

Factores a considerar para la introducción de marcas en el sector reventa de lubricantes del Perú

Roger Lescano Sáenz

Peruano

Ingeniero industrial, con Maestría en Economía y candidato a Doctor en Administración

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

rlescano@isopetrol.com.pe

Resumen

En un mundo globalizado las decisiones de introducción de marcas en los mercados se han convertido en procesos cada vez más frecuentes. El presente artículo revisa los factores a tener en cuenta para las decisiones de introducción de marcas y su desempeño sugeridos por diversos autores. Basándose en ello, sugiere tres grupos de factores para el mercado de reventa de lubricantes peruano: los factores internos, los factores externos y la estrategia de introducción de marca.

Abstract

In this global market world brand entry decisions has changed into a frequently process. This paper review factors to consider in brand entry decisions and its performance suggested by different authors and keeping on mind these information author suggest three groups of factors for the Peruvian retail lubes market: internal factors, external factors and brand introduction strategy.

Palabras claves

Introducción de marcas, mercado de reventa de lubricantes, conocimiento del mercado, desempeño de una marca¹.

Introducción

La introducción de una marca en un mercado debe considerarse como un proceso muy importante y debe de tomarse muy seriamente, dado que “las marcas son frecuentemente los activos más valiosos de una compañía” (Rubinson, 2005: 15).

La introducción exitosa de marcas, sobre todo de aquellas marcas que no son las primeras en ingresar a un mercado, no es una tarea fácil. Las marcas nuevas deben de enfrentarse a las marcas líderes existentes en el mercado, las cuales generalmente tienen fortalezas financieras y conocen dicho mercado. La tarea es complicada, sobre todo, si las marcas líderes están satisfaciendo las necesidades de los clientes. Por ello, las marcas nuevas generalmente deben de gastar más en publicidad, promociones para ganar a nuevos clientes y buscar atraerlos. Como se sabe, resulta más difícil atraer nuevos clientes que retener a los clientes actuales. Por otro lado, se sabe que el nivel de fracasos en la introducción de marcas presenta porcentajes muy altos: “Gran número de empresas ingresan a los mercados todo el tiempo, pero los ratios de ingreso son mayores que los ratios de penetración en el mercado” (Geroski, 1995: 422).

La literatura sobre el tema de introducción de marcas menciona que existen varios “momentos” en que se introducen las marcas, desde las marcas que son la primeras en ingresar a un mercado nuevo, es decir, las marcas pioneras, hasta las marcas que ingresan a un mercado mucho tiempo más tarde. Para cada tipo de ingreso, se da una serie de estrategias para una mejor introducción de marca. Asimismo se establecen estrategias de precios y publicidad para estas marcas que ingresan posteriormente en un mercado que tiene una marca dominante, las cuales varían según el nivel de diferenciación que tengan y según la posición de ventaja competitiva de la marca dominante (Carpenter, 1990: 1274).

El ingreso a nuevos mercados a través de la introducción de marcas es, pues, un proceso difícil, pero también tiene sus ventajas para el mercado y los consumidoresⁱⁱ y es a la vez un proceso muy importante tanto para la industria y/o el sector en que se realiza como para la empresa que la realiza. “Las marcas nuevas desempeñan un rol importante para determinar el desempeño de largo plazo de las firmas y el desarrollo en el ambiente de negocios sugiere que su rol se incrementará en el futuro” (Gatignon, 1990: 390).

Aquellas empresas que puedan lograr exitosas introducciones de marca a través de un adecuado análisis de los factores que influyen en este proceso de introducción podrán asegurar el desempeño futuro de sus marcas. El presente artículo analizará este tema dentro del sector de lubricantes de reventa del Perú.

Características del mercado peruano

A diciembre de 2006 se estima que el volumen del mercado peruano de aceites y grasas lubricantes es de 98.500 metros cúbicos anuales.

Hasta 1985 el mercado de aceites lubricantes en el Perú estaba suplido en 50% por la compañía estatal, Petroperú, con su marca Petrolube. En agosto de 1996, cuando Mobil compra la planta y la marca Petrolube, esta había descendido su participación a 22%.

Las marcas internacionales con mayor tiempo de presencia en el mercado peruano son Mobil, Shell, Castrol y Texaco. En 1995 aparece la marca Pennzoil, con planta propia (Isopetrol) y luego aparecen una serie de marcas importadas provenientes de diferentes partes, como Venoco, Valvoline, Gulf, Chevron y Quaker State (se sabe que en algunos casos las marcas han tenido varios ingresos anteriores), entre otras. Como sucedió en otros sectores debido a la globalización en los últimos 15 años, se ha incrementado el número de marcas que se comercializan en el mercado peruano de lubricantes, en cuyo caso se ha triplicado. Por otro lado, cabe mencionar que la industria petrolera ha sufrido cambios en términos de adquisiciones y fusiones (ejemplos de ello es que Exxon compra a Mobil, Chevron compra a Texaco, BP compra a Castrol, Shell compra a Pennzoil, etcétera), operaciones que han influenciado de alguna manera en la comercialización de las marcas, pasando de vender una marca a vender dos o más marcas. El problema con las adquisiciones es que existe evidencia, primero, que sugiere que raramente funciona en el largo plazo y, segundo, que no se crean estrategias de marcas coherentes, especialmente a nivel internacional (Doyle, 1989: 90).

Las marcas que participan actualmente en el mercado son las siguientes:

- Multinacionales: Mobil, Shell, Texaco, Castrol, Pennzoil, Gulf, Valvoline, PDV, Venoco, CAM2, Chevron, Repsol-YPF.
- Nacionales: Petrolube, Lubrimax, Vistony, Hesstone.

Algunas marcas se encuentran muy bien posicionadas en el mercado y poseen canales de distribución establecidos.

Como información general informamos que el mercado de lubricantes se divide en dos sectores, el sector de reventa (también llamado automotriz) y el sector industrial.

En el sector reventa los clientes compran los lubricantes para, a su vez, revenderlos a los usuarios finales y obtener una ganancia de dicha transacción. Los principales canales en este sector son los distribuidores, mayoristas y detallistas, este último formado a su vez por lubricentros, estaciones de servicio, talleres de mecánica, tiendas de repuesto, concesionarios e hipermercados, siendo el canal de los lubricentros el canal detallista más importante (78%).

El sector industrial está formado por aquel tipo de clientes que compra los lubricantes como parte de los insumos necesarios para su operación. Así tenemos como clientes a empresas del sector minero, construcción, pesca, agro, etcétera. Del volumen total se estima que 55% se comercializa en el sector reventa y 45% en el sector industrial.

En este artículo nosotros nos enfocamos exclusivamente en el sector reventa.

Estrategias de introducción de marcas nuevas: revisión de investigaciones precedentes

En esta parte del artículo revisaremos la literatura sobre las estrategias y decisiones a tener en cuenta para la introducción de marcas. Nos centraremos en los factores que influyen en estas decisiones que, según sus diferentes autores, se relacionan con el desempeño que tendrán las marcas en el mercado.

• Karakaya, 1989

Fair Karakaya y Michael Stahl mencionan y revisan las diferentes barreras de entrada como un factor que influye en las decisiones de ingreso a un mercado, tanto de consumo masivo como industrial. Asimismo examinan las diferencias de estas barreras para las marcas que ingresan primeras al mercado como para las marcas que ingresan posteriormente. Los autores determinan seis barreras de entrada y le asignan un orden de importancia a cada una, orden que, en el caso del mercado de consumo masivo, mercado relacionado con el presente trabajo, es el siguiente:

- ventajas en costo de las marcas existentes en el mercado.
- requerimiento de capital.
- diferenciación de productos de las marcas existentes en el mercado.
- costos del cliente por el cambio de marca.
- acceso a los canales de distribución.
- políticas gubernamentales.

Los autores mencionan asimismo que la barrera de entrada de la ventaja en costos es percibida como la más crítica. Asimismo manifiestan que usualmente las marcas pioneras enfrentan menos barrera de entrada.

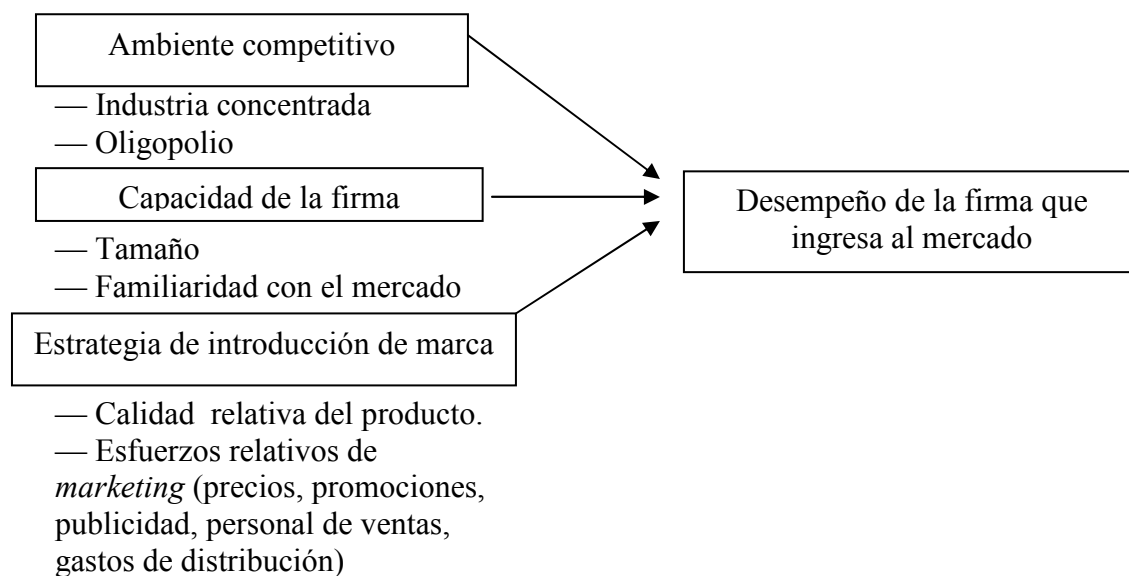
• Gatignon, 1990

Hubert Gatignon, Barton Weitz y Pradeep Bansal, en su artículo “Brand Introduction Strategies and Competitive Environments”, el cual lo podemos traducir como “Estrategias de introducción de marcas y el ambiente competitivo”, desarrollan un modelo que revisa los conceptos de las estrategias de introducción de marcas nuevas, la capacidad de las firmas y el ambiente competitivo y su relación con el desempeño de las empresas que

introducen la marca. Es decir, sugieren que el desempeño de las marcas nuevas depende de los tres factores mencionados.

Los autores evalúan el desempeño de la marca nueva que ingresa al mercado mediante la participación del mercado.

El siguiente gráfico ilustra el modelo de Gatignon:



• Green, 1995

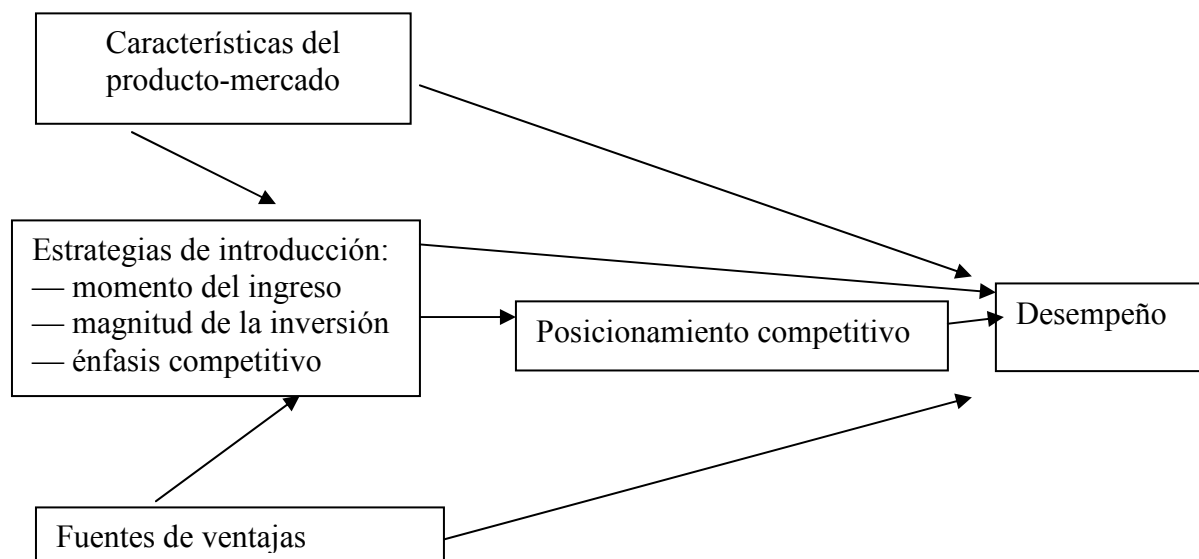
Green, Barclay y Ryans proponen y desarrollan el modelo ESPM para la investigación de la estrategia de introducción de marca. Las iniciales del modelo ESPM provienen de las palabras en inglés *entry, strategies, performance* y *model*, las cuales significan ingreso, estrategias, desempeño y modelo, respectivamente. Los autores dicen que “los ingresos de marcas realizados al azar, sin tener en cuenta todas las facetas de estrategia de introducción, ayudan a explicar las altas tasas fallidas de ingresos de marcas” (Green, 1995: 1). Para estos autores, las dimensiones o medidas más comunes usadas para el desempeño de una empresa son la rentabilidad y la participación de mercado. Ellos, en su modelo ESPM, trabajan en los siguientes factores:

— Las características del producto-mercado (la concentración y la tasa de crecimiento de la industria, el potencial del mercado, las barreras de entrada, el número de competidores).

— Las fuentes de ventaja (habilidades de *marketing*, investigación y desarrollo, producción, experiencia en introducciones anteriores, recursos de capital y facilidades de producción, nombre o reputación de la marca, acceso a la distribución).

— La estrategia de ingreso, la cual tiene tres conceptos: el momento del ingreso (número de marcas ya establecidas previamente, etapa del ciclo de vida del producto), la magnitud de la inversión (publicidad, distribución, fuerza de ventas, gastos de promoción, modo de ingreso) y el énfasis competitivo (valor relativo del cliente, costos relativos).

Se sugiere que estos factores, sobre todo la estrategia de ingreso, influyen en la posición competitiva y, por lo tanto, en el desempeño del producto (Green, 1995: 3).

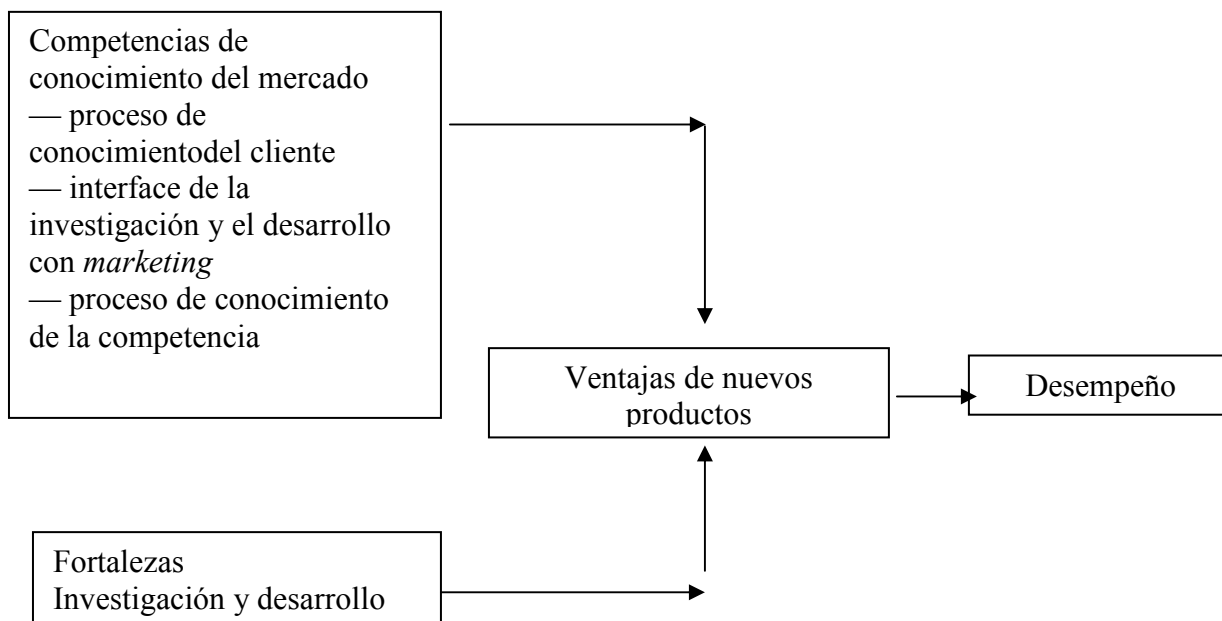


• **Busija, 1997**

Busija analiza las relaciones entre estrategia, modo de ingreso y el desempeño. Cuando se habla de modo de ingreso se refiere a la decisión de ingresar al mercado de dos formas: mediante desarrollo interno, es decir, construir la organización para introducir una marca o mediante la adquisición, es decir, compra de una empresa ya posicionada en el mercado. Busija se concentra en el factor modo de ingreso para el desempeño de las marcas, llegando a la conclusión de que el modo de ingreso influye en el desempeño de la marca, pero solamente en un periodo de tiempo. También sugiere que tener en cuenta un solo modo de ingreso, ya sea desarrollo interno o la adquisición, puede restringir el desempeño.

• **Li, 1998**

Para la elaboración de este modelo, Li y Calantoneⁱⁱⁱ incluyen antecedentes externos, relacionados con el cliente, la competencia y la tecnología, e internos, relacionados con la investigación y el desarrollo. En este estudio, el factor a tener en cuenta para el desempeño del producto en el mercado es la competencia de conocimiento del mercado vía el desarrollo de las ventajas de los nuevos productos. Cuando hablamos de nuevos productos podemos decir que la introducción de marcas nuevas son también nuevos productos. La siguiente figura (Li, 1998: 15) ilustra este modelo:



• **Pehrsson, 2002**

Pehrsson desarrolla el modelo PSE (Pehrsson, 2002: 145), el cual contiene tres componentes interrelacionados: percepción de las barreras de entradas (*P-Perceived barriers to entry*), competencia estratégica (*S-Strategy competence*) y estrategia de ingreso o introducción (*E-Entry strategy*). Este modelo incluye factores externos (P) e internos (S). Tal como dice el autor, “las percepciones de barreras de entrada y el conocimiento obtenido durante el proceso de implementación del ingreso al mercado están ambas correlacionadas con la necesidad de la competencia estratégica interna para ganar una posición en el mercado” (Pehrsson, 2002: 144).

Para este modelo, las experiencias, los juicios de valor y el conocimiento del mercado que tengan los gerentes generarán diferentes evaluaciones sobre las barreras de entrada. Asimismo, en relación con las competencias estratégicas, este modelo enfatiza las *core competence* o competencias centrales para el negocio, pues a través de ellas se pueden realizar contribuciones significativas a los beneficios percibidos por los clientes. Además, son difíciles de imitar. Entonces, ambos factores, la percepción de barreras de entrada y la competencia estratégica, representan factores que incidirán en el ingreso de una marca al mercado.

• **Lévesque, 2004**

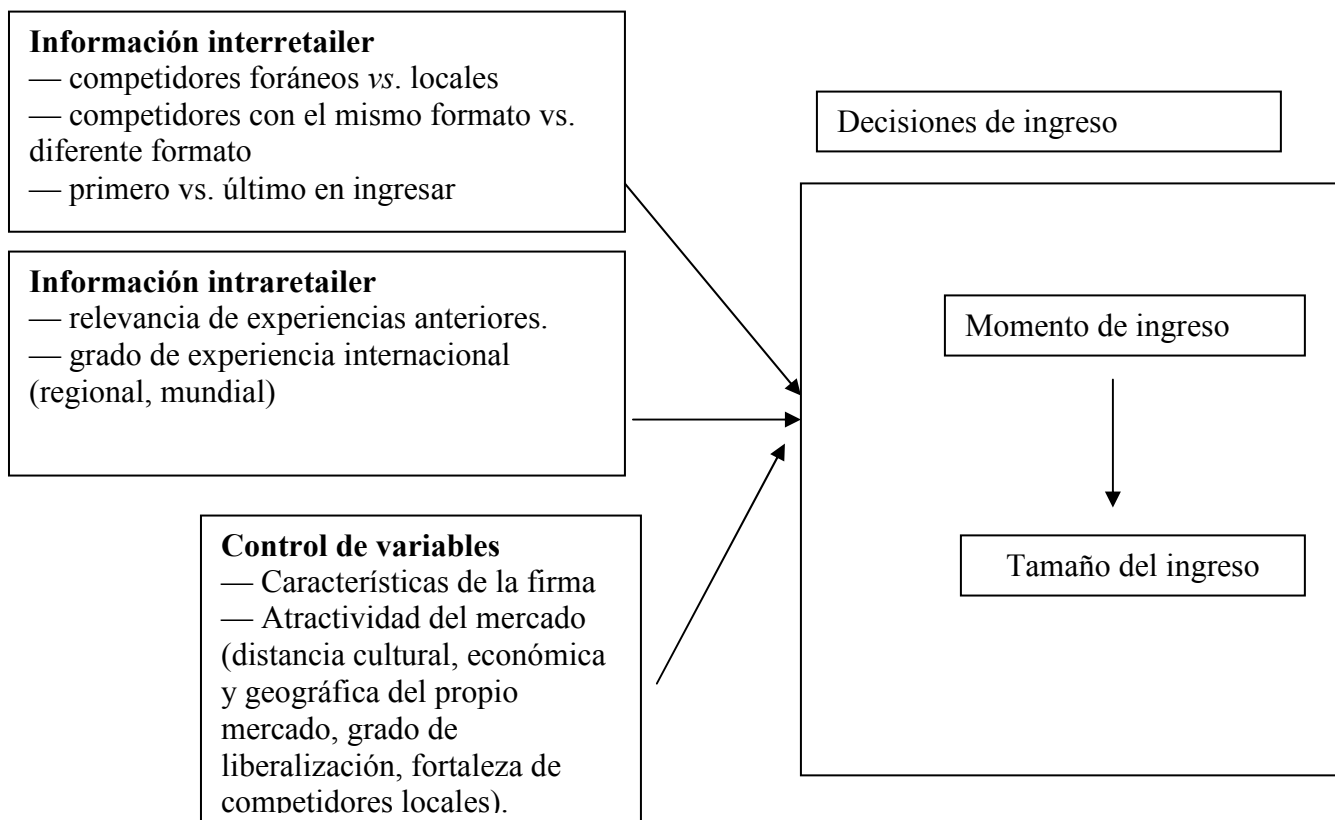
El modelo que sugiere este autor intenta optimizar la estrategia de introducción de marcas de las empresas, enfocándose en dos factores: el momento de ingreso de la marca al mercado y el nivel de imitación en los mecanismos de ingreso realizados por otras organizaciones. Es decir, ambos factores incidirían en la estrategia de introducción.

Uno de los resultados a destacar en este estudio señala que existe un mayor énfasis de un más alto nivel de imitación de los mecanismos de ingresos en los mercados de

economías emergentes, aun cuando el mismo autor aclara que este tipo de acción no es consistente con la estrategia basada en los recursos, pues si las empresas imitan a otras sus mecanismos de introducción o ingreso de marcas, entonces las posibilidades de obtener ventajas competitivas (raras y difíciles de imitar) se ven muy restringidas. Sin embargo, sí resulta consistente con la teoría de las organizaciones que aprenden, pues en este caso se dice que las organizaciones que copian a otras reducen sus costos de experimentación. Pero, en todo caso, deseo resaltar que este resultado sobre el nivel de imitación en la economía emergente que destaca el autor explicaría la razón de por qué la mayoría de marcas de lubricantes que ingresaron al mercado peruano en los últimos años utilizaron el mismo canal de distribución que las marcas ya establecidas.

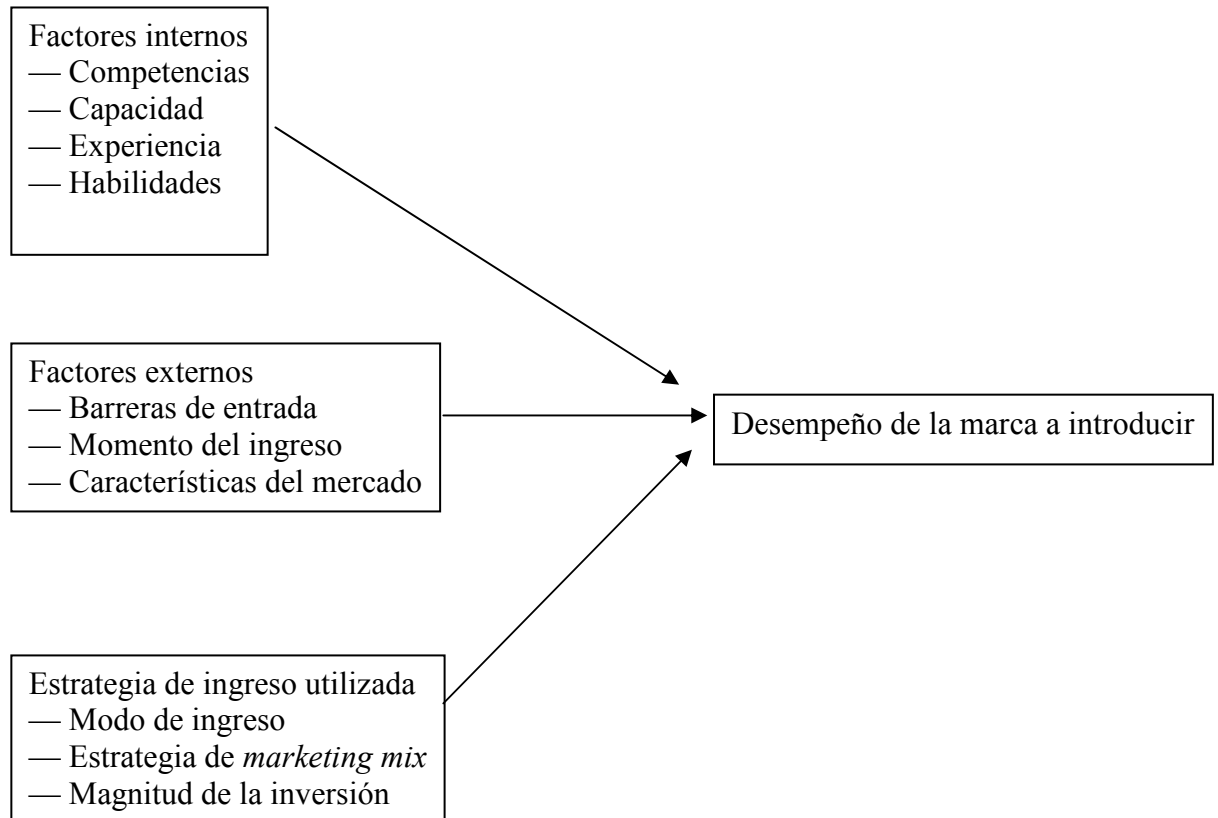
• **Gielens, 2007**

Dentro de las decisiones de ingreso o introducción de marca, Gielens y Dekimpe se concentran en las decisiones del momento del ingreso y del tamaño de la inversión y desarrollan un marco conceptual que ayuda a explicar la variabilidad que pueda existir entre ambas decisiones, pues, por un lado, tenemos la posición cautelosa de ingresar a un mercado protegiendo los recursos de la compañía y evitando mayores inversiones, pero, por otro lado, está la posición agresiva de aprovechar oportunidades en mercados foráneos e ingresar rápidamente con fuerte inversión. Los autores explican esta variabilidad a través de cómo las empresas consiguen información acerca de lo atractivo que puede ser el mercado al que se quiere ingresar, convirtiéndose esta información en factores relevantes en las decisiones de ingreso. La siguiente figura (Gielens, 2007: 198) ilustra este marco conceptual:



Factores a considerar para la introducción de marcas: propuesta para el mercado de reventa de lubricantes del Perú

Tomando como referencia los diferentes modelos y estudios revisados en la sección anterior, se propone el siguiente modelo de factores en la introducción de marcas y que incidirán en el desempeño de la marca en el mercado de reventa de lubricantes en el Perú:



Factores internos

Cuando hablamos de factores internos nos referimos básicamente a aquellos factores inherentes a la propia empresa que introduce la marca nueva. Por lo tanto, cada empresa que desee ingresar al mercado de lubricantes peruano deberá de hacer su propia evaluación según su propia realidad.

Dentro de los factores a considerar están las propias competencias de la empresa, las cuales están relacionadas con los procesos internos que tiene la empresa para el conocimiento del mercado, de los clientes y de los competidores, pues es evidente que mientras mejor conozcamos el mercado, los clientes y los competidores mejor será nuestra capacidad para la decisión de introducción de la marca. El hecho de considerar las competencias estratégicas de la empresa como un factor a tener presente para la introducción de la marca otorga una diferenciación que será a la vez difícil de imitar por los competidores. Obviamente esto significa que la empresa debe conocer cuáles son sus competencias estratégicas.

La capacidad de la firma es también otro factor a considerar y en este caso nos referimos al tamaño que tiene la empresa, su capital de trabajo. Una firma con buen respaldo financiero podrá asumir mayores riesgos que una empresa pequeña. Dentro de este punto también se incluye el tamaño de la planta, su volumen de producción, los cuales pueden ofrecer niveles de servicio a los clientes que ayuden a un mejor ingreso de la marca.

La experiencia que una compañía pueda tener en mercados parecidos al mercado que se desea ingresar es también un factor a tomar en cuenta en la introducción de una marca. Ingresar a nuevos mercados es, al parecer, menos complicado cuando se trata de una firma ya establecida que cuando se trata de una firma nueva, pues existe mejor acceso a la información, a los recursos productivos, al mercado y mejor respuesta de las fricciones y las inmovilidades que se generan (Hines, 1957: 135).

Por último, las habilidades de la firma en términos de habilidades de sus departamentos de investigación y desarrollo, de *marketing*, incidirán en la introducción de marcas en el mercado, pues podrán tomar mejores decisiones en términos de las necesidades requeridas por el mercado.

Factores externos

En este caso nos referimos a aquellos factores ajenos a la empresa, pero que deben tenerse presentes al momento del análisis en la introducción de una marca. En esta parte del artículo haremos del conocimiento del lector la situación propia del mercado de lubricantes peruano.

El primer factor a considerar son las barreras de entrada y existen varias barreras por analizar:

— Las economías de escala: en este punto debemos decir que, por un lado, existen empresas muy grandes que tienen presencia a nivel mundial y, por lo tanto, pueden negociar con sus proveedores en condiciones muy ventajosas (Mobil, Shell, Texaco, Castrol) y existen también empresas con presencia y capital local que no tienen estas ventajas (Vistony, Hesstone).

— La diferenciación de producto de las marcas ya presentes en el mercado: se debe tener presente que existen marcas muy fuertemente diferenciadas debido a su trabajo posicionamiento en la mente del consumidor de muchos años. Hablamos especialmente de la marca Castrol, seguida por Mobil y Shell. Ellas representan en conjunto más de la mitad de las ventas en el mercado de reventa.

— El acceso a los canales de distribución y al aceite base: la situación del mercado peruano en este punto es muy delicada, pues es muy difícil encontrar distribuidores adecuados y con conocimiento del mercado. Es más, el número de distribuidores de lubricantes se ha reducido en los últimos años y esta reducción es causada principalmente por los bajos márgenes del distribuidor, los cuales a su vez han venido disminuyendo a través del tiempo. En relación con el aceite base, principal insumo para la elaboración del aceite y las grasas lubricantes, se debe mencionar que este no se produce en el país y que actualmente las plantas existentes en el Perú la consiguen de Estados Unidos, Venezuela y Bolivia.

— Las políticas gubernamentales: aquí podemos mencionar como punto principal que, aunque existen reglamentos, decretos-leyes que regulan ciertas actividades relacionadas con la seguridad, el medio ambiente, etcétera, no existe en el Perú un reglamento de comercialización de lubricantes que regule específicamente el sector. En la

actualidad, algunas empresas del sector vienen trabajando en la elaboración de dicho reglamento para, a su vez, presentarlo a las autoridades pertinentes.

— El costo de cambio de marca del cliente: si definimos que el cliente es el minorista, entonces debemos decir que, al tener estas características de vender varias marcas en sus locales, tendrán apertura para realizar nuevos negocios con nuevas marcas. Sin embargo, es probable que el cliente pida mejores condiciones de precio y de plazos de pago para vender dicha marca. Si definimos que el cliente es el usuario final, entonces debemos considerar todas aquellas actividades que una firma que desea introducir una marca deberá hacer para hacer que este cliente cambie de marca (promociones, publicidad, etcétera).

El momento en que se realiza el ingreso de la marca al mercado es otro factor externo importante. Existe extensa literatura que menciona que una marca pionera, definida como el primero que ingresa a un mercado nuevo (Robinson, 1985: 305), tiene mayores ventajas que una marca que ingresa al mercado tarde. En el caso de las marcas pioneras, las cuales están presentes en el mercado por muchos años, algunos autores mencionan que tienen ventajas sobre las marcas que ingresan posteriormente, “parecen resistentes a las acciones de los competidores, sobreviviendo a la introducción de nuevas marcas e innovaciones de sus rivales, a la competencia de precios de productos genéricos o productos importados y al cambio en el gusto de los consumidores” (Carpenter, 1989: 285). Del lado de los *later entrant's* o marcas que ingresan al mercado posteriormente la estrategia de introducción de marca más común es la de introducir un nuevo atributo o beneficio que distinga a dicha marca nueva y “su ventaja competitiva dependerá en el desarrollo del suficiente nivel de caracterización” (Carpenter, 1989: 294). En el Perú las primeras marcas en tener presencia en el mercado de lubricantes son Mobil, Shell, Texaco y Castrol.

Las características del mercado también son un factor que debe ser considerado, pues, según la concentración del mercado, de su tasa de crecimiento y su potencial se tomarán decisiones en relación con el ingreso de una marca. Desde el punto de vista de concentración ya mencionamos que en el mercado peruano tres marcas representan más de la mitad de la participación del mercado. En cuanto a la tasa de crecimiento del mercado de lubricantes se dice que esta tasa se relaciona con la tasa de PBI global, pero con un atraso de 1 a 2% respecto a dicho PBI (Muse Stancil, 2001: 44), el PBI en el Perú ha ido mejorando en los últimos años, pasando del rango de 0,7 a 3,0% de 1998 a 2000 al rango de 0,2 a 5,1% de 2001 a 2004 y al rango de 6,7 a 7,6% de 2005 a 2006 (INEI), estimándose un PBI de 7,5 y 6,4% para 2007 y 2008, respectivamente (Reporte de la CCL-Infocie, 2007). Esto augura para el sector condiciones favorables de crecimiento. Dentro de este factor debemos también considerar tres puntos muy relevantes: la adulteración, los precios del petróleo y el consumo de productos de baja especificación. El mercado peruano presenta elevados niveles de adulteración, los cuales se estiman de 20 a 25% (CM Consulting, febrero de 2006). Como se sabe, las marcas que más adulteran son las que más se venden. Por lo tanto, los comerciantes inescrupulosos tendrán preferencias en comercializar estas marcas. El precio del petróleo ha venido subiendo fuertemente los últimos años, pasando de 30 dólares por barril en enero de 2003 a 60 dólares por barril en enero de 2006 y a 96 dólares por barril en noviembre de 2007, lo que ocasiona continuos incrementos en el aceite base, derivado del petróleo, y consecuentemente en el producto terminado, no habiéndose podido trasladar hacia el consumidor final todo el incremento, originando por lo tanto

reducciones en los márgenes del sector. Para finalizar con este análisis, queremos mencionar que el mercado de lubricantes peruano es un mercado con un parque automotor muy antiguo. Se estima de 15 a 20 años de antigüedad, lo que ocasiona que se consuma mayor cantidad de aceites de baja especificación, que son precisamente los productos que tienen menores márgenes, lo que explica también la situación de márgenes bajos de este mercado. Una empresa que desea introducir una marca en el Perú debe tener en cuenta esta situación, sobre todo al momento de decidir el canal de distribución por utilizar.

Estrategia de ingreso utilizada

Una vez analizados los factores internos y externos, se debe decidir qué estrategia de introducción de una marca se implementará, factor que incidirá en el desempeño futuro de la marca. En este caso, nos referimos a tres aspectos: el modo de ingreso, la estrategia de *marketing mix* y la magnitud de la inversión por realizar.

El modo de ingreso se refiere a la decisión de realizar o no una integración vertical. ¿Utilizaremos una fuerza de ventas directa, es decir, de la misma empresa o utilizaremos distribuidores?

En cuanto a la estrategia de *marketing mix*, esta se refiere a las diferentes acciones que la empresa deberá decidir referidas al precio, las promociones, la publicidad y los productos. ¿En qué nivel de precios nos posicionaremos? ¿Utilizaremos televisión, radio o periódico para promocionar nuestros productos? ¿Ofreceremos una línea completa de productos? Por último, la magnitud de la inversión que decida realizar la empresa será un factor importante en el ingreso de la marca. En este caso, se deberá decidir entre un ingreso agresivo para aprovechar las oportunidades que se presentan o, más bien, tener una posición cautelosa para evitar riesgos innecesarios en el ingreso a un mercado incierto.

Conclusiones

La introducción de marcas son procesos que ofrecen al sector variadas ventajas a través de más alternativas para el consumidor en términos de precios y calidades de los productos, en términos de innovación y especificaciones de última generación, pero también la introducción de marcas son procesos complicados en donde se debe tener en cuenta una serie de factores para lograr una ingreso de marca que produzca un buen desempeño de la misma. En este artículo, el autor, basado en investigaciones precedentes, sugiere una serie de factores a tener en cuenta para el mercado de lubricantes peruano que ayudarán realizar un proceso de introducción de marca. Los factores internos deben ser básicamente autoanálisis de la propia empresa, sus competencias, sus capacidades, sus habilidades y su experiencia. En relación con los factores externos, es decir, las barreras de entrada, el momento de ingreso y las características del mercado, se debe realizar un análisis adecuado para la buena toma de decisiones. Finalmente las estrategias de introducción de marca incidirán en el resultado del desempeño de la marca por ser introducida. Si se consideran y analizan estos tres factores en el proceso de introducción de marca en el sector lubricantes del mercado de reventa peruano, se habrán cubierto los principales elementos por considerar para una buena toma decisiones. Este artículo también puede servir de punto de partida para desarrollar estudios de campo en el sector y validar en forma cuantitativa la importancia de cada uno de los factores mencionados. Asimismo, puede ayudar a realizar análisis similares en otros sectores que utilizan canales de distribución similares como las baterías y los filtros.

Bibliografía

Bradford, Charles L. y Bradford, Robert W. *Simplified Strategic Planning*. Florida: Center for Simplified Strategic Planning, Inc. Version 2.2.0.

Busija, Edith C., O'Neill, Hugh M. y Zethaml, Carl P. "Diversification Strategy, Entry Mode, and Performance: Evidence of Choice and Constraints", en *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18: 4, pp. 321-327.

Carpenter, Gregory S. y Nakamoto, Kent. "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", en *Journal of Marketing Research*, vol. XXVI, agosto de 1989, pp. 285-298.

Carpenter, Gregory S. y Nakamoto, Kent. "Competitive Strategies for Late Entry Into a Market with a Dominant Brand", en *Management Science*, vol. 36, nro. 10, octubre de 1990, pp. 1268-1278.

CM Consulting. *Análisis del mercado de lubricantes en Perú*, febrero de 2006.

Doyle, Peter. "Building Successful Brands: The Strategic Options", en *Journal of Marketing Management*, 1989, 5 nro. 1, pp. 77-95.

Gatignon, Hubert, Weitz, Barton y Bansal, Pradeep. "Brand Introduction Strategies and Competitive Environments", en *Journal of Marketing Research*, vol. XXVII, noviembre de 1990, pp. 390-401.

Geroski, P. A. "What do we Know about Entry?", en *International Journal of Industrial Organization*, nro.13, 1995, pp. 421-440.

Gielens, Katrijn y Dekimpe, Marnik G. "The Entry Strategy of Retail Firms into Transition Economies", en *Journal of Marketing*, vol. 71, abril de 2007, pp. 196-212.

Green, Donna H., Barclay, Donald W. y Ryans, Adrian B. "Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination", en *Journal of Marketing*, vol. 59, octubre de 1995, pp. 1-16.

Hines, Howard H. "Effectiveness of 'Entry' by Already Established Firms", en *Quarterly Journal of Economics*, pp. 132-150.

Infocie, Centro de Investigación empresarial-CIE Cámara de Comercio de Lima. *Reunión mensual: Entorno macroeconómico y de negocios en el Perú*, octubre de 2007.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Karakaya, Fahri y Stahl, Michael J. "Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Markets", en *Journal of Marketing*, vol. 53: 2, abril de 1989, pp. 80-91.

Levesque, Moren, y Shepherd, Dean A. "Entrepreneurs' Choice of Entry Strategy in Emerging and Developed Markets", en *Journal of Business Venturing*, 19, 2004, pp. 29-54.

Muse Stancil. *Evolving Markets for Lubricants and Lubricant Additives in Latin America*, marzo de 2001.

Li, Tiger y Calantone, Roger J. "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", en *Journal of Marketing*, vol. 62, octubre de 1998, pp. 13-29.

Pehrsson, Anders. "The PSE Model: Entry Into Emerging Markets", en *Strategic Change*, 11, mayo de 2002, pp. 143-154.

Robinson, William T. y Fornell, Claes. "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries", en *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, agosto de 1985, pp. 305-317.

Thomas, Louis A. “Incumbent Firms’ Response to Entry: Price, Advertising and New Product Introduction”, en *International Journal of Industrial Organization*, nro. 17, 1999, pp. 527-555.

Notas:

ⁱ Introducción de marca: facilidad o dificultad con la que una empresa puede hacerse miembro de un grupo de firmas competidoras, produciendo un sustituto parecido para los productos que ellos comercializan (Hines, 1957: 134).

Mercado de reventa de lubricantes: mercado en el cual las empresas producen y/o comercializan aceites y grasas lubricantes para el sector reventa, sector formado principalmente por lubricentros, estaciones de servicio, tiendas de repuesto y talleres de mecánica, los que a su vez venden los productos al consumidor final.

Desempeño de marca: grado de éxito en el mercado alcanzado por una marca (Green, 1995: 4), el cual —según diversos autores— puede ser medido a través de la participación del mercado.

Conocimiento del mercado: información estructurada y organizada acerca de un mercado. (Li, 1998: 14).

Competencia estratégica: combinación única de habilidades, procesos y conocimiento que crea valor significativo para los clientes. Diferencia a la empresa de los competidores y es difícil de imitar (Bradford, 1996: 3.2).

ⁱⁱ “Las marcas nuevas son frecuentemente usadas como vehículos para introducir innovaciones (particularmente en la fases iniciales de una industria en evolución), mientras que su ausencia es frecuentemente relacionada con el estancamiento tecnológico (particularmente en la fases maduras de una industria en evolución)” (Geroski, 1995: 436); “algunas investigaciones han encontrado que con las marcas nuevas hay más probabilidades de traer nuevos y mejores productos al mercado. Por lo tanto, los consumidores consiguen una mayor variedad de productos y mayor calidad a más bajos precios [...] el ingreso de nuevas firmas es, pues, uno de los determinantes más importantes en la evolución de la industria, puede causar la erosión del margen y la participación del mercado entre las firmas existentes y reducir el precio a los consumidores” (Thomas, 1997: 527).

ⁱⁱⁱ Li y Calantone conceptúan un modelo que se enfoca en las competencias del conocimiento como el proceso que genera e integra el conocimiento del mercado. Los resultados muestran que cada uno de los tres procesos de competencia de conocimiento del mercado ejercen una influencia positiva en la ventaja de los nuevos productos. Los resultados también revelan una asociación positiva entre la ventaja de los nuevos productos y el desempeño del producto (Li, 1998: 13).