

ANALISIS DE COMPETITIVIDAD

(Estudios de caso)

Econ. SORAYA CASTRO HERRERA - MBA

1. RIVALIDAD AMPLIFICADA

La noción de Rivalidad Amplificada se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia, depende no solamente de la competencia directa sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores¹.

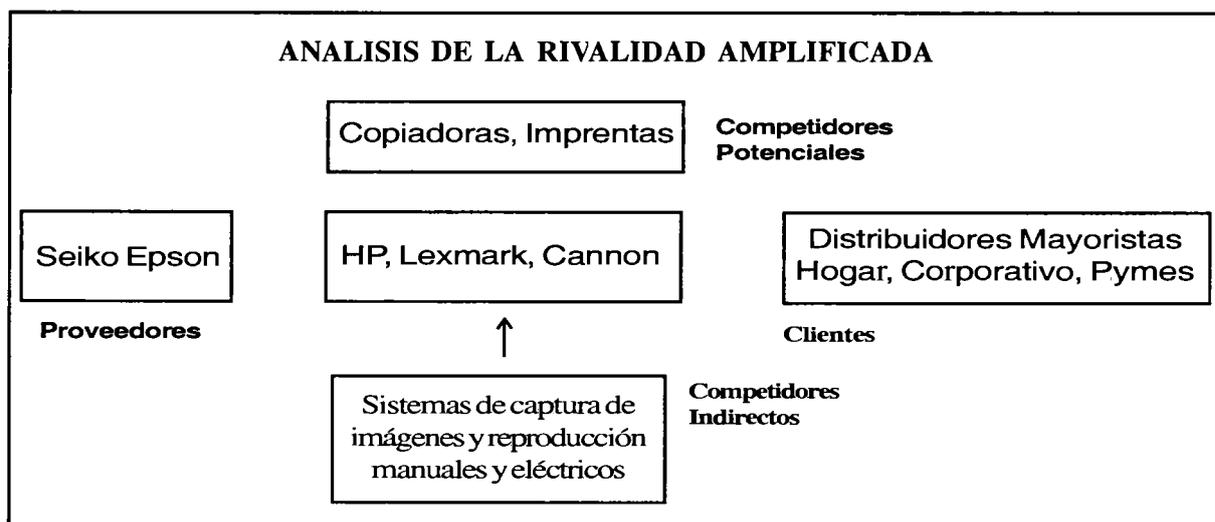
Con la finalidad de poder obtener una visión general, presentamos los conceptos que nos permitirán obtener una idea clara de la posición de EPSON en el Perú. Dentro del mercado en que interactuamos, nos definimos como una empresa que satisface la necesidad de capturar imágenes, transmitir, intercambiarlas y manipularlas digitalmente a través de medios de comunicación (Internet) y dispositivos electrónicos y

presentarlas en diferentes medios de la manera más fidedigna posible. En base a este concepto tenemos la línea de productos que van desde las cámaras digitales y scanners para la captura de imágenes hasta las más sofisticadas impresoras láser, matriciales e inyección de tinta. Respecto a los avances tecnológicos, éstos proporcionan la facilidad de manejo de información digital, capacidades de almacenamiento y procesamiento.

Nuestra competencia se caracteriza por su constante innovación y calidad; sin embargo, nuestro principal factor de diferenciación en EPSON es el manejo del concepto de "Color Imaging" –cubrir el espectro completo del procesamiento de información a color–

A continuación mostramos el esquema de rivalidad amplificada, el cual analizaremos a detalle seguidamente.

GRÁFICO 4.1



(1) LAMBIN Jean Jacques, op.cit. p.233-234

1.1 Amenaza de los nuevos competidores.- Dentro del mercado de sistemas de impresión, los productores de estos sistemas deben desarrollar una capacidad de manufactura que involucre muchas habilidades de micro mecanismos, que se requieren combinados con componentes electrónicos. Lograr esta combinación para llegar a producir comercialmente esta tecnología requiere de una gran capacidad tecnológica y grandes montos de inversiones.

Por este motivo, vemos que a lo largo del tiempo, no han ingresado muchos competidores nuevos y no se ve en la industria una intención de que aparezcan; como sí sucede, por ejemplo en la industria de computadoras personales donde el componente mecánico es casi nulo, y existen muchos competidores que entran y salen con gran facilidad y adicionalmente, existen fabricantes de los llamados “clones” o “compatibles” que son imitaciones del producto de marca.

Una barrera de entrada muy significativa a potenciales competidores se da en el acceso al canal de distribución, que actualmente en el mundo y en el país, está dominado por grupos mundiales muy fuertes que mantienen relaciones comerciales con todos los fabricantes y poderes de negociación fuerte. Las exigencias de estos canales para lograr cobertura y aceptación del mercado levantan otra barrera de entrada que impide una estrategia de precio de un competidor nuevo.

Es posible determinar que se puede eventualmente recibir una competencia de empresas dedicadas a sistemas de reproducción como las de máquinas de escribir o fotocopiadoras, si la evolución de la tecnología de estos equipos convergen con los sistemas de impresión que EPSON comercializa.

Los competidores potenciales susceptibles de ingresar en un mercado constituyen una amenaza, que la empresa debe circunscribirse y contra el cual debe protegerse creando barreras de entrada.

Barreras de Entrada

En este mercado se imponen las siguientes barreras de entrada para los nuevos competidores en la producción y servicio de sus impresoras y demás productos:

a.- Acceso al canal de distribución.- El acceso al canal de distribución del mercado de equipos periféricos es restringido, dado que los agentes que lo integran son muy selectivos. Sólo comercializan marcas de prestigio.

El acceso a nuevas marcas implica que los distribuidores distraigan recursos (almacenes, fuerza de ventas, recursos humanos, publicidad, entre otros), lo cual requiere de un costo operativo adicional que no están dispuestos a incurrir.

Esto permite que sólo unas pocas marcas de equipos de cómputo operen en el mercado y cuenten con un servicio a nivel nacional sin tener un costo adicional, debido a que cuenta con canales de distribución en todo el país.

b.- Las economías de escala.- El contar con canales de distribución en todo el país permite a EPSON, reducir sus costos y realizar sus ventas y servicios a nivel nacional sin tener un costo adicional.

c.- Las necesidades de capital.- Que pueden ser considerables no sólo para financiar las instalaciones y adquirir las plantas de manufactura y capacidades tecnológicas, sino también para el soporte técnico, stock, capacitación, publicidad, créditos, etc.

Los competidores potenciales pueden ser identificados entre los siguientes grupos de empresas:

- Las empresas externas al producto-mercado que podrían fácilmente superar los obstáculos a la entrada. Por ejemplo, se podría identificar a cualquier empresa que tenga capacidad económica que deseara ingresar al sector impresoras y comience a explotarlo.

- Las empresas para las cuales una entrada constituiría una sinergia manifiesta. Se pueden mencionar a las empresas de fotocopiadoras, innovando tecnología para sus equipos con mayor rapidez y durabilidad para el mercado.

- Las empresas para las cuales la entrada es la prolongación lógica de su estrategia. Por ejemplo, es el caso de los

fabricantes de máquinas de escribir mecánicas y eléctricas.

- Los clientes o los proveedores que pueden proceder a una integración hacia el origen o hacia el consumidor. Por ejemplo, es el caso de las pequeñas y medianas corporaciones que buscan integrarse a fin de ampliar su producción y servicio de impresoras.

1.2 Amenaza de los productos sustitutos.- Los productos sustitutos son los que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Dentro de los productos sustitutos para las impresoras o demás productos para EPSON podemos mencionar los siguientes, dependiendo de cada línea de producto, según el cuadro que sigue:

CUADRO N° 1

Cartera de productos EPSON PERÚ S.A	
PRODUCTO	LÍNEA DE PRODUCTO
STYLUS COLOR 3000	Impresora Inyección
STYLUS COLOR 440	Impresora Inyección
STYLUS COLOR 640	Impresora Inyección
STYLUS COLOR 850	Impresora Inyección
STYLUS PHOTO EX	Impresora Inyección
FX-2170	Impresora Matricial
DFX-8500	Impresora Matricial
EPL-N2000	Impresora Láser
ELP-7300	Proyector
EXPR 836XL	Scanner
PHOTO PC 700	Cámara Digital
CONSUMIBLES	Suministros

Para las impresoras, tanto de inyección como matriciales, encontramos como productos sustitutos a las diferentes formas de reproducción de imágenes y documentos que, principalmente, son máquinas de escribir, o procedimientos manuales como la escritura y el dibujo (acuarelas, óleo, etc.).

Para los proyectores, los productos sustitutos son los proyectores de transparencias, data displays, reproductores de películas, entre otros.

Los scanners tienen como productos sustitutos, principalmente, a los que reeditan la información de manera personal. También al ser ésta una manera de capturar imágenes, encontramos que las cámaras digitales son una fuente de productos sustitutos.

Para las cámaras digitales tenemos los scanners, las cámaras convencionales y las filmadoras.

1.3 El poder de negociación de los clientes.- Actualmente, debido al libre mercado, los clientes ostentan un poder de negociación frente a los proveedores. Pueden influir en la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar bajas de precio, servicios más rápidos y condiciones de pago más favorables.

La importancia de este poder depende de ciertas condiciones:

- El grupo de clientes está concentrado o compra cantidades importantes.
- Los productos comprados están poco diferenciados; por lo que los clientes están seguros de poder encontrar otros proveedores. Esto significa que EPSON no posee gran poder de negociación frente a sus clientes (distribuidores). Sin embargo, cabe mencionar

que este aparente poder de los clientes es imperceptible, dado que existe en el mercado mayor oferta que demanda.

Para el caso de EPSON en el Perú, por el modelo de comercialización de mercadeo indirecto, el llegar al usuario final significa abastecer la cadena de distribución de quienes son nuestros clientes directos, los que atienden a los usuarios finales a través de los revendedores o detallistas.

El poder de negociación de los distribuidores mayoristas en general es muy intenso, producto del número reducido que hay en el país (cinco) y a la capacidad de financiar al resto de la cadena de distribución.

En todos los casos menos uno, los mayoristas, tienen también marcas competitivas de EPSON y también complementarias, por lo que constantemente estamos compitiendo internamente para que asignen recursos a nuestra marca. Debido a esa razón, sus requerimientos de negociación no sólo se centran en capacidad financiera, sino también, de recursos humanos y estratégicos por promover nuestra marca y oportunidad, por que tenga stock de productos que el usuario final demande. Asimismo, buscan que ellos no deriven el requerimiento de nuestros productos por otros que posiblemente, también tengan y signifiquen una mayor rentabilidad.

Uno de nuestros mayoristas, como estrategia interna, ha decidido concentrarse en pocas marcas y que éstas sean complementarias y que no compitan entre sí. Debido a esta estrategia, este mayorista se ha convertido en el más grande del país, con una gran cobertura y para el caso de EPSON, es el que concentra arriba del 40% de la facturación en el país. Esto nos genera un poder de negociación diferente y en la mayoría de los casos mucho más fuerte. Es

pues, muy fuerte el poder de negociación de nuestro cliente directo.

En cuanto al resto de la cadena de distribución, al ser los productos EPSON muy reconocidos y solicitados por el mercado, todos los revendedores demandan nuestros productos, por lo que EPSON – en ese sentido_ tiene un buen argumento de negociación frente a los mayoristas.

1.4 El poder de negociación de los proveedores.- El poder de los proveedores frente a los clientes está en la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto.

En el caso de EPSA, el único proveedor que tiene es la casa matriz, Seiko Epson Company, que es el accionista de la empresa, y como formamos parte de la misma organización y buscamos el mismo objetivo, definimos estrategias según lo que la corporación busca y somos los responsables del territorio peruano. A partir de estas fuerzas de negociación se neutralizan en ambos sentidos y se llega a definir, según las directrices que la corporación dicta, las estrategias locales; no reflejándose en cambios bruscos de precios o de políticas que afecten nuestro desenvolvimiento.

El poder de negociación que los proveedores tienen con Seiko Epson Corp. de alguna manera se ve amortiguado cuando afecta las operaciones en nuestro país, debido principalmente a la logística interempresas del grupo Epson a nivel mundial, y la globalización de la compañía.

2. ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA

El análisis de competitividad para EPSA, tendrá como objetivo identificar y

describir el tipo de ventaja competitiva que posee, así como el de evaluar hasta qué medida es defendible, si se tiene en consideración la situación competitiva y las relaciones de las fuerzas existentes en su entorno.

Antes de iniciar con el análisis de competitividad para EPSON, debemos indicar que muchas de las variables estudiadas se mantienen constantes e invariables, como por ejemplo: la descripción del mercado, mercado interno, mercado potencial, ciclo de vida del producto, así como también muchas fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos identificados en el análisis del Macroambiente externo y Microambiente interno.

Entonces, entedemos por ventaja competitiva a las características o atributos detectados por un producto o una marca que le dan cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta propia del producto o la empresa.

La ventaja competitiva puede ser interna y externa. Una ventaja competitiva se denomina externa, cuando se apoya en cualidades distintivas del producto, importantes para el comprador; e interna, cuando se apoya en una superioridad en el dominio de costos de fabricación, administración o de gestión que aporta un valor al productor, dándole un costo unitario inferior al del competidor mejor situado.

Hemos podido determinar que las grandes fuentes que provee la ventaja competitiva a EPSON son, fundamentalmente, la gran presencia en el canal de distribución, la excelente calidad de su línea

de productos, la cual es reconocida por el mercado peruano, y un precio muy adecuado.

EPSON disfruta de una imagen muy positiva entre consumidores en general. A través de los años, EPSON ha creado esta imagen ofreciendo impresoras de buena calidad—duraderas, fáciles de usar, especialmente en impresoras matriciales.

Usuarios de impresoras EPSON declararon su satisfacción en los productos y servicios brindados en cada país. Esto incluye calidad en la impresión, velocidad en la impresión y precio.

2.1 Resultado del estudio de mercado.-

En un estudio de mercado realizado recientemente por la empresa a través de focus groups, se obtuvo el siguiente resultado:

A. Marcas de impresoras

- **Conocimiento general de marcas.-** Entre las marcas de impresoras mencionadas están:

EPSON
HP
Canon
Xerox
Lexmark
Mita
Okidata
IBM

- **Conocimiento de tipos de impresoras.-** Consumidores describieron cada uno de los tipos de impresoras con mucho detalle.

Matriciales.- Los consumidores en general la consideran como la impresora “de punto”, porque la impresión está basada en puntos. Generalmente usada en empresas para impresión de formatos y documentos. Los

consumidores la consideran como “antigua”, del pasado y que producen mucho ruido.

Inyección.- Los consumidores la describen como las impresoras de inyección de tinta. La impresión está basada en la inyección de tinta, que proviene del cartucho hasta la aguja que hace contacto con el papel y produce la impresión. Cuando se trata de colores, los 3 básicos más el negro se combinan hasta formar el color deseado. El conocimiento de cartuchos de 6 colores es mínimo y la percepción en general, comparando los cartuchos de 4 vs 6 colores les es indiferente a los consumidores. Algunas veces encuentran la inconveniencia de que la hoja después de ser impresa salga húmeda por la tinta.

Este modelo inyección de impresoras la encuentran muy popular y de menos precio comparada con las impresoras que usan el sistema láser.

Láser.- La consideran moderna, rápida y de alta nitidez. La impresión es hecha en base al calor que genera la impresora. La percepción de precio de las impresoras láser es alta (dos a tres veces más que las de inyección de tinta) también los consumibles como el tóner.

- **Impresoras a color.-** Los consumidores aprecian la impresión a color, pero muchos no la encuentran imperativa. Sin embargo, para algunos que necesitan hacer presentaciones, gráficos, cuadros estadísticos, es necesario.

B. Selección de compra de impresoras

- **Proceso en la selección de compra.-** Los consumidores explican que la primera vez que compraron una impresora, se basaron en la recomendación de un conocido que “sabe de computadoras e impresoras”. También influyeron las recomendaciones del

• Marcas de impresoras en los hogares

EPSON FX-820	EPSON-500	Lexmark
EPSON FX-520	EPSON-600	Encad Novajet Pro
EPSON -240	EPSON-1170	Canon BJ 4300
EPSON-400	HP-670c	
EPSON-800	HP-520	
EPSON-500	HP desk.jet	

• Marcas de impresoras en el centro de trabajo

EPSON-400	Canon- 850	Xerox
EPSON-600	Canon- LX 300	Apple W-2
EPSON-810	IBM-800	
EPSON-800	HP	
EPSON stylus color	Tandi	

vendedor en el punto de venta. Algunos otros hicieron su propia investigación al comparar marcas y modelos.

• Lo que busca el consumidor en un impresora.-

Calidad en la impresión.- Los consumidores definen como “calidad” resolución nítida, intensidad de la impresión, mayor dpi (dots per inch) o ppp (puntos por pulgada). De la misma forma fue descrito con relación a la impresión a color.

Velocidad de la impresora.- Es el segundo factor importante entre los consumidores, pero predominante entre “negocios”. Los consumidores buscan en una impresora la máxima rapidez. Por otro lado, también relacionan que el número de páginas por minuto dependerá del tipo y modelo de la impresora.

Precio.- Una vez que el consumidor deter-

mina la calidad y la velocidad de impresión, el tercer factor es el precio. Y, también, incluye el costo de los consumibles como: papel especial, cartuchos de tinta, tóner, etc.

Marca, Servicio, Mantenimiento, Garantía, Versatilidad.- Entre otras características que los consumidores buscan en impresoras está el reconocimiento (que sea de marca conocida); el servicio (mantenimiento y garantía que ofrece la empresa como soporte de los productos que vende y representa); la versatilidad, (tamaño de la impresora, que sea ligera y fácil de usar).

• **Selección de impresoras sólo por la marca.-** Al preguntar a los consumidores si los modelos de tres impresoras son parecidos, del mismo precio, con las mismas características y beneficios, donde la única diferencia es la **marca: ¿Cuál de estas tres marcas escogerías, Canon, Epson o HP?**

La mitad de los consumidores peruanos

comprarían Epson (15). La segunda preferida fue HP (12) y sólo algunos eligieron Canon (3). El total de participantes fue de 30.

C. Canales de distribución

- **Centros de compra de impresoras.-** Technologies Unlimited, Microland, IBM, Av. Wilson, Radio Shack, Distribuidoras autorizadas de impresoras: Xerox, **Epson**, HP.

- **Centros de compra de Insumos/ consumibles.-** Mayormente en el mismo centro donde compraron la impresora. El precio también es un factor importante, lo buscan donde puedan encontrar a menos precio. Existe la “piratería”, la producción de insumos no producidos por **Epson** y lo venden a bajo precio. Los consumidores identificaron un centro de compras llamado “Wilson” en el centro de la ciudad de Lima. Está ubicado en la cuadra 14 de la Av. Wilson. En este centro “cibernético” los consumidores y distribuidores realizan transacciones de negocios en computadoras, software, impresoras e insumos de todas las marcas.

D. Imagen de marcas de impresoras

- **Imagen de Epson**

Ejercicio de imagen nombrando animales

*¿Si **Epson** fuera un animal, qué animal sería?*

Más de la mitad de consumidores peruanos perciben a **Epson** como: dominante, fuerte, resistente (caballo, leopardo, león, toro, pantera, tigre).

Algunos consumidores consideran a **Epson** como ágil, rápido, veloz (gallo, galgo, águila, gacela, gato).

Ejercicio de imagen nombrando marcas de Automóviles

*¿Si **Epson** fuese un automóvil, qué marca de automóvil sería?*

La mitad de consumidores en Perú consideran a **Epson** como: resistente, batallador, seguro, confiable (VW, Ford Mustang, Toyota, Volvo, Nissan).

Algunos consumidores la consideran la mejor, de buena calidad (Mercedez Benz, Volvo, Cadillac). No hay diferencias significativas entre los grupos de “negocios” y de “consumidores y potenciales”.

Ejercicio de imagen describiendo características de una persona.

*¿Si **Epson** fuese una persona, cómo describiría a esta persona?*

Las descripciones están divididas en tres rubros:

Comunicación/servicio: de **Epson** a los consumidores con las descripciones siguientes: “Muy abierto y honesto”, “amigable, fácil de conversar”, “claro y directo” “responsable”, “está cuando lo necesitas”.

Descripciones empresariales: “Líder en su campo”, “flexible a cambios”, “con los pies en la tierra”, “orgulloso”, “desafía, es diferente”, “responsable”, “al día con la tecnología”.

Producto “Confiable y seguro”, “rápido y eficiente”.

La imagen de **Epson** es percibida por el consumidor peruano mayormente por la experiencia y rendimiento de las impresoras.

La buena imagen de Epson entre peruanos es balanceada. Combina la calidad de las impresoras las cuales son confiables y seguras, y al mismo tiempo, cuenta con un

¿SI EPSON fuese una persona, como describiría a esta persona?

Max 30*	Producto	Comunicación / Servicio	Descripción Corporativa
21	Confiable y seguro		
20		Amigable y fácil de conversar	
20		Está cuando lo necesitas	
20			Líder en su campo
18			Al día con la tecnología
18		Responsable	
17		Muy abierto y honesto	
17			Flexible a cambios
15	Rápido y eficiente		
12			Con los pies en la tierra
11		Claro y directo	
5			Orgullosa
3			Desafía, es diferente
1			Pasado de moda

* Número total de participantes en Perú.

apoyo de servicio y una imagen corporativa de buen nivel.

• **Imagen de Hewlett Packard**

Ejercicio de imagen nombrando animales

¿Si Hewlett Packard fuese un animal, qué animal sería?

Dominante, fuerte (elefante, toro, león, tigre).

Veloz, Ágil (águila, delfín).

Ejercicio de imagen nombrando automóviles.

¿Si Hewlett Packard fuese un automóvil, qué marca de automóvil sería?

Fino, de buena calidad (Jaguar, BMW, Mercedes Benz, Ferrari, Rolls Royce, Porsche).

Rendidor, trabajador (Volvo, Toyota, Ford, V W, Honda).

Ejercicio de imagen describiendo características de una persona.

¿Si Hewlett Packard fuese una persona, cómo describiría a esta persona?

La percepción de la mayoría de los consumidores peruanos es que HP “*está entrando al mercado peruano en forma agresiva*”. La imagen que HP desarrolla es corporativa, al igual que el buen nivel y servicio de los productos.

¿Si HP fuese una persona, cómo describiría a esta persona?

Max 30*	Producto	Comunicación / Servicio	Descripción Corporativa
21			Al día con la tecnología
20	Rápido y eficiente		
17	Contable y seguro		
12			Líder en su campo
12		Responsable	
11		Claro y directo	
10		Está cuando lo necesitas	
10			Orgullosa
10			Desafía, es diferente
9		Muy abierto y honesto	
9			Flexible a cambios
8		Amigable y fácil de conversar	
6			Con los pies en la tierra
			Pasado de moda

* Número total de participantes en Perú.

• **Imagen de Canon**

Ejercicio de imagen nombrando animales

¿Si Canon fuese un animal, qué animal sería?

Pequeño (zorro, gato, pollito, perro).
Ágil, veloz (caballo, galgo, halcón).
Resistente (tigre, puma, jaguar, oso).

Ejercicio de imagen nombrando marcas de automóviles.

¿Si Canon fuese un automóvil, qué marca de automóvil sería?

Pequeño (Daewoo Tico, Hyundai).
De buena calidad (Jaguar, Mercedes Benz, BMW, Ferrari).

Resistente (VW, Toyota, Honda, Ford, Peugeot).

Ejercicio de imagen describiendo características de una persona

¿Si Canon fuese una persona, cómo describiría a esta persona?

La imagen de Canon entre los peruanos consumidores/usuarios de impresoras es débil.

Como podemos observar en este resultado, la posición de Epson es muy expectante en nuestro mercado y sus oportunidades dependen de la adecuada definición del plan estratégico de Marketing.

¿Si CANON fuese una persona, cómo describiría a esta persona?

Max 30*	Producto	Comunicación / Servicio	Descripción Corporativa
10			Al día con la tecnología
8		Responsable	
7			Flexible a cambios
6			Pasado de moda
6		Está cuando lo necesitas	
6			Desafía, es diferente
6	Rápido y eficiente		
5			Líder en su campo
5			Con los pies en la tierra
4		Claro y directo	
3			Orgullosa
4	Confiable y seguro		
4		Muy abierto y honesto	
3		Amigable y fácil de conversar	
3			

* Número total de participantes en Perú.

3. CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS

El ciclo de vida mide la importancia de la oportunidad económica que representa un producto-mercado, describiendo su tiempo de vida, es decir la evolución de la demanda potencial en el tiempo.²

El producto-mercado en el que estamos (el de capturar imágenes, transmitir las, intercambiarlas y manipular las digitalmente y reproducirlas de la manera más fidedigna

posible) se encuentra en una etapa de crecimiento debido principalmente por el grado de actualización tecnológica de nuestro país, el cual en los últimos años está presentando un crecimiento sostenido de alrededor del 15%, independientemente del producto específico.

Como posición de marca en el mercado, diversos estudios de mercados realizados mediante focus groups nos permite afirmar que Epson como nombre se encuentra en un estado de madurez debido a su larga permanencia en este mercado (más de diez años) y su gran participación en el mercado que se estima superior al 60%.

(2) LAMBIN, Jean Jacques op. cit., p.202

Hemos determinado que los productos que EPSON Perú comercializa son parte de una línea de productos que presentamos a continuación:

LÍNEA DE PRODUCTO
Impresora Inyección
Impresora Matricial
Impresoras Láser
Proyector
Scanner
Cámara Digital
Suministros

A continuación determinaremos el ciclo de vida de cada uno de las líneas de productos respecto del mercado peruano.

El mercado de las impresoras de inyección de tinta se encuentra en el estado de crecimiento. Es un mercado de una tecnología relativamente nueva. Sus avances tecnológicos lo están llevando a reemplazar ciertos productos de otras tecnologías como las impresoras de matriz de puntos e inclusive láser. La necesidad de poder reproducir en las oficinas el color que se puede emplear en las estaciones de trabajo (PC's) hacen que el crecimiento de este mercado sea muy atractivo.

El mercado de las impresoras de matriz de punto o matriciales se encuentra en el estado de madurez. Es un mercado de una tecnología madura y los cambios se dan más en función a velocidad que a innovaciones tecnológicas. Estas impresoras atienden la necesidad de imprimir en multicopias por lo que en los países latinoamericanos, el declive por reemplazo de nuevas tecnologías más eficientes (láser e inyección) no se ha dado como en los países europeos y en Norteamérica. Este mercado representa más del 40% del mercado de impresoras. Estimamos

que aún no se alcanza el periodo de saturación.

Los mercados de proyectores, scanners y cámaras digitales se encuentran en el estado de introducción. En nuestro país el uso de esta tecnología para capturar imágenes aún no es muy conocido ni difundido. En el mercado de proyectores éste podría decirse que está algo más evolucionado y deberíamos esperar en un corto plazo que alcance el periodo de crecimiento, por lo que es necesario mantener nuestra posición en estos segmentos.

BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL ROJAS, Francisco
"¿Cómo se hace un plan estratégico? La planificación estratégica y otros. Factores de la estrategia del marketing: precio, distribución y servicio", Caps. 13 y 16, ESIC Editorial España, 1994.

LAMBIN, Jean Jacques
"Marketing estratégico"
Ed. McGraw Hill/Interamericana de España, 1991 – Segunda Edición.

PORTER, Michael
"La cadena del valor y la ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior". CECSA, México, febrero 1992. Cap. 2

McCARTHY/PERRAULT
Marketing undécima edición.
"El papel del marketing en la economía global y el papel del marketing en la economía de la empresa". Cap. 1 y 2, Ed. McGraw-Hill, 1997.

STONER/FREEMAN/GILBERT Jr.
Administración sexta edición.
"Planificación y administración Estratégicas

e implantación de estrategias”. Cap.10 y 11, Prentice – Hall Hispanoamericana, México, 1996.

MINTZBERG/BRIAN QUINN/VOYER

El proceso estratégico.

Primera edición. Análisis de la estrategia a nivel empresa y estrategia y estructura en la empresa. Cap. 4 y 12, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997.

KOTTLER, Philip

Dirección de mercadotecnia, Octava edición, Análisis de las oportunidades de mercado y análisis de los mercados de consumo y de la conducta del comprador, Parte II, Cap. 7, Prentice – Hall Hispanoamericana, México 1996.

Revistas y diarios:

EPSON Latinoamérica

Perfil corporativo. 1998.

Diario El Comercio

The Wall Street Journal Americas Impresoras vs copadoras el mercado actual, p.18, mayo de 1998.

Diario Gestión

Mercados de impresoras, La realidad al papel, p.5, noviembre de 1998.

Diario Gestión

La demanda creciente del mercado de impresoras: La adaptación a los cambios, p. 12 y 13, diciembre de 1998.

Memorias:

Superintendencia de Banca y Seguros –Perú
Información financiera quincenal, al 15 de enero de 1999.

Instituto Nacional de Estadística e Informática

Cuadros estadísticos del sector económico del Perú, 1999.

Bolsa de Valores Perú

Comportamiento del mercado peruano en cifras, 1999.