

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

**LA INNOVACIÓN EN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: ANÁLISIS DE GESTIÓN
ESTRATÉGICA DE ALICORP EN EL MERCADO DE DETERGENTES EN LIMA, PERÚ, 2012-**

2015

**Tesis para optar el grado de Magíster en gestión y política de la innovación y la
tecnología**

AUTOR

Ing. Rosa Amparo Guimaray Ribeyro

ASESOR

Dra. Marta Lucía Tostes Vieira

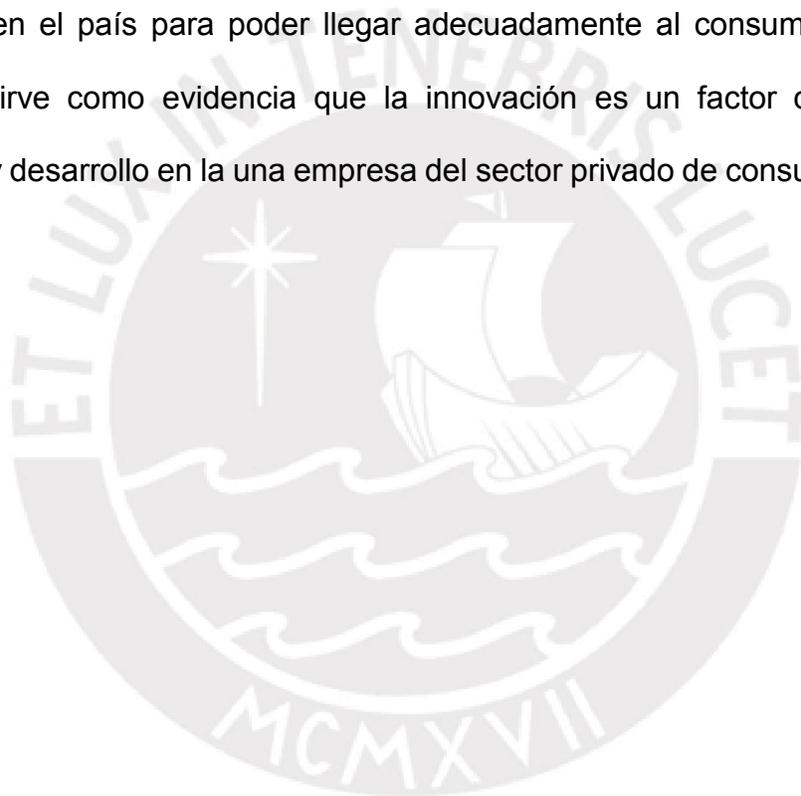
LIMA – PERÚ

2018

RESUMEN

La presente tesis de investigación tiene por objetivo analizar el enfoque de gestión estratégica utilizada por Alicorp para desarrollar innovaciones en sus productos y canales de distribución en el mercado limeño de detergentes considerando a su competencia, a sus distribuidores y consumidores del 2012 al 2015. Para dicho análisis se realiza una investigación exploratoria cualitativa, ya que existen muy pocas investigaciones de innovación de marketing, y estrategias de crecimiento. La investigación contiene una revisión bibliográfica sobre 5 grandes factores que generan innovación: el primero es la Estrategia de crecimiento empresarial de Ansoff (1957), el segundo agrupa a la teoría de juegos, la cadena de valor de Brandenburger & Nalebuff (2000, pág. 60) y las cinco fuerzas de Porter o modelo competitivo (Porter, 2000, pág. 20), considerando a dos de las fuerzas, la competencia y clientes; el tercero es la innovación de producto (Munuera Alemán & Rodríguez Rodríguez, 2012, pág. 264), como cuarto es la innovación de marketing enfocada al valor de marca y al posicionamiento de marca valiosas (Aaker, 1996) en el mercado de detergentes en Lima, y el quinto es la innovación de marketing (Kotler & Keller, 2012, pág. 468) enfocada en la eficacia de su distribución de productos en los puntos de venta. También se desarrolla el contexto del país y del mercado, para luego proceder a la investigación, la cual consta de 25 entrevistas semi-estructuradas a cuatro grupos para reconocer el impacto de los factores mencionados. Finalmente se analiza los resultados de la

investigación de campo con el uso de herramientas como rúbrica y con el software WebQDA; para así llegar a conclusiones y recomendaciones respecto a las estrategias empresariales, la innovación y los resultados de la gestión de detergentes de Alicorp en Lima, concluyendo que la hipótesis se cumple, ya que los efectos favorables de la innovación se aprecian en los resultados de la empresa, confirmando la vital importancia de la presencia de la innovación tanto en la generación de productos nuevos, como en el tratamiento de los canales de distribución en el país para poder llegar adecuadamente al consumidor. Dicha conclusión sirve como evidencia que la innovación es un factor que genera crecimiento y desarrollo en la una empresa del sector privado de consumo masivo en el Perú.



Dedicatoria

A Aitana por su amor, apoyo, comprensión en las muchas horas que no pude

estar a su lado. Esta tesis es tuya también.

Gracias por ser la gran motivación de mi vida.

A mis padres, por su gran apoyo en todo. Los amo.

Agradecimiento

A Marta Tostes por su dedicación, motivación y conocimientos compartidos.



ÍNDICE

	Pág.
Índice de Figuras.....	iii
Índice de Tabla.....	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	6
3. OBJETO DE ESTUDIO.....	10
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
3.2. OBJETIVOS SECUNDARIOS	10
4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	11
5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	13
5.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	13
5.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS.....	13
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL	16
1. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	16
2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE ANSOFF	17
3. LA TEORÍA DE JUEGOS	20
4. LA RED DE VALOR	24

5. MARCA Y VALOR CAPITAL DE MARCA	26
6. POSICIONAMIENTO	30
7. MODELO DE COMPETITIVIDAD DE PORTER	32
7.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	34
7.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	36
8. LA INNOVACIÓN	38
8.1. TIPOS DE INNOVACIÓN.....	38
8.2. INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	38
8.3. INNOVACIÓN DE MARKETING.....	41
9. EL MARKETING MIX.....	43
10. DESARROLLO DE PRODUCTOS NUEVOS	45
10.1. PARTICIPACIÓN DE MERCADO	49
11. LA DISTRIBUCIÓN EN EL MARKETING	49
CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL.....	52
1. ANÁLISIS DE MACROENTORNO	52
2. SITUACIÓN DE ALICORP Y SUS DETERGENTES.....	57
2.1. HISTORIA DE ALICORP S.A.A.	58
2.2. SUS PRINCIPALES LÍNEAS DE PRODUCTOS.....	60
2.3. DESARROLLO DE ALICORP DEL 2012 AL 2015	61

2.4. DESARROLLO DE LA CATEGORÍA DE DETERGENTES DE ALICORP	63
2.5. GESTIÓN DE VALOR DE MARCA DE ALICORP	65
3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER PARA LA INDUSTRIA DE DETERGENTES	71
3.1. COMPETIDORES ACTUALES Y SUS MARCAS	71
3.2. CLIENTES	79
A. DISTRIBUIDORES	79
B. CONSUMIDORES	86
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	87
1. METODOLOGÍA.....	88
1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	88
1.2. MUESTREO.....	91
1.3. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	95
1.4. ANÁLISIS DE CONTEO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	98
2. HALLAZGOS DE ANÁLISIS	104
2.1. EVIDENCIA.....	105
2.2. PRINCIPALES HALLAZGOS.....	109
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
1. CONCLUSIONES	119

2. RECOMENDACIONES	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
ANEXOS	135
ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA	135
ANEXO B: MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	140
ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA A CONSUMIDORAS DE DETERGENTES	151
ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA A EJECUTIVA DE ALICORP	152
ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS	154
ANEXO F: GUÍA DE DISTRIBUIDORES MINORISTAS	155
ANEXO G: FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA A EJECUTIVA DE ALICORP	157
ANEXO H: FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA A EXPERTA PATRICIA PELLÓN	158
ANEXO I: FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA A EXPERTA PATRICIA GARCÍA	159
ANEXO J: FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA A CONSUMIDORES	160
ANEXO K: FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA A DISTRIBUIDORES MINORISTAS	161
ANEXO L: MATRIZ DE RESULTADO DE ENTREVISTA A EJECUTIVA DE ALICORP, TRANSCRIPCIÓN DE AUDIOS GRABADOS	163
ANEXO M : MATRIZ DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS. TRANSCRITOS EN PLENA ENTREVISTA.	176
ANEXO N: MATRIZ DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A CONSUMIDORES, TRANSCRIPCIÓN DE AUDIOS GRABADOS.	185
ANEXO O: MATRIZ DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS A DISTRIBUIDORES MINORISTAS, TRANSCRIPCIÓN DE AUDIOS GRABADOS.	199
ANEXO P: CONSENTIMIENTOS INFORMADOS	250

ANEXO Q: GRABACIONES DE ENTREVISTAS A LA EMPRESA, LOS EXPERTOS, Y MINORISTAS.	253
ANEXO R: TEMAS DE TESIS DE MAESTRÍA GESTIÓN Y POLÍTICA DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA DEL REPOSITORIO DE TESIS DE LA ESCUELA DE POSGRADO PUCP. EXTRAÍDO EL 21/10/2018.	254



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Perú: Gasto en I+D como porcentaje del PBI, 2016.....	5
Figura 2. Mapa mental de investigación de hipótesis de la presente tesis. 15	15
Figura 3. Ansoff (1957): Matriz de crecimiento	18
Figura 4. Brandenburger (2000): la red de valor	25
Figura 5. Keller (2008): pirámide de valor capital de la marca basado en el cliente	27
Figura 6. Aaker (1996), Pasos de la Administración Estratégica de la marca	29
Figura 7. Aaker (1996): cómo generan valor las marcas	30
Figura 8. Porter (2000): las cinco fuerzas de Porter.....	33
Figura 9. Kotler (2013): Las 4 Ps de la mezcla de marketing.....	44
Figura 10. Munuera (2012): novedad del producto desde diferentes ópticas	46
Figura 12. Munuera (2012): tipología de nuevos productos, 2012	48
Figura 13. Lima metropolitana: Distribuciones de Hogares según NSE, 2016	55
Figura 14. Opinión pública de América Latina (2012): percepción de inseguridad en las Américas (%)	56
Figura 15. Alicorp (2015): declaración sobre megamarcas de Alicorp.....	64
Figura 16. Perú: Fabricante de detergentes	71

Figura 17. Lima Metropolitana: representación de marcas en el mercado, 2015	72
Figura 18. Ipsos (2015): marcas de detergentes más utilizadas por NSE ...	73
Figura 19. Perú: Participación de mercado en las ventas de detergentes, bimestral, 2012- 2015	74
Figura 20. Alicorp: Variedades del detergente Bolívar	76
Figura 21. Perú: Participación de mercado de las marcas de Alicorp en las ventas de Detergentes, Bimestral, 2012 – 2015	77
Figura 22. Alicorp: Variedades de detergente Opal	78
Figura 23. Alicorp: Variedades del detergente Marsella	78
Figura 24. CCR Research (2015): Demanda de detergente en Kilo y Valor.	80
Figura 25. CCR Research (2015), crecimiento de categorías en el mercado	81
Figura 26. Ipsos (2014), Perfil de la bodega y el bodeguero.....	82
Figura 27. Lima (2014): Perfil Sociodemográfico del bodeguero	83
Figura 28. Lima: Canales de distribución de Bolívar, Opal y Marsella	84
Figura 29. Ipsos (2012), zonas y distritos que componen Lima	85
Figura 30. Mapa mental de hipótesis y metodología de la tesis	89
Figura 31. Verificación de cumplimiento de hipótesis	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Primera situación de estrategia en Teoría de Juegos	22
Tabla 2. Segunda situación de estrategia en Teoría de Juegos.....	23
Tabla 3. Tercera situación de estrategia en Teoría de Juegos.....	24
Tabla 4. Porter (2000), poder de negociación de los compradores	35
Tabla 5 Porter (2000), rivalidad entre competidores existente.....	36
Tabla 6: Desarrollo de Innovaciones en producto	40
Tabla 7. OCDE (2005), Objetivos y efectos de la innovación.....	42
Tabla 8. Perú, Variación anual de Producto Bruto Interno, 2017	53
Tabla 9. Alicorp, línea de productos de Alicorp, 2018	60
Tabla 10. Y&R, ranking de las 100 marcas más valoradas, Perú, 2014	66
Tabla 11. Kantar Millward Brown, las 20 marcas más valoradas en el Perú, 2017	67
Tabla 12. Alicorp, descripción de variedades de detergente Bolivar, 2018	68
Tabla 13: Alicorp, descripción de variedades de detergente Opal, 2018	69
Tabla 14. Alicorp, descripción de variedades de detergente Marsella, 2018	70
Tabla 15. Ipsos: frecuencia de compra de productos de limpieza del hogar, 2014	86
Tabla 16. Lima: Tipo de muestreo para cada público entrevistado del mercado de detergentes, 2017-2018.....	94
Tabla 17. Lima, lista de entrevistas para cada público entrevistado del mercado de detergentes, 2017-2018.....	97

Tabla 18. Metodología de rúbrica, matriz de evaluación de la gestión de Alicorp, durante el período 2012-2015.....	100
Tabla 19. Método de calificación de cada dimensión o variable.....	104
Tabla 20. Resultados de calificación de Estrategias de Ansoff	105
Tabla 21. Resultados de calificación de Teoría de juegos, Cadena de Valor, 5 Fuerzas de competencia, distribuidor y clientes.....	106
Tabla 22. Resultados de calificación de Innovación de producto	107
Tabla 23. Resultados de calificación de Innovación de marketing basada en el valor de marca	108
Tabla 24. Resultados de calificación de innovación de marketing basada en la distribución.....	109
Tabla 25. Resultados de los 5 factores que influyen la gestión de Alicorp, 2012-2015.....	110
Tabla 26. Objetivos y efectos de la innovación	113
Tabla 27. Beneficios obtenidos por Alicorp como producto de innovación en detergentes.....	117

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

APEIM:	Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados.
BCRP:	Banco central de reserva del Perú
CCR:	Corporación de Compañías Research
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONCYTEC:	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
I+D:	Innovación más desarrollo
I+D+i:	Innovación más desarrollo más innovación
INEI:	Instituto Nacional de Estadística e Informática
IPSOS:	Investigadora de mercados multinacional
KWPI:	Kantar Worldpanel Investigadora de mercados multinacional
MINJUS:	Ministerio de Justicia del Perú
NIELSEN:	Investigadora de mercados multinacional
NSE:	Nivel socioeconómico
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PBI:	Producto Bruto Interno
PEA:	Población económicamente activa
PESTE:	Análisis político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal
PUCP:	Pontificia Universidad Católica del Perú

INTRODUCCIÓN

En el Perú el nivel de innovación ha resultado bastante bajo frente a los países de la región y del mundo y señal de ello se puede encontrar en el porcentaje de Producto Bruto Interno (PBI) que es destinado a Investigación + Desarrollo (I+D) en el 2015, el cual es tan sólo 0.12%, mientras que países de la región como Colombia se invierte 0.24%, y Estados Unidos de Norte América, 2.5% (Banco Mundial, 2015).

También INNOVATE (2018) reconoce que del “71% de las empresas que invierten en marketing, tan sólo el 20% son del sector comercial , y que para las empresas aspiren a ser competitivas y productivas a nivel nacional e internacional deben destinar sus esfuerzos a comprender la importancia de aplicar estrategias comerciales y prácticas modernas del marketing” INNOVATE (2018).

Ante esta situación, con la finalidad de alentar al sector privado a invertir más en I+D y en innovación en marketing el presente documento analiza cómo Alicorp una empresa privada de capitales peruanos utiliza a la innovación como pilar de su estrategia organizacional para lograr un desempeño óptimo, obteniendo un crecimiento sostenible en el tiempo en el mercado peruano.

Alicorp es una empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo y productos industriales. Su misión es: “transformamos mercados a través de nuestras marcas líderes, generando

experiencias extraordinarias en nuestros consumidores. Buscamos innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad” (Alicorp, 2018)

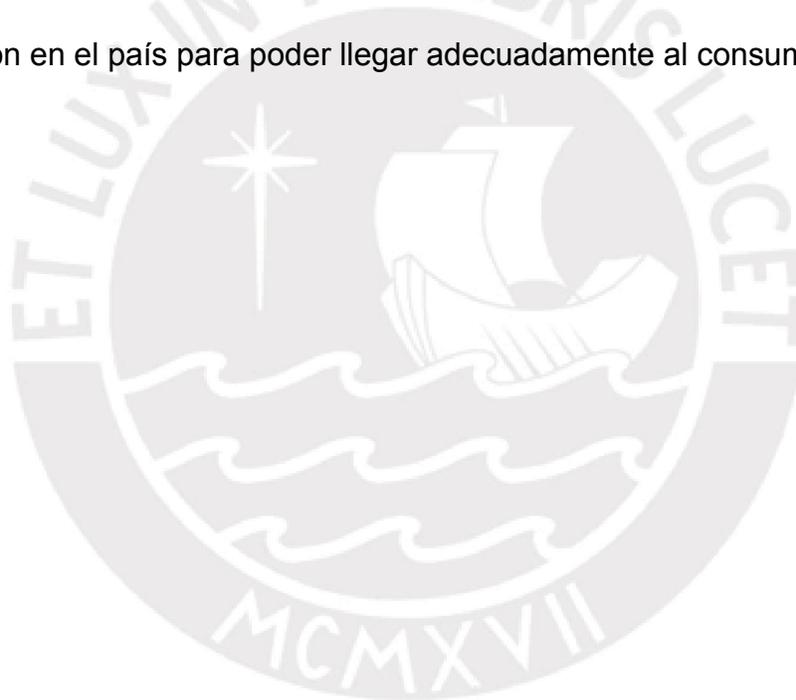
El análisis de esta tesis se centrará en las estrategias y la aplicación de **innovación de marketing y de producto** utilizada en el comportamiento del mercado de detergentes en Perú del 2012 al 2015 y el desempeño de la unidad de negocio de lavandería (*Laundry*) de la empresa mencionada, con quien se tuvo contacto directo en la investigación realizada. (Ver **ANEXO A: Matriz de consistencia**).

En primer lugar, se plantea la investigación cualitativa exploratoria, así como los objetivos y las hipótesis respectivas. En segundo lugar, se desarrolla un marco conceptual donde se podrá conocer los conceptos más relevantes acerca de las estrategias empresariales, innovación, marketing y sus particularidades desde las perspectivas de distintos autores, y la asociación con términos a utilizarse en el presente documento.

En siguiente lugar se da a conocer el marco contextual en el que se encuentra el país, la empresa, y el mercado de detergentes en el Perú, para luego proceder a la metodología de investigación, la cual consiste en entrevistas a profundidad a expertos del mercado de detergentes, a un representante de Alicorp, distribuidores del mercado tradicional (bodegas y puestos de mercado), como se aprecia en la **Figura 23**, y al consumidor final, que en el caso del contexto limeño peruano son amas de casa, quienes deciden el 90% de las compras de limpieza del hogar (Kantar WorldPanel, 2013) en todos los niveles socioeconómicos; para

posteriormente analizar lo investigado con las herramientas para ordenar los contenidos y triangular las diferentes perspectivas de los agentes que toman decisiones en este caso.

Finalmente se realiza un análisis de los hallazgos respecto a los distintos tipos de innovación en estrategias empresariales, en modificaciones en 2 Ps del Marketing, el Producto y la Plaza, reconociendo los efectos favorables en sus resultados, lo cual le atribuye una vital importancia a la presencia de la innovación tanto en la generación de productos nuevos, como en el tratamiento de los canales de distribución en el país para poder llegar adecuadamente al consumidor.



CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Descripción del problema

El Perú es uno de los países que tanto en la región como a nivel mundial presenta uno de los más bajos niveles inversión en investigación más desarrollo (I+D), donde sólo el 0.15% del producto bruto interno (PBI) es invertido para este fin según el Banco Mundial (2015), mientras que algunos países desarrollados invierten hasta 10 veces más un 2.5% de su PBI, lo cual genera una atención urgente y una gran necesidad de invertir más en I+D, así como el gobierno, entidades privadas, públicas y las organizaciones en general realicen innovación en ellas mismas.

Por su parte, en el Perú el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) en convenio con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) realizó su primer censo de I+D en el Perú en el 2016, del cual demostró que considerando los gastos de centros de investigación, estos gastan el 0.08% del PBI en I+D, a lo cual se le puede agregar

“...un cálculo más general del gasto total en I+D (público más privado) podría incluir los resultados de la Encuesta Nacional de Innovación de la Industria Manufacturera 2015, cuyos resultados son un proxy del gasto en I+D del sector privado (0.03 por ciento del PBI). Así, el gasto total en I+D del Perú sería de 0.11 por ciento del PBI” (CONCYTEC, 2016, pág. 15).

Esta cifra, de 0.11% resulta bastante baja frente a países de la región como Colombia (0.25 %), Chile (0.38 %) y México (0.54 %), mientras que en Estados

Unidos esta cifra llega a 2.74% de su PBI como se muestra en la **Figura 1**, lo cual refuerza la urgente necesidad de mayor inversión en I+D mencionada en el anterior párrafo. (CONCYTEC, 2016, pág. 15).

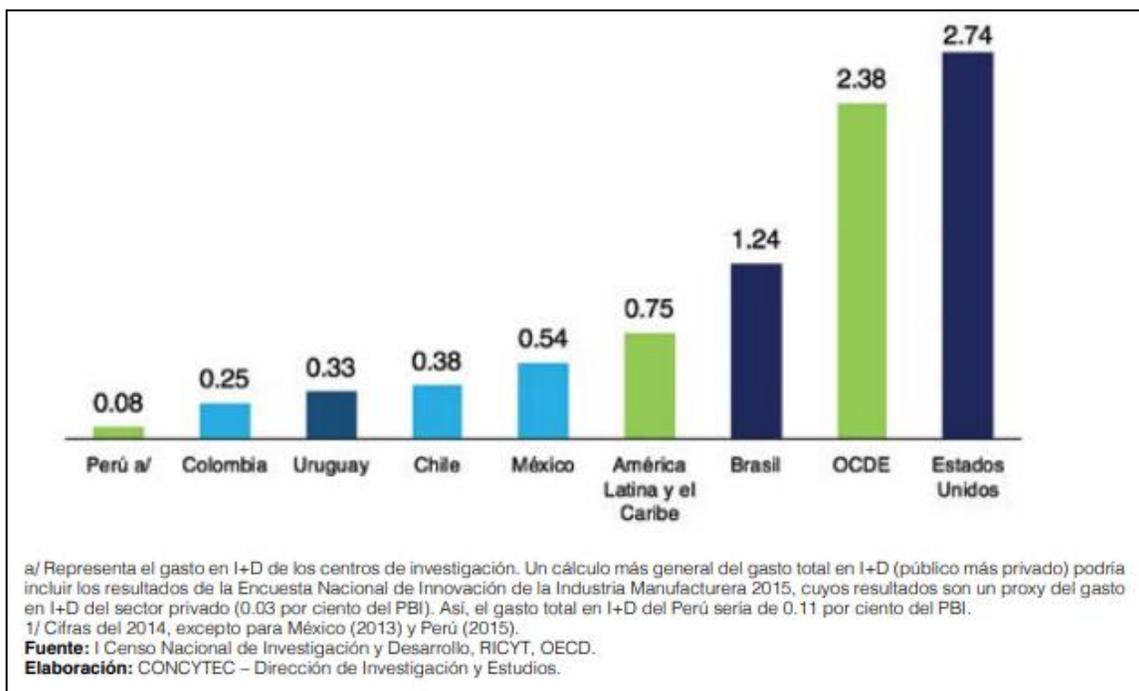


Figura 1. Perú: Gasto en I+D como porcentaje del PBI, 2016
Fuente: (CONCYTEC, 2016)

También INNOVATE (2018) reconoce la baja inversión en marketing por parte de las empresas peruanas:

...El 71% de empresas que invierten en marketing son de servicios, el 20% son del sector comercial y solo el 9% corresponden al sector agroindustrial... las empresas que aspiren a ser competitivas y productivas a nivel nacional e internacional deben destinar sus esfuerzos a comprender la importancia de aplicar estrategias comerciales y prácticas modernas del marketing (INNOVATE, 2018).

Por el lado académico, para el caso de la Maestría de Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología en la Pontificia Universidad Católica del Perú, existe un bajo porcentaje de temas de tesis de innovación en marketing, siendo tan sólo 1 de 58 temas, lo cual representa el 1.7% del total de tesis hasta octubre 2018. (Ver **ANEXO R**). Incluso el manual de Oslo (OCDE, 2005) no llega a profundizar sobre la innovación en marketing, pero sí lo hace en otros tipos de innovación como producto y procesos.

El presente documento estudia la innovación en la estrategia empresarial de Alicorp, teniendo como caso de estudio a los detergentes que pertenece a su Unidad de negocio *Laundry*. Se explora los factores estratégicos y de innovación que influyen a esta empresa privada de consumo masivo, así como los efectos que estos factores generan en ella.

2. Justificación

Frente a la necesidad planteada en el problema en el acápite anterior, se explorará un caso real que será un ejemplo para las empresas peruanas a la importancia de la innovación en sus productos y en sus programas de marketing para que logren un desarrollo sostenible; lo cual no sólo favorecerá a la empresa en sus resultados, sino también logrará un beneficio a la sociedad y a sus stakeholders, pues una estrategia empresarial el marketing proporciona un gran potencial de crecimiento a las empresas, incluso en corto plazo con resultados extraordinarios.

Asimismo, se toma en cuenta las reflexiones finales de CEPAL (2009) que le da una especial importancia a la investigación en universidades de Iberoamérica y el trabajo conjunto y colaboración con empresas privadas.

...es urgente fortalecer los mecanismos de cooperación entre **universidad y empresa** como un elemento importante del sistema nacional de innovación. En los últimos años se han registrado algunos movimientos en esta dirección, pero han sido poco sistemáticos y, hasta cierto punto, pasivos al internalizar las demandas del sector privado en la universidad sin aprovechar el papel que esta podría desempeñar en la transmisión de las demandas de mayor inclusión y sostenibilidad al sector privado (CEPAL, 2009, pág. 213).

Antes de realizar la tesis, se procedió a evaluar la factibilidad de la información en una empresa de consumo masivo que aplique con evidencias innovación de marketing en su mercado, evaluando el acceso a dicha fuente en un tiempo menor a ocho meses, vinculado a la elaboración de la presente investigación. Así se decide analizar el caso de la unidad de negocios de detergentes de Alicorp en Lima, empresa peruana líder en dicha categoría de producto, liderazgo que hace siete años le arrebató a su principal competidor, además de mostrar un crecimiento constante de sus ventas de manera continua. (CCR Research, 2015)

La información inicial con que se cuenta son las cifras de investigación de mercados de las ventas de los fabricantes y marcas de detergentes en Lima en los últimos años, proporcionada por CCR Research (2015), empresa de investigación de mercados de auditoría de productos en los puntos de venta en el Perú, al igual que el acceso a información de investigación del consumidor proporcionada por

Ipsos en fuentes públicas. Además, se llega a tener acceso a entrevistas semiestructuradas a profundidad con expertos en dicho mercado pertenecientes a dos investigadoras de mercado, CCR Research y Opino como se aprecia en el **ANEXO M**.

Además se cuenta con el consentimiento de Asuntos corporativos de Alicorp para investigar su caso, el cual se muestra en el **ANEXO P**, lo cual permite la entrevista con directora de productos de lavandería (*laundry*) de Alicorp, Vanessa Montero como se ve en el



ANEXO L. Por otro lado, por ser una categoría de consumo masivo cuenta con un alto atractivo mediático lo que genera que exista una gran cantidad de información pública de diversas investigaciones de mercado. Asimismo, Alicorp con un ánimo de transparencia, comparte información en sus memorias anuales, las cuales especifican los pilares en que se basa su gerencia para la dirección de empresa, las estrategias empresariales de sus distintas unidades de la empresa, así como las actividades realizadas para alcanzar y superar sus objetivos en muchos casos. En consecuencia, existió una alta viabilidad para la presente investigación.

Los temas por abordar en este caso son las estrategias empresariales, la innovación en producto, la innovación en marketing centrada en la marca del producto y su distribución. No se abarca innovación de marketing de comunicación o publicidad o de gestión de precios, pues son temas de los cuales no se cuenta con la profundidad de conocimientos necesaria, aunque pueden ser un tema para una próxima investigación de otras ramas del marketing, comunicación y publicidad.

La presente tesis puede servir como ejemplo de inversión en innovación de marketing para otras organizaciones, pues se difunde las estrategias exitosas adoptadas por una empresa que se volvió líder en su mercado, argumentando que la innovación no sólo genera crecimiento de la empresa, sino, una mejor calidad de vida para sus consumidores y para sociedad en general.

3. Objeto de Estudio

El objeto de estudio de la presente tesis se presentará segmentado en un objetivo general y tres objetivos secundarios para alcanzar el objetivo general, lo cuáles se muestran a continuación:

3.1. Objetivo general

El objeto de estudio es analizar la gestión estratégica utilizada por Alicorp para desarrollar innovaciones en sus productos y marketing, considerando a la marca y los canales de distribución, tomando en cuenta a su competencia, sus distribuidores y consumidores en el mercado limeño de detergentes para consolidarse como líder del mercado de detergentes (Diario La República, 2015).

Para poder alcanzar este objetivo principal se desarrollan tres objetivos secundarios.

3.2. Objetivos secundarios

Para poder alcanzar el objetivo principal se trabaja en los siguientes objetivos secundarios:

Primero, identificar los fundamentos teóricos de gestión estratégica que se utiliza en empresas de consumo masivo cuando buscan desarrollar productos innovadores.

En segundo lugar, describir el desarrollo de la industria de detergentes en Lima, Perú, centrándonos en sus competidores, canales de distribución y el consumidor del 2012 al 2015.

Y, por último, investigar y analizar los efectos en el mercado de la estrategia empresarial desarrollando nuevos productos, aplicando innovación de marketing basada en el valor de marca y la distribución por Alicorp en el mercado limeño de detergentes entre 2012 y 2015.

Para lograr estos objetivos se utilizará los fundamentos teóricos de estrategias de Porter (2000, pág. 20), de Ansoff (1957), de la teoría de juegos aplicada a la red de valor de Brandenburger *et al.* (2000), la innovación de producto de Munuera *et al.* (2012), la innovación de marketing centrada en la marca y la distribución (OCDE, 2005).

4. Preguntas de investigación

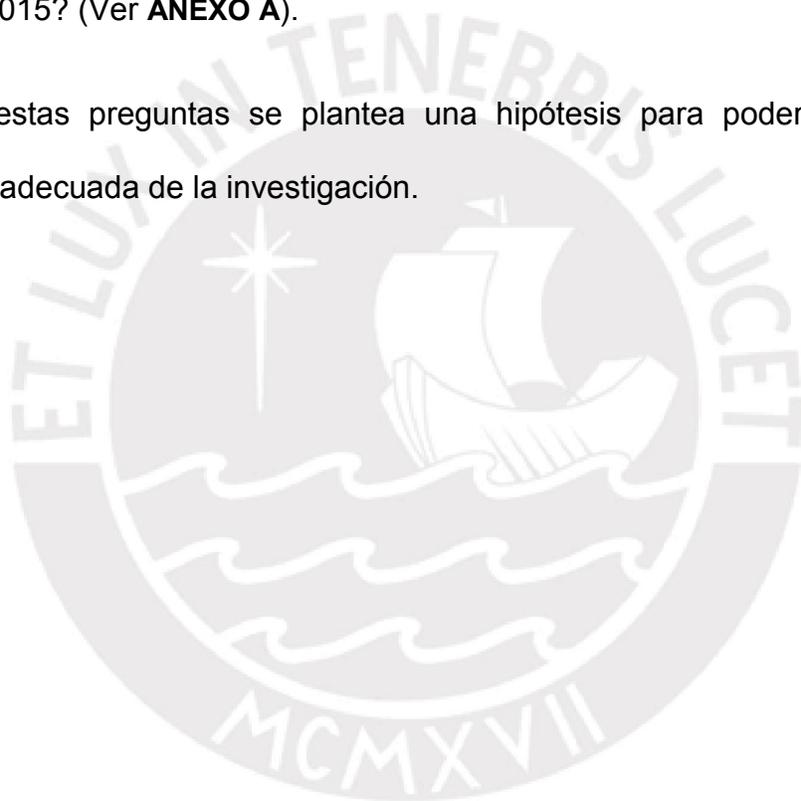
Para lograr los objetivos mencionados se resolverán las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los fundamentos teóricos de gestión estratégica que utiliza Alicorp cuando buscan desarrollar productos innovadores dentro de la categoría detergentes?

¿Cómo se desarrolla la industria de detergentes en el contexto de Lima, Perú, centrándonos en sus competidores, canales de distribución y el consumidor del 2012 al 2015?

¿Cuál y cómo es el enfoque de gestión estratégica utilizada por Alicorp para desarrollar innovaciones en sus productos y marketing en el mercado limeño de detergentes, considerando a su competencia, a sus distribuidores y consumidores del 2012 al 2015? (Ver **ANEXO A**).

Ante estas preguntas se plantea una hipótesis para poder definir una metodología adecuada de la investigación.



5. Hipótesis de la investigación

El presente acápite describe la hipótesis general y las hipótesis específicas, las cuales serán validadas o invalidadas tras el análisis en la investigación.

5.1. Hipótesis general

La hipótesis general del tema de tesis es:

El enfoque de gestión estratégica utilizada por Alicorp es penetración de mercado para desarrollar innovaciones en sus productos, marcas y canales de distribución en el mercado limeño de detergentes, logrando aumentar su cuota de mercado, mejor calidad de sus productos, introducirse en nuevos mercados, aumentar visibilidad de sus productos para lograr relaciones más estrechas con sus clientes frente a su competencia del 2012 al 2015.

5.2. Hipótesis secundarias

Las hipótesis secundarias de la presente tesis son:

En primer lugar, la gestión estratégica que utilizan las empresas con innovación de producto e innovación de marketing requiere entender el perfil del cliente asociado al consumo masivo, para lo cual se utiliza estrategias de cadena de valor basada en la teoría de juegos, estrategias de valor de marca y posicionamiento de marca para ganar el liderazgo en este tipo de mercado.

En segundo lugar, existe un alto desarrollo de industria de detergentes en el Perú del 2012 al 2015 gracias al alto grado de innovación en el producto y en

marketing pensando en el consumidor peruano, lo cual va de la mano con una alta competitividad.

En tercer lugar, Alicorp utiliza una estrategia de penetración de mercado con innovación en productos y marketing centrándose en sus marcas muy valoradas por el consumidor y en buenas prácticas en su distribución al canal tradicional, llámense bodegas y puestos de mercado.

Finalmente, la innovación en productos y marketing aplicada por Alicorp entre 2012 y 2015 genera resultados de aumento de su cuota de mercado, logrando el liderazgo, mejor calidad de sus productos, introducirse en nuevos mercados, aumentar la visibilidad de sus productos para lograr relaciones más estrechas con sus clientes frente, llegando a tener una fuerte evidente postura competitiva frente a los otros participantes de la industria.

La relación que existe entre los fundamentos teóricos y la hipótesis para el presente caso de Alicorp se muestra en la **Figura 2**, el cual resulta ser un mapa mental que grafica los conceptos y resultados que se investigan y relacionan en la presente investigación del caso de tesis.

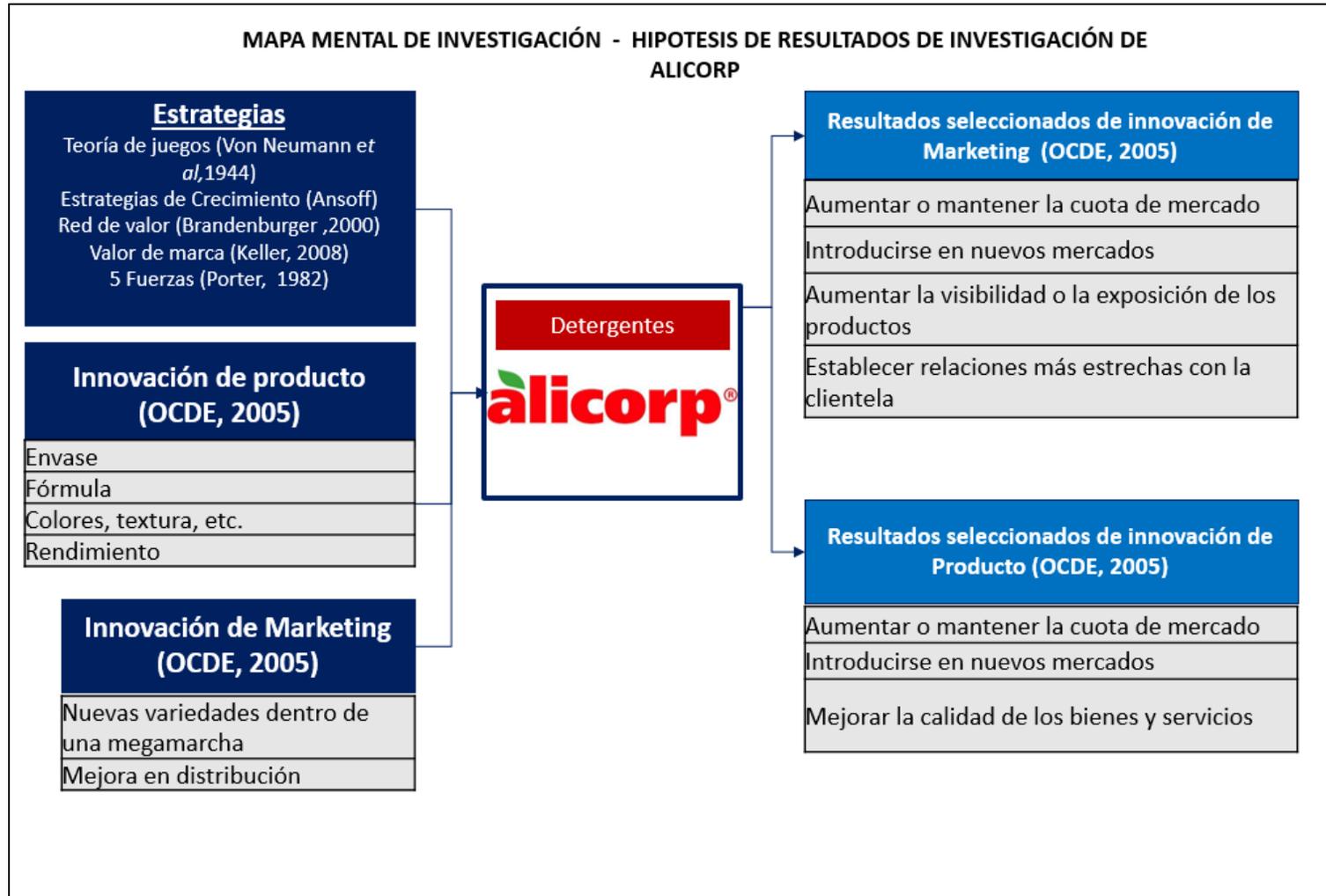


Figura 2. Mapa mental de investigación de hipótesis de la presente tesis

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se aborda el marco teórico de la tesis. Se desarrollará los conceptos más relevantes acerca de las estrategias empresariales, innovación, marketing y sus particularidades desde las perspectivas de distintos autores, así como la asociación con términos a utilizarse en el presente documento. Posteriormente, se explorarán las relaciones existentes entre estas definiciones.

1. La Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial ha sido un concepto utilizado por diversos autores en las últimas décadas, su origen resulta de un contexto militar. Se revisará algunos significados dados por distintos autores para este término; en un principio se conoce el concepto de Von Neumann y Morgenstern (1944) quienes desarrollan el concepto en el campo económico y académico en la teoría de juegos aplicada a la gestión, considerándola de competición. Por otro lado, Chandler (1962) la considera “como la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (Chandler, 1962). Para Ansoff (1957), desde el punto de vista empresarial netamente, esta es “...un hilo conductor que corre entre las actividades de una empresa y los mercados de sus productos, la cual está por cuatro componentes: ámbito de mercado de producto, vector de crecimiento, ventaja competitiva y sinergia” (Ansoff, 1957, pág. 113). Mientras que para Porter (2011) “la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la

empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos, la esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales” (Porter, 2011, pág. 108).

2. Estrategias de crecimiento de Ansoff

Una de las herramientas más utilizadas para definir las estrategias de crecimiento de una empresa es la matriz de crecimiento (Ansoff, 1957). Esta matriz sirve para identificar las posibles estrategias que una empresa puede tomar para su crecimiento. Las cuatro opciones se muestran en la **Figura 3**: la penetración de mercado, el desarrollo de productos, el desarrollo de mercado y la diversificación.

La penetración de mercado plantea crecer a través de la adquisición de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente. Así pues, consiste en el aumento de la participación en los mercados en los que opera y con el mismo formato comercial. Pueden existir tres caminos para desarrollar esta estrategia de penetración en el mercado: el primero es que los clientes actuales consuman más productos y servicios, el segundo, atraer clientes de los competidores, y el tercero es atraer a clientes potenciales que no compran en la actualidad en este tipo de mercado. Esta táctica puede desarrollarse a través de un crecimiento interno o a través de un crecimiento externo.

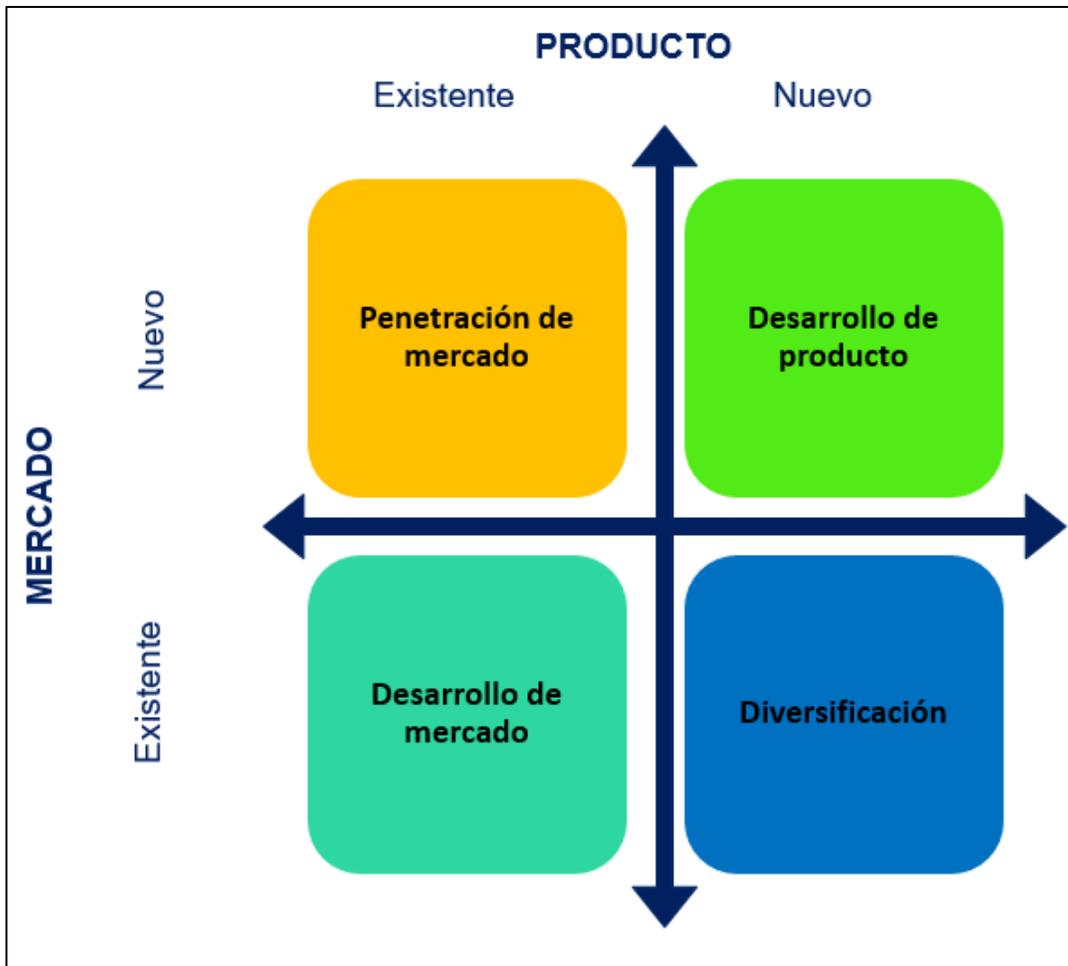


Figura 3. Ansoff (1957): Matriz de crecimiento

Fuente: Basada en Ansoff (1957)

Esta estrategia de penetración en el mercado es la que genera un menor riesgo porque supone el desarrollo de formatos comerciales similares en el mismo mercado, es decir el desarrollo del negocio básico, sobre el que se posee un alto conocimiento (Ansoff, 1957, pág. 116).

El desarrollo del mercado conlleva a buscar nuevas prácticas para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales.

También, consiste en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otros lugares geográficos. Por otro lado, el desarrollo del producto consiste en que la empresa puede también proyectar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales, y finalmente la diversificación plantea desarrollar nuevos productos y nuevos mercados. Se aplica cuando el mercado actual se encuentra saturado, por lo tanto se busca crecer en otros mercados. Esta última es la opción de mayor riesgo, pues la empresa ingresa a ámbitos nuevos, no conoce al nuevo mercado, y tampoco tienen experiencia en la producción o comercialización de los nuevos productos.

De esta manera, Ansoff (1957, pág. 115) plantea dichas cuatro opciones de las cuáles las empresas eligen la que les represente una situación más favorable para su rendimiento.

3. La teoría de juegos

La Teoría de juegos de Von Neumann *et al.* (1944) está basada en reglas definidas por un economista y un matemático. Se juega en una primera modalidad, donde los jugadores interactúan de acuerdo con normas específicas previamente acordadas. Estas reglas surgen de contratos, convenios entre jugadores; y la segunda modalidad está basada en jugadores independientes, donde los jugadores participan sin ningún tipo de restricciones.

En la actualidad la teoría de juegos se utiliza de manera estratégica por varios autores para identificar escenarios no cooperativos, donde los tomadores de decisiones deben posicionarse de manera estratégica para lograr sus objetivos.

En ella, se deben considerar el número de empresas, el conjunto de acciones posibles que pueden tomar en cualquier momento del juego, sus utilidades (beneficios) en cada combinación de movimientos. La teoría de juego se puede dar en condiciones de información completa o incompleta, siendo esta última mucho más compleja y real.

De esta manera, dentro de las aplicaciones empresariales de la teoría de juegos, se busca alcanzar un equilibrio para maximizar beneficios y minimizar riesgos, mientras que, desde las instituciones que evitan la creación de monopolios y oligopolios, el objetivo será crear leyes para evitar que ese equilibrio se produzca, con el fin de favorecer el libre comercio y la competencia, tomando como referencia el prisma empresarial.

Esta teoría resulta muy útil en todas las empresas, pues puede abarcar empresas muy pequeñas o grandes, las cuáles propician distintas situaciones según las decisiones que vayan realizando., siempre asociado al retorno de su inversión y al riesgo asociado al proyecto según lo que puede hacer su competencia.

Muchas veces estas decisiones, sobre todo cuando se está en el ámbito de una pequeña empresa (piénsese en el ejemplo del heladero), se realizan basándose en la intuición y la experiencia, confiando en que la decisión propia será la mejor. Sin embargo, las decisiones serán más acertadas y fiables si se hacen basándose en la estadística y otros conceptos matemáticos. Por lo menos, si se tienen resultados no favorables, se sabrá que se tenía del lado propio, las probabilidades y si se ha actuado de forma correcta, siendo así otros factores exógenos los que han malogrado la estrategia elegida.

Para el caso de empresas grandes, cuentan con departamentos dedicados al análisis de riesgo, es así como este tipo de decisiones no son aleatorias y se basan en análisis de la competencia, estudios de mercado y análisis de riesgo.

Una casuística concreta de la aplicación estratégica de la teoría de los juegos es la de la creación de estándares. Cuando se crea un estándar, lo que se busca es ser los primeros en hacerlo para poder alcanzar la mayor cuota de mercado posible, y, así, reforzar nuestra imagen de marca a la vez que se sitúa en una posición privilegiada.

Cuando se lanza un nuevo producto o servicio, es muy posible que la competencia también decida hacerlo y esto afectaría a la estrategia propia. En este caso se encuentran tres posibles situaciones, en las cuales hay acciones y reacciones entre competidores:

Primero, la **Tabla 1** muestra el caso de las empresas que desarrollan aplicaciones móviles para iOS y Android por ejemplo.

Tabla 1. Primera situación de estrategia en Teoría de Juegos

		Empresa 1	
		Estándar 1	Estándar 2
Empresa 2	Estándar 1	(100,500)	(0,0)
	Estándar 2	(0,0)	(500,100)

Fuente: (Universidad Isabel I de Castilla, 2013).

Segundo, la **Tabla 2**, muestra el tipo de juego de los estándares indistinguibles. Ambos estándares son parecidos y, por tanto, el óptimo es una batalla abierta, ya que no hacerlo implicaría aumentar los beneficios de la empresa rival y reducir la empresa analizada. Cada empresa desarrolla su estándar y el mercado es capaz de aceptar la coexistencia de ambos, por ejemplo, la coexistencia de DVD de tipo +R y de tipo -R. Entonces, la matriz normal sería la siguiente:

Tabla 2. Segunda situación de estrategia en Teoría de Juegos

		Empresa 1	
		Estándar 1	Estándar 2
Empresa 2	Estándar 1	(500,50)	(300,300)
	Estándar 2	(0,0)	(50,500)

Fuente: (Universidad Isabel I de Castilla, 2013).

Tercero, la **Tabla 3**, muestra el tipo de juego del *pequeño hermano molesto*: ambas empresas se ven obligadas a desarrollar el mismo estándar, pues la batalla abierta implicaría un excesivo riesgo para ambas, y se ven obligadas a reducir el beneficio potencial para minorar el riesgo. Además, a desarrollar el estándar que menos beneficio les reporta a ambas (esto suele venir derivado de una ley restrictiva o una decisión política). Piénsese como ejemplo en dos empresas que, para poder cumplir las leyes medioambientales, se ven obligadas a desarrollar el producto que menos beneficios les aporta, por ser el menos contaminante con el medio ambiente.

Tabla 3. Tercera situación de estrategia en Teoría de Juegos

		Empresa 1	
		Estándar 1	Estándar 2
Empresa 2	Estándar 1	(500,50)	(50,500)
	Estándar 2	(0,250)	(250,100)

Estas casuísticas no sólo son aplicables a la introducción de nuevos estándares en el mercado, también se pueden aplicar a nuevos productos y servicios que los competidores de una industria deciden lanzar al mercado, lo cual se aplica al caso en la presente tesis. (Universidad Isabel I de Castilla, 2013).

4. La red de valor

Después de haber conocido la teoría de juegos muchos economistas, científicos, ingenieros, matemáticos y administradores la han utilizado para generar nuevas teorías aplicadas a diversos campos, entre los principales se encuentra la Red de Valor Brandenburger *et al.* (2000, pág. 60) aplicada al campo empresarial.

Respecto a ello, el juego de los negocios se refiere al valor; creándolo y capturándolo. Para identificar los participantes en la empresa, se introduce la Red de Valor, un mapa esquemático diseñado para representar a los jugadores en el juego y la interdependencia entre ellos (Brandenburger *et al.*, 2000, pág. 60). (Ver **Figura 4**).

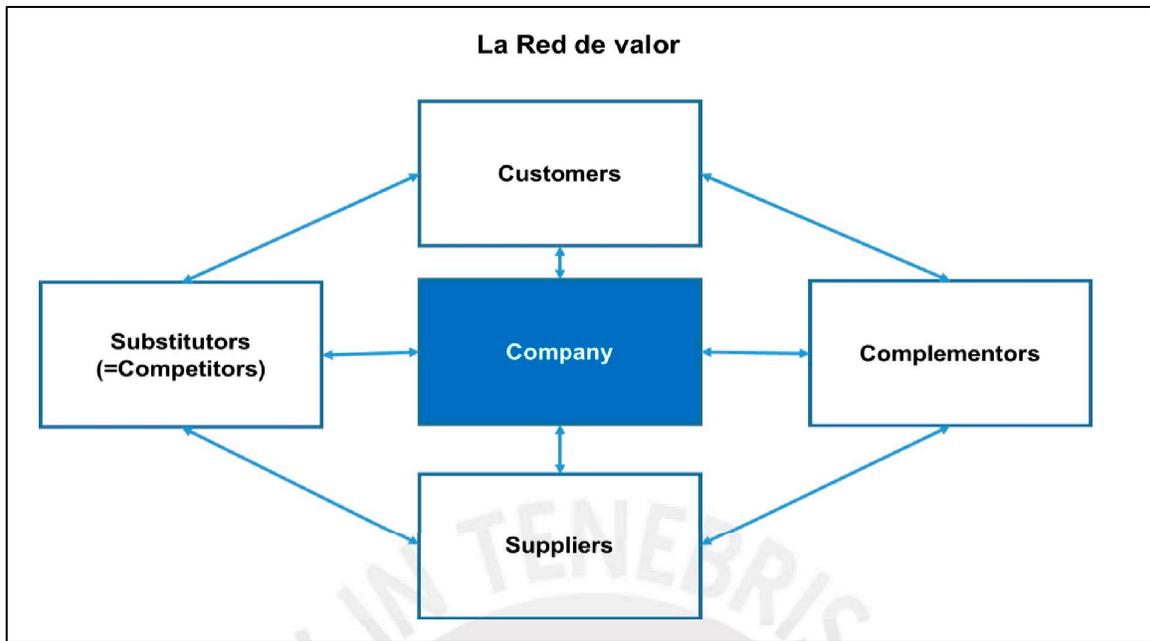


Figura 4. Brandenburger (2000): la red de valor

Fuente: Adaptado de (Brandenburger, 2000, pág. 60)

De esta manera, la red de valor propone dos dimensiones de interacciones. En la dimensión vertical, se encuentra a los proveedores y a los clientes, mientras que en la dimensión horizontal se ubican los productos complementarios a nuestros productos y los sustitutos y competidores. Los sustitutos son aquellos productos que cubren la misma necesidad del consumidor que nuestros productos.

5. Marca y valor capital de marca

Según Kotler *et al.* (2013, pág. 203) la marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifica los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia de aquellos de la competencia.

El desarrollo de marca o *branding* consiste en la capacidad para construir y administrar las marcas, puesto que los consumidores ven a las marcas como parte importante del producto, y el *branding* puede añadir valor a su compra. (Kotler *et al.*, 2013). Es interesante indicar que Kotler & Keller (2012, pág 276) define el *brand equity*

“...es el valor añadido de que se dota a productos y servicios. Este valor se refleja en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca, o en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa... Es un activo intangible muy importante para las empresas por su valor psicológico y financiero”.

El capital de marca o *brand equity* “explica por qué el marketing de un producto o servicio con marca produce diferentes resultados que si éstos no contaran con ella” (Keller, 2008, pág. 37) .

Según Keller (2008), (Ver Figura 5), la construcción de la marca se desarrollaría en cuatro etapas. La primera, la base de la pirámide mostrada, identidad de la marca, se lograría a través de la creación de una marca prominente que mida la conciencia que se tenga de ésta. La segunda, significado de la marca, se da a través del desempeño de la marca e imágenes que proyecte en la mente

del consumidor que determinen semejanzas y diferencias de otros productos. La etapa, respuesta hacia la marca, se refiere a la generación de juicios o sentimientos en el cliente. La última, relación con la marca, se daría a través de la resonancia del mensaje que recibe el consumidor, aquella que desarrolla lealtad a la marca.

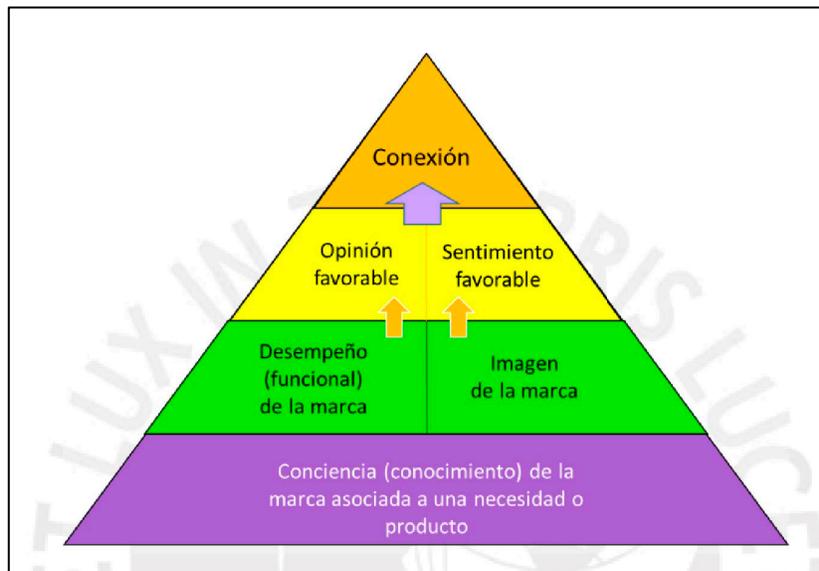


Figura 5. Keller (2008): pirámide de valor capital de la marca basado en el cliente

Fuente: Adaptado de (Keller, 2008, pág. 61)

Para que las estrategias de *branding* logren generar valor de marca, es preciso que los consumidores estén convencidos de que existen diferencias significativas entre las distintas marcas de una misma categoría de productos o servicios. Tales diferencias suelen estar relacionadas con atributos o características propias del producto. (Kotler *et al.*, p.276).

Según Aacker (1996) el desarrollo de marcas consiste en crear diferencias. La mayoría de los observadores de las prácticas de marketing coinciden en los

siguientes principios básicos del desarrollo y el valor de la marca e identifican con los siguientes pasos en su administración. (Ver **Figura 6**).

Las marcas poderosas son también llamadas megamarcas por Vanessa Montero, directora de *Laundry* de Alicorp (comunicación personal, 1 de marzo, 2018) como se puede (Ver en el **ANEXO L**). Estas marcas poderosas tienen consecuencias claramente identificadas por Kotler *et al.* (2012, pág. 277):

- Mejores percepciones de los resultados del producto
- Mejor lealtad
- Menor vulnerabilidad a las actividades de marketing de la competencia
- Menor vulnerabilidad a la crisis del mercado
- Mayores márgenes
- Mayor rigidez en la respuesta de los consumidores ante los aumentos de precio
- Mayor elasticidad en la respuesta de los consumidores ante las reducciones de precio
- Mayor cooperación y apoyo comercial
- Mayor eficiencia en las comunicaciones de marketing
- Posibles oportunidades de concesión de licencias
- Oportunidades adicionales de extensiones de marca

Por otro lado, Aacker (1996, pág. 25) desarrolla las consecuencias de las marcas generan valor, tal cual se muestra en la **Figura 7**. Entre principales consecuencias directas del valor de marca se encuentran: la fidelidad de la marca,

el reconocimiento de la marca, la calidad percibida y, las asociaciones de la marca; los cuáles a su vez suministran valor a clientes, y suministran valor a la compañía,

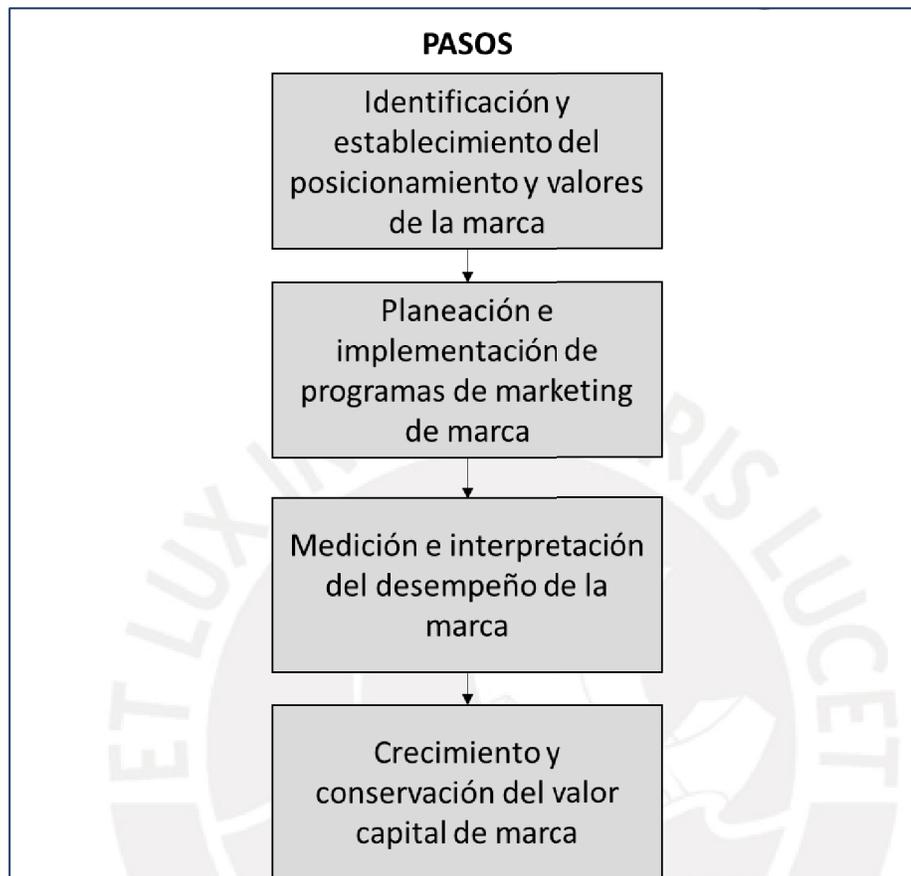


Figura 6. Aaker (1996), Pasos de la Administración Estratégica de la marca

Fuente: Adaptado de (Aaker, 1996)

cumplándose así el intercambio de valor que se da en el marketing según Kotler (2013, pág. 5). El suministro de valor a los clientes incluye interpretación, proceso de la información, confianza en la decisión de compra y satisfacción de uso; mientras que el valor de la compañía incluye eficiencia y eficacia del plan de marketing, fidelidad de la marca, precios y/o márgenes, extensiones de marca apalancamiento comercial y ventaja competitiva propios de la marca y compañía,

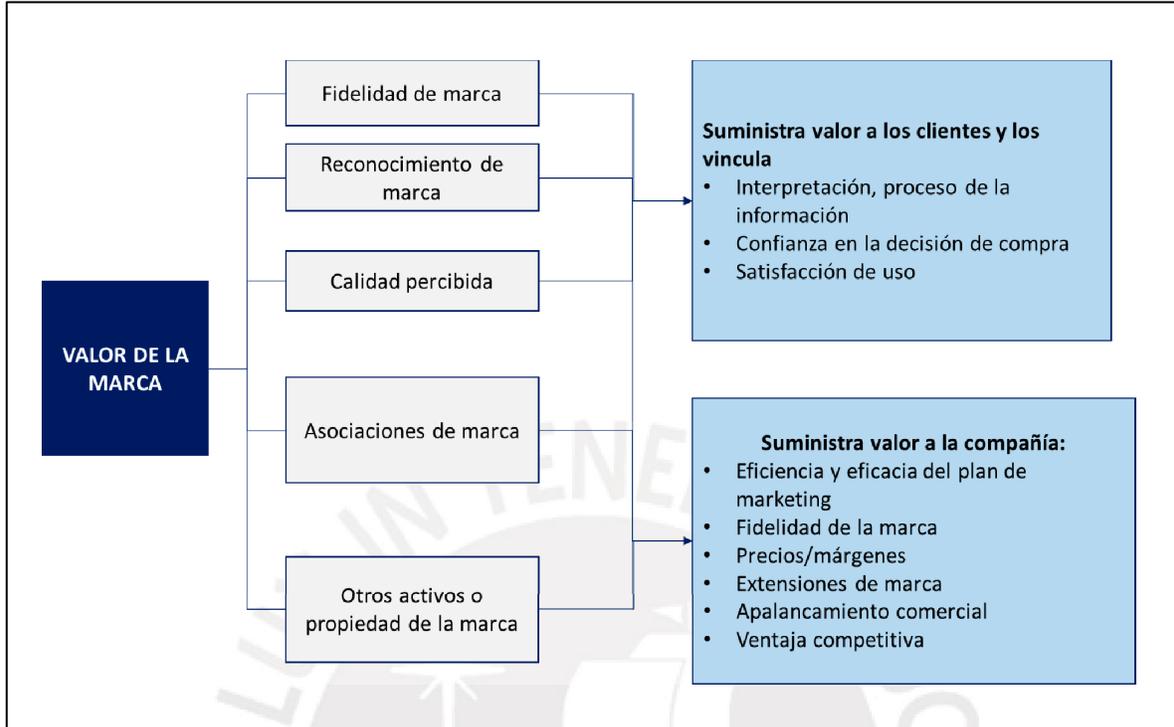


Figura 7. Aaker (1996): cómo generan valor las marcas

Fuente: (Aaker, 1996)

6. Posicionamiento

Para la empresa, el posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa (o marca) para ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores, con relación a la competencia (Kotler et. al, 2012). Así, el éxito o fracaso de su estrategia empresarial depende esencialmente de la buena o mala comprensión de los elementos más importantes que conforman el proceso de posicionamiento.

Por otro lado, Trout (2004) define los pasos del plan para ser diferentes, pues sino existen solo habrá que tener un precio muy bajo para competir. Estos pasos consisten en:

1) *Adaptarse al entorno.* Hay que comenzar por enterarse de lo que saben los clientes sobre el producto o servicio que ofrecemos, qué saben sobre nuestros competidores y sobre nosotros mismos.

2) *Encontrar una idea diferenciadora.* Ser diferente es no ser igual. Para ser diferente hay que ser "único" en la categoría en la que se compita. Hay que encontrar una idea que nos separe de los competidores, que nos haga distintos en la mente de los clientes. El secreto para encontrar una buena idea diferenciadora es entender que la diferencia puede no tener que ver con el producto o servicio. Pero tiene que crear una percepción de un beneficio mayor para el cliente que los que ofrecen los competidores.

3) *Tener las credenciales.* Si el producto tiene una diferencia, hay que demostrar que esa diferencia existe (certificados, premios, etc.).

4) *Comunicar la diferencia.* No se puede mantener la diferencia metida en los cajones de la empresa. Los mejores productos no son los que ganan. Los productos que siendo buenos son capaces de crear mejores percepciones son los que tienden a ganar. Cada uno de los elementos que componen la comunicación deben reflejar la idea diferenciadora: la publicidad, los catálogos, el web site, los informes anuales, las ofertas y las presentaciones, los comunicados de prensa (Trout, 2004).

De acuerdo con lo desarrollado en los dos acápites anteriores, las empresas buscarán realizar el marketing de su marca utilizando un adecuado posicionamiento de esta, es decir las marcas deben tener un buen lugar en la mente del consumidor, no sólo por un tema de recordación, sino una buena imagen de ella, buscar la

compra repetitiva en el tiempo y en consecuencia recomendar la marca a otros consumidores.

7. Modelo de competitividad de Porter

Según Porter (2000, pág. 20) , para que una empresa formule adecuadamente sus estrategias debe realizar un análisis de la industria a la pertenece y predecir su evolución futura. Cuando habla de industria se refiere a los competidores, compradores y proveedores; así como a los posibles nuevos competidores y a los sustitutos, lo cuales serán una competencia indirecta, pues cubren la misma necesidad de la competencia, pero son diferentes categorías de productos.

Al análisis de estos cinco elementos se llama el análisis de las cinco fuerzas de Porter o análisis de la industria, el cual ha servido por más de 30 años para conocer el comportamiento y evolución de una industria y así poder plantear estrategias, tácticas competitivas para responder a las mismas ejecutadas por las otras cinco fuerzas o factores de la competencia.

En cuanto a la estrategia competitiva Porter (2000, pág. 20).la define como sigue:

La estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos. Las compañías aplican distintas designaciones a algunos de los conceptos anteriores. Por ejemplo, algunas emplean términos como “misión” u “objetivo” en vez de “metas”; otras emplean “tácticas” en lugar de “políticas funcionales” o de “políticas operativas”. Pese a ello, el concepto esencial de estrategia se refleja en la distinción que se da entre medios y metas (Porter, 2000, pág. 12).

Según Porter (2000). “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”. (pág. 19). Donde el ambiente resultará muy amplio, pero dentro del cual está la industria con una determinada estructura que se debe conocer a fin de prever las estrategias y tácticas que esta tomaría a futuro. La estructura definirá las reglas competitivas del juego y a las estrategias que podría tomar la empresa.

El modelo de Porter (1982) define que la intensidad competitiva de la industria dependerá de cinco fuerzas como se ve en la **Figura 4**.

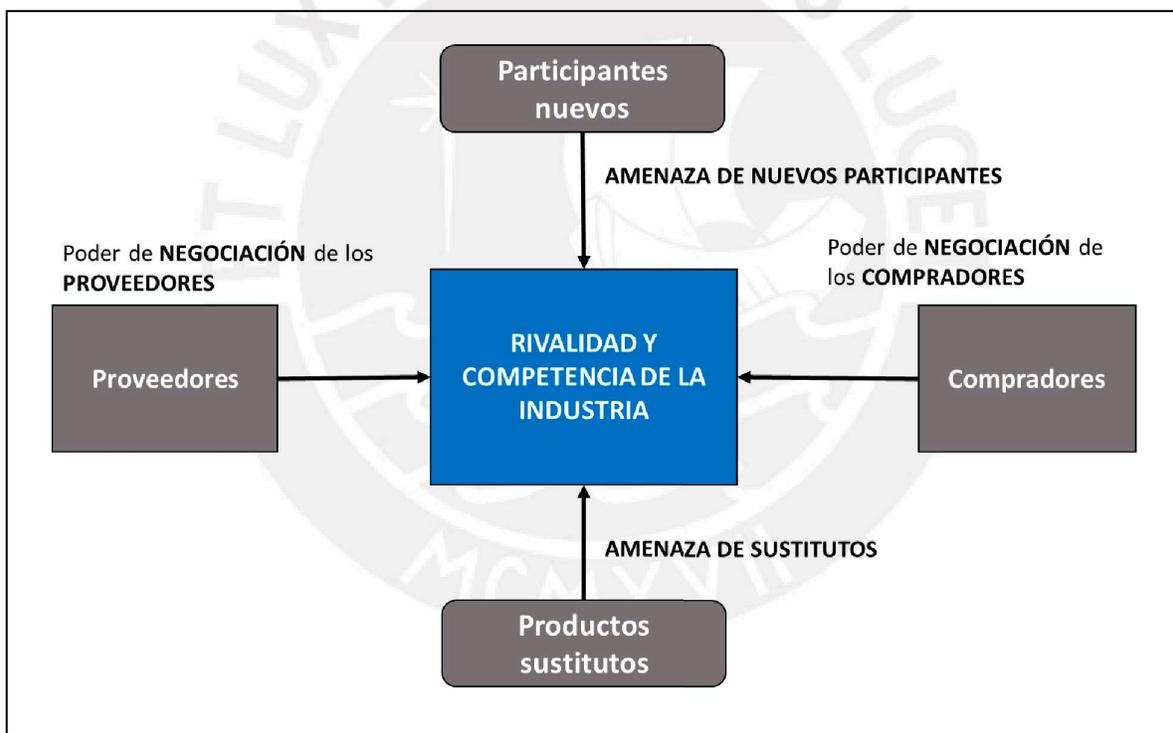


Figura 8. Porter (2000): las cinco fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 2000, pág. 20)

El análisis de la industria o del sector inicia identificando a cada uno de los cinco elementos: Los competidores directos, es el conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto; los clientes, quienes son los compradores de los productos, pudiendo ser bienes y servicios, incluye a la cadena de distribución como mayoristas, minoristas y consumidores; los proveedores, son las empresas que suministran a los competidores directos lo necesario para producir sus bienes o servicios; los productos sustitutivos, son aquellos que cubren las mismas necesidades que los productos actuales en el mercado; y finalmente están los competidores potenciales, son las empresas que tienen la capacidad de ingresar a competir al sector industrial .

Una vez conocidos los elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas, se puede proceder al análisis particular de cada una de ellas.

7.1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación que tienen los clientes abarca a los consumidores finales del producto como a con las empresas distribuidoras que formar parte de los canales de venta. El poder de los clientes está definido por las variables mostradas en la **Tabla 4**.

La concentración de clientes se refiere al número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector, si es un número pequeño el poder de negociación será alto, puesto que podrán exigir más.

Tabla 4. Porter (2000), poder de negociación de los compradores

N.	Variables del poder de negociación de los compradores
1	Concentración de los compradores
2	Costos de cambiar de proveedor
3	Capacidad de integración hacia atrás
4	Negociación amplia para bajar de costos
5	Productos sustitutos
6	Productos diferenciados

Fuente: Adaptado de Porter (2000).

Los productos diferenciados es el nivel de diferenciación de los productos ofrecidos en el mercado; cuanto menos diferenciados estén los productos, mayor será el poder de negociación de los clientes mientras. Las diferencias son aquellas identificadas por el cliente como diseño, **marca** y calidad superior a los demás. Además, si el cliente cuenta con información a detalle de los productos, calidad y precios que para su comparación con la competencia obtiene mayor poder de negociación. En cuanto a la identificación de la marca, punto visto en el acápite **5 Marca y valor capital de marca**. Asimismo, si el cliente tiene acceso a productos sustitutos puede presionar más sobre los precios, ganando mayor poder de negociación.

7.2. Rivalidad entre competidores existentes

Al ver la **Figura 8**, el bloque central son los competidores, quienes ejercen rivalidad entre ellos al buscar sus propios beneficios. Esta fuerza definida por Porter (1982) considera las variables vistas en **Tabla 5**.

Tabla 5 Porter (2000), rivalidad entre competidores existente

N.	Variables de la fuerza rivalidad entre competidores
1	Crecimiento de la industria
2	Diferenciación de productos
3	Número de competidores
4	Barreras de salida
5	Volumen para alcanzar el punto de equilibrio (Costos)
6	Grado de innovación
7	Identificación de marca
8	Diversidad de competidores

Fuente: Adaptado de Porter (2000).

La rivalidad será mayor cuanto más crecimiento tenga la industria, puesto que representa una gran oportunidad de negocio, lo mismo sucede con la diferenciación entre competidores en cuanto a marca, calidad y características distintas que puedan tener entre ellos. En este punto también incide el poder de

marca visto en el acápite **de marca y branding**, así como la innovación por parte de los competidores, la cual genera productos únicos, logrando una mayor rivalidad entre los participantes del sector. En cuanto a la concentración, está dada por el número de competidores, pudiendo ser pocos o pudiendo ser una gran cantidad logrando un mercado atomizado. Si existe una empresa dominante, llámese al líder, puede dominar la fijación de precios. Con respecto a las barreras de salida, pueden deberse a que los costos para abandonar la empresa son mayores a los de mantenerse en el mercado para seguir compitiendo, además existen diversos factores que restringen la salida de las empresas de una industria como recursos duraderos y especializados que tienen un mínimo valor de liquidación o costos elevados; asimismo existen las barreras emocionales, pues los empresarios pueden tener una resistencia a liquidar la empresa; mientras que las restricciones gubernamentales o contractuales son impuestas por el gobierno para liquidar un negocio, o la protección contractual de los empleados en caso de despido. A mayores barreras de salida la intensidad de rivalidad será mayor, generando un menor atractivo de la industria. (Porter, 2000)

El volumen para alcanzar el punto de equilibrio también resulta un punto sumamente importante para poder conseguir una empresa rentable. Aquí entra a tallar la estructura de costos, donde si los costos fijos resultan muy altos respecto al valor de los productos se debe producir y comercializar grandes cantidades.

Por lo expuesto, el análisis de las cinco fuerzas de Porter deja claro el panorama de la situación de la industria.

8. La innovación

Según la OCDE (2010), se entiende por innovación a:

...la concepción e implantación de cambios significativos en el **producto, el proceso, el marketing o la organización** de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. OCDE (2010).

Las actividades de innovación incluyen las científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se deben considerar a las tanto las actividades que produjeron éxitos como las que han sido realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad.

8.1. Tipos de innovación

Según lo explicado anteriormente, el Manual de Oslo de la OCDE (2000) menciona 4 tipos de innovaciones que incluyen una amplia gama de cambios en las empresas: innovaciones de producto, innovaciones de proceso, innovaciones organizativas e innovaciones de mercadotecnia (OCDE, 2005).

8.2. Innovación de productos

Este tipo de innovación es definida de la siguiente manera por Schumpeter (2010):

Una innovación de producto se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus **características o en cuanto al uso al que se destina**

... incluye la mejora significativa de **las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales**, en la manera en que los servicios se prestan en términos de eficiencia o rapidez... (Schumpeter, 2010).

El diseño que aporte cambios significativos en sus funciones podría considerarse una innovación de producto, de no ser así podría considerarse dentro de innovaciones de *marketing* mercadotecnia como se verá más adelante.

“Las mejoras significativas de productos existentes se producen cuando se introducen cambios en los materiales, componentes u otras características que hacen que estos productos tengan un mejor rendimiento” (OCDE, 2005, pág. 58).

Para el caso de los detergentes, se verá distintos tipos de innovaciones como cambio de fórmula del producto, relanzamiento de una nueva marca o nuevas variedades dentro de una marca (sub-marcas), nuevas presentaciones de envases y de tamaños de detergentes, nuevas comunicaciones al consumidor a través de comerciales, entre otros. A continuación, se aprecia las distintas opciones de variaciones que puede tener una innovación de producto desde el punto de vista del marketing.

Tabla 6: Desarrollo de Innovaciones en producto

Tipos de innovación en producto	Descripción
Cambio en el contenido	Compuestos químicos del detergente
	Nuevas funciones
Tamaño	Cambio de tamaños
Cambio de envase	Etiqueta
	Nuevo Empaque
	Embalaje
Marca	Nueva marca
	Nueva variedad de marca

Fuente: Basado en (Kotler & Armstrong, 2013) y Alicorp (2015)

Cabe recalcar la definición de un Producto de consumo; son aquellos productos y servicios comprados por los consumidores finales para su consumo personal. Según Kotler *et al.* (2013), este producto de consumo se puede clasificar en: productos de conveniencia, de comparación, de especialidad y no buscado. Se En esta tesis se trabajará producto de conveniencia, el cual es adquirido por los consumidores con frecuencia, de inmediato y son esfuerzos mínimos de comparación y compra.

8.3. Innovación de Marketing

Como se ha explicado anteriormente “el marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes” (Kotler & Armstrong, 2013).

Específicamente, una innovación de marketing es:

...la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, creación de nuevos canales de venta, su promoción (a través de un nuevo medio publicitario o mediante el uso de una marca), o su tarificación. Las innovaciones de mercadotecnia tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto con el fin de aumentar las ventas. Esta aplicación debe inscribirse en un concepto o una estrategia de mercadotecnia que representa una ruptura fundamental con relación a los métodos de comercialización ya practicados por la empresa (OCDE, 2005).

La innovación en procesos, producto, organización y marketing tienen sus respectivos objetivos y efectos, los cuáles se puedan apreciar en la

Tabla 7. Esta tesis se centra en los efectos de la innovación de producto y marketing.

Tabla 7. OCDE (2005), Objetivos y efectos de la innovación

Referidos a	Innovaciones			
	Producto	Proceso	Organizativa	Marketing
Competencia, demanda y mercados	*			
Aumentar o mantener la cuota de mercado	*			*
Introducirse en nuevos mercados	*			*
Aumentar la visibilidad o la exposición de los productos				*
Reducir el plazo de respuesta a las necesidades del cliente		*	*	
Producción y distribución				
Mejorar la calidad de los bienes y servicios	*	*	*	
Mejorar la flexibilidad de la producción o la prestación del servicio		*	*	
Reducir los costes laborales unitarios		*	*	
Reducir el consumo de materiales y de energía	*	*	*	
Reducir los costes de diseño de los productos		*	*	
Reducir las demoras en la producción		*	*	
Cumplir las normas técnicas del sector de actividad	*	*	*	
Reducir los costes de explotación vinculados a la prestación de servicios		*	*	
Aumentar la eficiencia o la rapidez del aprovisionamiento y/o del suministro de los bienes o servicios		*		
Mejorar la capacidad en cuanto a las tecnologías de la información		*	*	
Organización del lugar de trabajo				
Intensificar la transferencia de conocimientos con otras organizaciones y el modo de compartirlos			*	
Aumentar la adaptabilidad a las distintas demandas de los clientes			*	
Establecer relaciones más estrechas con la clientela			*	*
Mejorar las condiciones de trabajo		*	*	
Varios				
Reducir el impacto ambiental o mejorar la sanidad y la seguridad	*	*	*	
Respetar las normas	*	*	*	

Fuente: OCDE (2005)

Los objetivos y efectos que la hipótesis de esta tesis pretende encontrar son los efectos de las innovaciones de producto y marketing, entre los principales son: aumentar o mantener la cuota de mercado, introducirse en nuevos mercados, aumentar la visibilidad o la exposición de los productos, mejorar la calidad de los bienes y servicios, y establecer relaciones más estrechas con la clientela.

Al final de la tesis, gracias a la metodología de investigación se sabrá si se prueba esta hipótesis.

9. El marketing mix

La mezcla de marketing es equivalente a las 4Ps: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Este conjunto de herramientas de marketing (Ver **Figura 9**) la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en integrar estas herramientas para generar valor hacia el cliente para lograr su preferencia hacia el producto y así generar mayor demanda de su producto (Kotler & Armstrong, 2013).

La *primera P* es el producto, el cual es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. La *segunda P* es el precio, el cual es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. Tomar en cuenta que es la única P que se considera un ingreso para la empresa, pues el resto de Ps generarán egresos a fin de lograr una mejor aceptación del cliente. La *tercera P* es la Plaza, la cual incluye actividades de la empresa encaminadas a que

el producto esté disponible para los clientes meta. Las empresas se asocian según les convenga a empresas intermediarias para poder hacer llegar su producto a los clientes. La *cuarta P* es la Promoción, la cual se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo. (Kotler & Armstrong, 2013)

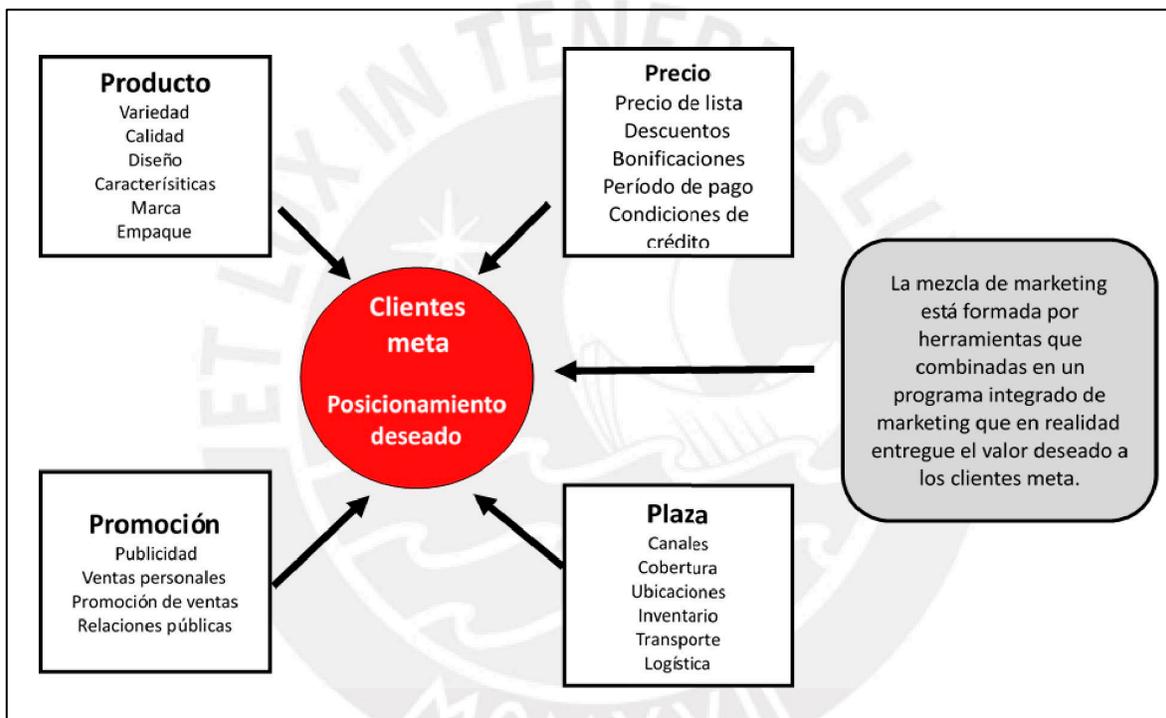


Figura 9. Kotler (2013): Las 4 Ps de la mezcla de marketing

Fuente: Adaptado de Kotler *et al.* (2013)

10. Desarrollo de productos nuevos

El conocimiento y experiencia en el desarrollo de nuevos productos de Munuera & Aleman (2012), quien ha profundizado en el tema por varios años.

“El principal criterio que permite distinguir las innovaciones de producto de las innovaciones de mercadotecnia es la existencia de un **cambio significativo de las funciones o los usos del producto**. Los bienes y los servicios que **presentan características funcionales o de utilización significativamente mejoradas con relación a las de productos existentes** son innovaciones de producto. En cambio, la adopción de un nuevo concepto de mercadotecnia que implica una modificación importante en el diseño de un producto existente es una innovación de mercadotecnia, pero no una innovación de producto en cuanto a las características funcionales o de utilización del producto no son modificadas de manera significativa. Por ejemplo, las prendas de vestir fabricadas a partir de nuevos tejidos con resultados mejorados (tejidos transpirables, impermeables, etc.) son innovaciones de producto, pero el lanzamiento, por primera vez, de un nuevo corte de prendas de vestir destinado a un nuevo grupo de clientes o para conferir al producto una mayor exclusividad (que permite así aumentar el margen de beneficio con relación al obtenido con el modelo previo) es una innovación de mercadotecnia” (Munuera Alemán & Rodríguez Rodríguez, 2012).

En algunos casos, hay innovación a la vez de producto y mercadotecnia si las empresas introducen modificaciones en productos existentes que alteran significativamente la forma y el aspecto o el envasado del producto, todo ello en el marco de un nuevo concepto de mercadotecnia.

Para identificar la novedad del producto se definen dos ópticas o puntos de vista, la de la empresa, y la del consumidor como se ve en la **Figura 10**.

OPTICA DE LA EMPRESA	
	<p>Un producto o servicio que la empresa incorpora a su oferta.</p> <p>La novedad emerge de la relación objetiva entre el producto incorporado y los productos ya existentes</p>
OPTICA DEL CONSUMIDOR	
	<p>Apreciación e un cambio en las ventajas que ofrece el nuevo producto.</p> <p>La novedad emerge de la comparación que realizan los consumidores con los productos que satisfacen la misma necesidad.</p>

Figura 10. Munuera (2012): novedad del producto desde diferentes ópticas
Fuente: Munuera et al. (2012)

En la **Figura** se aprecia diversas opciones de novedad desde ambos puntos de vista. Aquellos productos que tienen un alto nivel de novedad desde ambas perspectivas se consideran productos nuevos para el mundo. También existen novedades medias y bajas desde ambas perspectivas que conllevan a adición a líneas existentes, o duplicado de productos, reposicionamiento, revisión de productos existentes, y el de menor novedad desde ambas ópticas es la reducción de costes.

Por otro lado, Munuera *et al.* (2012) también tipifica los nuevos productos con tres criterios, la naturaleza de la idea, la intensidad de innovación y el grado de novedad para el consumidor.

En cuanto a la naturaleza de la idea pueden ser productos de innovación de dominante tecnológica que abarca nuevas características físicas, utilización,

materia prima, entre otros, los cuales nacen de I+D generalmente; o pueden ser de dominante comercial donde se refiere a actividades de comercialización, como la presentación, distribución y comunicación del producto.

En cuanto a la intensidad de innovación puede ser radical o de ruptura, o incremental o relativa, las cuales se diferencian por el grado de novedad de concepto y tecnología.

		NOVEDAD PARA EL CONSUMIDOR (óptica del consumidor)	
		ALTA	BAJA
NOVEDAD PARA LA EMPRESA (óptica de la empresa)	ALTA	Innovaciones de producto (productos nuevos para el mundo)	Duplicado de un producto
	BAJA	Adición a las líneas existentes	Revisión de los productos existentes
		Reposicionamiento	Reducción de costes

Figura 1. Munuera (2012): acotación del concepto de nuevo producto
Fuente: Munuera *et al.* (2012)

Finalmente, Munuera *et al.* (2012) tipifica los productos nuevos por el grado de novedad desde el punto de vista del consumidor, resultando la innovación continua, Innovación continua dinámicamente y la innovación discontinua según se ve en la **Figura 11**. La innovación continua es aquella en la que los cambios son mínimos en los patrones de consumo; y donde la innovación discontinua es cuando la utilización del producto necesita un nuevo patrón de consumo y aprendizaje.



Figura 11. Munuera (2012): tipología de nuevos productos, 2012
Fuente: Munuera *et al.* (2012)

10.1. Participación de mercado

La participación de mercados es la porción del volumen del total de mercado que le pertenece a una determinada marca o empresa. Se expresa en porcentaje. Por ejemplo, si la marca Bolívar de detergentes tiene una participación de mercado de 15%. Quiere decir que el 15% de las ventas totales de detergentes en el mercado le pertenecen al detergente Bolívar.

De esta forma, las marcas siempre buscarán, no sólo incrementar sus ventas, sino principalmente, aumentar su participación de mercados, pues este depende de las ventas totales del mercado y a las ventas de las demás marcas presentes en dicho mercado.

11. La distribución en el marketing

La plaza dentro del marketing mix se refiere a la entrega de valor al cliente, es decir a la red de distribución que necesita un productor para llegar al consumidor final. Esta red está compuesta por distribuidores mayoristas y minoristas quienes de manera asociada transportan, almacenan y condicionan el producto a conveniencia del consumidor. Hoy en día es difícil encontrar empresas que realicen una distribución directa de sus productos, sin la ayuda de intermediarios. Kotler *et al.* (2013)

“El canal de distribución es el conjunto de organizaciones interdependientes y que participan del proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o del usuario final” Kotler *et al* (2013, pág. 293). Los intermediarios

aportan diversos beneficios, entre los principales está la información desde el terreno de los consumidores, fuerzas e entorno de marketing; la promoción al comunicar y persuadir en el punto de venta al consumidor; el contacto y negociación de precios y condiciones con los posibles clientes; la adecuación del producto a las necesidades del consumidor, ya sea en empaquetado o servicios adicionales; la distribución física que consiste en transporte y almacenaje; el financiamiento al cliente a fin de crearle facilidades para la compra oportuna del producto; y por ende la aceptación del riesgo propios del canal. Kotler et al. (2013)

Al gestionar un canal de distribución se deben tomar decisiones de diseño de canal a fin de lograr la mayor eficiencia en la entrega de valor al consumidor. Según Kotler et al. (2013) entre las principales decisiones están:

En primer lugar, el análisis de las necesidades de servicio de los consumidores, donde se definirá ¿Qué prefieren los consumidores?, comprar en lugares cercanos o desplazarse a puntos de venta centralizados, los mecanismos de compra posibles (persona, teléfono, internet, etc.), cuánta variedad o surtido prefieren, y qué servicios adicionales necesitan, tales como entrega y crédito, Instalación y reparaciones .

En segundo lugar, está el nivel de responsabilidad que se delega al canal de distribución, así como la ayuda adicional se brindará. En tercer lugar, se debe identificar y evaluar alternativas de número de distribuidores, pudiendo desear abarcar la gran mayoría de canales y puntos de ventas sin distinción, llegando a ser una distribución intensiva; o podría ser una distribución exclusiva si se define seleccionar sólo uno o unos pocos canales para la distribución.

Finalmente se define la selección, motivación y evaluación a los intermediarios la cual dependerá del ciclo de vida del producto, del conocimiento del producto en el mercado y del tipo de producto. Se puede incluir promociones al intermediario a fin de motivarlo y fidelizarlo con la marca o producto, e incluso se pueden hacer activaciones o proveer de manera gratuita material publicitario para el punto de venta.



CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL

1. Análisis de macroentorno

El análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, también llamado PESTE resulta necesario para conocer la situación del macroentorno de un país. Para el caso de esta tesis se describe algunos de los factores que tienen más incidencia en la industria y en el consumidor en el país.

La estabilidad política en el país resulta fundamental debido a que afecta directamente el desarrollo del modelo económico, el crecimiento del país, y a las inversiones. En los últimos 20 años el Perú ha tenido varios cambios de gobierno los que fueron elegidos de manera democrática en el país en elecciones generales.

Por lo tanto, la continuidad del modelo político – económico no está en riesgo considerando que el actual presidente Martin Vizcarra, quien gobernará hasta el año 2021. Sin embargo, se reconoce que existe gran rivalidad entre las bancadas en el Congreso de la República, lo cual dificulta la celeridad en acciones políticas y legales en el país.

El principal indicador macroeconómico, el producto bruto interno (PBI), muestra que en el año 2013 alcanzó un crecimiento de 5.02%. Entre los años 2002 y 2011, el PBI tuvo variaciones altas como la del 2008, donde obtuvo un crecimiento de 9.8%, mientras que en el 2009 tuvo una caída al llegar a un crecimiento de tan sólo 1.1 %. Las mejoras en estos años se deben a los acuerdos comerciales entre el Perú y otros países, así como el crecimiento del consumo interno y las inversiones. Actualmente el Perú está atravesando por una desaceleración

económica que se refleja en un crecimiento de 1.8 puntos porcentuales en el tercer trimestre del 2014. Además, las inversiones se han estancado de manera que estamos ante un proceso de desaceleración. (Ver la **Tabla 8**).

El BCRP prevé que el 2018 el PBI tenga un crecimiento de 4% respecto al 2017. Además, prevé un repunte para este año de la inversión minera de 13,2%. La cifra para el 2019 llegaría a 17,1%. Para este 2018, se espera que la inversión minera llegue a los US\$4.600 millones. De otro lado, el sector manufactura, que cayó 3,5% en el 2017, crecería 4,8% este 2018 (BCR, 2018).

A pesar de que algunos factores no resulten los más favorables, ellos la industria de limpieza del hogar continúa creciendo.

Tabla 8. Perú, Variación anual de Producto Bruto Interno, 2017

PRODUCTO BRUTO INTERNO (Año base 2007, Variaciones porcentuales) 1/													
SECTORES ECONÓMICOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015		
	AÑO												
Agropecuario	3.4	8.9	3.3	8.0	1.3	4.3	4.1	5.9	2.7	1.6	3.5	2.7	2.6
Pesca	4.9	3.7	9.3	3.0	-3.4	-19.6	52.9	-32.2	24.8	-27.9	15.9	-10.1	4.7
Minería e hidrocarburos	10.3	1.9	4.2	8.1	1.0	1.3	0.6	2.8	4.9	-0.9	9.5	16.3	3.2
Manufactura	6.6	7.3	10.6	8.6	-6.7	10.8	8.6	1.5	5.0	-3.6	-1.5	-1.4	-0.3
Electricidad y agua	5.6	7.6	9.2	8.1	1.1	8.1	7.6	5.8	5.4	4.9	5.9	7.3	1.1
Construcción	8.7	15.0	16.6	16.8	6.8	17.8	3.6	15.8	9.0	1.9	-5.8	-3.1	2.2
Comercio	5.2	11.9	10.3	11.0	-0.5	12.5	8.9	7.2	5.9	4.4	3.9	1.8	1.0
Servicios 2/	5.3	7.8	8.7	8.7	3.6	8.8	7.0	7.3	6.1	5.1	4.2	4.0	3.4
PBI GLOBAL	6.3	7.5	8.5	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4	3.3	4.0	2.5

1/ Preliminar. Actualizado con información al 15 de febrero de 2018 en la Nota N° 7 (22 de febrero de 2018).
2/ Incluye derechos de importación y otros impuestos a los productos.

Fuente: INEI (2018)

La conclusión principal es que los diferentes indicadores, tanto macroeconómicos como microeconómicos, indican que el Perú está protagonizando un desarrollo económico sostenido. Sin embargo, existe riesgo que este crecimiento se desacelere por los actos de corrupción detectados en los últimos años.

En cuanto a la situación económica social de la población de Lima se puede apreciar en la **Figura 12**, donde a comparación de la forma piramidal que tuvo esta distribución, desde hace 5 años o más ya se cuenta con una estructura de rombo, la cual demuestra que la clase C es la que más aumenta y obtiene mayor representación en esta población, asimismo, la clase D y E disminuyen su valor, para que la suma de las clases A, B y C logren cada vez tener mayor representatividad; en el año 2016 logra sumar un 68% de la población de Lima Metropolitana. (APEIM, 2016)

Los niveles de delincuencia y de percepción de inseguridad que se registran en el Perú son de los más altos de la región. En la actualidad, tal como reporta el (Ministerio de Justicia, 2013) Diagnóstico Situacional del Crimen en el Perú elaborado del 2013, la percepción de inseguridad es muy alta entre los peruanos, por lo cual, la delincuencia es percibida como el principal problema social, lo cual genera un perfil de desconfianza en la población.

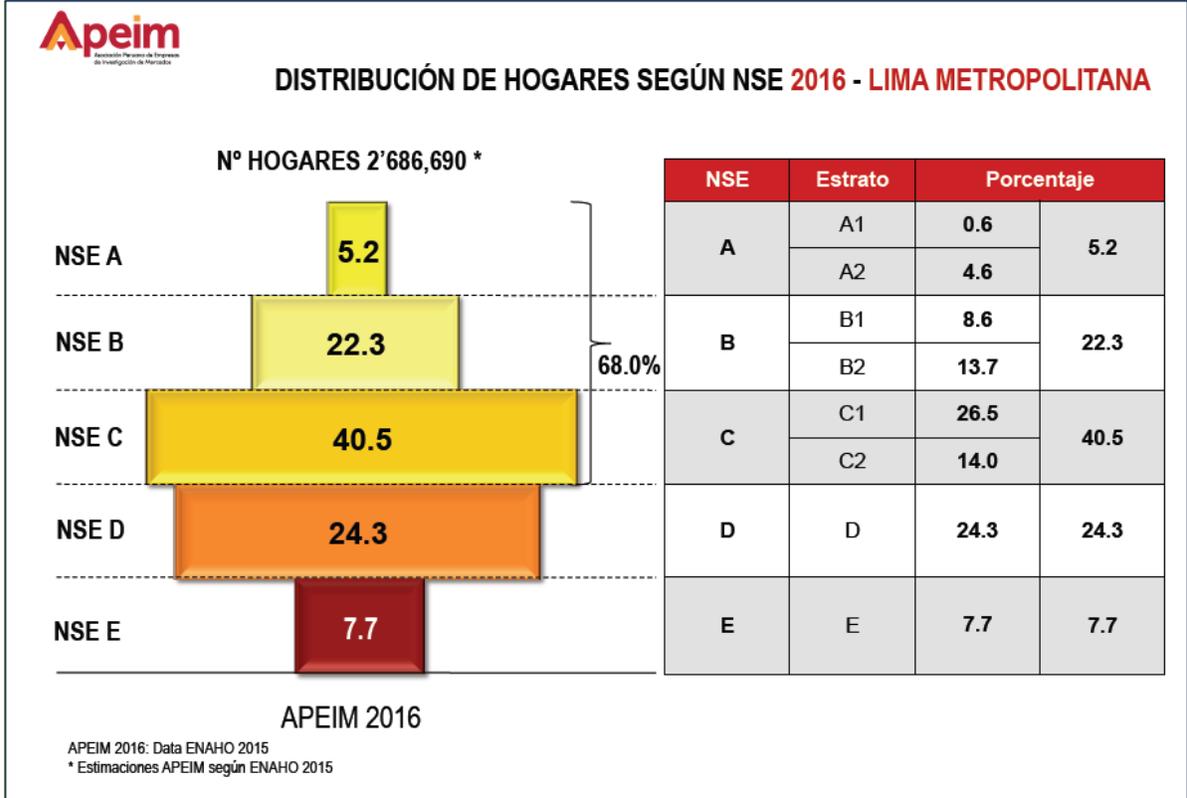


Figura 12. Lima metropolitana: Distribuciones de Hogares según NSE, 2016

Fuente: (APEIM, 2016)

De este modo, al ver la **Figura 13** el 2012 el Perú presentó la mayor percepción de inseguridad en las Américas según (Opinión Pública de América Latina , 2012) . En esta línea, cuatro de cada cinco peruanos creen que será víctima de algún hecho delictivo durante los próximos doce meses.

**Percepción de inseguridad en las Américas (%)
2012**

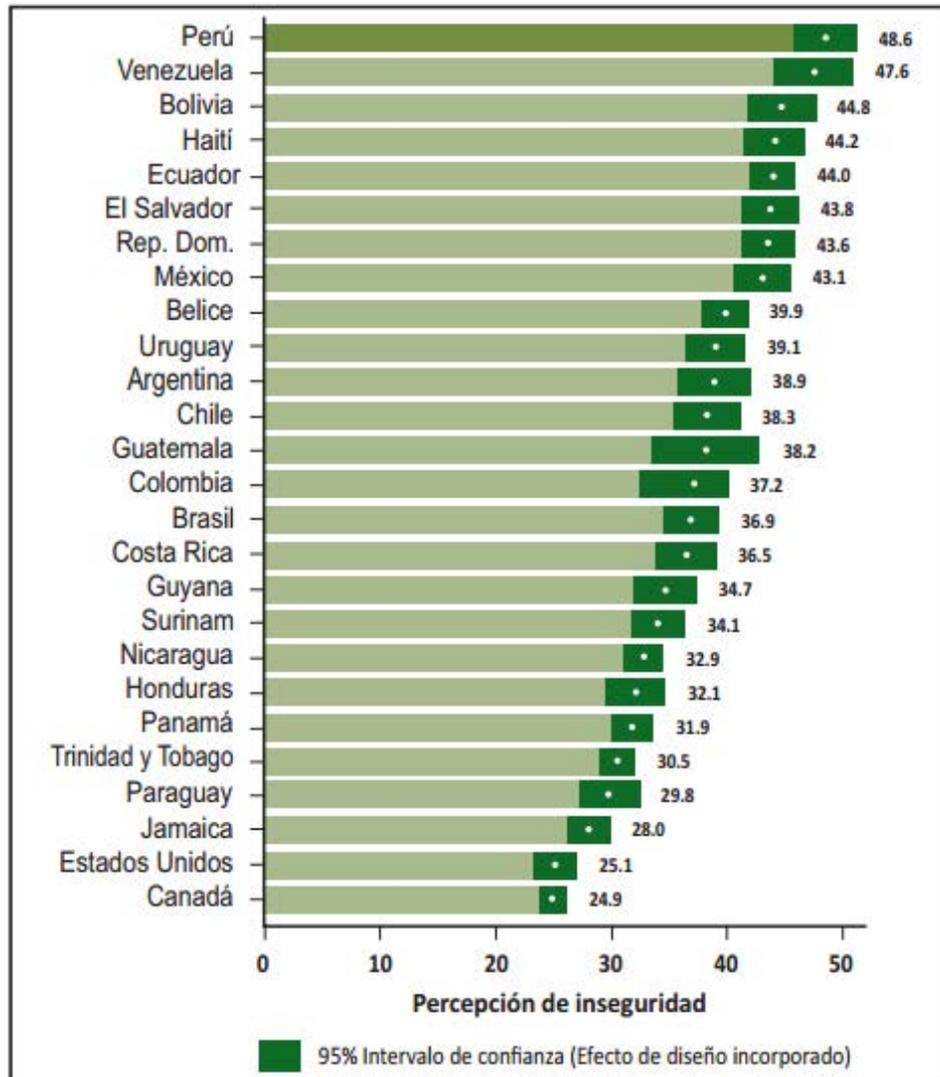


Figura 13. Opinión pública de América Latina (2012): percepción de inseguridad en las Américas (%)

Fuente: (Opinión Pública de América Latina , 2012)

Se señala que tanto la alta ocurrencia de delitos como la debilidad institucional se expresan en una alta percepción de inseguridad en el Perú en comparación con el resto de los países de la región. (Ministerio de Justicia, 2013)

Así, entender el comportamiento de los consumidores, es decir, de las personas que demandan bienes y servicios, requiere conocer las tendencias, así como los patrones culturales que están impulsando estas formas de consumo.

Respecto a las tendencias del consumidor peruano, las tendencias más importantes que menciona Arellano (2016) son:

Hay una nueva clase media y está consolidada, la nueva clase media está presente en más lugares, en todo el país; y en Lima, no solo en la periferia de la ciudad sino en los distritos tradicionales, hay nuevas mujeres que han visto reforzada su independencia, gracias a que cada vez tienen más educación y liderazgo.

2. Situación de Alicorp y sus detergentes

A continuación, se presenta a la empresa Alicorp, en la cual se centra la presente tesis, así como en su categoría de detergentes para conocerlos más a fondo.

La misión de Alicorp es *“Transformamos mercados a través de nuestras marcas líderes, generando experiencias extraordinarias a nuestros consumidores. Buscamos innovar constantemente para generar valor y bienestar en nuestra sociedad”* (Alicorp, 2018).

Su visión es “*Ser líderes en los mercados en los que competimos*” (Alicorp, 2018).

Como se aprecia, Alicorp busca competitividad a través e la innovación, lo cuál se relaciona con la hipótesis de la presente tesis.

2.1. Historia de Alicorp S.A.A.

Según Alicorp (2018), en la actualidad trabaja con tres unidades de negocio, Consumo masivo, B2B (Productos industriales) y Acuicultura. La empresa fue constituida en 1956 bajo la denominación de Anderson Clayton & Company, la cual se dedicaba principalmente a la producción de aceites, grasas comestibles y jabones de lavar ropa. En 1971, el Grupo Romero adquirió Anderson Clayton, y modificó su denominación social por la Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA). En 1993 se fusionó absorbiendo otras dos empresas del grupo, Calixto Romero S.A. en Piura, empresa productora de aceites vegetales y molienda de algodón; y Compañía Oleaginosa Pisco S.A. en el sur, empresa productora de aceites comestibles y jabón de lavar. En febrero de 1995 CIPPSA adquiere La Fabril, empresa matriz en el Perú del grupo Bunge & Born de Argentina y que había fusionado en 1993 a las empresas Copsa, Molinera Santa Rosa (en Lima) y a Sidsur (en Arequipa).

En marzo CIPPSA absorbe a CODISA, empresa fundada en 1976 por el Grupo Romero para comercializar productos de consumo masivo. En junio de 1995 CIPPSA se fusiona con La Fabril absorbiéndola y dando lugar a la creación del Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico (CFP). En octubre de 1995 CFP compró la

fábrica de galletas de Molinera del Perú S.A. (MOPESA) y en diciembre de 1996, se fusionó absorbiendo a otras 2 grandes empresas peruanas Nicolini Hnos. y Molinera del Perú S.A.; ambas productoras de harinas y pastas. En ese momento se forma Alicorp S.A.A. Así en enero del 2001 la empresa adquiere la planta de oleaginosos de Industrias Pacembargoocha S.A. perteneciente al Grupo Unilever, ubicada en la ciudad de Huacho.

El primero de junio del 2004 se llevó a cabo la fusión de Alicorp y Alimentum S.A - que produce la marca Lamborghini- y de la distribuidora Lamborghini S.A. Sin embargo en el 2011 Alicorp vende su negocio de helados a Nestlé Perú (Perú Retail, 2011). En ese mismo año Alicorp anunció la venta de los activos del negocio de productos de alimento para mascotas y de las marcas Mimaskot y Nutrican a la multinacional chilena Carozzi, con sede en Chile, la cual tienen como filial en Perú a Molitalia. De esta manera, Alicorp busca consolidar su portafolio de productos enfocándose en sus plataformas claves en oleaginosas, farináceos, cuidado del hogar, salsas, impulso, panificación y acuicultura (Gestión, 2013).

En el año 2013, Alicorp adquiere Industrias Teal, empresa galletera y panificadora de la marca Sayon. Un gran paso da Alicorp en el 2014 al adquirir la empresa productora de Global Alimentos, dueña de la marca cereales y barras Global Alimentos, su marca "Angel" y la relacionada Molino Saracolca.

De esta manera Alicorp se fortalece en las líneas de producto en las que está presente en el Perú y Latinoamérica.

2.2. Sus principales líneas de productos

La amplia lista de líneas productos desarrollada por Alicorp se puede ver en **Tabla 9**, las cuáles son: Aceites de cocina, cuidado de cabello, pastas, confitería, harinas, té, cuidado de la ropa, leche, comida para mascotas, jugos, condimentos y detergentes.

Tabla 9. Alicorp, línea de productos de Alicorp, 2018

Línea de productos	Marcas	Observación
Aceites de cocina	Primor, Capri, Cocinero, Cil, Friol	
Cuidado del cabello	Anua (Perú), Plusbelle (Argentina)	Anua retirada del mercado peruano el 2011
Pastas	Don Vittorio, Nicolini, Lavaggi, Alianza, Espiga de oro, Victoria	
Confitería	Casino, Glacitas, Victoria, Wazzu, Fénix, Tentación, Marquesitas	
Harinas	Blanca Flor, Favorita, Espiga de Oro	
Té	Zurit	
Cuidado de la ropa	Bolívar, Opal, Marsella, Trome	
Leche	Soyandina	
Untables	Manty, Sello de Oro, Regia, Primavera	
Comida para mascotas	Mimaskot, Nutrican	Unidad de negocio vendida a empresa chilena
Jugos	Yaps, Kanu, Negrita, Kiriba	
Condimentos	AlaCena, AlaCena Tarí, Salsa Don Vittorio	
Detergentes	Bolívar Matic, Marsella, Opal, Trome	

Fuente: Basado en (Alicorp, 2018)

2.3. Desarrollo de Alicorp del 2012 al 2015

En el año 2010, continuando con la estrategia de consolidación del portafolio, los esfuerzos de la empresa estuvieron enfocados en aumentar el valor de sus marcas “Bolívar” y “Opal”. Adicionalmente, se incursionó en el segmento económico con el lanzamiento de “Marsella Max” en el mes de octubre. Como consecuencia, se alcanzaron resultados extraordinarios en la categoría, y, por primera vez, el liderazgo del mercado, con una participación de 47% a diciembre de 2010. Así, en tanto “Opal” se convirtió en la marca líder, “Bolívar” logró posicionarse en el segundo lugar. Asimismo, “Marsella Max con Gránulos de Jabón”, a solo dos meses de haber sido lanzada, llegó a obtener una participación de 6%. En mayo, la marca “Opal” fue reconocida con el Premio Effie de Oro en la categoría Productos por sus extraordinarios resultados (Alicorp, 2010).

En el año 2012 se declara que fue un reto poder aterrizar lo novedoso en algo concreto que, a la vez, funcione. Si además se tuvo que lograr en corto tiempo, Alicorp lo hace. Son un equipo de gente profesional y creativa que está en constante búsqueda de nuevas ideas y tendencias; asistiendo a ferias y trabajos en equipo con proveedores y el resto de las áreas de la compañía. Se declara a la innovación como un trabajo constante de pruebas, cuestionamientos y reformulación (Alicorp, 2012).

En el año 2013, entre los negocios de consumo masivo y productos industriales, las ventas se incrementaron en un 10% respecto al promedio de la cantidad de puntos de venta, llegando a 113,000 (Alicorp, 2013).

En el año 2014, según (Alicorp, 2015) se capitalizó sobre las **megamarcas, Bolívar, Blanca Flor y Don Vittorio** con nuevos productos y extensiones de línea. Lo cual también es confirmado por Vanessa Montero (comunicación personal, 1 de marzo de 2018) como se ve en el **ANEXO L**. En este último campo, el logro más representativo fue la expansión en el mercado de lavandería y el ingreso a la categoría de suavizantes con la marca Bolívar, además de cambios y lanzamientos en las líneas de jabones y detergentes, con variedades que permitieron ampliar la oferta e incluso competir en diferentes escalas de precios. “Se trabajó una estrategia distinta para cada categoría”, comenta Vanessa Montero, Gerente de Marketing de Lavandería (Alicorp, 2015). Ante la reducción del mercado de jabones, y como parte de nuestra constante búsqueda por generar valor y bienestar se lanzó un jabón antibacterial con la marca Bolívar, cuyos atributos también sirvieron para lanzar detergentes para lavadoras, y variantes para ropa de color, blanca y negra. “La idea era elevar a Bolívar como una megamarca de lavandería”, refiere Vanessa.

El lineamiento principal para el desarrollo de estas megamarcas nace de sus directrices corporativas, y esta es enfocarse en la innovación para crear nuevas maneras de satisfacer y generar bienestar a los consumidores.

En el año 2015 se consideró como principales fortalezas y diferenciadores de la organización las capacidades fuertes como organización. Por ejemplo, su particular proceso integrado de compra de *commodities* e insumos les permite ser eficientes en costos. Asimismo, su enfoque de innovación y transformación de

mercados está basado en gestión de marcas líderes y su conocimiento profundo del consumidor. (Alicorp, 2015)

Además, las ventas del negocio de Consumo Masivo aumentaron 4.0% en el año, impulsadas principalmente por el crecimiento de las ventas en el Perú en 5.5%. Aquí, las participaciones de mercado crecieron en 10 de las 14 categorías en las que se participó. Los crecimientos se dieron sobre todo en detergentes (+13.4%), aceites domésticos (+7.1%), cereales (+77.2%) y salsas (+7.0%). Esto se logró gracias a su estrategia de posicionamiento de megamarcas, el lanzamiento y relanzamiento de nuevos productos, el fortalecimiento de los canales de distribución y la gestión en el punto de venta.

2.4. Desarrollo de la categoría de detergentes de Alicorp

Las megamarcas y plataformas de Alicorp han sido claves para su desarrollo, y estas se apoyan en una de sus ventajas competitivas: su gestión de marcas líderes para hacer crecer su portafolio (Alicorp, 2015).

La plataforma de lavandería de Alicorp ha tenido un buen desempeño durante los últimos años; sin embargo, enfrentaba un desafío en el 2015 ante las fuertes iniciativas de la competencia por incrementar su participación en el mercado, por lo que, se trabajó en una estrategia centrada en sus marcas Bolívar y Opal enfocándose en desarrollar extensiones de línea como Detergente Bolívar con un toque de suavizante y Suavizante Bolívar frutas intensas. También se ingresó al segmento de detergentes líquidos con ambas marcas y se relanzó nuestras variedades básicas de detergentes con la incorporación de tecnología anti percudido en Bolívar Floral y Bolívar Limón.



Figura 14. Alicorp (2015): declaración sobre megamarcas de Alicorp

Fuente: *(Alicorp, 2015)*

El balance no pudo ser más auspicioso: logramos alcanzar una participación de mercado récord en detergentes con 58.5%, consolidamos su liderazgo en jabones con 80.9% y nos convertimos en un sólido jugador en suavizantes con 17.1%. Nuestros productos de lavandería no solo se consolidaron como marcas líderes en las distintas categorías en las que participan, sino que ampliaron cada vez más las

brechas de participación de mercado frente a competidores clave (Alicorp, 2015, pág. 31).

2.5. Gestión de Valor de marca de Alicorp

Alicorp ha realizado una gestión estratégica de sus marcas que tienen mayor valor, o como ellos los llaman “megarmarcas”. **Entre las principales iniciativas destacan el lanzamiento de Bolívar Efecto renovador en abril 2014, el lanzamiento de Opal 2 en 1 en julio 2014, y el relanzamiento de Marsella Max en marzo 2014.** Adicionalmente, Alicorp lideró cambios en la estrategia de precios de la categoría, logrando rentabilizar aún más el crecimiento de las marcas, sin perder competitividad. Además, Alicorp obtuvo un EFFIE ORO en la categoría Extensiones de Línea con el exitoso lanzamiento de Bolívar Matic. (Alicorp, 2015)

Por otro lado, es de vital importancia el reconocimiento que le da el público consumidor peruano a las marcas de Alicorp, lo cual se ve en la **Tabla 10**, donde la marca Bolívar está en el puesto 22, verificando así que esta marca tienen un gran valor, y las gestiones que se hagan a través de su nombre son estrategias de *branding*,

Tabla 10. Y&R, ranking de las 100 marcas más valoradas, Perú, 2014

EL RÁKING DE LAS 100 MARCAS MÁS VALORADAS			
1. Gloria	26. Colgate	51. Ayudín	76. Interbank
2. Samsung	27. San Luis	52. Poett	77. Pilsen Callao
3. Coca-Cola	28. Palmolive	53. Head & Shoulders	78. Cemento Sol
4. Nike	29. Maestro	54. Sodimac Constructor	79. U. de Lima
5. Inca Kola	30. UNMSM	55. Alacena	80. BMW
6. Oster	31. Sodimac	56. Listerine	81. Motorola
7. Nestlé	32. San Mateo	57. Senati	82. Pampers
8. Adidas	33. Reebok	58. Cielo	83. Quierolo
9. Nescafé	34. Sublime	59. Umbro	84. Cineplanet
10. Sony	35. UNI	60. 3 Ositos	85. Dorina
11. Claro	36. Alicorp	61. Scotch Brite	86. Repsol
12. LG	37. Solgas	62. Puma	87. Británico
13. Movistar	38. Laive	63. Clorox	88. Procter & Gamble
14. D'onofrio	39. Visa	64. Ideal	89. Roky's
15. BCP	40. Johnson's	65. Mercedes Benz	90. Casinelli
16. Inkafarma	41. Kirma	66. Metro	91. Cusqueña
17. Don Vittorio	42. Molitalia	67. Philips	92. Ace
18. Ariel	43. Elite	68. Plaza Vea	93. Cocinero
19. San Fernando	44. URP	69. Pinesol	94. Sporade
20. Hiraoka	45. Nokia	70. Nissan	95. Nosotras
21. Primor	46. ICPNA	71. UPCH	96. Pantene
22. Bolívar	47. Unique	72. KFC	97. Banco de la Nación
23. Suave	48. Quaker	73. Milkito	98. Gillette Series
24. Toyota	49. Tottus	74. PUCP	99. Gold's Gym
25. BBVA Continental	50. Costeño	75. Kolynos	100. Milo

Fuente: (Y&R, 2014)

Finalmente, otra fuente que mide el valor de marca en el Perú es: (Kantar Millward Brown y el Grupo WPP, 2017) , la cual en el 2017 muestra el ranking de las 20 marcas más valoradas por los peruanos, donde en el puesto 18 aparece Bolívar. Una vez más se confirma el alto valor de marca que posee.

Tabla 11. Kantar Millward Brown, las 20 marcas más valoradas en el Perú, 2017

Ranking	Marca
1	Cerveza Cristal
2	Pilsen Callao
3	El Banco de Crédito del Perú (BCP),
4	Interbank
5	Cerveza Cusqueña
6	Inca Kola
7	Pacífico Seguros
8	Pilsen Trujillo
9	Real Plaza
10	Cemento Sol
11	Inkafarma.
12	Plaza Vea
13	Cerveza Arequipeña
14	Metro
15	Cemento Andino.
16	Don Vittorio.
17	Mibanco.
18	Bolívar
19	Aceite Primor
20	Supermercados Wong.

Fuente: (Kantar Millward Brown y el Grupo WPP, 2017)

En el periodo del 2012 al 2015 Alicorp supo aprovechar al máximo el valor de su marca Bolívar, generando nuevas variedades como se muestra en la **Tabla 12**, teniendo a la fecha las variedades de Bolívar matic, un detergente para lavadoras.

Asimismo, la marca Bolívar se extiende a Bolívar Colores y Negros, Bolívar Blancos Perfectos, exclusivo para ropa blanca, Bolívar con un toque de suavizante, que resulta ser la suma de dos productos en uno, y Bolívar Evolution que busca sumar varias ventajas en un solo detergente.

Tabla 12. Alicorp, descripción de variedades de detergente Bolivar, 2018

Variedades de Bolivar	Características	Slogan, presentación de marca
Bolívar	Bolívar es el único detergente con partículas de Jabón Bolívar en su fórmula.	Tiene el balance perfecto; su poder de limpieza es insuperable, pues remueve la suciedad incluso de los lugares más difíciles, mientras cuida las prendas blancas y de color como sólo Bolívar puede hacerlo. Detergente Bolívar, lava con potente cariño.
Bolívar Matic	El nuevo detergente “Bolivar Matic” es el mejor complemento para tu lavadora; su fórmula con espuma controlada genera una mayor fricción entre las prendas, logrando remover incluso la suciedad atrapada en los lugares más difíciles.	Tu lavadora es tu mejor aliada, pero algunas veces no logras esa limpieza impecable en las zonas difíciles donde se atrapa la suciedad. “Bolivar Matic”, lava con potente cariño.
Bolívar Colores y Negros	Evita la transferencia de colores vivos, oscuros y negros.	Protege el color de las prendas.
Bolívar Blancos Perfectos	El nuevo Bolivar Blancos Perfectos, con Efecto Renovador, va más allá de una limpieza perfecta, porque elimina el percudido y le devuelve el brillo a tu ropa blanca, sin maltratarla porque no contiene lejía.	La ropa blanca siempre tiene que estar impecable, el problema es que se ensucia fácilmente y con el tiempo, se percude. Bolivar Blancos Perfectos, tu ropa blanca impecable y como nueva.
Bolívar con un toque de suavizante	Creado para ofrecer mayor suavidad y cuidado a las prendas.	Deja tu prenda suave y con una limpieza impecable.
Bolívar Evolution	Cuenta con una tecnología active wash, actúa desde el remojo eliminando la suciedad.	Deja tu ropa impecable.

Fuente: (Alicorp, 2018)

Por su parte, la megamarca Opal que está dirigida a un ama de casa más moderna y joven (comunicación personal, Vanessa Montero, 1 de marzo de 2018), (Ver **ANEXO L**), es una de las marcas que más desarrollo obtienen en el periodo 2012 al 2015 (CCR Research, 2015), (Ver **ANEXO M**). Las innovaciones que realiza Alicorp con esta marca son nuevas variedades como Opal Ultra, Opal Ultra 2 en 1 y Opal Advance. Opal Ultra es una fórmula repotenciada que remueve manchas, Opal Ultra 2 en 1 es un detergente más quitamanchas y Opal advance es un detergente para ropa blanca, generando así distintas funcionalidades para cada variedad y fortaleciendo la marca.

Tabla 13: Alicorp, descripción de variedades de detergente Opal, 2018

Variedades de Opal	Características	Slogan, presentación de marca
Opal Ultra	. Es que el nuevo Opal Ultra está potenciado con nuevos cristales removedores que penetran en la fibra y disuelven la capa seca de las manchas, despegándolas de la ropa.	Enfrentarte a las manchas en la ropa de los hijos es una tarea frecuente, pero cuando esas manchas se secan, ¡es mucho más difícil sacarlas! Por eso repotenciamos Opal y creamos el nuevo detergente Opal Ultra, con una poderosa formulación diseñada para remover hasta las manchas secas de la ropa, incluso sin utilizar otros productos
Opal Ultra 2 en 1	Tiene una poderosa fórmula que combina en un solo producto el poder del detergente y el quitamanchas, así podrás remover hasta las manchas más difíciles sin necesidad de usar otros productos.	A veces aparecen manchas tan difíciles que el detergente solo no puede sacar
Opal Advance	Especializado en remoer manchas en la ropa blanca.	Su tecnología Perfect White contiene iones de blancura que penetran en las fibras dejando tu blancos impecables.

Fuente: (Alicorp, 2018)

Por último, Alicorp cuenta con la megamarca Marsella, la que también obtiene crecimiento en el periodo del 2012 al 2015.

Vanessa Montero en su entrevista (comunicación personal, 1 de marzo de 2018) afirma que esta marca va dirigida a amas de casa que lavan en ambientes pequeños, donde el aroma de su detergente se esparce en toda la casa, (Ver **ANEXO L**, por ello es que dicha consumidora valora tanto las nuevas variedades de Marsella basadas en nuevos aromas. (Ver **Tabla 14**).

Para este caso Alicorp (2018) también realiza extensión de marca al ofrecer al mercado Marsella Aromaterapia que tiene un aroma con base a cedro y flor de naranja, Marsella Aromaterapia pétalos relajante que cuenta con aroma a base de lavanda y rosas para armonía y serenidad, y Marsella Profesional que es un detergente multiusos con gran poder de limpieza, y a su vez ofrece un aroma agradable.

Tabla 14. Alicorp, descripción de variedades de detergente Marsella, 2018

Variedades de Marsella	Características	Slogan o presentación de marca
Marsella Aromaterapia	Aroma a base de cedro y flor de naranja.	Desarrollado para mejorar la experiencia del lavado. Aromas que ayudan a la inspiración.
Marsella Aromaterapia pétalos relajante	Aroma a base de lavanda y rosas para armonía y serenidad.	Desarrollado con una fragancia que inspira a disfrutar los momentos cotidianos del día.
Marsella Profesional	Detergente multiusos que ofrece un gran poder de limpieza, un agradable aroma y el cuidado que tus prendas necesitan.	Su poderosa formula lo convierte en el detergente ideal para todas las actividades de limpieza de los negocios más exigentes.

Fuente: (Alicorp, 2018)

3. Análisis de las fuerzas de Porter para la industria de detergentes

En la presente tesis se analizan dos grupos participantes de las fuerzas de Porter: a los competidores actuales de la industria de detergentes en Lima, Perú, y a sus clientes, los cuales están representados por los distribuidores y los clientes.

3.1. Competidores actuales y sus marcas

Los principales competidores de la industria de detergentes en el Perú son Alicorp, Procter & Gamble, Intradevco. (CCR Research, 2015). (Ver **Figura 15**)



Figura 15. Perú: Fabricante de detergentes

Fuente: Basado en (CCR Research, 2015)

La empresa peruana Alicorp resulta el fabricante que, como muestra la **Figura 16**, ha ido ganando más participación de mercado, logrando así el liderazgo de la categoría y obteniendo más de la mitad del mercado total a costa de que la

transnacional Procter & Gamble. Esta última tuvo el liderazgo de la categoría durante décadas en el Perú, y ha ido perdiendo participación de mercado gradualmente.

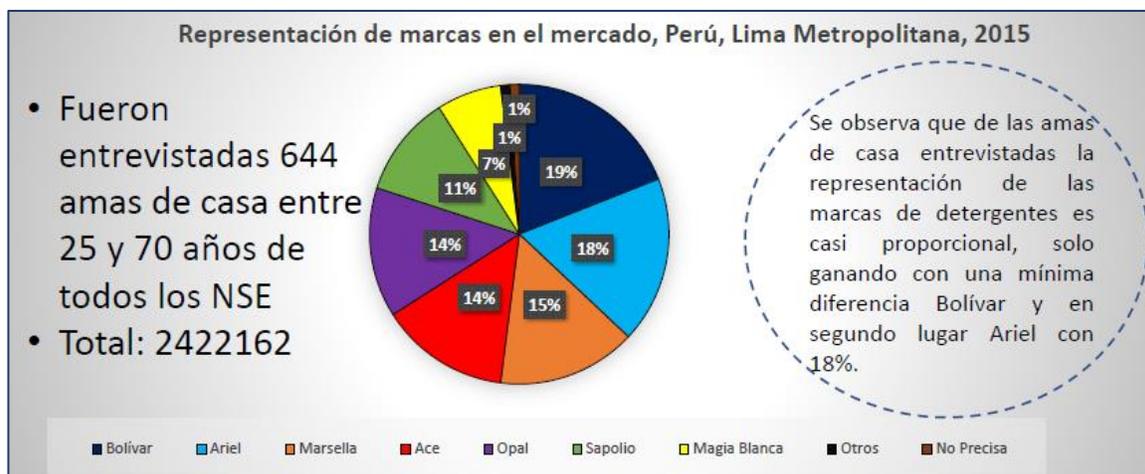


Figura 16. Lima Metropolitana: representación de marcas en el mercado, 2015

Fuente: Ipsos (2015)

En los dos últimos años, el mercado de detergentes ha evolucionado de tal manera, que el consumidor está encontrando variedades en dicho producto, siendo Alicorp el líder en el rubro con marcas como Bolívar y Opal, ganándole a su competidor directo, Procter y Gamble (P&G). Opal es el caballo de batalla de la empresa nacional frente a P&G en cuanto a precios y con la cual puede jugar dentro del segmento premium con variedades como la de cristales multiacción. “Hoy el ganador es Alicorp con Bolívar y sobre todo con Opal que ha destacado más en estos meses, en cambio P&G con Ariel y Ace ha perdido peso”, sostuvo Patricia Pellón, directora de la Unidad de Auditorías de CCR. (Codigo.pe, 2015)

Asimismo, señaló la representante de CCR que las innovaciones de Opal le permiten subir el precio y ganar valor. “Lo que la empresa hizo fue dejar tranquilo a Bolívar y decidió potenciar a Opal para no competir de manera desigual frente a P&G que tenía a Ariel y Ace”. (Diario La República, 2015)

Con ello, el detergente de Alicorp creció en Lima 15% y 28% en provincias. Con respecto, a las demás marcas, como Intradevco se encuentra en crecimiento con sus marcas Sapolio y Patito, esta última en provincias.

“Intradevco es pequeña frente a Alicorp y P&G, pero crece en los otros mercados como el tradicional; Sapolio es líder fuerte en ese segmento, ya que sus productos parten desde S/. 1.00”, finalizó Pellón. (Codigo.pe, 2015)

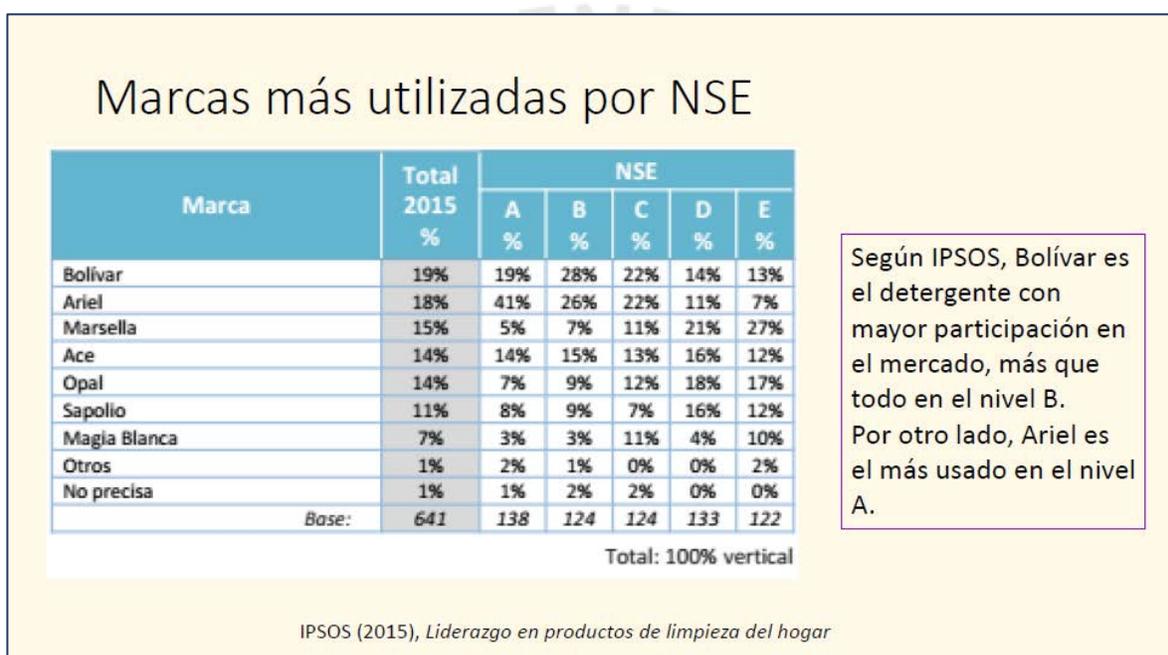


Figura 17. Ipsos (2015): marcas de detergentes más utilizadas por NSE

Fuente: Ipsos (2015)

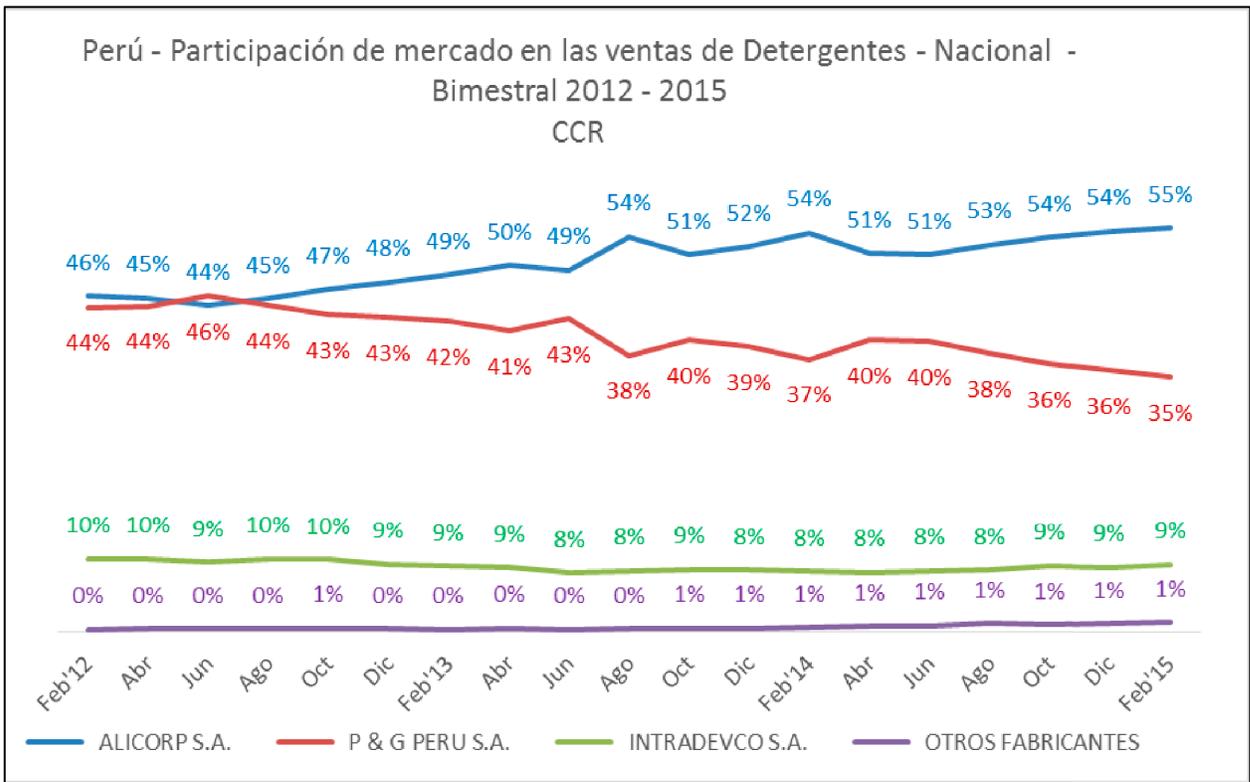


Figura 18. Perú: Participación de mercado en las ventas de detergentes, bimestral, 2012- 2015

Fuente: Adaptado de CCR Research (2015)

Al año 2010, el gasto per cápita de detergentes en el Perú ascendía a US\$11, cifra bastante menor a la de otros países de la región, como Venezuela y Colombia, cuyo gasto per cápita es de \$16 y US\$ 15, respectivamente. Estas muestran que hay un amplio margen de crecimiento a pesar de la fuerte competencia, afirmó Jesús Ríos, gerente de marketing para Ariel en Perú. “Factores como la penetración de lavadoras y la compra de cada vez más ropa nos permite prever un mayor dinamismo en los próximos años”, comentó.

El mercado peruano ha mostrado una dinámica interesante en los últimos años debido al crecimiento del poder adquisitivo y al surgimiento de cada vez más marcas en el segmento, lo que obliga a que Ariel a realizar importantes inversiones en innovaciones y mercadeo. Así, en los últimos cinco años Ariel ha realizado una inversión de más de US\$35 millones aproximadamente en el Perú, indicó el ejecutivo. (América Económica, 2010)

En las últimas décadas, los fabricantes protagonistas de la categoría detergentes en el Perú son: Alicorp, Procter & Gamble e Intradevco. En la **Figura 18** se aprecia cómo ha variado la participación de mercado de los 3 fabricantes en el Perú, considerando la venta a nivel nacional en el canal moderno (supermercados) y en el canal tradicional (bodegas y puestos de mercado).

La empresa peruana Alicorp resulta el fabricante que, como muestra la **Figura 18** ha ido ganando más participación de mercado, logrando así el liderazgo de la categoría, obteniendo más de la mitad del mercado total; a costa de que la trasnacional Procter & Gamble, quien tuvo el liderazgo de la categoría durante décadas en el Perú, haya ido perdiendo participación de mercado gradualmente.

Es en el año 2011 que se evidenció aquel punto de quiebre, que resulta histórico, en el cuál Alicorp superó a Procter&Gamble gracias a la preferencia de consumo de las amas de casa peruanas por las marcas de Alicorp: Bolívar, Opal, Marsella y Trome.

Por otro lado, se ve que la empresa peruana Intradevco intenta defender su casi décima parte del mercado, cifra que peligró en el 2013, sin embargo, en el 2014 intenta recuperarla alcanzando el 9% del mercado.



Figura 19. Alicorp: Variedades del detergente Bolívar

Fuente: Adaptado de Alicorp (2015)

En el Perú, las compradoras y consumidoras del detergente son las amas de casa, mujeres que se dedican a decidir qué detergente utilizar (Kantar WorldPanel, 2013). Su decisión de qué marca consumir en el lavado diario de sus prendas impacta de esta manera en la participación de estos grandes fabricantes.

Asimismo, que Alicorp es una empresa peruana, poseedora de una gran variedad de productos de consumo masivo como aceites vegetales, harinas, galletas, jabones de ropa, detergentes, fideos, mayonesas, salsas, margarinas, postres, entre otros, en los cuales siempre ha destacado gracias a su conocimiento de las necesidades y deseos del público peruano, y se ha adaptado a él ofreciéndole productos que satisfacen dichas necesidades. Además, su comunicación (la Promoción, dentro del Mix de Marketing) siempre ha sido muy

bien dirigida a su público objetivo, pues reconoce claramente el perfil de este, en mayor parte amas de casa, con mensajes claros e inequívocos.

Desde que Alicorp apostó por ofrecer detergentes en el Perú, apuntó a generar una fórmula adecuada a la realidad peruana, donde la mayoría de las amas de casa lavan a mano las prendas de su familia; por ello su fórmula debía guardar un equilibrio entre ofrecer eficiencia en sacar la suciedad, y a la vez cuidar las manos de las mujeres encargadas del hogar, evitando así alergias, y un maltrato a la piel de sus manos.

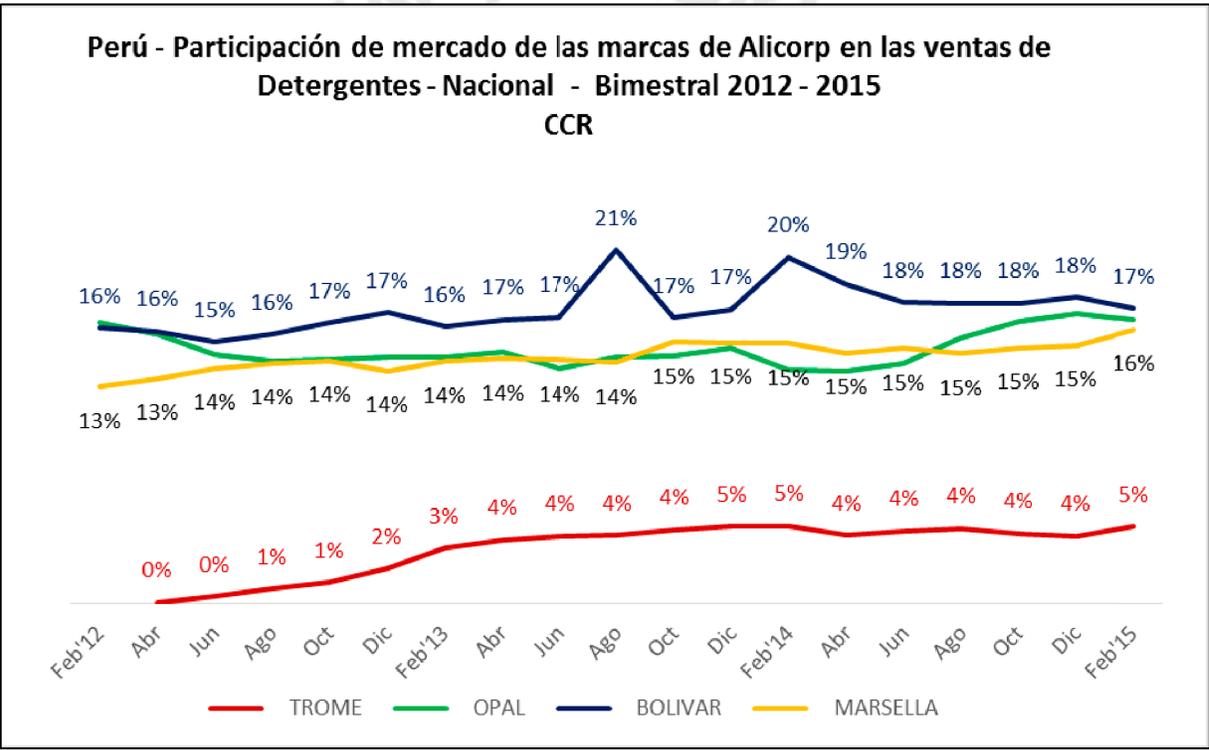


Figura 20. Perú: Participación de mercado de las marcas de Alicorp en las ventas de Detergentes, Bimestral, 2012 – 2015

Fuente: Adaptado de CCR Research (2015)

En la **Figura 20** se muestra la participación de las marcas de Alicorp en el período del 2012 al 2015.

Se aprecia, que la marca líder es Bolívar, seguido de Opal (Ver **Figura 21**), pero durante el 2013 y 2014 Marsella logra obtener participaciones similares a las de Opal. (Ver **Figura 20**)



Figura 21. Alicorp: Variedades de detergente Opal
Fuente: Alicorp (2015)

Así, se puede identificar que las marcas que han logrado mayor crecimiento relativo a sus ventas es Marsella. (Ver **Figura 22**).

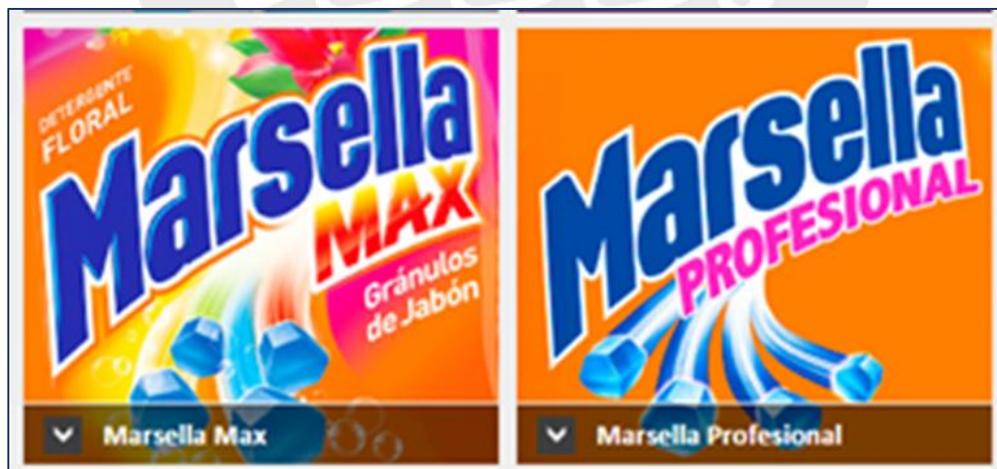


Figura 22. Alicorp: Variedades del detergente Marsella
Fuente: Alicorp (2015)

3.2. Clientes

Al mencionar los clientes se refiere a la cadena de distribución, es decir las empresas que compran el producto a una empresa de la industria, es decir existen clientes directos e indirectos. Para el caso de la venta y distribución de detergentes en el mercado de peruano se realiza a través de distribuidores exclusivos de una marca o no exclusivos, quienes venden a mayoristas, quienes les venden a los minoristas, quienes venden a los consumidores, que en su mayoría son mujeres amas de casa.

a. Distribuidores

Los mayoristas son las tiendas ubicadas en zonas comerciales, aledañas a los principales mercados de la ciudad, donde se venden los detergentes al por mayor para su venta en los canales minoristas. El canal minorista se puede clasificar en dos: en canal tradicional y el canal moderno.

Al ver la **Figura 23** se define la importancia del canal minorista tradicional al ser los más representativos en frecuencia de compra de detergentes por los consumidores. Este canal minorista tradicional está compuesto por los siguientes puntos de venta:

Las bodegas: tiendas independientes ubicadas en las diversas zonas de Lima, dentro de zonas urbanizadas y residenciales, las cuales resultan ser de los más importantes canales de ventas según la **Figura 23**.

Los puestos de mercado: Son aquellas tiendas que se encuentra en los mercados de diferentes distritos de Lima. También se consideran aquellas tiendas aledañas a 1 o 2 cuadras del mercado. Por ejemplo, los puestos de mercado del Mercado de Magdalena, y las tiendas cercanas a él en un radio de 2 cuadras. Son estos canales a los cuales acuden los consumidores a comprar el producto en distintos tamaños.

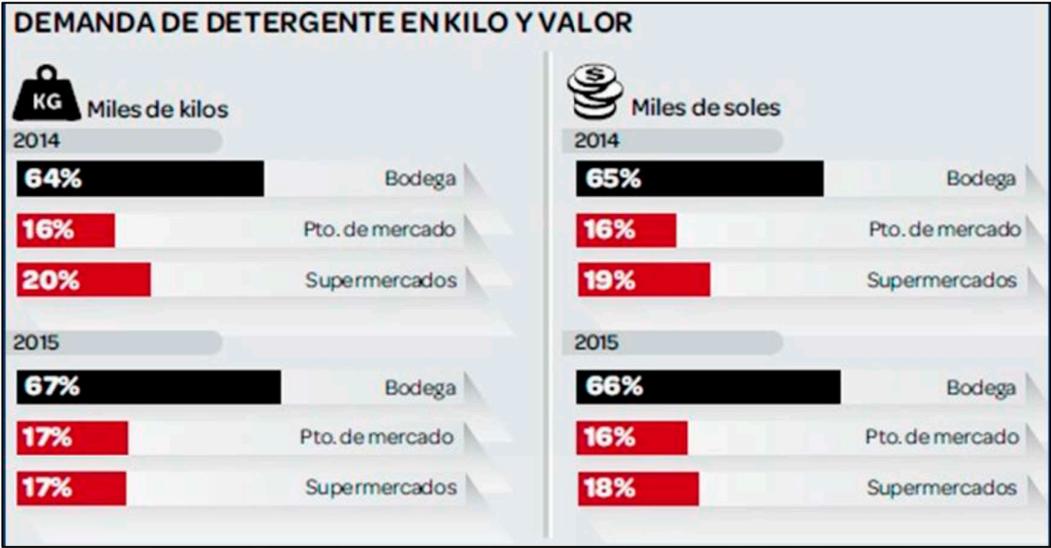


Figura 23. CCR Research (2015): Demanda de detergente en Kilo y Valor
Fuente: CCR Research (2015)

Finalmente cabe reconocer el destacado crecimiento que tiene la categoría de detergentes en el Perú, en la **Figura 24** se aprecia que el crecimiento de detergentes fue de 4.5% en el canal tradicional respecto al 2014, lo cual es un excelente síntoma del desempeño de esta categoría de limpieza del hogar, en el cual el líder es la empresa de caso de estudio, Alicorp.

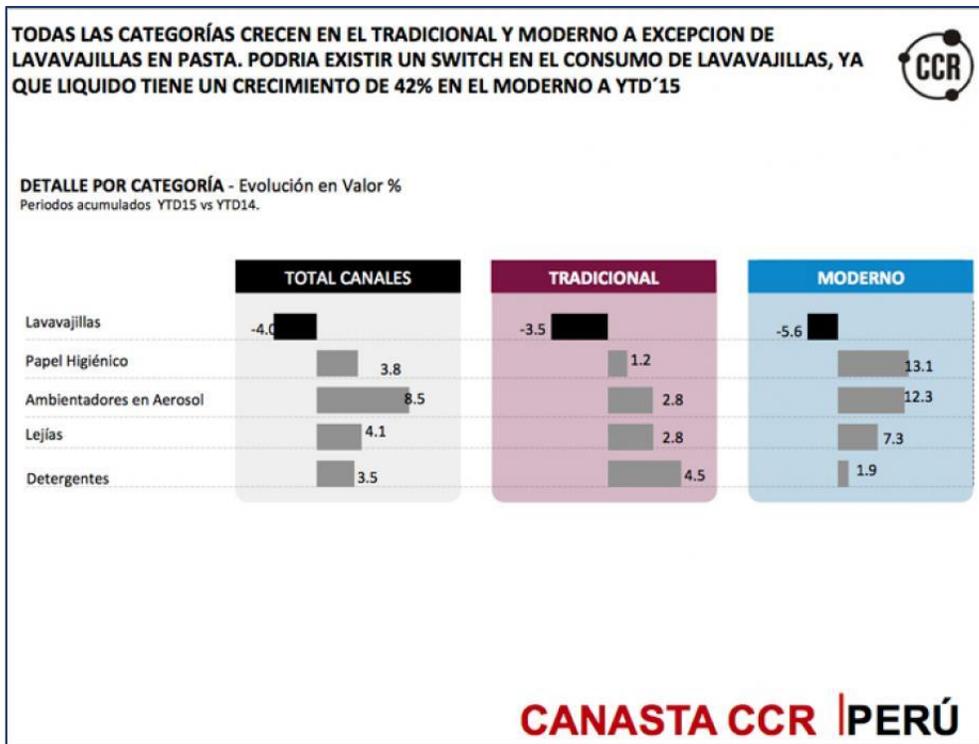


Figura 24. CCR Research (2015), crecimiento de categorías en el mercado

Fuente: CCR Research (2015)

Para conocer el perfil del bodeguero, la **Figura 25** da algunas características acerca de sus montos como la venta semanal de 1300 soles, y que el ticket promedio de venta a cada cliente es de tan sólo S/. 5.5, algo común en el país, pues se los ingresos de las mayorías de la población son informales y se reciben de manera diaria.



Figura 25. Ipsos (2014), Perfil de la bodega y el bodeguero

Fuente: IPSOS (2014)

En cuanto al perfil personal del bodeguero, se sabe que 73% son mujeres casadas, que el 47% son jefes de hogar, y el 585 de los bodegueros son del NSE C según **Figura 26**.

Esta información es de gran utilidad al realizar la investigación a los bodegueros de Lima que se entrevistarán para la presente tesis.



Figura 26. Lima (2014): Perfil Sociodemográfico del bodeguero
 Fuente: IPSOS (2014)

La manera típica en la cual los detergentes se distribuyen en el canal moderno y el tradicional es como se muestra en la **Figura 27**, resultando un sistema híbrido, con distintos comportamientos en cada cadena de distribución.

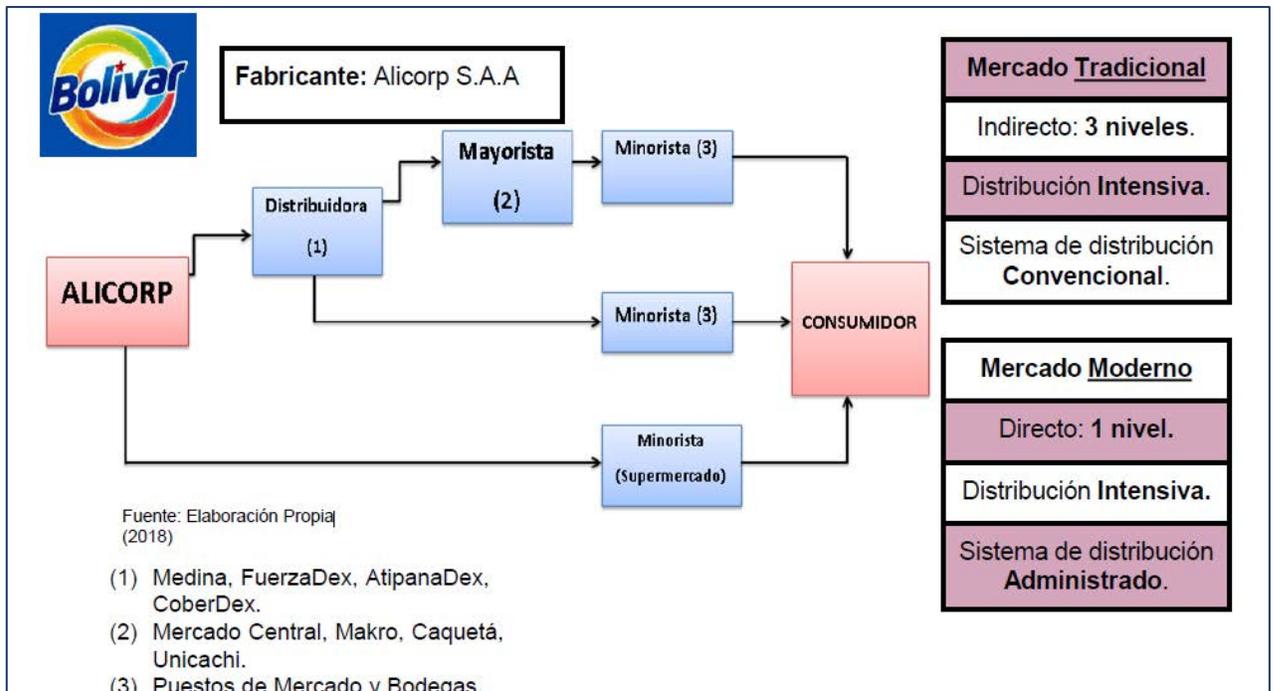


Figura 27. Lima: Canales de distribución de Bolívar, Opal y Marsella

Como se aprecia en la **Figura 28**, Lima cuenta con 56 distritos, separados en 6 zonas por Ipsos. Esta información es útil para el diseño de la muestra de investigación a bodegueros y puestos de mercados.

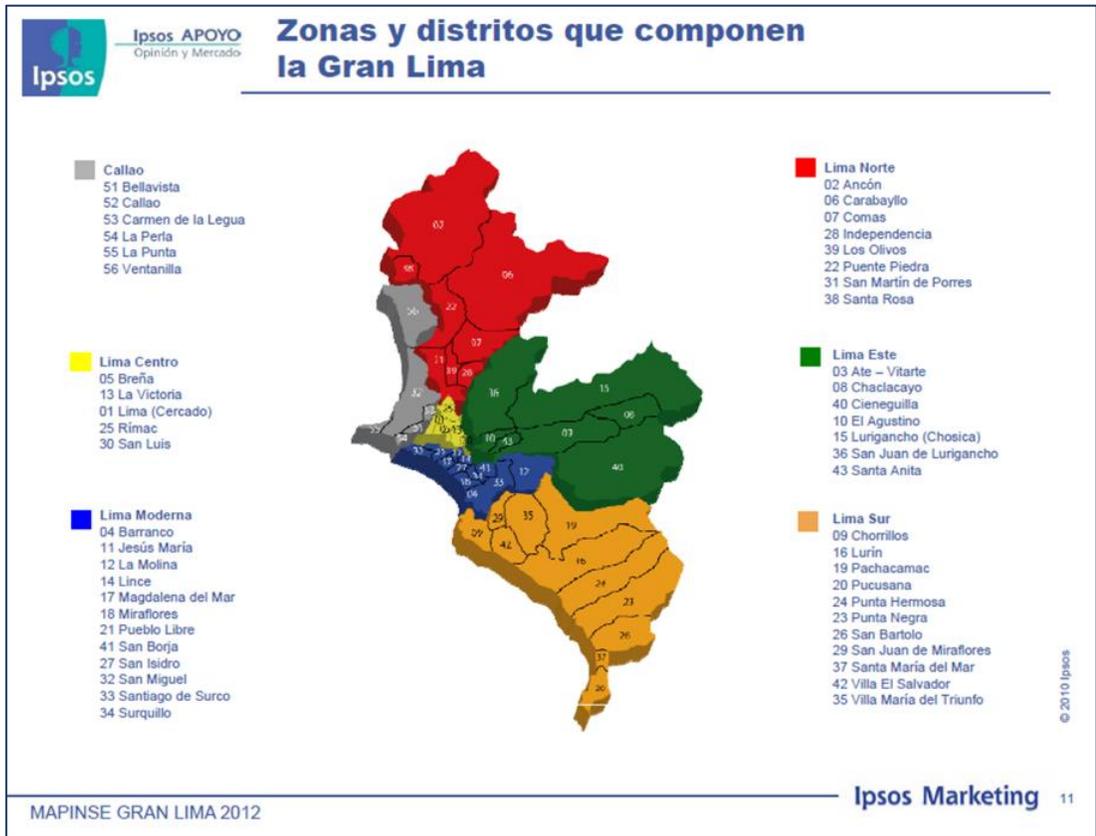


Figura 28. Ipsos (2012), zonas y distritos que componen Lima

Fuente: Ipsos (2012)

b. Consumidores

El consumidor de detergentes en el Perú es representado en su mayoría por el ama de casa, generalmente la mujer madre de familia quién se dedica a la elección y compra del detergente para lavar la ropa (Kantar WorldPanel, 2013), de las cuales el 18% (Ipsos, 2014) compra detergente de ropa varias veces a la semana, el 52% lo compra semanalmente, el 28% lo hace de manera quincenal o mensual; es decir más de la mitad de consumidores realiza la compra de manera quincenal.

Tabla 15. Ipsos: frecuencia de compra de productos de limpieza del hogar, 2014

Productos	Diario / Varias veces por semana (%)	Semanal (%)	Quincenal / Mensual (%)	Ocasional (%)
Detergente para ropa	18	52	28	2
Papel higiénico	37	32	30	1
Jabón de tocador	6	40	53	1
Lejía	14	52	32	2
Jabón para ropa	13	50	35	2
Betún	3	14	67	16
Desinfectante	8	30	54	8
Lavavajilla en detergente	6	36	52	6

Fuente: (Ipsos, 2014)

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Antes de iniciar con la metodología de la investigación, se ha presentado la construcción del marco teórico y del marco contextual para poder identificar con qué información se cuenta, de manera que se detecte las variables que serán investigadas.

En el marco teórico se ha reconocido las teorías de estrategia de Brandenburger *et al.* (2000, pág. 60) que mezcla la teoría de juegos y la red de valor, las cinco fuerzas de Porter (2000, pág. 20), la innovación de producto según Munuera *et al.* (2012, pág. 264), la innovación de marketing considerando a la marca según Aaker (1996) y la distribución según Kotler *et al.* (2012, pág. 468).

En el marco contextual se ha descrito de manera amplia la situación del mercado de detergentes en Perú, identificando a los principales fabricantes y marcas; así como el lanzamiento de nuevas variedades por dentro de cada marca al mercado, distinguiendo claramente un mercado bastante dinámico con nuevas variedades dentro de cada marca las cuales buscan satisfacer los deseos del ama de casa peruana de acuerdo con los distintos segmentos.

Utilizando la teoría del comportamiento competitivo de las cinco Fuerzas de Porter (Porter, 2000) se identifica a 2 participantes de la industria, los competidores actuales y clientes, dónde cada uno reacciona con acciones concretas ante las estrategias y operaciones realizadas por la empresa de este caso de estudio.

1. Metodología

Es conveniente tomar en cuenta que el alcance de investigación de dos elementos o fuerzas de la industria de detergentes en Lima según Porter (2000); los competidores actuales del mercado y los clientes; estos últimos están compuestos por los distribuidores minoristas y por los consumidores según lo explicado en el marco contextual de la presente tesis. Donde los consumidores son representados por las amas de casa, según Kantar WorlPanel (Kantar WorldPanel, 2013), quienes deciden el 90% de los productos de limpieza del hogar.

1.1. Tipo de investigación

Debido a que no se han ubicado investigaciones anteriores de análisis de estrategias de innovación relacionadas con Marketing del mercado de detergentes en Lima el propósito de esta investigación será **exploratoria**. (Ver **Figura 29**). Esta investigación busca un conocimiento amplio del problema, además serviría como base para un planteamiento de investigación posterior más profundo del caso para seguir conociendo el fenómeno de la innovación en el mercado detergentes y otros mercados de consumo masivo.

El tipo de investigación será **cualitativa**, pues es una investigación basada en un caso, el de detergentes en Lima. Asimismo, se podrá analizar a profundidad los resultados, pues nos proporcionará una mayor riqueza interpretativa, contextualizándola en el fenómeno; por lo tanto no tendrá resultados generalizables. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

MAPA MENTAL DE INVESTIGACIÓN - HIPOTESIS Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN



Figura 29. Mapa mental de hipótesis y metodología de la tesis

En consecuencia, se obtendrá un conocimiento más amplio de la empresa, de los distribuidores y del comportamiento de la consumidora, como de los factores que influyen a la preferencia de determinadas marcas en el mercado. (Ver **Figura 29**).

Para el caso de las consumidoras, es decir las amas de casa limeñas (Kantar WorldPanel, 2013), se busca conocer cuáles son sus expectativas, experiencias y criterios en el entorno donde se desenvuelven dentro del mercado de detergentes.

Los instrumentos de investigación serán **25 entrevistas semiestructuradas**, como se ve en la **Tabla 17**, para conocer las opiniones de la empresa, los expertos y los clientes de los distintos niveles, ya sean distribuidores minoristas y consumidoras. Esta herramienta resulta idónea para el presente caso, pues la estructura del cuestionario y las preguntas son flexibles durante la entrevista a fin de moldearlas para un mejor entendimiento por parte del entrevistado. (Corbetta, 2007).

1.2. Muestreo

Para definir el tipo de muestreo cualitativo de cada grupo de entrevistados se utiliza las propuestas de Hernandez *et al.* (2010) de donde se elige a los que mejor se aplican al presente caso, tomando en cuenta los objetivos, alcance y el tiempo disponible de ocho meses para realizar las entrevistas, discusión y análisis.

En la **Tabla 16** se puede apreciar los cuatro grupos de entrevistados, el orden y función de cada grupo de entrevistas, el tipo de muestra elegido para cada grupo, así como la razón por la cuál se elige dicho tipo de muestra, basado en Hernandez *et al.* (2010) y Corbetta (2007).

Para el primer grupo, de los expertos, el objetivo es conocer el mercado de detergentes y los posibles factores por analizar (Ver **ANEXO P**). El muestreo es por conveniencia, pues se tiene acceso a ambas personas, quienes son especialistas en investigación de mercados por más de 20 años en empresas reconocidas del rubro. Los resultados de sus entrevistas se aprecian en el **ANEXO M**.

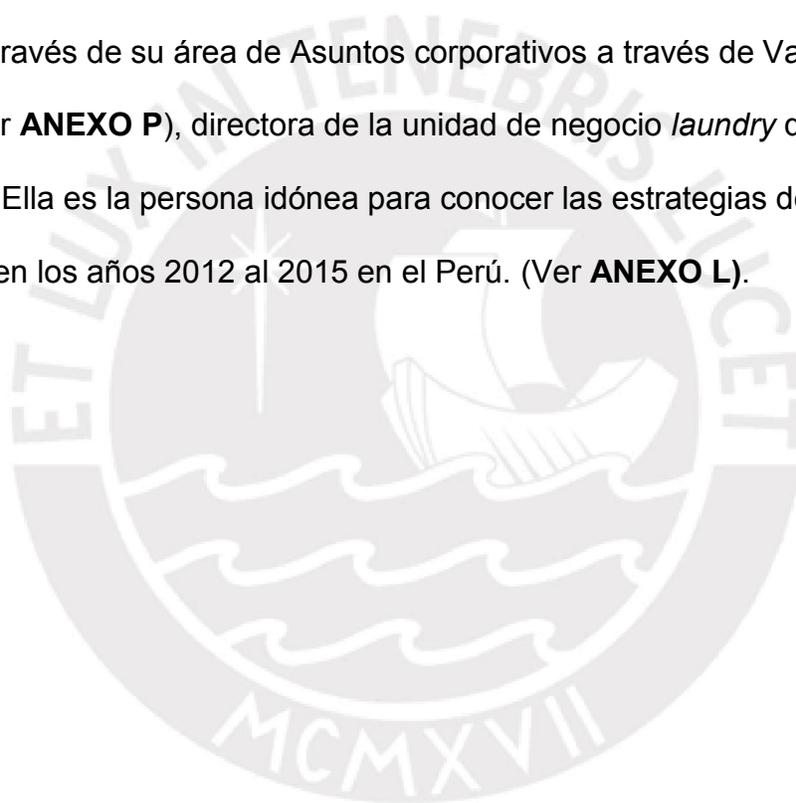
El segundo grupo, es el de ejecutivos de Alicorp, el objetivo es encontrar participantes idóneos para hablar de Alicorp (Ver **ANEXO P**) y su desarrollo en el mercado de detergentes. El tipo de muestreo es de expertos, y se accedió a entrevistar a Vanessa Montero, Directora de *laundry* de la empresa. En el **ANEXO P** se aprecia el consentimiento a la entrevista y a mencionar a la empresa en la presente tesis.

El tercer público son los distribuidores minoristas, es decir las bodegas y los puestos de mercado según CCR Research (2015). (Ver **Figura 26**).

Se busca alcanzar una composición predeterminada de la muestra de distribuidores; para ello se entrevistará a un puestos de mercado y una bodega por cada zona de Lima según APEIM.(Ver **Figura 28**). Por lo tanto el muestreo será por segmentos.

Teniendo claro el tipo de muestra por cada grupo de entrevistados, se pasa a describir la composición de cada muestra para cada grupo en la **Tabla 17**.

Alicorp, empresa del presente caso, brinda autorización para mencionarla en este documento, través de su área de Asuntos corporativos a través de Vanessa Montero, (Ver **ANEXO P**), directora de la unidad de negocio *laundry* que incluye detergentes. Ella es la persona idónea para conocer las estrategias de Alicorp en detergentes en los años 2012 al 2015 en el Perú. (Ver **ANEXO L**).



ANEXO L Para el caso de los expertos se tiene acceso a dos personas conocedoras del mercado de detergentes, ambas cuentan con más de 20 años trabajando en el sector de la investigación de mercados de productos de consumo masivo, Patricia Pellón de CCR Research y Patricia García de Opino.pe (Ver **ANEXO P**); quienes además aparecen en varios artículos de negocios y marketing presentando y analizando diversos estudios de mercado, así como los principales factores que influyen a los cambios en dicho mercado. (Ver **Tabla 17**).

Para el caso de distribuidores minoristas nos centraremos en el canal tradicional, pues a través de él se comercializa el 80% de los productos de consumo masivo (CCR Research, 2015) como se muestra en la **Figura 23**. Éste canal está compuesto por las bodegas y los puestos de mercado según lo visto en los distribuidores dentro del marco contextual. Se considera a 1 Bodega y 1 Puesto de mercado de las zonas Lima Moderna, Lima Centro, Lima Callao, Lima Norte, Lima Sur y Lima Este, sumando 12 entrevistas a negocios minoristas.

Por último, los consumidores, que está representado por las amas de casa (Kantar WorldPanel, 2013) se considerarán a los cinco NSE, A, B, C, D y E y se segmentará en dos grupos etarios, el de las amas de casa de 25 a 40 años, y el de de 41 a 70 años, llegando a sumar 10 entrevistas.

De esta manera se completan 25 entrevistas semi-estructuradas a los cuatro públicos investigados como se muestra en la **Tabla 17**.

Tabla 16. Lima: Tipo de muestreo para cada público entrevistado del mercado de detergentes, 2017-2018

Orden y función de investigación	Grupo	Tipo de Muestreo	Razón de elección de muestreo
<p>1ro: Conocer el mercado de detergentes y los posibles factores por analizar</p>	<p>Expertos – EX</p>	<p>Muestra de expertos y muestra por conveniencia.</p>	<p>De expertos porque recoge perspectivas de especialistas, son participantes idóneos para hablar del mercado de detergentes. También es de conveniencia por tener acceso a dichos expertos.</p>
<p>2do: Conocer el mercado de detergentes y a Alicorp, y los factores a analizar</p>	<p>Ejecutivo Alicorp EXA</p>	<p>Muestra de expertos</p>	<p>Se busca a participantes idóneos para hablar de Alicorp en el mercado de detergentes.</p>
<p>3ro: Conocer los factores de preferencia de venta por cada marca de detergentes</p>	<p>Distribuidores minoristas (Bodegas y Puestos de mercados) B - PM</p>	<p>Muestreo por segmentos</p>	<p>Se busca alcanzar una composición predeterminada de la muestra de distribuidores; uno de cada tipo de distribuidor por cada zona de Lima según APEIM.</p>
<p>4to: Conocer los factores de preferencia de compra y uso por cada marca de detergentes</p>	<p>Consumidores CO</p>	<p>Muestreo por segmentos</p>	<p>Se busca alcanzar una composición predeterminada de la muestra. Uno de cada segmento de consumidora.</p>

Fuente: Basado en Hernandez *et al.* (2010)

1.3. Entrevistas a profundidad

Las entrevistas se realizarán a 4 grupos de participantes: Los expertos del mercado, los ejecutivos dentro de Alicorp, los distribuidores minoristas y los consumidores finales del detergente, quienes nos darán a conocer hechos de la industria y sus opiniones al respecto desde su perspectiva. (Ver **Tabla 16**).

En primera instancia, a fines del año 2017, se entrevista a las dos expertas del mercado para conocer los principales factores que influyen las estrategias y las innovaciones del mercado de detergentes y de Alicorp, con las guías de entrevista que se aprecian en el **ANEXO E**. Las fichas técnicas de dichas entrevistas están en el **ANEXO H** y el **ANEXO I**.

Gracias a dichas entrevistas se tiene un mejor panorama del contexto, de los factores para proseguir con la investigación, diseñando cada vez cuestionarios de entrevistas semi-estructuradas que apuntan a alcanzar los objetivos de la presente tesis. Los resultados se ven en **ANEXO M**.

En segundo lugar, en marzo del 2018 se entrevista a la directora de *laundry* de Alicorp, con la guía de entrevista del **ANEXO D**, para lo cual se solicita un permiso formal y expreso al área de asuntos corporativos de la empresa, el cuál es otorgado y se puede apreciar en el **ANEXO P**. Los resultados de dicha entrevista se aprecian en el **ANEXO L**.

En los meses de mayo y junio del 2018 se entrevistan a los distribuidores minoristas de bodegas y puestos de mercados con las guías de entrevistas de los **ANEXO CANEXO F**, con la ficha técnica **ANEXO K**. Mientras que prácticamente en paralelo se realizan las entrevistas a los consumidores con la guía de entrevistas **ANEXO C**, y la ficha técnica del **ANEXO J**. Los resultados de dichas entrevistas se encuentran en los **ANEXO O** y **ANEXO N**. De esta manera se logra obtener 25 entrevistas como se ve en la **Tabla 17**.

Finalmente, los resultados de todas las entrevistas son digitalizadas para poder analizarlas en el software webQDA.

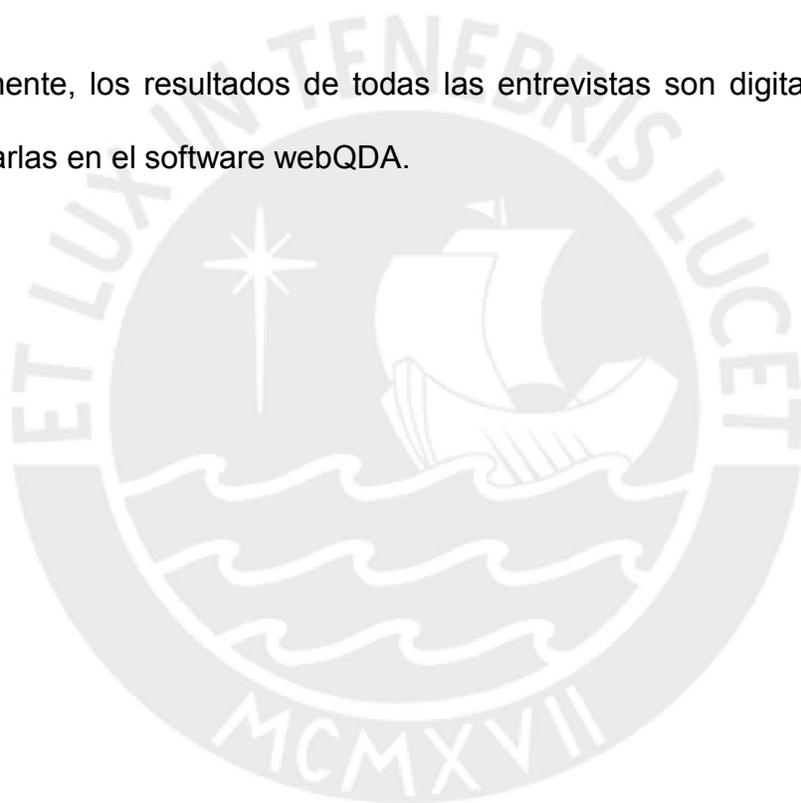


Tabla 17. Lima, lista de entrevistas para cada público entrevistado del mercado de detergentes, 2017-2018

Orden	Grupo	Entrevistados	Razón de elección de entrevistado	Fecha
1	Expertos – EX	Patricia Pellón de CCR Patricia García de OPINO 2 entrevistas	Ambas entrevistadas tienen más de 20 años de experiencia en Investigación de mercados de consumo masivo.	Noviembre 2017 Diciembre 2017
2	Ejecutivo Alicorp EXA	Vanessa Montero directora de <i>laundry</i> de Alicorp 1 entrevista	Persona jefa del área del caso de estudio	Febrero 2018
3	Distribuidores minoristas (Bodegas y Puestos de mercados) B - PM	1 bodega y 1 puesto de mercado de cada zona de Lima (Lima Centro, Lima Moderna, Callao, Lima Este, Lima Norte, Lima Sur) 2X6= 12 entrevistas	Se busca alcanzar una composición predeterminada de la muestra de distribuidores; uno de cada tipo de distribuidor por cada zona de Lima según APEIM. (Ver Figura 28).	Mayo 2018 Junio 2018
5	Consumidores CC	Por NSE A, B, C, D, E, de edades de 20 a 40 y de 41 a 70. 5 x 2 = 10 entrevistas	Se entrevistó en los mercados y bodegas por interceptación.	Junio 2018
	TOTAL	25 entrevistas		

Fuente: Basado en Hernandez *et al.* (2010)

1.4. Análisis de conteo y discusión de resultados

La totalidad de resultados de las entrevistas de la investigación cualitativa se digitalizaron para poder realizar un análisis amplio y profundo, conocer los efectos en el mercado de la estrategia de desarrollo de nuevos productos innovadores, innovación de marketing basada en el valor de marca y la distribución utilizada por Alicorp en el mercado limeño de detergentes entre el 2012 y 2015.

Para un mejor análisis de los resultados de la investigación se eligió el software de análisis cualitativos webQDA, la cuál es la herramienta principal de análisis de la presente investigación. Este software apoya el análisis de datos cualitativos en un entorno colaborativo y distribuido. Este puede usarse por varios investigadores en un entorno de trabajo colaborativo y distribuido como Internet. Está dirigido a investigadores, en diferentes contextos, que necesiten analizar datos cualitativos, de forma individual o en colaboración, de forma sincrónica o asincrónica. Sigue el diseño estructural y teórico de muchos otros programas, pero éste proporciona la posibilidad de realizar un trabajo colaborativo online y en tiempo real, proporcionando un servicio de apoyo a la investigación. Finalmente, el webQDA tiene aplicación en el análisis de los datos del mercado como los consumidores, lo cual lo hace idóneo para la presente investigación.

Con el webQDA se pudo editar, ver, interconectar y organizar los documentos. Al mismo tiempo se puede crear categorías, codificar, filtrar, buscar e interrogar a los datos con el fin de responder a las preguntas de la investigación. Así se asegura una mejor detección de palabras claves

relacionadas a la rúbrica de la **Tabla 18**, y un mejor resumen de resultados a interpretar.

El método para análisis y evaluación de factores que se utilizó fue la metodología de rúbrica. La metodología de la rúbrica es un protocolo de evaluación del desempeño de una organización o una persona, basado en criterios preestablecidos por el evaluador. Tiene el fin de determinar si se están cumpliendo ciertos criterios fundados en objetivos y metas claras (Brown, 2004-2005). Por ello, se recoge información o evidencias sobre el desempeño de la organización; luego, se aplican criterios de calidad y se emite un juicio sobre el valor o mérito de este desempeño. (Salina & Cotillas, 2007).

Los criterios para la evaluación empezaron con la revisión bibliográfica de los principales referentes sobre el caso de gestión e innovación en el mercado de detergentes, en específico para el caso de Alicorp, líder del mercado, siguiente a ello se consultó a expertos del tema de innovación para determinar la relevancia de cada una de las variables seleccionadas, para así determinar la calificaciones y pesos. (Ver **Tabla 18**).

Tabla 18. Metodología de rúbrica, matriz de evaluación de la gestión de Alicorp, durante el período 2012-2015

Autor	Variable de análisis	Dimensiones	Forma de evaluación	Peso (%)
Ansoff (1957)	Tipo de estrategia de crecimiento	Penetración de mercado es medio.	Medio es 5	10%
		Diversificación con nuevos negocios es mucho.	Mucho es 10	
Branderburger (2000), Porter (2000),	Teoría de juegos, Cadena de Valor, Las 5 Fuerzas de competencia, distribuidor y clientes.	Los stakeholders Influyen poco	Se otorgará puntaje del 0, 5 o 10.	10%
		Los Stakeholders Influyen medio		
		Los stakeholders Influyen mucho		
OCDE (2005), Munuera <i>et al.</i> (2012)	Innovación de producto	Nueva fórmula influye	Muy poco o no lo menciona es. Le da igual es 5. Es una mejora que influye es 10.	40%
		Nuevo aroma influye		
		Nuevo empaque influye		
		Nuevos colores del polvo		
		Nuevas funciones adicionales		
Keller (2008), Aaker (1996)	Innovación de Marketing, Valor de marca, posicionamiento de marca	No influencia la marca	Es 0	20%
		La marca le da lo mismo	Es 5	
		La marca lo convence del valor del detergente	Es 10	
	Innovación de Marketing en Distribución	No lo encuentro en las tiendas	Es 0	20%
		No me importa si está o no está	Es 5	
		Siempre está en la tienda	Es 10	

La rúbrica ha agrupado el marco teórico de la tesis en 4 grupos de factores:

El primer grupo de factores **son los tipos de estrategia de crecimiento de Ansoff** (1957), visto en la página 16 en el capítulo de marco conceptual, es decir las estrategias que toman los negocios de manera general para crecer, las que incluyen a las más arriesgadas a la diversificación, que se da cuando la empresa ingresa a un mercado nuevo con una nueva línea de producto; y se tiene a la Penetración de mercado que es cuando la empresa toma estrategias para crecer dentro del mismo mercado en la misma línea de productos que ya tiene, considerando en sus posibilidades variaciones en sus productos, o extensiones de línea variando sus tamaños, envases, presentaciones, etc, siendo esta última la menos arriesgada y la que produce menores riesgos según Ansoff (1957, pág. 114). Considerando que hay menores cambios y menos riesgos en la penetración de mercado según Ansoff, se asigna un valor medio de 5 a dicha estrategia; mientras que la diversificación representa mayores cambios y riesgos, por lo cual se le asigna el máximo valor de 10. Este factor tiene un peso de 15% frente al resto de factores.

Como **segundo factor se considera a un grupo de estrategias** que tienen relación entre ellas, las cinco fuerzas de Porter (2000, pág. 20) y la teoría de juegos que dio lugar a la red de valor (Brandenburger, 2000, pág. 60). Las primeras estrategias evalúan la industria, considerando en esta tesis sólo a los competidores del mercado actual y a los clientes que incluye distribuidores y consumidores; mientras que en la segunda se identifican cómo decisiones y acciones de una empresa repercuten en las decisiones de la competencia y de

los clientes, y viceversa entre ellos. Aquí se evalúa la influencia que se detecta entre los competidores al momento de decidir sus estrategias comerciales, si es baja es 0, si es media es 5, y si es alta es un 10. Este factor tiene un peso de 20%, puesto que las acciones tendrán mayor impacto que el sólo conocer las estrategias de cada empresa por separado como se menciona en el primer factor.

Después de considerar a los dos primeros factores, que son estratégicos, se toma en cuenta al factor de las **innovaciones en producto**, donde se utilizó las características del producto en sí y todas las variables que podría detectar el consumidor como innovaciones o cambios de mejora en el producto, marca o en el canal de distribución. Estas variables se encuentran desarrolladas en la página 38 en el marco conceptual según Munuera *et al.* (2012). Para el caso que el entrevistado mencione que los cambios en el producto son de poca influencia el puntaje es 0; si le da igual es 5, y si considera que dicha mejora influye en la compra o elección del producto es un 10. Considerando que el objetivo de marketing de la empresa según Kotler *et al.* (2013, pág. 15) es que el consumidor detecte el valor recibido por la empresa, lo cual se alcanza con este tipo de innovación, se le asigna que tiene un peso de 25%, pues es uno de los resultados más valorados en términos de innovación y marketing.

Por último está la innovación en Marketing, que en esta tesis considera cambios en la distribución (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012) y la utilización del valor de marca y posicionamiento. (Keller, 2008):

En el caso de la distribución dentro del marketing, se evalúa como la distribución influencia la compra del producto en el punto de venta. Si el consumidor casi no considera o no detecta la influencia se asigna un puntaje de 0, si es media es 5 y si es alta es 10. Este tiene un peso ponderado de 20%.

Para el caso de la marca la situación es similar a la de innovación de producto, pero se tomará en cuenta la influencia de decisión valiéndose de la afinidad o lealtad a una marca por la imagen o historia que el cliente tenga con ella (Aaker, 1996), los puntajes van entre 0, 5 y 10. Y este también tiene un peso de 20%, pues el autor considera que el valor de marca genera grandes resultados a la empresa como se ve en la **Figura 7**.

Como se aprecia en la **Tabla 18**, los 4 grupos de factores tienen similares pesos, puesto que todos son considerados con similar importancia para los resultados de las cifras del mercado.

Finalmente, después de haber evaluado las entrevistas en el webQDA utilizando la rúbrica se obtendrá los resultados en matrices, las que servirán para calcular la calificación para cada factor según indica la **Tabla 19**. Se debe tomar en cuenta que el peso es extraído de la **Tabla 18**.

En la **Tabla 19** se describe la manera en que se calculará el promedio de calificación final de cada factor. En este caso se tiene como ejemplo al factor innovación de marketing, llamado “dimensión” en la rúbrica, el cual incluye el valor de marca y posicionamiento (Aaker, 1996). Los resultados del conteo y análisis realizado en el webQDA muestran que se obtuvo 3 calificaciones de 0 puntos, 7 calificaciones de 5 puntos, y 14 calificaciones de 10 puntos en las

entrevistas a los cuatro públicos entrevistados, por lo tanto, se halla el promedio ponderado realizando una suma de los productos de cada calificación, llegando a un puntaje de 7.29, el cual deberá ser multiplicado por el factor 25% asignado al factor en mención. De esta manera se obtiene una calificación promedio de 1.82. Esta calificación deberá ser sumada a las de los otros factores o “dimensiones”.

Tabla 19. Método de calificación de cada dimensión o variable

Dimensiones	Peso	Calificación			Total referencias	Promedio ponderado	Promedio Calificación final
		0	5	10			
Innovación de Marketing, Valor de marca, posicionamiento de marca	10%	3	7	14	24	$\frac{[(0*3)+(5*7)+(10*14)]}{24} = 7.29$	$7.29 * 25\% = 1.82$

2. Hallazgos de análisis

Después de haber ingresado los resultados de las 25 entrevistas a profundidad, según se muestra en los

ANEXO L, ANEXO M, ANEXO N y ANEXO O, se procede a realizar el conteo de palabras relacionadas a cada factor para valorarlos y obtener la calificación correspondiente, la cual se describirá a continuación.

2.1. Evidencia

Para la evaluación de resultados se ingresan todas las entrevistas al webQDA para el análisis cualitativo, luego se crean las categorías, que son los factores de la rúbrica (Ver **Tabla 18**), se codifican las respuestas para poder extraer las matrices resumen que le dan un resultado a cada factor.

La primera matriz, (Ver **Tabla 20**), es la de las estrategias de crecimiento de Ansoff, donde se presentan 35 respuestas de 5 puntos, y 0 respuestas de 10 puntos, evidenciando que la estrategia más presente es penetración de mercado (Ansoff, 1957).

Tabla 20. Resultados de calificación de Estrategias de Ansoff

Dimensiones	Peso	Calificación		Total referencias	Promedio ponderado	Promedio Calificación final
		5	10			
Estrategias de Ansoff	10%	35	0	35	$[(5*35)+(10*0)]/35=5.0$	$5.0*10%=0.5$

Para el caso del segundo factor, (Ver **Tabla 21**), teoría de juegos (Brandenburger, 2000, pág. 60), cadena de Valor, cinco Fuerzas de Porter (2000) de competencia, distribuidor y clientes, los resultados son 4 respuestas de 0 puntos, 7 respuestas de 5 puntos y 17 respuestas de 10 puntos, obteniendo un puntaje de 28, el cual se pondera y se obtienen 7.32, un puntaje medio alto sobre 10, evidenciando que existe una alta reacción de los competidores del sector industrial, en este caso el de detergentes en Lima.

Tabla 21. Resultados de calificación de Teoría de juegos, Cadena de Valor, 5 Fuerzas de competencia, distribuidor y clientes.

Dimensiones	Peso	Calificación			Total referencias	Promedio ponderado	Promedio Calificación final
		0	5	10			
Teoría de juegos, Cadena de Valor, Las 5 Fuerzas de competencia, distribuidor y clientes.	10%	4	7	17	28	$\frac{[(0*4)+(5*7)+(10*17)]}{28} = 7.32$	$7.32*10\% = 0.73$

Para el caso del tercer factor, innovación de producto según Munuera *et al.* (2012, pág. 264), (Ver **Tabla 22**), los resultados son 12 respuestas de 0 puntos, 16 respuestas de 5 puntos y 78 respuestas de 10 puntos, obteniendo un puntaje de 106, el cual se pondera y se obtienen 8.11, un puntaje alto sobre 10, evidenciando que existe una alta detección de innovación en los detergentes por parte de los entrevistados considerando la **Tabla 6** y la **Figura 10**, es decir cambios de fórmula, nuevas funcionalidades, nuevos tamaños entre otros cambios valorados por el consumidor.

Tabla 22. Resultados de calificación de Innovación de producto

Dimensiones	Peso	Calificación			Total referencias	Promedio ponderado	Promedio Calificación final
		0	5	10			
Innovación de producto	40%	12	16	78	106	$\frac{[(0*12)+(5*16)+(10*78)]}{106}=8.11$	$8.11*40\%=3.24$

Para el cuarto factor, (Ver **Tabla 23**).la innovación de marketing basada en el valor de marca según Aaker (1996) los puntajes son 19 de 0 puntos, 9 de 5 puntos y 38 de 10 puntos, obteniendo un puntaje de 66, el cual al ponderarse se obtiene 6.43, un puntaje medio sobre 10, es decir los entrevistados según los

ANEXO L, ANEXO M, ANEXO N y ANEXO O de la investigación consideran en mediana magnitud el reconocimiento de marca o fidelidad de manera expresa.

Tabla 23. Resultados de calificación de Innovación de marketing basada en el valor de marca

Dimensiones	Peso	Calificación			Total referencias	Promedio ponderado	Promedio Calificación final
		0	5	10			
Innovación de Marketing, Valor de marca, posicionamiento de marca	20%	19	9	38	66	$\frac{[(0*19)+(5*9)+(10*38)]}{66} = 6.43$	$6.43*20\% = 1.28$

En último lugar se encuentra el factor innovación de marketing basada en la distribución según Kotler *et al.* (2012) y la OCDE (2005), (Ver **Tabla 24**), en el cual se obtienen 6 respuestas de 0 puntos, 4 respuestas de 5 puntos y 8 respuestas de 10 puntos, sumando 18 respuestas, que dan como resultado ponderado 5.55 sobre 10, es decir un puntaje medio. Esto se debe a que los entrevistados no detectan mayor innovación en los canales de ventas, tan solo la presencia a la cual ya están acostumbrados. Sólo una experta, Patricia Garcia de Opino.pe **ANEXO M** revela el esfuerzo de Alicorp por motivar y capacitar a sus distribuidores mayoristas y minoristas, sin embargo, en esta tesis sólo se investigó a los minoristas.

Tabla 24. Resultados de calificación de innovación de marketing basada en la distribución

Dimensiones	Peso	Calificación			Total referencias	Promedio ponderado	Promedio Calificación final
		0	5	10			
Innovación de Marketing, Valor de marca, posicionamiento de marca	20%	6	4	8	18	$[(0*6)+(5*4)+(10*8)]/18 = 5.55$	$5.55*20\% = 1.11$

Al unificar los 5 factores en la **Tabla 25**, se suman los puntajes obtenidos en las anteriores **Tabla 20**, **Tabla 21**, **Tabla 22**, **Tabla 23** y **Tabla 24**, dando como resultado un puntaje de 6.63 sobre 10.

2.2. Principales hallazgos

El diseño de investigación, la recopilación de información, el diseño de la metodología para evaluar, la rúbrica, la interpretación y el análisis de resultados brindan los siguientes hallazgos en la presente tesis:

Las **estrategias de crecimiento de Ansoff** (1957) obtiene una calificación de **5 sobre 10**, (Ver **Tabla 20**), es decir según las entrevistas, se considera una influencia media de dicha estrategia. Lo que se ve es que la única estrategia encontrada es penetración de mercado, pues en la mayoría de las entrevistas reconocen que Alicorp ha realizado cambios dentro de su categoría, lo cual comprueba la hipótesis. El único momento donde Alicorp realizó diversificación es en el 2006 (comunicación personal, Vanessa Montero, 1 de marzo 2018) cuando ingresa al mercado de detergentes, considerándose un producto nuevo para ellos; pero en el periodo de evaluación del 2012 y 2015 no ingresa dicho dato.

Tabla 25. Resultados de los 5 factores que influyen la gestión de Alicorp, 2012-2015

Autor	Variable de análisis	Calificación poderada (Sobre 10)
Ansoff (1957)	Tipo de estrategia de crecimiento	0.75
Branderburger (2000), Porter (2000),	Teoría de juegos, Cadena de Valor, Las 5 Fuerzas de competencia, distribuidor y clientes.	1.46
OCDE (2005), Munuera <i>et al.</i> (2012)	Innovación de producto	2.03
Keller (2008), Aaker (1996)	Innovación de Marketing, Valor de marca, posicionamiento de marca	1.28
	Innovación de Marketing en Distribución	1.11
TOTAL		6.63

Las estrategias de teoría de juegos, cadena de valor (Brandenburger, 2000, pág. 60), las cinco fuerzas (Porter, 2000) considerando a la competencia y clientes obtienen un **puntaje de 7.32 sobre 10**, un puntaje alto tomando en cuenta que la mayor parte de entrevistas son a consumidoras que no realizan una comparación entre las estrategias y actividades de los competidores, sin embargo, si detectan que los competidores influyen mucho entre ellos al momento de decidir sus nuevas variedades, tamaños, y presentaciones.

La Innovación de producto según Munuera *et al.* (2012, pág. 264), basada en la detección de cambios de color, aromas, tamaños, empaque, funciones y uso, obtienen una calificación de **8.11 sobre 10, siendo la más alta de todos los factores evaluados**. Los consumidores perciben muchos cambios y beneficios en los tamaños, aromas, funciones, etc, por ello la innovación en el mismo producto es bien valorada.

Innovación de marketing, basándonos en el valor de marca y posicionamiento (Aaker, 1996) que tiene cada marca en la mente del consumidor, y el sentimiento y fidelidad que puede haber la marca, tiene una gran influencia, y es detectado en esta investigación. Por lo visto el posicionamiento ganado desde hace muchos años es bien valorado al momento de decidir en el punto de venta, pues se obtiene una **calificación de 6.43 sobre 10**.

La Innovación de marketing en distribución según Kotler *et al.* (2012), se refiere a la importancia y la influencia de una buena distribución, con técnicas de incentivos a los distribuidores, buena exhibición, programas de capacitación

de ventas para hacer el canal mucho más eficiente y para obtener resultados favorables para la marca, esta obtiene una **calificación de 5.55 sobre 10**, pues los entrevistados no reconocen gran importancia en este, incluso algunos comerciantes mencionan que no tienen una buena relación con sus distribuidores mayoristas, detectando que no tienen una relación directa con Alicorp.

Al sumar los valores de los 5 factores, resulta **el valor de 6.6 sobre 10**, es decir, según el diseño, metodología y evaluación de la investigación, la **influencia de los 5 factores mencionados es media alta** en los resultados de Alicorp en su gestión de detergentes en Lima.

Asimismo, según la investigación realizada, tanto de fuentes primarias y secundarias, es propicio identificar cuáles efectos de la innovación mencionados por (OCDE, 2005) que se cumplen en este caso. (Ver **Tabla 22**).

Tabla 26. Objetivos y efectos de la innovación

Referidos a	Producto	¿Se cumple?	Marketing	¿Se cumple?
Competencia, demanda y mercados				
Aumentar o mantener la cuota de mercado	*	SI	*	SI
Introducirse en nuevos mercados	*	SI Bolivar en el 2004	*	SI Bolivar en el 2004
Aumentar la visibilidad o la exposición de los productos			*	SI
Producción y distribución				
Mejorar la calidad de los bienes y servicios	*	SI		
Reducir el consumo de materiales y de energía	*			
Cumplir las normas técnicas del sector de actividad	*			
Organización del lugar de trabajo				
Establecer relaciones más estrechas con la clientela		SI	*	
Varios				
Reducir el impacto ambiental o mejorar la sanidad y la seguridad	*			
Respetar las normas	*			

Fuente: (OCDE, 2005)

Los hallazgos de la investigación realizada han sido expresados en el acápite anterior, en la **Tabla 25**, los cuáles le otorgan un puntaje a cada factor evaluado. Luego de ello se revisa el cumplimiento de los objetivos de innovación de producto y marketing en la **Tabla 26**, detectando el cumplimiento de todos ellos.

La hipótesis que se busca probar es: **El enfoque de gestión estratégica utilizada por Alicorp es penetración de mercado** para desarrollar innovaciones en sus productos, marcas y canales de distribución en el mercado limeño de detergentes, logrando aumentar su cuota de mercado, mejor calidad de sus productos, introducirse en nuevos mercados, aumentar visibilidad de sus productos para lograr relaciones más estrechas con sus clientes frente a su competencia 2012 al 2015. En la **Figura 30** se aprecia de manera gráfica el cumplimiento de la presencia de factores y de objetivos logrados según los hallazgos de esta tesis.

En cuanto al enfoque de gestión estratégica utilizada por Alicorp se verifica que **es penetración de mercado** cuando se realiza la revisión de su historial de estrategias y tácticas en el marco contextual y al realizar la entrevista a Vanessa Montero la cual se muestra en el **ANEXO digital AA** y en el **ANEXO G**. Ella menciona que se realizan innovaciones en la línea de producto detergentes, centrándose en su megarmarcas. Estas innovaciones son de aromas, funcionalidad del detergente, empaques, nombres de sub-marcas, entre otros. Por lo tanto, se verifica la primera parte de la hipótesis.

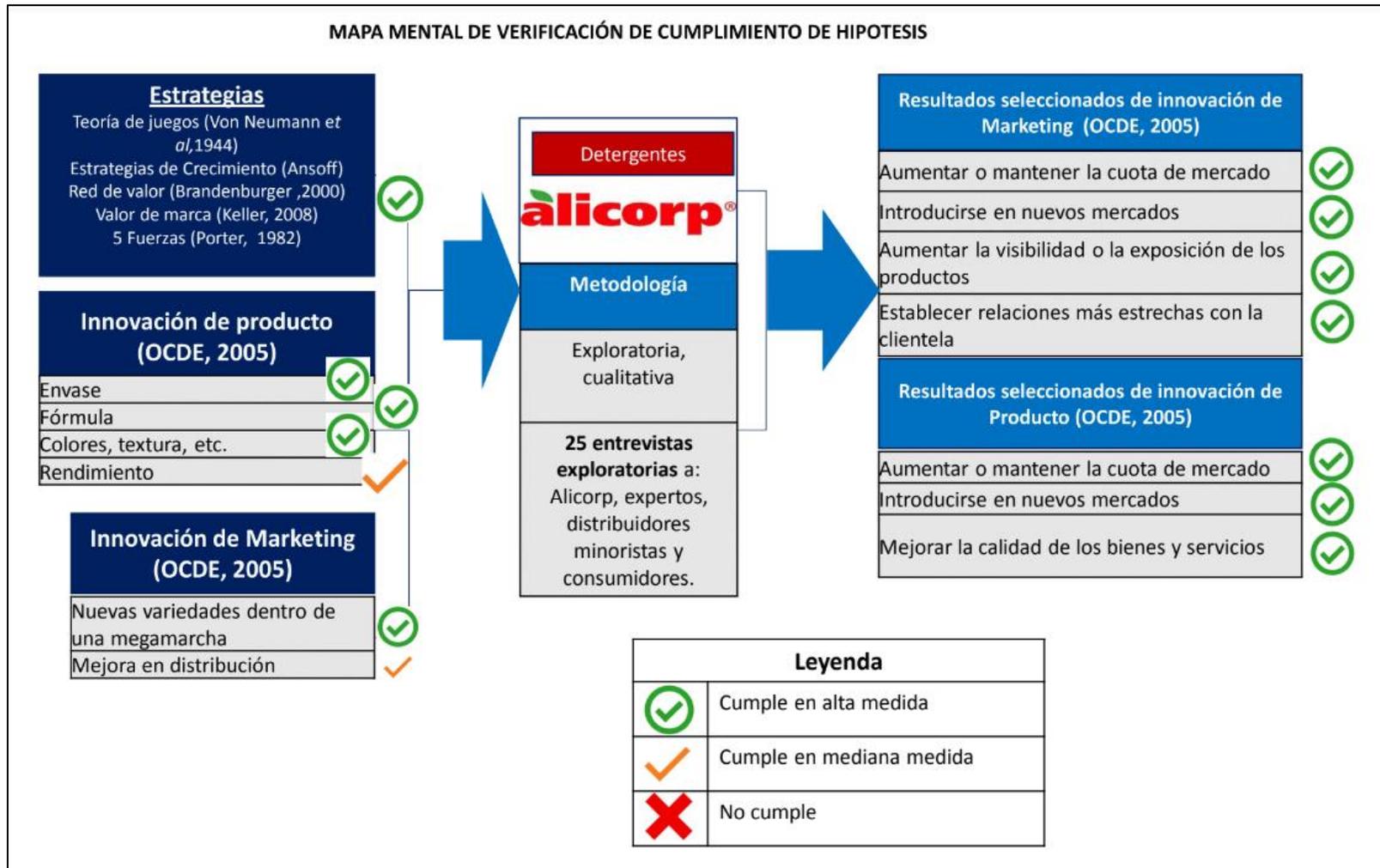


Figura 30. Verificación de cumplimiento de hipótesis

Para verificar el desarrollo de innovaciones de productos, marcas y canales de distribución se realizaron las entrevistas a los consumidores y distribuidores minoristas de bodegas y puestos de mercados, quienes mencionaron que si habían detectado nuevas variedades dentro de cada marca, estas innovaban en el producto en sí como el aroma y funcionalidad y en los empaques, lo cual forma parte de la innovación de producto, pero a su vez es una innovación de marketing, pues los clientes demuestran que el valor de marca genera fidelidad, ya que mencionan la importancia del prestigio de las marcas Bolívar, Opal y Marsella, con mayor incidencia en las dos primeras, reconociendo que las compran por ser “esa marca”, “ya conocida”, “es buena”, demostrando su relación de “conexión” que menciona (Keller, 2008) en la pirámide de resonancia de la marca en el consumidor. (Ver **Figura 5**). Para el caso de innovaciones de canales de distribución los minoristas, en el **ANEXO O** se aprecia que no reconocen grandes cambios en la manera de distribuir, pues mencionan que los mayoristas que los atienden no les brindan el mejor servicio, sin embargo en las entrevistas a los expertos en el **ANEXO M** si se menciona el esfuerzo de Alicorp de motivar con capacitaciones a sus canales de distribución a fin de lograr una mejor exhibición en sus locales, así como concursos y premios si logran sus objetivos. Por ello, en el punto de resultados de distribución es el único donde la prueba de hipótesis obtiene una aprobación media. Ante ello se cree que se necesita entrevistar a los mayoristas quienes tienen una relación más directa con Alicorp.

Tabla 27. Beneficios obtenidos por Alicorp como producto de innovación en detergentes

Objetivo	Cumplimiento
Aumentar o mantener la cuota de mercado.	Sí se cumple. (Ver Figura 18), donde Bolívar, Marsella, Opal y Trome ganan participación de mercado de manera constante del 2012 al 2015.
Introducirse en nuevos mercados.	Sí se cumple. Lo demuestra Bolívar en el año 2004 cuando ingresó al Perú. Asimismo está el ingreso de la marca Trome, que va dirigida a zona rural de Lima y Provincias del Perú.
Aumentar la visibilidad o la exposición de los productos.	Sí se cumple en mediana intensidad. Patricia Garcia, según el Anexo H menciona el esfuerzo de Alicorp capacitar y motivar a sus distribuidores minoristas a mejorar su exhibición a fin de lograr mayores ventas y ganancias. Los minoristas no reconocen innovaciones en la distribución, pero si muestran buena exhibición de productos.
Mejorar la calidad de los bienes y servicios.	Sí se cumple. Los detergentes brindan el beneficio de la limpieza de ropa y de hogar, y sus nuevos aromas brindan una nueva experiencia de aromaterapia (Ver ANEXO L).
Establecer relaciones más estrechas con la clientela.	Sí se cumple. El ranking de marcas más valoradas por los peruanos mostrada en las Tabla 10 y Tabla 11 es prueba de la estrecha relación que sienten con las marcas de Alicorp, para el caso de detergentes es con Bolívar

En cuanto a los logros obtenidos por realizar las innovaciones en producto, marketing, considerando la marca y distribución, se llega a verificar

que los beneficios planteados por la (OCDE, 2005) mostrados en la **Tabla 26** sí llegan a obtenerse como se ha desarrollado en el acápite anterior, y como se muestra en la **Tabla 27**.

Es importante reconocer que muchas entrevistas a los consumidores en los puntos de ventas se dieron con mucha prisa, detectándose que sus respuestas eran muy espontáneas sin analizar la situación a profundidad. Ello hace que sus respuestas sean mucho más ácidas al momento de evaluar la influencia de la gestión e Alicorp en el desempeño del mercado de detergentes. Por lo tanto, la hipótesis planteada en la presente tesis se cumple en un grado medio alto.



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El presente trabajo unifica la investigación de entrevistas a profundidad a distintos actores definidos por (Porter, 2000) en el análisis de las 5 fuerzas, así como los actores planteados en la Red de Valor de (Brandenburger, 2000, pág. 60), gracias a los cuales se definió que la investigación sería a los consumidores, y distribuidores.

Se demuestra que el enfoque de gestión estratégica utilizada por Alicorp es penetración de mercado, la cual desarrolla innovaciones en el mismo mercado y en la misma línea de productos según (Ansoff, 1957)

Las innovaciones verificadas son de producto y marketing centrándose la distribución y en las marcas más valiosas, también llamadas megarmarcas por Alicorp. Las innovaciones de producto son de aromas, funcionalidad del detergente, empaques, y las innovaciones de Marketing son las extensiones de línea con la misma marca, nombres de sub-marcas con nuevas variedades en cada detergente, cambios de etiquetas y tamaños que generan una mejor visualización del valor ofrecido por cada detergente.

Después de realizar la investigación a los consumidores y distribuidores minoristas de bodegas y puestos de mercados, así como a los expertos y a Alicorp, se define que las innovaciones son: nuevas variedades dentro de cada marca, las que innovaban en el producto en sí como el aroma y funcionalidad y en los empaques, lo cual forma parte de la innovación de producto, pero a su vez es una innovación de marketing, pues los clientes demuestran que el valor

de marca genera fidelidad, ya que mencionan la importancia del prestigio de las marcas Bolívar, Opal y Marsella, con mayor incidencia en las dos primeras, reconociendo que las compran por ser “esa marca”, “ya conocida”, “es buena”, demostrando su relación de “conexión” que menciona (Keller, 2008) en la pirámide de resonancia de la marca en el consumidor. (Ver **Figura 5**).

Para el caso de innovaciones de canales de distribución los minoristas, ellos no reconocen grandes cambios en la manera de distribuir, pues mencionan que los mayoristas que los atienden no les brindan el mejor servicio, sin embargo, en las entrevistas a los expertos si se menciona el esfuerzo de Alicorp de motivar con capacitaciones a sus canales de distribución a fin de lograr una mejor exhibición en sus locales, así como concursos y premios si logran sus objetivos. Por ello, en el punto de resultados de distribución es el único donde la prueba de hipótesis obtiene una aprobación media.

Producto de las entrevistas se reconoce también que la investigación al consumidor es vital en todo proceso de innovación, pues el consumidor es quien brinda la información necesaria para realizar las modificaciones, y es él quien continuará evaluando los productos que van saliendo al mercado para decidir si desea comprarlos o no. Recordemos que el consumidor final es cambiante, y en el caso de Lima está segmentado de manera granulada, llenos de contrastes.

Al reconocer la presencia de los 5 factores analizados se pasa a realizar una verificación del cumplimiento de objetivos de los detergentes de Alicorp, obteniendo 4 resultados como muestra la **Tabla 26**:

- *Aumentar o mantener la cuota de mercado.* Se verificó en el marco contextual en la **Figura 18**, donde Bolívar, Marsella, Opal y Trome ganan participación de mercado de manera constante del 2012 al 2015. Además las últimas noticias que se tiene de Alicorp al 2017 es que la empresa sigue a contracorriente (respecto a la desaceleración de consumo en el Perú en los últimos años), pues las ventas de consumo masivo en el Perú se contrajeron en 4.1%, sin embargo las ventas de Alicorp en esta categoría crecieron 6.2%. (Semana Económica, 2018).
- *Introducirse en nuevos mercados.* Lo demuestra Bolívar en el año 2004 cuando ingresó al Perú, teniendo una excelente aceptación gracias a tener una megamarca muy querida, antes de jabón de lavar ropa, por el consumidor peruano. Asimismo, está el ingreso de la marca Trome, que va dirigida a zona rural de Lima y Provincias del Perú.
- *Aumentar la visibilidad o la exposición de los productos:* En entrevistas con los expertos y distribuidores se puede detectar la presencia explícita de las marcas Bolívar, Marsella y Opal en los puntos de venta. Asimismo, Patricia García en la entrevista que nos brinda, digitada en el **Anexo B** menciona el esfuerzo de Alicorp en trade marketing al capacitar y motivar a sus distribuidores minoristas a mejorar su exhibición a fin de lograr mayores ventas y ganancias.
- *Mejorar la calidad de los bienes y servicios.* Todos sus bienes buscan generar bienestar en la sociedad. En el caso de detergentes el beneficio cubre la necesidad de limpieza de ropa y de hogar, además los nuevos aromas brindan una nueva experiencia de aromaterapia según la

entrevista realizada a Vanessa Montero que se puede apreciar en el **Anexo B.**

- *Establecer relaciones más estrechas con la clientela.* El ranking de marcas más valoradas por los peruanos mostrada en las **Tabla 10** y **Tabla 11** es prueba de la estrecha relación que sienten con las marcas de Alicorp, para el caso de detergentes es con Bolívar.

Cabe mencionar que muchas entrevistas a los consumidores en los puntos de ventas fueron cortas, logrando respuestas espontáneas por parte de los ellos. Esto hace que sus respuestas sean mucho más sinceras al evaluar la influencia de la gestión e Alicorp en el desempeño del mercado de detergentes.

Por tanto, **la hipótesis planteada en la presente tesis se cumple en un grado medio alto.**

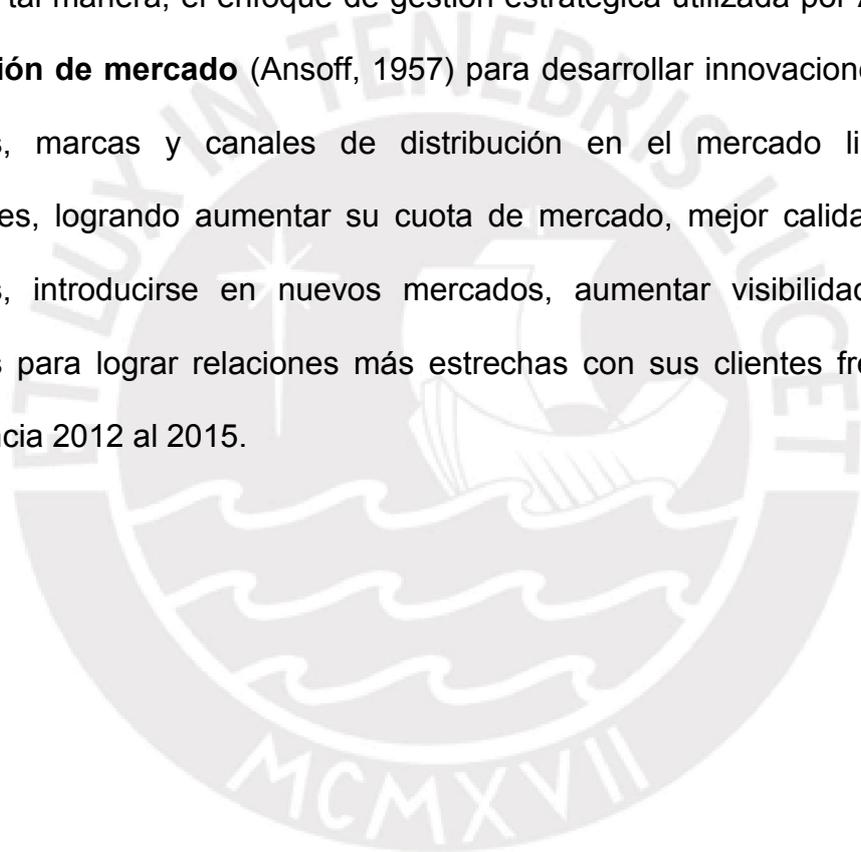
Existe una falta de material académico especializado en innovación de marketing, sin embargo, si se investiga se puede encontrar información valiosa, pues existen categorías de consumo masivo con una gran cantidad de información de mercado en diversas bases de datos de investigadoras de mercado, o en fuentes comerciales como diarios de gestión empresarial. Ante ello es importante continuar con investigaciones que propicien el interés del sector empresarial por

La gestión de Alicorp en detergentes es un modelo claro de que realizando innovación de producto y de marketing dentro de la organización, siempre adaptándose al consumidor con sus características sociales, psicográficas,

culturales, y económicas, se puede lograr un alto crecimiento de sus marcas, así como llegar a liderar un mercado e impulsarlo a crecer.

Son muchos los factores que llevan al éxito a una organización, si bien, en la presente tesis se eligieron factores de estrategia e innovación, y resulta que existe una relación muy estrecha entre estos y el éxito de Alicorp en su gestión de detergentes en Lima.

De tal manera, el enfoque de gestión estratégica utilizada por Alicorp es **penetración de mercado** (Ansoff, 1957) para desarrollar innovaciones en sus productos, marcas y canales de distribución en el mercado limeño de detergentes, logrando aumentar su cuota de mercado, mejor calidad de sus productos, introducirse en nuevos mercados, aumentar visibilidad de sus productos para lograr relaciones más estrechas con sus clientes frente a su competencia 2012 al 2015.



2. Recomendaciones

Los hallazgos de la presente tesis pueden servir como base para continuar la investigación acerca de la innovación en empresas de consumo masivo, o de detergentes específicamente.

Alicorp puede continuar con las innovaciones en su línea de detergentes, pues los resultados son evidenciados por los participantes de la industria, y está generando grandes beneficios de innovación como lo son: el aumento de cuota de mercado, introducción en nuevos mercados, aumento de la visibilidad o la exposición de los productos, mejora de la calidad de los bienes y tener una estrecha relación con la clientela gracias al gran valor de sus marcas y gran posicionamiento.

Para próximas investigaciones es propicio realizar entrevistar a la competencia para conocer el historial de las reacciones estratégicas y tácticas que hay entre ellas.

También se recomienda entrevistar a los mayoristas quienes tienen una relación más directa con Alicorp y pudiendo dar a conocer las innovaciones que hay en los canales de distribución que están generando un crecimiento en las ventas del mercado de detergentes, y como mayor incidencia en las marcas de Alicorp.

Otras futuras investigaciones pueden ser en innovación de marketing enfocada en cambios en la comunicación, publicidad y otras herramientas de comunicación para generar valor en determinadas marcas y en la categoría de detergentes.

Asimismo, se puede realizar un profundo análisis de precios, ya que existe un segmento que busca el *value for money*, es decir buscan marcas económicas, que cada vez tienen más demanda según Vanessa Montero (comunicación personal, 1 de marzo de 2018). (Ver **ANEXO L**).

Las marcas que más crecimiento han tenido en los últimos cinco años han sido las marcas más económicas como Patito, Sapolio, Marsella (CCR Research, 2015), las cuales se venden en presentaciones de poco gramaje, ideal para un consumidor que está acostumbrado a comprar con un ticket promedio bajo, por lo cual también es un caso de estudio que podría generar modelos de negocio de marcas B, de bajos precio y gran valor.

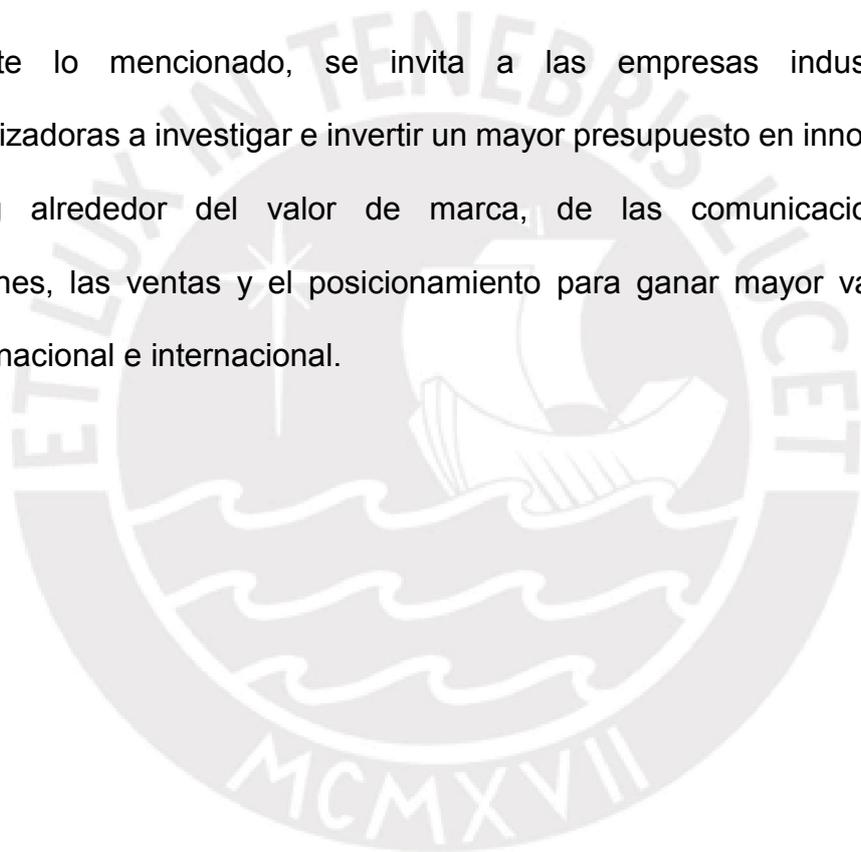
Para poder innovar es imprescindible conocer al consumidor en todos sus segmentos para entender sus necesidades, y crear productos adaptados a ellos; eso hará que él valore más el producto y la marca, generando crecimiento para las empresas e industria. El consumidor final es cambiante, y en el caso de Lima está segmentado de manera granulada, llenos de contrastes entre zonas **Figura 28** y en cada zona. Esta complejidad crea una gran oportunidad para seguir innovando en cada tipo de público de consumidor a fin de aportarle valor a sus vidas a través de productos de limpieza como los detergentes.

El Perú tiene una baja actividad en implementación de sus investigaciones y desarrollos (CONCYTEC, 2016), por ello se invita al estado a crear mayores fondos concursables de innovación de Marketing (INNOVATE, 2018) , que son basados en investigación, desarrollo, pero sobre todo son implementación de dicha innovación. Gracias a los nuevos fondos que tiene CONCYTEC se crean grandes oportunidades de aplicar innovaciones en diferentes sectores, lo cual

generará beneficios y desarrollo al país, pues se verán favorecidas las empresas y se generará bienestar para la población. También INNOVATE (2018) reconoce que

...El 71% de empresas que invierten en marketing son de servicios, el 20% son del sector comercial y solo el 9% corresponden al sector agroindustrial... las empresas que aspiren a ser competitivas y productivas a nivel nacional e internacional deben destinar sus esfuerzos a comprender la importancia de aplicar estrategias comerciales y prácticas modernas del marketing INNOVATE (2018).

Ante lo mencionado, se invita a las empresas industriales y comercializadoras a investigar e invertir un mayor presupuesto en innovación de marketing alrededor del valor de marca, de las comunicaciones, las promociones, las ventas y el posicionamiento para ganar mayor valor en el mercado nacional e internacional.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Alicorp. (2010). *Memoria Anual 2010*. Alicorp. Obtenido de Alicorp:
www.alicorp.com.pe

Alicorp. (2012). *Memoria Anual 2012*. Alicorp. Obtenido de Alicorp:
www.alicorp.com.pe

Alicorp. (2013). *Memoria anual 2013*. Alicorp. Obtenido de Alicorp:
www.alicorp.com.pe

Alicorp. (2015). *Memoria anual 2015*. Alicorp. Obtenido de Alicorp:
<https://www.alicorp.com.pe/alicorp-ir/public/informacion-financiera/reportes-financieros/memoria-anual.html>

Alicorp. (15 de Marzo de 2018). *Nosotros*. Alicorp 2018. Obtenido de Alicorp:
<http://www.alicorp.com.pe/alicorp/nosotros/vision-mision-y-valores.html>

América Económica. (2010). *América Económica*. Obtenido de
<http://semanaeconomica.com/articulo/empresa/negocios/123768-ariel-alcanzo-una-participacion-de-mercado-de-26-4-en-el-2009/>

Ansoff, I. (1957). Estrategias para la diversificación. *Harvard Review*, 113-124.

APEIM. (2016). *Data Encuesta nacional de hogares*. Lima: APEIM.

Arellano, R. (5 de diciembre de 2016). Arellano Marketing: 6 grandes tendencias del consumidor peruano. (ElComercio, Entrevistador)
Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/arellano-marketing-6-grandes-tendencias-consumidor-peruano-152039>

- Banco Mundial. (31 de Diciembre de 2015). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Obtenido de Informes de Banco Mundial:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- BCR. (Febrero de 2018). *BCRP*. Obtenido de BCRP:
<https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-expectativas-empresas-respecto-2018-mejoran-abril-noticia-517638>
- Brandenburger. (2000). *El juego correcto, Uso de la teoría de juegos para formar la estrategia*. USA: Harvard.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (2000). *El juego correcto: Uso de la teoría de juegos para formar la estrategia*. USA: Harvard.
- Brown, S. (2004-2005). Evaluación para el aprendizaje. Learning and teaching in higher education.
- CCR Research. (2015). *Auditoría de detergentes en Perú*. Lima: CCR.
- CCR Research. (2015). *Auditoría de detergentes en Perú*. Lima: CCR.
- CEPAL. (2009). *Innovar para crecer, desafíos y oportunidades para el desarrollo*. Santiago de Chile: ONU.
- Chandler. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. USA: MIT Press.
- Codigo.pe. (29 de Septiembre de 2015). *Codigo.pe*. Obtenido de Codigo.pe:
<https://codigo.pe/marcas/alicorp-supera-en-ventas-de-detergentes-a-pg/>
- CONCYTEC. (2016). *concytec.gob.pe*. Obtenido de [concytec.gob.pe](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf):
https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf
- Corbetta, P. (2007). *Metodologías y técnicas de investigación social*. Valencia: McGrawHill.

Diario La República. (30 de Septiembre de 2015). *La República*. Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/marketing/707573-alicorp-vence-en-ventas-los-detergentes-de-pg>

Gestión, D. (3 de Diciembre de 2013). *Diario Gestión*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/alicorp-vende-negocio-alimento-mascotas-chilena-carozzi-70296>

GfK. (2013). *Comportamiento de la población usuaria de Internet*. Lima: GfK.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGrawHill.

INEI. (2013). *INEI*. Obtenido de INEI.

INEI. (Febrero de 2018). *Instituto Nacional de Estadística e Informática y Ministerios de Agricultura y Riego, Energía y Minas y de la Producción*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática y Ministerios de Agricultura y Riego, Energía y Minas y de la Producción.: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>

INNOVATE. (26 de marzo de 2018). *INNOVATE. Innovación en marketing*. Obtenido de innovate: <https://innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/1470-convocan-a-empresas-agroindustriales-para-participar-en-programa-de-asesorias-comerciales>

Ipsos. (2012). *Liderazgo en cuidado personal y limpieza del hogar*. IPSOS. Obtenido de IPSOS: https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2013-01/Liderazgo_limpieza_del_hogar_y_personal_2012.pdf

- Ipsos. (18 de Agosto de 2014). *Ipsos*. Obtenido de Ipsos:
<https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-de-la-bodega-y-el-bodeguero-0>
- Ipsos Perú. (20 de Marzo de 2017). *Ipsos Perú*. Obtenido de Infome de Opinión Perú: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/Opinion%20Data%20Marzo%202017.pdf>
- Ipsos Perú. (15 de Abril de 2018). *Ipsos Perú*. Obtenido de Informe de Opinión Perú: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-04/Opinion-Data-Abril-2018.pdf>
- Kantar Millward Brown y el Grupo WPP. (8 de Febrero de 2017). *BrandZ Perú Top 20*. Obtenido de Gestion.pe: <https://gestion.pe/tendencias/amor-marcas-son-20-valoradas-pais-128231?href=tepuedeinteresar>
- Kantar WorldPanel. (30 de Abril de 2013). *Kantar WorldPanel*. Obtenido de Kantar WorldPanel: <https://gestion.pe/economia/empresas/amas-casa-deciden-90-compras-consumo-hogar-37304>
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de la marca*. Mexico: PrenticeHall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Justicia. (2013). *Diagnóstico situacional de la seguridad ciudadana en el Perú*. Lima: Ministerio de Justicia.
- Munuera Alemán, J. L., & Rodriguez Rodriguez, A. I. (2012). *Estrategias de Marketing*. Madrid: ESIC.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo*. España: OCDE.

Opinión Pública de América Latina . (2012). *El barómetro de las Américas*.

Nashville: Vanderbilt University.

personal, e. (Febrero de 2018).

Perú Retail. (15 de Septiembre de 2011). *Perú Retail*. Obtenido de Perú Retail:

<https://www.peru-retail.com/alicorp-se-despide-del-negocio-de-helados/>

Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los*

sectores industriales y de la competencia (38 ed.). México: Grupo

editorial Patria. Recuperado el 2017

Porter, M. (2011). ¿Qué es estrategia? *Harvard Business Review*, 108.

Salina, B., & Cotillas, C. (2007). *La evaluación de los estudiantes en la*

Educación Superior. Valencia: Servei de Formació Permanent,

Universitat de Valencia.

Schumpeter. (2010). *¿Puede sobrevivir el capitalismo? La destrucción creativa*

la destrucción creativa y el futuro de la economía global. Estados

Unidos: Capitán Swing Libros.

Semana Económica. (23 de Febrero de 2018). *semanaeconomica.com*.

Obtenido de Semana Economica:

[http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-](http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/268564-alicorp-sigue-a-contracorriente-crecio-en-el-2017-pese-a-la-contraccion-del-consumo-masivo/?ref=f-rt)

[masivo/268564-alicorp-sigue-a-contracorriente-crecio-en-el-2017-pese-](http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/268564-alicorp-sigue-a-contracorriente-crecio-en-el-2017-pese-a-la-contraccion-del-consumo-masivo/?ref=f-rt)

[a-la-contraccion-del-consumo-masivo/?ref=f-rt](http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/268564-alicorp-sigue-a-contracorriente-crecio-en-el-2017-pese-a-la-contraccion-del-consumo-masivo/?ref=f-rt)

Trout, J. (2004). *La estrategia según Trout*. Madrid: McGrawHill.

Universidad Isabel I de Castilla. (2013). *BlogEmpresarial.Universidad Isabel I*

de Castilla. (D. Rebollo, Editor) Obtenido de www.UI1.es:

[https://www.ui1.es/blog-ui1/la-teoria-de-los-juegos-y-su-aplicacion-en-el-](https://www.ui1.es/blog-ui1/la-teoria-de-los-juegos-y-su-aplicacion-en-el-mundo-empresarial)

[mundo-empresarial](https://www.ui1.es/blog-ui1/la-teoria-de-los-juegos-y-su-aplicacion-en-el-mundo-empresarial)

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. USA: Princeton University Press.

Y&R. (2014). *Top 100 BAV (BrandAsset Valuator)*. Lima: Y&R.



ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia.....	135
ANEXO B: Matriz de recolección de información	140
ANEXO C: Guía de entrevista a consumidoras de detergentes	151
ANEXO D: Guía de entrevista a ejecutiva de Alicorp	152
ANEXO E: Guía de entrevista a expertos	154
ANEXO F: Guía de distribuidores minoristas	155
ANEXO G: Ficha técnica de entrevista a Ejecutiva de Alicorp	157
ANEXO H: Ficha técnica de entrevista a experta Patricia Pellón.....	158
ANEXO I: Ficha técnica de entrevista a experta Patricia García	159
ANEXO J: Ficha técnica de entrevista a consumidores	160
ANEXO K: Ficha técnica de entrevista a distribuidores minoristas	161
ANEXO L: Matriz de resultado de entrevista a Ejecutiva de Alicorp, transcripción de audios grabados	163
ANEXO M : Matriz de resultados de entrevistas a Expertos. Transcritos en plena entrevista.....	176
ANEXO N: Matriz de resultados de entrevistas a consumidores, transcripción de audios grabados.....	185
ANEXO O: Matriz de resultados de entrevistas a distribuidores minoristas, transcripción de audios grabados.....	199
ANEXO P: Consentimientos informados.....	250
ANEXO Q: Grabaciones de entrevistas a la empresa, los expertos, y minoristas.....	253

**ANEXO R: Temas de tesis de Maestría Gestión y Política de la Innovación
y la Tecnología del Repositorio de tesis de la Escuela de Posgrado PUCP.**

Extraído el 21/10/2018. 254



ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia

Matriz de consistencia						
LA INNOVACIÓN EN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: ANÁLISIS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ALICORP EN EL MERCADO DE DETERGENTES EN LIMA, PERÚ, 2012-2015						
	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		
				VARIABLES	FUENTES DE INFORMACIÓN	SUB CAPÍTULOS
GENERAL	¿Cuál y cómo es el enfoque de gestión estratégica utilizada por ALICORP para desarrollar innovaciones en sus productos y marketing en el mercado limeño de detergentes, considerando a su competencia, a sus distribuidores y consumidores del 2012 al 2015??	Analizar el enfoque de gestión estratégica utilizada por Alicorp para desarrollar innovaciones en sus productos y canales de distribución en el mercado limeño de detergentes considerando a su competencia, a sus distribuidores y consumidores del 2012 al 2015.	El enfoque de gestión estratégica utilizada por Alicorp es penetración de mercado para desarrollar innovaciones en sus productos, marcas y canales de distribución en el mercado limeño de detergentes, logrando aumentar su cuota de mercado, mejor calidad de sus productos, introducirse en nuevos mercados, aumentar visibilidad de sus productos para lograr relaciones más estrechas con sus clientes frente a su competencia 2012 al 2015.	Gestión estratégica Estrategias 1. Participación de mercados de fabricantes y marcas de detergentes. 2. Adaptabilidad al cambio de Alicorp 3. Competidores 4. Cliente peruano 5. Poder de negociación de los clientes 6. Rivalidad entre competidores 7. Crecimiento del mercado de detergentes limeño	Alicorp (2016) América Económica. (2010) Brandenburger. (2000). Banco Mundial. (20 de septiembre de 2017). Chandler. (1962) Kotler, P. y. (2013). Mintzberg, H. (1999) Porter, M. (2000). Informe de auditoría de productos detergentes CCR (2012-2015) Schumpeter. (2010)	Análisis de caso de detergentes Alicorp, Perú

Matriz de consistencia

LA INNOVACIÓN EN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: ANÁLISIS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ALICORP EN EL MERCADO DE DETERGENTES EN LIMA, PERÚ, 2012-2015

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		
				VARIABLES	FUENTES DE INFORMACIÓN	SUB CAPÍTULOS
CAP. 1 MARCO TEÓRICO	¿Cuáles son los fundamentos teóricos de gestión estratégica que utiliza Alicorp cuando buscan desarrollar productos innovadores dentro de la categoría detergentes?	Identificar los fundamentos teóricos de gestión estratégica que se utiliza en empresas de consumo masivo cuando buscan desarrollar productos innovadores.	La gestión estratégica que utilizan las empresas con innovación de producto e innovación de marketing requiere entender el perfil del cliente asociado al consumo masivo, para lo cual se utiliza estrategias de cadena de valor basada en la teoría de juegos, estrategias de valor de marca y posicionamiento de marca para ganar el liderazgo en este tipo de mercado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia empresarial 2. La industria y sus participantes 4. Nivel de poder de los participantes 5. Estrategias de branding 6. Tipos de innovación 7. Nuevos productos 8. Distribución de consumo masivo 	Ansoff, I. (1965) Brandenburger. (2000). Chandler. (1962) Kotler, P. y. (2013). Mintzberg, H. (1999) Munuera (2007) Porter, M. (2000). Schumpeter. (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. La estrategia empresarial 2. La teoría de juegos 3. La red de valor 4. Modelo de competitividad de las 5 fuerzas de Porter 5. Branding, valor de marca 6. La innovación 7. Generación de productos nuevos 8. Distribución de productos de consumo masivo

Matriz de consistencia

LA INNOVACIÓN EN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: ANÁLISIS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ALICORP EN EL MERCADO DE DETERGENTES EN LIMA, PERÚ, 2012-2015

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		
				VARIABLES	FUENTES DE INFORMACIÓN	SUB CAPÍTULOS
CAP. 2 MARCO CONTEXTUAL	¿Cómo se desarrolla la industria de detergentes en el contexto de Lima, Perú, centrándonos en sus competidores, canales de distribución y el consumidor del 2012 al 2015?	Describir el desarrollo de la industria de detergentes en Lima, Perú, centrándonos en sus competidores, canales de distribución y el consumidor del 2012 al 2015.	Existe un alto desarrollo de industria de detergentes en el Perú del 2012 al 2015 gracias al alto grado de innovación en el producto y en marketing pensando en el consumidor peruano, lo cual va de la mano con una alta competitividad.	1. Participación de mercados de fabricantes y marcas de detergentes. 2. Adaptabilidad al cambio de Alicorp 3. Competidores 4. Cliente peruano 5. Poder de negociación de los clientes. 6. Rivalidad entre competidores 7. Crecimiento del mercado de detergentes limeño	BCRP (2016) INEI (2016) SBS (2016) America Económica (2016) Informe de auditoría de productos detergentes CCR (2012-2015) Alicorp (2015)	1. Análisis de factores políticos, económicos, sociales-culturales, tecnológicos, ecológicos, legales del Perú. 2. Análisis de los participantes de la cadena de valor, fabricantes, distribuidores y consumidores. 3. Análisis de las fuerzas de Porter 4. Competidores actuales de la industria y sus marcas 5. Distribuidores 4. Canal de distribución 6. Consumidores

Matriz de consistencia

LA INNOVACIÓN EN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: ANÁLISIS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ALICORP EN EL MERCADO DE DETERGENTES EN LIMA, PERÚ, 2012-2015

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		
				VARIABLES	FUENTES DE INFORMACIÓN	SUB CAPÍTULOS
CAP. 3 MARCO ESPECÍFICO	¿Cuál y cómo es el enfoque de gestión estratégica utilizada por ALICORP para desarrollar innovaciones en sus productos y marketing en el mercado limeño de detergentes, considerando a su competencia, a sus distribuidores y consumidores del 2012 al 2015?	Investigar y analizar los efectos en el mercado de la estrategia empresarial desarrollando nuevos productos, aplicando innovación de marketing basada en el valor de marca y la distribución por Alicorp en el mercado limeño de detergentes entre 2012 y 2015.	Alicorp utiliza una estrategia de penetración de mercado con innovación en productos y marketing centrándose en sus marcas muy valoradas por el consumidor y en buenas prácticas en su distribución al anal tradicional, llámense bodegas y puestos de mercado. La innovación en productos y marketing aplicada por Alicorp entre 2012 y 2015 genera resultados de aumento de su cuota de mercado, logrando el liderazgo, mejor calidad de sus productos, introducirse en nuevos mercados, aumentar la visibilidad de sus productos para lograr relaciones más estrechas con sus clientes frente,	1. Acciones realizadas por Alicorp en el mercado de detergentes 2. Implementación de estrategias de Alicorp 3. Resultados de percepción en sus clientes 4. Resultados de distribución 5-. Resultados de branding 6. Resultados de aumento de participación de mercado	Alicorp (2017) CCR (2017) OPINO (2017) Arellano Marketing (2017) Ipsos Apoyo (2017) Investigación propia	1. Identificación de acciones de Alicorp 2. Análisis de implementación de la estrategia competitiva de Alicorp en el mercado de detergentes. 3. Resultados en el mercado de detergentes 4. Reacciones de la competencia 5. Reacciones del cliente

Matriz de consistencia

LA INNOVACIÓN EN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: ANÁLISIS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ALICORP EN EL MERCADO DE DETERGENTES EN LIMA, PERÚ, 2012-2015

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		
				VARIABLES	FUENTES DE INFORMACIÓN	SUB CAPÍTULOS
			llegando a tener una evidente postura competitiva frente a su principal competidor P&G, que actúa como empresa global.			

ANEXO B: Matriz de recolección de información

					Alicorp	Expertos de la industria	Distribuidores minoristas	Consumidoras
Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Directora Laundry	CCR, OPINO.PE	Bodegueros y Puestos de mercado por zonas de Lima	Amas de casa NSE A, B,C D, E. De 20 a 40 años y de 41 a 70 años.
Introducción al mercado de detergentes en el Perú	A-1	Von Neumann & Morgenstern, Porter, Brandenburger	Entrevista Semiestruct	¿Considera que el mercado de detergentes en el Perú es atractivo para la inversión?	EEA	EEX		
	A-2		Entrevista Semiestruct	¿Por qué cree que es atractivo o poco atractivo?	EEA	EEX		
	A-3		Entrevista Semiestruct	¿Considera que los competidores son dinámicos, hacen cambios constantemente?	EEA	EEX	EMI	ECO

Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Alicorp	Expertos de la industria	Distribuidores minoristas	Consumidoras
					Directora Laundry	CCR, OPINO.PE	Bodegueros y Puestos de mercado por zonas de Lima	Amas de casa NSE A, B,C D, E. De 20 a 40 años y de 41 a 70 años.
	A-4		Entrevista Semiestruct	¿Cree que los cambios sean resultado porque otro competidor hizo cambios?	EEA	EEX	EMI	ECO
	A-5		Entrevista Semiestruct	¿Cuáles son las fortalezas de Alicorp, P&G, Intradevco en la industria de detergentes?	EEA	EEX	EMI	ECO
	A-6		Entrevista Semiestruct	¿Cuáles son las debilidades de Alicorp, P&G, Intradevco en la industria de detergentes?	EEA	EEX	EMI	ECO
	A-7	Keller	Entrevista Semiestruct	¿Qué marca de detergentes cree que es la más importante?	EEA	EEX	EMI	ECO

					Alicorp	Expertos de la industria	Distribuidores minoristas	Consumidoras
Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Directora Laundry	CCR, OPINO.PE	Bodegueros y Puestos de mercado por zonas de Lima	Amas de casa NSE A, B,C D, E. De 20 a 40 años y de 41 a 70 años.
	A-8	Keller	Entrevista Semiestruct	Con respecto a la percepción que tiene el consumidor del producto ¿Cuál es el VALOR AGREGADO de esta marca?	EEA	EEX	EMI	ECO
	A-9						EMI	ECO
	A-10						EMI	
	A-11	Kotler&Keller	Entrevista Semiestruct	Con respecto al Trade marketing o manejo de la distribución¿A qué se debe el liderazgo de esta marca?	EEA	EEX		ECO
Introducción a la organización entrevistada (Otras y Alicorp)	B-1	X	Entrevista Semiestruct	¿Cuáles son las funciones principales que desempeña usted?	EEA	EEX	EMI	

Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Alicorp	Expertos de la industria	Distribuidores minoristas	Consumidoras
					Directora Laundry	CCR, OPINO.PE	Bodegueros y Puestos de mercado por zonas de Lima	Amas de casa NSE A, B,C D, E. De 20 a 40 años y de 41 a 70 años.
	B-2	X	Entrevista Semiestruct	¿Qué funciones desempeña su gerencia dentro de su organización?	EEA	EEX		
	B-3	X	Entrevista Semiestruct	¿Qué fortalezas tiene su gerencia?	EEA			
	B-4	X	Entrevista Semiestruct	¿Qué servicios o productos brinda o ha brindado a Alicorp?		EEX	EMI	
	B-5	X	Entrevista Semiestruct	¿Cuál considera que son las 3 fortalezas de Alicorp? ¿Por qué?	EEA	EEX	EMI	
	B-6	Kotler&Keller	Entrevista Semiestruct	¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva frente a sus competidores de detergentes? ¿Por qué?	EEA	EEX	EMI	

Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Alicorp	Expertos de la industria	Distribuidores minoristas	Consumidoras
					Directora Laundry	CCR, OPINO.PE	Bodegueros y Puestos de mercado por zonas de Lima	Amas de casa NSE A, B,C D, E. De 20 a 40 años y de 41 a 70 años.
	B-7	Von Neumann & Morgenstern, Porter, Brandenburger	Entrevista Semiestruct	¿Qué estrategias puede reconocer que ha ejecutado Alicorp en el mercado de detergentes en los últimos 5 años?	EEA	EEX	EMI	
	B-8	Von Neumann & Morgenstern, Porter, Brandenburger	Entrevista Semiestruct	¿Qué estrategias han sido exitosas?	EEA	EEX	EMI	
	B-9	Von Neumann & Morgenstern, Porter, Brandenburger	Entrevista Semiestruct	¿Qué estrategias han sido no existosas?	EEA	EEX	EMI	

Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Alicorp	Expertos de la industria	Distribuidores minoristas	Consumidoras
					Directora Laundry	CCR, OPINO.PE	Bodegueros y Puestos de mercado por zonas de Lima	Amas de casa NSE A, B, C D, E. De 20 a 40 años y de 41 a 70 años.
Cultura en la organización	C-1	X	Entrevista Semiestruct	¿Qué valores ha visto en la organización de Alicorp en el tiempo que trabajó con ellos?	EEA	EEX		
	C-3	Porter	Entrevista Semiestruct	¿Cómo describiría la situación actual de Alicorp en el mercado de detergentes?	EEA	EEX		
	C-4	X	Entrevista Semiestruct	¿El personal de Alicorp se identifica con la filosofía de Alicorp? ¿Por qué?	EEA	EEX		
	C-5	X	Entrevista Semiestruct	¿Cómo relaciona los valores de Alicorp y sus acciones en el mercado de detergentes?	EEA	EEX		
	C-6	Morrisey, Porter	Entrevista Semiestruct	¿Conoce sus objetivos estratégicos en dicho mercado?	EEA	EEX		

					Alicorp	Expertos de la industria	Distribuidores minoristas	Consumidoras
Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Directora Laundry	CCR, OPINO.PE	Bodegueros y Puestos de mercado por zonas de Lima	Amas de casa NSE A, B,C D, E. De 20 a 40 años y de 41 a 70 años.
	C-7	OCDE	Entrevista Semiestruct	¿Considera que la innovación ha sido un elemento importante para su desarrollo?	EEA	EEX		
	C-8	OCDE	Entrevista Semiestruct	¿Qué elementos de innovación puede detectar en Alicorp?				
Recursos de Alicorp	D-1	X	Entrevista Semiestruct	¿Con qué recursos cuenta Alicorp para poder desenvolverse de esa manera?	EEA	EEX	EMI	ECO
	D-2	X	Entrevista Semiestruct	¿Qué limitaciones tiene Alicorp?	EEA	EEX	EMI	
	D-3	Porter	Entrevista Semiestruct	¿Considera que financieramente Alicorp ganó o perdió en los últimos 5 años?	EEA	EEX		

Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Alicorp	Expertos de la industria	Distribuidores minoristas	Consumidoras
					Directora Laundry	CCR, OPINO.PE	Bodegueros y Puestos de mercado por zonas de Lima	Amas de casa NSE A, B,C D, E. De 20 a 40 años y de 41 a 70 años.
Comportamiento del consumidor	E-1	X	Entrevista Semiestruct	¿Cada cuanto tiempo compra detergente el consumidor?		EEX	EMI	ECO
	E-2	X	Entrevista Semiestruct	¿Qué tamaño de detergente cree que compra más el consumidor?		EEX	EMI	ECO
	E-3	X	Entrevista Semiestruct	¿Con qué frecuencia utiliza detergente este consumidor?		EEX	EMI	ECO
	E-4	X	Entrevista Semiestruct	¿Cuál cree que es la marca preferida del consumidor?	EEA	EEX		ECO
	E-5	X	Entrevista Semiestruct	¿Qué otras marcas valora más el consumidor?	EEA	EEX		ECO
	E-6	X	Entrevista Semiestruct	¿Por qué el consumidor tienen dicha marca preferida?	EEA	EEX		ECO

Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Alicorp	Expertos de la industria	Distribuidores minoristas	Consumidoras
					Directora Laundry	CCR, OPINO.PE	Bodegueros y Puestos de mercado por zonas de Lima	Amas de casa NSE A, B,C D, E. De 20 a 40 años y de 41 a 70 años.
	E-7	X	Entrevista Semiestruct	¿Cuánto gasta el consumido en detergente mensual?	EEA	EEX		ECO
	E-8	OCDE	Entrevista Semiestruct	¿Qué mejoras que realizó Ace son las más valoradas?		EEX	EMI	ECO
	E-9	OCDE	Entrevista Semiestruct	¿Qué mejoras que realizó Ariel son las más valoradas?		EEX	EMI	ECO
	E-10	OCDE	Entrevista Semiestruct	¿Qué mejoras que realizó Bolivar son las más valoradas?	EEA	EEX	EMI	ECO
	E-11	OCDE	Entrevista Semiestruct	¿Qué mejoras que realizó Opal son las más valoradas?	EEA	EEX	EMI	ECO
	E-12	OCDE	Entrevista Semiestruct	¿Qué mejoras que realizó Marsella son las más valoradas?	EEA	EEX	EMI	ECO

					Alicorp	Expertos de la industria	Distribuidores minoristas	Consumidoras
Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Directora Laundry	CCR, OPINO.PE	Bodegueros y Puestos de mercado por zonas de Lima	Amas de casa NSE A, B,C D, E. De 20 a 40 años y de 41 a 70 años.
	E-13	OCDE	Entrevista Semiestruct	¿Qué mejoras que realizó Magia Blanca son las más valoradas?		EEX	EMI	ECO
	F-1	Kotler&Keller	Entrevista Semiestruct	¿Qué detergente es el que más vende?		EEX	EMI	
	F-2	Kotler&Keller	Entrevista Semiestruct	¿Por qué el consumidor pide este detergente favorito?		EEX		
	F-3	Kotler&Keller	Entrevista Semiestruct	¿Qué incentivos recibe usted por vender este detergente?		EEX	EMI	
	F-4	Kotler&Keller	Entrevista Semiestruct	¿Qué es lo que más valora de su relación con la empresa fabricante de este detergente?		EEX	EMI	
	F-5	OCDE, Keller	Entrevista Semiestruct	¿Ha recibido críticas a detergentes? ¿Cuáles?		EEX	EMI	

					Alicorp	Expertos de la industria	Distribuidores minoristas	Consumidoras
					Directora Laundry	CCR, OPINO.PE	Bodegueros y Puestos de mercado por zonas de Lima	Amas de casa NSE A, B, C D, E. De 20 a 40 años y de 41 a 70 años.

LEYENDA DE HERRAMIENTAS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Entrevista	Investigado	ENTREVISTA	Público	Siglas
E	Ejecutivo Alicorp	E	EA	EEA
E	Experto	E	EX	EEX
E	Minorista	E	MI	EMI
E	Consumidor	E	CO	ECO

ANEXO C: Guía de entrevista a consumidoras de detergentes

ENTREVISTA A CONSUMIDORA DE DETERGENTES – LIMA – PERÚ		
<p><i>Buenas tardes, les saluda Rosa Guimaray, estudiante de la Maestría de Gestión y Política de la Innovación y tecnología, en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.</i></p> <p><i>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer su opinión respecto a las marcas de detergentes que existen en el mercado limeño.</i></p> <p><i>Dicha información será dada a conocer de manera anónima al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.</i></p> <p><i>Le agradezco por su tiempo brindado.</i></p>		
Nombres y apellidos del entrevistado(s):		
Nombre de la institución:		
Cargo		
Edad		
Ocupación		
Nivel de instrucción		
Distrito de residencia		
Número de hijos		
Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee.		
1	¿Cada cuánto tiempo compra detergente?	
2	¿Qué tamaño de detergente compra más?	
3	¿Con qué frecuencia utiliza detergente este consumidor?	
4	¿Cuál cree que es la marca preferida del consumidor?	
5	¿Qué otras marcas valora más el consumidor?	
6	¿Por qué el consumidor tiene dicha marca preferida?	
7	¿Cuánto gasta el consumidor en detergente mensual?	
8	¿Qué mejoras que realizó Ace son las más valoradas?	
9	¿Qué mejoras que realizó Ariel son las más valoradas?	
10	¿Qué mejoras que realizó Bolivar son las más valoradas?	
11	¿Qué mejoras que realizó Opal son las más valoradas?	
12	¿Qué mejoras que realizó Magia Blanca son las más valoradas?	
13	¿Qué mejoras que realizó Ace son las más valoradas?	

ANEXO D: Guía de entrevista a ejecutiva de Alicorp

ENTREVISTA A EJECUTIVA DE ALICORP – LAVANDERÍA - LIMA – PERÚ		
<p><i>Buenas tardes, les saluda Rosa Guimaray, estudiante de la Maestría de Gestión y Política de la Innovación y tecnología, en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.</i></p> <p><i>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer su opinión respecto a las marcas de detergentes que existen en el mercado limeño.</i></p> <p><i>Dicha información será dada a conocer de manera anónima al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.</i></p> <p><i>Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee. Le agradezco por su tiempo brindado.</i></p>		
Nombres y apellidos del entrevistado(s):	VANESSA MONTERO	
Nombre de la institución:	ALICORP	
Cargo		
Edad		
Ocupación		
Nivel de instrucción		
<p>Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee.</p>		
1	¿Considera que el mercado de detergentes en el Perú es atractivo?	
2	¿Por Qué cree que es atractivo o poco atractivo?	
3	¿Considera que los competidores de MD son dinámicos?	
4	¿Cuáles son las fortalezas de Alicorp, P&G, Intradevco en la industria de detergentes?	
5	¿Cuáles son las debilidades de Alicorp, P&G, Intradevco en la industria de detergentes?	
6	¿Qué marca de detergentes cree que es la más importante?	
7	Con respecto a la relación producto - consumidor ¿A qué se debe el VALOR AGREGADO de esta marca?	
8	Con respecto al trade marketing ¿A qué se debe el liderazgo de esta marca?	
9	¿Cuáles son las funciones principales que desempeña usted?	
10	¿Qué funciones desempeña su gerencia dentro de su organización?	
11	¿Qué fortalezas tiene su gerencia que aportan a Alicorp?	
13	¿Qué servicios o productos brinda o ha brindado a Alicorp?	
14	¿Cuál considera que son las 3 fortalezas de Alicorp? ¿Por qué?	
15	¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva frente a sus competidores de detergentes? ¿Por qué?	
16	¿Qué estrategias puede reconocer que ha ejecutado Alicorp en el mercado de detergentes en los últimos 5 años?	
17	¿Qué estrategias han sido exitosas?	
18	¿Qué estrategias han sido no exitosas?	
19	¿Qué valores ha visto en la organización de Alicorp en el tiempo que trabajó con ellos?	
20	¿Considera que la innovación ha sido un elemento importante para su desarrollo?	
21	¿Con qué recursos cuenta Alicorp para poder desenvolverse de esa manera?	
22	¿Cada cuanto tiempo compra detergente el consumidor?	
23	¿Qué tamaño de detergente cree que compra más el consumidor?	
24	¿Con qué frecuencia utiliza detergente este consumidor?	
25	¿Qué mejoras que realizó Ace son las más valoradas?	
26	¿Qué mejoras que realizó Ariel son las más valoradas?	

27	¿Qué mejoras que realizó Bolívar son las más valoradas?	
28	¿Qué mejoras que realizó Opal son las más valoradas?	
29	¿Qué incentivos recibe el distribuidor por vender este detergente?	
30	El distribuidor ¿Qué es lo que más valora de su relación con la empresa fabricante de este detergente?	



ANEXO E: Guía de entrevista a expertos

ENTREVISTA A EXPERTA DE DETERGENTES – LIMA – PERÚ		
<p><i>Buenas tardes, les saluda Rosa Guimaray, estudiante de la Maestría de Gestión y Política de la Innovación y tecnología, en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.</i></p> <p><i>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer su opinión respecto a las marcas de detergentes que existen en el mercado limeño.</i></p> <p><i>Dicha información será dada a conocer de manera anónima al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.</i></p> <p><i>Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee. Le agradezco por su tiempo brindado.</i></p>		
Nombres y apellidos del entrevistado(s):	PATRICIA GARCIA	
Nombre de la institución:	OPINO.PE	
Cargo	GERENTE GENERAL	
Edad		
Ocupación		
Nivel de instrucción	MAESTRIA	
Distrito de residencia		
Número de hijos		
<p>Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee.</p>		
1	¿Cada cuánto tiempo compra detergente?	
2	¿Qué tamaño de detergente compra más?	
3	¿Con qué frecuencia utiliza detergente este consumidor?	
4	¿Cuál cree que es la marca preferida del consumidor?	
5	¿Qué otras marcas valora más el consumidor?	
6	¿Por qué el consumidor tienen dicha marca preferida?	
7	¿Cuánto gasta el consumido en detergente mensual?	
8	¿Qué mejoras que realizó Ace son las más valoradas?	
9	¿Qué mejoras que realizó Ariel son las más valoradas?	
10	¿Qué mejoras que realizó Bolivar son las más valoradas?	
11	¿Qué mejoras que realizó Opal son las más valoradas?	
12	¿Qué mejoras que realizó Magia Blanca son las más valoradas?	
13	¿Qué mejoras que realizó Ace son las más valoradas?	

ANEXO F: Guía de distribuidores minoristas

ENTREVISTA A DISTRIBUIDOR DE DETERGENTES – LIMA – PERÚ		
<p><i>Buenas tardes, les saluda Rosa Guimaray, estudiante de la Maestría de Gestión y Política de la Innovación y tecnología, en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.</i></p> <p><i>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer su opinión respecto a las marcas de detergentes que existen en el mercado limeño.</i></p> <p><i>Dicha información será dada a conocer de manera anónima al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.</i></p> <p><i>Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee. Le agradezco por su tiempo brindado.</i></p>		
Nombres y apellidos del entrevistado(s):		
Nombre de punto de venta		
Cargo		
Edad		
Dirección		
Referencia de ubicación		
Venta promedio al día (bolsas al día)		
Tenga en cuenta que si no entiende alguna pregunta puede consultar; y puede detener la entrevista cuando usted desee.		
	DESCRIPCIÓN DE DISTRIBUIDOR	
1	¿Cuáles son las funciones que desempeña usted en este punto de venta?	
	MERCADO DE DETERGENTES	
2	¿Considera que el mercado de detergentes es cambiante, ve nuevas variedades, aromas, tamaños, o demás? ¿Por qué?	
3	¿Considera que los competidores de detergentes son dinámicos (hacen cosas nuevas) ?	
4	¿Cuáles son las fortalezas de Alicorp, P&G, Intradevco en la industria de detergentes?	
5	¿Cuáles son las debilidades de Alicorp, P&G, Intradevco en la industria de detergentes?	
6	¿Qué marca de detergentes cree que es la más se vende?	
7	¿A qué se debe que las clientas valoren más esta marca?	
	DISTRIBUCION – TRADE MKT	
8	¿Quién es el distribuidor de Alicorp?	
8	Con respecto a la distribución - trade marketing de Alicorp, denos su opinión.	
9	¿Qué servicios adicionales le brinda Alicorp? (Exhibición, capacitación, sorteos, etc)	
14	¿Cuáles considera que son los aspectos que hace destacar a Alicorp? ¿Por qué?	
15	¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva frente a sus competidores de detergentes? ¿Por qué?	
16	¿Qué estrategias puede reconocer que ha ejecutado Alicorp en el mercado de detergentes en los últimos 5 años?	
17	¿Qué estrategias han sido exitosas?	
18	¿Qué estrategias han sido no existosas, no funcionaron ?	
	RECURSOS DE ALICORP	
19	¿Con qué recursos cuenta Alicorp para poder desenvolverse de esa manera?	
20	¿Qué limitaciones tiene Alicorp?	
	ACERCA DEL CONSUMIDOR DE DETERGENTES	

22	¿Cada cuánto tiempo compra detergente el consumidor?	
23	¿Qué tamaño de detergente cree que compra más el consumidor?	
24	¿Cada cuánto tiempo utiliza detergente?	
25	¿Qué mejoras que realizó Ace son las más valoradas?	
26	¿Qué mejoras que realizó Ariel son las más valoradas?	
27	¿Qué mejoras que realizó Bolívar son las más valoradas?	
28	¿Qué mejoras que realizó Opal son las más valoradas?	
29	¿Qué incentivos recibe Usted por vender este detergente? DE CADA DETERGENTE	
30	¿Qué es lo que más valora de su relación con este fabricante de este detergente?	
31	¿Ha recibido críticas a detergentes? ¿Cuáles? DE CADA DETERGENTE	



ANEXO G: Ficha técnica de entrevista a Ejecutiva de Alicorp

Tesis	La innovación en las estrategias empresariales: análisis de gestión estratégica de Alicorp en el mercado de detergentes en lima, Perú, 2012-2015
Tipo de entrevista	Semiestructurada a profundidad
Público	Ejecutiva de Alicorp
Entrevistado	Vanessa Montero
Cargo de entrevistado	Directora de <i>laundry</i>
Entrevistador	Rosa Guimaray Ribeyro
Fecha	01 de marzo de 2018
Lugar	Oficina de Alicorp en San Isidro
Duración entrevista	1 hora y media
Grabación	Ver anexos digitales ANEXO Q

ANEXO H: Ficha técnica de entrevista a experta Patricia Pellón

Tesis	La innovación en las estrategias empresariales: análisis de gestión estratégica de Alicorp en el mercado de detergentes en lima, Perú, 2012- 2015
Tipo de entrevista	Semiestructurada a profundidad
Público	Experta
Entrevistado	Patricia Pellón
Cargo de entrevistado	Directora comercial de auditoria de producto
Empresa	CCR Research
Entrevistador	Rosa Guimaray Ribeyro
Fecha	13 de diciembre de 2017
Lugar	Oficina de CCR Research, Av. Santa. Cruz 348, San Isidro
Duración entrevista	1 hora y media

ANEXO I: Ficha técnica de entrevista a experta Patricia García

Tesis	La innovación en las estrategias empresariales: análisis de gestión estratégica de Alicorp en el mercado de detergentes en lima, Perú, 2012- 2015
Tipo de entrevista	Semiestructurada a profundidad
Público	Experta
Entrevistado	Patricia García Olivares https://www.linkedin.com/in/patriciagarcao/
Cargo de entrevistado	Gerenta general
Empresa	Opino
Entrevistador	Rosa Guimaray Ribeyro
Fecha	25 de noviembre de 2017
Lugar	Cafetería Starbucks, Calle Las Flores 235, San Isidro
Duración entrevista	1 hora y media

ANEXO J: Ficha técnica de entrevista a consumidores

Tesis	La innovación en las estrategias empresariales: análisis de gestión estratégica de Alicorp en el mercado de detergentes en lima, Perú, 2012- 2015
Tipo de entrevista	Semiestructurada a profundidad
Público	Clientes consumidoras de detergentes
Total de entrevistas	10
Datos de entrevistadas	Anónimas, 1 de cada NSE A, B, C, D y E, por cada grupo de edades de 20 a 40 y de 41 a 70.
Entrevistador	Rosa Guimaray Ribeyro
Fecha	Mayo de 2018
Lugar	Zonas aledañas a las bodegas y puestos de mercados.
Duración de cada entrevista	Entre 15 y 30 minutos

ANEXO K: Ficha técnica de entrevista a distribuidores minoristas

Tesis	La innovación en las estrategias empresariales: análisis de gestión estratégica de Alicorp en el mercado de detergentes en Lima, Perú, 2012-2015							
Tipo de entrevista	Semiestructurada a profundidad							
Público	Distribuidores minoristas de detergentes: bodegas y puestos de mercado							
Entrevistador	Joselyn Uribe. Asistente de tesis							
Duración de cada entrevista	Entre 15 y 30 minutos							
Fecha:	Mayo 2018							
Datos de entrevistados								
Punto de venta minorista	Distrito	Zona APEIM	Dirección	Nombre	Nombre de Punto de Venta	Cargo	Edad	DNI
Puesto de Mercado en Callao	Callao	Callao	Mercado Virgen del Carmen. Av. los Dominicos 924, Callao 07036. Puesto 20	Pedro Angel Gonzales Narciso	Puesto número 20 Virgen del Carmen	Dueño	55	No da su identidad
Bodega Grande en Ventanilla	Ventanilla	Callao	Mz K9 Lote 7 Segundo Sector Angamos- Ventanilla	Jhon Lenon Matos Salcedo	Apolonia	Maestro Pastelero	31	43987089
Puesto de Mercado en Breña	Breña	Lima Centro	Mercado de Venezuela puesto 201-202 Stand G3	Hilda Quintana Calderón	Bazar Vargas	Dueña	58	6163074
Bodega grande en La Victoria	La Victoria	Lima Centro	Av. Canada 1697	Gaby Goisueta	Minimarket Gaby	Vendedora	58 años	10257280
Puesto de Mercado en El Agustino	El Agustino	Lima Este	Av Rivaguero cr 12. Puesto n°1	Joel Lopez	Palacios	Encargado del Local	23	70554954
Puesto de Mercado en Jesús María	Jesús María	Lima Moderna	Mercado San José puesto 71-72	Nelly escobar	Estefany	Vendedora Dueña	37	41049244

Datos de entrevistados								
Bodega Grande en Santiago de Surco	Santiago de Surco	Lima Moderna	Calle Carlos Tenaud 172, Santiago de Surco 15038	Miguel ángel Ramirez	Chama	Vendedor	29	43803234
Puesto de Mercado en Carabaylo	Carabaylo	Lima Norte	Siempre Viva, Carabaylo 15313.	No quiso decir	Mercado San Pedro	Vendedor	38	No da su identidad
Bodega grande en Los Olivos	Los Olivos	Lima Norte	Calle B. Manzana 108	Berta Candia Torres	Cuzqueña	Vendedora	49	91838825
Bodega grande en Chorrillos	Chorrillos	Lima Sur	Av Chorrillos 180	Natalia Rojas	Bodega Hilda	Dueña	43	9080011
Bodega grande en Villa María del Triunfo	Villa María del Triunfo	Lima Sur	Nicolás de Pierola 489 Villa María del triunfo	Frida Zavala Rodriguez	Bodega Gina	Ayuda a su hermana	24	47251348



ANEXO L: Matriz de resultado de entrevista a Ejecutiva de Alicorp, transcripción de audios grabados

	Alicorp
Preguntas	Directora de <i>laundry</i>
¿Considera que el mercado de detergentes en el Perú es atractivo?	Te diría que es uno de los mercados más grandes que hay en la canasta más grande de mayor potencial también es grande en valor y también en volumen. Ehmmm te diría que es maduro en términos de penetración porque estamos en términos de penetración por encima del 99% o sea por ahí no hay mucho espacio de crecimiento. También tiene consumo per cápita altos bastante, parecido similares a los de países de la región de característica como Perú. Ha crecido, crecía bastante más fuerte digamos el CAGR estaba mucho más alto hasta hace unos 3 años y ahora ya está en niveles más flat porque de hecho ya está en niveles altos de crecimiento y también el precio por kilo es alto también o sea no no es que tenga un precio por kilo bajo versus otros países como puede ser en otras categorías.
¿Considera que el mercado de detergentes en el Perú es atractivo? ¿Por Qué cree que es atractivo o poco atractivo?	<p>Más bien diría que las de adelante se va a contraer un poco porque lo que está pasando en la canasta de lavandería total es que están entrando otras categorías al set de lavado, antes los consumidores usaban jabón y detergente para lavar, hoy ya una porción importante de lavadoras utiliza suavizante otra porción importante usa también quitamanchas prelavados y otro tipo de complementos, digamos que la ama de casa se esta sofisticando un poco en su canasta de lavandería pero no es que este ampliando el gasto entonces en la medida que incorpora otras categorías deja de usar obviamente el jabón es la primera porque es la menos moderna de la categorías, pero en detergente no la deja de usar pero probablemente va empezara a dosificarla un poco entonces pero y lo que vemos en los últimos años es que si ha habido una desaceleración del CAGR pero todavía sigue o se mantiene en flat o se mantiene ahí en 1% por ahí a nivel de volumen en los números que nosotros vemos interno.</p> <p>Yo te diría que probablemente si estuviera analizando con los ojos de inversor, la categoría de detergentes es una categoría tan grande es muy atractiva es una de las más grandes que hay en Consumo masivo.</p>

	Alicorp
Preguntas	Directora de laundry
¿Cuáles son las debilidades de Alicorp, P&G, Intradevco en la industria de detergentes?	La debilidad de Alicorp es que quizás pero como del mundo de detergentes tal vez detergente tal vez la debilidad que podría tener Alicorp está un poco más pensada en términos del desarrollo, si quieres de cosas de patentes de cosas que van un poco más allá en términos de innovación que probablemente compañías más grandes que tienen una estructura más global y que tienen centros de desarrollo mundiales están investigando en este momento. Te diría que Alicorp investiga muchísimo al consumidor local e innova sobre nuestras líneas de productos pero no necesariamente con el mismo músculo que puede tener una empresa que tiene presencia a nivel mundial, entonces si tuviera que encontrar una debilidad, creo que esa podría ser alguna ,, no se .. que hasta ahora no ha sido debilidad debilidad pero podría en algún momento convertirse.
Con respecto a la relación producto - consumidor ¿A qué se debe el VALOR AGREGADO de esta marca? Con respecto al trade marketing ¿A qué se debe el liderazgo de esta marca?	La 3 marcas, Bolívar, Opal y Trome. Me cuesta mucho elegir una porque las 3, por lo menos Trome digamos que tiene un rol más acotado porque solo la tenemos en provincia; pero tanto como Marsella como Opal y Bolívar tienen un posicionamiento y conexiones muy fuertes porque le hablan a consumidores distintos, y creería que ese es nuestra fortaleza como marcas independiente con el mensaje y la comunicación que cada una elija a logrado tener una conexión emocional muy fuerte con las consumidoras de su área. Los resultados que me acuerdo en los estudios de conexión emocional las 3 tienen un vínculo muy fuerte, probablemente Bolívar es la que tiene un cierto nivel de ventaja porque es la más antigua .pero tanto Bolívar como Marsella que son marcas más nuevas tienen niveles muy buenos de conexión emocional. Bolívar es una marca que es mucho más suave en su comunicación es mucho más, se preocupa más en lo estético del comercial todas las imágenes los tonos de luz, tiene un estilo de comunicación particular y también tiene a mostrar escenas que siempre están en un tono muy positivo es una marca que muestra siempre tomas maternas. En cambio opal es una marca más irreverente la comunicación y los colores de los comerciales incluso las historias que utilizamos para la creatividad claro la verdad es que tú ves una cocinera flores la consumidora es amarga también son así venitas en la cara indiferencia nivel socioeconómico ondas transversales comercial del taxista hace varios años en el cual la mamá le lavaba la ropa llegará con la camisa sucia y la mamá le lavaba la ropa enamorar una novia Entonces eso dejaba la imagen de X amar se lleva mal dirigido a la mamá tradicional o conservadora que se quede en casa y quiere seguir cuidando los hijos no que tal vez en eso no te podría hablar de que pensaban en ese monto comercial bastante si tenemos una segmentación de consumidores pero no habla Cómo es la actitud de la vida en general no no no está tan tan agotada pensar si una persona ama de casa 100% o no Tal vez un poco de hábitos de lavado caminando ya con ese tema de las marcas consideras que será lo que más valore el bodeguero el señor mercado y casero de marketing que tienen ustedes a trabajar gente el manejo que tenemos del tren encuentra un nivel de soporte en Alicorp o sea tenemos áreas que se encargan de la exhibición
Con respecto a la relación producto - consumidor ¿A qué se debe el VALOR AGREGADO de esta marca?	continuamente estamos tratando de desarrollar materiales nuevos para que mi mejor los productos hay planes de fidelización no es algo específico de lavandería categoría Vamos como como abarrotes llegamos con todos nuestros Sí pues sí ahora hablando de la cultura organizacional organización El quesito donde le han puesto mayor fuerza a través de estos años creo que hemos tenido como que un replanteamiento de los

	Alicorp
Preguntas	Directora de laundry
Con respecto al trade marketing ¿A qué se debe el liderazgo de esta marca? ¿Cuáles son las funciones principales que desempeña usted?	
Con respecto a la relación producto - consumidor ¿A qué se debe el VALOR AGREGADO de esta marca?	Hay un manejo de relaciones con los bodegueros, eso encuentra un nivel de soporte en alicorp o sea tenemos áreas que se encargan de la exhibición continuamente estamos tratando de desarrollar materiales nuevos para que mi mejor los productos hay planes de fidelización no es algo específico de lavandería categoría Vamos como como abarrotes llegamos con todos nuestros
Con respecto al trade marketing ¿A qué se debe el liderazgo de esta marca? ¿Cuáles son las funciones principales que desempeña usted?	Cuidado del hogar incluye Detergentes, jabon y suavizantes.
¿Cuáles son las funciones principales que desempeña usted? ¿Qué funciones desempeña su gerencia dentro de su organización?	Como directora de Marketing de cuidado del hogar, las principales funciones son velar por el negocio, soy responsable del financiero, de la coordinacion con la vicepresidencia, aprobacion del vicepresidente de consumo masivo, estoy a cargo de los planes a coroto, mediano y largo plazo, y tambien las estrategias de marca, de precio, publicitaria, innovación de productos, y de innovacion de producto. Es un uesto bastate holistico.

	Alicorp
Preguntas	Directora de laundry
<p>¿Cuáles son las funciones principales que desempeña usted?</p> <p>¿Qué funciones desempeña su gerencia dentro de su organización?</p> <p>¿Qué fortalezas tiene su gerencia que aportan a Alicorp?</p>	<p>Tenemos un área de desarrollo tecnológico, ellos se encargan de hacer realidad lo que le dice Marketing. Le pedimos al área de Desarrollo tecnologico el brief del producto, lo que se quiere lograra, como debe ser, y ellos lo hacen realidad.</p>
<p>¿Cuáles son las funciones principales que desempeña usted?</p> <p>¿Qué funciones desempeña su gerencia dentro de su organización?</p> <p>¿Qué fortalezas tiene su gerencia que aportan a Alicorp?</p> <p>¿Qué fortalezas tiene su gerencia que aportan a Alicorp?</p> <p>¿Qué servicios o productos brinda a Alicorp</p>	<p>Cada area tiene sus retos y logros, características típicas de cada tipos de productos. Detergentes es una categoría que necesita MUCHA RENOVACION, mucho más dinámico, contantemente estamos sacando nuevas varieades, tipos, siempre hay cambios. Los retos son distintos.</p> <p>Somos un área con un alto compromiso. Alicorp invierte muchísimo en conocer al consumidor local. Los productos que funcionana aqui como la mayonesa, quizás no se aceptaria en Brasil.</p>
<p>¿Qué fortalezas tiene su gerencia que aportan a Alicorp?</p>	<p>Es un equipo supercompetitivo, tienen mucho compromiso, mucho talento, trabajo muchísimo para exceder los resultados en general.</p>

	Alicorp
Preguntas	Directora de <i>laundry</i>
¿Qué servicios o productos brinda a Alicorp? ¿Cuál considera que son las 3 fortalezas de Alicorp? ¿Por qué?	
¿Qué fortalezas tiene su gerencia que aportan a Alicorp? ¿Qué servicios o productos brinda a Alicorp? ¿Cuál considera que son las 3 fortalezas de Alicorp? ¿Por qué?	Nosotros les damos el brief de lo que queremos de nuestros productos, y gerenciamos la parte de creación de productos y definimos la comercialización.
¿Cuál considera que son las 3 fortalezas de Alicorp? ¿Por qué?	1ra fortaleza: mucho conocimiento del consumidor y desarrollo de portafolio de productos pensando en el consumidor final, siempre nuestro desarrollo es pensando en el consumidor final.
¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva frente a sus competidores de detergentes? ¿Por qué?	2da fortaleza: Invertimos muchísimo en inteligencia comercial, en programas como catman, clientes perfectos para mejorar nuestro nivel de visibilidad, todo para mejorar ventas, trade.
¿Cuál considera que son las 3 fortalezas de Alicorp? ¿Por qué? ¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva frente a sus competidores de detergentes? ¿Por qué?	Se invierte mucho en inteligencia comercial.

	Alicorp
Preguntas	Directora de laundry
¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva frente a sus competidores de detergentes? ¿Por qué? ¿Qué estrategias puede reconocer que ha ejecutado Alicorp en el mercado de detergentes en los últimos 5 años?	
¿Cuál considera que son las 3 fortalezas de Alicorp? ¿Por qué?	3ra: Costos, supply chain, algunas categorías mucho más marcadas que otras. Tenemos plantas en niveles muy altos de eficiencia, nos ayudan a capitalizar mucho, y luego podemos invertir para poder construir más marcas.
¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva frente a sus competidores de detergentes? ¿Por qué?	4to: Tenemos un super equipo de personas muy competitivo y talentoso.
¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva frente a sus competidores de detergentes? ¿Por qué?	La principal ventaja es innovar y desarrollar para el consumidor. No todos nuestros competidores directos pueden tener.
¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva frente a sus competidores de detergentes? ¿Por qué?	El segundo es que hemos desarrollado un portafolio muy robusto de marcas que abarca todos los TIERS de precios.
¿Qué estrategias puede reconocer que ha ejecutado Alicorp en el mercado de detergentes en los últimos 5 años?	Bolivar muy arriba que le habla a un perfil X del consumidor. Marsella es mucho más masivo. Tenemos a Trome que juega en provincias. Y Opal que es un mainstream.

	Alicorp
Preguntas	Directora de <i>laundry</i>
<p>¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva frente a sus competidores de detergentes? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué estrategias puede reconocer que ha ejecutado Alicorp en el mercado de detergentes en los últimos 5 años?</p> <p>¿Qué estrategias puede reconocer que ha ejecutado Alicorp en el mercado de detergentes en los últimos 5 años?</p> <p>¿Qué estrategias han sido exitosas?</p>	
<p>¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva frente a sus competidores de detergentes? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué estrategias puede reconocer que ha ejecutado Alicorp en el</p>	<p>Así como está bien diferenciado a nivel de TIERS, además el portafolio está muy bien diferenciado a nivel de marcas.</p> <p>Bolivar es un balance de tecnología y desempeño de marca.</p>

	Alicorp
Preguntas	Directora de <i>laundry</i>
mercado de detergentes en los últimos 5 años? ¿Qué estrategias puede reconocer que ha ejecutado Alicorp en el mercado de detergentes en los últimos 5 años?	Opal es más desempeño y practicidad.
¿Qué estrategias han sido exitosas?	Marsella es más fragancia y experiencia de lavado.
¿Qué estrategias puede reconocer que ha ejecutado Alicorp en el mercado de detergentes en los últimos 5 años?	Y Trome es una propuesta de value por money. Entonces nos cruzamos entre las marcas.
¿Qué estrategias han sido exitosas?	Entonces eso nos permite que en función al contexto económico que tenemos, por ejemplo si tenemos
¿Qué estrategias han sido no exitosas?	crecimiento económico del Perú, entonces las marcas caras crecieron muchísimo, luego en el último año crecieron las marcas económicas. Pero al final como categoría crece año a año.
	Entonces los años que tuvimos mucho crecimiento económico las marcas que crecieron más fueron la de TIER1 y TIER 2 (Bolivar y Opal), mientras que en los últimos años creció más TIER 3 y TIER4 p
	Pero la categoría en total crece, sea amolda a la situación.
	Por eso el crecimiento se da con un mix distinto. La diversidad los ayuda a disminuir riesgos.
	Hasta antes de los 5 años, la estrategia de Alicorp en detergentes estaba muy enfocada en el desarrollo de las marcas, lanzamos Bolivar, luego compramos Opal, finalmente lanzamos Marsella y Trome.

	Alicorp
Preguntas	Directora de laundry
	Una vez que ya tenemos las 4 marcas, ya teníamos los 4 TIERS.
	Hasta ahí teníamos pocas variedades, teníamos portafolio bastante simple en todas las marcas, una floral y de limón. No habíamos variado en extensión de línea. Tampoco habíamos entrado a categorías adyacentes como suavizantes y quitamanchas.
<p>¿Qué estrategias puede reconocer que ha ejecutado Alicorp en el mercado de detergentes en los últimos 5 años?</p> <p>¿Qué estrategias han sido exitosas?</p> <p>¿Qué estrategias han sido no exitosas?</p> <p>¿Qué estrategias han sido no exitosas?</p> <p>¿Qué valores ha visto en la organización de Alicorp en el tiempo que trabajó con ellos?</p>	Entonces lo tuvimos que hacer en estos 4 a 5 años fue lo que marca fue tenemos que separar mucho nuestro posicionamiento, Opal y Bolívar eran muy parecidos y se canibalizaban.
	Separar de Marsella, definir territorios claros de marcas.
	Generar una agenda de innovación, para tocar necesidades de que recién están aflorando recién en el consumidor peruano.
	Sacamos productos más especializados, detergentes para ropa de color, para ropa de bebe, para ropa blanca.
	Opal se marcó por la practicidad, un detergente con potenciador que sea 2en 1, detergentes más quitamanchas.
	Con Marsella hicimos un upgrade. Marsella con un concepto de aromaterapia.
	Entonces sacamos una línea de aromaterapia, el concepto es la experiencia es más agradable. Son consumidoras de NSE mas bajo, que viven en espacios reducidos, donde lavar puede perfumar el ambiente. La tarea del lavado es mucho más agradable, de las más sensoriales.
	Importante adecuar a la vida del consumidor.
	Trome de multiusos, porque también lo usan mucho para otras funciones, lavar pisos, etc.
	Todas las mencionadas han sido exitosas
Creo que la de Trome multiusos y la de Bolivar colores.	
Pero luego tenía miedo porque ya no va lavar bien la ropa.	
<p>¿Qué estrategias han sido no exitosas?</p> <p>¿Qué valores ha visto en la organización de</p>	Luego otro error fue lanzar Bolivar Ropa negra, ropa de olor y blanca, y la de ropa negra era muy nicho. Entonces sacamos de color y colores oscuros.

	Alicorp
Preguntas	Directora de laundry
Alicorp en el tiempo que trabajó con ellos? ¿Cómo describiría la situación actual de Alicorp en el mercado de detergentes?	
¿Qué estrategias han sido no exitosas? ¿Qué valores ha visto en la organización de Alicorp en el tiempo que trabajó con ellos? ¿Cómo describiría la situación actual de Alicorp en el mercado de detergentes? ¿Cómo describiría la situación actual de Alicorp en el mercado de detergentes? ¿El personal de Alicorp se identifica con la filosofía de Alicorp? ¿Por qué?	Probamos en algún momento, encontramos en realidad que la consumidor utiliza los detergentes económicos no sólo para lavar la ropa sino para hacer otras cosas entonces hicimos un piloto para ver si es que efectivamente era un ángulo que pegaba bien y estamos ahí en proceso de prueba pero en realidad es una detergente que se puede utilizar para la ropa también, es un multiusos de verdad lo puedes usar para lavar, limpiar los baños para los que sea que implique un poco de limpieza y la abrasividad típica de un detergente.
	Tenían miedo entonces decían para lavar ya no me va servir
	Yo te diría que esa fue la que menos funciono.
	No, no ya me acordé de otra cuando lanzamos el portafolio de variedades de ropa de color, para ropa diferenciada por color para Bolívar sacamos para ropa negra, ropa de color y ropa blanca y la de ropa negra la verdad era una nicho muy pequeño finalmente terminamos ajustando un poco y las juntamos y entonces ahora es ropa de colores vivos y oscuros y negros .
	esa otra tampoco funciono mucho era ya muy muy nicho la de blancos si, la de colores funciona perfecto pero la de negro la verdad no la rotación era muy baja porque no es tan común que la gente tenga tanta ropa negra . ese tampoco no fue tan exitoso creo que esos dos son los que recuerdo mas.
	Donde le han puesto mayor fuerza a través de estos años creo que hemos tenido como que un replanteamiento de los valores corporativos que más que organización la flexibilidad también cambio rápidamente la ciudad y la fertilidad nivel de confianza que hay entre un área y la otra y creo que esos son como que lo que más me resuena no sé tenemos una lista de valores pero esos tres.
¿Cómo describiría la situación actual de Alicorp en el mercado de detergentes? ¿El personal de Alicorp se identifica con la filosofía de Alicorp?	Nuestra situación actual es positiva., no solo somos líderes en el canal tradicional y moderno. Antes no éramos líderes en moderno.
¿Cómo describiría la situación actual de Alicorp en el mercado de detergentes? ¿El personal de Alicorp se identifica con la	En la parte súper económicas Trome tenemos todavía una tarea pendiente para acelerar nuestro crecimiento probablemente hay espacio y también para muy fuerte marca una posición de líder muy clara en el mercado en cuanto al comportamiento del personal

	Alicorp
Preguntas	Directora de laundry
<p>filosofía de Alicorp? ¿Por qué? ¿El personal de Alicorp se identifica con la filosofía de Alicorp? ¿Por qué? ¿Cómo relaciona los valores de Alicorp y sus acciones en el mercado de detergentes?</p>	
<p>¿Cómo describiría la situación actual de Alicorp en el mercado de detergentes? ¿El personal de Alicorp se identifica con la filosofía de Alicorp? ¿Por qué? ¿El personal de Alicorp se identifica con la filosofía de Alicorp? ¿Por qué? ¿Cómo relaciona los valores de Alicorp y sus acciones en el mercado de detergentes? ¿El personal de Alicorp se identifica con la filosofía de Alicorp? ¿Por qué?</p>	<p>Se vive en el día a día, el equipo de Alicorp tiene muy buena relacion con sus proveedores, con sus stakeholders.</p> <p>Liderazgo con pasión.</p> <p>Flexibilidad y agilidad para ir cambiando en nuevos inputs del consumidor.</p>

	Alicorp
Preguntas	Directora de laundry
<p>¿Cómo relaciona los valores de Alicorp y sus acciones en el mercado de detergentes?</p> <p>¿Conoce sus objetivos estratégicos en dicho mercado?</p>	
<p>¿El personal de Alicorp se identifica con la filosofía de Alicorp?</p> <p>¿Por qué?</p> <p>¿Cómo relaciona los valores de Alicorp y sus acciones en el mercado de detergentes?</p> <p>¿Conoce sus objetivos estratégicos en dicho mercado?</p> <p>¿Considera que la innovación ha sido un elemento importante para su desarrollo?</p>	<p>Dentro de este desarrollo de y en una segunda etapa como hemos definido un poco nuestro para la innovación nos ayuda a precisamente consolidar El pensamiento de cada una de nuestras marca una consumidora de Bolívar también afecta la publicidad hablando acerca de alicorp que tenga algo para poder desenvolverse confiar podría lograr lo que ustedes han logrado esos recursos que tienen lo que conversamos en las grandes fortalezas fortaleza los valores que tenemos como compañía la ventaja en lo que se refiere a la parte económica algunos que sea más tangibles los recursos que ha tenido empresa Pisa consideran que eso les ayuda a verse mejor pensando en el mundo específico escala mayor a nivel mundial que no es la única crecimiento</p>
<p>¿Considera que la innovación ha sido un elemento importante para su desarrollo?</p>	<p>Mira el mundo de detergente El pequeño que no tiene una escala finalmente lo que los a sacar el conocimiento del consumidor la flexibilidad pero también hay competidores más pequeños que no podrían tener ese tipo de poder desarrollarse de esta manera la ventaja hay una pregunta que tenía con respecto a alicorp financieramente en los últimos años siente que ganó o perdió porque se refleja en todas las noticias que podemos vernos ahora desde tu percepción Cada cuánto tiempo crees que una consumidora compra detergente en el Perú animales que toda la semana la mayoría de los Cuál crees que sea el tamaño el que más utiliza creo que depende mucho del Canal y de la marca pero probablemente los tres formatos más más comprados el de 520 y te diría que a ella en canal 9 y la frecuencia de utilización de un consumidor peruano quinta la de un extranjero la región toda la información no pero yo los hábitos de lavado no son exactamente iguales estás de lo que has podido ver cuál crees que consideras de estas tres marcas la preferida de la consumidora de cuál de este Bolívar o paloma fría no yo creo que eres la preferida en el Parque Delta si hablamos de participación de Mercado también varía un poco sí lo veo en volumen si lo veo en valor</p>

	Alicorp
Preguntas	Directora de laundry
	<p>si lo veo pareja Bolívar Yo también siempre lo sé y qué otras marcas crees que valora el consumidor nacional la parte de estas marcas de alicorp consideras que hay alguna otra de la competencia sí de otras marcas que tienen un perfil muy distinto Rayo comentando ya anteriormente de gasto del consumidor consideras que podríamos decir que hay un determinado monto en dentro del consumo per cápita cuánto crees que podemos llegar no puedo dar tu número piensas que pueden darse a futuro en esas tres marcas que has mencionado Hacia dónde crees que podamos se puede hacer en un mercado como éste especialización quizás creo que siempre está para desarrollar nuevas propuestas de Innovación fue uno de los caminos que tomamos con Bolívar juntar más cosas pero en un soluto pero probablemente hay oportunidad estamina nivel de formato es algo que hace un tiempo también oportunidades a nivel de nuevos tipos de detergentes contratar una oportunidad por ahí y también está la oportunidad teoría de reinventar la esencia no la base del Pro también le le damos como que un renovación cada cierto tiempo no Y eso también trae digamos a la consumidora una lo de novedad dinamismo no entiendan que siempre Más allá de que no puedo yo comprar básica muy dinámica críticas que podrían tener los distribuidores en que se podría seguir mejorando los canales de distribución muy buena relación entre otras cosas podría Mira siempre mi oportunidad se mejora creo que talvez dependiendo de la escala de nuestro cliente No necesariamente en todos los niveles todos los layers tienen todos los soportes que puede tener el primer la primera capa de cliente hay un despliegue y luego se van agotando hacia abajo probablemente nuestro plan también y hoy No necesariamente tienen todos los beneficios cliente grande obviamente por temas de cada claro no se puede ir hacia el consumidor críticas hacia el detergente en algún momento sentí que hicieran que el consumidor el consumidor crees que él quiera que siga mejor alguno de los detergentes no</p>



ANEXO M : Matriz de resultados de entrevistas a Expertos. Transcritos en plena entrevista.

Tema	Código	Autor	Preguntas	Expertos de la industria	
				CCR (2017) PATRICIA PELLON	OPINO (2017) Patricia Garcia
Introducción al mercado de detergentes en el Perú	A-1		¿Considera que el mercado de detergentes en el Perú es atractivo?	Es un mercado muy atractivo. Tiene una alta migración por la economía del Perú, en supermercado cada vez marcas más económicas, y en tradicionales marcas cada vez en envases más pequeños.	Si el mercado es atractivo
	A-2		¿Por Qué cree que es atractivo o poco atractivo?	Porque los competidores se han ido moviendo entre ellos. P&G deja de ser líder, gana Alicorp, segmentando muy bien al mercado. Alicorp innova mucho. Además también hay detergente líquido que es 10% de los supermercados, pero se ha frenado mucho.	Por su tamaño es atractivo, x su crecimiento, cada vez más mujeres lavan en lavadora, cada vez hay más variedades.
	A-3		¿Considera que los competidores de MD son dinámicos?	Si, los 3 competidores son muy dinámicos, Alicorp, P&G, Intradevco. Con sus marcas Ariel, Sapolio, Patito, Ace, Ayudin, Magia Blanca.	Potencialmente más atractivo

Tema	Código	Autor	Preguntas	Expertos de la industria	
				CCR (2017) PATRICIA PELLON	OPINO (2017) Patricia Garcia
	A-4	4	¿Cuáles son las fortalezas de Alicorp, P&G, Intradevco en la industria de detergentes?	Alicorp: Buena presencia tradicional y moderno Distribucion, innovacion, . P&G: la competencia mantiene precio. Trasnacional , recibe lo q ya esta hecho. disminuye gramaje. Solidez de marca, buena distribucion, la tiendecita de don pepe Intradevco: Lima tradicional tamaño pequeño.	Alicorp:Saber aprovechar los difrentes opirtunidades, y la capcidad de distribucion. Suavidad con las manos. P&G: presencia mundial, conocimiento en el mundo. Intradevco: sabe posicionrse en un segmento.
			A-5	5	¿Cuáles son las debilidades de Alicorp, P&G, Intradevco en la industria de detergentes?
	A-6	6			¿Qué marca de detergentes cree que es la más importante?
			A-7	7	Con respecto a la relación producto - consumidor ¿A qué se debe el VALOR AGREGADO de esta marca?

Tema	Código	Autor	Preguntas	Expertos de la industria	
				CCR (2017) PATRICIA PELLON	OPINO (2017) Patricia Garcia
	A-8		Con respecto al trade marketing ¿A qué se debe el liderazgo de esta marca?	Alicorp: tiene muy buena presencia, multicategoría. 30-35 % de manera directa, sin distribuidores. Tienen bonificaciones a sus clientes, regalan paquetes de 5kg, te regalo otras marcas para impulsar todas sus marcas. P&G: sigue con la Tiendecita de Don Pepe y Programas de fidelización. Intradevco: Bonificaciones, marcas económicas, son las más buscadas. Intradevco es Hecho en el Perú, y vende mucho Sapolio de 160 gr. y 140 gr.	Trade: Alicorp llega con un portafolio amplio, harina, galletas, etc Existe una venta cruzada importante en todos los canales. Además clasifican a su negocios, les otorgan programas de fidelización. Tiene muy buena relación con sus bodegueros. Incluso hace concurso de motivación a los mayoristas hasta con viajes al Caribe, fiestas, etc. Haya un alto reconocimiento al trabajo del canal de ventas.
Introducción a la organización de Alicorp	B-1	1	¿Cuáles son las funciones principales que desempeña usted?	Directora de cuentas comercial, tengo a cargo a todo el equipo comercial de auditoría	Ha podido percibir: libertad para desarrollar en diferentes áreas, tienen una interesante línea de carrera. Además su personal es muy comprometido, siempre dispuestos a innovar, generando siempre líneas o variedades nuevas.
	B-2	2	¿Qué funciones desempeña su gerencia dentro de su organización?		
	B-3	3	¿Qué fortalezas tiene su gerencia que aportan a Alicorp?		Son líderes, les va muy bien.
	B-4	4	¿Qué servicios o productos brinda o ha brindado a Alicorp?	Auditoría de producto: ventas, present de bimestrales, exhibición, chequeo de precios.	

Tema	Código	Autor	Preguntas	Expertos de la industria	
				CCR (2017) PATRICIA PELLON	OPINO (2017) Patricia Garcia
	B-5	5	¿Cuál considera que son las 3 fortalezas de Alicorp? ¿Por qué?	Tiene una Organización super estructurada, invierten mucho investigación, se adaptan a los cambios en el Perú.	
	B-6	6	¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva frente a sus competidores de detergentes? ¿Por qué?	Es una empresa nacional que se focaliza en su consumidor local, buscan nuevas oportunidades, escuchan al consumidor y se adaptan.	
	B-7	7	¿Qué estrategias puede reconocer que ha ejecutado Alicorp en el mercado de detergentes en los últimos 5 años?	Sus estrategias para desarrollar sus detergentes, y tienen una excelente distribución, muy bien segmentada. Han logrado granularidad al segmentar el mercado con variedades y muchos tamaños. El mercado tradicional es muy complejo, y Lima tienen muchas zonas diferentes.	Siempre. Se puede ver en categorías: detergentes, las salsas, tipos de ajíes. Áreas industriales. Acuicultura en la zona de la sierra central, súper innovadores, mejora de fórmula de productos. Parece un commodity pero necesita innovación. Y Alicorp lo está haciendo muy bien.
	B-8	8	¿Qué estrategias han sido exitosas?	Todas sus estrategias utilizando su valor de marca han sido exitosas. Lanzar productos segmentados, además tienen muy buena distribución en Lima y Provincias.	Cuenta con años de experiencia, es la suma de muchas empresas peruanas que se unieron y que ya venían trabajando, y es así que han ido ganando gran valor de marca, además hay un gran esfuerzo y la inversión de distribución, cobertura del mercado peruano, el canal tradicional, la estructura geográfica.

Tema	Código	Autor	Preguntas	Expertos de la industria	
				CCR (2017) PATRICIA PELLON	OPINO (2017) Patricia Garcia
	B-9	9	¿Qué estrategias han sido no existosas?	Cuidado personal: Anua y helados.	No considero que tenga limitaciones. Mas bien ellos cada vez que han fracasado han aprendido, y han regresado con mas fuerza. Tienen muy buenas estrategias. Aprovechan lo aprendido.
Cultura en la organización	C-1		¿Qué valores ha visto en la organización de Alicorp en el tiempo que trabajó con ellos?	Tienen ódigo de conducta muy bueno. Respeto al trabajo del otro, cuidan las buenas formas, cometen error, nunca maltratan el equipo. Equipo de investigacion. Muy profesionales. Valoran las propuestas de su personal, hay un espiritu de innovacion.	
	C-3		¿Cómo describiría la situación actual de Alicorp en el mercado de detergentes?	Muy buena, la mejor, siguen creciendo.	
	C-4		¿El personal de Alicorp se identifica con la filosofía de Alicorp? ¿Por qué?	Si, todos desde que ingrean estan alineados con Alicorp. Todos practican el respeto. Ademas son valorados por sus jefes. Son reconocidos.	
	C-5		¿Cómo relaciona los valores de Alicorp y sus acciones en el mercado de detergentes?	Todo tiene relación. Son muy respetuosos, arenden de sus errores. Se apoyan, y reconocen que deben mejorar.	

Tema	Código	Autor	Preguntas	Expertos de la industria	
				CCR (2017) PATRICIA PELLON	OPINO (2017) Patricia Garcia
	C-6		¿Conoce sus objetivos estratégicos en dicho mercado?	NO	
	C-7		¿Considera que la innovación ha sido un elemento importante para su desarrollo?	El más importante, la novedad es el éxito, se adaptan.	
Recursos de Alicorp	D-1		¿Con qué recursos cuenta Alicorp para poder desenvolverse de esa manera?	Quieren ser los numero 1. Tienen un gran recurso humano, gente capaz, apoyo financiero, ganas de hacer las cosas bien. Tiene una gran variedad de productos de consumo. Cuentan con infraestructura muy buena, similar a Google.	
	D-2		¿Qué limitaciones tiene Alicorp?	No ha tenido escandalos, tiene buen manejo.	
	D-3		¿Considera qué financieramente Alicorp ganó o perdió en los últimos 5 años?	Solucionaron sus probelmas financieros. Son muy transparentes, todo se ve en su página.	Superficialmente parece que no hay golpe, a nivel financiero si ha habido inversiones fuera del país, la apuesta por llevar marcas fuera del país. Pero luego se ha recuperado

Tema	Código	Autor	Preguntas	Expertos de la industria	
				CCR (2017) PATRICIA PELLON	OPINO (2017) Patricia García
Comportamiento del consumidor	E-1	1	¿Cada cuanto tiempo compra detergente el consumidor?	En el mercado Tradicional se venden tamaños pequeños, así que el cliente puede comprar incluso semanal o diario. El 70% es informal, y sus ingresos son pequeños. Ganan a diario, el mototaxista gana para su desayuno, su almuerzo y comida. En el canal moderno se venden tamaños más grandes, de manera semanal, quincenal o mensual.	Hay un cambio importante, porque la estructura del mercado antes eran las bolsitas de 200 gr, en el canal tradicional de 500 gr hacia arriba. Ahora cada vez compran tamaños más grandes, aunque la preferencia siempre es por tamaños pequeños.
	E-2	2	¿Qué tamaño de detergente cree que compra más el consumidor?	El que más se vende es Patito 140 gr. Y en el canal moderno el tamaño de 2.5 kg, 1 kg.	El de 500 gr
	E-3	3	¿Con qué frecuencia utiliza detergente este consumidor?	Puede ser diario, o más. Depende de la estación.	Hay un cambio importante: el cambio de la mujer, hasta hace algunos años ellas cada vez salen más de casa, y por ello disminuye su frecuencia de uso. Varía mucho.
	E-4	4	¿Cuál cree que es la marca preferida del consumidor?	Creo que Bolívar u Opal.	Bolívar
	E-5	5	¿Qué otras marcas valora más el consumidor?	Ariel, Ace.	Opal, Ariel
	E-6	6	¿Por qué el consumidor tiene dicha marca preferida?	Por su historia, por su suavidad, porque innova y se adapta a las necesidades del consumidor.	Por el valor de su marca, son muchos años, además son innovadoras
	E-7	7	¿Cuánto gasta el consumidor en detergente mensual?	Gastará 5 soles, 2 soles, depende del NSE. A la semana. Al mes gastará 20 soles.	No lo sé

Tema	Código	Autor	Preguntas	Expertos de la industria	
				CCR (2017) PATRICIA PELLON	OPINO (2017) Patricia Garcia
	E-8	8	¿Qué mejoras que realizó Ace son las más valoradas?	Liquido, limito el numero de fragancias, lavaza cremosa, reduce gramajes.	Ace es un generico. Incluso tienen publicidad de Mexico que pasan en Perú.
	E-9	9	¿Qué mejoras que realizó Ariel son las más valoradas?	Su relanzamiento, con Monic Sanchez, con tamaños mas pequeños.	Ariel despues del ingreso de Bolivar, un poco tardio reacciono, campaña con Monica Sanchez, es mas suave con las manos. Fue el 2do en decirlo. Si saca las manchas.
	E-10	10	¿Qué mejoras que realizó Bolivar son las más valoradas?	Sus nuevas versiones, mas compeltas, sus tamaños	Saca nuevos tamaños, variedades, innovaciones siempre respitando su valor de marca.
	E-11	11	¿Qué mejoras que realizó Opal son las más valoradas?	Opan ha realizado muchas mejoras. Nuevas versiones.	Opal es una marca que ha ganado posicionamiento gracias a sus variedades, alegría y modernidad. Ingresaron con la publicia de los pajaros q hablaban de opal. Muy buen producto a bajo precio
	E-12	12	¿Qué mejoras que realizó Marsella son las más valoradas?	Sus tamaños	No lo sé
	E-13	13			Marsella ha sacado aromas interesantes
Necesidades de los distribuidores minoristas	F-1		¿Qué detergente es el que más vende?	Los que mas venden son Marsella, Bolivar, MagiaBlanca	La marca más vendida cambia en funcion al tamaño de la bodega. Mas marcas mas presnetaciones, si la bodega es chica debe optimizar, la marca lider y la más económica

Tema	Código	Autor	Preguntas	Expertos de la industria	
				CCR (2017) PATRICIA PELLON	OPINO (2017) Patricia Garcia
	F-2		¿Por qué el consumidor pide este detergente favorito?	Por su valor de marca, son fieles	
	F-3		¿Qué incentivos recibe usted por vender este detergente?		Los incentivos pueden ser varios. Alicorp maneja muy Trade Marketing, buena distribución, y coloca Condiciones para la compra de algunas marcas a los mayoristas y minoristas.
	F-4		¿Qué es lo que más valora de su relación con la empresa fabricante de este detergente?	Visitas oportuna a los puntos de venta, un buen trato, buena relación	Con los minoristas el trabajo de mercaderistas es muy fuerte, hoy en día hay mercaderistas ayudan a ordenar productos. Y ayudan, lo educan y les enseñan a exhibir. Fidelizando al bodeguero: capacitaciones, concursos, incluso los llevan a hoteles, les brindan Conocimientos valiosos para sus ventas.
	F-5		¿Ha recibido críticas a detergentes? ¿Cuáles?	No responde	

ANEXO N: Matriz de resultados de entrevistas a consumidores, transcripción de audios grabados.

Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Pregunta adaptada a ECO	Consumidoras										
						Ama de casa NSE A- 20-40 años	Ama de casa NSE B- 20-40 años	Ama de casa NSE C- 20-40 años	Ama de casa NSE D- 20-40 años	Ama de casa NSE E- 20-40 años	Ama de casa NSE A- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE C- 41-70 años	Ama de casa NSE D- 41-70 años	Ama de casa NSE E- 41-70 años	
				Nombre	Nombre	Paola	Ana	Pamela	Darcy	Luz Bances	Carmen	Romy	Teresa	Rosa Isabel Canchan	Angela	Alejandra
				Edad	Edad	38	36	38	28	39	65	50	57	60	65	55
				Distrito	Distrito	Surco	Surco	Surquillo	Ancon	Ventani lla	Surco	Jesus Maria	San Miguel	La Molina	Magda lena	Villa El Salvad or
Introducción al mercado de detergentes en el Perú	A-3	Von Neuman & Morgens tern, Porter, Branden burger	Entrevista Semiestruct	¿Considera que los competidores son dinámicos, hacen cambios constantemente?	¿Considera que el mercado de detergentes es cambiante, ve nuevas variedades, aromas,	Sí considero que es cambiante, veo muchas innovaciones en cuanto a temas de mayor poder para	SI VEO GRAN VARIEDAD PERO HACE UN TIEMPO VEO LO MISMO Y LAS MISMAS MARCAS	No	Si, mucho	Si, buenos tipos de detergentes, más marcas, mas olores, mas perfumados	SI, SIEMPRE HAY COSAS NUEVAS	Si, creo q son cambiantes. Hay muchas variedades con diferentes características o que se centran	Si, cambian. Siempre sale algo nuevo, sale algo nuevo, se ve en el envase,	Si, cambian de tipos, nombres, costos. Yo prefiero marcas conocidas.	No	Patito, Sapoli o

					Consumidoras											
Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Pregunta adaptada a ECO	Ama de casa NSE A- 20-40 años	Ama de casa NSE B- 20-40 años	Ama de casa NSE C- 20-40 años	Ama de casa NSE D- 20-40 años	Ama de casa NSE E- 20-40 años	Ama de casa NSE A- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE C- 41-70 años	Ama de casa NSE D- 41-70 años	Ama de casa NSE E- 41-70 años
					tamaño s, o demás? ¿Por qué? ¿Cambian mucho los tipos de detergentes?	quitar grasas mediante nuevas fórmulas o componentes, así como nuevos aromas. No es una frecuencia tan alta, pero por lo menos se dan 1 ó en algunos casos hasta 2 veces al año						en determinados atributos (olor, poder limpiador, precio, suavidad, facilidad para enjuague, etc). Además la presentación tmb varía (polvo, líquido, pastilla, etc.)	en el nombre . Cambian de color, pero me gusta el blanco, el azul mancha	Prefiero de buen peso y bajo costo		

					Consumidoras											
Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Preguntas adaptadas a ECO	Ama de casa NSE A- 20-40 años	Ama de casa NSE B- 20-40 años	Ama de casa NSE C- 20-40 años	Ama de casa NSE D- 20-40 años	Ama de casa NSE E- 20-40 años	Ama de casa NSE A- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE C- 41-70 años	Ama de casa NSE D- 41-70 años	Ama de casa NSE E- 41-70 años
	A-4		Entrevista Semiestructurada	¿Cree que los cambios sean resultado porque otro competidor hizo cambios?	¿Cree que los cambios sean resultado porque otro competidor hizo cambios?	En parte sí, responde a mejoras que hace la competencia en el componente de su producto	EN GENERAL SI, BASTA QUE UNO HAGAN ALGO NOVEDOSO PARA QUE OTRA MARCA CAMBIE TAMBIÉN	Sí	Si, todos compiten y todos sacan cosas nuevas	Si, las empresas siempre cambian para promover su negocio	Porque es la más suave, la mejor, toda la vida Bolívar fue bueno	Creo que cada detergente busca apoderarse de 1 o más atributos específicos.	Si, cada marca hace su cambio cuando otra marca cambia	Sí, de todas maneras	No	Tiene buen precio, y lava bien, buen olor

					Consumidoras											
Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Preguntas adaptadas a ECO	Ama de casa NSE A- 20-40 años	Ama de casa NSE B- 20-40 años	Ama de casa NSE C- 20-40 años	Ama de casa NSE D- 20-40 años	Ama de casa NSE E- 20-40 años	Ama de casa NSE A- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE C- 41-70 años	Ama de casa NSE D- 41-70 años	Ama de casa NSE E- 41-70 años
	A-7	Keller	Entrevista Semiestructurada	¿Qué marca de detergentes cree que es la más importante?	¿Qué marca de detergentes cree que es la más vendida en Lima?	Ariel, Ace y Bolívar, pero veo a Ace por encima del resto	No sé	Ace	Ace	Ariel	Ariel o Ace	Opal, Sapolio o similar	Magia Blanca y Patito porque son buenos y económicos, baratos	Ariel, pero hay otros de menor costo	3. Ace	Ace
	A-8	Keller	Entrevista Semiestructurada	Con respecto a la percepción que tiene el consumidor del	¿Por qué esa marca es la más vendida?	La fidelidad a la marca se debe más a temas de haber demostrado	No sé	Por el producto y el tiempo que está	Es muy conocido, por la publicidad	Porque es más perfumado, aromas fuertes	Porque son los más conocidos	Supongo que es la más barata	Patito y Magia Blanca son buenos y baratos	De Ariel su peso exacto, su rendimiento	Por tradición	Por ser conocida

					Consumidoras											
Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Pregunta adaptada a ECO	Ama de casa NSE A- 20-40 años	Ama de casa NSE B- 20-40 años	Ama de casa NSE C- 20-40 años	Ama de casa NSE D- 20-40 años	Ama de casa NSE E- 20-40 años	Ama de casa NSE A- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE C- 41-70 años	Ama de casa NSE D- 41-70 años	Ama de casa NSE E- 41-70 años	
				producto ¿Cuál es el VALOR AGREGADO de esta marca?		do su poder para combatir la suciedad y quitar las manchas si dañar mucho las prendas, su tradición de marca y precio promedio de mercado			en el mercado							
Comportamiento del consumidor	E-1	EMI	Entrevista Semiestructurada	¿Cada cuánto tiempo compra	¿Usted cada cuánto tiempo	Cada quince días	COMPRO.DETERGENTE POR BOLSA GRANDE ASI	1 vez a la semana	Cada 3 días	Semana l	1 vez al mes	1 vez al mes aprox	Semana l	Cada 2 a 3 meses	Una vez a la	2 veces a la

Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Pregunta adaptada a ECO	Consumidoras										
						Ama de casa NSE A- 20-40 años	Ama de casa NSE B- 20-40 años	Ama de casa NSE C- 20-40 años	Ama de casa NSE D- 20-40 años	Ama de casa NSE E- 20-40 años	Ama de casa NSE A- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE C- 41-70 años	Ama de casa NSE D- 41-70 años	Ama de casa NSE E- 41-70 años	
				detergente y el consumidor?	compra detergente?		QUE CADA MES O MES Y MEDIO COMPRO								semana	semana
	E-2	EMI	Entrevista Semiestructurada	¿Qué tamaño de detergente cree que compra más el consumidor?	¿Usted, qué tamaño de detergente compra?	Bolsa 2 Kg	A VECES DE 5 KILOS Y OTRAS DE 14 KILOS	350 gr.	350 gr.	Bolsa pequeña, de 380 gr.	3 kilos	5kg o botella depende si hay oferta	De 1 Kilo	8 kilos	1/2 kilo	350 gr
	E-3	EMI	Entrevista Semiestructurada	¿Con qué frecuencia utiliza detergente este consumidor?	¿Con qué frecuencia utiliza detergente?	A diario	UNAS 3 VECES A LA SEMANA	1 vez a la semana	interdiario	2 veces por semana	2 veces por semana	2 veces x semana	Interdiario	2 veces a la semana	Tres veces por semana	2 veces a la semana

Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Preguntas adaptadas a ECO	Consumidoras										
						Ama de casa NSE A- 20-40 años	Ama de casa NSE B- 20-40 años	Ama de casa NSE C- 20-40 años	Ama de casa NSE D- 20-40 años	Ama de casa NSE E- 20-40 años	Ama de casa NSE A- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE C- 41-70 años	Ama de casa NSE D- 41-70 años	Ama de casa NSE E- 41-70 años	
	E-4	EMI	Entrevista Semiestructurada	¿Cuál cree que es la marca preferida del consumidor?	¿Cuál es su marca preferida?	Ace y Magia Blanca	MARSELLA Y OPAL	Ace	Patito	Magia Blanca	Bolívar	Ariel	Opal y Bolívar, Bolívar Matic, Bolívar Avanzado	Ariel	Opal	Sapolio
	E-5	EMI	Entrevista Semiestructurada	¿Qué otras marcas valora más el consumidor?	¿Qué otras marcas prefiere en segundo lugar?	Ariel, Bolívar, Opal y Magia Blanca	SAPOLIO, BOLIVAR, MAGIA BLANCA	Ariel	Sapolio	Ariel, porque es buen detergente, es más caro	Ariel	Ace, bolívar	Magia Blanca y Patito	Sapolio	Ariel, Ace	Patito
	E-6	EMI	Entrevista Semiestructurada	¿Por qué el consumidor tiene dicha marca preferida?	¿Por qué prefiere esa marca?	Tiene un precio asequible, buen rendimiento y quita las manchas si dañar	POR FACILIDAD DE CONSEGUIRLAS Y POR OFERTAS EN LAS TIENDAS QUE COMPRO	Por calidad, rinde más, lava mejor, deja	Saca las manchas, sirve para todo, es barato	Más suave, no maltrata a las manos. Lavo a mano	Es suave, de buena calidad, lava bien, y es	X como se ha posicionado en su mente	Bolívar porque tiene partículas de jabón, la gente lo dice,	Ariel por el aroma, saca más limpia la ropa	Por el precio	Porque es buena y buen precio

Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Preguntas adaptadas a ECO	Consumidoras										
						Ama de casa NSE A- 20-40 años	Ama de casa NSE B- 20-40 años	Ama de casa NSE C- 20-40 años	Ama de casa NSE D- 20-40 años	Ama de casa NSE E- 20-40 años	Ama de casa NSE A- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE C- 41-70 años	Ama de casa NSE D- 41-70 años	Ama de casa NSE E- 41-70 años	
						mucho las prendas		la ropa oliendo más rico			una buena marca, la marca de siempre		es bueno			
	E-7	EMI	Entrevista Semiestructurada	¿Cuánto gasta el consumidor en detergente mensual?	¿Cuánto gasta en detergente mensual?	S/.26 aprox	COMO 70 soles según la presentación que compre	25 soles	15 soles	13.5 soles	30 soles	30 a 50 dependiendo del tamaño	24 soles	23 soles	S/12 aprox	10
	E-8	OCDE	Entrevista Semiestructurada	¿Qué mejoras que realizó Ace son las más valoradas?	¿Qué cambios ha visto en Ace?	Muy pocos en su imagen de marca, olores y cambios en sus presentaciones	NO CONSUMO	Mas colores, olores	Es muy duro y tosco	Lo ves igual, no lo uso	Es el mismo de siempre	No se	Nunca compro Ace, es una marca antigua, no me gusta	Ace ya no rinde como antes, debo echarle más a la	Saca manchas	Sigue igual

					Consumidoras											
Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Pregunta adaptada a ECO	Ama de casa NSE A- 20-40 años	Ama de casa NSE B- 20-40 años	Ama de casa NSE C- 20-40 años	Ama de casa NSE D- 20-40 años	Ama de casa NSE E- 20-40 años	Ama de casa NSE A- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE C- 41-70 años	Ama de casa NSE D- 41-70 años	Ama de casa NSE E- 41-70 años
						iones, pero aún así tiene el respaldo de ser una de las marcas más fuertes a nivel mundial									lavadora	

					Consumidoras											
Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Pregunta adaptada a ECO	Ama de casa NSE A- 20-40 años	Ama de casa NSE B- 20-40 años	Ama de casa NSE C- 20-40 años	Ama de casa NSE D- 20-40 años	Ama de casa NSE E- 20-40 años	Ama de casa NSE A- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE C- 41-70 años	Ama de casa NSE D- 41-70 años	Ama de casa NSE E- 41-70 años
	E-9	OCDE	Entrevista Semiestructurada	¿Qué mejoras que realizó Ariel son las más valoradas?	¿Qué cambios ha visto en Ariel?	Ha sacado nuevas fórmulas para combatir las manchas, nuevos olores y ha tenido cambios en sus presentaciones	NO CONSUMO	No compro	Es bueno, pero caro	Tampoco, no me doy cuenta	Creo que es más suave, y lava bien	Su presentación en pastillas	No le encuentro ventajas, es muy fuerte, Demasiado olor, no me gusta	Aruel rinde más	Los colores	Igual

					Consumidoras											
Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Pregunta adaptada a ECO	Ama de casa NSE A- 20-40 años	Ama de casa NSE B- 20-40 años	Ama de casa NSE C- 20-40 años	Ama de casa NSE D- 20-40 años	Ama de casa NSE E- 20-40 años	Ama de casa NSE A- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE C- 41-70 años	Ama de casa NSE D- 41-70 años	Ama de casa NSE E- 41-70 años	
	E-10	OCDE	Entrevista Semiestructurada	¿Qué mejoras que realizó Bolívar son las más valoradas?	¿Qué cambios ha visto en Bolívar	Ha sacado nuevos olores y ha tenido cambios en sus presentaciones	Veo variedades de olores, y hay líquido y en polvo como para elegir	Nunca la he usado	PARECE BUENO, rinde, pero es caro	Tampoco	Cada vez hay más tipos de Bolívar, para lavadora, siempre ha sido el mejor	No se	Que tiene particularidades de jabón, disuelve rápido, es más fino, es bueno para lavadora.	Su precio es similar al de Ariel. No sé si tiene cambios	Ninguno	Más tipos de Bolívar

					Consumidoras											
Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Pregunta adaptada a ECO	Ama de casa NSE A- 20-40 años	Ama de casa NSE B- 20-40 años	Ama de casa NSE C- 20-40 años	Ama de casa NSE D- 20-40 años	Ama de casa NSE E- 20-40 años	Ama de casa NSE A- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE C- 41-70 años	Ama de casa NSE D- 41-70 años	Ama de casa NSE E- 41-70 años	
	E-11	OCDE	Entrevista Semiestructurada	¿Qué mejoras que realizó Opal son las más valoradas?	¿Qué cambios ha visto en Opal?	Ha sacado nuevas fórmulas para combatir las manchas, nuevos olores y ha tenido cambios en sus presentaciones	También tiene variedad en aromas	Más olores, tamaños y colores	Muchos tipos	No, no sé	Muchos tipos de colores, pero no lo uso	No se	Es suave, no es fuerte como Ariel. Saca todas las manchas. Las bolitas del detergente son más grandes y no disuelve como Bolívar	No uso Opal	Aromas	No lo sé

Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Preguntas adaptadas a ECO	Consumidoras										
						Ama de casa NSE A- 20-40 años	Ama de casa NSE B- 20-40 años	Ama de casa NSE C- 20-40 años	Ama de casa NSE D- 20-40 años	Ama de casa NSE E- 20-40 años	Ama de casa NSE A- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE C- 41-70 años	Ama de casa NSE D- 41-70 años	Ama de casa NSE E- 41-70 años
	E-12	OCDE	Entrevista Semiestructurada	¿Qué mejoras que realizó Marsella son las más valoradas?	¿Qué cambios ha visto en Marsella?		Solo utilizo la bolsa grande y siempre compro el mismo aroma	Más tipos	No lo se	No, no sé	No sé	No se	No lo compro	Se ven más tipos	Ninguno	Nuevo olor

Tema	Código	Autor	Instrumento	Preguntas	Preguntas adaptadas a ECO	Consumidoras										
						Ama de casa NSE A- 20-40 años	Ama de casa NSE B- 20-40 años	Ama de casa NSE C- 20-40 años	Ama de casa NSE D- 20-40 años	Ama de casa NSE E- 20-40 años	Ama de casa NSE A- 41-70 años	Ama de casa NSE B- 41-70 años	Ama de casa NSE C- 41-70 años	Ama de casa NSE D- 41-70 años	Ama de casa NSE E- 41-70 años	
	E-13	OCDE	Entrevista Semiestructurada	¿Qué mejoras que realizó Magia Blanca son las más valoradas?	¿Qué cambios ha visto en Magia Blanca?		, también veo variedad de aromas pero no lo consumo mucho	Nunca la he usado	Es bueno	Siempre uso Magia Blanca, siempre lo veo igual, se disuelve bien	Ni sabía que existiera	No se	Me gusta, es detergente suave, pero no lo encuentro, no deja olor como Ariel.	No sé	Ninguno	No se

ANEXO O: Matriz de resultados de entrevistas a distribuidores minoristas, transcripción de audios grabados.

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Lugar de Estudio del Muestreo	Puesto de Mercado en Callao	Puesto de Mercado en Breña Lima Centro	Puesto de Mercado en Jesús María Lima Moderna	Puesto de Mercado en Carabayllo	Puesto de Mercado en El Agustino	Bodega Grande en Ventanilla	Bodega Grande en La Victoria	Bodega Grande en Santiago de Surco	Bodega Grande en Los Olivos	Bodega Grande en Chorrillos	Bodega Grande en Villa María del Triunfo
Nombre	Pedro Angel Gonzales Narciso	Hilda Quintana Calderón	Nelly escobar	No quiso decir	Joel Lopez	Jhon Lenon Matos Salcedo	Gaby Goisuet a	Miguel ángel Ramirez	Berta Candia Torres	Natalia Rojas	Frida Zavala Rodriguez
Nombre de Punto de Venta	Puesto numero 20 Virgen del Carmen	Bazar Vargas	Estefany	Mercado San Pedro	Palacios	Apolonia	Minimarket Gaby	Chama	Cuzqueña	Bodega Hilda	Bodega Gina
Cargo	Dueño	Dueña	Vendedora Dueña	Vendedor	Encargado del Local	Maestro Pastelero	Vendedora	Vendedor	Vendedora	Dueña	Ayuda a su hermana
Edad	55	58	37	38	23	31	58 años	29	49	43	24
DNI		6163074	41049244	No da su identidad	70554954	43987089	10257280	43803234	91838825	9080011	47251348

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Dirección	Mercado Virgen del Carmen. Av. los Dominicos 924, Callao 07036. Puesto 20	Mercado de Venezuela puesto 201-202 Stand G3	Mercado San José puesto 71-72	Siempre Viva, Carabaylo 15313.	Av Rivaguerro cr 12. Puesto n°1	Mz K9 Lote 7 Segundo Sector Angamos-Ventaniella	Av. Canada 1697	Calle Carlos Tenaud 172, Santiago de Surco 15038	Calle B. Manzanara 108	Av Chorrillos 180	Nicolás de Pierola 489 Villa María del triunfo
Referencia de Ubicación	Tomas Valle con Dominicos	Av. Venezuela	Iglesia Jesús María	Mercado San Pedro	Mercado La Corporación	Sector Angamos	Santa Catalina - La victoria	Santiago de Surco	A la vuelta del Palacio de la Juventud	CENTRO Educativo Corazón de Challet	A la espalda de Palacio de la Juventud Villa María del Triunfo
Venta promedio al día	Exactamente no te puedo decir.. pero un calculo si te puedo decir... todos	Ehmmm se venderán pues unas 10 ,15 ... 10 a 15	De los grandes será 3, 4 o 5 depende como llegue, de los chiquitos igual y de los	No sabría exactamente, no llevo la cuenta de uno diario o semanal	Por lo menos 40 bolsas diario	Entre 4-5 bolsas	No podría sacarte un promedio	5 a 6 bolsas	No sabría exactamente, pero regular	3	20 bolsas así, dependiendo del día

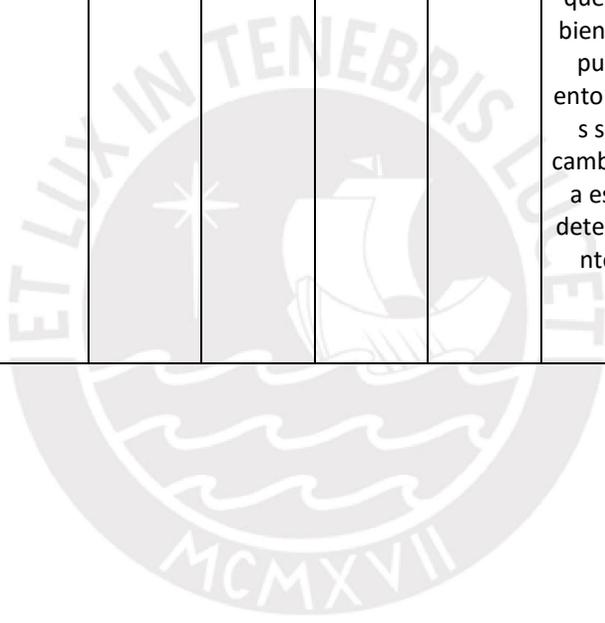
Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	los productos que vendo salen. Bolivar, ace, magia, opal		medianos ya uno o dos								
¿Cuáles son las funciones que desempeña usted en este punto de venta?	Yo trabajo vendiendo los productos... soy vendedor de productos	Ehmmm la vendedora.	Yo lo alquile el puesto para trabajar. Es mi tienda	Como qué funciones? Sí recibo los pedidos y despacho también	Cómo? Me encargo de todo.	Yo me encargo de la elaboración de kekes, alfajores, todo lo que es pastelería	Yo... yo acá de vendedora, de compradora de todo.	Revisar y controlar el ingreso de productos	Atender	Bueno casi todo, atiendo, administro	Uhmm vender

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
¿Cuáles son las marcas de detergentes que vende en este punto de venta?	Ariel, ace, magia, después vendo magia, Marsella , opal, bolívar, sapolio. De todo tamaño de 800 gramos, de medio kilo de 360 gramos. Y también tengo para vender por kilos a granel tengo Ariel y Marsella .	Ehmm el que sale más es el Marsella . ¿Yo? yo tengo este... Bolivar, Ariel, Opal, Marsella , Magia.	Ace, Ariel, Magia, Bolivar, Opal, Sapolio	Bolivar, Ace, Ariel, Marsella y... Caricia.	Todo Marsella , Ace, Bolivar, Ariel, opal, caricia	Aquí hay Sapolio, Ace, Ariel, Marcella (ehhh) habían más pero se han acabado . Hay Bolivar y también Patito, que es el más económico	Ariel, Ace, Bolivar, Opal, Marsella , Patito, Sapolio. Todos los deterge ntes... todos los deterge ntes.	Acá hay Ariel, MAGIA, Bolivar Opal, Sapolio excepto Patito.	Ariel, ace, opal, Marsella .	A ver tenemos Ariel, Ace, Magia Bolivar, Opal, Marsella , Sapolio y caricia. Nada más. Marsella Creo que también lo dije.	Ah ya Sapolio, Bolivar, Opal y Magia Blanca.

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<p>¿Considera que el mercado de detergentes es cambiante, ve nuevas variedades, aromas, tamaños, o demás? ¿Por qué?</p> <p>¿Cambian mucho los tipos de detergentes?</p>	<p>Si, varia le bajan... bajan el gramo</p>	<p>Siii ... si si, ehhhh con los tamaños y los aromas ... y los precios. Varían por los precios también</p>	<p>Si... si. Claro, los detergentes siempre los cambian. Presentaciones, formulas siempre lo cambian. No, siempre se mantienen así.</p>	<p>¿Cómo cambian te? Ah si si. Si veo</p>	<p>Sí, MUCHO</p>	<p>Sí, ósea a cada rato o los precios varían o salen nuevas marcas de la competencia.</p>	<p>Si, si hay gente que a veces ahí ... que en la propaganda en la televisión a veces los cambia porque a veces quiere probar unos otros formulas. Hay gente que también prefiere un solo detergente. El que usa Magia</p>	<p>A qué te refieres? Ah si. Hay Ariel floral, Ariel bebe, blanqueador y a las finales todas es la misma, ropa negra, ropa de color, todo es lo mismo. Solo es nombre que le cambian</p>	<p>Sí claro, salen nuevas cosas. También están más caros.</p>	<p>Sí varían demasiado, en muchas cosas. Aromas, combinaciones, no? Si hay variedades.</p>	<p>Sí, veo nuevas variedades.</p>

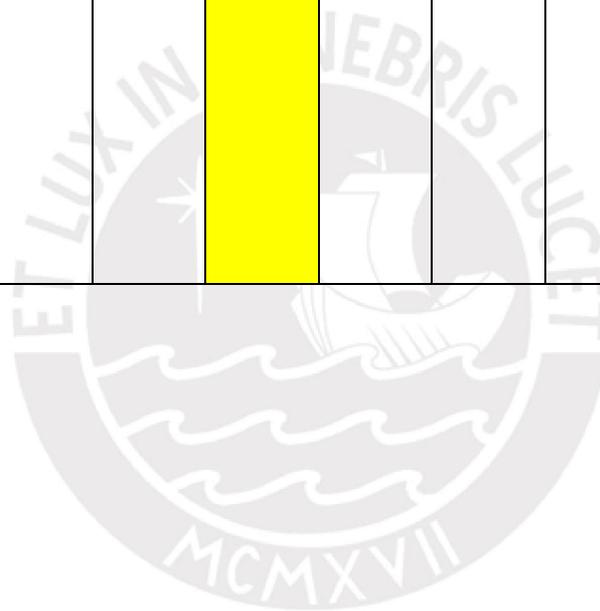
Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
							Blanca usa Magia Blanca, el que usa eeee Ariel usa Ariel no cambia por nada ese Ariel. Hay gente que si lo prueba a veces por los precios también porque a veces el Ariel es un poco más caro, prefiere n un deterge				

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
							<p>nte más barato. Prueban y si el detergente les queda bien ya pueden entonces se cambian a ese detergente</p>				



Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
¿Considera que los competidores de detergentes realizan cosas nuevas? ¿Cómo cuáles?	Si cambian, van cambiando su presentación sobre todo. El producto sigue siendo el mismo pero cambian su presentación.	Si, cada cierto tiempo están que se actualizan.	Si sacan detergentes más cómodos	Competidores? Claro pues pero no tiene competidores otro nuevo no he visto. Aroma pero con los mismos detergentes juegan. Cambian con suavizantes o sin suavizantes o aroma terapia. Parece que solo nombre cambian porque	Sí o sea sacan todo tipo de detergente.	Umm... hay avisos en la televisión pero no hay mucha oferta. Ósea yo creo que no es suficiente con lo de la televisión. Deberían poner afiches y eso a mí no me traen.	Si, yo creo que si porque a veces sacan otra formula. Por ejemplo el Ariel saca con suavizantes, saca que más blanqueador y se que, y engaña a la gente. Y la gente se queda engañada y compra más.		Si, como que... aromotizantes, suavitel, yo que se ... para que salga más.	Sí claro, hasta cambian de ... tamaños. También promociones que les ponen	Sí hay en Opal, en diferentes tamaños que los sacan. También los sacan en líquido.

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
				el product o es el mismo.							



<p>¿Qué es lo bueno de Alicorp, P&G, Intradevco en la industria de detergentes?</p>	<p>Alicorp si tiene su productos son buenos, son de marca. Bolívar, opal, Marsella. Se venden rápido sus productos es lo bueno que tienen. no, no vendo P&G. De proter and gamont si. Son productos de marca Ace, Magia.</p>	<p>El Marsella es bueno, el Bolívar también. El que sale más es Sapolio y la gente dice que está saliendo bueno. Eso es lo que me dicen los que están pidiendo y Sapolio ahora ah... este parece (señala Sapolio) que hay problem</p>	<p>La marca en detergente. Alicorp lo que maneja es bolívar y Marsella nada más.</p>	<p>En detergente solo BOLIVAR, Marsella y Opal. En Proter lo de siempre eh Ace, Ariel, Magia y nada más. Sapolio nomas porque Patito nada que ver.</p>	<p>Alicorp? En lo que es bolivar, es opal. Si Marsella y opal es lo que sale bastante en el mercado. P&G? ah ese de proter ah bueno lo que es mayormente los detergentes.</p>	<p>Alicorp lo bueno es que tiene ofertas les conviene a ellos que son bodegas, por la compra de una docena de productos me dan de regalo una bolsa así, poet, jabón lo que sea. Ósea vienen con ofertas siempre. P&G también trabajan</p>	<p>Que a veces sacan las promociones es lo único. También igual tiene variedad de detergente, variedad de champus, tienen más. El proter y gaber tiene más este más variedad de detergente, pues no. Detergente,</p>	<p>Alicorp? La atención que nos brindan. P&G, es protección? ummm Yo no vendo Patito así que no.</p>	<p>Bueno las cosas buenas de Alicorp... bueno que puedo decir... como que... los detergentes son buenos. Claro, Opal, bolívar, Marsella sale bastante... el jabon bolívar. Ahh proter ... Ariel y ace tienen salida ... salen también bastante</p>	<p>Alicorp? Algunas cosas como el producto que venden, yo no traigo con las mismas empresas que vienen para acá. No he escuchado exactamente qué marcas tienen esas empresas. (TIENEN ARIEL, BOLIVAR, TROME) ah bueno</p>	<p>Bueno es Bolivar, no? Proter? El Ariel es. Sí vendo Sapolio bastante.</p>
---	--	---	--	--	---	---	--	--	--	---	--

	<p>as con la empresa porque no está produciendo.</p> <p>He pedido el limpia mayólica que es para limpiar las mayólicas que es de Sapolio y no están trayendo. El otro que es atihongos tampoco están trayendo y después el Sapolio que</p>			<p>con ofertas ellos trabajan de la misma forma.</p> <p>En cambio las más económicas (hace alusión a Intradevco) esas no.</p>	<p>champús.</p>		<p>nunca había escuchado Trome. Son buenos productos, tienen mejores fórmulas, en caso de Bolivar la gente lo usa bastante porque es más suave, saca la mugre también dicen. Ariel, el Bolivar el Opal son los que se venden más por lo</p>
--	--	--	--	---	-----------------	--	---

	<p>equivale a un sol el de 150 gramos eh tampoco y ha subido. El Ariel es muy fuerte, pero si lo compran algunas para blanquear la ropa.</p>								<p>menos acá en mi bodega, ya en las otras buscan lo más cómodo . De p&g, también son buenos. Pienso que el Ariel, luego el bolivar y el Ace son los mejores. Ah respecto a Intradevco, ellos tienen las marcas más económicas. Y si parece</p>	

									<p>que si sale bien. Lo utilizan más que nada para el aseo o no mucho para la ropa.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--



Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
¿Qué es lo malo Alicorp, P&G, Intradevco en la industria de detergentes?	No, no hay.	De Alicorp [...] de Alicorp esta todo bien ah, todos sus productos son suaves. El único que es un poco fuerte es el Opal. Por decirte en Alicorp, el Opal vendría a ser un Ariel. Si, un Ariel porque es fuerte. De P&G es el	No entiendo	Malas? Bueno el precio es como que es empresa directo venden un poco más caro. En proter también es igual. Yo detergente no compro de la misma empresa de proter o bolivar. Yo no compro directo, yo ... yo compro de mayoría. Yo	Bueno yo le considero todo bueno. De proter también tienen todo bueno, sacan las mancas y todo. E Intradevco el Patito tiende a salir muy lento. Dicen los clientes que no es tan bueno, no tienen mucha	Cosas malas no he podido notar. Ahora no estoy mucho tiempo antes paraba más. No he notado cosas malas, vienen temprano y trabajan que venden sus productos. Derrepente porque a veces no hay cambios puede ser de las dos	No, no pienso que esta bien como Alicorp. La otra empresa igual P&g. No le encuentro nada de malo. Son empresas que trabajan que venden sus productos. Derrepente porque a veces no hay cambios puede ser de las dos	Ah el vendedor tiene buen trato pero el repartidor hasta las caiguas, ese el problema de la mayoría de las empresas.	Cosas malas... creo que no	Cosas malas? Bueno como te digo nunca había escuchado Trome pero no he escuchado nada malo. P&G, no también son buenos jajaj. El precio, no? Los precios son caros jaja. Son marcas que se venden pero no está al alcance	Uhmm podría ser el ... no no. De proter? ¿Cuál de ellas? No tampoco Intradevco? No también si el cliente lo pide. Pide bastante. Lo busca .

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		<p>Ace y el Ariel. Los dos son muy fuertes. ¡Muy fuertes! De Sapolio, este que abarca yo digo, para mí, esa empresa ha abarcado mucho y no esta abasteciéndose porque ahora he pedido limpiados, que es para limpiar los pisos igual</p>		<p>busco precio sino hay precios no. ¿ENTONCES ALICORP NO LE TRAE? hay veces sale un mes pero yo busco precio por eso no no compro alicorp</p>	<p>lavasa, lo que tiene Sapolio si.</p>	<p>Intradevcoà No, la verdad no.</p>	<p>empresas lo mismo. Porque a veces a los detergentes se hacen los mas dificiles para cambiar. Porque a veces vienen desviados, viene roto y no cambian los detergentes y eso los utilizamos nosotros para lavar la ropa.</p>			<p>de todos. Respecto a Intradevco, son buenos como te digo pero todos tienen una función para cada uno lo utilizan para limpieza, la gente siempre los usan.</p>	

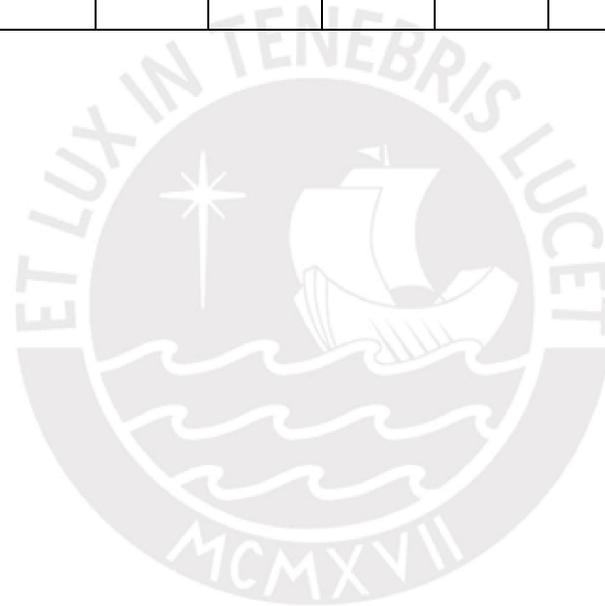
Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		<p>como el poet y no hay ... no hay lavando no hay floral. Entonce s son ... y lavanda sale más.</p>					<p>Debería n incentiv ar mas pues a la gente. Nosotro s que somos la última rueda que le brinda la plata. Porque si nosotro s no vendería mos</p>				

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
¿Qué marca de detergentes cree que es la más se vende?	Más se vende bolívar y Ariel después sigue Marsella , opal. Tiene buena propaga nda, buena publicid ad	Bolivar, yo también lo recomie ndo a veces ¿Por qué? Porque es más suave, no maltrata la ropa, no la deja dura porque cuando [...] el Ariel lo deja muy duro y reseco muy duro.	Entre Ariel y Bolivar	No no, combina do. ¿NO HAY UNA QUE PIDAN MÁS? NO, no todo sale	Marsella y Opal.	Aquí la que más se vende Ariel, Ace y Opal.	El Ariel y el Bolívar. El Ariel de p&g, y el Bolívar de Alicorp.	Ya lo que se vende más es el BOLÍVA R Y el Ariel.	Ahorita el Marsella por el precio.	El +E40+L1 7:M21+ L17:M2 2	Dependi endo la marca es que se lo lleva. Por ejemplo , el Sapolio como es el más barato es el que más se llevan. Y Bolivar como es el más grande.

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
¿A qué se debe que las clientas valoren más esta marca?	Son buenos productos	Por lo suave y porque no maltrata la ropa y los colores. El detergente no le quita, que le digo, tanto los colores. Como tiene, como dice la propaganda, partículas de jabón, el detergente. Entonces, es un poco más	Lava más rápido, saca más rápido la suciedad	Todas son buenas	Al precio y porque también deben ser bueno. Ace y Ariel los precios son más altos que los de Marsella y Opal.	Por la calidad. Claro ósea lava mejor, tiene mejor aroma por esas cosas no?. Bueno yo también cuando lavo mi ropa, lavo con Ariel.	Yo pienso que les ha ido bien con esa marca, pienso que lava mejor o le parece mas bonito, que se llama, el detergente.	Eso se deberá seguro al ... a la calidad del producto, calidad y variedad me imagino.	Por precio ... por precio, también esta (lo indica)	Será pues... yo pienso que es por la publicidad que le dan y si cumplen las funciones que dicen y hacen pruebas y todo.	No sé... por el precio.

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		suave, más delicado									
¿Quién es el distribuidor de Alicorp?	A que es una como se llama... RICLO. Alicorp tiene en todo punto tiene distribuidores distribuidores... no hay directo.	Roxana, me trae los productos.	Merino.	No compra a mismo alicorp	Viene un distribuidor a traerme	Ummm ... ¿compra en mayoría o vienen? No, no, no. Viene la preventa y al día siguiente llega el pedido a	Me traeeee no recuerdo. También voy a comprar al mayoría.	No no sabría, si si me trae un distribuidor. Musa? Ay no me acuerdo	Dexa creo dexa... dexa	Como te digo yo no trabajo con las marcas de aquí de aquí. Si un día no tengo así y pasa un vendedor lo pido pero el	No tenemos un vendedor que nos llama. Directo de Alicorp.

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
						la tienda.				resto lo traigo de mayorista	



Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Con respecto a la distribución de Alicorp, ¿cuál es su opinión?	Ahh si son cumplidos, son puntales	La distribución, si me traen bien, cumplen si cumplen . Porque, por ejemplo hay algunos vendedores que te que te toman el pedido y te mandan otra cosa.	Muy bien	No compra a mismo alicorp	Es bueno. Hay bastante confianza con el que ofrece y el que reparte.	Muy atentos, es bien chéveres. Para qué eh.	A veces son malcriados. La mayoría de los repartos son malcriados. Ahora, por ejemplo hay mucha gente que han agarrado a personas que son de Venezuela. Son venezolanos, los venezolanos son más este más educado	Si buena atención nomas que el repartidor a veces nos para peleando jajaj.	Ah ya los repartos Ah si los repartos ... los repartos .. esos si son la fregadera. A veces como que hasta te roban, te dejan los productos menos... cuando te entregan. Roban bastantes los repartos .	Compra mayorista	Umm... (le atienden bien? Así bien a veces, no lo traen, a veces nos llaman. A veces se desaparecen.

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
							<p>s. En cambio, los de aca, a veces contratan cualquier gente, cualquier gente de por ahí. Y algunos son malcriados te ventan la madre y todo eso. Tienes que batallar con toda esa gente. El vender te vende bien</p>				

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
							<p>bonito y se esmera vendiendo. El que la malogra es el repartidor. Que sale peleando con nosotros. No se puede reclamar nada porque de verdad de verdad ellos no tiene la culpa. Pero tu ves la manera de reclamar: "esto</p>				

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
							<p>no he pedido". Ya comienz a a disputar , ya comienz a a renegar y comienz a a insultar e.</p>				

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
¿Qué servicios adicionales le brinda Alicorp? (Exhibición, capacitación, sorteos, etc.)	Nooo, no no da por el volumen de compra si nos dan promoción.	No, no, no, no me está dando nada de eso.	Si, mandan a los chicos a ordenar a etiquetar que la mercadería se vea mejor.	No compra a mismo alicorp	Sí, me dan vales, promociones, bonificaciones y hasta vales bastantes me han dado.	Debería haber más de promociones para que la gente venga más a las tiendas y no a los supermercados. No nos traen afiches en la tienda.	No nada	No solamente exhibiciones y procter la misma cosa	No, no no nada de eso. Dicen que hay sorteos pero a mi no me han dado nada de eso. Nunca me han ofrecido .	Compra mayorista	No ninguna.

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
¿Cuáles considera que son las cosas buenas que tiene Alicorp? ¿Por qué?	Ah bueno su buen producto que tienen, uhmmm .	Yo pienso que el producto. El producto, por ejemplo el bolívar porque tiene variedad es, tiene el rojo que es para ropa de color y negros. Y la gente busca mucho eso, antes venia en el de medio kilo y el de 350 gramos.	Derrepente las ofertas cuando nos traen.	No compra a mismo alicorp	Bueno los precios, cuando uno consume por mayor me vienen con promociones. Más compro cuando hay promociones	Bueno es en sí una empresa grande, todo el mundo conoce, la televisión. Por donde vayas a ver se ve a Alicorp. Igual P&G ósea las dos compiten a la par.	No tiene nada igual.	umm	Son sus productos porque son buenos	Mencionó que no recuerda a Alicorp	No sé.

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		<p>Ahora lo han suspendido y solo viene el de 800. Ya de ahí para sus blancos este blanco total ... blanco. O sea tiene variedad, el último que ha salido es el evolutivo. Hay también este matix ... bolívar matix. Que es para la</p>									

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		<p>lavadora exclusiv o. Que dice que no hace mucho espuma, que no rebalsa y todo eso. Entonce s, por esas cosas la gente... claro la prefiere n porque hay opcione s. En cambio, en Ariel no hay eso , en Ace tampoc o es un solo product</p>									

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		o y nada más.									



Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva frente a sus competidores de detergentes? ¿Por qué?			Que lo haga destacar ... no, no creo		Que siempre tienen promociones, el paquete de detergentes viene con uno con dos de regalo que es del mismo tamaño o con descuento. Si yo paso los 300 o 400 soles en pedidos de detergentes me hacen 6 soles de	Para mí, diferencias del uno del otro la línea de crédito es más grande pero P&G la línea de crédito es más grande.	Son iguales	La calidad de sus productos y confianza	Porque tiene buenos productos. También tiene buenos productos como Cafetal		La publicidad que tiene.

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
					descuento.						
¿Qué estrategias recuerda que ha realizado Alicorp en el mercado de detergentes en los últimos 5 años?	Ah si promociones si nos da. La que da tolla para bañarse, detergente también nos regala depende de tu volumen de compra.	No, no obsequios si no que por la envolturas hacen un canje, ehh se acuerda que había eso de que se cambiaba las envolturas más quince soles o más nueve	Entre mas este productos pidas este menos precio y para el público pues lo que obsequia; por ejemplo, las mantitas lo que da eso pero eso va para hacia el	No no. Una estrategia no, una bolsita chiquita que regalan eso no es una estrategia, son tonterías.	Recién voy un año aquí jajaja. No recuerdo bien la verdad. Creo que en pampers pero eso no vendo.	Siempre viene trabajando con promociones desde que abrió, a nosotros nos deja más margen de ganancia cuando compramos varios productos nos	Ninguna. No, nunca ha hecho.	Sus propagandas que salen en la tele. Si dabas 5 bolsitas de napancha te daban una. Creo que si Alicorp tenía pero no recuerdo.	Si o sea si vienen a veces.	Por la forma del lavado, no? Ah también con unas cuantas bolsas hay canjes en los supermercados. Acá no, yo no trabajo directamente con ellos.	Ah bueno saca el Ariel Líquidp

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		soles por las mantas. Si, si ese de Bolivar, si de Alicorp con los envases de Bolivar era, con los enjuagu es de Bolívar era. Ahh bolívar también tiene enjuagu es y todo eso. Suavizan tes no.	público ya.			dan uno y eso nos baja el costo de la mercad ería.					

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
¿Qué estrategias han sido exitosas?	Esa esa de toallas.	Si, las mantas. Por decirte el detergente último que han sacado... el último que han sacado ahora. Hace como un año, dos años ... un año y medio así.	Uyy las mantitas eso es lo más, eso todos los años lo tienen, ya lo tienen ahí ya.	No sé.	No sabría	La de las ofertas.	No no, no sé. Ya me tengo que ir	No no, no me acuerdo .	Exitosas. Ah ya los platos Las colchas	No no, yo no canjeo. No sé.	no

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
¿Qué estrategias no han sido exitosas o no funcionaron?	No no creo todas son buenas.	El que han sacado ellos el Opal blanqueador. La gente no lo quiere mucho. ¿Por qué? Porque solamente es para ropas blancas ... y la gente a veces no quiere porque quiere para todo tipo de ropa. Por eso llevan entre todos	No, no recuerdo	No no, no sé.	No ha habido malas	La verdad que no recuerdo, las ofertas que más se lanzan son las que mandan a metro y plaza vea.	No recuerdo en este momento	No no, no me acuerdo.	Todas han sido buenas	No no sé	No tampoco.

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		los bolívar, llevan más el azul. Que es el floral, que es el que tiene partículas de jabón. Este dice se ve antipercudido.									
¿Con qué recursos cuenta Alicorp para desenvolverse de esta manera?		No entiende la pregunta.	No entiende	Diario pues no me van a comprar a la semana.	Se queda callado	Yo creo que todo nace de la persona sea hombre o mujer que nos atiende. Ósea ella te da un	Se queda en silencio	Recursos? Como qué mas otros? No entiendo la pregunta	Parece que no entendiera		Ummm ... (se queda callada)

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
						buen trato, no falla, todos los pedidos llegan puntual es según el día la fecha y la hora.					
¿Qué limitaciones tiene Alicorp? ¿Qué aspectos por mejorar tiene ALICORP?		No da regalos.	(se queda callada)	No sabe	Mueve la cabeza	Limitaciones? Con nosotros ninguna, será que nosotros aparte de pedir productos de bodega pedimos insumos de pastelería entonces			No cambia los productos		No sabría

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
						nuestra línea de crédito es amplia. No hablamos de soles sino de miles.					
¿Cada cuánto tiempo compra detergente el consumidor?	Se rota diario	Ahhh a la semana pues, si a la semana	Ahhh más llevan a la semana o dos veces por semana.	Diario pues no me van a comprar a la semana.	Dos veces a la semana	En el día? Hay algunas personas que compran diaria por decir mi vecina será cuando se le acabe. Cuando lave su ropa jajaj dos o tres días	Depende pues. Como te conteste la primera hay veces en las que tengo detergente semana y hay veces en las que se vende bastante. No	Ahhh diario	El consumidor... cada 3 días.	Por familia hablamos de hasta dos veces tres veces, semanal	Una semana, tres días.

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
							<p>calculo mas o menos, no te podría calcular exactam ente cuántos puedo vender mensual , ni cuantos diario, ni nada. Por ejemplo hoy dia deterge ntes, creo que he vendido 6 deterge ntes. Otro dia, vendo 20 deterge ntes,</p>				

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
							otro dia no vendo ni un deterge nte				
¿Qué tamaño de detergente compra más el consumidor?	El de 850 gramos y el de medio kilo son los mas comerciales	Ehh ¿Qué?. Ah bueno, eso depende porque hay estudiante que compran productos asi. Productos	Por ejemplo , yo acá en este sector vendo los de kilo que los chicos. Es depende de la zona creo yo.	De 900, 1.50 de 500g.	Emm el de 360 gramos y el 500 gramos. Osea el de cuarto y el de medio kilo.	El que más compra es del 350 creo.	El de medio kilo	Más llevan los de medio kilo mas otros	El medio kilo ... el medio kilo	El median o, es el meadian o	360 gramos, 500 gramos o 260.

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		<p>chicos. Y las amas de casa por lo general llevan de 800 no... eso depende del consumidor. Hay estudiantes, hay secretarías que llevan chiquito no más pues. Para ellas no más; en cambio, la ama de casa lleva para la familia.</p>									

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
¿Cada cuánto tiempo cree que utiliza detergente el consumidor?	Diario	A la semana pues, a la semana porque por ejemplo antes se utilizaba el ace hasta para lavar los platos. Ahora, no... ahora hay lavavajilla aparte y aparte solamente detergente para ropa nada más.	Depende de su necesidad debe ser pues no	Todos los días. Acaso no se vayan todos los días jajaj	Cada dos días o tres días. Los fines de semana vendo más.	A veces lo usan hasta para lavar los platos, será pues dos o tres días	2 veces	Interdiario	A diario	Yo creo que todo los días utiliza, comprarán grande o chico no sé.	Bueno nosotras cada tres veces a la semana lavamos .

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
¿Qué mejoras que realizó Ace son las más valoradas?	Bueno, presentación más que todo.	Ah si, el aroma limón. Lo piden pero que ya no hay. No sale ya.	Como le digo todos los detergentes cambian presentaciones y aromas. Es creo que es una técnica o algo que ellos tienen que cada cierta temporada ellos cambian.	Ace? No más bien han empeorado	Chico, medio o grande? Creo que en Ace si nada, más bien lo bajan el peso. Antes venía 520 y ahora viene 500 e incluso cobran un poco más el precio.	Ah si si ... por ejemplo salió verde. Mira esta estrategia que utilizó a Alicorp hicieron nosotros comprá bamos azul y nos trajeron de muestra de verde. ¿ESO ES ARIEL? Ah si si.	En silencio	Antes era blancura y frescura y poder y ahora es oxianillo . Tanta cosa que le ponen	¿ace? Las presentaciones cambian constantemente	Es un producto bien antiguo pero la verdad no, no recuerdo	(¿Recuerda algún cambio?) Ah el pequeño, a un sol si recién lo saco. La gente se lo lleva dicen chiquito

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
¿Qué mejoras que realizó Ariel son las más valoradas?	Ariel también (hace referencia a la presentación)	Por ejemplo , en Ariel había con blanqueador y había el otro que es con suavizante que no sale mucho eso. No, sale el normal, que es este que dice con perlas , con perla, el clásico.		No, nada	Ariel, lo mismo o sea bajaron la cantidad	Yo lo probé y el Ariel el verde es el que me sale más. Sí si hay azul pero esta presentación tiene un aroma fresco. Yo utilizo ropa blanca porque me gusta y por el trabajo que tengo. Yo al lavar, ni necesito la lavadora	Ariel ha mejorado bastante en aroma	El tamaño.	De Ariel igual las presentaciones van cambiando	Ariel sacó una fórmula que saca bastante la suciedad de la ropa de la ropa. Hasta yo me he quedado o asombrada. De un poquito que hechas te saca bastante la mugre, no sé que le echarán pero sí es bueno.	Ah la nueva presentación que ha sacado. (¿La verde?) Ah sii

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
						la verdad.					
¿Qué mejoras que realizó Bolivar son las más valoradas?	Mas variado tiene ropa a color, ropa blanca, tiene pa ropa blanca	Ya no le digo es este, el floral.		No nada. Es una tontería todos son iguales. No vienen a comprar por esas cosas.	También lo mismo, ósea las empresas le han bajado el peso y cobran lo mismo. En aromas creo que es lo de Alicorp que es bebe, que viene	Las presentaciones, tiene dos presentaciones. Sí ahora se especializan el azul es el más efectivo.	Ni uno. Ahh ahh bolívar a sacado mas claro, ha sacado mas variedad de detergente	Ahh en es en variedad en sus colores. Hay para ropa negra para ropa negra. Es el único que ha diversificado su marca.	Creo que ... el bolívar hizo el de sacar el de colores para ropa negra, ropa blanca.	No, no sé	No ninguna. (y las de colores?) Ah la de las lavadoras

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
					con suavizante, para ropa negra, suavizantes, para lavadora .						
¿Qué mejoras que realizó Opal son las más valoradas?		Del opal el ultra, ese morado es el único. Porque el otro que es con blanqueador no quieren. Opal blanqueador no.		No, no.	También en el Opla viene el advance , el quita mancha	Opal comenzó a competir con los aros de color, de poder esas cositas. Yo también cuando no tenía Ariel usaba el Opal y no hay mucha	Si el opal. Ha sacado también mas variedad duance no se que michi.	Opal? Ah ese morado, ah ultra poder es		La verdad no sé, no estoy muy enterada de lo que saca, más es por lo que veo o escucho .	Ah nada

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
						diferencia.					
Qué incentivos recibe Usted por vender este detergente? Pregunta en base a los detergentes que vende	Quando compramos nos dan ofertas	Uhhh a veces si compro un paquete me regalan una bolsita, una bolsita de medio kilo... ah no de 360 gramos. De bolívar. En el caso del Ariel,	Claro, osea nosotros ganamos por producto pues. Igual que con los demás detergentes.	Nada nada	No, ósea me genera ganancia más de lo que yo compro pues me dan bonificaciones. Osea un paquete más Ósea en Bolívar por ejemplo compro un paquete	Solo las bonificaciones	Que cosa recibo. Nada de ni las gracias. Ni un mandil, ni un polo si quiera me mandan .	Nada, no. De vez en cuando pero no siempre. Donde si te dan es en las toallas higénicas, ese tema debe tomar, no de verdad ahí si.	Incentivos no al menos Alicorp no. Ah ya descuentos si por cada.. cada bol... paquete s por dos, tres paquetes de compra siempre me dan un descuent	No nada como no trabajo directamente con ellos. Quizás los mayoristas cuando uno va a comprar los prefiere por el precio porque más cómodo sale. La	Ah bonificaciones. Me dan bonificaciones por algunas marcas. Por ejemplo , si compramos una docena nos dan una más o dos más por presentaciones.

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		hacen una promoción así te regalan.			que 520 que esta 104.80 y me dan un Bolivar de 350 y uno pequeño				to especial También te dan los precios de descuentos, te dan 3 detergientes mas 4 detergientes mas. Sapolio por el precio no más, manejan por el precio ellos... el precio siempre comodo .. el mas comodo .	bolsa que esta de promoción algo así que me digan compra esto lleva esto, no	

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
¿Qué es lo que más valora de su relación con Alicorp? Recordar que sus marcas son Bolívar, Marsella, Opal y Trome.		Ehh solamente que la vendedora que viene que me atiende bien nada más.	No que tiene buenos vendedores, repartidores	No les compra	Es una empresa seria, OSEA no acepta sabes qué me vino mal esto y no acepta. Es todo o nada. Me rechaza el producto y no te vuelvo vender. Le reclamé dos veces así y ya no te viene vender. Dice que le afecta mucho a ellos.	La confianza, la responsabilidad. Ellos son bien responsables por ejemplo cuando me viene una mercadería con falla, ellos lo reponen.		La confianza	Ninguna	Compró, no me traen	(Silencio) umm no

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
					Alicorp no me permite en ese sentido descuentos, le rechazas todo o nada.						
¿Qué es lo que más valora de su relación con P&G? Recordar que sus marcas son Ace y Ariel.		Uhhh no... ahí este no solamente no. El que me daba vales es el scotiobraek	Lo mismo.	No les compra	Bastante bien, todo bien	La tolerancia porque a veces nos atrasamos con la paga un día dos días. Como te vuelvo a repetir no son cientos son	A veces con Ariel te bonifican con dos bolsas mas.	Su precio.	Ninguna tampoco	Compró, no me traen	Ahhh las promociones.

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
						miles de soles, es un poquito fuerte. La tolerancia.					
¿Qué es lo que más valora de su relación con Intradevco? Recordar que sus marcas son Sapito y Patito.		Tampoco. No hay promociones, no hay promociones. Pides no más y ahí quedo.	También lo mismo.	No les compra	Lo que es el precio, es bien cómodo.	Umm como es un producto nuevo para nosotros no hemos tenido problemas, no hay crédito pero se les paga puntual.			No, nada nada	Comprpo, no me traen	Sí nos dan un saco más tres paquetes.
¿Ha recibido críticas a detergentes? ¿Cuáles?	Nunca gracias a Dios nunca.	En el de Sapolio pero no ahora era antes.	No	Ariel o Ace porque venía seco así aplastado.	No	Acá ninguno, de repente la atención al	Si alguna vez claro, hay algún deterge	No, ninguna.	No no, felizmente	No, no he tenido.	Silencio ah nono

Lugar de Estudio del Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
						cliente de cada marca jaja.	nnte, el de de ayudin malaso.				



ANEXO P: Consentimientos informados

Consentimiento informado directora ejecutiva de *Laundry Alicorp*, Vanessa Montero,

Julio 2018.

Consentimiento informado

La presente investigación, "La Innovación presente en las Estrategias Empresariales: Análisis De Gestión Estratégica De Alicorp en el Mercado de Detergentes En Lima, Perú", será presentada para la obtención del título de Magister en Gestión y Política de la Innovación y tecnología, en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de Rosa Guimaray Ribeyro firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la Doctora Marta Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer su opinión respecto a la gestión estratégica de Alicorp en el mercado de detergentes en Lima, Perú. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradezco su apoyo,



Rosa Guimaray Ribeyro

41133581

Yo, **Vanessa Ingrid Montero Montero** ratifico mi consentimiento para brindar y utilizar la entrevista brindada a Rosa Guimaray en su tesis "La Innovación presente en las Estrategias Empresariales: Análisis De Gestión Estratégica De Alicorp en el Mercado de Detergentes En Lima, Perú".



Nombre: Vanessa Montero

- Alicorp

DNI: 000388010

Fecha: 10/02/18

Consentimiento informado de gerenta general de Opino.pe investigadora de mercados, Patricia García, Julio 2018.

Consentimiento informado

La presente investigación, "La Innovación presente en las Estrategias Empresariales: Análisis De Gestión Estratégica De Alicorp en el Mercado de Detergentes En Lima, Perú", será presentada para la obtención del título de Magister en Gestión y Política de la Innovación y tecnología, en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de Rosa Guimaray Ribeyro firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la Doctora Marta Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer su opinión respecto a la gestión estratégica de Alicorp en el mercado de detergentes en Lima, Perú. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradezco su apoyo,



Rosa Guimaray Ribeyro 41133581

Yo, **Patricia García Olivares** ratifico mi consentimiento para brindar y utilizar la entrevista brindada a Rosa Guimaray en su tesis "La Innovación presente en las Estrategias Empresariales: Análisis De Gestión Estratégica De Alicorp en el Mercado de Detergentes En Lima, Perú".



Nombre: Patricia García Olivares - OPINO

DNI: 25841939

Fecha: Noviembre 2017

Consentimiento informado de directora comercial de CCR investigadora de mercados, Patricia Pellón, Julio 2018.

Consentimiento informado

La presente investigación, "La Innovación presente en las Estrategias Empresariales: Análisis De Gestión Estratégica De Alicorp en el Mercado de Detergentes En Lima, Perú", será presentada para la obtención del título de Magister en Gestión y Política de la Innovación y tecnología, en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de Rosa Guimaray Ribeyro firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la Doctora Marta Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer su opinión respecto a la gestión estratégica de Alicorp en el mercado de detergentes en Lima, Perú. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

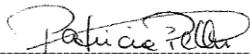
En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradezco su apoyo,



Rosa Guimaray Ribeyro

Yo, **Patricia Pellón** ratifico mi consentimiento para brindar y utilizar la entrevista brindada a Rosa Guimaray en su tesis "La Innovación presente en las Estrategias Empresariales: Análisis De Gestión Estratégica De Alicorp en el Mercado de Detergentes En Lima, Perú".



Nombre: Patricia Pellón

DNI: 08702423

FECHA: 6/7/18

ANEXO Q: Grabaciones de entrevistas a la empresa, los expertos, y minoristas.

El audio de las entrevistas se adjunta en los anexos digitales.



ANEXO R: Temas de tesis de Maestría Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología del Repositorio de tesis de la Escuela de Posgrado PUCP.

Extraído el 21/10/2018.

N°	Temas de tesis	Alumno, Universidad, Fecha publicación
1	Un estudio de los factores de éxito y fracaso en emprendedores de un programa de incubación de empresas: caso del proyecto RAMP Perú.	Harman Canalle, Úrsula (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2012-07-24)
2	Modelo de incubación en tecnologías para el desarrollo humano, bajo un enfoque territorial: caso de estudio del proyecto RAMP Perú.	Vásquez Baca, Urphy (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2012-08-02)
3	Innovación en gastronomía peruana: el rol de las redes sociales en la consolidación de la marca "Cocina peruana"	Yoshimura Matsuki, Jenny Mery (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2013-03-20)
4	Propuesta de metodología de un proceso de transferencia tecnológica, de la universidad a la empresa	Arenas Iparraguirre, Juan Jesús (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2013-03-20)
5	Redes de innovación: un análisis basado en la teoría de redes	Mejía Zorrilla, Jesús Milagros (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2013-03-26)
6	Impacto del acceso a servicios financieros formales y la telefonía móvil en la creación de empresas en el Perú en el período 2001-2010	López Rodríguez, Roger Rodolfo (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2013-05-07)
7	Elaboración de criterios para la transformación de pasivos mineros en activos socioambientales sostenibles.	Cedrón Lassús, Mario Fernando (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2013-07-12)
8	Gestión del conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza: caso Defensoría del Pueblo.	Segovia Rojas, Rita Azucena (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2013-11-28)
9	Estrategias de participación de los usuarios en un proyecto de transferencia de tecnología: el caso del proyecto "Allimpaq".	Mejía Solís, Enrique (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2014-07-24)

10	Mejora de la competitividad en una empresa de servicios aeroportuarios a partir de la innovación de procesos en sus operaciones: estudio de caso	Solari Zapata, Luis Alberto (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2014-07-30)
11	Desarrollo de sistemas socio técnicos en el área de seguridad y salud en el trabajo de una empresa de servicios.	Manrique Valenzuela, Katy (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2014-08-19)
12	Impacto del programa Incagro en la formación de redes de innovación en el período 2005-2010.	Zapata Huamán, Joaquín Matías (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015-04-21)
13	Gestión de la innovación en una empresa de alimentos : un estudio de caso	Morales Montesinos, Paola Denisse (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-03-23)
14	Ingeniería inversa para la adaptación tecnológica en una empresa manufacturera peruana, estudio de caso	Cabrera Donayre, Rony Martin (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-04-25)
15	Gestión, valoración y transferencia de tecnología y conocimiento de la cartera de proyectos de innovación, en el marco del programa Innóvate Perú - FIDECOM en una universidad peruana : un caso de estudio	Montoya Blua, Verónica (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-05-02)
16	Impacto de la tecnología en la utilización de las bibliotecas municipales en los distritos de Lima Metropolitana : el caso de San Borja	Atarama Sandoval, Ana Sofía (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-06-13)
17	Un estudio de los factores determinantes en el desarrollo de negocios electrónicos en mercados emergentes : estudio de casos en Lima-Perú	Ciriani Alarco, Christian; Paredes Chávez, Jorge (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-06-13)
18	Relación entre el crecimiento económico y el desarrollo de las telecomunicaciones en el Perú entre los años 2007-2011	Rodríguez Sevilla, Angello Helmut (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-06-15)
19	Diagnóstico del proceso de transferencia tecnológica caso : instituto de desarrollo agroindustrial - UNALM entre los años 2011-2015	Gutiérrez Ortiz, Ana Alejandra (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-08-02)
20	Diagnóstico y propuesta de líneas prioritarias de investigación y desarrollo en biotecnología para el laboratorio de fabricación digital en el Amazonas : período 2016-2030	García López, María Gabriela (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-08-02)

21	Metodología Lean Startup en empresas peruanas : estudio de casos	Mitta Flores, Ever Ricardo (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-08-02)
22	Análisis de la gestión de innovación en una empresa española de consultoría de negocios intensiva en conocimiento con participación en Perú	Estrada Córdova, Walter David (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-08-02)
23	Influencia del uso de las TIC en el proceso de inserción y desempeño de los becarios Fronabec, estudio de caso PUCP	Balarezo Paredes, Brallan (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-08-02)
24	Innovación socio técnica en las organizaciones : caso empresa líder de telecomunicaciones en el mercado peruano	Trujillo Baca, Marco Alexander (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-08-02)
25	La innovación en el sector de elaboración de cacao y chocolate y productos de confitería peruano : estudio de casos	Valenzuela Plasencia, Karla (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-08-04)
26	Extensionismo tecnológico para electrificación en zonas rurales : el caso del proyecto Powermundo en la región San Martín del año 2013	Medina Bocanegra, Josué Antonio (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-08-04)
27	Condiciones y perspectivas para el desarrollo del sistema sectorial de innovación del cacao en el Perú	Ochoa Herrera, Gladys (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-08-04)
28	Estudio de casos : análisis de los factores que influyeron en el desarrollo de innovaciones de proceso e innovaciones organizacionales en una empresa peruana líder en el sector ingeniería y construcción	Almeyda Almeyda, Estefani Marie (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-08-04)
29	Modelo de gestión del conocimiento en el área de atención de usuarios de un organismo público especializado	Herrera Camacho, César A. (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-08-04)
30	Vigilancia tecnológica para Pymes : caso aplicado al tema de realidad virtual	Navidad Llanos, Paul Alexander (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-08-04)
31	Reconocimiento de una plataforma de gestión de la calidad sobre la cual se pueda establecer la gestión de la innovación, en una mediana empresa peruana	Lombardi Cabrera, Olga Consuelo (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016-11-16)

32	Mejora continua en la acreditación de ABET e innovación en el servicio educativo : estudio de caso de un programa académico de ingeniería	Horiuchi Rodríguez, Paul Michael (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-04-27)
33	Demanda de empleo derivada de procesos de innovación tecnológica y diversificación productiva : el caso de las economías de aglomeración de tres industrias peruanas con bases de conocimiento diferenciado en el 2014	Castro Vergara, René Isaías (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-05-03)
34	Evolución de las modalidades de vinculación entre la universidad y la empresa: caso de ingeniería PUCP y Proyectos con Fondos del FINCYT	Luna Flores, Marco Antonio (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-05-03)
35	Gestión de la innovación y el desarrollo tecnológico en la gran minería a tajo abierto del Perú: estudio de casos	Carrasco Merma, Yannick Patrick (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-05-03)
36	Redes de conocimiento : diagnóstico de redes de investigación en Perú para la generación de innovación en derivados de los productos originarios Maca, Yacón, Camu Camu y Sacha Inchi	Castillo Granda, Maricela del Carmen (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-06-19)
37	Estudio de casos : análisis de los factores externos e internos que permiten la innovación ambiental en empresas peruanas del sector manufactura	Chávez Castillo, Margaret Nieves (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-06-19)
38	Factores que influyen en el desarrollo de modelos de negocios en empresas de base tecnológica asistidas por una incubadora de negocios, estudio de casos	Quispe Castro, Pavel Leonel (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-06-19)
39	Estudio del impacto de la innovación de modelo de negocio en la generación de otros tipos de innovación y en el sistema de gestión de la calidad en una gran empresa	Gonzales Málaga, Sergio (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-06-19)
40	Factores determinantes para la adopción de la ingeniería inversa en una empresa biomédica peruana, estudio de caso	Aguilar Luis, Miguel Angel (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-06-20)
41	Componentes clave para la escalabilidad de las innovaciones en el laboratorio de innovación MINEDULAB	Rosas Tejada, Aylin Milagros (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-06-23)
42	Innovación en los servicios prestados por una empresa tecnológica intensiva en conocimiento al sector financiero: estudio de caso	Prada Licla, Alexander Joel (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-07-19)
43	Evaluación de las metodologías de vigilancia tecnológica aplicada por expertos nacionales en el Perú	Guevara Córdova, Carlos Humberto (Pontificia

		Universidad Católica del Perú, 2017-07-19)
44	El aporte de los espacios coworking a la capacidad innovadora de las personas. Estudio de caso múltiple en Lima, Perú	Pucutay Cubas, Tomás Eduardo (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-07-19)
45	Estudio de caso: evaluación del grado de integración de las tecnologías de información y comunicación con el modelo de curricular de la carrera de ingeniería industrial de una universidad nacional peruana	Peña Torres, Luisa Ricardina (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-07-31)
46	Casos de estudio: los modelos de innovación en una empresa farmacéutica	Ambrosio Artezano, Sandy Melissa (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-09-05)
47	Análisis e identificación de alternativas de solución de gestión del conocimiento para una empresa del sector financiero	Sulca Palomino, Ivette (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-09-06)
48	Innovación y lean services en una empresa de servicios financieros: estudio de casos	Linares Callalli, Gabriela Elizabeth (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-09-20)
49	Innovación en marketing para pymes : el rol del search engine optimization (SEO) en la consolidación de la marca de una empresa familiar del sector regalos en el Perú	Salas Coz, Erwin Erasmo (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017-10-31)
50	Gestión de la tecnología en los proyectos de innovación de una empresa peruana del sector minero. Un estudio de caso	Hernández Martínez, Corina Marilú (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2018-01-16)
51	Estudio de casos: análisis de la contribución de los Centros de Innovación Tecnológica - CITE, en los sistemas locales y sectoriales de innovación	Pérez Alferes, Pedro Joaquín (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2018-01-16)
52	Estudio de los factores relacionados en la toma de decisiones para la adopción de nuevas tecnologías en una empresa de telecomunicaciones	Inga Mendoza, Jesus Alberto (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2018-01-16)
53	Innovación de proceso y de producto en una empresa peruana dedicada al servicio de estacionamiento vehicular: estudio de caso	Alvarez Angulo, Maria Victoria (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2018-01-17)
54	Innovación abierta desde la demanda el caso del programa de proveedores de excelencia de compañía minera	Deza Vargas, Roberto Armando (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2018-01-31)

55	“Gestión de la Innovación en una PYME peruana de base tecnológica : un caso de estudio”	Santos Llave, David Javier (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2018-02-01)
56	Estudio del impacto de las herramientas TIC con conexión a Internet, como parte del proceso inicial de las start-ups y emprendimientos, en Perú	Alarcón Rojas, Franco Giorgio (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2018-02-12)
57	Caso de estudio de la triple hélice en las redes de innovación de la Pontificia Universidad Católica del Perú	Cuéllar Córdova, Francisco Fabián (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2018-05-02)
58	Análisis de planificación en el uso de las Tecnología de las Información y Comunicación (TIC) en los cursos virtuales de pregrado en la PUCP basado en la MATRIZ TIC de Planificación	Alfaro Salas, Elizabeth Nelda (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2018-05-10)

