Mensaje de modernidad: “hazte un Selfideo en Facebook”.
3. Como puede verse en los puntos anteriores la “Marca Líder” en una típica Defensa Contraofensiva invadió el posicionamiento de la “Retadora 2” atacando la ventaja tradicional de esta y lanzando su mensaje al segmento por NSE tradicional que ambas compiten y apelando al concepto diferencial de los abuelos y la familia ampliada. Como reacción a esto la “Retadora 2” vario su mensaje apelando al atributo de los fideos que “nunca se pegan”.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de observar y analizar los resultados del presente trabajo de investigación académica podemos llegar a las siguientes conclusiones validas:

1. En el periodo de estudio la “Empresa Líder” mantuvo el liderazgo en su posicionamiento de preferencia de uso habitual de marca en el mercado limeño.
2. Bajo ese posicionamiento de líder ejerció sus estrategias de mercado bajo el típico modelo de estrategias defensivas presentadas por el modelo teórico de Philip Kotler de la posición de mercado.
3. La “Marca Líder” de la “Empresa Líder” mantuvo sus más altos niveles de preferencia, de uso habitual de marca, en los niveles socio económico alto, medio alto y medio.
4. Dicha marca tenía como flancos débiles, en el mercado limeño, los segmentos Bajo y Muy Bajo donde la “Retadora 1” marco su dominio en los niveles de preferencia.
5. Como estrategias defensivas de Posición la “Marca Líder” mantuvo una estrategia de precio-presentación diferenciada de su “Retadora 1” marcando precios mayores que la retadora para diferenciarse de ella.
6. Para protegerse de la “Retadora 1” la “Empresa Líder” a través de una estrategia defensiva de Flanqueo por medio de una mayor profundidad de línea y basado en el desarrollo de marcas busco proteger los flancos dejados por su “Marca Líder”, en los NSE Bajo y Muy Bajo, utilizando con relativo poco éxito a su marca “Flanqueadora 2” la cual ocupo el 5to lugar del mercado en cuanto a la penetración de la tasa de uso habitual de marca.

7. A través de su estrategia comunicacional y en una típica estrategia de Defensa de Contraofensiva de la “Empresa Líder” ante la estrategia de la “Retadora 1” de buscar ampliar su mercado al NSE Medio del mercado limeño dominado por el líder desarrollo un mensaje atacando al segmento Bajo y Muy Bajo desafiando así al líder de dicho segmento la “Retadora 1”, en su propio territorio.
8. En el caso de la “Retadora 2” la cual utilizó una típica Ofensiva Envolvente, la “Empresa Líder” mantuvo con su “Marca Líder” una Defensa de Posición (o Frontal) con la “Retadora 2”. Luego, en una típica Defensa de Flanqueo utilizo 2 marcas las Flanqueadoras 1 y 3.
9. También como una Defensa Preventiva decidió, a través de su estrategia publicitaria invadir el posicionamiento de dicha retadora cuyo mensaje fundamental era ““Retadora 2” como en Italia”.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

En base a los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación podemos indicar lo siguiente:

1. Es importante para la adecuada toma de decisiones de mercado de las empresas tener un acceso permanente a los datos provenientes de los estudios de la investigación de mercado llamados paneles de consumo en los cuales se obtiene entre otra información valiosa del comportamiento del consumidor, así como del posicionamiento de sus marcas en el mercado.
2. Las estrategias de precios y su seguimiento a través de las Auditorias de Precios son base fundamental para establecer posiciones competitivas en los diferentes mercados de consumo y así poder establecer estrategias generales exitosas de mercado.
3. El uso de modelos teóricos para el análisis de las estrategias generales de las empresas no debe ser soslayadas por las gerencias de marketing porque ellos pueden servir de instrumentos de orientación estratégica que pueden servir para establecer los planes operativos en los negocios.
4. El modelo de Philip Kotler de Posición Competitiva de las empresas en el mercado puede ser un gran instrumento de planeación estratégica del marketing de las empresas. Este instrumento nos serviría para establecer estrategias generales según la posición de líder

(Defensiva), Retador (ofensiva), Seguidor o Especialista/Nicho según como este ubicada la empresa en su mercado.

5. El éxito de las acciones de las empresas en los negocios bajo la perspectiva de las estrategias de marketing se debe basar no sólo con el seguimiento de las tendencias del mercado y el consumidor sino en la adecuada medición del posicionamiento de mercado de las marcas desarrolladas.
6. El desarrollo de estrategias basada en el análisis de la competencia debe ser un mecanismo permanente para asegurar estrategias de mercado exitosas dentro de las organizaciones de negocios.
7. La contrastación de las hipótesis aquí presentadas se convierte en un mecanismo muy importante que permita formalizar mecanismos de planeación de estrategias en el área de marketing de las organizaciones.
8. El acceso a la información disponible y el costo de las investigaciones se constituyen en una limitante para aplicar estos modelos a las pequeñas empresas por ello es recomendable tratar de sentar las bases para que buscando reducir los costos del acceso a la información para hacer el seguimiento de las distintas variables de análisis del mercado a través del uso de sistemas informáticos y uso de redes.
9. Otra limitante de este estudio es la imposibilidad de contrastar los resultados con otras investigaciones similares ya que las tesis e investigaciones encontradas por el autor de la presente tesis analizan bajo marcos enfocados a otros mecanismos de posicionamiento y análisis de marketing. Es recomendable fomentar la investigación académica y vincularla a los mecanismos de la Investigación de Mercado ya sea a nivel cualitativo como cuantitativo.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APEIM. (2015). *APEIM Niveles Socioeconómicos 2015*. Lima.
- Best J, R. (2013). *Market Based Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- CPI. (2012 - 2015). *Market Report 2012 - 2015*. Lima.
- CPI SAC. (2012-2015). *CPI Market Report 2012 - 2015*. Lima.
- CPI SAC. (2015). *Market Report Perú Población 2015*. Lima.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Hair, J. F. (2010). *Investigación de Mercados En un ambiente de información digital*. Monterrey - Mexico: Mc Graw Hill.
- Hill, G. J. (2009). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- IGM APEIM. (2012-2015). *IGM Niveles Socioeconómicos 2012 - Niveles Socioeconómicos 2015*. Lima: Ipsos Apoyo - APEIM.
- Ipsos. (2007 - 2014). *IGM Liderazgo de Productos Comestibles 2007 - 2.014*. Lima.
- Ipsos Apoyo. (2010 - 2013). *IGM Niveles Socioeconómicos 2010 - 2013*. Lima.
- Ipsos Apoyo. (2012-2015). *IGM Liderazgo de Productos Comestibles 2012-2015*. Lima.
- Ipsos Apoyo. (2012-2015). *IGM Liderazgo de Productos Comestibles 2012 - 2015*. Lima.
- Ipsos Perú. (2013). *Perfiles Socioeconómicos: Lima Metropolitana 2013*. Lima: Ipsos Apoyo.
- Ipsos Perú. (2014). *IGM Liderazgo de Productos Comestibles 2014*. Lima: Ipsos Apoyo.
- Ipsos Perú y APEIM. (2012 - 2015). *IGM Niveles Socioeconómicos 2012 - Niveles Socioeconómicos 2015*. Lima: Ipsos Apoyo - APEIM.
- Johnson, J. &. (2009). *Fundamentals of strategy*. United States: Prentice Hall - Financial Times.
- Kerin, R. (2014). *Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. &. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lambin, C. S. (2009). *Dirección de marketing Gestion estrategica y operativa del mercado*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Lane Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca Branding*. México: Pearson Educación.
- Levy, D. G. (2018). *Marketing*. United States: Mc Graw Hill.
- Lind, S. W. (2008). *Estadística Aplicada a los negocios y la economía*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Lind, S. W. (2012). *Etadistica aplicada a los negocios y la economia (15 ed.)*. Mexico: McGrawHill.

- Madsen, G. W. (2016). *Modern Competitive Strategy*. United States: MC Graw Hill.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson Educacion.
- McDaniel, C. &. (2016). *Investigación de Mercados* (10a. ed.). México: CENGAGE Learning.
- Ministerio de la Producción. (2015). *Produce Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015*. Lima.
- Porter, M. (2008). *ESTRATEGIA COMPETITIVA Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Reynolds, G. L. (2005). *Management of Marketing*. United Kingdom: Elsevier - Butterworth Heinemann.
- Ries, J. T. (2006). *La guerra del marketing*. México: McGraw-Hill.
- Rubin, R. I. (2010). *Estadística para administración y economía*. Mexico: Pearson Educación.
- Thompson, A. &. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGrawHill Educación.
- Zamikai, P. (2014). *Revive tus mejores momentos*. Lima.

# **ANEXOS**



## Escuela de Posgrado

### DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

#### DECLARACION DEL GRUADO

Por el presente, el graduado:

Villa Esteves José Antonio

En condición de egresado del programa de posgrado:

Administración de Negocios

Deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

PENETRACION DE USO DE MARCA EN EL ANALISIS DE LA ESTRATEGIA EXISTOSA, EN EL MERCADO DE FIDEOS LIMEÑO, DE UNA “EMPRESA LÍDER”

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de internet.

Así mismo, ratifica que es plenamente consciente que todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduado se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

Firma del Graduado

03/07/2019

Fecha

## ANEXO A

<b>CUESTIONARIO</b>	
<b>PROBLEMA ESPECIFICO 1</b>	
<b>¿La Empresa Líder mantuvo el liderazgo Global en el mercado de fideos limeño, con su portafolio de marcas?</b>	
<b>Pregunta 01:</b>	¿La Empresa Líder mantuvo el liderazgo, en el mercado de fideos limeño durante el periodo 2012-2015, según los niveles de penetración de la Tasa de Uso Habitual de Marca?
<b>Pregunta 02:</b>	¿La Marca Líder de la Empresa Líder mantuvo el liderazgo, en el mercado de fideos limeño durante el periodo 2012-2015, según los niveles de penetración de la Tasa de Uso Habitual de Marca?
<b>Pregunta 03:</b>	¿La Marca Líder de la Empresa Líder mantuvo el liderazgo, en los Niveles Socioeconómicos Alto, Medio Alto y Medio del mercado de fideos limeño durante el periodo 2012-2015, ¿según los niveles de penetración de la Tasa de Uso Habitual de Marca?
<b>Pregunta 04:</b>	¿La Marca Líder de la Empresa Líder no pudo mantener el liderazgo, en los Niveles Socioeconómicos Bajo y Muy Bajo del mercado de fideos limeño durante el periodo 2012-2015, ¿según los niveles de penetración de la Tasa de Uso Habitual de Marca?
<b>PROBLEMA ESPECIFICO 2</b>	
<b>¿La Empresa Líder aplicó estrategias exitosas defensivas, en el mercado de fideos limeño, basadas en su posición de liderazgo?</b>	
<b>Pregunta 05:</b>	¿Utilizo una estrategia de precios diferenciada la "Marca Líder", de la "Empresa Líder", para establecer su Defensa de Posición en el mercado de fideos limeño, ante la ofensiva de la Retadora 1, en año 2015?
<b>Pregunta 06:</b>	¿Utilizo una estrategia de Precio-Presentación similar y Espumación Rápida la "Marca Líder", de la "Empresa Líder", para establecer su Defensa de Posición en el mercado de fideos limeño, ante la ofensiva de la Retadora 2, durante el periodo 2012-2015?
<b>Pregunta 07:</b>	¿Utilizo la Empresa Líder, su estrategia de Precio-Presentación de su portafolio de marcas para establecer su Defensa de Flanqueo en el mercado de fideos limeño, ante la ofensiva de la Retadora 1, durante el periodo 2012-2015?
<b>Pregunta 08:</b>	¿Utilizo la Empresa Líder, su estrategia de Precio-Presentación de su portafolio de marcas para establecer su Defensa de Flanqueo en el mercado de fideos limeño, ante la Ofensiva Envoltante de la Retadora 2, durante el periodo 2012-2015?
<b>Pregunta 09:</b>	¿Utilizo la "Marca Líder" de la "Empresa Líder" su estrategia de comunicación publicitaria para implementar una Defensa de Contraofensiva ante la Ofensiva Guerrillera de la Retadora 1, en el mercado de fideos limeño, en el periodo 2012-2015?
<b>Pregunta 10:</b>	¿Utilizo la "Marca Líder" de la "Empresa Líder" su estrategia de comunicación publicitaria para implementar una Defensa Preventiva ante la Ofensiva Frontal de la Retadora 2, en el mercado de fideos limeño, en el periodo 2012-2015?

Fuente:           Elaboración propia

## ANEXO B

### Autorización de Consentimiento para realizar la investigación

1. No se requiere autorización de las empresas involucradas en el estudio debido a que toda la información obtenida de los precios en esta tesis se obtuvo de fuentes públicas (internet) de libre adquisición sin necesidad de autorización previa de las organizaciones detallistas proveedoras de la información involucradas.
2. Los estudios de Ipsos Apoyo son fuentes secundarias de libre adquisición y de acceso sin restricciones al uso a los resultados de las encuestas en ellos registrados.
3. En todo el contenido de la tesis se ha trabajado remplazando los nombres reales, tanto de las empresas como de sus marcas, por nombres ficticios y en ninguno de los puntos de esta tesis se presenta datos o hace alusión a nombres específicos de las empresas o sus marcas reales en el mercado limeño.
4. Las informaciones adicionales de las empresas, sin referencias de manera directa a ellas, se obtuvo de las Memorias y la Página Web de las empresas las cuales son de uso público.

## ANEXO C1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE	INDICADOR
PP1: ¿La “Empresa Líder” estableció sus estrategias exitosas, en el mercado de fideos limeño, basándose en su Posición de Liderazgo?	OG1: Determinar que la “Empresa Líder” estableció estrategias exitosas en el mercado de fideos limeño, basándose en su Posición de Liderazgo.	HG1: La “Empresa Líder” estableció sus estrategias exitosas en el mercado de fideos limeño, basándose en su Posición de Liderazgo.	VI1: Posición de Liderazgo	1. Marca Habitualmente Comprada
			VD1 Estrategias del Líder	2. Defensor 1) de Posición 2) de Flanqueo 3) Preventiva 4) Contraofensiva
PE1: ¿La “Empresa Líder” mantuvo el liderazgo Global en el mercado de fideos limeño, con su portafolio de marcas?	OE1: Determinar que la “Empresa Líder” mantuvo el liderazgo Global en el mercado de fideos limeño, con su portafolio de marcas.	HE1: La “Empresa Líder” mantuvo el liderazgo Global en el mercado de fideos limeño, con su portafolio de marcas.	VI2: Liderazgo de Mercado	3. NSE 1) Alto 2) Medio Alto 3) medio 4) Bajo 5) Muy Bajo
PE2: ¿La “Empresa Líder” aplicó estrategias exitosas defensivas, en el mercado de fideos limeño, basadas en su posición de liderazgo?	OE2: Demostrar que la “Empresa Líder” aplicó estrategias exitosas defensivas, en el mercado de fideos limeño, basadas en su posición de liderazgo.	HE2: La “Empresa Líder” aplicó estrategias defensivas exitosas en el mercado de fideos limeño, basadas en su posición de liderazgo.	VD2: Estrategias Defensivas	1. Posición 2. Flancos 3. Preventiva 4. Contraofensiva 5. Móvil 6. Contracción

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO C2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM
VI1: Posición de Liderazgo	Posición Estratégica en la que puede ubicarse una empresa según su ubicación en el mercado.	Mercado	Empresa	Marca Habitualment e Comprada	<b>P1</b>
VI2: Liderazgo de Mercado	Marca o empresa que domina el mercado.		Marca		NSE
VD1 Estrategias de Lider	Posición Estratégica que puede ocupar la “Empresa Líder” del mercado.	Estrategias	Defensor	1) Alto	<b>P3</b>
				2) Medio Alto	<b>P4</b>
VD2 Estrategias Defensivas	Estrategias teóricas que puede aplicar una “Empresa Líder” del mercado.		Líder	Defensa: 1. Posición 2. Flancos 3. Preventiva 4. Contrataque 5. Móvil	<b>P5</b> <b>P6</b> <b>P7</b> <b>P8</b> <b>P9</b> <b>P10</b>

Fuente:           Elaboración propia



## **ANEXO D**

**Formatos de instrumentos o protocolos  
utilizados.**

PROBLEMA DE MARKETING						
Medir el liderazgo de Posicionamiento de mercado, según la Tasa de Uso de Marca, de los fideos en los hogares limeños en el periodo 2012-2015.						
PROBLEMA DE INVESTIGADOR						
Diseño de la investigación						
Nombre del estudio	Informe Gerencial de Marketing: Liderazgo de productos Comestibles					
Tipo de Instrumento	Fuente Secundaria					
Tipo	Exploratorio		Cualitativo		Cuantitativo	X
Diseño	Horizontal	X	Transversal		Simple	X
					Multiple	
Muestra	No Probabilista		Clase			
	Probabilista	X	Clase		Estratificado	
Variables de Análisis						
Variable 1	Cualitativa	X	Cuantitativa		Tipo	Nominal
Variable 2	Cualitativa	X	Cuantitativa		Tipo	Nominal
Variable 3	Cualitativa	X	Cuantitativa		Tipo	Nominal
Codificación						
				Número	Nombre	
Variable 1:	Nombre	Código		1	Alto	
	Nivel Socioeconómico	NSE_AMA		2	Medio Alto	
				3	Medio	
				4	Bajo	
				5	Muy Bajo	
Variable 2	Nombre	Código		1	Líder	
	Empresa	EMP_FID		2	Retador 1	
				3	Retador 2	
				4	Varios	
				0	No Compra	
Variable 3	Nombre	Código		1	Líder	
	Marca	MAR_FID		2	Retadora 1	
				3	Retadora 2	
				4	Flanqueadora 1	
				5	Flanqueadora 2	
				6	Flanqueadora 3	
				7	Otros	
				0	No Compra	
Instrumentos de Análisis						
Prueba de Normalidad	No Aplica			Nombre		
Prueba de Varianza	No Aplica					
					Nombre	
Prueba de Significación	No Paramétrico	X	Paramétrico		Chi Cuadrado	
Validado por:	Nombre					
	Firma					
	Nombre					
	Firma					

PROBLEMA DE MARKETING						
Seguimiento de la Estrategia de Precios de las marcas de fideos en el mercado limeño de Autoservicio en el año 2015.						
PROBLEMA DE INVESTIGADOR						
Diseño de la investigación						
Nombre del estudio	Auditoría de Precios en Autoservicios					
Tipo de Instrumento	Fuente Primaria - Observación por Internet					
Tipo	Exploratorio		Cualitativo		Cuantitativo	X
Diseño	Horizontal		Transversal	X	Simple	X
					Multiple	
Muestra	No Probabilista	X	Clase		Conveniencia	
400 Precios	Probabilista		Clase			
Variables de Análisis						
Variable 1	Cualitativa		Cuantitativa	X	Tipo	Continua
Variable 2	Cualitativa	X	Cuantitativa		Tipo	Nominal
Codificación						
				Número	Nombre	
Variable 1:	Nombre		Código	No Tiene	Cuantitativa Continua	
	Precio del Fideo		PRE_FID			
Variable 2	Nombre		Código	1	180 Gramos	
	Presentación del Fideo		PRS_FID	2	200 Gramos	
				3	225 Gramos	
				4	250 Gramos	
				5	320 Gramos	
				6	350 Gramos	
				7	400 Gramos	
				8	450 Gramos	
				9	500 Gramos	
				10	750 Gramos	
				11	1000 Gramos	
				12	1500 Gramos	
Instrumentos de Análisis						
Prueba de Normalidad	Si Aplica			Nombre	Shapiro Wilk	
Prueba de Varianza	Si Aplica				Prueba F	
					Nombre	
Prueba de Significación	No Paramétrico	X	Paramétrico		U Mann Whitney	
Prueba de Significación	No Paramétrico	X	Paramétrico		Kruskal Wallis	
Prueba de Significación	No Paramétrico		Paramétrico			
Validado por:	Nombre					
	Firma					
	Nombre					
	Firma					

# **ANEXO F**

Resultados de la encuesta y validación

CUESTIONARIO			
	<b>PROBLEMA ESPECIFICO 1</b>	<b>Si</b>	<b>4</b>
	<b>¿La Empresa Líder mantuvo el liderazgo Global en el mercado de fideos limeño, con su portafolio de marcas?</b>	<b>No</b>	<b>0</b>
<b>Pregunta 01:</b>	¿La Empresa Líder mantuvo el liderazgo, en el mercado de fideos limeño durante el periodo 2012-2015, según los niveles de penetración de la Tasa de Uso Habitual de Marca?	Si	1
		No	0
<b>Pregunta 02:</b>	¿La Marca Líder de la Empresa Líder mantuvo el liderazgo, en el mercado de fideos limeño durante el periodo 2012-2015, según los niveles de penetración de la Tasa de Uso Habitual de Marca?	Si	1
		No	0
<b>Pregunta 03:</b>	¿La Marca Líder de la Empresa Líder mantuvo el liderazgo, en los Niveles Socioeconómicos Alto, Medio Alto y Medio del mercado de fideos limeño durante el periodo 2012-2015, ¿según los niveles de penetración de la Tasa de Uso Habitual de Marca?	Si	1
		No	0
<b>Pregunta 04:</b>	¿La Marca Líder de la Empresa Líder no pudo mantener el liderazgo, en los Niveles Socioeconómicos Bajo y Muy Bajo del mercado de fideos limeño durante el periodo 2012-2015, ¿según los niveles de penetración de la Tasa de Uso Habitual de Marca?	Si	1
		No	0
	<b>PROBLEMA ESPECIFICO 2</b>	<b>Si</b>	<b>6</b>
	<b>¿La Empresa Líder aplicó estrategias exitosas defensivas, en el mercado de fideos limeño, basadas en su posición de liderazgo?</b>	<b>No</b>	<b>0</b>
<b>Pregunta 05:</b>	¿Utilizo una estrategia de precios diferenciada la "Marca Líder", de la "Empresa Líder", para establecer su Defensa de Posición en el mercado de fideos limeño, ante la ofensiva de la Retadora 1, en año 2015?	Si	1
		No	0
<b>Pregunta 06:</b>	¿Utilizo una estrategia de Precio-Presentación similar y Espumación Rápida la "Marca Líder", de la "Empresa Líder", para establecer su Defensa de Posición en el mercado de fideos limeño, ante la ofensiva de la Retadora 2, durante el periodo 2012-2015?	Si	1
		No	0
<b>Pregunta 07:</b>	¿Utilizo la Empresa Líder, su estrategia de Precio-Presentación de su portafolio de marcas para establecer su Defensa de Flanqueo en el mercado de fideos limeño, ante la ofensiva de la Retadora 1, durante el periodo 2012-2015?	Si	1
		No	0
<b>Pregunta 08:</b>	¿Utilizo la Empresa Líder, su estrategia de Precio-Presentación de su portafolio de marcas para establecer su Defensa de Flanqueo en el mercado de fideos limeño, ante la Ofensiva Envoltante de la Retadora 2, durante el periodo 2012-2015?	Si	1
		No	0
<b>Pregunta 09:</b>	¿Utilizo la "Marca Líder" de la "Empresa Líder" su estrategia de comunicación publicitaria para implementar una Defensa de Contraofensiva ante la Ofensiva Guerrillera de la Retadora 1, en el mercado de fideos limeño, en el periodo 2012-2015?	Si	1
		No	0
<b>Pregunta 10:</b>	¿Utilizo la "Marca Líder" de la "Empresa Líder" su estrategia de comunicación publicitaria para implementar una Defensa Preventiva ante la Ofensiva Frontal de la Retadora 2, en el mercado de fideos limeño, en el periodo 2012-2015?	Si	1
		No	0
	<b>Total</b>	<b>Si</b>	<b>10</b>
		<b>No</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia