



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE CÓMPUTO
ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGÍA
CASO PRÁCTICO



NUEVAS OPORTUNIDADES Y NUEVOS NEGOCIOS

Instrucciones: Leer y contestar según corresponda en equipos de 2 integrantes.

Uno de estos productos revolucionarios a fines de los años 90 era la Maca, un tubérculo andino, que se empezaba a consumir en Lima, primero alentado por los migrantes, cuyas raíces culturales lo llevaban a seguir consumiendo sus productos nativos, uno de ellos era la maca, conocido por ellos como un reconstituyente de las fuerzas del organismo. La maca consumida en Lima a partir de los segmentos populares, fue pronto descubierta por otros segmentos del mercado, que vieron en ella una fuente de salud y energía.

Roxana trajo muestras de Maca a Chiclayo, para ello recurrió a un conocido centro de investigación en estos productos andinos: La Universidad Nacional Agraria La Molina.

En la Molina le vendieron las muestras de maca, la misma que prefirieron traerla en polvo (Maca Gelatinizada), para ello se averiguaron además todas las propiedades medicinales del producto, los expertos de la Molina le proporcionaron abundante información de los beneficios del consumo de maca.

Reunidos en familia, los Romero decidieron lanzar la maca en polvo en el mercado chiclayano, el producto podía ser preparado de manera instantánea, de modo que podía ser mezclado con las comidas fácilmente, sin embargo eran conscientes de que debían tener una marca y un logo, el mismo que haría de la maca de los moreno un producto diferente a cualquier otro que luego pudiera entrar en el mercado. Para ello se propusieron varios nombres y quedó el de macavida, colocar el nombre fue algo no tan sencillo, se exploraron diversos enfoques, por ejemplo ¿para qué sirve la maca?, ¿cómo se consume la maca?, ¿con qué se mezcla la maca?, en fin.

Luego de deliberar un buen rato, concluyeron que la maca mantenía la vida plena y saludable, de modo que el producto debía relacionarse con la vida.

Macavida, sin embargo necesitaba venderse de manera formal, para ello se requerían autorizaciones sanitarias del producto, puesto que la idea era venderlo en bolsa y además estaba procesado, es decir pulverizado. De modo que era necesario dos cosas, la primera: el registro de marca ante el órgano del estado respectivo, en donde todo fue un procedimiento sencillo y corto.

El problema vino cuando se necesitaba el registro sanitario, la entidad que supervisa y entrega estos permisos, hacía patente su naturaleza lenta. La entidad requería muestras del producto, las mismas que se enviaron junto al certificado que antes había extendido La Molina. Las muestras luego de ser evaluadas en sus componentes eran autorizadas, para realizar posteriormente la supervisión del proceso de embolsado.

Para ello la entidad enviaba a un técnico a la zona de envasado, en el local donde se realiza este proceso, sin embargo este técnico no daba muestras de avanzar en la gestión, tres semanas después y debido a ciertos incentivos, por fin el técnico autorizó el proceso y la entidad expidió el permiso.

El producto debía ser comercializado, para ello se crearon bolsas que reflejaban a toda la familia, como imagen principal del producto, dando la idea de un producto apto para todos, un mercado no segmentado por edades, pero sí por niveles económicos, ya que Roxana tuvo como primera idea colocarlo en los supermercados de Chiclayo. Ya que en otros mercados se vendía sin ningún tipo de registros de sanidad por tanto los costos y la calidad del producto eran muy bajos.

Para ello se valió de las experiencias que tuvo vendiendo huevos de codorniz, sin embargo no todos los supermercados aceptaron este nuevo producto, además ya estábamos en el año 2000 y algunos supermercados no existían, como Maxi, de modo que el producto parecía tener un horizonte negativo, por lo menos estancado en cuanto al crecimiento del negocio.

De modo que Roxana debió organizar a la familia, ahora el negocio ya no requería sólo de ella, necesitaba mucho esfuerzo adicional y quien mejor que sus familiares para ello, ella convocó a su madre, a su tía y a su primo, quienes entraron al negocio y cobraban según las utilidades, puesto que aún no podían darse el lujo de pagarse sueldos.



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE CÓMPUTO
ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGÍA
CASO PRÁCTICO



Con la ayuda de ellos se propuso entrar en nuevas formas de consumo y nuevos espacios de venta, para ello detectó a los siguientes compradores:

- Restaurantes
- Cafeterías
- Pequeños negocios de jugos
- Dulcerías

El objetivo ahora era vender la maca como parte de los jugos, de los yogures, de las tortas. Para esto ella debió convencer a los propietarios de incorporar en la cartilla la opción de los productos combinados con maca, también de colocarle al consumidor en la mesa el producto y maca disuelta para vaciar. De este modo ella consiguió venderles a los siguientes clientes específicos:

- Juguerías ubicadas en Elías Aguirre
- Cafeterías con venta de yogurt en San José
- Mercado Gracilazo en Santa Victoria
- Mercado Central
- Mercado Modelo
- Cafeterías y juguerías en Santa Victoria

Para colocar el producto se requerían algunas prácticas de ventas, por ejemplo se tuvo que dejar la maca en consignación, se cobraba al finalizar cada semana, lo que suponía invertir dinero mientras se recuperaba la venta, algo que los empresarios conocen como capital de trabajo.

Sin embargo Roxana, pronto se dio cuenta de algo, ya no estaba sola en el mercado, comenzó a ver que macavida comenzó a ser desplazada en el mercado, las empresas comenzaron a colocar productos combinados como: macavena, hojuelas de trigo y maca, maca en polvo en frascos sellados y con complementos vitamínicos, que fueron desplazando a la bolsita de macavida, además ingresaron una enorme variedad de marcas colocadas para la maca.

Los competidores comenzaron a ser agresivos, de modo que Roxana comenzó a pensar en nuevas oportunidades de negocios, para ello decidió ver en otros mercados. Durante sus viajes a Lima ella había percibido productos con diversos y novedosos empaques, muchos alimentos habían pasado de granel a embolsado, el arroz fue uno de los más innovadores en los 90.

- a) Establezca la matriz ADL para el producto mencionado.
- b) Elabore la matriz MPC para conocer la mejor alternativa propuesta.
- c) Plantee la matriz PEYEA con la información disponible para que determine qué posición debe adoptar Roxana. Al menos 3 factores por cuadrante. Compare vs. inciso anterior.
- d) Proponga dos alternativas para la permanencia del mercado.