

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**FRUTORGÁNICA: PARASEAL Y EL PROBLEMA DEL
POSICIONAMIENTO**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Walter Antonio Bazán Díaz

Daniel Edison Chauca Sifuentes

Javier Antonio Guzmán Arámbulo

Oscar Martín Mendoza Azanza

Asesor: Kelly Rojas Valdez

Santiago de Surco, Julio de 2019

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación se enfoca en un tema muy empleado en marketing como es el posicionamiento de producto o marca, así como la importancia del uso de estrategias idóneas para conseguir el posicionamiento esperado. El caso relata la historia de dos amigos y colegas de trabajo, Hans Wilson y Jorge Borges, con años de experiencia en el sector de banano en el área de investigación y desarrollo en la empresa Frutidol, se encargaban de buscar soluciones contra los reclamos de calidad; en esa búsqueda encontraron un producto flexible y de consistencia plástica llamado Protexfilm, usado en la industria farmacéutica y de laboratorio para proteger el instrumental de vidrio y su contenido de las sustancias externas del medio ambiente; llevándolo luego de un periodo de prueba a ser usado en la industria del banano para la protección de las coronas del fruto y evitar que tengan contacto con el oxígeno del medio ambiente, evitando de esta manera que el banano se madure prematuramente o se pudra por la acción de hongos y bacterias.

Por muchos años Protexfilm fue la única alternativa de solución para esos casos; sin embargo ante la falta de un adecuado trabajo de posicionamiento por parte de Frutidol, los clientes no lo reconocían por su nombre comercial sino lo llamaban “Plastidol”, ello en relación a su consistencia plástica y el nombre de la empresa que lo comercializaba. Después de una serie de cambios en Frutidol, Hans y Jorge son cesados de sus cargos, por lo que deciden formar la empresa Frutorgánica e iniciar el reto de encontrar un sustituto ideal a Protexfilm, que sea exclusivo para uso en protección de corona de banano orgánico y que brinde además mejores ventajas y beneficios que el producto innovador.

Después de años de búsqueda, investigación y desarrollo consiguen diseñar y lanzar al mercado un producto llamado Paraseal, con una serie de ventajas y beneficios superiores a la competencia, sobre todo en seguridad, rendimiento y precio; además de ser el único con certificaciones internacionales para uso en productos orgánicos. El caso se centra en el análisis de la empresa Frutorgánica y el problema inesperado relacionado al posicionamiento de Paraseal en el mercado peruano, ya que tampoco era reconocido por su nombre comercial siendo llamado por clientes y usuarios como “el nuevo plastidol”. Ante esos sucesos Hans y Jorge se ven en la necesidad de rediseñar las estrategias de marketing con el objetivo de conseguir el posicionamiento esperado con Paraseal, que permita a su vez cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

Abstract

This research work focuses on a topic very used in marketing such as the positioning of a product or brand, as well as the importance of using appropriate strategies to achieve the expected positioning. The case tells the story of two friends and coworkers, Hans Wilson and Jorge Borges, with years of experience in the banana sector in the area of research and development in the company Frutidole, where they were responsible of finding solutions against quality complaints ; during that search they found a flexible and plastic consistency product called Protexfilm, which was used in the pharmaceutical and laboratory industry to protect glassware and its contents from external substances in the environment; taking it after a trial period to be used in the banana industry for the protection of the crowns of the fruit and avoid having contact with the oxygen of the environment, thus preventing the banana from ripening prematurely or rotting by the action of fungi and bacteria.

For many years Protexfilm was the only alternative solution for those cases; However, in the absence of adequate positioning work by Frutidole, customers did not recognize it by its commercial name but called it "Plastidol", in relation to its plastic consistency and the name of the company that sold it. After a series of changes in Frutidole Hans and Jorge are dismissed from their positions, so they decide to start the company Frutorgánica and initiate the challenge of finding an ideal substitute to Protexfilm, which is exclusive for use in crown protection of organic bananas and that also offers better advantages and benefits than the innovative product.

After years of research, research and development, they manage to design and launch a product called Paraseal, with a series of advantages and benefits superior to the competition, above all in safety, performance and price; besides being the only one with international certifications for use in organic products. The case focuses on the analysis of the company Frutogánica and the unexpected problem related to the positioning of Paraseal in the Peruvian market, since it was not recognized by its commercial name being called by customers and users as "the new plastidol". Faced with these events Hans and Jorge are in need of redesign new marketing strategies, in order to achieve the expected positioning with Paraseal, which in turn allows to meet the objectives set by the company.

Tabla de Contenidos

Frutorgánica: Paraseal y el Problema del posicionamiento	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo I: Situación General.....	1
El Banano Orgánico en el Perú	2
La Producción de Banano Orgánico en el Perú.....	2
Exportación de Banano Orgánico en el Perú.....	2
Antecedentes.....	3
Los Fundadores de la Empresa.....	3
La Empresa.....	4
Frutidol y las Amenazas a la Vida Verde de la Fruta	4
Protexfilm	5
Frutorgánica y la Búsqueda de un Sustituto Ideal.....	5
Paraseal.....	6
El Mercado y la Competencia.....	6
Los Clientes.....	7
El Gran Reto con Paraseal.....	7
Anexo 1	8
Anexo 2	10
Anexo 3	11
Anexo 4	12
Anexo 5	13
Anexo 6	14
Anexo 7	16
Anexo 8	17
Anexo 9	18
Anexo 10	19
Anexo 11	21
Notas Finales	22
Capítulo II: Guía de Enseñanza.....	23
Resumen	23
Posición en el Curso.....	25
Objetivo de Aprendizaje.....	25
Lecturas Recomendadas.....	26
Preparación para el Debate.....	26
Distribución General de la Clase.....	26
Introducción.....	26
Definir el tema principal del caso.....	27
Taller.....	27
Presentación.....	27
Discusión.....	27
Conclusión.....	28

Pizarras Sugeridas.....	29
Anexo 1.....	31
Anexo 2	32
Anexo 3	33
Anexo 4	34
Anexo 5	35
Anexo 6	36

Capítulo III: Nota Técnica

Estrategia de Posicionamiento en Marketing.....	37
Posicionamiento de Marca y su Influencia en la decisión de Compra.....	43
Estrategias de Comunicación en Posicionamiento.....	45
Notas	46



WALTER BAZAN
DANIEL CHAUCA
JAVIER GUZMAN
MARTIN MENDOZA

Frutorgánica: Paraseal y el Problema del Posicionamiento.

Capítulo I: Situación General

Durante la reunión de cierre de año del 2017 realizada en diciembre en las instalaciones de un prestigioso hotel de la ciudad de Piura-Perú, Hans Wilson y Jorge Borges dueños de Frutorgánica S.A.C., empresa dedicada a la comercialización de banano orgánico e insumos para la industria del banano, celebraban los tres años de creación de la empresa y conversaban sobre los resultados obtenidos con su nuevo producto Paraseal, un insumo utilizado para proteger la corona del banano en su tránsito desde el país de origen hasta su llegada al destino final, evitando de esta forma que la fruta madure prematuramente o se pudra¹.

Paraseal fue lanzado al mercado en julio del 2017, y al cierre de ese año se superaron las 75,000 unidades vendidas, que era lo proyectado en ventas para el primer año (Anexo 11); en ese periodo de tiempo, se consiguió ingresar a los principales países productores de banano orgánico, inclusive a países a los que no se tenía previsto. En ese mismo periodo de tiempo, los clientes empezaron a valorar las ventajas comparativas y competitivas del Paraseal frente a otras alternativas existentes¹.

La única competencia directa de Paraseal era Protexfilm, que era comercializado por Frutidol S.A; empresa dedicada a la venta de banano orgánico a distintos países del mundo. Con más de diez años en el mercado peruano, Protexfilm era el producto líder en ventas; sin embargo, Frutidol no logró realizar un adecuado trabajo de marketing del producto, razón por la cual los usuarios y clientes no lo identificaban por su nombre comercial, sino que lo bautizaron con el nombre de “plastidol” ello en relación por su presentación de consistencia plástica y el nombre de la empresa que lo comercializaba; con todo esto Paraseal había superado las expectativas de ventas para el primer año; sin embargo, Jorge como encargado del área comercial, con el trabajo realizado en campo había identificado que Paraseal no era reconocido por su nombre sino que era llamado “el nuevo plastidol”¹.

Volviendo a la reunión de cierre de año, Jorge le comunicó a Hans la información obtenida sobre el bajo grado de reconocimiento y diferenciación que estaba teniendo Paraseal respecto a Protexfilm. La preocupación que manifestó Hans era que este inconveniente en el corto plazo originaría la reacción de la competencia, provocando la caída de las ventas y poniendo en riesgo el crecimiento que se tenía proyectados para el 2018. Hans, ante este nuevo panorama, a pesar de tener que viajar a Costa Rica, suspendió su viaje y convocó para el día siguiente muy temprano a una reunión extraordinaria para abordar este tema y tomar las acciones que fueran necesarias.

El Banano Orgánico en el Perú

La Producción de Banano Orgánico en el Perú

El norte del Perú es el lugar perfecto para el cultivo de banano orgánico, ya que es el único lugar en América donde el banano no se ve afectado por la principal enfermedad fúngica que es la Sigatoka, mientras que en los demás países necesitan usar fungicidas muchas veces al año, lo que aumenta el riesgo de contaminación cruzada y residuos prohibidos en la fruta; así mismo las condiciones climáticas extremadamente secas del norte del Perú protegen a la planta contra plagas y otras enfermedades lo que permite tener un verdadero cultivo orgánico. Otro punto importante es el suministro adecuado de agua de riego, el agua de las montañas en el norte de Perú se distribuye por canales de riego por todo el Valle del Chira, donde se cultiva la mayor parte de la producción de banano².

El banano orgánico se produce en tres departamentos del norte de Perú: Piura, Lambayeque y Tumbes. La producción de banano orgánico se concentra en el valle del río Chira, en la provincia de Sullana, departamento de Piura, realizándose la exportación por el puerto de Paita. Hay 3 zonas de producción principales en Piura: el Valle del río Chira (margen derecha – margen izquierda), el alto Piura (Morropón y Chulucanas) y el medio Piura³.

Los pequeños productores de banano del Valle del Chira se organizaron en Asociaciones, las cuales a su vez se fueron conformando en organizaciones de mayor nivel. Dentro de las más importantes se encuentran Central Piurana del Banano Orgánico (CEPIBO) y la Red de Pequeños Productores del Banano Orgánico del Comercio Justo-Perú (REPEBAN). Entre CEPIBO y REPEBAN, hay más de 3,500 productores como socios y poco más de 3,400 hectáreas de superficie de producción, certificados como orgánicos⁴. La fruta que compra Frutorgánica en Perú proviene de empresas como Chira Export S.A.C. y otros proveedores de las tres zonas mencionadas con los cuales la empresa ha negociado¹.

Exportación de Banano Orgánico en el Perú

La actividad formal del banano orgánico para la exportación se inicia en el año 1998 después del fenómeno “El Niño”¹. Se conoce como “El Niño” al incremento de la Temperatura Superficial del agua del mar en el litoral de la costa oeste de Sudamérica que ocasiona lluvias intensas⁵. Después de una visita exploratoria que realizó Hans al norte de Perú, durante su etapa laboral como directivo en Frutidol, identificó tierras fértiles ricas en nutrientes con disponibilidad de agua durante todo el año en zonas poco lluviosas en el valle del Chira¹.

En el año 2001 se instala formalmente Frutidol en la provincia de Sullana a través de Norfrut S.A.C., empresa que se dedicó a promover y asistir técnica y económicamente a los pequeños agricultores pertenecientes a diversas asociaciones de bananeros, logrando que poco a poco el cultivo de banano orgánico tome importancia en la zona. Hoy en día la cantidad de productores, asociaciones y exportadores ha crecido significativamente llegando a ser más de 30 Asociaciones bananeras conformadas por entre 80 a 200 agricultores y cerca de 20 grupos empresariales que han invertido en tierras en la zona norte para el desarrollo de este cultivo¹.

El Banano Orgánico se exporta en grandes cantidades durante todo el año; hasta la semana 44 del 2018 se embarcaron por el puerto de Paita 10,528 reefers (contenedores refrigerados), lo que arroja un promedio de 240 reefers por semana. Al tratarse de un producto que es

exportable todo el año es muy importante la actividad económica que genera a nivel de navieras, operadores logísticos y otros agentes tales como terminales portuarios y agentes de aduana¹.

Debido a las actividades relacionadas a la producción y exportación de banano orgánico se formalizaron y crearon nuevas fuentes de empleo, los pobladores se encuentran actualmente mejor empleados en cargos administrativos, de supervisión y mano de obra; el desarrollo de la exportación del banano orgánico también mejoró el nivel de ingresos económicos por familia; se amplió la cobertura de servicios básicos como luz y agua; en educación se mejoró la infraestructura de los colegios y hay una mayor oportunidad de acceso a una educación superior, la exportación de banano orgánico ha tenido un impacto positivo en la mejora de las condiciones de trabajo, mejora en la calidad de vida de las familia y en sus viviendas⁶.

Antecedentes

Los Fundadores de la Empresa

En el año 2004 Hans y Jorge, ambos ingenieros agrónomos, coincidieron en una reunión de la multinacional Britt realizada por un amigo en común, quien los presentó. Hans trabajaba como director de investigación y desarrollo en Frutidol Costa Rica para América Latina; Jorge por su parte trabajaba en Café Britt Costa Rica como encargado de operaciones; es en ese momento que se inicia lo que sería una gran amistad. Ese mismo año ante la renuncia de su asistente, Hans le propone a Jorge que se incorpore a Frutidol para que trabaje con él, Jorge acepta la propuesta y desde esa fecha empiezan a trabajar juntos¹.

Jorge trabajó con Hans desde mediados del 2004 hasta finales del 2009 en el área de certificaciones e innovación de Frutidol en la división regional en Costa Rica. Luego, debido a su buen desempeño a inicios del 2010, Jorge fue convocado para ocupar la gerencia de la división Frutidol en Perú, puesto que ocupó hasta el año 2014. En el año 2014 Frutidol empieza a cotizar en bolsa y decide realizar una serie de cambios a nivel organizacional dentro de los cuales se encontraba cambios en puestos directivos. Frutidol se caracterizaba por enviar a sus principales ejecutivos a ocupar cargos gerenciales en diversos países distintos al de origen, ello representaba una carga económica considerable para la empresa, ya que al ser enviados a otros países distintos al de origen tenían un sueldo elevado con una serie de beneficios económicos adicionales muy importantes. Como parte de un plan de reducción de costos se empezó a contratar ejecutivos del mismo país de origen para gerenciar la empresa¹.

En junio del año 2014 como parte de los cambios planteados en Frutidol Hans es cesado de la empresa, ello lo llevo a decidir iniciar un proyecto profesional que ya tenía en mente desde años atrás y que no podía llevar a cabo por su trabajo en Frutidol, donde gozaba de gran prestigio y estabilidad económica, proyecto que además Hans había compartido años atrás a Jorge y que dada la coyuntura decidió iniciar. Un mes después en julio del 2014, por los cambios antes mencionados en Frutidol, Jorge también es cesado de la empresa¹.

Es en ese escenario que Hans le propone a Jorge la creación de una empresa, en agosto del 2014 forman la empresa Chira Export empresa constituida en Perú y encargada de exportar banano orgánico inicialmente a Estados Unidos; sin embargo, el proyecto en mente iba más allá de ser exportadores y a fin de poder ampliar la cantidad de ventas Hans y Jorge deciden

constituir una empresa fuera del Perú bajo el esquema de Trader; es decir se encargaría de comprar el banano orgánico de Chira Export así como la de otros exportadores de banano en el Perú y comercializarlo a diferentes mercados a nivel mundial. Así mismo aprovechando la presencia internacional de la empresa decidieron ingresar a otros rubros como la venta de fertilizantes e insumos para la industria bananera¹.

La Empresa

Frutorgánica se crea en noviembre del año 2014, por razones estratégicas dadas las facilidades bancarias, logísticas, geográficas y de establecimiento legal la empresa se constituyó en Costa Rica, cuenta con 15 trabajadores entre cargos gerenciales, administrativos y de operaciones. El directorio está ubicado en la sede central en Costa Rica; y la oficina de operaciones, logística y comercial en Perú¹.

Inicialmente se empezó comercializando banano orgánico al mercado americano y posteriormente al europeo; sin embargo, la rentabilidad de este negocio en Sudamérica y el Perú iba disminuyendo, debido a que los mercados europeos y estadounidenses, principales mercados de exportación de banano orgánico, empezaron a aprovisionarse de fruta desde países más cercanos geográficamente, tales como México y República Dominicana; los cuales brindaban mejores precios dados sus menores costos en el transporte de envío de la fruta a esos lugares en comparación a Perú. Otro punto era que gracias a los menores tiempos de traslado (tres a cinco días a Estados Unidos y 10 a 15 días a Europa) frente a Perú (13 a 18 días a Estados Unidos y 18 a 21 días a Europa) el banano llegaba a destino con más días de vida verde; sin embargo el banano orgánico del Perú era altamente valorado y tenía una muy buena aceptación, pero para ser competitivos tuvieron que disminuir los precios, sacrificando de esta forma los márgenes de ganancia. Esto afectaba directamente a los exportadores e intermediarios por lo que Frutorgánica decide enfocarse no solo en la exportación de banano, sino ampliar su portafolio de productos con el objetivo de generar mayores ingresos y reducir el riesgo¹.

Frutidol y las Amenazas a la Vida Verde de la Fruta

Frutidol es una importante empresa estadounidense con presencia en varios países, siendo una de las más grandes empresas comercializadoras de banano orgánico. Para exportar el banano orgánico, este debe ser empacado en clústers dentro de una caja de cartón, un clúster es el grupo de dedos de banano que se ha seleccionado para el empaque, los dedos de banano están unidos a una corona, dicha corona es como una herida abierta que necesita protegerse para evitar que el fruto se madure prematuramente y sobre todo se pudra por la acción de hongos y bacterias, lo que reduce la vida verde de la fruta; que es la cantidad de días que la fruta permanece sin madurar lo que permite que el producto se exhiba durante más tiempo en las góndolas de los supermercados de destino¹.

Uno de los problemas más significativos que se presentaba al exportar banano orgánico era lo relacionado a la maduración prematura y pudrición. Debido al tiempo que tarda en llegar la fruta hasta destino, ésta quedaba expuesta al ataque de hongos y bacterias, por lo que en muchas oportunidades algunos frutos llegaban con los problemas de calidad, siendo rechazados por el cliente y ocasionando pérdidas en los exportadores. Al tratarse de un producto orgánico no se podía utilizar fungicidas ni ningún tipo de químicos para evitar el ataque de hongos y bacterias¹.

Ante ese problema se creó el programa orgánico de Frutidol en el 2001; desde ese año hasta el 2014 el programa fue liderado por Hans y posteriormente en conjunto con Jorge cuando se incorpora en la empresa el año 2004. Hans al ser director del departamento de investigación de Frutidol para América Latina tenía a cargo el desarrollo de soluciones para mejorar la calidad de la fruta y reducir al mínimo la cantidad de reclamos en destino. En la búsqueda de encontrar una solución a la pudrición de corona se probaron ceras y otros tipos de productos similares, para combatir la acción de hongos y bacterias, llegando a la conclusión de que lo que se debía hacer era evitar el desarrollo de estos y no atacarlos cuando ya se han formado. A partir de ahí se buscaron y desarrollaron métodos para evitar la formación de hongos y bacterias, descubriendo que lo ideal era crear un ambiente en ausencia de oxígeno, esta condición anaeróbica hacía que la respiración celular se detenga lográndose prolongar la vida verde, es decir se evitaba que madure más rápido; pero sobre todo se consiguió reducir la pudrición de la corona que era el principal problema postcosecha en el cultivo de banano orgánico¹.

Para crear un ambiente en ausencia de oxígeno se usó para Europa bolsas de empaque al vacío, con lo que se logró disminuir significativamente los grandes problemas mencionados; sin embargo, se presentaba una gran complicación en el mercado estadounidense donde no se permitía usar bolsas al vacío, por lo que se tuvo que buscar una solución diferente, empezándose a usar distintos tipos de plásticos para evitar que la corona tenga contacto con el oxígeno, presentándose una serie de inconvenientes que los hacían inviables para la práctica comercial. Es en esa búsqueda que se logró identificar un producto llamado Protexfilm, el cual era producido y comercializado únicamente por la empresa americana Vemys Products Inc. y usado en la industria farmacéutica y de laboratorio clínico¹.

Protexfilm

Protexfilm es un plástico utilizado para cerrar herméticamente el instrumental de laboratorio y evitar el contacto con oxígeno y sustancias externas, tiene la característica de ser elástico y fijarse herméticamente al recipiente. Es así como en Frutidol vieron en Protexfilm la oportunidad de utilizar ese producto y llevarlo a la industria del banano para proteger las coronas. En el año 2005 se utilizó en fase experimental obteniéndose respuestas positivas al reducir la maduración prematura y sobre todo la pudrición de las coronas del banano. A partir de ese momento Frutidol se hizo el principal consumidor y comercializador de Protexfilm en la industria bananera. Del 2006 al 2017 Protexfilm era la única alternativa de solución para evitar la pudrición en el mercado del banano orgánico¹.

Frutorgánica y la Búsqueda de un Sustituto Ideal

Al ser Protexfilm un producto hecho para ser empleado en la industria farmacéutica y de laboratorio, presentaba características físicas y químicas para ser usado en condiciones de temperatura y almacenamiento muy distintas a la de la industria bananera, presentándose en algunos casos problemas con el producto al perder sus propiedades. Es por lo que al formar Frutorgánica, Hans y Jorge deciden retomar el proyecto que venían ideando desde su etapa de trabajo en Frutidol, que consistía en la búsqueda de un producto sustituto para Protexfilm¹.

Los tres puntos claves que Hans y Jorge tomaron en cuenta para dicha decisión fueron:

1. El costo, Protexfilm era un producto con un costo alto para el sector bananero, ya que fue creado para ser usado en el sector farmacéutico y de laboratorio, donde los costos y márgenes de ganancia son altos en comparación a los de la industria del banano.
2. Seguridad, en condiciones de bajas y altas de temperatura como se da en la industria bananera, Protexfilm sufría deterioro de sus propiedades.
3. Rendimiento, al ser llevado a la industria del banano era utilizado en grandes cantidades y ocasionaba mayores costos, por ello se buscaba un producto que tuviera un mayor rendimiento.

Hans tenía muchos años de experiencia en la industria del banano y se caracterizaba por tener una serie de contactos importantes en diferentes tipos de negocios y en distintos lugares, ya que viajaba frecuentemente por distintas partes del mundo. Es gracias a un amigo de nacionalidad india que tuvo contacto con una fábrica de productos plásticos de ese país, la empresa Perfect Plastic, que estuvo dispuesta a realizar la investigación y equipar su planta para crear y producir un producto que sea sustituto de Protexfilm¹. Fue justamente, durante el proceso de formulación, diseño y pruebas iniciales que se presentaron problemas con las características físicas diferenciales de Paraseal, lo que hizo que Hans y Jorge invirtieran junto con Perfect Plastic en equipos de última tecnología, para la mejora del proceso de producción y de esta forma no retrasar el lanzamiento del producto.

Durante la fabricación en planta se presentaron una serie de inconvenientes en producción, ya que muchos de los rollos de Paraseal presentaron imperfecciones que ocasionaron una serie de retrasos y pérdidas económicas en la empresa, estando a punto inclusive de hacer caer el proyecto. Hans tuvo que viajar hasta la planta en la India en busca de encontrar soluciones a estas complicaciones, como acciones correctivas tuvieron que invertir en algunos equipos sofisticados, con lo que consiguieron mejorar el proceso de producción y obtener mejores resultados. Luego de muchas pruebas en campo y reformulaciones en fábrica, se consiguió un producto que cumpliera con las características buscadas presentándose resultados positivos y satisfactorios que conllevaron a que Hans y Jorge decidieran lanzar el producto al mercado en el año 2017 comercializándose con el nombre de Paraseal. De esta forma Perfect Plastic sería el único proveedor de Paraseal para Frutorgánica; por su parte Frutorgánica sería la única empresa comercializadora de Paraseal¹.

Paraseal

Paraseal es un producto de consistencia plástica, y de naturaleza biodegradable, fabricado por la empresa Perfect Plastic y comercializado por Frutorgánica, diseñado específicamente para proteger la corona de los clúster de banano orgánico, evitando la maduración prematura de la fruta y el ataque de hongos y bacterias al no permitir la entrada de oxígeno; posee propiedades que le permiten ser usado en la industria bananera sin sufrir alteraciones en su composición y es el único material de empaque para banano que cuenta con certificación orgánica para ser usado en alimentos, y aprobado por la Food and Drug Administration (FDA)¹.

Cada vez existe una mayor conciencia a nivel mundial por el consumo de productos orgánicos como es el caso del banano, lo cual representa una gran oportunidad de crecimiento con Paraseal, ya que se aumenta la necesidad de proteger este fruto orgánico al ser exportado. Por muchos años solo se contaba con Protexfilm como principal alternativa, esto representaba una gran oportunidad para Paraseal ya que se trata de un mercado no saturado y en crecimiento, los exportadores de banano orgánico van tomando conciencia de la necesidad de proteger el fruto ya que con ello reducen el número de reclamos por calidad, devoluciones y pérdidas en

las ventas, incrementándose la necesidad de utilizar alternativas de protección del fruto que les garantice la rentabilidad. Por otro lado, el desarrollo de nuevas tecnologías para la protección de la corona, así como la aparición de productos sustitutos, nuevos competidores, entre otros podrían acarrear serias amenazas en el crecimiento comercial proyectado con Paraseal¹.

Entre las ventajas y beneficios de Paraseal frente a Protexfilm se pueden resaltar, en primer lugar que Paraseal es más seguro ya que ha sido diseñado exclusivamente para su uso en la industria del banano, con características físicas y químicas que le otorgan más resistencia y elasticidad; en segundo lugar Paraseal brinda mayor rendimiento, un mismo corte de tamaño de Paraseal rinde 17% más que Protexfilm, es decir se pueden usar menores cantidades de Paraseal para una misma superficie de corona; en tercer lugar Paraseal tiene un menor costo, el costo de Paraseal es 30% menor que Protexfilm y en una industria como la del banano donde los márgenes de ganancia son cada vez menores es muy valorado; por otro lado Paraseal cuenta con todas las certificaciones para su uso en banano orgánico¹.

Hans y Jorge tenían el gran reto de desplazar a Protexfilm del mercado de banano orgánico, contaban para ello con un producto como Paraseal con ventajas y beneficios superiores, pero con el cual tenían que desarrollar unas mejores estrategias de marketing que permitan que Paraseal sea la primera alternativa para los clientes y usuarios actuales, el objetivo era llegar a ser líderes en el mercado de banano orgánico y evaluar el ingreso a otros mercados¹.

El Mercado y la Competencia

Entre los principales países productores de banano orgánico en el mundo se encuentran Perú, Ecuador, Colombia, México, Costa Rica, República Dominicana y Panamá. Frutorgánica tenía planificado ingresar con Paraseal a los mercados de dichos países. En el caso del Perú se trata de un país bananero por excelencia, la industria del banano en el Perú está conformada por grandes fincas con extensas hectáreas de cultivo de banano, así como asociaciones de pequeños agricultores dueños de pequeñas áreas de cultivo, existen alrededor de 55 empresas formalmente constituidas exportadoras de banano orgánico en el Perú¹.

Dependiendo del país se realizó una estrategia diferente que permitiera el ingreso de Paraseal a dichos mercados. En países como Perú la venta la realiza Frutorgánica directamente a los productores, en otros países la venta se hace a través de distribuidoras o las transnacionales de banano orgánico directamente. Desde el 2006 hasta mediados del 2017 solo se usó Protexfilm como única alternativa en protección de corona de banano orgánico para el mercado de estados unidos, fabricado por la empresa Vemys Products y comercializado en la industria del banano por Frutidol. A partir del mes de Julio del 2017 Frutorgánica inicia la comercialización de Paraseal en Perú y otros países de Latinoamérica¹.

Se logró en solo nueve meses desde su lanzamiento, que Paraseal ingrese a los principales mercados de banano orgánico del mundo: México, Costa Rica, República Dominicana, Panamá, Ecuador y Perú; faltando solo Colombia para completar el mercado objetivo. Frutorgánica consiguió en el primer año de su lanzamiento, de julio 2017 a junio 2018, superar las expectativas de ventas planificadas, inicialmente proyectó vender 75,000 rollos el primer año; sin embargo, en ese periodo se vendió casi el 300% de lo proyectado, lo que generó una gran expectativa de ventas para los siguientes años¹.

Los Clientes

Dentro de los principales clientes que Hans y Jorge habían identificado se encontraban las grandes transnacionales comercializadoras de banano orgánico como Frutidol, donde trabajaron muchos años y consiguieron proteger la corona de banano con Protexfilm, mejorando la vida verde de la fruta y reduciendo los reclamos de calidad. El objetivo de Hans y Jorge era tener como uno de sus principales clientes a Frutidol, ellos pensaban que dadas las buenas relaciones conseguidas en el tiempo que trabajaron en esa empresa se podría facilitar se convierta en el principal cliente de Paraseal y de esta forma desplazar a Protexfilm. Debido a la importancia de Frutidol a nivel mundial, ello representaba una gran oportunidad para cumplir con los objetivos de venta trazados; sin embargo, no se logró conseguir ingresar a Frutidol, pero sí cerrar ventas con otras transnacionales competidoras de Frutidol, quienes les permitieron llegar a su vez a los productores de banano orgánico de distintos países¹.

Uno de los principales clientes que empezó a usar Paraseal fue la transnacional de banano orgánico Chiquita Brands International, lo que además les facilitó ingresar a mercados de países como México, Costa Rica, República Dominicana y Panamá. Otras empresas transnacionales de banano orgánico con las que se empezó a trabajar fueron Fyffes y Del Monte. Así mismo otros clientes han sido también las grandes fincas productoras de banano y las distribuidoras en algunos países¹.

El Gran Reto con Paraseal

Un serio problema se presenta con Paraseal; pues por más de diez años Protexfilm fue la única alternativa utilizada en la industria del banano, tiempo en el cuál fue bautizado y reconocido por clientes y usuarios como “plastidol”. Cuando se lanzó Paraseal al mercado, los clientes y usuarios empezaron a llamarlo “el nuevo plastidol”. A pesar de que Paraseal fue lanzado al mercado a un menor precio que la competencia y de entregar material promocional como mandiles, polos y gorras con el nombre del producto, no se estaba logrando que los clientes y usuarios lo identifiquen por su nombre comercial. Esto seguía siendo un serio problema para la empresa y un gran reto que debían superar¹.

Hans y Jorge estaban analizando emplear nuevas estrategias, habían identificado que visitas personalizadas en campo para capacitar al usuario en el correcto uso y almacenamiento de Paraseal podrían generar resultados más positivos que el hecho de solo repartir material promocional. También identificaron que el uso de redes sociales y aplicativos telefónicos podría mejorar la comunicación con sus actuales clientes; además de permitirles llegar a nuevos y potenciales clientes y de esta forma conseguir que se empiece a reconocer a Paraseal por su nombre. Hans y Jorge estuvieron de acuerdo en que era necesario tomar acciones correctivas sobre las estrategias de marketing actuales¹.

Anexo 1. Reseña Histórica de Sucesos Importantes con Paraseal

Año	Sucesos importantes
2001	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se forma el programa orgánico de Frutidol, liderado por Hans con el objetivo de desarrollar soluciones para mejorar la calidad de la fruta y reducir al mínimo la cantidad de reclamos al destino.
2004	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hans y Jorge se conocen en una reunión realizada por un amigo en común. ➤ Hans invita a Jorge a trabajar en Frutidol, empiezan a trabajar juntos en el área de certificaciones e innovación de la división regional sede Costa Rica hasta el año 2009. Trabajando además en conjunto en el programa orgánico de Frutidol.
2005	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se identificó a Protexfilm, producto plástico utilizado en laboratorio para cerrar herméticamente material de vidrio, producido y comercializado por la empresa americana Vemys Products Inc. ➤ Frutidol utilizó Protexfilm en fase experimental para protección de corona de banano, presentándose respuestas positivas al reducir la maduración prematura y la pudrición del fruto por el ataque de hongos y bacterias.
2006	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Frutidol inicia la comercialización de Protexfilm en la industria del banano para protección de corona.
2010	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jorge es promovido para ocupar la gerencia de la división Frutidol en Perú.
2014	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En el mes de junio debido a los cambios realizados en Frutidol Hans es cesado de la empresa, al siguiente mes Jorge también es cesado de Frutidol. ➤ En agosto Hans y Jorge crean la empresa Chira Export, constituida en Perú y encargada de exportar banano orgánico a Estados Unidos y Europa. ➤ En el mes de noviembre Hans y Jorge forman la empresa Frutorgánica y realizan el primer acercamiento con la empresa india Perfect Plastic, empresa fabricante de plásticos, realizándose un convenio entre ambas empresas. Perfect Plastic se encargaría de fabricar el producto que sea el sustituto de Protexfilm y Frutorgánica por su parte sería el único distribuidor del producto.
2015	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Después de una serie de pruebas en laboratorio, Perfect Plastic logra crear un producto con características, ventajas y beneficios mejores que Protexfilm para uso en la industria del banano. ➤ En el mes de noviembre Frutorgánica, con el apoyo y supervisión de Perfect Plastic empieza a realizar en Perú las pruebas en campo con dicho producto; luego de lograr aumentar la elasticidad, resistencia y mejorar el color del producto. ➤ A fines de noviembre se presentó un problema en la planta de producción en India, muchos rollos presentaban una imperfección (arruga) en la parte central, lo que afectaba el rendimiento de Paraseal. Si este problema no se corregía de inmediato podía generar una mala expectativa con los clientes antes del lanzamiento. ➤ Hans, con el tiempo en contra, viajó a India a revisar con la planta el problema y ver la forma de cómo solucionarlo; luego de lo cual decidieron

	<p>mejorar el proceso de producción comprando una calibradora automática de precisión continua (corte de las tiras de plástico) y un scanner láser de alta precisión, para detectar rollos defectuosos.</p>
2016	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Durante la primera quincena de enero la planta ya había instalado y probado ambas máquinas y hecho los ajustes al proceso de producción de los rollos de Paraseal. ➤ En febrero se recibió en Perú el nuevo lote de rollos, sin defectos, y se realizaron las pruebas finales en campo pendientes. ➤ La rápida reacción y decisión correcta de Hans y la planta de producción en la India contribuyó a corregir el problema y obtener un producto final de muy buenas características. ➤ A fines del primer trimestre se realiza la primera prueba semicomercial con muestras del nuevo producto con la empresa Frutidol en Costa Rica, obteniéndose buenos resultados y creando un precedente para futuras negociaciones en ese país. ➤ A mediados del 2016 el equipo de trabajo de Frutorgánica se enfoca con mayor fuerza en la realización de más visitas a campos de banano en la región norte del Perú, específicamente en el valle del Chira y medio Piura, con el objetivo de introducir el nuevo producto con el nombre Paraseal. ➤ La dirección de Frutorgánica toma la iniciativa de crear su página web, que para el año siguiente se encontraría en funcionamiento.
2017	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se cierran las negociaciones con Biotempack, importante distribuidor de termoregistros y otros materiales para perecibles en México. ➤ Se efectúa la primera venta de Paraseal a Perú con envío vía aérea de 140 rollos. ➤ Se realiza la primera venta a Ecuador por 01 contenedor de 20 pies para Frutidol como prueba y otro para distribuidor Andalucita. ➤ Se apertura el mercado en República Dominicana por intermedio del distribuidor Pacific Global. ➤ Se consigue la primera venta directa a Chiquita Brands Costa Rica
2018	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las cifras de ventas en los primeros meses de comercialización superan largamente la cuota de venta planificada para el primer año. ➤ Se intensifican las visitas comerciales a los distintos países productores de banano orgánico de Centroamérica y Sudamérica, obteniéndose excelente acogida.

Fuente: Información presentada por Frutorgánica¹.

Anexo 2. Mapa Geográfico de las Zonas de Producción de Banano Orgánico en el Departamento de Piura



Fuente: Información presentada por Frutorgánica².

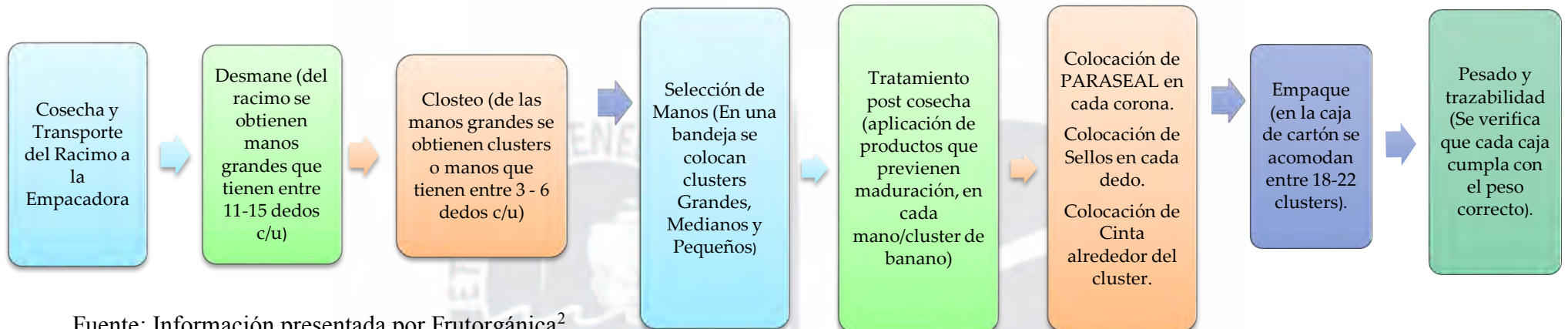
Anexo 3. Banano Orgánico Piura-Perú



Banano orgánico recolectado

Fuente: Información presentada por Frutorgánica².

Anexo 4. Flujo Proceso Cosecha-empaque de Banano Orgánico



Fuente: Información presentada por Frutorgánica².

Anexo 5. Especificaciones del Banano Orgánico Peruano

Origen	Perú
Nombre de la compañía	Frutorgánica S.A.
Producto	Banano orgánico
Variedad	Cavendish
Periodo de disponibilidad	Todo el año
Tipo de recolección	1080 cajas por carga
Kilogramo por caja	18.14
Longitud mínima del dedo	7.75 pulgadas
Calibración mínima	37
Calibración máxima	46
Clúster por caja	17-20
Dedos mínimos por caja	4
Dedos máximos por caja	120
Certificación	Organic-GGAP-Fairtrade
Puerto de origen	Paita
Puerto de destino	Rotterdam/Hamburgo
Compañía naviera	Hapag Lloyd
Tiempo de tránsito	19-20 días
Volumen potencial	15 cargas
Frecuencia	Semanal

Fuente: Información del área comercial de Frutorgánica².

Anexo 6. Exportadores de Banano Orgánico en el Perú Enero a Diciembre 2017

Orden	Embarcador	FOB US\$	Kilos Netos
1	Cooperativa Agraria Appbosa	\$15,124,758.80	20,190,166.56
2	Asociación de Pequeños Productores Orgánicos	\$11,443,228.80	15,621,498.56
3	Pronatur S.A.C	\$10,855,183.90	14,397,823.70
4	Asociación de Productores de Banano Orgánico	\$8,693,218.00	11,910,349.20
5	Agronegocios Los Ángeles S.A.C.	\$8,661,331.66	11,761,250.00
6	Cooperativa Agraria Apbosmam	\$8,051,933.21	11,318,732.80
7	Asociación de Bananeros Orgánicos Solida	\$7,111,804.70	9,688,874.80
8	Capebosan – Jibito	\$5,481,377.76	7,418,762.42
9	Grupo Hualtaco S.A.C	\$5,095,589.02	7,003,623.96
10	Agrícola San José S.A.	\$4,628,698.40	6,364,609.44
11	Central Piurana de Asociaciones de Pequeños	\$3,951,237.17	5,522,934.18
12	Logística Frutícola S.A.C.	\$2,940,846.20	4,018,501.88
13	Asociación de Agricultores Orgánicos	\$2,839,909.20	3,831,167.34
14	Cooperativa Agraria de Bananeros Orgánicos	\$2,818,882.10	3,727,451.04
15	Asociación de Productores de Banano Orgánicos	\$2,758,640.86	3,743,635.20
16	Chira Export Sociedad Anónima Cerrada	\$2,654,640.00	3,552,537.90
17	Orgánicos Rio Verde S.A.C.	\$2,606,182.32	3,643,527.84
18	Agro Pacha S.A.	\$2,450,023.15	3,164,825.40
19	Asociación de Productores de Banano Orgánico	\$2,397,878.98	3,334,285.32
20	Asociación Comunal de Productores de Banano	\$2,392,687.20	3,315,157.56
21	Cooperativa Agraria de Productores Orgánicos	\$2,251,104.00	3,082,297.20
22	Cooperativa Agraria Agroexportadora	\$2,225,714.40	3,167,244.00
23	Bananica S.A.C.	\$2,209,114.48	3,021,795.00
24	Cooperativa Agraria de Bananeros Orgánicos	\$2,138,776.82	2,823,776.32
25	Cooperativa Agraria de Bananeros Orgánicos	\$2,083,273.00	2,775,346.84
26	Agrícola CMR Export S.A.C.	\$1,955,459.55	2,791,055.08
27	Agrícola Sausalito S.A.	\$1,627,035.40	2,234,569.40
28	Asociación de Pequeños Productores	\$1,553,786.90	2,057,166.12
29	Cooperativa Agraria Pueblo Nuevo Huangal	\$1,465,440.82	1,932,838.82
30	Andean Natural Products Export Import	\$1,448,904.00	1,987,552.40
31	Asociación de Pequeños Productores	\$1,415,223.90	1,918,958.04
32	Ana Banana S.A.C.	\$1,359,234.60	1,851,135.72
33	Cooperativa Agraria De Usuarios – Uboic	\$1,304,261.20	1,765,596.60
34	Organia S.A.C	\$1,267,718.54	1,512,854.20
35	Greenway S.A.	\$1,264,032.00	1,758,854.40
36	Oriundo Agro S.A.C.	\$1,236,440.20	1,650,748.16
37	Asociación De Productores Orgánicos	\$1,142,671.15	1,562,439.72
38	Cooperativa Agraria De Productores Peruanos	\$1,083,844.00	1,505,474.88
39	Musterion Inca Del Perú S.A.C.	\$973,514.00	1,369,035.40
40	Agroexportaciones Nor Perú S.A.C.	\$854,924.00	1,175,326.00
41	Asociación de Micro-Productores De Banano	\$822,019.20	1,134,090.60
42	Corporación Agrícola Frutos del Norte	\$687,132.45	938,623.24

Orden	Embarcador	FOB US\$	Kilos Netos
43	Fairtrasa Perú S.A.	\$660,295.50	919,824.98
44	Cooperativa Agraria Alto Grande Santa	\$472,230.00	646,509.60
45	Hana Farms Sociedad Anónima	\$312,672.00	435,397.60
46	Asociación de Productores de Banano Orgánico	\$282,636.00	372,232.80
47	Agroexportadora Sol de Olmos S.A.C.	\$187,200.00	261,216.00
48	Agro Santa Verónica S.A.C	\$125,088.00	174,144.00
49	Cooperativa de Servicios Agrarios	\$115,830.00	156,729.60
50	Asociación de Productores Oro Verde	\$96,120.00	137,138.40
51	Imex Futura S.A.C.	\$52,748.87	114,282.00
52	Agrosol Cooperativa	\$50,208.00	69,657.60
53	Frutas De Piura Sociedad Anónima Cerrada	\$22,176.00	22,176.00
54	Corporación Agropesquera Virgen De Guadalupe	\$14,040.00	19,591.20
55	Agrícola Chilca Sociedad Anónima	\$12,480.00	17,414.40
56	Espiga Inca S.A.C.	\$1,440.00	242.92
57	Mapa Logística Internacional S.A.C	\$63.00	51.81
58	Varillas Baltazar Cinthia Paola	\$35.77	41.00
60	Mondo Imprenditore S.A.C.	\$2.10	7.78

Ranking acumulado por exportador

Fuente: Información presentada por Frutorgánica².

Anexo 7. Presentación de Protexfilm



Fuente: Información presentada por Frutorgánica².

Anexo 8. Presentación de Paraseal



Presentación en Caja conteniendo 24 rollos del producto

Fuente: Información presentada por Frutorgánica².

Anexo 9. Banano Orgánico con Paraseal



Corona de banano orgánico protegido con Paraseal

Fuente: Información presentada por Frutorgánica².

Anexo 10. Costeo de Operación de Paraseal (Asia-Perú)

Descripción	cantidades	medidas
Cantidad de cajas por contenedor	400	cajas
Cantidad de rollos de Paraseal por caja	24	rollos
Total de rollos de Paraseal por contenedor	9,600	rollos

Descripción	cantidad	moneda
Valor FOB	198,000	dólares
Costo logístico Local (Asia)	1,800	dólares
Valor FOB (puerto de embarque Asia)	199,800	dólares

Descripción	cantidad	moneda
Valor FOB (puerto de embarque Asia)	199,800	dólares
Flete marítimo (China - Paita)	3,980	dólares
Seguro internacional	500	dólares
Valor CIF	204,280	dólares

Impuestos (en base a valor CIF)	cantidad	moneda
Impuesto general a las ventas (IGV) 16%	32,685	dólares
Impuesto de promoción municipal (IPM) 2%	4,086	dólares
Ad Valorem 6%	12,257	dólares
Percepción 3.5%	7,150	dólares
Total de impuestos	56,177	dólares

Descripción	cantidad	moneda
Valor CIF	204,280	dólares
Total de impuestos	56,177	dólares
Costo logístico de Importación (Perú)	1,613	dólares
Total costo puesto en Bodega	262,070	dólares

Descripción	cantidad	moneda
Total costo puesto en Bodega	262,070	dólares

Total de rollos de Paraseal por contenedor	9,600	rollos
Costo Paraseal por rollo puesto en bodega	27	dólares

Margen Neto de Paraseal

Descripción	Precio de venta	Margen Neto
Rollo de Paraseal	\$36	24%

Comparación de margen neto de Paraseal y banano orgánico

Descripción	Precio de venta	costo	Margen Neto
Rollo Paraseal	\$36	\$27	24%
Caja Banano orgánico	\$18	\$17	4%

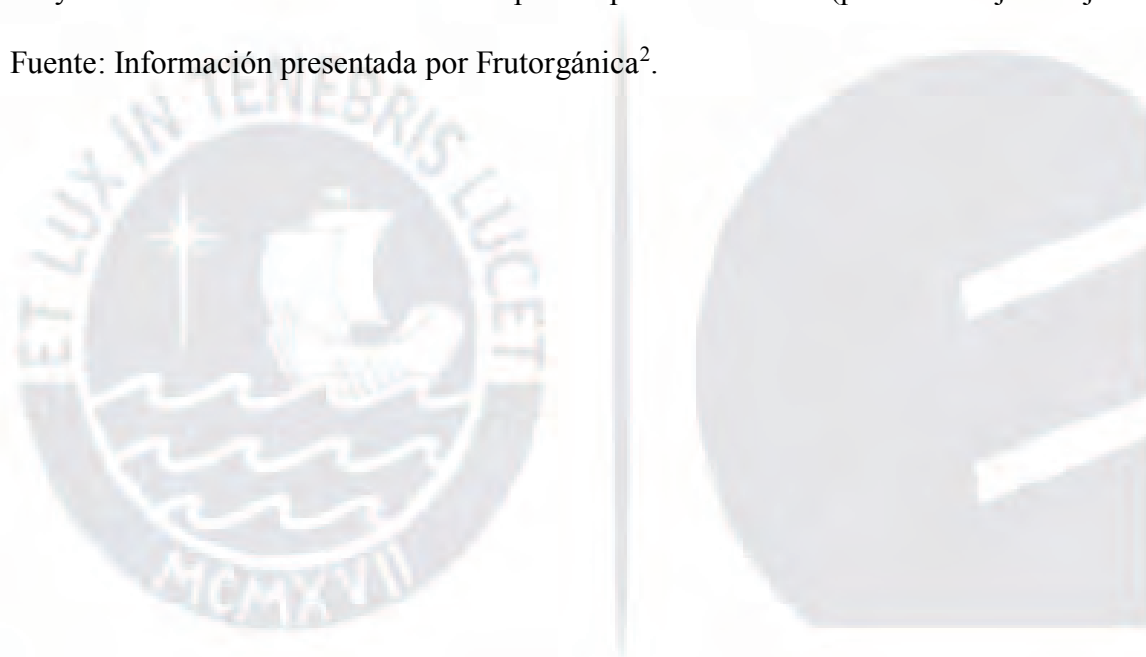
Fuente: Información presentada por Frutorgánica².

Anexo 11. Proyección de Ventas con Paraseal

Año	Unidades	USD
2017-2018	75,000	\$2,700,000
2018-2019	135,000	\$4,860,000
2019-2020	185,000	\$6,660,000
2020-2021	245,000	\$8,820,000
2021-2022	275,000	\$9,900,000

Proyección mínima de ventas en rollos por los próximos 5 años (periodos de julio a junio)

Fuente: Información presentada por Frutorgánica².



NOTAS FINALES

- ¹ Entrevista a Jorge Borges, gerente comercial de Frutorgánica, mayo 21, 2018.
- ² Frutorgánica 2018. Información del área de comercial.
- ³ Fresh Cargo Perú, (2018) Exportadores de banana temporada 2018. Recuperado de www.freshcargoperu.com.pe
- ⁴ Vargas, J. (2011). Banano orgánico, Producción para Comercio Justo, Pequeños Productores y la Agenda del Trabajo Digno: Una Experiencia Exitosa en el valle del río Chira, Piura, Perú. Recuperado de https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/Borrador_final_PLADES_JCV.pdf
- ⁵ Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú – SENAMHI. (2014). El fenómeno el niño en el Perú. Recuperado de www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2014/07/Dossier-El-Niño-Final_web.pdf
- ⁶ Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras. (2010). Estudio de impacto de comercio justo del banano en el valle del Chira-Piura-Perú. Recuperado de <https://www.avsf.org/public/posts/671/impacto-del-comercio-justo-en-el-sector-bananero-de-chira-piura-peru.pdf>

Capítulo II: Guía de Enseñanza

«El posicionamiento en el mercado, significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores»

—Kotler y Armstrong, 2007

Resumen

La presente guía de enseñanza se ha elaborado para el caso “Frutorgánica: Paraseal y el Problema del Posicionamiento”. El caso describe como dos amigos y colegas de trabajo inician la formación de su propia empresa y la búsqueda de un nuevo producto para protección de la corona de banano orgánico. El caso se centra en el análisis de la empresa y el problema inesperado relacionado al posicionamiento de su nuevo producto en el mercado peruano, durante el primer año de lanzamiento; ante lo cual la empresa se ve en la necesidad de rediseñar su estrategia de diferenciación, posicionamiento y comunicación. Se inicia haciendo una breve reseña del desarrollo de la industria del banano orgánico en el Perú, las principales zonas de producción en el norte del país, específicamente en el departamento de Piura, el crecimiento como exportadores; así como el impacto a nivel socioeconómico en esas zonas.

En el año 2014, Hans Wilson y Jorge Borges, ambos ingenieros agrónomos de profesión crearon la empresa Frutorgánica S.A., dedicada a la comercialización de banano orgánico a Europa y Estados Unidos y a la venta de insumos para la industria del banano. Ambos tenían un amplio conocimiento de la industria, ya que trabajaron muchos años en la empresa Frutidol. En Frutidol, una de las más grandes empresas transnacionales de banano orgánico, Hans y Jorge empezaron a laborar juntos desde el año 2004 en el departamento de investigación y desarrollo en Costa Rica para América Latina y se encargaban del desarrollo de soluciones para mejorar la calidad de la fruta y reducir al mínimo la cantidad de reclamos en destino. Uno de los más grandes problemas que se presentaba con el banano era lo relacionado a la maduración prematura y pudrición de la corona, esto debido a la cantidad de tiempo que tardaba en llegar a destino, periodo que comprendía de 15 a 30 días vía marítima. Al ser la corona del fruto una herida abierta y al estar en contacto con el oxígeno del medio ambiente se creaba un medio para el desarrollo de hongos y bacterias, al tratarse de un producto orgánico no se podía utilizar fungicidas ni ningún tipo de químicos para combatirlas.

En la búsqueda por encontrar una solución para evitar esos problemas, llegaron a la conclusión que lo ideal era evitar la formación de hongos y bacterias creando un medio anaeróbico (en ausencia de oxígeno). El año 2005 Hans y Jorge luego de una intensa búsqueda encontraron un producto plástico llamado Protexfilm, usado en la industria del laboratorio para cerrar herméticamente el instrumental evitando el contacto con oxígeno y sustancias externas, llevándolo luego a fase experimental para ser usado en la industria del banano orgánico para protección de la corona, consiguiéndose reducir significativamente los problemas de maduración prematura y pudrición de la fruta. En el año 2006 Frutidol empezó a comercializar Protexfilm en la industria del banano orgánico para protección de corona, previniendo la maduración prematura y pudrición. Desde el año 2006 hasta el 2017 Protexfilm fue la principal alternativa utilizada para estos casos.

En el año 2010 Jorge es designado gerente general de Frutidol Perú; sin embargo, en el año 2014 se realizaron una serie de cambios en Frutidol que involucró cambios a nivel gerencial;

con motivo de esos cambios Hans y Jorge son cesados de la empresa. En agosto del 2014, Hans y Jorge después de su salida de Frutidol, forman en Perú la empresa Chira Export S.A.C., empresa exportadora de banano orgánico y en noviembre de ese mismo año constituyen en Costa Rica la empresa Frutorgánica, dedicada a la compra de banano orgánico para la venta al mercado europeo y estadounidense; adicionalmente también empezaron con la venta de insumos para la industria del banano. Frutorgánica compraba el banano orgánico de Perú a las empresas productoras y exportadoras, entre ellas a Chira Export, para venderlas en los mercados europeo y estadounidense.

En el mercado peruano se presentaba una reducción en los márgenes de ganancia con la venta de banano orgánico, lo que afectaba a los intermediarios tales como Frutorgánica, esto debido a la mayor competencia de mercados de otros países mejor ubicados geográficamente como México y República Dominicana, que fueron mejorando su capacidad de producción, y que además brindaban mejores precios dados sus menores costos en el transporte de la fruta a mercados e Europa y Estado Unidos; además que el banano llegaba a destino con más días de vida verde; debido a ello el precio del banano orgánico exportado desde Perú tuvo que ir disminuyendo para seguir siendo competitivo a nivel internacional, lo que conllevó a la reducción de los márgenes de rentabilidad.

Ante esa situación Hans y Jorge deciden darle mayor impulso a la venta de insumos para la industria del banano, un área menos explorada, con menos competidores y con mayores márgenes de rentabilidad; es de esta forma que deciden retomar un proyecto de años atrás, que era encontrar el sustituto de Protexfilm y que a su vez sea diseñado exclusivamente para uso en banano orgánico. A fines del año 2014 tienen un primer acercamiento con la empresa india Perfect Plastic, empresa fabricante de plásticos, llegándose luego a un convenio entre ambas empresas en la cual Perfect Plastic se encargaría de fabricar el producto sustituto de Protexfilm y Frutorgánica sería el único distribuidor del producto.

En el año 2015 Perfect Plastic logra crear un producto con características, ventajas y beneficios superiores a Protexfilm y diseñado para uso en banano orgánico, en noviembre del mismo año se empiezan las pruebas en campo con resultados positivos; y en el 2017 lanzan dicho producto con el nombre comercial de Paraseal. Las primeras ventas se realizan en el mercado peruano y posteriormente incursionan en países como Ecuador, México, Costa Rica, República Dominicana y Panamá.

El caso se centra en el problema del posicionamiento de Paraseal en el mercado peruano, si bien tuvo un impacto positivo en las ventas, el nombre comercial no ha logrado posicionarse en la mente de los consumidores y por el contrario se ha hecho conocido con un nombre diferente al comercial, haciéndose conocido como “el nuevo plastidol” ello en relación con el término “plastidol” con el cual los clientes y usuarios llamaban a Protexfilm, el producto competidor. El análisis que se haga de Frutorgánica y Paraseal, así como las estrategias que se puedan emplear, conllevarán a que el producto pueda ser recordado por su nombre comercial y se posicione en la mente de los consumidores o que con el tiempo por la reacción de la competencia y/o la aparición de nuevos competidores sea desplazado del mercado.

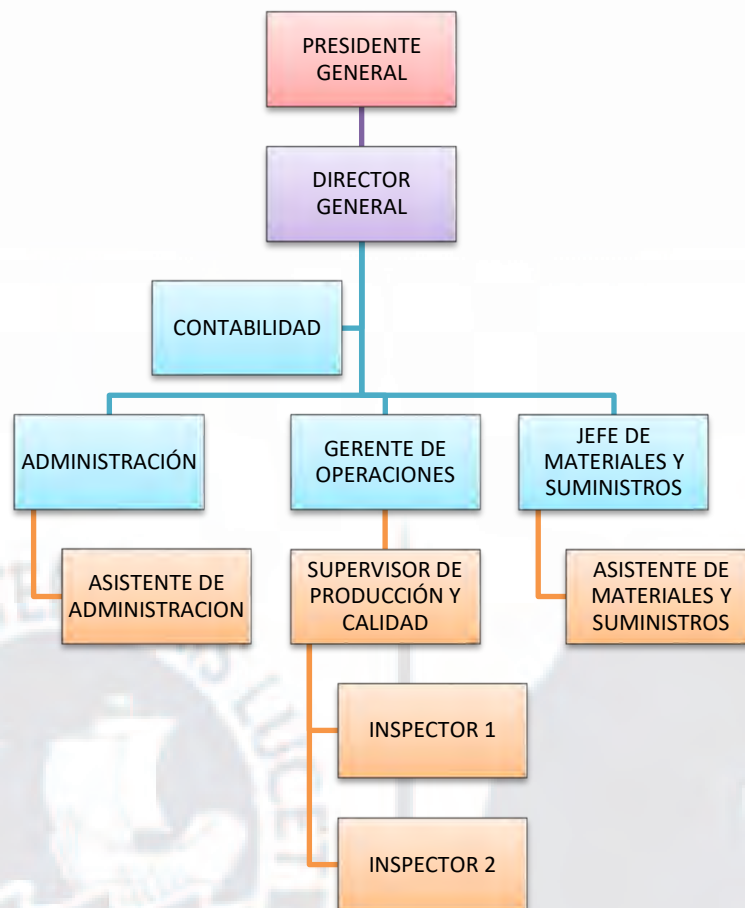


Figura 1. Organigrama Frutorgánica (Empresa Frutorgánica, 2018)

Posición en el Curso

Este caso ha sido diseñado para estudiantes de post grado, en cursos de Marketing, Negociación y Ventas; para ejemplificar como una empresa decide qué estrategia de posicionamiento es la más apropiada según el ciclo de vida del producto, de manera que permita cumplir con los objetivos de ventas e ingreso a nuevos potenciales clientes. El caso ayudará a identificar y seleccionar las mejores estrategias de posicionamiento que apoyen a cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

Objetivos de Aprendizaje

El caso tiene como objetivos:

- Identificar los factores que llevaron a la empresa a presentar el problema de posicionamiento del producto en un mercado con un solo competidor.

- Aplicar los conceptos de marketing para encontrar soluciones al problema de posicionamiento presentado por la empresa.
- Determinar qué problemas podrían presentarse de no conseguir posicionar a Paraseal.
- Plantear las estrategias que apoyen al posicionamiento de un producto como Paraseal, que rápidamente se situó en la fase de crecimiento.

Lecturas Recomendadas

Las lecturas que respaldan el caso incluyen los siguientes temas:

- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Valencia, M. (2017). Posicionamiento de marca y su influencia en la decisión de compra (Trabajo de grado). Recuperado de: http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/3218/TRABAJO%20DE%20GRADO%20-%20MANUEL%20VALENCIA%202017%20v_11.pdf?sequence=1&isAllowed=y;p osicionamiento
- Harrison, T. (2002). *Estrategias de comunicación. Técnicas de publicidad*. Lima, Perú. El Comercio.

Preparación para el Debate en Clase

Los estudiantes deben leer detenidamente el caso y estar preparados para responder lo siguiente:

1. ¿Cuál era el principal problema que tenía Paraseal en el mercado de banano orgánico?
2. ¿Qué factores hicieron que Paraseal no consiga el objetivo esperado por la empresa?
3. ¿Qué problemas se podrían presentar para la empresa si no se logra posicionar a Paraseal?
4. ¿Qué estrategias considera Ud. serían las más adecuadas a emplear con Paraseal?

Distribución General de la Clase

1. *Introducción (5 minutos)*

Los alumnos dispondrán de cinco minutos para leer y revisar rápidamente el caso, tendrán que identificar los puntos claves a tratar en el debate. Entre los puntos claves que se presentan en el caso tenemos:

- El problema de posicionamiento presentado con Paraseal en un mercado con un solo competidor.
- Los factores que ocasionaron que Paraseal no logre cumplir con los objetivos que tenía la empresa.
- El problema que acarrea en la empresa el débil posicionamiento de Paraseal.
- La falta de implementación de estrategias de posicionamiento adecuadas con Paraseal.

2. *Definir el tema principal del Caso (10 minutos)*

En este punto los estudiantes dispondrán de 10 minutos adicionales para revisar nuevamente el caso con una mayor profundidad, guiándose de la información contenida en los anexos, debatirán y realizarán un adecuado análisis que les permita identificar cuál el tema principal a tratar, así mismo explicarán las razones por las cuales consideran que su respuesta es la correcta. El tema principal es:

- La falta de un adecuado análisis de la situación de la empresa y su entorno, así como los problemas que acarrea la falta de adecuadas estrategias de posicionamiento con Paraseal.

3. *Taller (30 minutos)*

Aquí los estudiantes dispondrán del mayor tiempo estimado para la distribución del desarrollo del caso, inicialmente se conformarán en grupos de 4 a 5 personas, podrán formarse los grupos por afinidad o según criterio del profesor.

Iniciando el taller, los alumnos visualizarán un video ilustrativo que resume la información de la empresa, el producto y el sector en el que se desarrolla el negocio (duración: 2 minutos)

A continuación, en sus respectivos grupos, los alumnos debatirán con más detalle los puntos claves y el tema principal del caso e identificarán las causas o factores que dieron origen al problema con Paraseal.

Finalmente, plantearán posibles soluciones que ayuden a implementar estrategias de posicionamiento con Paraseal y que permitan a la empresa cumplir con sus objetivos comerciales.

4. *Presentación (20 minutos)*

La presentación del trabajo se realizará por grupos y cada uno de ellos o un representante presentarán los puntos claves y el tema principal identificado en el caso, las causas o factores que originaron el problema; así como las posibles estrategias de posicionamiento a emplear con Paraseal en el mercado del banano orgánico en función a las fases de introducción, crecimiento, maduración y declinación.

A fin de hacer más activa la sesión, el profesor puede designar a algunos grupos para que presenten sus propuestas de solución y a otros grupos para cuestionarlas, enriqueciendo de ésta forma el debate y la solución del caso.

5. *Discusión (20 minutos)*

Se dispondrá de 20 minutos finales para exponer detalles o comentarios finales para las soluciones planteadas por los alumnos, el profesor podrá cerrar la clase con algunas preguntas para continuar el debate y discusión del caso tratado.

Entre las preguntas propuestas por el profesor tenemos:

¿Qué problema se presentaba con Paraseal en el mercado de banano orgánico?

- El principal problema estaba relacionado con el débil posicionamiento de Paraseal al no haber conseguido que clientes y usuarios lo identifiquen por su nombre comercial.

¿Qué factores hicieron que Paraseal no haya logrado cumplir con los objetivos planteados?

- Entre los factores que influyeron para que Paraseal no haya logrado el posicionamiento esperado tenemos la falta de un adecuado análisis de la situación de la empresa y su entorno, en especial sobre ciertos factores sociales relacionados con los usuarios del producto, así como la necesidad del empleo de estrategias adecuadas que permitieran un correcto posicionamiento del producto.

¿Debería Frutorgánica persistir en vender Paraseal a Frutidol, por qué?

- Si, ya que Frutidol es una de las más importantes empresas comercializadoras de banano orgánico y el único distribuidor de Protexfilm, el poder incluir Paraseal en dicha empresa involucraría retirar al único competidor del mercado, ello aportaría a un incremento considerable en las ventas, además de facilitar el posicionamiento de Paraseal ya que sería la única alternativa en ese mercado.

¿Qué riesgos podría acarrear el no conseguir posicionar a Paraseal?

- La futura entrada de nuevos competidores, así como la aparición de productos sustitutos involucra un alto riesgo para los planes de crecimiento con Paraseal, el no conseguir un adecuado posicionamiento del producto podría acarrear una disminución considerable en las ventas y que además sea desplazado del mercado en un corto periodo de tiempo.

¿Qué estrategias de posicionamiento deberían emplearse con Paraseal?

- Se recomienda emplear estrategias de posicionamiento en función el ciclo de vida del producto, en relación con las ventas, producto, precio, plaza y promoción. Utilizar la pizarra N° 2 del Anexo 3 para desarrollar este punto y guiarse del ejemplo en la pizarra resuelta del Anexo 4.

Es importante que todos los estudiantes participen y presenten sus puntos de vista

6. *Conclusión (5 minutos)*

Para finalizar, los alumnos realizarán un resumen de las principales ideas que se expusieron en el caso y mencionarán los posibles “takeaways” que hayan encontrado. Entre algunos de los puntos importantes y hallazgos que se encuentran en el caso tenemos:

- El problema de posicionamiento con Paraseal.
- Los factores que ocasionaron el problema de posicionamiento.
- Los problemas que se pueden presentar al no conseguir el posicionamiento de Paraseal.
- Las estrategias de posicionamiento a emplear.

Takeaways:

- El caso muestra y resalta un producto con un ciclo de vida alternativo al tradicional, como es el modelo escalonado.
- Ser el pionero no necesariamente garantiza el éxito, este es un claro ejemplo en el que los imitadores superan a los innovadores.
- Se puede evidenciar cómo la empresa busca y crea valor; así como también se dificulta la entrega de valor para que pueda ser percibido por el cliente o usuario.
- El reto de Frutorgánica en buscar a Perfect Plastic como proveedor estratégico para la producción de Paraseal en la India.

Puntos a favor:

- 1.- Perfect Plastic se involucró con Frutorgánica en conseguir el producto perfecto, inclusive financiando las pruebas que se hicieron antes de lanzamiento.
- 2.- El empresario Hindú demostró a Hans y a Jorge mucha predisposición, compromiso y conocimiento en realizar negocios.
- 3.- Perfect Plastic brindó mucha seguridad para mantener la formulación de Paraseal en estricta reserva, haciendo que el personal involucrado en el proceso, tenga acceso limitado a la elaboración por etapas de producción, esto dificultaba la fuga de información. Adicionalmente se firmaba un acuerdo de confidencialidad.

Puntos en contra:

- 1.- El factor distancia influía en los tiempos para la entrega de Paraseal a los clientes, por esta razón, Frutorgánica como importador, mantiene una búsqueda constante de mejores alternativas de transporte marítimo y/o aéreo en caso se presente un incremento considerable de pedidos ó quiebre de stocks.

- 2.- El desfase de horarios con la India (14 horas de diferencia) dificultaba la comunicación entre las partes. Esto fue superándose en gran medida, teniendo orden en prioridades y respetando los plazos de entrega de información.
- Siendo Paraseal un producto Biodegradable, permitía a Frutorgánica contar con una ventaja diferencial frente a la competencia y favorecía su permanencia en el mercado considerando la tendencia mundial a la conservación del medio ambiente y la utilización de productos biodegradables; sobre todo en el mercado de perecibles orgánicos como el Banano.
 - Por esta razón Frutorgánica en su estrategia comercial, resaltaba esta ventaja con mucha fuerza y comunicaba a sus clientes su constante preocupación por mantener los estándares orgánicos e instaba a seguir estas buenas prácticas.
 - Cara al futuro:
Paraseal se comercializaba en un empaque (Bolsa transparente) que no era Biodegradable, el siguiente paso en corto plazo, era diseñar una bolsa resistente y hermética que sea biodegradable.
Por otro lado, a nivel de merchandising, Frutorgánica tenía como objetivo ser consecuente con esta tendencia y llegar a tener el 100% de sus obsequios biodegradables (agendas, lápices, mandiles, entre otros)

Pizarras Sugeridas

Los siguientes Anexos muestran las pizarras que se pueden utilizar en el desarrollo del caso.

En el GE del Anexo 1 de la pizarra N° 1, el profesor con el aporte de los alumnos graficará el modelo del ciclo de vida de producto alternativo que se ajusta más a Paraseal, en el Anexo 2 el profesor cuenta con los gráficos de los modelos alternativos del ciclo de vida del producto; además de información de Paraseal que les permita seleccionar el gráfico que más se ajuste a su ciclo de vida.

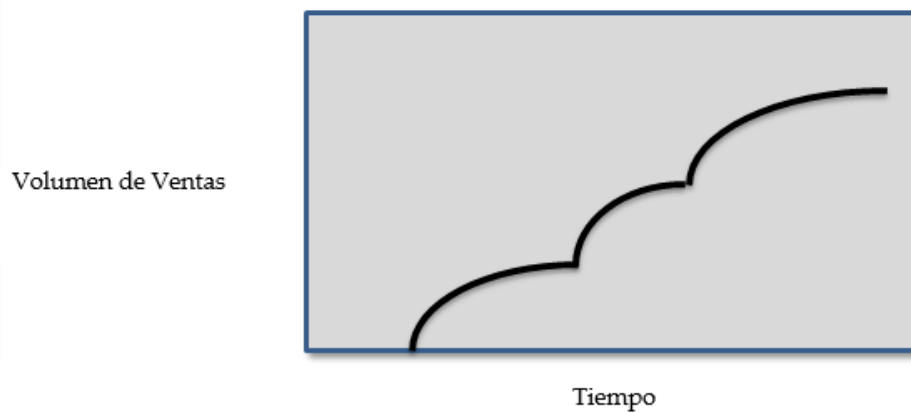
En el lado izquierdo del GE del Anexo 3 de la pizarra N° 2, el profesor puede colocar con el aporte de los alumnos las características que se presentan en cada fase del CVP.

En el lado derecho del GE del Anexo 3 de la pizarra N° 2, se colocarán las estrategias de posicionamiento que planteen los alumnos según el ciclo de vida de Paraseal, se busca que los alumnos utilicen toda su experiencia académica y laboral, así como los sólidos conocimientos obtenidos durante la maestría, que les permita diseñar las mejores estrategias de posicionamiento.

El profesor puede guiarse de los ejemplos del Anexo 4 donde se encuentra desarrollada la pizarra N° 2.

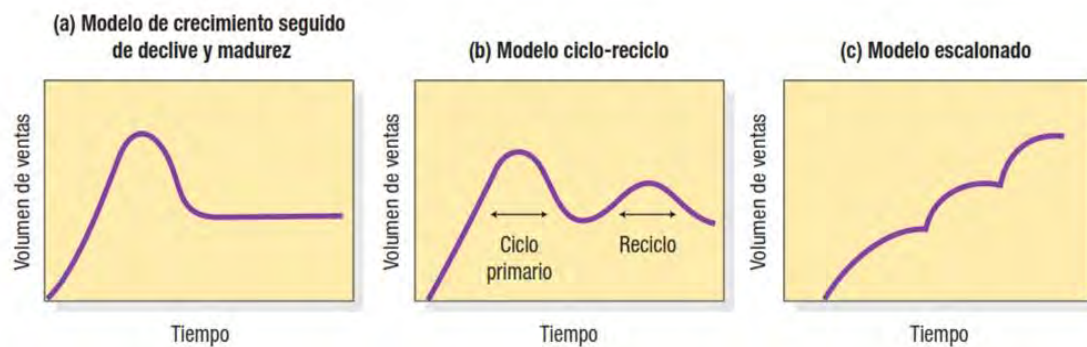
GE Anexo 1 Pizarra N° 1

c) Modelo Escalonado



GE Anexo 2

Modelos alternativos del ciclo de vida del producto



Modelo Escalonado de Paraseal: Crecimiento inicial, luego se producen algunos ciclos de vida sucesivos, en base a los siguientes escenarios:

- Primer ciclo: Paraseal tiene un crecimiento acelerado desde su lanzamiento, pasando rápidamente de la fase de introducción a la de crecimiento.
- Segundo ciclo: Paraseal sigue su crecimiento escalonado, vende en nuevos canales de distribución y llega a más clientes y usuarios del mercado de banano orgánico, se empieza a vender a fincas y exportadores de banano convencional; las ventas se incrementan.
- Tercer ciclo: Después de un tiempo de comercialización se mejora el proceso de producción desarrollando tecnologías que permiten reducir los costos de producción. La reducción del costo de producción permite que los clientes actuales compren mayor cantidad, el mejor precio hace que los no usuarios/clientes lo empiecen a usar; también se ingresa a nuevos mercados como el farmacéutico y laboratorio.

GE Anexo 3 Pizarra N° 2

Características de CVP				Estrategias de marketing para posicionar Paraseal según CVP			
Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación

GE Anexo 4 Pizarra N° 2

Características del ciclo de vida del producto (Kotler y Keller)

Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Ventas bajas.	Ventas aumentan.	Ventas en punto máximo.	Ventas a la baja.
Producto básico.	Ofrecer extensiones de producto.	Diversificar marcas y modelos.	Retirar los más débiles.
Se carga un costo adicional al precio.	Precio para penetrar en mercado.	Precio para igualar o mejorar la competencia.	Reducción de precios.
Distribución selectiva.	Distribución intensa.	Distribución más intensa.	Distribución Selectiva, eliminar puntos no rentables.
Fuerte promoción de ventas.	Se reduce la promoción aprovechando alta demanda.	Se resaltan diferencias de marca y los beneficios.	Se reduce al mínimo la promoción.

Estrategias de marketing para posicionar Paraseal según la fase en la que se encuentre en función a su ciclo de vida.

Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Proyectar cantidad moderada de ventas con Paraseal.	Pronosticar mayores ventas de Paraseal.	Aumentar la producción de Paraseal y estimar ventas altas.	Reducir la proyección de ventas de Paraseal.
Resaltar las Características, ventajas y beneficios de Paraseal.	Lanzar al mercado extensiones de línea de Paraseal.	Lanzar otro modelo de Paraseal para uso en otros mercados.	Analizar si se mantiene o retira Paraseal del mercado.
Fijar precios menores a Protexfilm, pero tener en cuenta el costo en alguna promoción.	Establecer precios competitivos para una penetración rápida en el mercado.	Mejorar los precios de Paraseal ante la aparición de nuevos competidores	Mejorar precios y/o brindar bonificaciones por compra de Paraseal
Empezar Distribuyendo Paraseal por Frutorgánica y distribuidores clave.	Buscar nuevos distribuidores para llegar a nuevos clientes.	Conseguir mayores y nuevas formas de distribución.	Eliminar distribuidores poco rentables, mantener los importantes.
Invertir en una alta promoción de Paraseal con los clientes y usuarios.	Reducir los gastos de promoción con Paraseal.	Enfocar la promoción en los beneficios de Paraseal.	Mantener un presupuesto básico para la promoción.



GE Anexo 5

Paraseal y sus ventajas frente a la competencia

Características críticas		
Seguridad	Protexfilm	Paraseal
Diseñado / Fabricado exclusivamente para banano orgánico	NO	SI
Mantiene resistencia ante variaciones de temperatura	NO	SI
Mantiene elasticidad ante variaciones de temperatura	NO	SI
Rendimiento	1.0	1.17
Costo	1.0	0.70

- Paraseal mejoró significativamente características críticas para los usuarios del producto.
- Las características presentadas, influyen en la decisión de compra del producto.
- El sector banano implicaba mucho control de costos por sus márgenes por lo que generar ahorros era prioridad 1.

GE Anexo 6

Glosario de términos del sector Banano

Racimo: conjunto de bananos que cuelgan de la planta, distribuidos en filas. **Corona:** parte superior que une los dedos y expuesta al ambiente.



Dedo: equivale a un banano / **clúster:** conjunto de dedos. **Pudrición:** degradación de corona por efecto de la exposición a hongos y bacterias.





Capítulo III: Nota Técnica

Estrategia de Posicionamiento en Marketing

Philip Kotler y Kevin Keller

Es muy importante emplear las correctas estrategias de marketing para un adecuado posicionamiento del producto. Todas las estrategias de marketing están en función a la segmentación del mercado, la definición del mercado meta y el posicionamiento en el mercado. Las empresas tienden a descubrir las necesidades y grupos presentes en el mercado, apuntan hacia esas necesidades o grupos a los que puedan atender de la mejor forma; luego posicionan su producto con el objetivo que el mercado meta al cual apuntan pueda reconocer la oferta e imagen de la empresa. En caso una empresa siga con una estrategia de posicionamiento excelente entonces podrá desarrollar el resto de su planeación de marketing y diferenciación a partir de su estrategia de posicionamiento (Kotler y Keller, 2006).

Por posicionamiento se entiende a la acción de diseñar la oferta e imagen de la empresa de manera que éstas logren ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores. El objetivo es colocar la marca en la mente del gran público para lograr maximizar las utilidades potenciales de la empresa. Conseguir un adecuado posicionamiento de la marca apoyará como guía para establecer las estrategias de marketing, ya que nos brinda la esencia de la marca, nos da una idea clara de los beneficios que los consumidores obtendrían con el producto o servicio, además de expresar la forma en que se obtienen (Kotler y Keller, 2006).

Gracias al posicionamiento se obtiene una propuesta de valor que está enfocada en el cliente, un motivo convincente por la cual el mercado meta debería adquirir el producto. El posicionamiento requiere que existan diferencias y similitudes entre las marcas, y que estas se comuniquen (Kotler y Keller, 2006).

Para no estancarse en productos básicos es de suma importancia las estrategias de diferenciación a emplearse. Las marcas se pueden diferenciar tomando en cuenta muchas variables, una de la más evidente y convincente es la que toma en cuenta las características del producto o servicio; además existen otras estrategias de diferenciación tales como el personal, el canal y la imagen. La diferenciación por medio del producto nos indica que las marcas se pueden diferenciar en función a una serie de dimensiones del producto como forma, características, resultados, componentes, duración, confiabilidad, posibilidades de reparación, estilo y diseño o de servicio como facilidad de pedido, entrega, instalación, capacitación al cliente, asesoría al comprador, mantenimiento y reparación. En la diferenciación por medio de personal, las empresas pueden lograr una ventaja competitiva si sus empleados obtienen un entrenamiento superior a los que tiene la competencia, con características como competencia, credibilidad, confiabilidad, responsabilidad y comunicación. En la diferenciación por medio del canal, las empresas pueden conseguir una ventaja competitiva al conseguir diseñar la cobertura, la capacidad y el funcionamiento de sus canales de distribución. Sobre la diferenciación por medio de la imagen, los compradores responden de forma distinta ante las diferentes imágenes de empresas y marcas, dicha imagen es la forma en la que el público percibe a la empresa o a sus productos. (Kotler y Keller, 2006)

Por otro lado las estrategias de marketing a emplear a lo largo del ciclo de vida del producto (CVP) deben ser diferentes teniendo en cuenta la etapa en la que se encuentren. Las estrategias de diferenciación y posicionamiento deben cambiar conforme se modifican el producto, el mercado y los competidores a lo largo del ciclo de vida del producto, ello implica el tener que aceptar que los productos tienen una vida limitada; que las ventas de un producto pasan por distintas fases, que a su vez traen distintos desafíos, oportunidades y problemas para el área comercial o de ventas; así mismo las utilidades varían, aumentando y disminuyendo en las distintas fases de CVP; además es importante mencionar que los productos necesitan diferentes

estrategias de marketing, financieras, de producción, de compras y de personal en cada una de las fases de su ciclo de vida (Kotler y Keller, 2006).

En el ciclo de vida del producto el modelo más conocido es la trayectoria que tiene forma de campana, que se divide en cuatro fases que son introducción, crecimiento, madurez y declinación. La fase de introducción se caracteriza por un crecimiento lento en las ventas luego del lanzamiento del producto al mercado, esta fase se caracteriza por unas ganancias bajas o nulas debido a que existen fuertes gastos relacionados con el lanzamiento del producto. La fase de crecimiento a su vez se caracteriza por un incremento significativo en las ventas y ganancias gracias a la aceptación del producto. La etapa de madurez es un periodo en el cual se presenta una disminución en el crecimiento en ventas, debido a que el producto ha sido aceptado por la mayoría de compradores, las utilidades pueden estabilizarse o reducirse ya que se presenta un aumento de la competencia. La fase de declinación tiene que ver con una disminución sustancial en las ventas y ganancias (Kotler y Keller, 2006).

El concepto de CVP apoya a analizar categorías de productos, productos o marcas; sin embargo no todas las curvas del CVP tienen una forma de campana, existen otros modelos alternativos entre los que tenemos:

1. Modelo de crecimiento seguido de declinación y madurez, que se caracteriza por un aumento significativo en las ventas después del lanzamiento del producto para después caer hasta un cierto nivel donde se mantienen; este modelo es característico de los aparatos electrodomésticos.
2. Modelo de ciclo-reciclo, en este modelo se genera un primer ciclo y cuando las ventas empiezan a descender, la empresa realiza una fuerte campaña de promoción lo que genera un segundo ciclo de menor magnitud y duración que el primero, este modelo se puede evidenciar en las empresas farmacéuticas.

3. Modelo de ciclo escalonado, en este caso las ventas atraviesan una serie de ciclos sucesivos como consecuencia del descubrimiento de nuevas características del producto, usos o usuarios, un ejemplo de este modelo lo tenemos por ejemplo en las ventas de nylon por los numerosos usos de este producto como paracaídas, medias, camisas, tapicería, neumáticos, que se descubrieron a lo largo del tiempo (Kotler y Keller, 2006)

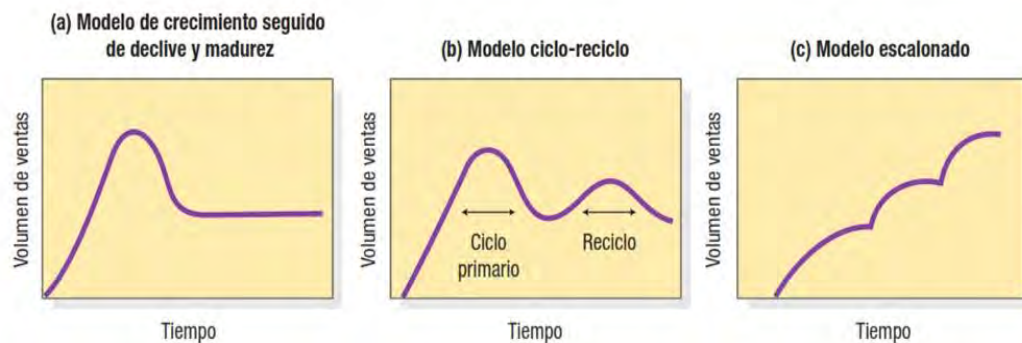


Figura 1. Modelos más comunes del CVP (Kotler y Keller, 2006)

Como se menciono el CVP cuenta con 4 fases, cada una con características particulares y en donde se deben emplear estrategias distintas:

1. Introducción, las estrategias de marketing en esta fase tienen características bien marcadas, en la que se resalta la ventaja que tiene el pionero frente al resto de competidores. Las utilidades son negativas o muy bajas, la razón entre los costos de promoción y las ventas alcanzan la cifra más elevada en esta fase, ya que existe la necesidad de informar a los consumidores potenciales, inducir a la prueba el producto y asegurar la distribución en los puntos de venta. Ser el primero puede acarrear resultados positivos, pero también involucra un riesgo y costos altos, ser el primero genera una ventaja, la ventaja del pionero, que radica en el hecho de que los primeros usuarios memorizarán la marca en caso esta los satisfaga; así mismo la primera marca tiende a determinar los atributos que deberá poseer la categoría del producto. La marca innovadora se dirige al mercado medio, por lo que capta un mayor número de usuarios; sin embargo,

ser el pionero no necesariamente garantiza el éxito, como ejemplo tenemos la investigación que realizó Steven Schnaars que estudió 28 sectores en que los imitadores superaban a los innovadores, descubrió debilidades comunes entre los pioneros fracasados, tales como productos demasiado rudimentarios, productos con posicionamiento inadecuado, productos que surgieron con anterioridad a la existencia de una demanda suficiente, costos de desarrollo del producto que agotaron los recursos, escasez de recursos para competir con empresas más grandes, incompetencia en la administración y autocomplacencia negativa. Aquí los imitadores que tuvieron éxito crecieron gracias a sus precios más bajos, mejoras continuas de los productos o la utilización de la fuerza bruta del mercado para superar a dichos innovadores. Un ejemplo de estos casos los tenemos en el mercado informático donde empresas como Dell, Gateway y Compaq dominan dicho mercado sin haber sido las pioneras (Kotler y Keller, 2006)

2. Crecimiento, en esta fase las estrategias de marketing a emplear deben considerar el incremento en las ventas, así como otros aspectos que se presentan en esta parte del CVP. Esta fase se caracteriza por un rápido incremento en las ventas, a los primeros compradores les gusta el producto, y otros comienzan a adquirirlo. Aquí aparecen nuevos competidores, que atraídos por las oportunidades, introducen nuevas características al producto e incrementan la distribución. Los precios se pueden mantener o reducir ligeramente, en función a la velocidad con la que aumenta la demanda. Las empresas mantienen sus gastos de promoción o pueden incrementarlos ligeramente con el objetivo de hacer frente a la competencia y continuar educando al mercado. Las ventas aumentan mucho más que los gastos de promoción. Hay mayores utilidades gracias a la distribución de los costos de promoción entre un volumen mayor de producción; además los costos de fabricación por unidad disminuyen más rápidamente que el precio por el efecto de la

curva de aprendizaje del fabricante. En esta fase la empresa utiliza diversas estrategias con el objetivo de tener un crecimiento rápido del mercado como, elevar la calidad del producto, fabricar productos nuevos con nuevos modelos, penetrar en nuevos segmentos de mercado, aumentar la cobertura de distribución y buscar nuevos canales, modificar la actividad publicitaria, reducir los precios para atraer a compradores que son más sensibles al precio. En esta fase la empresa tiene una alta participación de mercado y altas ganancias. Empleando gastos en la mejora del producto, en promoción y en distribución, la empresa puede lograr obtener una posición dominante, que puede perjudicar a las utilidades del momento, pero crea expectativas para un importante crecimiento en la siguiente fase (Kotler y Keller, 2006)

3. Madurez, las estrategias de marketing a emplear estarán en función a las características que se presentan en esta fase del CVP. Esta es la fase de mayor duración, la mayoría de los productos se encuentran en la fase de madurez por lo que la mayoría de las decisiones de la dirección de marketing se relacionan con productos maduros. Esta fase se divide a su vez en tres subfases: crecimiento, estabilidad y declinación de la madurez. En la primera subfase, la tasa de crecimiento de las ventas empieza a disminuir, ya que no existen nuevos canales de distribución que alimentar. En la segunda subfase, se mantienen las ventas debido a que el mercado se encuentra saturado, gran parte de los consumidores han probado el producto y las ventas futuras se mantienen por el crecimiento de la población y la demanda sustituta del producto. En la tercera fase, la declinación de la madurez, las ventas disminuyen significativamente y los clientes encuentran y empiezan a consumir otros productos. Esta reducción en las ventas ocasiona un exceso de capacidad en el sector, lo que conlleva a una intensificación de la competencia. En esta fase de madurez se busca conseguir penetrar en nuevos nichos de mercado, se presentan políticas de descuentos, se relizan mayores gastos en la publicidad,

distribución, así como también se invierte más en investigación y desarrollo con el objetivo de conseguir mejoras en los productos y desarrollar extensiones de línea. Los competidores más débiles se van retirando del mercado y solo se mantienen los competidores más afianzados que se centran en buscar incrementar su participación de mercado. Aquí la empresa podrá expandir el número de usuarios de marca si logra conquistar a los que no son usuarios, la empresa también puede conseguir aumentar el número de usuarios de la marca si logra ingresar a nuevos segmentos de mercado; otra forma de aumentar el número de usuarios de la marca es arrebatar clientes a los competidores. También se puede estimular las ventas modificando las características del producto al realizar mejoras en la calidad, en las características del producto o su estilo. La estrategia de mejora de la calidad busca incrementar el desempeño funcional del producto, entregando un producto mejorado; sin embargo no siempre es bien recibido por el público. La estrategia de mejora de las características del producto tiene por objeto agregar nuevas características que aumenten la resistencia, versatilidad, la seguridad o la comodidad del producto. La estrategia de mejora del estilo busca aumentar la estética del producto que le brinde una identidad única en el mercado, pero con el riesgo de no saber si será bien recibido por los clientes (Kotler y Keller, 2006).

4. Declinación, en esta fase las empresas deben de tomar la decisión de permanecer o retirarse del mercado, de mantenerse es importante realizar adecuadas estrategias de posicionamiento que les permitan seguir siendo rentables. Esta etapa se caracteriza por una disminución significativa en las ventas, por diversas razones como los avances en la tecnología, el cambio en los gustos de los consumidores y la competencia. Todo esto conlleva a un exceso de capacidad, reducción progresiva de los precios que a su vez ocasiona una disminución en las utilidades de la empresa. Conforme las ventas y utilidades van disminuyendo, las empresas se van retirando del mercado manteniéndose

solo algunas de ellas que a su vez disminuyen el número de productos que ofrecen, abandonando segmentos pequeños de mercado y los canales de distribución que son más débiles, recortando presupuestos y ofreciendo precios más bajos. Un problema es que la mayoría de estas empresas no desarrollan políticas adecuadas para poder administrar los productos más antiguos; mantener productos en esta fase resulta muy costoso para la empresa. (Kotler y Keller, 2006). Un estudio acerca de las estrategias empresariales menciona cinco escenarios posibles a tomar en cuenta en sectores en esta etapa de declive:

1. Aumentar la inversión, con el objetivo de dominar el mercado o fortalecer la situación competitiva.
2. Mantener el nivel de inversión hasta que se disipe la incertidumbre del sector.
3. Reducir el nivel de inversión de forma selectiva, al abandonar los grupos de clientes menos rentables y reforzar la inversión de la empresa en aquellos nichos que sean lucrativos.
4. Obtener el mayor provecho de la inversión para recuperarla pronto.
5. Desinvertir en el negocio y disponer de sus activos de la manera más ventajosa posible.

La estrategia más adecuada a tomar en cuenta en esta etapa en declive estará en función del atractivo relativo del sector y de la fuerza competitiva de la empresa dentro de éste. (Kotler y Keller, 2006).

Posicionamiento de Marca y su Influencia en la Decisión de Compra

Manuel Valencia Pinzón

Para que la empresa logre cumplir con sus objetivos y metas propuestas, el posicionamiento del producto se hace indispensable. Las empresas realizan sus estrategias con el objetivo de

que su posicionamiento de marca se mantenga el mayor tiempo posible. Se sabe que al ser humano solo le es posible recordar hasta siete marca de una categoría, a pesar de que existan cientos de productos similares o sustitutos, se presentan distintas formas de conseguir posicionar la marca en el mercado (Valencia, 2017).

Se tiene tres estrategias que son las más usadas para posicionar la marca:

1. Diferenciación de Imagen, la percepción que tiene el consumidor frente a otras marcas que se encuentran en la misma categoría, por ejemplo: Marlboro o Vodka Absolut.
2. Diferenciación de Producto, tiene que ver con dar a conocer los beneficios del producto, ejemplo Duracell el de una durabilidad superior.
3. Diferenciación de Precio, las organizaciones utilizan este factor diferenciador frente a sus competidores directos e indirectos, por ejemplo: Gucci en perfumes, Cartier en joyas, Nivea en el sector de cosméticos.

Por ese motivo una empresa o marca puede crear su estrategia comercial en función de esas tres formas de diferenciación, todo va a depender de las decisiones que tomen y las variables socioeconómicas de su entorno (Valencia, 2017).

Algunas características apoyan a un mejor posicionamiento de la marca. Existen algunas características que hacen que se facilite el posicionamiento de la marca, entre ellos se tiene: el ganar prestigio, tener estatus y lograr un reconocimiento frente al segmento de mercado. Las compañías que logren posicionar de la mejor forma sus marcas tienen que saber que deben mantenerse a la vanguardia de la tecnología e innovación, consiguiendo involucrar de una mayor forma al consumidor, consiguiendo crear estrechos vínculos emocionales con el producto y la marca para lograr la fidelización y mejor aún la lealtad. (Valencia, 2017)

Para conseguir el posicionamiento de la marca es importante alinear las estrategias de la empresa, se debe ofrecer productos que emocionen al consumidor. Las marcas deben generar

emotividad, cultura, o estrategia, relacionando los sentidos como una óptima comunicación con el consumidor y tratando que genere siempre recordación. Toda marca debe tener como propósito lograr el correcto posicionamiento, para conseguir llegar adecuadamente al consumidor. El posicionamiento es vital para la supervivencia y penetración de la marca en el mercado, para ello se tiene que tener identificado claramente el mercado objetivo y debe existir un reconocimiento de los valores de la marca. El desarrollo de productos o mercados requieren de estrategias guiadas por una identidad organizacional o de marca. Las marcas y los consumidores han construido relaciones, en algunos casos duraderos y en otras pasajeras, todo depende del grado de beneficios que sobresalgan a la hora de tener o carecer de un alto posicionamiento de marca. (Valencia, 2017)

Cada vez se ha hecho más importante el contar con una marca, por lo que en la actualidad es complicado se encuentre un producto que no posea marca. Las organizaciones y sus productos tienen una marca ya sea por un aspecto legal, lucrativo, comercial, industrial, o publicitario. Los productos pueden generar distintas percepciones que pueden ser positivas o negativas. Los logos y los símbolos, así como los nombres, despiertan emociones profundas y, en ocasiones encontradas. Actualmente los consumidores se ven expuestos a una gran variedad de alternativas y cantidad de productos, cualquiera de ellos, compite frente al poder de compra de los consumidores donde el “top of mind” y el “posicionamiento de marca” que mejor esté conectado e impulsado con el cliente llevará la ventaja como opción de compra (Valencia, 2017).

Tipos de posicionamiento	Asociación
Por asociación	Se usa cuando no hay una diferencia neta de producto o cuando la competencia posee el posicionamiento intrínseco con relación al producto.
Por atributo	Que beneficios ofrece mi producto que el mercado meta considere significativo.
Por categoría	Establecer el producto basado en una categoría dentro de la cual se está tratando de conseguir una participación.
Por diferencia	Que es lo que significativamente diferente vende mi compañía.
Por problema	Se posiciona contra un problema determinado para atraer a un mercado meta.
Por uso	Cuál es la manera y tiempo en que se utiliza mi producto.
Por usuario	Crea en el grupo de usuarios/compradores una imagen de que el lugar y los productos están diseñados especialmente para él.
Frente a un(os) competidor(es)	Se afronta directamente a un(os) competidor(es) y no a una categoría de producto.

Tabla 1. Características que favorecen un posicionamiento de marca (valencia, 2017)

La marca viene siendo el primer factor distintivo ante el consumidor, que puede ser reforzado mediante planes, actividades y estrategias con el objetivo de atraer y diferenciar los beneficios del producto, se busca tratar de crear y establecer vínculos emocionales con el cliente y su capital de marca. El valor de una empresa y de un producto o una persona está relacionado a la marca que se genere, a su capital de marca, y cada uno desde la dimensión que lo contextualiza. Las marcas se desarrollan utilizando un concepto denominado Branding; que

viene a ser el proceso mediante el cual se construye la identidad, la estrategia de posicionamiento de una marca, dicho proceso tiene muchos elementos que la empresa usa en función al tipo de consumidor, sitio, lugar, mercado, cultura o segmento. (Valencia, 2017).

Estrategias de Comunicación de Posicionamiento.

Tony Harrison

El posicionamiento que ocupa un producto en la mente del consumidor está en función a los atributos que la empresa les confiere. La “posición” que ocupa un producto o servicio viene a ser la imagen, simplificada al máximo, que el consumidor promedio tiene de ese producto en su mente, son todos los atributos que el consumidor le confiere según su categoría, calidad, la clase de personas que lo utilizan, los puntos fuertes y débiles; otras características importantes a tener en cuenta son el precio y el valor que representa (Harrison, 2002).

El posicionamiento de un producto se centra en el propio producto o servicio. Se trata de posicionar el producto de manera objetiva, tomando en cuenta lo que se hará, como se ha hecho, sus ingredientes, su superioridad sobre los productos de la competencia, sus usos y aplicaciones. Por otro lado el posicionamiento hacia el consumidor se concentra sobre las personas que van a utilizar el producto o servicio. Posiciona éste en términos de sus usuarios, la clase de gente que son, el tipo de vida que llevan, las ocasiones en que “encaja” el producto. (Harrison, 2002).

Notas

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson

Valencia, M. (2017). *Posicionamiento de marca y su influencia en la decisión de compra* (Trabajo de grado). Recuperado de:
http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/3218/TRABAJO%20DE%20GRADO%20-%20MANUEL%20VALENCIA%202017%20v_11.pdf?sequence=1&isAllowed=y;posicionamiento

Harrison, T. (2002). *Estrategias de comunicación. Técnicas de publicidad*. Lima, Perú. El Comercio.

