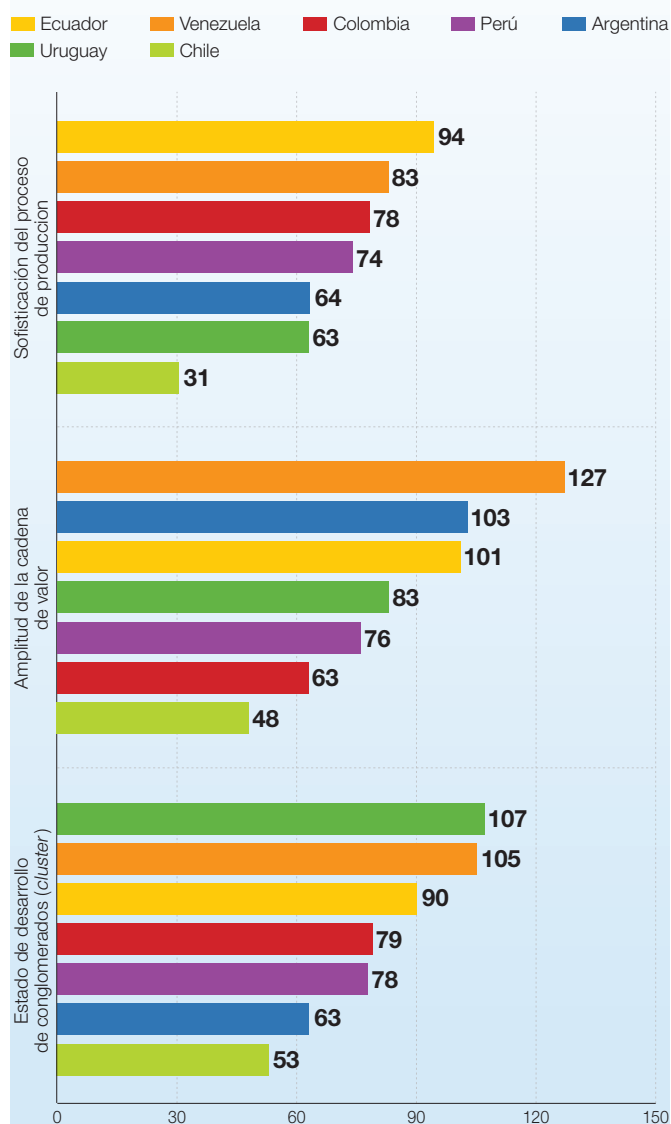


Grandes guerras de mercado

Diferentes estructuras de mercado suelen determinarse por la cantidad de actores involucrados y la manera en que éstos se interrelacionan. En un entorno en el que la dinámica de la economía altera o redefine estas relaciones estructurales y formas de interrelación, resulta conveniente prestar una mirada atenta a las transformaciones producidas en varios sectores y apuntar hacia el futuro. Los cambios en las formas de competir de las empresas en el Perú configuran el tema principal de la presente edición de **Perú Económico**.

SOFISTICACIÓN DE LOS NEGOCIOS (*)

Según el Índice de Competitividad de los Negocios (ICN), publicado por el Foro Económico Mundial, el Perú ocupó el puesto 77 en el 2007-2008. De acuerdo con el índice, la actividad microeconómica, medida por las variables del gráfico entre otras, cuenta hasta por 80% de las variaciones en el PBI per cápita y contribuye a la productividad y competitividad de las empresas individuales.



(*) Posición entre los 131 países con datos disponibles.

Fuente: Foro Económico Mundial 2007-2008, Subsector del Índice de Competitividad de los Negocios

CONCENTRACIÓN (*)

De acuerdo con el índice de concentración Herfindahl Hirschman, los sectores de mayor concentración, como el de bebidas o telecomunicaciones, tenderían a mostrar más prácticas oligopólicas (**).

Sector	HHI	Empresas DIME (***)
Bebidas	5,512	9
Telecomunicaciones	3,675	42
Industria del papel, cartón, envases y actividades de edición e impresión	2,886	47
Textiles y confecciones	2,880	106
Productos metal, hierro, acero y maquinaria	1,919	142
Minería	1,875	62
Comercio de combustible y gas	1,596	36
Agricultura y agroindustria	1,563	62
Inmobiliarias	1,238	31
Construcción y materiales de construcción	1,197	124
Grandes almacenes y cadenas de tiendas minoristas	1,057	10
Salud	929	34
Seguros, AFP	815	20
Bancos, financieras	563	43
Turismo, hoteles, restaurantes y entretenimiento	259	69
Pesca	203	42

(*) Índice de concentración Herfindahl Hirschman basado en la facturación. Mercado "concentrado": índice > 1,000 y "muy concentrado": índice > 1,800.

(**) Algunas de las facturaciones presentes del DIME no comprenden los datos más actualizados. Por otro lado, algunas definiciones son muy amplias (por ejemplo, bebidas comprende a vinos, cervezas y gaseosas) por lo que estos datos deben ser tomados como referenciales.

(***) No incluye empresas públicas

Fuente: Empresas en el DIME de Ipsos APOYO Opinión y Mercado

RENTABILIDAD POR SECTOR (*)

Normalmente la competencia disminuye la rentabilidad promedio del sector y obliga a las empresas a ser más eficientes en costos. Por otro lado, las empresas mineras, que operan concesiones y que, por tanto, no compiten con sus pares, muestran el mayor margen bruto promedio explicado por el alto precio de los *commodities*. Así, presentan un cómodo margen neto que también es producto de un manejo eficiente de costos.

Sector	ROE	Margen bruto	Margen neto	Ingresos promedio (miles de S./)
Minería	43	60	32	1,128,634
Maquinaria industrial	19	34	12	156,551
Minerales no metálicos	18	39	14	432,830
Energía eléctrica	14	30	12	621,528
Alimentos y bebidas	14	38	8	1,140,540
Petróleo y gas	12	27	4	3,345,180
Textil	11	19	6	143,726

(*) Indicadores promedio de cada sector

Fuente: Económica, Conasev

Un análisis de los distintos escenarios “bélicos” de la economía peruana y sus perspectivas

Las guerras en pie

Gonzalo Carranza Bigotti*

Héctor Collantes**

La próxima vez que piense que toda guerra es mala, vaya al supermercado más cercano, acérquese a la zona de cervezas, mire el anaquel o la refrigeradora repleta de botellas y discuta consigo mismo nuevamente ese dogma. Lo que verá es el resultado de una de las guerras más calientes de las varias que se vienen librando en el Perú: precios promedio más bajos, multiplicidad de marcas, diversidad de características, mayor esfuerzo de marketing y distribución...en fin, mayor competencia.

Y es que justamente ese es el significado más obvio atribuible a la idea de una “guerra de mercado”: la intensificación de la competencia en un mercado a tal punto que ésta adquiere una serie de matices emocionales, mediáticos, económicos y hasta políticos que la ponen ciertamente de moda. ¿O acaso no lo ha sentido en los últimos meses al probar la nueva Franca, la nueva Pilsen Trujillo, la nueva Caral y la nueva Zenda, así no sea un redomado “chelero” o, por el contrario, sea fiel bebedor de otra marca?

“Cada vez que escucho hablar de una guerra de mercado pienso que puede terminar siendo algo positivo”, afirma Julio Luque, director gerente de la consultora Métrica. “Las guerras suelen terminar beneficiando a todo el mundo, pues muchas veces las empresas hacen en un año todo lo que no hicieron en 10”, añade. Así, no sólo el consumidor gana, sino que también lo hacen muchas categorías, las cuales ven dinamizado su consumo por la bulla alrededor de ellas y, simultáneamente, adquieren valor de la mano de una mejor segmentación y una mayor eficiencia.

La guerra de las cervezas es la primera en ser menciona-

da por todo tipo de analistas y entrevistados, pero no es de ninguna manera el único escenario bélico que muestra el Perú de hoy. Todo lo contrario: en buena parte de los sectores económicos se encuentran guerras de distinto tipo y calibre. Y usted bien puede estar en medio de varias de ellas. Revise sus bolsillos. En uno, un celular. ¿De qué operador móvil? En otro, una billetera con tarjetas de crédito. ¿De qué banco? Prenda su televisor o su computadora. ¿Quién le da acceso al cable y a la Internet? Cómprase un traje. ¿En qué tienda por departamentos? Y, dicho sea de paso: ¿a qué supermercado fue a mirar los

anaqueles y reflexionar sobre si toda guerra es mala?

Guerra líquida

A finales de marzo, Felipe Tam, superintendente de banca, seguros y AFP, encontró una nueva externalidad positiva de la guerra de las cervezas. “Si aho-



* Analista de Perú Económico y de Semana Económica

** Asistente de redacción de Perú Económico

ra pueden comprar cuatro botellas por S/8, por qué mejor no van depositando y contribuyendo con su pensión, para no cargársela toda al Estado”, dijo el funcionario. En ese momento, la ocurrente frase contenía una premisa errónea: ninguna promoción cervecera era tan generosa. Sin embargo, hace unas cuantas semanas, Caral, la segunda marca de Aje, lanzó una nueva promoción que cumplía con la relación cantidad-precio señalada por Tam y se consolidó como la cerveza más barata del mercado.

La guerra que viene viviendo este mercado pasó por una fase muy intensa en los últi-

mos meses, con una serie sucesiva de lanzamientos, relanzamientos y promociones de sus tres actores: Backus & Johnston, Ambev y la citada Aje. El precio fue una de las variables claves de esta fase (tanto así que de un día para otro se comenzó a hablar de un segmento cervecero *economy*), pero no la única. De hecho, la construcción o la consolidación de las distintas marcas y su posicionamiento han sido un frente adicional. Y ni qué decir de la distribución, tanto en los canales *on premise* como *off premise*, sin la cual buena parte de la guerra está perdida de antemano.

Si bien Ambev comenzó la dinámica de reducción de precios y lanzamiento de promociones con Brahma, el primer golpe fuerte lo dio Aje con el lanzamiento de Franca. La jugada fue sorpresiva. La tradición de los lanzamientos del grupo comandado por la familia Añaños era introducir productos de precios tan bajos que “rompiesen” el mercado, permitiéndole no sólo robar porcio-

nes de la torta, sino sobre todo ampliar ésta a sectores antes excluidos. De hecho, en los meses previos, los rumores y especulaciones apuntaban a que el proyecto cervecero tendría esa misma orientación: se decía que la marca de la nueva cerveza sería Big Chela y que se estaba trabajando en una nueva tecnología de envases de plásticos que permitiría reducir costos de producción y, luego, los precios al público.

Pero todo en Franca apuntaba a una nueva estrategia: insertarse en ese segmento *economy*, del cual todavía nadie hablaba, pero sin entrar con el precio más reducido del mercado y, más bien, transmitiendo calidad y hasta sofisticación en el producto, atributos que se lucían desde la botella misma hasta la publicidad con Gastón Acurio, asociando la cerveza con un activo nacional como la gastronomía.

El efecto de Franca fue casi inmediato: en algunas semanas alcanzó un 10 por ciento de participación de mercado. Y la respuesta de Backus no tardó en llegar, con una estrategia igual de interesante, que consistió en tomar una marca regional reconocida y con cierto prestigio como Pilsen Trujillo, volverla nacional y usarla como escudo en el escenario de guerra de precios que se le planteaba. De esa manera, podía mantener a Cristal y Pilsen, sus marcas de mayores ventas, en un segmento diferenciado, al que la empresa denomina *mainstream*, sin “perderse la acción”. Los resultados se pueden leer con diferentes interpretaciones: por un lado, Pilsen Trujillo tuvo éxito en frenar el avance de Franca, que comenzó a retroceder en su cuota de mercado, y logró colocarse al frente del segmento de bajos precios; por el otro, la participación de Cristal ha sufrido una caída muy fuerte en los últimos meses.

Las batallas veraniegas se prolongaron al otoño con dos lanzamientos finales. El primero fue Caral, la respuesta de Aje a Pilsen Trujillo. Una respuesta así dejó claro que los Añaños tienen a Franca como su buque insignia en la categoría y que, si bien es una propuesta económica para el consumidor, no planean lle-

