

ESCUELA DE POSTGRADO
DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO

PLAN DE MARKETING 2005: MOZARELLAS AREQUIPA S.R.Ltda..

TESIS PRESENTADA POR:

FELIX ULDERICO HORNA MONTOYA
DUBER ENRIQUE SOTO VÁSQUEZ
EDWARDS ENRIQUE TABOADA DÍAZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LIMA, DICIEMBRE DEL 2004

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto, tiene por finalidad el desarrollo del Plan de Marketing para el año 2005 de la empresa Mozzarellas Arequipa; la cual se dedica desde hace más de 20 años a la producción y comercialización de una marca de queso mozzarella del mismo nombre.

La situación actual de la empresa plantea como problema principal la falta de un alineamiento en las acciones coordinadas de marketing que no le han permitido alcanzar los objetivos de rentabilidad en los últimos años. La marca “Mozzarellas Arequipa” se caracteriza por ser un producto de alta calidad, sin embargo; incurre en elevados costos de fabricación, dado el uso de 100% leche fresca como insumo.

A partir de la información exploratoria inicial, se determina los principales canales de distribución en los que opera la empresa: el canal de negocios (restaurantes, cafés, pizzerías, hoteles, entre otros), el canal de supermercados (Plaza Veá, Santa Isabel, Tottus) y las ventas directas de oficina a los consumidores.

El análisis sectorial y el análisis interno realizados a partir de la investigación, corroboran que la estrategia a seguir es la concentración en el segmento de aquellos negocios clasificados como intensivos y medios, así como la estrategia de crecimiento de penetración de mercado a través de una mayor cobertura en el segmento de negocios, incursión en otras cadenas de supermercados y apertura de nuevas tiendas de venta directa al consumidor final.

El análisis de segmentación, enfocados hacia el grupo de negocios, permite hallar al interior de éste dos nichos, el de los negocios “gourmets” y el de los “no gourmets”. El primer “nicho” comprende a aquellos negocios que elaboran platos sofisticados, tales como restaurantes, hoteles y cafés pubs de categoría A. En el nicho “ no gourmets” se agrupan aquellos negocios que preparan platos sencillos y rápidos, tales como pizzerías, sandwicherías, snacks, etc.

La prueba de producto realizada sólo a los clientes de negocios (no consumidores finales), orientan a la empresa a destacar sus atributos de sabor por ser lo más importantes para los compradores y además determina que el grupo de clientes gourmets estarían dispuestos a pagar más por una mozzarella de mayor calidad, mientras que los no gourmets dan prioridad al factor precio en su decisión de compra, motivo por lo cual se decide el lanzamiento de una marca B (Mozzarella Bianca: un producto con menores costos de fabricación -utilización

de insumo 50% leche fresca y 50% leche en polvo- y un posicionamiento basado en su economía).

A partir del análisis estratégico realizado, se define como objetivo fundamental alcanzar una rentabilidad adecuada para la empresa, fijando como meta para el año 2,005 un 15% de utilidad operativa.

Entre las principales acciones a realizar para el año 2,005 se consideran el posicionamiento de una marca premium, razón por la cual consideramos el cambio del nombre actual de la marca, a fin de que sea acorde con esa imagen. Es así que se define un mensaje de comunicación centrado en la calidad y sabor de esta nueva marca premium.

Asimismo, se extiende la línea de productos al introducir la marca B (Bianca) orientada al nicho “no gourmets”, buscando posicionarla como la alternativa económica y de buena calidad para aquellos que requieren altos volúmenes del producto.

La política de precios de la empresa define la fijación de precios en función de la competencia, tomando como referencia las marcas Laive para el caso de la marca Premium y la marcas “informales” para el caso de la marca B –(Bianca).

Se plantea que la comunicación se deberá realizar a través de la fuerza de ventas, estableciendo para el 2005 una mayor inversión en las actividades de comunicación a fin de brindar mayor apoyo informativo en la argumentación de los vendedores, y así afianzar el posicionamiento buscado para cada una de las marcas.

También se plantea una reorganización de los territorios de venta, estableciendo una distribución selectiva, concentrada en los negocios intensivos y medios, apuntando primordialmente al cumplimiento satisfactorio de los pedidos, para así incrementar la cartera de clientes. De igual modo se establece que el canal directo atendería el 95% de las ventas del segmento detallistas y el 5% restante a través de intermediarios para el canal de detallistas.

Los resultados de las acciones definidas, son proyectados en el estado de ganancias y pérdidas, esperando alcanzar una utilidad operativa del 15% de las ventas totales para el año 2005 y obtener un crecimiento del 25% de las ventas en relación al año anterior.

De este modo el desarrollo del presente estudio, permite ofrecer a la empresa un plan comercial para el año 2,005 enmarcado dentro de un análisis del mercado y bajo una visión estratégica que contempla además su futuro en el mediano plazo.

INTRODUCCION

El presente trabajo desarrolla el Plan de Marketing 2,005 para la empresa Mozzarellas Arequipa. El plan se enmarca en un análisis estratégico que orienta a la empresa con un enfoque en el corto plazo.

En el Capítulo 1 se justifica la elección del tema.

Los Capítulos 2 y 3 ubican el problema central de la investigación y describe la metodología empleada en el trabajo y los objetivos de la mismas.

Las características del sector de lácteos: niveles de producción, importaciones y exportaciones son descritos en el Capítulo 4; así como el análisis Foda del Sector y el análisis de las fuerzas competitivas.

El Capítulo 5 analiza los canales de distribución y estrategias de promoción, de las empresas líderes del sector: Gloria y Laive; asimismo describe la competencia informal que enfrenta el sector.

El Capítulo 6 desarrolla el análisis interno de la empresa; en él se desarrolla la visión y misión de la compañía y se describen las principales actividades comerciales de la compañía. En este capítulo también se realiza un análisis Foda para la empresa, a fin de desarrollar el análisis estratégico (Matriz atraktividad-competitividad) que permite definir las estrategias básicas y de crecimiento adecuadas para Mozzarellas Arequipa

Los objetivos y estrategias generales que orientan el plan operativo se detallan en el Capítulo 7.

El Capítulo 8 desarrolla el plan operativo de marketing, describiendo las acciones tácticas a seguir en cuanto al producto, precio, comunicación y distribución. Finalmente los resultados de estas acciones son proyectados en el estado de ganancias y pérdidas.

El Capítulo 9 establece los controles a efectuarse a fin de asegurar el logro de los objetivos planteados.

En el Anexo se describe los objetivos y los resultados de la prueba de producto efectuada en el canal de negocios.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCION

INDICE

LISTAS ESPECIALES

CAPITULO 1.	JUSTIFICACION	1
CAPITULO 2.	PROBLEMA PLANTEADO.....	3
CAPITULO 3.	METODOLOGIA.....	4
3.1	INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	4
3.2	PRUEBA DE PRODUCTO	5
3.3	MARCO CONCEPTUAL.....	6
CAPITULO 4.	ANALISIS DEL SECTOR LACTEOS.....	7
4.1.	EL PRODUCTO Y EL SECTOR	10
4.2.	ANÁLISIS COMPETITIVO	16
CAPITULO 5.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	27
5.1.	ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR LÁCTEOS.....	27

5.2.	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA DE LA EMPRESA.....	30
5.3.	ANÁLISIS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	38
5.4.	ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	38
5.5.	ANÁLISIS FODA DE LA COMPETENCIA.....	39
CAPITULO 6. ANALISIS INTERNO		41
6.1.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	41
6.2.	MISIÓN Y VISIÓN	43
6.3.	PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA	44
6.4.	REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS COMERCIALES	46
6.5.	ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA	48
6.6.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	49
CAPITULO 7. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS GENERALES.....		52
7.1.	OBJETIVOS GENERALES.	52
7.2.	ESTRATEGIAS GENERALES.....	52
CAPITULO 8. PLAN OPERATIVO DE MARKETING.....		54
8.1.	PERFIL DEL CONSUMIDOR OBJETIVO	54
8.2.	MERCADO POTENCIAL	55
8.3.	MERCADO OBJETIVO	56
8.4.	PRODUCTO.....	56
8.5.	PRECIOS	60
8.6.	PUBLICIDAD Y COMUNICACIONES.....	62
8.7.	DISTRIBUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	65
8.8.	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	76

CAPITULO 9. CONTROLES AL PLAN OPERATIVO	78
9.1 CONTROL DE PRECIOS	78
9.2 CONTROL DE COMUNICACIÓN	78
9.3 CONTROL Y GESTIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN	78
9.4 CONTROL DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	80
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAF <u>88A</u>	
ANEXOS	

LISTAS ESPECIALES

CUADROS

Cuadro 1. Tamaño de mercado industria láctea	8
Cuadro 2. Producción de leche cruda según cuencas lecheras. En TM.....	11
Cuadro 3. Producción de principales productos lácteos (TM).....	12
Cuadro 4. Indicadores Estratégicos del Sector lácteo	13
Cuadro 5. Exportaciones de productos lácteos.....	15
Cuadro 6. Participación de la leche dentro del costo de producción.....	24
Cuadro 7 Consumo Potencial de quesos, mantequilla y Yogurt en Lima	55
Cuadro 8 Potencial de ventas de quesos en negocios	55
Cuadro 9 Consumo Objetivo en Lima Metropolitana	56
Cuadro 10. Mercado Objetivo en Negocios	56
Cuadro 11 Atributos y Beneficios para la marca Premium.....	58
Cuadro 12 Atributos y beneficios para la Marca B	58
Cuadro 13 Cronograma de Actividades de producto	60
Cuadro 14 Costos de producción.....	61
Cuadro 15 Cronograma de Actividades de Publicidad.....	65
Cuadro 16 Proyecciones de Venta 2,005	72
Cuadro 17. Proyección de Ventas por líneas.....	73

GRAFICOS

Gráfico 1. Consumo per cápita leche y queso	9
Gráfico 2. Producción de Leche 97-2003. En TM	11
Gráfico 3. Importaciones de productos lácteos.	14
Gráfico 4 Organigrama Mozzarellas Arequipa SRLTDA	46
Gráfico 5 Ventas de Mozzarella Arequipa 1,992-2,004.....	50

Capítulo 1. JUSTIFICACION

El presente estudio tiene por finalidad desarrollar un Plan de Marketing para la empresa Mozzarellas Arequipa S.R.Ltda., que contando con un producto de calidad, requiere de un marco estratégico que le permita:

- Desarrollar las estrategias de marketing de la empresa, tomando en cuenta una visión orientada hacia la mercadotecnia, reemplazando su anterior enfoque dirigido a las ventas y a la producción.
- Definir las estrategias comerciales necesarias que permitan a la empresa obtener mejores resultados de participación y ventas, de modo que pueda aprovecharse al máximo la capacidad instalada de la planta de producción ubicada en el Valle de Majes y por ende lograr una rentabilidad adecuada.
- De esta manera podrán sentarse las bases de una visión estratégica que conduzca el plan operativo de marketing durante el año 2,005, orientado a incrementar las ventas y posicionar adecuadamente a las marcas de la empresa en los segmentos más rentables.

Capítulo 2. PROBLEMA PLANTEADO

Si bien Mozzarellas Arequipa S.R.Ltda goza de cierto reconocimiento en el canal de negocios por la calidad de su mozzarella (pizzerías, restaurantes, cafés, hoteles, etc). En los últimos dos años, su cartera de clientes se ha visto afectada por el ingreso de nuevas marcas informales con precios más económicos. En este nuevo contexto competitivo han disminuido los niveles de rentabilidad de la empresa para lo cual se identifican dos problemas de marketing:

- Plantear las estrategias del marketing mix que permitan a la empresa posicionarse adecuadamente en los canales que atiende y alcanzar los objetivos de rentabilidad y participación para el año 2,005.
- Identificar el segmento de mercado al cual la empresa debe dirigir sus esfuerzos de mercadotecnia, asegurando la rentabilidad en función a sus recursos y capacidades.

Capítulo 3. METODOLOGIA

El problema del presente estudio está encaminado a resolver la pregunta: ¿Qué acciones de Marketing deberá la empresa realizar para mejorar los actuales niveles de venta y rentabilidad?

3.1 Investigación exploratoria

El primer paso ha llevado a realizar una investigación exploratoria de la información proporcionada por la empresa. Para ello se realizaron visitas a las oficinas de Lima entrevistando al Gerente General, Supervisores de Venta y al Administrador. Este análisis permitió definir los objetivos de la empresa, los síntomas y el problema principal de marketing, así como también las necesidades de información de las investigaciones a realizar.

Asimismo se realizaron visitas al segmento de detallistas, negocios y supermercados con la finalidad de conocer la oferta de productos existentes y las características de distribución de la empresa.

Se encontró como limitante la escasez de fuentes de información primarias referidas al mercado de quesos y sobre todo a la competencia informal en el Sector de Derivados lácteos.

La investigación exploratoria permitió identificar como principal fortaleza de la empresa: la calidad del producto – específicamente el Sabor de sus productos – y

como principales debilidades el desconocimiento de la empresa ,de la marca y de los mayores precios frente a sus competidores.

3.2 Prueba de Producto

Las interrogantes que se plantearon durante el estudio apuntaban a conocer si: ¿tiene realmente la empresa una ventaja diferencial de “calidad” frente a sus competidores? y si ¿el segmento de negocios estaría dispuesto a pagar un precio mayor por un producto de mayor calidad?

A fin de responder estas interrogantes, se realizó una prueba de producto. Para comparar los resultados de la prueba se clasificaron los negocios según el segmento conocedor de quesos: negocios especializados (gourmets) - y negocios no especializados (no gourmets). Se realizó la prueba con el producto más conocido por la empresa: el queso mozzarella y se compararon contra las principales marcas: Laive y Bonlé.

El objetivo de la prueba de producto estuvo encaminado a determinar si la marca de Mozzarellas Arequipa tiene una ventaja diferencial e identificar las características que las distingue de la competencia. Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se podrán determinar las estrategias de producto a realizar y considerar las características de producto que deben ser destacadas al formular el mensaje de comunicación para expandir las ventas en el segmento de negocios.

Se planteó como alternativas de acción:

De producto:

1. Posicionar a Mozzarellas Arequipa como un producto Premium sin modificación de sus características actuales.
2. Posicionar a Mozzarellas Arequipa como un producto Premium modificando sus características actuales.
3. Lanzar una nueva marca de Mozzarella de menor calidad manteniendo a Mozzarellas Arequipa como un producto Premium.

De comunicación

1. Elaborar la estrategia de comunicación tomando en cuenta las características más reconocidas de la marca.

3.3 Marco Conceptual

Se realizó un análisis estratégico a fin de enmarcar las acciones del Plan de Marketing para el 2005 bajo una visión que contemple el desarrollo de la empresa en el mediano y largo plazo.

El análisis estratégico realizado utiliza como marco teórico el enfoque de las fuerzas competitivas de Porter, las estrategias básicas y de crecimiento de Jacques Lambin compendiado en su obra "Marketing Estratégico".

El plan de marketing desarrollado emplea como bibliografía básica el análisis de Philip Kotler en su obra "Dirección en Mercadotecnia".

Para el estudio de investigación de mercado las fuentes de consulta estuvieron centrados en los libros "Investigación de Mercados" del autor Jeffrey L. Pope e "Investigación y Análisis de Mercado" de Donald Lehmann.

ANALISIS DEL SECTOR LACTEOS

El sector lácteos representa el 1.38% del PBI manufacturero y el 0.2% del PBI total. La producción del sector se encuentra concentrada en pocas empresas de gran escala e integradas verticalmente. En términos del tamaño del mercado, se estima que las ventas totales de la industria para el 2,004 ascienden a US\$ 946 millones¹.

La oferta de productos lácteos se ha incrementado y diversificado significativamente durante los últimos años. Actualmente existe una amplia gama de productos enfocados a las preferencias de los distintos tipos de consumidores.

¹*Debemos mencionar que los productos del sector son parte de la canasta familiar básica, representando el 3.47% de la misma.*

Cuadro 1. Tamaño de mercado industria láctea

	1997	2001	2002	VAR % 02/01	VAR % 02/97
PRODUCCIÓN NACIONAL	431,246	663,387	726,119	9.46	68.38
LECHE EVAPORADA	151,963	213,403	243,269	14.00	60.08
LECHE PASTEURIZADA	19,474	48,705	53,041	8.90	172.37
LECHE CONDENSADA	1,689				
LECHE EN POLVO DE CONSUMO DIRECTO	1,238	2,385	961	-59.71	-22.37
LECHE MATERNIZADA	397	0	0		
QUESO	3,304	6,418	6,347	-1.11	92.10
MANTEQUILLA	526	1,014	1,293	27.51	145.82
YOGURT	12,562	30,209	30,009	-0.66	138.89
CREMA	1,150	1,249	1,277	2.24	11.04
MANJAR BLANCO		3,066	3,164	3.20	
IMPORTACIONES	157,712	86,093	102,509	19.07	-35.00
EVAPORADA	13,784	0	115		-99.17
LECHE PASTEURIZADA (UHT)	3,549	1,141	1,179	3.33	-66.78
CONDENSADA	328	2,722	2,643	-2.92	705.79
LECHE EN POLVO DE CONSUMO DIRECTO	8,490	4,560	4,707	3.22	-44.56
LECHE MATERNIZADA	632	1,116	1,251	12.07	97.94
QUESO	2,187	2,095	3,545	69.24	62.09
MANTEQUILLA	790	453	422	-6.90	-46.60
YOGURT	109	14	16	14.29	-85.32
CREMAS	2,190	149	177	18.79	-91.92
MANJAR BLANCO		477	418	-12.37	
TOTAL VENTAS	588,958	749,480	828,628	10.56	40.69
Proyección 2,003 (crecimiento 6.7%)			884,146		
Proyección 2,004 (crecimiento 7.1%)			946,920		

Fuente: Memoria de Gloria

Proyección Propia

El Perú es uno de los países con menor consumo de leche de América Latina, con 52 kg. per cápita al año, mientras que Brasil y Argentina presentan, por ejemplo, consumos de 74 kg. y 60 kg., respectivamente. La industria láctea peruana podría cubrir sin mayores problemas un eventual aumento de la demanda por sus productos.

Gráfico 1. Consumo per cápita leche y queso

**CONSUMO PER CAPITA EN EL SECTOR LACTEOS
(kg por persona)**

País	Leche Líquida	Queso
Argentina	60	11.0
México	40	1.8
Brasil	74	2.7
Canadá	90	10.6
Estados Unidos	99	14.3
Australia	104	11.2
Nueva Zelanda	106	18
Unión Europea	85	15.5
Promedio	82.25	10.6
Perú	52	0.3

Fuentes: FAO

Elaboración: Estudios Económicos - Banco Wiese Sudameris

La producción de leche fresca en el país, proveniente de la industria ganadera, no cubre los requerimientos del mercado local, por lo que se tiene que recurrir a importaciones de leche en polvo.

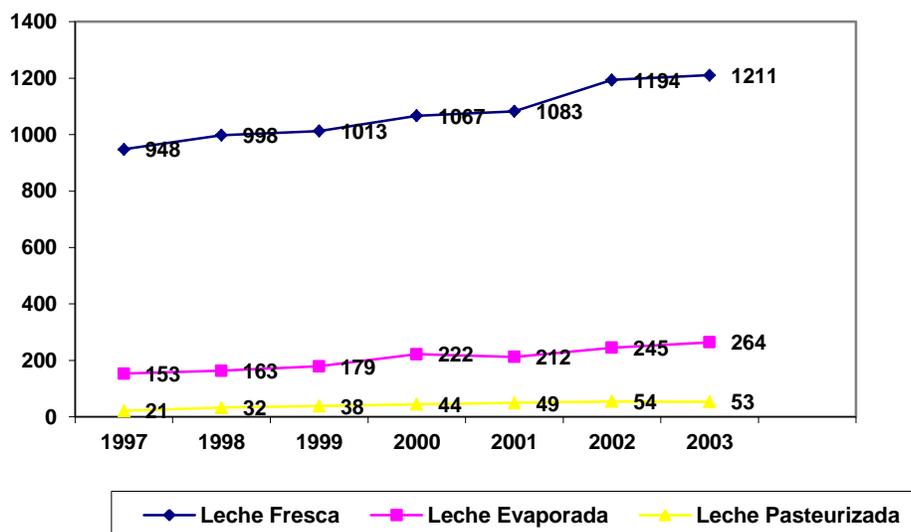
La elevada competencia al interior de la industria y el bajo valor agregado de sus productos han traído como consecuencia que muchas empresas del sector, especialmente las de menor tamaño (que disponen de menos recursos para invertir en el mejoramiento de la eficiencia de sus procesos y no pueden aprovechar economías de escala) tengan reducidos márgenes de utilidad e inclusive pérdidas.

4.1. El producto y el sector

La industria produce diversos bienes: leche fresca pasteurizada, leche evaporada, leche cultivada, mantequilla, quesos, yogurt, crema de leche, etc. Asimismo, genera demanda a otros sectores como el ganadero, principal proveedor de materia prima, la industria azucarera, la industria de envases plásticos y hojalata y la industria química. Esta última le provee de diversos insumos como conservantes, soda cáustica y detergentes para la limpieza y desinfección de su maquinaria.

El principal insumo de la industria es la leche fresca. La producción de leche en el 2002 ascendió a 1'194,300 TM, lo cual representa un incremento de 7.1% con respecto al año anterior. Es importante destacar que la producción de leche ha venido creciendo constantemente en los últimos 10 años a tasas anuales superiores a 3.7%, debido a las inversiones en expansión de los establos por parte de los ganaderos y en extensión de las redes de acopio por parte de los industriales.

Gráfico 2. Producción de Leche 97-2003. En TM



La producción de leche en el Perú se realiza principalmente en las denominadas cuencas ganaderas: Norte, Centro y Sur. Las dos primeras concentran la mayor producción, habiendo incrementado su producción hasta el 2002 en 16.6% y 13.9%, respectivamente. Dicho incremento se debe a la instalación de nuevas plantas de procesamiento, como fue la puesta en marcha en 1999 de la planta Gloria en Huachipa, Camilac S.A. en Cajamarca y Bella Holandesa en Lurín. Adicionalmente, Laive S.A. ha modernizado sus plantas aumentando su capacidad de proceso.

Cuadro 2. Producción de leche cruda según cuencas lecheras. En TM

CUENCAS	Ene-Dic 2002	Ene-Dic 2003	Var. %
SUR: Arequipa, Moquegua y Tacna	296,074	305,016	3.0%
CENTRO: Lima, Ica, Junin	212,797	218,512	2.7%
NORTE: Cajamarca, La Libertad, Lambayeque	235,557	268,480	14.0%
OTRAS CUENCAS	370,617	402,330	8.6%
TOTAL NACIONAL	1,115,045	1,194,338	7.1%

Fuente: Ministerio de Agricultura, OIA, Boletín de Estadística Agraria, mes de diciembre

La participación, en lo que a producción respecta, de lácteos y derivados dentro del sector es la siguiente: leche evaporada, 70%; leche pasteurizada, 15%; yogurt, 9%; y quesos, 2%. Es importante destacar que la leche condensada ha

dejado de producirse localmente, ya que su único fabricante, Nestlé del Perú, está importando este producto de Chile.

Cuadro 3. Producción de principales productos lácteos (TM)

	Anual			Var. %	Ene - Feb		Var. %
	2001	2002	2,003		2003	2004	
IVF Productos Lácteos	161.1	171	186.5	6.2	168.7	186.4	10.5%
Lácteos							
Evaporada	211,557	245,265	270,754	15.9	40,689	43,171	6.1%
Pasteurizada	48,606	54,339	55,713	11.8	7,305	7,282	-0.3%
Polvo entera	-	-	15	-	-	15	
Condensada	-	-	-	-	-	-	
Derivados Lácteos							
Yogurt	30,042	30,462	40,332	1.4	6,206	7,022	13.1%
Queso suizo	4,018	3,373	3,342	-16.1	571	581	1.8%
Manjar blanco	2,985	3,129	3,324	4.8	398	403	1.3%
Queso fresco	2,067	2,474	2,636	19.7	391	473	21.0%
Mantequilla	1,011	1,325	1,375	31.1	232	201	-13.4%
Cremas	1,058	1,297	1,715	22.6	338	392	16.0%
Queso mantecoso	376	359	559	-4.5	105	84	-20.0%

Fuente: PRODUCE, MINAG

Elaboración: MAXIMIXE

Una característica importante de la industria láctea local es su elevado nivel de concentración. La mayor parte de la producción del sector es realizada por pocas empresas relativamente grandes que presentan una integración vertical desde el acopio de la leche. Así por ejemplo, la participación de mercado de Gloria en lo que respecta a leche y yogurt asciende a 68% y 45%, respectivamente, y la participación de Laive en lo que respecta a quesos y yogurt representa el 36% y 15%, respectivamente. De otra parte, las empresas medianas y chicas, que son más numerosas, se dedican generalmente a una sola actividad, o tan sólo a importar o comercializar productos lácteos.

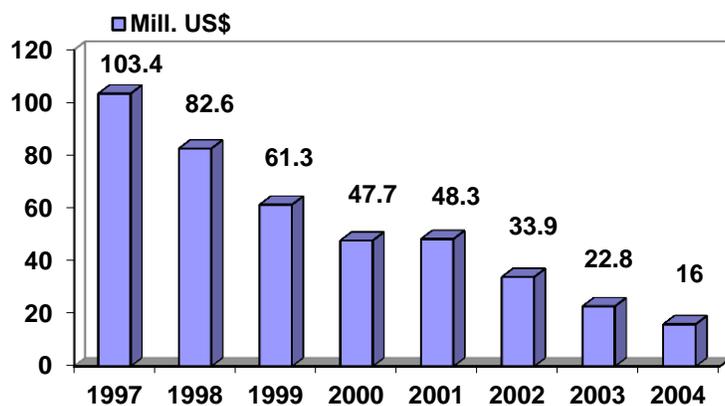
En cuanto a los precios de los productos lácteos, éstos se han mantenido estables en los últimos 6 años. En este sentido, entre enero de 1995 y octubre del 2003, los precios de, por ejemplo, la leche evaporada y del queso fresco se incrementaron únicamente en 34% y 16%, respectivamente, lo que estuvo muy por debajo de la inflación, la cual ascendió en dicho período a 49.5%. Tal comportamiento se explicaría por el relativamente débil consumo interno y por la fuerte competencia al interior del sector, lo que se traduce en los reducidos márgenes que, en términos generales, presentan las empresas. Es importante indicar que los precios de la leche fresca mantienen un techo por la amenaza de las importaciones, ya que ésta puede ser reemplazada por leche en polvo. Un factor que limita esta amenaza, sin embargo, es el interés que tienen las empresas en mantener una participación elevada en el acopio local de leche fresca, especialmente considerando el exceso de demanda en esta parte de la cadena de producción.

Cuadro 4. Indicadores Estratégicos del Sector lácteo

	Histórico						Crec.Prom.	Proyec.
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	98-03	2004
Precios								
Leche Fresca (US\$/litro)	0.77	0.67	0.68	0.69	0.69	0.69	-2.8	0.69
Leche Evaporada (US\$/tarro)	0.62	0.56	0.57	0.57	0.57	0.57	-2.5	0.58
IVF Productos Lácteos	123	136	158	161	171	187		205
Variación %	7.6	107	16.2	1.8	6.2	9.1	8.5	10.0
Producción (miles TM)								
Leche Evaporada	163.3	178.9	221.9	211.6	245.3	270.8	10.0	292.4
Leche Pasteurizada	32.2	37.7	43.7	48.6	54.3	55.7	17.4	56.8
Balanza Comercial (mill, US\$)	-100.7	-81.2	-64.8	-63	-41.9	-22.5		-15.5
Exportaciones	2.1	1.7	3.0	5.8	11	18.5		27.8
Variación %	151.9	-17.5	73.8	92.5	90	68.3	67.7	50.2
Importaciones	102.8	82.9	67.8	68.8	52.9	41		43.3
Variación %	-0.6	-19.4	-18.2	1.5	-23.2	-22.3	-14.3	5.8
<i>1/Proyectado</i>								
Datos Históricos: INEI, MINAG, PRODUCE, ADUANAS					Proyecciones: MAXIMIXE			

Finalmente, en lo que respecta al comercio exterior, el Perú es un país básicamente importador, puesto que la producción local no es suficiente para abastecer el mercado interno. A octubre del 2003 la importación de productos lácteos descendió a US\$ 18,700 millones, 38% menos con respecto a similar período del 2002, afectadas por la aplicación de derechos arancelarios adicionales a la importación de lácteos y derivados, así como por la sustitución por productos locales.

Gráfico 3. Importaciones de productos lácteos.



En términos de tendencia, las importaciones reportan una caída desde el año 1997, en sentido contrario al aumento de la producción local de leche fresca. La leche en polvo es el producto lácteo más importado (50% del total), seguida de los sueros, la mantequilla y los quesos. Los principales orígenes de dichos productos son Nueva Zelanda, Australia, Bolivia, Chile, Colombia y Francia.

Las exportaciones de lácteos son poco relevantes para el mercado. Los principales destinos de nuestras exportaciones son Haití, Bolivia, Guyana y Ecuador, que básicamente consumen leche evaporada (99% del total exportado).

También se exportan a estos mercados cantidades menores de quesos y yogurt.

Cuadro 5. Exportaciones de productos lácteos

En miles US\$ (Precios FOB)	Anual		2003	Var. %	Ene - Mar		Var. %
	2001	2002			2003	2003	
Lácteos	6,206	10,944	18,483	69%	2,360	6,471	174%
Leche evaporada	5,516	10,434	18,395	89%	2,359	6,400	171%
Las demás leches concentradas	167	481	86	188%	0.1	0.0	
Las demás leches azucaradas	41	28		-33%			
Leche condensada		0.6	1.3		0.6	0.0	
Leche en polvo sin azucarar	481	0.2	0.5	-100%	0.0	70.9	
Leche en polvo			0.3				
Las demás leches en polvo		0.2					

Fuente: ADUANAS

Elaboración: MAXIMIXE

4.2. Análisis competitivo

En el desarrollo de este punto se ha tomado en cuenta el análisis FODA y el análisis "de las cinco fuerzas competitivas", ambos se han realizado para el sector y no individualmente por empresa.

4.2.1 Análisis FODA

a. Fortalezas

Industria integrada: La industria láctea se encuentra en su mayoría verticalmente integrada desde el acopio de la leche y, en algunos casos, desde la producción de la misma. Dicha integración le permite diversificar sus ventas, mantener precios competitivos e incrementar el valor agregado de su producción. La integración del proceso productivo es una característica que la poseen principalmente las empresas de mayor tamaño, lo que dada la concentración del sector incluye a casi toda la oferta.

Alta participación dentro de la canasta familiar: Tal como se ha mencionado, los productos lácteos tienen una alta participación en la canasta familiar, lo que disminuye las probabilidades de fuertes caídas en el consumo de estos productos. Adicionalmente, al ser productos básicos, el nivel de sustitución por otros bienes es relativamente bajo.

Amplia gama de productos, alto posicionamiento y elevada calidad: El sector cuenta con una amplia gama de productos y presentaciones que se ajustan a las exigencias del mercado local en sus diferentes estratos socioeconómicos, lo que limita la posibilidad de ingreso de productos extranjeros. Asimismo, estos productos mantienen un fuerte posicionamiento en los consumidores, el que se basa en los esfuerzos realizados por el sector por resaltar los beneficios para la salud de los diversos productos lácteos y en la imagen tradicional de muchas marcas del mercado. De igual forma, estos productos cuentan con rigurosos controles de calidad, lo cual es reconocido por los consumidores, creando fidelidad hacia las marcas.

Compras del Estado: El presupuesto de los principales programas estatales de ayuda alimentaria para el 2002, los cuales son grandes demandantes de lácteos, se mantiene estable respecto de años anteriores, aunque se espera una mejor coordinación y ejecución de las compras programadas. Las compras del Estado son un complemento importante de la demanda privada de lácteos.

Protección a la industria: Los industriales lácteos se encuentran beneficiados por la aplicación de un sistema de franja de precios a la leche en polvo importada (protección arancelaria), así como por ciertas normas que impiden, por ejemplo, la mezcla de leche en polvo industrial (una vez importada) con agua. Dicha protección ha permitido una mayor utilización de leche fresca nacional en desmedro de la leche en polvo. Como resultado, las empresas del sector han incrementado sus redes de acopio en las principales cuencas lecheras del país.

Bienes de consumo perecibles Debido a que la mayoría de los productos lácteos son perecibles, se reduce la posibilidad de ingreso de productos extranjeros, ya que muchos de éstos tienen que ser rotados rápidamente.

b. Debilidades

Reducidos márgenes de utilidad; La elevada competencia al interior de la industria ha traído como consecuencia que muchas de las empresas del sector, especialmente las de menor tamaño, tengan reducidos márgenes de utilidad y/o pérdidas.

Creciente presencia de productos argentinos: La industria láctea argentina es una de las más desarrolladas de la región. Las principales importaciones de productos lácteos argentinos consisten en leche en polvo y quesos. Las importaciones de quesos han demostrado un creciente dinamismo en los últimos años (por ejemplo, la introducción de los productos Sancor por parte de Braedt). Alrededor del 21 % de la oferta total de quesos es importada, de la cual el 35% es de origen argentino. Sin embargo, si los productos argentinos continúan ganando competitividad, en último caso la industria láctea local podría importar productos argentinos mediante contratos de maquila.

Reducido valor agregado de sus productos: Los productos lácteos son por lo general de bajo valor agregado, lo cual se refleja en los reducidos márgenes de las empresas. Sin embargo, estas vienen haciendo actualmente inversiones para

producir e introducir en el mercado nuevos productos con mayor valor agregado, así como para reducir sus costos.

Mercado deficitario en producción de leche fresca: Como se comentó anteriormente, la producción de leche en el país no cubre los requerimientos del mercado local, por lo que se tiene que recurrir a importaciones de leche en polvo. Sin embargo, la industria está apoyando al desarrollo de la ganadería, lo cual ha dado resultados positivos, tal como lo demuestra el incremento en la producción lechera.

c. Oportunidades

Incrementar las exportaciones de lácteos: En el 2003 las exportaciones de lácteos crecería por sexto año consecutivo y alcanzaría los US\$ 17.3 millones, 58.2% mayor que el año 2002, gracias a la incursión de las empresas del rubro (sobre todo Gloria) en nuevos mercados, así como su fortalecimiento en los mercados ya abastecidos. Esta tendencia se mantendrá en el año 2004, año en que se espera un nuevo crecimiento. A pesar del importante incremento de las exportaciones, el monto de éstas continúa siendo un porcentaje reducido de la producción. Sin embargo, empresas del sector están haciendo esfuerzos para colocar sus productos en otros mercados con mayores niveles de consumo.

Incrementar el valor agregado de sus Productos: Como se comentó anteriormente, los productos lácteos tienen un reducido valor agregado. En este sentido, la industria láctea podría incrementar el valor de su producción elaborando derivados

más sofisticados, como por ejemplo quesos más finos o algunos tipos de sueros. Este tipo de productos se podrían colocar en mercados con mayores índices de consumo.

Diversificación de productos: La industria láctea podría seguir incrementando las diferentes presentaciones de sus productos así como desarrollar nuevos tipos de productos que se ajusten a distintos tipos de economías y preferencias. Asimismo, se podrían elaborar productos que tengan un mayor tiempo de vida, lo que les permitiría ingresar a nuevos mercados.

Integrarse hacia la producción de leche: La integración vertical de la industria láctea hacia la ganadería para la producción de leche traería grandes ventajas para ella, pues eliminaría, o al menos reduciría, su dependencia de la materia prima importada y controlaría su exposición ante las eventuales variaciones de precios. De hecho, existen empresas que producen su propia leche mientras que otras solían hacerlo en el pasado pero tuvieron que dejar esta actividad por problemas externos a la industria (terrorismo). Actualmente la producción local de leche no abastece al mercado local, por lo que se tiene que recurrir a importaciones. Sin embargo, es importante indicar que la inversión requerida para desarrollar la ganadería es elevada y requiere de un conocimiento especializado en el tema, lo que eventualmente podría limitar los beneficios que traería consigo llevar adelante esta oportunidad. Así por ejemplo, el precio promedio de una vaca lechera bordea los US\$1,500 y produce en promedio 20 litros diarios. En tal sentido, en el caso que la industria deseara reemplazar las importaciones de leche

en polvo por leche fresca, la inversión en ganado exclusivamente ascendería a aproximadamente a US\$35 millones, cifra que no incluye la inversión en maquinaria, personal, terreno, locales, etc.

Creciente aumento del consumo per capita de Lácteos: El Perú es uno de los países con menor consumo per capita de productos lácteos y derivados en el mundo. Actualmente, el Perú tiene un consumo de 52 kg. per cápita de leche, mientras que nuestros vecinos de Argentina y Brasil tienen un consumo de 60 kg; y 74 kg, respectivamente. Sin embargo, en países mas desarrollados como Estados Unidos (99 kg.) y Europa (85 kg.) el consumo también es muy superior. La industria peruana podría cubrir sin mayores problemas una mayor demanda por sus productos, pudiendo aumentar su producción sin mayores inversiones debido a su capacidad ociosa. Sin embargo, es importante indicar que existen numerosas familias rurales que se auto-abastecen de leche mediante la crianza de ganado, con lo cual la cifra de consumo per capita podría estar ligeramente sub estimada.

d. Amenazas

Aumento de productos importados: Los productos lácteos argentinos han incrementado su participación en nuestra plaza. La situación actual, la fuerte devaluación de su moneda ha hecho que sus productos sean mas competitivos, lo cual podría generar un mayor flujo de importaciones.

Ingreso de nuevas empresas: A pesar de que la experiencia negativa durante la década pasada, existe la posibilidad de que nuevas empresas, de capitales

extranjeros o nacionales y con mayor tecnología, ingresen al mercado. Sin embargo, consideramos que esta situación se daría a través de la adquisición o asociación con una empresa existente, que en su mayoría cuentan con tecnología adecuada y tienen una participación de mercado ya ganada con marcas reconocidas.

Problemas de abastecimiento de materia prima: El sector lácteo está fuertemente ligado a la actividad ganadera a través del acopio de leche fresca. Un deterioro en la calidad o cantidad de leche debido a variables exógenos al sector, ya sea por enfermedades del ganado o cambios climáticos que afecten la cadena logística, podría perjudicar enormemente el desempeño del sector.

4.2.2 Análisis 5 fuerzas competitivas

a. Poder de negociación de los clientes

Los productos del sector lácteos, al ser bienes de consumo masivo, tienen una amplia gama de clientes, tanto minoristas como mayoristas, lo que hace poco probable que éstos puedan ejercer un gran poder de negociación sobre la industria. La distribución de sus productos en el mercado es variada, pero, en general, ésta la realizan las mismas empresas productoras lo que reduce aún más la importancia que podría tener esta fuerza. Adicionalmente, existen empresas importadoras de lácteos y derivados de menor tamaño que son básicamente comercializadores.

En el caso de los supermercados, el poder de negociación es cada vez mayor. El crecimiento de las ventas en los últimos años y la penetración de estas cadenas en los segmentos B- y C han llevado a financiar su expansión a costa de sus proveedores. Para el caso de las pequeñas y medianas empresas la fuerza de negociación de los supermercados es alta. Por lo tanto, la importancia de esta fuerza puede ser calificada como "media-baja".

b. Poder de negociación de los proveedores

El principal insumo de la industria láctea es la leche fresca, la cual representa en promedio entre 35% y 87% del costo de producción, dependiendo del tipo de producto (ver cuadro 6). El abastecimiento de leche se realiza través de diversos proveedores de distintos tamaños como fondos ganaderos o a través de ganadería propia. Sin embargo, se estima que del total de proveedores, 3% de estos representan el 50% del abastecimiento local de leche fresca. Asimismo, actualmente el acopio de la leche se ha extendido a casi toda la costa y una parte importante de la sierra. Sin embargo, a pesar del esfuerzo de la industria láctea por expandir su red de acopio, existe cierta rivalidad entre las empresas por incrementar su participación en el aprovisionamiento local de leche, debido al déficit de producción ya descrito. Esto podría suponer cierto poder de negociación por parte de los proveedores para fijar sus precios, los que, sin embargo, se han mantenido relativamente estables, de forma similar al de los productos terminados. Por lo tanto, esta fuerza puede ser considerada como "media".

Cuadro 6. Participación de la leche dentro del costo de producción

Yogurt	35%
Queso fresco	80%
Queso	87%
Mantequilla	87%
Manjar Blanco	53%
Leche fresca (en caja)	60%
Leche fresca (en bolsa)	75%

Fuente: Las empresas

Elaboración: Estudios Económicos - Banco Wiese Sudameris

c. Bienes sustitutos

No existen sustitutos relevantes para los productos lácteos, Dichos productos son parte de la canasta familiar y mantienen una participación importante dentro del consumo de las familias en sus diferentes presentaciones, Asimismo, éstos cuentan con precios comparativamente bajos, lo que dificulta su reemplazo por otros bienes de consumo masivo; la sustitución de productos se da al interior de la industria (leche evaporada Gloria por leche evaporada Ideal, quesos nacionales, por quesos importados). En tal sentido, la importancia de esta fuerza es "baja".

d. Potencial entrada de competidores

Uno de los principales requisitos para poder ingresar al mercado lácteo son las economías de escala. En este sentido, las empresas con mayor capacidad de producción y con mayor integración vertical son las que pueden obtener mayores beneficios, para lo cual se requieren fuertes montos de inversión. Asimismo, el elevado grado de posicionamiento que tienen las marcas de los productos lácteos (al extremo que son consideradas casi genéricas: "Leche Gloria", "Queso Laive"),

crea una fuerte barrera de ingreso a otros productos. Otra barrera de entrada importante es el pequeño tamaño del mercado peruano, el que se encuentra cubierto ampliamente por la capacidad actual del sector. Se estima que la capacidad ociosa asciende a 30% aproximadamente. De igual forma, los bajos precios que mantienen las empresas en sus productos limitan también el ingreso de lácteos importados a empresas extranjeras. Adicionalmente, el hecho de que los productos lácteos son bienes perecibles dificulta aún más el ingreso de productos foráneos. Consideramos que la importancia de esta fuerza es "baja".

e. Rivalidad interna

El sector lácteo se ha caracterizado por ser uno de los de mayor competencia en la industria manufacturera. La caída de la demanda interna de los últimos cuatro años generó que la competencia al interior del sector se incrementó, lo que incentivó una "guerra de precios" que tuvo como consecuencia la salida del mercado de varias empresas, muchas de las cuales fueron adquiridas por otras firmas con mejor situación patrimonial, como fue el caso de la adquisición de Bella Holandesa y la fusión con Camilac por parte de Gloria. Esta competencia al interior de la industria ha sido incentivada por las mismas empresas que prefieren mantener precios bajos para crear una fuerte barrera de entrada a potenciales competidores. Adicionalmente, es importante destacar que las importaciones serán un factor siempre presente en la rivalidad de la industria. La amenaza de

estás dependerá principalmente de las restricciones de acceso que impongan los gobiernos así como el grado de especialización de la industria regional. En tal sentido esta fuerza es clasificada como "alta".

Capítulo 4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

5.1. Análisis de la competitividad en el sector lácteos.

Como se señaló en el capítulo precedente, la oferta de productos lácteos en el Perú ha variado considerablemente en la última década.

Los productos de la industria láctea se han incrementado y diversificado considerablemente. A inicios de la década pasada existían muy pocas presentaciones de leche y escasos derivados lácteos. Actualmente existe una amplia gama de productos que se ajustan a las preferencias y gustos de los consumidores de los diferentes estratos socioeconómicos del país. Esta diversificación ha permitido que la industria incremente sus ventas.

Otro proceso experimentado por la industria durante la década pasada fue la entrada de nuevos competidores que, sin embargo, no duró mucho tiempo debido a la posterior consolidación del sector. Así, a mediados de los noventa, diversas empresas extranjeras intentaron ingresar al mercado local, como por ejemplo New Zealand con su marca Anchor o Fríesland Brands con su marca Bella Holandesa. Sin embargo, los intentos de estas empresas no fueron del todo

exitosos, ya que no afirmaron sus marcas en el mercado o fueron adquiridas por otras empresas locales. Sin embargo, es importante indicar que la industria local presenta altas barreras de entrada, como el elevado posicionamiento de sus marcas propias, la amplia red de distribución y los relativamente bajos precios de los productos, entre otras.

Esto ha hecho más evidente la alta concentración de la industria en pocas empresas. En este sentido, en lo que se refiere a la producción de leche y yogurt, 4 empresas tienen el 97.5% y 93.5% del mercado, respectivamente. En el caso del queso 3 empresas tienen el 59% del mercado, ya que el otro 40.9% restante es provisto por pequeñas empresas, muchas de las cuales trabajan de manera informal.

A nivel agregado, -considerando la producción de lácteos y derivados lácteos- los principales competidores en este subsector son: GLORIA, LAIVE, y NESTLÉ, en ese orden de importancia.

“...El sector está conformado por tres empresas grandes, unas veinte empresas medianas y más de 290 empresas pequeñas. Las plantas industriales se encuentran concentradas en tres cuencas: Arequipa, Cajamarca y Lima. En el 2001 se estimó que el 85 % de la leche era industrializada por las 17 empresas más importantes. (...) se puede observar el crecimiento y el indiscutible liderazgo de Gloria S.A. y Nestlé del Perú S.A. que facturan aproximadamente 1,178 millones de dólares, que representa el 75.6 % del sector. La tercera empresa en orden de importancia es Laive S.A., que en conjunto con las anteriores suman el 91.3% del mercado. (...) se puede apreciar que las firmas más importantes, si bien elaboran una gama amplia de productos, tienen un liderazgo claro en alguno de ellos: **Gloria** S.A. en leche evaporada y yogurt, **Laive** S.A. en quesos blandos y quesos

madurados, **Nestlé** en leche condensada y Negociación Ganadera Bazo Velarde en manjar blanco.”²

Aún cuando las cifras han experimentado cierta variación en relación con las de este estudio (2001), lo cierto es que la tendencia general de concentración de la producción en pocas empresas se ha mantenido al 2003.

Como se puede apreciar, pues, el sector presenta una estructura de mercado fuertemente oligopólica en términos de número de empresas productoras, pero de gran competencia en términos de variedad de productos y presentaciones. Esta aparentemente contradictoria paradoja se explica gracias a la existencia de muy diversos y variados *nichos de mercado*

Finalmente, hemos de precisar que en nuestro análisis del subsector de DERIVADOS LÁCTEOS nos concentraremos en las dos empresas más importantes en términos de penetración del mercado: GLORIA y LAIVE, dado que NESTLÉ no representa, ni siquiera de manera nominal, competencia para los productos de Mozzarellas Arequipa S.A., en vista de que su producción y liderazgo de mercados están básicamente ubicados en los productos lácteos y muy en particular, en la línea de leche condensada.

² Dirección General de Promoción Agraria, Ministerio de Agricultura en “Diagnóstico de la cadena agroalimentaria de lácteos en el Perú y análisis de los factores determinantes de su competitividad”

5.2. Definición de la Competencia de la Empresa

Se ha efectuado un trabajo de campo a fin de conocer las características y actividades que realiza la competencia en establecimientos en los que actualmente compite con los productos de Mozzarellas Arequipa S.A..³

El primer resultado observado es la presencia masiva de los productos de las empresas Laive y Gloria en los puntos de venta minoristas: cadenas de tiendas de autoservicios, minimarkets y bodegas. Este hecho sin duda se basa en la ya mencionada gran capacidad logística con que cuentan Laive y Gloria, que, además, les permite contar con presencia a nivel nacional, hecho que no sucede con Mozzarellas Arequipa S.A.

En segundo lugar, hemos observado una gran variedad tanto de líneas de productos cuanto de presentaciones de dichas variedades.

En este sentido, resulta entonces imprescindible definir cuál es la competencia de Mozzarellas Arequipa S.A., para así poder efectuar un análisis de la misma y para que a su vez dicho análisis nos conduzca posteriormente a definir las mejores estrategias a seguir a fin de lograr los objetivos planteados.

La competencia está estructura en dos tipos:

³ El trabajo de campo se efectuó en las cadenas de autoservicios, específicamente en Santa Isabel y Plaza Veá (pertenecientes a Supermercados Peruanos S.A.), tiendas de minoristas y restaurantes.

Competencia Informal : Frente a un mercado recesivo, ingresan masivamente al mercado sin ningún control sanitario. Estas marcas aparecen y desaparecen con facilidad o los productos se comercializan sin marcas.

Competencia Formal: la oferta de productos se clasificaría en:

Empresas que ofrecen Productos Reconstituidos: Se fabrican masivamente a partir de sustitutos de la Leche Fresca y son productos que tienen grandes demandas debido a su bajo costo. Estos productos son elaborados con leche en polvo, grasa vegetal anhidra, suero de leche en polvo, etc. debido al abaratamiento de estos insumos y a su bajo precio relativo, la producción de estos productos presenta un incremento en los últimos años.

Estos productos constituyen una fuerte competencia. Las principales empresas que comercializan este tipo de productos son: Gloria, Laive y Nestlé.

Estos productos permiten el abaratamiento de los productos finales y mayores márgenes de comercialización que los productos naturales.

- Empresas que ofrecen Productos Naturales: Solo lo fabrican un reducido número de empresas y compiten en el mercado de lácteos con precios más elevados. Dentro de este grupo de empresas se encuentran: Mozzarellas Arequipa, Cilliotta, Bazo Velarde, La Querencia, Batler S.A, Sancor, Batler S.A, La Molina, La Querencia.

Tal competencia básicamente está constituida por todos aquellos productores artesanales y por aquellos pequeños y medianos productores, tanto formales como informales, que operan en condiciones similares a la empresa (y sobre los cuales existe poca o nula información cuantitativa completa, confiable y actualizada).

5.2.1 Quesos

En la línea de **QUESOS**, esencialmente LAIVE S.A., dado su dominio de mercado, y en segundo lugar, GLORIA.

Debemos tener en cuenta que LAIVE es la empresa que tradicionalmente lidera el mercado de *quesos* en sus diversas variedades, alcanzando aproximadamente el 70% de participación de mercado.⁴, (3).

Es cierto que también GLORIA participa en esta línea de productos, pero con mucho menor presencia (básicamente, a través de su marca BONLÉ).

Sin embargo, merece también especial mención la marca CILLIOTTA, quien ejerce un dominio mayoritario en el segmento de establecimientos “gourmet” (restaurantes de cinco tenedores, hoteles cinco estrellas, panaderías y otros establecimientos de categoría).

⁴ Datos según la Memoria Anual 2,003 - Laive

En la línea de **QUESOS** se observó una enorme **variedad** dentro de las diferentes marcas: mozzarella, fresco, mantecoso, dambo, parmesano, quesos crema, emmental, gruyere, camembert, roquefort, brie y muchos otros más.

A su vez, cada una de estas variedades presenta una gran diversidad de presentaciones, tanto en:

- Marcas: es definitivamente la variable en la que se encuentra el mayor grado de diversidad en comparación con las otras dos líneas de productos que analizamos (yogurts y mantequillas); mención especial requiere el caso de los productos importados, donde esta variable (marca), alcanza niveles bastante elevados de variedad.
- Empaque: desde simples adheridos embolsados hasta potes, pasando por algunas variedades más sofisticadas pero de menor presencia, como es el caso de las bolsas, en el caso específico de los quesos parmesanos.
- Tamaños: desde presentaciones bastante pequeñas (en el caso de las bolsas de quesos parmesanos), hasta presentaciones de 1 kg..
- Y, en el caso que fuera aplicable (básicamente en *quesos crema*), también en sabores.

Finalmente, como ya se ha mencionado, es necesario señalar que, en efecto, comprobamos el fuerte liderazgo de LAIVE en la línea de QUESOS, aunque también, como ya se mencionó al analizar la variable *marcas*, existe una gran presencia de *marcas importadas (principalmente Sancor)*

5.2.2 Yogurts

En la línea de **YOGURTS**, prioritariamente GLORIA mantiene una posición de dominio de mercado (con sus marcas YOGURELLO y YOMOST), seguido por DANLAC (básicamente por su producto YOLEIT). Recordemos que en el mercado de yogurts, es muy marcado el liderazgo que posee GLORIA, alcanzando poco más del 70% de participación⁵.

En lo referente a la línea de **YOGURTS** también encontramos una gran cantidad de variedades, casi tan elevada como en el caso de la línea de QUESOS, considerando en este caso específico como variables de análisis los factores *marca, empaque, tamaño, naturaleza y sabor*.

- Marca: se constata algo similar a lo que ocurre en el caso de las mantequillas y margarinas, en donde además de las marcas propias o convencionales se utiliza también la estrategia de “marcas dentro de marcas” (“Yogurello” y “Yomost”, en el caso de GLORIA, además de

⁵ Las cifras referidas a la empresa Gloria S.A corresponden a datos extraídos de la Memoria Anual 2,003.

dicha marca en sí misma, como acabamos de subrayar; “Yoleit”, en el caso de DANLAC, y “Nuevo Bío”, en el caso de LAIVE).

- Empaque: la modalidad de empaque que prevalece de manera contundente es la de botella, en diversos tamaños, como se indica a continuación, seguida de la modalidad en vasos, tetra packs personales y, en mucho menor medida, las bolsas.
- Tamaño: por el peso relativo poco significativo de las otras modalidades de tamaño, podemos decir que las botellas son mayoritariamente presentadas en los siguientes tamaños: 200 cc., 500 cc., 1 lt. y modalidades cercanas a los 2 lts (1.9 en el caso de Yoleit y 1.87 en el caso de Gloria).
- Naturaleza: se encuentran variedades en torno a la condición dietética (“clásico” o “normal”, y “dietético” o “light”), y en cuanto a su *densidad* (“tradicional” y “bebible”, siendo actualmente esta última la variedad de mayor presencia y de mayor demanda).
- Sabor: es la variable donde se ubica el mayor grado de diversidad.

De manera similar a lo señalado en el caso de los quesos, en esta línea de productos (yogurts), hemos encontrado igualmente una nueva marca, igualmente peruana, que está entrando agresivamente en el mercado, especialmente a través de estas cadenas de tiendas de autoservicios con promociones de degustación: LINDA SUIZA, marca también Arequipeña al igual que los productos de Mozzarellas Arequipa S.R.L.

Finalmente, consideramos que es necesario resaltar el hecho de la constante presencia de campañas de degustación en las tiendas de autoservicios como mecanismo (bastante efectivo, por lo que pudimos apreciar), de promoción de productos (tanto en los nuevos como en los ya posicionados). Creemos que esto debe ser tomado muy en cuenta al momento de delinear nuestras estrategias de promoción.

5.2.3 Mantequillas

En la línea de **MANTEQUILLAS**, nuevamente LAIVE S.A., es el líder del mercado seguido por Gloria.

En lo referente a la línea de **MANTEQUILLAS** (dentro de la que consideraremos también, para efectos de nuestro análisis, a pesar de que se trata de dos productos de diferentes características, composición y precio, a las MARGARINAS), encontramos también una diversidad de variedades, aún cuando tal diversidad no es tan extendida como en el caso de los quesos. Este hecho se constata considerando como variables de análisis los factores *empaques, tamaño, naturaleza y componentes* (más que *sabores* propiamente dichos):

- Marcas: aún cuando en esta variable también se constata presencia de productos importados, consideramos relevante subrayar una peculiaridad muy propia de esta línea de productos: el hecho de que los

productores nacionales hacen uso de una estrategia que consiste en crear “marcas dentro de sus propias marcas”. Es el caso específico, por ejemplo, de “La Preferida”, marca que pertenece a LAIVE S.A. (que, si bien es cierto, es una denominación que corresponde a la razón social de la empresa, también es cierto que constituye una marca en sí misma), “Dorina” (producto de UNILEVER, y que a la vez está muy vinculada, en las promociones de degustación, a la marca BIMBO), “Sello de oro” (producto de ALICORP), entre otros casos.

- Empaque: en esencia, reducidos a dos variedades: *barras* (o también denominados “paquetes”), y *potes*.
- Tamaños: en el caso de *barras*, las presentaciones varían entre los 50 gr. y los 250 gr., mientras que en el caso de los *potes* las variedades se encuentran entre presentaciones de 225 y 500 grs.
- Naturaleza: básicamente diferenciados en productos “normales” (en algunos casos, calificados de “clásicos”), y productos “dietéticos” (o “lights”), además de la diferenciación entre productos *vegetales* y *no vegetales*, en el caso específico de las margarinas.
- Componentes: básicamente los referidos a productos *con sal* y productos *sin sal*, y más específicamente en el caso de las mantequillas propiamente dichas, más que en lo referente a margarinas.

5.3. *Análisis de los canales de Distribución.*

Dada la envergadura de las empresas competidoras, es preciso indicar que todas ellas cuentan con grandes estructuras de soporte logístico (básicamente, en lo referente a su capacidad de almacenamiento y a sus flotas de reparto, además de la capacidad de acopio de leche fresca), que les permiten lograr un alto índice de cobertura en los diferentes eslabones de la cadena de distribución: desde las grandes cadenas de tiendas de autoservicios (Wong, Metro, Plaza Vea, Santa Isabel, Tottus), cuanto a nivel de minimarkets y, sobre todo, bodegas **a nivel nacional**, con obvias ventajas no solamente con respecto de sus volúmenes de venta y puntos de acceso para los consumidores finales, sino también con respecto de sus márgenes de utilidad.

Este es tal vez uno de los puntos más débiles que muestra Mozzarellas Arequipa S.R.L. en relación con dichos competidores y respecto del cual le será más difícil mejorar sus condiciones competitivas.

5.4. *Análisis de las estrategias de promoción*

Así mismo, la fuerte inversión publicitaria a través de medios de comunicación masivos y también específicos (encartes de ofertas en tiendas de autoservicios, por ejemplo), juega un papel protagónico en la obtención de esta presencia masiva, ya que logra captar una gran demanda por sus productos en los diferentes puntos de venta ya indicados.

Finalmente, consideramos que es necesario resaltar el hecho de la constante presencia de campañas de degustación en las tiendas de autoservicios como mecanismo (bastante efectivo, por lo que pudimos apreciar), de promoción de productos (tanto en los nuevos como en los ya posicionados). Creemos que esto debe ser tomado muy en cuenta al momento de delinear nuestras estrategias de promoción.

5.5. Análisis FODA de la Competencia.

Fortalezas

- Posición de liderazgo en participación de mercado.
- Imagen y posicionamiento de marcas (en las diferentes empresas y productos).
- Fuerte inversión publicitaria.
- Grandes ventajas logísticas en acopio, almacenamiento y distribución.
- Política agresiva de inversiones, tanto en ampliación como en modernización de planta, con la consiguiente tendencia a reducir costos y mejorar calidad.
- Menores precios relativos en algunos productos (caso GLORIA).
- Sólido respaldo financiero.
- En algunos casos, solidez de marca extranjera (caso SANCOR).
- Calidad indiscutible del producto (en el caso específico de los quesos CILLIOTTA).

Debilidades

- En promedio, aunque con la excepción de algunos productos, relativamente baja calidad del producto dado el componente de leche en polvo.
- Dirigidos esencialmente mucho más al “consumidor *light*” que al “consumidor tradicional”.
- Mayores precios relativos en algunos productos (caso LAIVE).
- Poca diversificación de productos.
-

Oportunidades

- Mercado (consumo) aún en crecimiento.
- Penetración a mercados regionales e internacionales.
- Diversificación de productos.

Amenazas

Ingreso de competidores del extranjero.

Retorno de tendencias tradicionales de consumo

Guerra de precios

Capítulo 5. ANALISIS INTERNO

6.1. Antecedentes de la Empresa

Mozzarella Arequipa S.R.L. es una empresa familiar, del sector agroindustrial que cuenta con más de 20 años de experiencia en la *fabricación y comercialización de quesos, siendo uno de los principales productos que comercializa el queso mozzarella.*

Mozzarella Arequipa S.R. Ltda., *utiliza como insumo el 100% de leche fresca, a diferencia de la mayoría de sus competidores que utilizan como insumo un elevado porcentaje de leche en polvo importada produciendo mozzarella con menores costos. Esta característica le permite a la empresa obtener productos lácteos de calidad superior a la competencia pero a un costo mayor que la misma.*

En 1,990 como consecuencia del proceso de liberalización de importaciones varias marcas ingresaron al mercado local caracterizándose por ofrecer el queso mozzarella a precios más bajos. Hasta ese momento la empresa era una de las

pocas empresas que comercializaba el queso mozzarella en el mercado de Lima Metropolitana.

A finales de 1,997 la empresa cambió de propietarios y de razón comercial pasando de “Mozzarellas del Sur” a “Mozzarellas Arequipa S.R.L. , la nueva gerencia se planteó como objetivos: incrementar la participación de mercado y por consiguiente los volúmenes de producción. Para lograr tal fin se trasladó la planta de Lima al Valle de Majes- Arequipa para abaratar el principal insumo de producción (leche) y disminuir los costos de fabricación.

”

En los años 1,997-2,001 la empresa dirigió sus esfuerzos comerciales a atender el segmento de negocios que requieren la mozzarella como insumo en la elaboración de los diferentes platos: pizzerías, restaurantes , cafés, etc. Durante esos años, la calidad superior de su mozzarella pero asimismo sus mayores precios no permitieron a la empresa alcanzar niveles satisfactorios de rentabilidad.

A partir del 2,001 la empresa reorienta su canal de distribución atendiendo a la cadena de tiendas Santa Isabel. Logrando establecer en los últimos 5 años un crecimiento sostenido a una tasa promedio de 19 % anual como consecuencia de una mayor diversificación de productos impulsado por el crecimiento de las cadenas de Supermercados, especialmente la cadena Santa Isabel, Plaza Vea y Tottus.

Para el año 2,004 la empresa espera facturar US\$ 1,350,000 alcanzando un volúmen de ventas 2,400 T.M.

La empresa mantiene una capacidad de producción de 385 T.M .para las líneas de quesos, mantequillas, yogurts y otros derivados lácteos. Actualmente la empresa trabaja al 75% de su capacidad instalada de planta, asegurando el crecimiento que viene experimentando en los años anteriores.

Actualmente la empresa cuenta con dos locales:

- La oficina y almacén ubicada en el Distrito de Breña - Lima y
- La Planta Quesera ubicada en la Panamericana Sur Km. 904 Irrigación Majes- Arequipa donde se produce el 100% de sus productos. ,

6.2. Misión y Visión

Visión

“Ser reconocidos por la calidad de nuestros productos lácteos, ubicándonos entre las más importantes empresas productoras y comercializadoras de productos lácteos en el Perú”

Se formula una visión y misión para la empresa, en cuanto no contaba con un enfoque hacia la mercadotecnia por haberse orientado siempre hacia las ventas y

la producción. Esta misión es el punto de partida para el planeamiento estratégico que conducirá a la empresa en el plan operativo de marketing.

Misión

“Estamos en el negocio de la alimentación, a través de la elaboración y comercialización de productos lácteos de calidad, satisfaciendo la necesidad de una alimentación sana que signifique un deleite especial para un paladar exigente”

Necesidad a satisfacer	Alimentación sana y exigente
Satisfactor	Productos lácteos
Elemento motivador	Deleite al paladar

6.3. *Productos que comercializa*

Tal como se mencionó, a partir del año 2,001, la empresa comenzó su estrategia de diversificación de la línea de sus productos. Actualmente comercializa 4 líneas de productos, con 16 tipos de quesos diferentes, 3 tipos de yogurt entre otros. La empresa comercializa en total 38 Items de productos (SKU's)

Lineas de Productos	Tipos	SKU
Quesos	16	20
Yogurt	3	9
Mantequilla	1	2
Otros Derivados	4	7
Total	24	38

Línea	Tipo	Sub Tipo	Contenido	Uni. Med.	Presentación
Quesos	Mozarella	Bola Fresca	1,000	gr.	Granel
		Molde	1,000	gr.	Granel
		Bocconchini	1,000	gr.	Granel
	Fresco		1,000	gr.	Granel
	Paria		1,000	gr.	Granel
	Ricotta		1,000	gr.	Granel
	Provolone		1,000	gr.	Granel
	Tipo Suizo		1,000	gr.	Granel
	Dambo		1,000	gr.	Granel
	Parmesano	Rallado	1,000	gr.	Granel
	Cottage (Cabaña)		200	gr.	Pote
	Fundido		100	gr.	Paquete
	Mantecoso		1,000	gr.	Granel
			300	gr.	Caja
	Gouda		1,000	gr.	Granel
	Edam		1,000	gr.	Granel
	Mascarpone		1,000	gr.	Granel
	Gruyere		1,001	gr.	Granel
Casero		1,000	gr.	Granel	

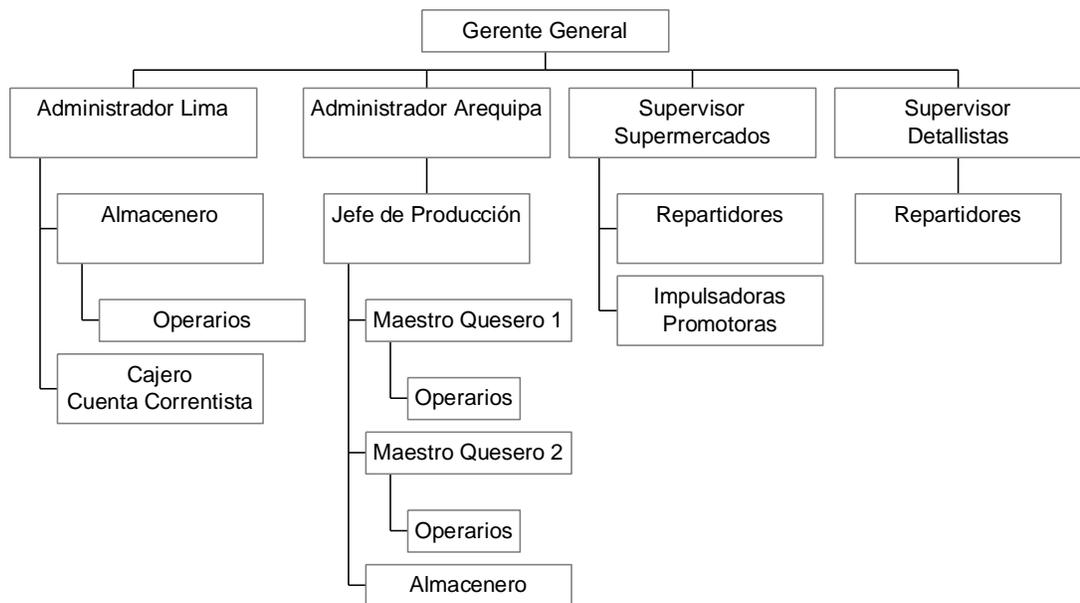
Línea	Tipo	Sub Tipo	Contenido	Uni. Med.	Presentación
Yogurt	Natural		1,000	ml.	Bolsa
			1,000	ml.	Botella
			500	ml.	Botella
	Saborizado		1,000	ml.	Bolsa
			1,000	ml.	Botella
			500	ml.	Botella
Frutado		1,000	ml.	Bolsa	
		1,000	ml.	Botella	
		500	ml.	Botella	
Mantequilla	Mantequilla		1,000	gr.	Granel
	Mantequilla		250	gr.	Pote
Otros Derivados	Dulce de Leche		1,000	gr.	Granel
			300	gr.	Pote
	Sour Cream		1,000	gr.	Pote
	Fudge		1,000	gr.	Granel
			300	gr.	Pote
Crema de Leche	Grado A		1,000	lt.	Granel
	Grado B		1,000	lt.	Granel

6.4. Revisión de la Estructura Organizacional y Procesos Comerciales

Mozzarellas Arequipa SRL es una pequeña empresa que cuenta con 55 trabajadores entre operarios y empleados. La empresa está dirigida por un Gerente General que a su vez cumple las funciones de Gerente de ventas. El área Comercial de Lima cuenta con una fuerza de ventas conformada por 2 Supervisores, 6 choferes repartidores y 18 impulsadores/vendedores de vitrinas en Supermercados.

Gráfico 4 Organigrama Mozzarellas Arequipa SRLTDA

Organigrama Mozzarellas Arequipa SRLTDA



Los procesos de ventas están organizados de la siguiente manera:

- El proceso de toma de pedidos corresponde al 95% de llamadas telefónicas.

- Los repartidores se encargan de la programación de pedidos en 6 rutas geográficas, 4 repartidores atienden supermercados y 2 repartidor atiende al segmento de negocios
- La programación de cobranzas y entrega de productos es también efectuada por los repartidores, quienes luego de identificar a los clientes con pedidos programados, ubican los créditos vencidos de los mismos para la correspondiente programación de cobranzas. Estos procesos se realizan de forma manual.
- Los supervisores son responsables del cumplimiento de pedidos, control de cuentas corrientes, cumplimiento de metas de ventas, busca de nuevos mercados y control del presupuesto de ventas.
- La fuerza de ventas en supermercados está conformada por 4 mercaderistas de rutas que visitan diariamente 4 supermercados, 9 vendedoras en vitrinas que impulsan los productos y 5 vendedoras en centros de pastas.
- Se realizan programas de degustaciones e impulsaciones los fines de semana.
- Las remuneraciones del personal de ventas son 100% variables en función a las cuotas de ventas de cada supermercado y/o detallista.
- El área productiva está a cargo de 2 maestros queseros con sus respectivos operarios.

6.5. Análisis FODA de la Empresa

Fortalezas

- Aprovechamiento de menores costos del insumo principal – leche – por ubicación de la planta lechera.
- Empresa conocida en el canal de negocios. Recordación de marca del 50% en este segmento.⁶
- Prestigio de calidad entre los clientes de negocios.
- Ventaja diferencial de producto en cuanto al sabor,⁷

Debilidades

- Capacidad financiera limitada
- Costos elevados versus los de la competencia (por economía de escalas)
- Bajos niveles de rentabilidad de la empresa en los últimos 2 años
- Bajo nivel de cobertura del mercado objetivo
- Falta de un claro posicionamiento
- Mayores precios que la competencia
- Baja percepción de la calidad en el servicio de Mozzarellas Arequipa, debido principalmente al incumplimiento de pedidos en años anteriores.⁸
- Operaciones comerciales concentradas en la Gerencia (una sola persona)

Oportunidades

- Expansión de las cadenas de restaurantes y pizzerías, entre otros
- Expansión de las cadenas de supermercados

⁶ Según muestras realizada por la empresa en el año 2,002

⁷ Dato corroborado a través de una prueba de producto realizado en el presente estudio.

⁸ Según estudio de investigación de mercado, el servicio proporcionado por Mozzarellas Arequipa es calificado como excelente solo por el 27% de los clientes y como bueno y regular por el 36% de los mismos.

- Solo pocas empresas realizan acciones de marketing.

Amenazas

- Ingreso de nuevas marcas al mercado
- Tendencia entre las grandes cadenas de pizzería a la importación directa del queso mozzarella.
- Reducciones de los márgenes en las cadenas de supermercados a sus proveedores.

6.6. Análisis Estratégico

6.6.1 Matriz atraktividad competitividad

El crecimiento del mercado (7.1%), el elevado número de competidores formales e informales (12 marcas en el canal de negocios y supermercados), el volumen de ventas y las bajas barreras de ingreso, determina una valoración intermedia del nivel de atraktividad del mercado. Este análisis se muestra en la siguiente tabla.

NIVEL ATRACCION DEL MERCADO	PESO	CALIFIC. (1-5)	VALOR
Dimensión del mercado total	0.20	1.5	0.30
Indice de crecimiento anual de mercado	0.20	4.0	0.80
Intensidad competitiva	0.40	3.0	1.20
Barreras de entrada	0.20	2.0	0.40
TOTAL	1.00		2.70

Se considera que el precio, la distribución y la marca son los aspectos de mayor ponderación que reflejan una mejor posición competitiva en el sector.

POSICION COMPETITIVA	PESO	CALIFIC. (1-5)	VALOR
Participación de mercado	0.15	2	0.30
Peso de la marca	0.20	2	0.40
Calidad del Producto	0.10	5	0.50
Precio de Venta	0.20	2	0.40
Intensidad de distribución	0.20	2	0.40
Capacidad de Producción	0.15	3	0.45
TOTAL	1.00		2.45

Este análisis permite ubicar a Mozzarellas Arequipa en una posición competitiva intermedia.

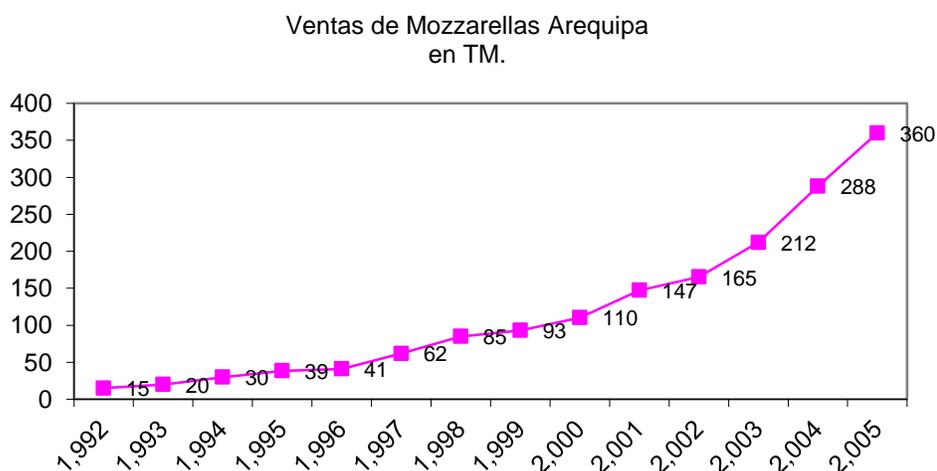
Según el análisis atraktividad competitividad, Mozzarellas Arequipa se ubica en un mercado de mediana atraktividad, con una mediana posición competitiva, por lo cual se justifica una estrategia de concentración enfocándose al segmento más rentable.

6.6.2 Ciclo de vida de la marca

Del análisis de las ventas de los últimos 6 años, se observa una tendencia creciente de las ventas de la empresa; asimismo el sector de quesos, yogurt y mantequillas ha mantenido un crecimiento moderado por la diversificación de sus productos.

El siguiente gráfico muestra la evolución de las ventas de Mozzarellas Arequipa a partir del año 1992.

Gráfico 5 Ventas de Mozzarella Arequipa 1,992-2,004



De este análisis se desprende que las estrategias de la empresa para la etapa de crecimiento estarán centradas en: Ampliación de la distribución y construir imagen de marca.

6.6.3 Análisis de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva estaría en función de la diferenciación del producto: Mozzarellas Arequipa presenta como principal características en su línea de quesos, yogurt y mantequilla un mejor sabor que las otras marcas debido a que sus productos son elaborados en base a leche 100% fresca, atributos que son los más valorados por los negocios- sobre todo las pizzerías- , lo que fuera confirmado en la prueba de producto realizada como parte de la investigación.

6.6.4 Estrategia básica elegida

Se seguirá una estrategia de concentración dada la limitada capacidad financiera de la empresa y considerando la mayor rentabilidad del segmento de negocios elegido.

6.6.5 Estrategias de crecimiento

La estrategia de la empresa está dirigida a incrementar la participación de mercado actual adoptando una estrategia de penetración de mercado (captación de nuevos clientes en el canal de negocios y nuevas cadenas de supermercados) y una estrategia de desarrollo de mercados a través de tiendas de ventas directas.

Capítulo 6. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS GENERALES

7.1. *Objetivos Generales.*

- En el corto plazo lograr una utilidad operativa de 15% con respecto a las ventas totales para el año 2,005.
- Incrementar las ventas en US\$ de la empresa en 25% alcanzando una facturación anual de US\$ 1,680,000.
- Incrementar las ventas en las cadenas de autoservicios en 30% incursionando en los supermercados Metro y Wong.
- Incrementar las ventas de oficina en 100% estableciendo 4 tiendas adicionales en Lima Metropolitana
- Obtener una participación de mercado de 15% en el canal de negocios para el 2004 (actualmente la participación es de 10%). Esto representa un incremento del 40% del volumen de ventas en dicho canal.
- Mejorar la calificación actual del servicio de la empresa, alcanzando que un 80% del mercado objetivo lo perciban como un buen servicio.
- Alcanzar una recordación de marca de 80% en el canal de negocios.

7.2. *Estrategias Generales*

7.2.1 De producto

- Cambiar el nombre de la marca actual (ya que tiene el nombre de la empresa) y Posicionar esta nueva marca con una mayor orientación hacia el segmento Premium.
- Extensión de línea a través del lanzamiento de la marca Bianca, de menor calidad y precio con una presentación y empaque diferenciados dirigida al canal de negocios que no están dispuestos a pagar una diferencia de precios.

7.2.2 De precio

- Se utilizará una estrategia de Fijación de precios en función de la competencia para las dos marcas, tomando como referencia una diferencia de 15% entre la marca premium y la marca B (Bianca).
- La marca Premium tendrá un precio similar a la marca Laive y la marca B tenderá a ajustarse a las marcas de precio (competencia informal)

7.2.3 De Comunicación

- Desarrollar una estrategia de Comunicación Personal a través de la fuerza de ventas.

7.2.4 De Distribución

- Realizar una distribución selectiva, concentrada en el canal de negocios Intensivos y Medianos del segmento de negocios (los más rentables), estableciendo pedidos mínimos que aseguren la rentabilidad del reparto.
- Establecer 4 tiendas-almacenes en Lima Metropolitana con la finalidad de incrementar las ventas en el canal más rentable.

Capítulo 7. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

8.1. Perfil del Consumidor Objetivo

Se define a el consumidor objetivo de los productos de Mozzarellas Arequipa como aquel que prefiere un producto lácteo de SABOR, y que por tanto prescinde de todas aquellas consideraciones negativas respecto de contenidos grasos y/o niveles de sal. Este consumidor no necesariamente busca productos 100% naturales debido a que en el mercado nacional existe una falta de conocimiento sobre los insumos que se emplean para la elaboración de los quesos y derivados lácteos.

Debe precisarse que además este es un consumidor que, siempre que esté dentro de su presupuesto, no escatima en pagar un precio ligeramente mayor, pues da preferencia al factor PRODUCTO NATURAL y al factor SABOR que al factor PRECIO. En contraste con el llamado “consumidor *light*”, el nuestro deviene en ser un “consumidor tradicional” que le gusta sentir el sabor de los alimentos.

8.2. Mercado Potencial

Para la estimación del mercado potencial se ha considerado el consumo directo de lácteos realizado por el consumidor final en Lima Metropolitana; así como el consumo indirecto realizado a través de los negocios que emplean los productos lácteos para la preparación de diferentes alimentos.

En el primer caso, se estima que el mercado potencial para los quesos, mantequillas, y yogurt en el segmento de NSE A,B,C alcanza los US\$ 74 Millones anuales.

Cuadro 7 Consumo Potencial de quesos, mantequilla y Yogurt en Lima

ESTIMACION DEL CONSUMO ANUAL DE LACTEOS EN \$ EN LIMA METROPOLITANA				
	NSE A	NSE B	NSE C	TOTAL
Número de Hogares (miles)	63,800	297,000	475,600	836,400
Gasto promedio anual en lácteos S/.	4,000	2,000	400	6,400
Gasto anual estimado S/.	255,200,000	594,000,000	190,240,000	5,352,960,000
Gasto anual estimado \$	73,971,014	169,714,286	54,354,286	1,529,417,143
Gasto anual (Queso, Yogurt, Mantequilla) 25%	18,492,754	42,428,571	13,588,571	74,509,896

Fuente: Apoyo. Estudios NSE en Lima - 2002
 Estimación del Gasto Total: Adil. Asociación de Industriales lácteos, Ministerio de agricultura 2,001
 Estimación del Queso, Yogurt, Manjar y Mantequilla: Elaboración propia

Asimismo para el caso de los negocios en Lima Metropolitana se estima que el mercado potencial de quesos estaría alcanzando el US\$ 2.3 Millones de dólares.

Cuadro 8 Potencial de ventas de quesos en negocios

MERCADO POTENCIAL DE QUESOS - LIMA METROPOLITANA EN NEGOCIOS						
	Restaur.	Café-Pub	Hotel	Pizzería	Sandwicher.	Total
Per cápita de compra semanal (Kg. x local)	11	7.2	10.8	13	3	45
Número de locales (NSE A,B,C) que compran quesos	170	51	99	529	190	1039
Consumo anual en Kg.	97,240	19,094	55,598	357,604	29,640	559,177
Precio promedio de compra	15.2	15.8	16.1	15.3	14.4	15.36
Promedio de Gasto en S/.	1,478,048	301,692	895,134	5,471,341	426,816	8,573,031
Promedio de Gasto en \$	410,569	83,803	248,648	1,519,817	118,560	2,381,397

Fuente: Muestra de Inv. Mcd. Realizado por la empresa para el año 2,001 en Lima Metropolitana
 Precios promedio correspondientes a 2,002 . Datos proporcionados por la empresa

MERCADO OBJETIVO DE QUESOS - LIMA METROPOLITANA EN NEGOCIOS	
Negocios intensivos que compran en promedio semanal más de 10 kg.	
Actualmente se sabe que el 70% de las ventas se concentra en los negocios intensivos y heavy	1,666,978
Ventas esperadas 2,005 Mozzarellas Arequipa en este segmento	251,758
% de Participación Esperada	15.10%

8.3. Mercado Objetivo

Se ha definido el mercado objetivo tomando como base el mercado potencial y el porcentaje de participación que se espera alcanzar en ambos segmentos.

Cuadro 9 Consumo Objetivo en Lima Metropolitana

ESTIMACION DEL CONSUMO ANUAL DE LACTEOS EN \$ EN LIMA METROPOLITANA				
	NSE A	NSE B	NSE C	TOTAL
Número de Hogares (miles)	63,800	297,000	475,600	836,400
Gasto promedio anual en lácteos S/.	4,000	2,000	400	6,400
Gasto anual estimado S/.	255,200,000	594,000,000	190,240,000	5,352,960,000
Gasto anual estimado \$	73,971,014	169,714,286	54,354,286	1,529,417,143
Gasto anual (Queso, Yogurt, Mantequilla) 25%	18,492,754	42,428,571	13,588,571	74,509,896
Ventas estimadas para el 2,005				910,202
% Participación				1.2%

Fuente: Apoyo. Estudios NSE en Lima - 2002

Estimación del Gasto Total: Adil. Asociación de Industriales lácteos, Ministerio de agricultura 2,001

Estimación del Queso, Yogurt, Manjar y Mantequilla: Elaboración propia

Las Ventas estimadas consideran las ventas en el canal supermercados + delivery + ventas de oficina.

Para el caso de los negocios, el objetivo es atender el pareto de los negocios de volumen -negocios que compran en promedio semanal más de 10 Kg.-de queso mozzarella. Para efectos del presente estudio, a estos negocios los categorizaremos como negocios intensivos y heavy.

Cuadro 10. Mercado Objetivo en Negocios

MERCADO OBJETIVO DE QUESOS - LIMA METROPOLITANA EN NEGOCIOS	
Negocios intensivos que compran en promedio semanal más de 10 kg.	
Actualmente se sabe que el 70% de las ventas se concentra en los negocios intensivos y heavy	1,666,978
Ventas esperadas 2,005 Mozzarellas Arequipa en este segmento	251,758
% de Participación Esperada	15.10%

8.4. Producto

La prueba de producto y las visitas a los locales nos muestra que la mayoría de los negocios buscan una calidad intermedia, y a un precio menor, para lo cual la empresa

decide dirigir sus esfuerzos a este segmento, aplicando una estrategia de extensión de línea, a través del lanzamiento de una nueva mozzarella, a la cual llamará “Bianca”.

8.4.1 Decisiones sobre el producto básico

El beneficio central de la marca Premium de Mozzarellas Arequipa, radica en proporcionar un ingrediente que realzará el sabor de las comidas, satisfaciendo los gustos más exigentes.

La marca Mozzarella Bianca presenta como beneficio central ofrecer un ingrediente económico con sabor y calidad en la elaboración de los diferentes platos.

8.4.2 Decisiones sobre el producto real

Para evaluar el producto real se toma en cuenta cinco características.

A. La calidad del producto

Mozzarellas Arequipa, se caracteriza por elaborar derivados lácteos utilizando como insumo el 100% de leche fresca lo que le permite obtener un producto de muy buena calidad. Se deberá mantener las características de mejor sabor que le permitan posicionarse como un producto de calidad⁹.

La nueva marca Bianca se caracterizará por ser un producto de calidad intermedia empleando una combinación de leche en polvo y leche fresca para su elaboración.

A1. Decisiones en cuanto a la Marca

Del análisis exploratorio efectuado se pudo constatar:

- Que si bien los negocios tienen un 50% de recordación de marca, es la misma que el nombre de la empresa. (no se distingue si recuerdan la marca o el nombre de la empresa)
- En los supermercados la marca actual “Lepura” pasa desapercibida y cuando piden un queso de Mozzarellas Arequipa lo solicitan como “queso de Arequipa”, por lo que consideramos que la empresa está perdiendo una oportunidad en posicionar su marca frente al consumidor.

⁹ Ver Anexo: Prueba de Producto, perfil ideal de calidad.

La estrategia de marca a adoptar, será la de reposicionar la marca eligiendo un nombre acorde con el posicionamiento Premium, basada en las siguientes características y sus significados:

Cuadro 11 Atributos y Beneficios para la marca Premium

Atributos	"Quesos elaborados con 100% de leche fresca y pura"
Beneficios	"Mejor sabor en la elaboración de platos"
Valores	"Prestigio"
Personalidad	"Gourmet"

Para el caso de la Mozzarella Bianca, el nombre de la marca ha sido escogido mediante la técnica del brainstorming con el personal de la empresa, tomando en cuenta las principales ventajas encontradas en la prueba de producto¹⁰:

- Se relaciona con el color blanco, atributo valorado en la mozzarella.
- Es de origen italiano
- Es de fácil pronunciación y recordación por ser un nombre corto.

Las características en las que Mozzarella Bianca basará su posicionamiento deberán ser:

Cuadro 12 Atributos y beneficios para la Marca B

Atributos	"Mozzarella elaborada con ingredientes de buena calidad"
Beneficios	"Mozzarella rendidora"
Valores	"Sabor y rendimiento"
Personalidad	"Una buena mozzarella a tu alcance"

A2. Decisiones del empaque

Los empaques existentes en el mercado, varían según el tipo de quesos.

En la variedad mozzarella fresca, existen dos tipos de empaques, la mozzarella embolsada (Por bola de 200 a 250 grs.) y la mozzarella embolsada, sellada al vacío ofrecida por la marca Bonlé, Laive y Sancor, lo que les permite una mayor duración de las características del producto. En lo que respecta al etiquetado, cada bolsa presenta el logotipo de la marca, en algunos casos los ingredientes, las normas sanitarias, y sólo las marcas Bonlé, Sancor y Laive registran la fecha de producción y la fecha de expiración del producto; todas ellas impresas en la misma bolsa.

¹⁰ Se recomienda realizar una prueba de nombre de marca que valide el nombre Bianca.

En la variedad molde y rayado, el empaque consiste en bolsas de dos kilogramos o más, según el tamaño del pedido en kilogramos. Las bolsas en algunos casos tienen el logotipo y la marca del producto.

Las acciones a tomar en cuanto a empaque y etiquetado, serían:

1. No variar el empaque actual (embolsado). Si bien existen dos marcas que se diferencian por el empaque embolsado “sellado al vacío”, la empresa no se encuentra en capacidad financiera para adquirir los equipos necesarios que le permitan obtener este tipo de empaque.
2. Diseñar un nuevo logotipo para la nueva marca, que refleje la personalidad “Gourmet” que se busca transmitir y la calidad “Premium”. Adicionalmente, se estaría diseñando un logotipo para la marca Mozzarella Bianca, acorde con su posicionamiento de marca de buen sabor, pero de precio más asequible.

8.4.3 Decisiones sobre el producto ampliado

Mozzarellas Arequipa deberá reforzar su imagen de servicio considerando que actualmente un 50% de los negocios califican el mismo como un servicio “regular¹¹”. Se deberá poner especial énfasis en:

- a) La puntualidad y la entrega de pedidos: A través de un programa adecuado programas de producción y niveles óptimos de inventario.
- b) Proporcionar una política crediticia similar a los de la competencia.
- c) Atención de Pedidos extraordinarios para el segmento de negocios. Este segmento se caracteriza por pedidos de ultimo minuto y urgentes; para lo cual se deberá adquirir sistemas de comunicaciones de mensajes entre los repartidores y

¹¹ Dato proporcionado por la empresa según encuesta dirigida al segmento de negocios realizado el año 2,003

la oficina central, así como también contar con un stock adicional de mozzarella en los vehículos de reparto.

- d) Estrecha comunicación entre la Gerencia y los clientes, que permita evaluar sus nuevas necesidades, sugerencias y reclamos.

8.4.4 Cronograma de actividades

Para el lanzamiento de la nueva marca Bianca, se deberán desarrollar las siguientes acciones:

Cuadro 13 Cronograma de Actividades de producto

	Oct-04	Nov-04	Nov-04	Dic-04	Ene-05
Prueba de nombres "Bianca" y marca Premium					
Prueba de Producto Mozzarella Bianca					
Estudio de logos y etiquetas para ambas marcas.					
Diseños de los logos y etiquetas					
Implementación nuevos logos y etiquetas					
Lanzamiento de Mozzarella Bianca					

8.5. Precios

8.5.1 Análisis de costos para 2004

El análisis de la estructura de costos de la empresa, indica que los materiales directos (leche fresca e insumos directos) representan aproximadamente el 83% de los costos totales. La diferencia del costo unitario entre la marca Premium y "Mozzarella Bianca" radica en el empleo de un 50% de leche en polvo, insumo que abarata los costos de la leche en un 17%.

La siguiente tabla permite visualizar los costos unitarios de cada marca considerando el costo del flete Arequipa-Lima.

Cuadro 14 Costos de producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN		Mozzarellas Arequipa			Mozzarella Bianca (*)		
Volúmenes de producción en Kgs.		3,000	5,000	6,000	3,000	5,000	6,000
Mater. Directos							
	Leche	18,000	30,000	36,000	14,250	23,750	28,500
	Insumos diversos	325	325	420	325	325	420
Mano de Obra							
	Maestro	750	750	750	750	750	750
	Operativos	500	500	500	500	500	500
Mater. Indirectos							
	Mantenimiento	25	25	25	25	25	25
	Repuestos	50	50	50	50	50	50
	Lubricantes	40	40	40	40	40	40
Mano de Obra indirecta							
	Vigilante	375	375	375	375	375	375
Suministros							
	Energía	250	325	400	250	325	400
	Combustible	150	200	200	150	200	200
	Agua	100	120	150	100	120	150
	Envases	200	250	300	200	250	300
Gastos Varios							
	Dep.Act.Fijo	50	50	50	50	50	50
	Alquileres	150	150	150	150	150	150
	Fletes	300	300	300	300	300	300
Leyes Sociales							
	Fonavi/lpss	113	113	113	113	113	113
	Gastos Organiz.	50	50	50	50	50	50
	Imprevistos	250	250	250	250	250	250
Costos Unitarios en S/.		21,678	34,073	40,423	17,928	27,823	32,923
Costos Unitarios en S/. Por Kg.		7.23	6.81	6.74	5.98	5.56	5.49
(*) Costos estimados, considerando un 50% de leche fresca y un 50% de leche en polvo.							
Combinar directos e indirectos se encuentran prorrateados entre las dos marcas.							

Asumiendo un nivel de producción mensual de 50% para la marca “Mozzarellas Arequipa” y un 50% para la marca Bianca los costos unitarios por marca para 2004 serían:

	Costos unitarios S/.	% variación
Arequipa	7.23	17%
Biancca	5.98	0%

Cabe destacar que el costo unitario por kilogramo de “Mozzarella Bianca”, representaría -17% del costo unitario de la marca “Mozzarellas Arequipa”.

8.5.2 Fijación de Precios para la línea de productos

Actualmente la estrategia de la empresa (debido a los costos de producción por utilizar como insumo 100% leche fresca) es mantener precios más altos que la competencia informal en el canal de negocios (aproximadamente un 15% mayor) aproximándose al precio de la marca Laive.

En el caso de supermercados los precios representan entre un 10-15% más caro que la marca Bonlé y Laive.

Se establece como estrategia para la marca Premium, continuar con dicha política, ubicando el precio igual a Laive y 15% por encima de las marcas informales. La intención es posicionar a esta marca a una precio acorde a la calidad ofrecida del producto.

Para la marca “Bianca”, los precios objetivos deberán tomar como referencia los precios de la competencia informal y pequeñas-medianas empresas formales, en la medida de lo posible igualándolos.

Tomando en cuenta los precios actuales de las marcas competidoras, se desprende que la empresa deberá utilizar una estrategia de precios en función a los precios de la competencia y no por una análisis de los costos, debido a que la primera permite ubicar el rango de precios de las marcas Premium y “Mozzarella Bianca” de acuerdo al posicionamiento que se busca lograr para cada una de ellas y asimismo permiten efectuar incrementos y/o reducciones de precios en función de las reacciones de las marcas competidoras. Tener una diferencia de precios muy marcada en relación a la competencia no es aceptada ni por el canal detallista ni por el canal de supermercados.

8.6. Publicidad y Comunicaciones

8.6.1 Mensaje

A fin de orientar la argumentación de ventas, se plantea un esquema del contenido del mensaje para cada marca, toda esta información permite establecer los contenidos de toda la comunicación impresa y de aquello que la fuerza de ventas debe transmitir al canal de negocios.

El siguiente cuadro representa la Matriz de Posicionamiento para cada marca:

	MARCA PREMIUM	MARCA B
HECHO CLAVE	Es un producto de gran calidad, constituyéndose en un ingrediente ideal para la elaboración de platos exquisitos.	Bianca es una nueva marca de excelente sabor y rendimiento. Elaborada con la experiencia de los fabricantes de Mozzarellas Arequipa, se ha obtenido un producto de menores costos
PROBLEMA	Si bien esta marca cuenta con un buen prestigio entre los clientes, se requiere destacar la calidad del producto para obtener la preferencia de compra y justificar su precio “premium”.	La marca Bianca no debe ser percibida como un producto de calidad inferior como consecuencia del uso de leche en polvo para su elaboración.
PROMESA	Es una marca de gran calidad, excelente sabor y gran elasticidad; ingrediente ideal para la elaboración de los platos más gourmets y exquisitos.	La marca Bianca es la alternativa de buen sabor y rendimiento, el ingrediente ideal y económico.
REASON WHY?	La marca Premium es elaborada con leche entera, 100% fresca, lo cual garantiza sus atributos de buen sabor, y calidad.	La marca Bianca es elaborada por expertos fabricantes que han desarrollado una nueva fórmula utilizando ingredientes que permite elaborar una mozzarella con un agradable sabor y un excelente rendimiento.

	MARCA PREMIUM	MARCA B
GRUPO OBJETIVO	Negocios ubicados en Lima Metropolitana que elaboran platos gourmets y sofisticados, orientados a NSE A, B+.	Negocios ubicados en Lima Metropolitana, de los NSE B+,B-, orientados a la preparación de platos sencillos y rápidos.
COMPETENCIA	Marcas de precio premium al igual que Mozzarellas Arequipa y de buena calidad tales como Bonna y Cilliotta, que sin embargo no cuentan con tantos años en el negocio y cuya recordación es menor.	Marcas de precios bajos como Dupré, Quesos de Cajamarca, La Molina, entre otros
POSICIONAMIENTO	Es el único queso con el mejor sabor necesario para garantizar un ingrediente óptimo en la elaboración de pastas, pizzas, ensaladas, souffles y los platos más exquisitos y elaborados.	Es la nueva opción en mozzarellas de calidad capaz de ofrecer a su negocio un ingrediente bueno y rendidor.
SLOGAN	El mejor ingrediente para los platos más sofisticados	Muy buen sabor y económica

8.6.2 Rol de Comunicación de la Fuerza de Venta

La fuerza de ventas cumple un papel fundamental en la comunicación de la empresa hacia el mercado, constituyéndose en un sistema de información y retroalimentación a la Gerencia para la toma de decisiones y correctivos para las acciones de marketing.

Las funciones de información realizadas por los vendedores se pueden resumir en:

- Transmitir los beneficios de nuestros productos, apoyados por material informativo impreso y una capacitación constante, que les permita distinguir los atributos a destacar para el caso de cada marca.
- Informar a los clientes sobre las características y beneficios de los productos, variedades de presentaciones, así como sobre los precios condiciones crediticias y ofertas.
- Informar a los clientes sobre las políticas de la empresa en materia de apertura de nuevos clientes, créditos y cobranzas, devoluciones, etc.
- Proveer de información sobre el accionar y precios de la competencia para ayudar a la gerencia de marketing a tomar decisiones acertadas.

8.6.3 Actividades

La comunicación, a través de la fuerza de ventas, plantea un apoyo constante para la argumentación de ventas. Una parte importante del presupuesto es asignada a la producción de los nuevos materiales informativos, constituyendo un 48% del gasto anual en comunicación.

C1 Díptico de la marca Premium

Es una pieza que permitirá a la fuerza de ventas, contar con un apoyo informativo y visual al momento de visitar a los clientes, además de mostrar las diversas presentaciones ofrecidas, y poder visualizar sus usos y características mediante atractivas fotos.

El brochure deberá contener información de la empresa, Y lo más importante sobre el proceso de elaboración e ingredientes que permiten las características de sabor que la diferencian de otras marcas.

Esta pieza se imprimirá en Enero para contar con este apoyo de ventas durante las ventas del año.

C2 Volante de Lanzamiento para Mozzarella Bianca

Pieza impresa a todo color anunciando la introducción de esta nueva marca y comunicando sus beneficios en cuanto a su buen sabor y rendimiento, sobretodo para los negocios que usan importantes volúmenes de este producto.

C3 Volanteo para la inauguración de las tiendas

Pieza impresa anunciando la inauguración y la oferta de productos lácteos alrededor de la ubicación de la tienda.

8.6.4. Cronograma de Actividades

A continuación se detallan las actividades publicitarias que se deberán desplegar durante el año.

Cuadro 15 Cronograma de Actividades de Publicidad

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD												
ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1. Brochure de Productos												
2. Afiches/Encartes supermercados												
3. Volante de inauguración de tiendas												
4. Dptico marca Premium												
5. Volante Lanzamiento Marca B												
6. Auditoría de Mercado												
Recordación de marca												

8.7. Distribución y administración de ventas

8.7.1 Distribución

Análisis de las necesidades de servicio

Para poder diseñar el canal de distribución que garantice un adecuado control y buen servicio, es conveniente analizar las necesidades de servicio que requiere el segmento objetivo.

Entre las primeras necesidades que debe satisfacer el canal de distribución se encuentran la entrega inmediata del producto y el cumplimiento de los pedidos en las fechas acordadas. La encuesta realizada al segmento objetivo¹², mostró que éstos eran uno de los atributos más valorados en la variable servicio.

Otra de las características de este segmento, es que si bien los clientes se encuentran territorialmente concentrados en los distritos de NSE A y B, presentan diferentes frecuencias de compra; así se tiene que los negocios intensivos realizan las compras en forma interdiaria mientras los negocios medios tienen una frecuencia de compra entre una y dos veces por semana.

Otra característica es que algunos negocios como los hoteles de 4 y 5 estrellas y restaurantes de 5 tenedores, valoran el surtido de los proveedores, Seleccionando aquellos que los puedan abastecer de diferentes productos de calidad homogénea. Estos clientes representan un pequeño porcentaje del número total de negocios (5%).

Otro aspecto valorado por este segmento es el estrecho contacto entre los proveedores y los encargados de compras que buscan una comunicación continua con los distribuidores.

Adicionalmente los negocios requieren servicios tales como flexibilidad en la política crediticia y garantía del producto que le permita contar con un producto

¹² Encuesta realizada por la empresa en el año 2,001

fresco y de buena calidad permitiéndole devoluciones del producto en caso no cumpla con los atributos esperados.

Selección del canal de distribución y sus características.

Según las características de los compradores, el segmento objetivo al cual se dirige la empresa se caracteriza en que la mayoría de los negocios se encuentran ubicados en distritos geográficamente contiguos y concentrados especialmente en los distritos de Miraflores, Surco, San Miguel, Callao, Pueblo libre, Barranco, Chorrillos, Los Olivos, San Borja y San Isidro. Estos clientes se caracterizan por tener diferentes frecuencias de compra y exigen un plazo corto de entrega. Dadas estas características y por tratarse de un número reducido de clientes, se hace necesaria la presencia de un canal directo. El relativo grado de concentración y la exigencia en la entrega de los productos permitirá diseñar un canal que no implique costos elevados de distribución por el número de clientes, y al mismo tiempo permitirá satisfacer las necesidades de puntualidad y cumplimiento de los pedidos.

Según las características del producto, la característica perecible de la presentación de mayor comercialización (bola fresca), orienta a diseñar un canal Directo y/o Indirecto Corto, de tal manera que permita tener un ágil sistema de comercialización.

Según las características de la empresa, por ser relativamente pequeña, presenta como desventaja ofrecer un surtido incompleto de productos por lo que hace necesaria la presencia de un canal indirecto corto a través de distribuidores que permitan comercializar sus productos a los negocios del tipo hoteles y restaurantes de categoría.

La actual cobertura de mercado de la empresa hace necesaria la presencia de un canal directo que permita diseñar territorios de venta tomando como referencia el 100% de cobertura en el segmento objetivo. Un factor importante a considerar es que el canal directo, permitirá tener un control elevado de las estrategias de comunicación, de servicio y sobre todo proporcionar una fuente de información del mercado que asegure satisfacer las necesidades de este segmento exigente.

Decisiones sobre el diseño del canal

De las consideraciones antes mencionadas Mozzarellas Arequipa, diseñará sus canales de distribución a través de:

Un canal directo para ello necesitará contar con 6 choferes-repartidores que le permitan cubrir los 650 negocios del segmento objetivo. Actualmente la empresa tiene 2 choferes-repartidores. Para el canal de autoservicios mantendría las 04 unidades de reparto asignadas.

Un canal indirecto que representaría el 5% de las ventas y estaría dirigido sólo a atender los hoteles de 4 y 5 estrellas y algunos restaurantes de 5 tenedores, utilizando para tal fin intermediarios debido a las características de

compra de estos negocios que buscan ser abastecidos por proveedores que manejen un surtido de productos.

Asimismo se encuentran dentro de las actividades expandir el número de tiendas para la atención de pedidos a consumidores finales.

Estrategias de distribución

La estrategia de distribución elegida es la estrategia selectiva debido a que la empresa se concentra en el canal de negocios y dentro de este canal en los negocios Intensivos y Medios. (compras superiores a 10 kg. semanales)

Si se evalúa sólo el segmento objetivo, se busca una distribución intensiva estableciendo objetivos de cobertura del 100% de dicho mercado.

Esta estrategia permite obtener una cobertura del mercado que garantiza una rentabilidad a la empresa, con un mayor control sobre el canal y a un menor costo que la distribución intensiva,

Los márgenes que tendrán los distribuidores en el canal indirecto serán del 20%.

Se asume que las ventas de este canal representan el 5% de las ventas totales.

Actividades a realizar

(1) Actualizar la Base de Datos de Clientes actuales y Potenciales

La cartera actual de clientes de la empresa, presenta una serie de deficiencias que deberán corregirse, tales como:

1. Datos incompletos en lo que respecta a números telefónicos, condiciones de venta, nombre del encargado de compras; promedios de compra, fecha de la última compra, etc. Actualmente la información de los clientes no se encuentra organizada y no permite tomar decisiones en forma ágil y oportuna.
2. Se encuentran sólo los clientes que son atendidos por la empresa. Para asegurar una cobertura de visita del 100% se deberán incorporar tanto los clientes actuales como los potenciales, compren o no. La incorporación de los clientes que actualmente no compran, permitirá a la empresa identificarlos y saber las razones por las cuales prefieren las marcas de la competencia.
3. Mantener actualizada la base de datos, exigiendo a los vendedores en forma constante una depuración de los clientes cuyos locales se encuentren cerrados, así como una actualización de datos en el caso de nuevos locales. La actualización de la base de datos se deberá realizar a partir de noviembre del 2,004 asegurando un Padrón de clientes actualizado a comienzos del año.

Reestructuración de Territorios

La organización actual de la fuerza de ventas en el canal de negocios permite llegar a atender a 448 negocios. Se plantea incrementar la cobertura de clientes a 650 clientes

	Actual	Proyectado
No.Clientes	448	650
Frecuencia de compra semanal	1.2	2.1
No. Entregas semanales	537.6	1,365
Capacidad de visita diaria	36	37
Capacidad de visita semanal	216	222
No.Vendedores necesarios	2	6

En la nueva organización, se deberán establecer seis rutas de reparto, cada una de ellas tendrá un repartidor-cobrador. El número de pedidos a entregar para cada repartidor será aproximadamente 37 clientes

Con esta nueva organización, se optimizaría los tiempos de entregas de los repartidores Para esto se debe contar con el alquiler de cuatro vehículos adicionales de reparto. La organización de territorios permitirá ampliar la cobertura del mercado en un 45%.

Al interior de las zonas se deberán diseñar días de visita que permitan distribuir la cantidad de clientes asignada a cada vendedor en forma homogénea.

Estos cambios deberán realizarse durante el mes de diciembre de 2004 e implementarse a partir de la primera semana de enero de 2005. La

reestructuración de territorios estará a cargo del gerente de ventas en estrecha coordinación con los vendedores. Se deberá considerar en el diseño la evaluación de los potenciales de venta de cada territorio.

8.7.2. Administración de ventas

Pronóstico de Ventas 2,005

El pronóstico de ventas para el 2,005 ha sido calculado en aprox. US\$1,680,000 dólares, el sustento que explica el crecimiento aprox. En 25% es explicado en el siguiente cuadro.

Proyección 2,005	Kg.(2,004)	% Incremento	Kg.(2,005)	US\$ (2,005)
(1) Cadenas de Supermercados	120,000	30%	156,000	719,308
(2) Detallistas y Negocios	39,000	40%	54,600	251,758
(3) Venta Oficina (Mayoristas y Público en general)	20,250	100%	40,500	186,744
(4) Delivery	750	20%	900	4,150
TOTAL LIMA : Mozzarellas Arequipa+Almacenes Arequipa	180,000	40%	252,000	1,161,960
Lácteos	108,000		108,000	497,983
Restaurant				20,747
TOTAL AREQUIPA: Almacenes Arequipa	108,000	0	108,000	518,730
VENTAS TOTALES (Mes)	288,000	25%	360,000	1,680,689

- | |
|--|
| (1) Expansión a la cadena Wong
(2) Mayor cobertura a través de una marca de precio (Mozzarella Bianca)
(3) Apertura de 4 tiendas adicionales en Lima
(4) Mayor difusión a través de volanteos |
|--|

Tipo de cambio estimado = 3.47

Cuadro 16 Proyecciones de Venta 2,005

Los pronósticos de ventas por líneas proyectados para el 2,005 se establecen en el siguiente cuadro:

Cuadro 17. Proyección de Ventas por líneas

Línea	Tipo	Composición %	US\$ (2,005)
Quesos	Mozarella	22.4%	377,096
	Fresco	14.2%	238,686
	Paria	10.2%	170,894
	Ricotta	9.5%	159,595
	Provolone	4.5%	74,854
	Tipo Suizo	3.6%	60,731
	Dambo	6.9%	115,812
	Parmesano	1.8%	31,072
	Cottage (Cabaña)	0.6%	9,886
	Fundido	1.8%	31,072
	Mantecoso	1.2%	19,773
	Gouda	1.8%	29,659
	Edam	1.3%	21,185
	Mascarpone	2.9%	49,432
	Gruyere	0.6%	9,886
	Casero	0.8%	12,711
	Total Quesos	84.0%	1,412,344
Yogurt	Natural	1.9%	32,484
	Saborizado	3.3%	55,081
	Frutado	4.4%	73,442
		Total Yogurt	9.6%
Mantequilla	Mantequilla	3.5%	59,318
Otros Derivados	Dulce de Leche	1.3%	21,185
	Sour Cream	0.5%	8,474
	Fudge	0.7%	11,299
	Crema de Leche	0.4%	7,062
		Total Otros derivados	2.9%
TOTAL			1,680,689

Esta cifra de venta deberá descomponerse en cuotas mensuales por zona y por tipo de presentación tomando en cuenta los potenciales de venta de cada zona

Política de Ventas

Para lograr los objetivos, las políticas de venta que la empresa considera son:

- 5% de descuento para compras al contado de cualquiera de las dos marcas
- Crédito a 15 días para el nicho gourmet.

- Crédito a 7 días para el nicho no gourmet.
- Se realizará un mínimo de 40 visitas por repartidor.

Tamaño de la fuerza de ventas

A partir del mes de enero de 2005 se ha estimado el establecimiento de cuatro zonas territoriales, las mismas que deberán implementarse ese mismo mes.

Con esta nueva organización de ventas, se cambiará el sistema actual de reparto (02 rutas) por uno de 06 rutas pudiendo coberturar los 650 negocios heavy e intensivos de Lima Metropolitana.

Capacitación

Para el segmento que atendemos es fundamental contar con una fuerza de ventas capaz de comunicar los beneficios de nuestro producto y de retroalimentar a la empresa con información del mercado, Es por esto que se prevé realizar durante 2,005 dos cursos de capacitación

Los objetivos del entrenamiento y la capacitación deberán estar dirigidos a:

- Mejorar el servicio brindado a los clientes.
- Mejorar las técnicas de venta e implementar los indicadores de gestión de ventas.

- Conocer las ventajas diferenciales de nuestro producto, establecer una adecuada comunicación.

Sistema de compensación

Se observó una correcta asignación del sistema de compensación 100% variable en función a sus cuotas de ventas:

Sistema de información

Para finales del 2,004 se deberá implementar un sistema de información de ventas que permita en forma automatizada obtener información oportuna para la toma de decisiones:

- Evaluar los indicadores anteriormente definidos.
 - Estadísticas de ventas por producto, tipo de presentación, zona de venta, cliente y tipo de negocio,
 - Historia y promedio de ventas por cliente.
 - Saldos y niveles de crédito por cliente.
 - Forma de venta: porcentaje de la venta al contado, porcentaje de la venta al crédito.
 - Estructura de la venta por canal: porcentaje mayorista; porcentaje canal directo.
 - Históricos de cumplimientos de estimados.

- Controles de venta según la categoría del cliente (Gourmet y No gourmet),
- Controles de venta por vendedor.
- Precio promedio de venta por producto
- Rentabilidad por producto.
- Comparativo de los datos anteriormente descritos con el mismo mes del año anterior.
- Histórico de ventas de 10s últimos 24 meses por cliente.
- Estimado de las ventas para los próximos 12 meses.
- Comparativo de la proyección con las ventas reales.
- Indicador de Stock de mercadería por presentación y por marca.
- Indicador de Productos en proceso

8.8. Estado de ganancias y pérdidas

Para el año 2,005 se espera obtener una utilidad operativa de US\$ 257,753, cifra que representa un 15.3% de las ventas totales como consecuencia de la reducción de los descuentos y la introducción de la marca Mozzarella Bianca con costos de producción más bajos.

Asimismo, para el mismo año se espera que las ventas brutas se incrementen en un 25% con respecto al año anterior, alcanzando una reducción de 5% del ratio costos de ventas/ventas brutas.

Los gastos de Marketing proyectados para el 2,005 representarán un 2.7% de las ventas brutas, los mismos que incluyen: el nuevo material publicitario, y tres estudios de investigación a realizar durante el primer año.

Se proyecta que los gastos de ventas representen un 11% de las ventas brutas

Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectados US\$				
	Proy. 2004	%	2005	%
Ventas Brutas	1,348,703	100.0%	1,685,879	100.0%
Descuentos	94,409	7.0%	84,294	5.0%
Ventas Netas	1,254,294		1,601,585	
Costo de Ventas	890,144	66.0%	1,030,072	61.1%
Utilidad Bruta	364,150		571,513	
Gastos administrativos	75,384	5.6%	83,760	5.0%
Gastos de marketing	21,000	1.6%	45,000	2.7%
Gastos de ventas	143,200	10.6%	185,000	11.0%
Utilidad Operativa	124,566	9.2%	257,753	15.3%

Capitulo 8. CONTROLES AL PLAN OPERATIVO

9.1 Control de precios

Se utilizará a la fuerza de ventas como fuente de información de los precios de las marcas competidoras, -descuentos, bonificaciones, etc.

9.2 Control de comunicación

Para controlar el objetivo de alcanzar un 80% de recordación de marcas, el control se realizará a través de estudios de investigación cada 6 meses, que permitan cuantificar los resultados obtenidos.

El servicio ofrecido se medirá a través de entrevistas periódicas (trimestrales) realizadas por la propia compañía, y que estarán a cargo del gerente.

9.3 Control y Gestión del canal de distribución

Se deberá evaluar constantemente las siguientes variables:

- La cartera de clientes: controlando mensualmente las variaciones de altas y bajas, manteniendo actualizada la base de clientes. Este porcentaje con respecto al número de clientes de la zona será un indicador del trabajo de actualización que realizan los vendedores.
- La cobertura de visita: se deberá establecer un formato que indique la programación de visitas del día versus las visitas efectuadas, en el caso que las visitas no sean positivas se deberá consignar el motivo de no atención al cliente, debiendo el Gerente supervisar el incumplimiento de visitas de los vendedores. Este indicador permitirá establecer el cumplimiento al objetivo de cobertura propuesto.
- Cada mes se deberá evaluar el número de visitas que realizan los vendedores por día y el número de clientes por zona con la finalidad de corregir excesos u holguras en la programación de las visitas.
- La Intensidad de visita: el número de visitas a realizar por cliente estará en constante evaluación tomando en cuenta el número de compras que realiza en la semana, controlando ambas variables se podrá establecer el número de visitas óptimo por cliente.
- El servicio prestado por el distribuidor: la evaluación de la labor del distribuidor se deberá efectuar visitando los negocios atendidos por el mismo y midiendo el grado de satisfacción del servicio proporcionado.

- Esta evaluación deberá realizarse por el Gerente de la empresa.

9.4 Control de Administración de ventas

Se deberá implementar informes que permitan controlar las siguientes variables:

Cumplimiento de visitas: se analizará el número de visitas programadas por vendedor y el número de visitas realizadas para establecer la cobertura de ventas. Así mismo los vendedores deberán indicar los motivos de no compra del cliente, así como los motivos de no visita.

Efectividad de ventas: Este análisis permite medir el porcentaje de los clientes que han realizado compras tomando en cuenta las visitas programadas. Este indicador nos permite medir la diferente performance entre uno y otro vendedor, así como detectar variaciones en las intensidades de compra.

Efectividad de cobranzas: Permite medir el porcentaje de las cobranzas realizadas versus las programadas. Este indicador asegura la liquidez de la empresa y evita el incremento de su cartera pesada.

Antigüedad del Crédito: Este indicador muestra la antigüedad promedio en días de todas las facturas asignadas por un vendedor a la fecha.

Rotación del Crédito: Este indicador nos permitirá evaluar si nuestra política crediticia de 15 días se viene cumpliendo.

Pedidos devueltos: El porcentaje de los pedidos devueltos en relación a los pedidos efectuados, indirectamente permite medir el grado de insatisfacción generado por el producto así como el motivo de la devolución.

Estimado versus ventas: Este control se deberá efectuar en forma diaria, tomando en cuenta la cuota del mes del vendedor y el porcentaje de la venta promedio que necesita para alcanzar el estimado total. El seguimiento a las variaciones de las cuotas permitirá establecer los correctivos necesarios antes de finalizar el mes.

Para controlar las variables de servicio, se deberá:

Realizar evaluaciones trimestrales a los clientes, proporcionándoles un cuestionario que será recabado por la fuerza de ventas, una vez llenado por los encargados de los negocios.

Efectuar visitas periódicas y mantener la comunicación entre el gerente y los encargados de compras del negocio.

Realizar dos estudios de investigación en los meses de marzo y septiembre que permitan medir y comparar las diferentes variables por zonas de venta y poder controlar la participación, calificación del servicio intensidad de la visita, entre otros.

CONCLUSIONES

- Se identificó como problema principal de la empresa, el diseñar estrategias de crecimiento que permitan asegurar una mayor rentabilidad y las acciones de marketing mix que ésta deberá realizar para posicionarse adecuadamente.
- La investigación exploratoria permitió conocer las características de los clientes así como los problemas que enfrenta la empresa en lo que a servicio se refiere. Asimismo esta investigación permitió identificar el segmento más rentable dentro del canal de negocios para posteriormente adecuar la distribución de la empresa. Asimismo la investigación permitió establecer que los elementos más importantes al momento de elegir una marca son el factor precio y el factor calidad.
- El análisis FODA en el sector lácteos nos permitió identificar que el sector de lácteos es un sector de riesgo moderado, caracterizado por los bajos márgenes de la industria debido a: i) elevada competencia al interior del sector y ii) reducido valor agregado de sus productos. Este análisis nos muestra que la elevada competencia se ha reflejado en una tendencia a la baja de los precios en términos reales. El impacto de tal tendencia ha

afectado en mayor medida a las empresas de menor tamaño, que suelen tener menos recursos para invertir en el mejoramiento de la eficiencia de sus procesos productivos y que no pueden aprovechar las economías de escalas.

- El análisis de las "5 fuerzas competitivas" son consistentes con el resultado del análisis FODA, mostrándonos que el mayor problema de la industria se encuentra en la elevada rivalidad interna y, el poder de negociación de los proveedores. De este análisis se deduce que el énfasis de las empresas del sector deberá concentrarse en obtener un alto grado de competitividad en costos, mantenerse al tanto en las preferencias del mercado y continuar con altos niveles de calidad.
- La prueba de producto efectuada validó la hipótesis que la marca "Mozzarellas Arequipa" tiene una ventaja comparativa en los negocios y asimismo rechazó la hipótesis que los negocios estarían dispuestos a pagar un precio "adicional" por la calidad, refiriéndose específicamente a los negocios no gourmets. Este último punto nos impulsó a lanzar una marca de precio para este segmento.
- El análisis FODA y el análisis de atractividad – competitividad para la empresa también conducen a buscar una mayor rentabilidad empleando como estrategia básica la concentración y como estrategia de crecimiento la penetración de mercado.

- Los principales objetivos del Plan de Marketing para el próximo año buscan alcanzar un crecimiento de ventas del 25% y una rentabilidad operativa del 15%. Para lograr estos objetivos la empresa deberá incursionar en la cadena de tiendas Wong, deberá captar el segmento de negocios actualmente no atendido y expandir las tiendas de venta directa a los consumidores.
- Considerando los resultados de la prueba de producto, se establecen como estrategias generales el reposicionamiento de la marca “Mozzarellas Arequipa” como producto premium en el nicho gourmet y la extensión de línea a través de una segunda marca llamada “Mozzarella Bianca” en el nicho no gourmet en el canal de negocios.
- El análisis de producto permitieron diseñar las principales acciones a efectuar en el 2,005, consistiendo principalmente en la búsqueda de una nueva marca (nombre) para el segmento premium y el lanzamiento de una nueva marca “Bianca” para los buscadores de precio. Así mismo se deberá enfatizar en la puntualidad y entrega de producto.
- La política de precios seguirá una fijación de los mismos en función a la competencia considerando como referencia los precios de la competencia. La marca de Precio deberá ubicarse un 15% por debajo de la marca Premium”.
- El análisis de las características del producto, de los compradores y de la empresa permiten seleccionar como mejor alternativa un canal directo para el 95% de las ventas y un canal indirecto corto para el 5% restante en el canal de negocios.

- Se considera una estrategia de comunicación personalizada, a través de la fuerza de ventas, dado el tipo de clientes de negocios, que requieren una argumentación racional y asociada a la generación inmediata de pedidos.
- Para lograr los objetivos de ventas en el canal de negocios se deberá ampliar la distribución a través de la contratación de 4 unidades de reparto adicionales.

RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones desarrolladas en el presente plan de marketing están dirigidas a mejorar los procesos de administración de ventas de Mozzarellas Arequipa, y se pueden resumir en:

- La reestructuración de territorios permitirá reducir la actual capacidad “ociosa” de las unidades de reparto y optimizar los tiempos de visitas de los vendedores.
- La actualización continua de la base de datos permitirá contar con una fuente de información que permita tomar decisiones en forma ágil y oportuna.
- La capacitación del personal de ventas permitirá comunicar los beneficios de los productos y asimismo retroalimentar a la empresa con información proveniente del mercado.
- El sistema de comprensión motivará el incremento de ventas que se busca alcanzar.

- El sistema de información busca controlar los alineamientos establecidos y proporcionar las estadísticas para una adecuada toma de decisiones.
- El papel del gerente deberá ser proactivo, supervisando y controlando los indicadores de gestión de ventas y estableciendo contactos continuos con los clientes.

BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, Rolph, Joseph HAIR y Alan BUSH
"Administración de Ventas" 1995. 2ª. Ed.. México

STATON, William, Michael ETZEL, Bruce WALKER.
"Fundamentos de Marketing"1992. 9ª. Ed.. México

APOYO OPINION Y MERCADO.
"Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2,004" pág. 29-30, pág.51

BANCO WIESE SUDAMERIS
"Reporte sectorial Mayo 2,002"

KLEPPNER, Otto.
"Publicidad" 1986. . México

KOTLER, Philip.
"Dirección de la Mercadotecnia" 1993. 7ª. Ed.. México

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG.
"Fundamentos de Mercadotecnia" 1991. 5ª. Ed.. México

LEHMANN, Donald R
"Investigación y Análisis de Mercado" 1994. 2ª. Ed.. México.

MACROCONSULT
"Análisis y perspectivas de la industria de productos lácteos" Mayo 2,002 pag. 1 -
13

MAXIMIXE

“Riesgos de Mercado” Diciembre 2,003 pág. 91-104
“Sector Agropecuario” Mayo 2,004

MEMORIA GLORIA
Memoria Anual 2,003

MEMORIA LAIVE
Memoria Anual 2,003

MALHOTRA, Naresh K.
“Investigación de Mercados – un enfoque práctico” 1997 2ª. Ed. México

POPE, Jeffrey L
“Investigación de Mercados – Guía maestra para el profesional” 1996. 10ª
Colombia

BIBLIOGRAFIA EN INTERNET

BOLETIN VIDA LACTEA
Boletín Vida Láctea. No. 16 Marzo 2,004
<http://www.coepes.org.pe/cendoc/cultivos/leche/vidalactea.htm>

FAO
<http://www.fao.org>.

MINISTERIO DE AGRICULTURA
“Diagnóstico de la cadena agroalimentaria de lácteos en el Perú y análisis de los factores determinantes de su competitividad”, Dirección General de Promoción Agraria, Ministerio de Agricultura,
Dirección General de Información Agraria (MINAG)
http://www.portalagrario.gob.pe/dgpa_lácteos_cad.shtml (cifras al 2,001)

ANEXO:

PRUEBA DE PRODUCTO

INDICE

ANTECEDENTES

EL PROBLEMA DE MARKETING

ALTERNATIVAS DE ACCION

HIPOTESIS

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

NECESIDADES DE INFORMACION

METODO DE INVESTIGACION

MARCO MUESTRAL

SELECCIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

RESTRICCIONES DE LA PRUEBA

CUESTIONARIO

INTERPRETACION DE RESULTADOS

VALORACION DE ATRIBUTOS PRINCIPALES

ATRIBUTOS DIFERENCIADORES POR MARCA

VENTAJA DIFERENCIAL

INFLUENCIA DE LAS MARCAS

PRECIO ADICIONAL QUE ESTAN DISPUESTOS A PAGAR

CONCLUSIONES

CUESTIONARIO DE LA PRUEBA

PRUEBA DE PRODUCTO

ANTECEDENTES

Mozzarellas Arequipa, es una marca que tiene reconocimiento en el segmento de negocios. Este segmento se caracteriza por una fuerte competencia, con la presencia de muchas marcas y de diferentes calidades en producto y precio.

Actualmente la marca Mozzarellas Arequipa, goza de “cierta” preferencia en la calidad de su producto.

EL PROBLEMA DE MARKETING

El problema define:

Poder determinar ¿Qué estrategias deberá la empresa realizar para incrementar su participación de mercado?

¿Qué estrategias de Producto deberá la empresa realizar para diferenciarse de la competencia? y ¿Qué características del mismo deberán tomarse en cuenta para poder elaborar el mensaje de Comunicación?

ALTERNATIVAS DE ACCION

Se considera las siguientes alternativas:

De producto:

1. Sin modificar las características del producto, posicionar a Mozzarellas Arequipa como producto “Premium”, en base a la calidad de su producto.
2. Modificar las características actuales del producto para poder posicionarla como Producto “Premium”.
3. Lanzar una nueva marca de mozzarella, de una menor calidad y mantener a Mozzarellas Arequipa, como Premium.

De comunicación:

1. Elaborar la estrategia de comunicación tomando en cuenta las características más reconocidas del producto.

De precio:

1. Disminuir los precios de Mozzarellas Arequipa para llegar a los compradores que buscan economía (mediante una reformulación del producto que permita una disminución de costos).
2. Llegar al segmento de compradores que buscan economía a un precio razonable para ellos a través de otro producto.
3. Definir para Mozzarellas Arequipa una estrategia de precios Premium, acorde con su posicionamiento.

HIPOTESIS

Se plantea como hipótesis:

- “Mozzarellas Arequipa es una marca que tiene una ventaja diferencial característica principal en sabor que las otras marcas.”
- “Los negocios están dispuestos a pagar un precio significativamente mayor por una mozzarella de calidad”.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

1. Evaluar la importancia de los atributos de un queso mozzarella, buscados por los compradores de negocios.
2. Determinar si la Marca “Mozzarellas Arequipa” tiene una ventaja diferencial en cuanto a las características del producto en los negocios.
3. Identificar la(s) característica(s) en las que Mozzarellas Arequipa se distingue de su competencia.

NECESIDADES DE INFORMACION

- Valoración de los principales atributos buscados de una mozzarella por los compradores.
- Evaluar la preferencia de marca de los siguientes atributos: sabor, gratinado, elasticidad-rendimiento y color.
- Evaluar la preferencia global del producto.
- Conocer el peso que tiene la marca en la preferencia por una determinada mozzarella.
- Conocer el nivel de precio que están dispuestos a pagar los clientes por una mozzarella de su preferencia.

METODO DE INVESTIGACION

Se ha escogido el método cuantitativo, que será realizado a través de pruebas ciegas de 3 productos.

MARCO MUESTRAL

Se define como marco muestral los negocios de NSE A y B que utilizan mozzarellas para la preparación de diferentes platos; entre los que se encuentran: Pizzerías, Hoteles 4 y 5 estrellas, Restaurantes, Cafés.

SELECCIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Mediante un muestreo simple no aleatorio, se ha seleccionado 20 negocios, dividiéndolos según el tipo de local, así mismo fueron agrupados según la clasificación “Gourmets” y “No Gourmets”. Se define como gourmets a los negocios que compran mozzarella exigiendo una elevada calidad y utilizan mozzarella como ingrediente de platos de alta cocina y a los no gourmets como aquellos que ofrecen platos de preparación más sencilla.

Se dirigió el estudio a los encargados de compras, administradores y chefs de los distintos locales.

Se tiene una muestra reducida, cuya validez se centra más en lo informativo y descriptivo.

TIPO DE NEGOCIO	# DE NEGOCIOS	GOURMET (11)	NO GOURMET (9)
PIZZERIAS	8	1. Donatello 2. La Linterna 3. La Picolina 4. El Italiano	1. La Romana 2. Torriceli 3. Q'Pizza 4. La Glorietta
RESTAURANT	6	5. Astrid y Gastón 6. Le Bistrot 7. Don Vitto	5. Fredos 6. Henrys 7. El Manolos
CAFES	4	8. Bohemia 9. La Tiendecita Blanca	8. El Gato Pardo 9. Arango
HOTELES	2	10. Oro Verde 11. Las Américas	

La selección de la muestra considera para las pizzerías, restaurantes y cafés la misma cantidad de entrevistados tanto para la clasificación Gourmets y No Gourmets a fin de comparar en igualdad de condiciones los resultados de ambos grupos.

La elección del tamaño de la muestra está condicionada, al presupuesto para realizar la investigación.

RESTRICCIONES DE LA PRUEBA

Los resultados serán descriptivos y no representativos del universo de negocios, dado el número reducido de la muestra, sin embargo, permitirá profundizar las opiniones de los clientes entrevistados.

DESCRIPCION DE LA PRUEBA

Se ha escogido 3 marcas para las pruebas ciegas de las 12 marcas existentes en el segmento de negocios:

1. Mozzarellas Arequipa
2. Laive
3. Bonlé

Se ha escogido las marcas Laive y Bonlé a fin de comparar a Mozzarellas Arequipa con 2 de las marcas más conocidas y así poder evaluar el peso de la marca al momento de la preferencia por el producto.

También se optó por evaluar aquellas marcas más accesibles si se tiene en cuenta que la venta de muchas de las marcas sólo se venden a los negocios y en volúmenes grandes.

Una de las razones de la elección del número de marcas son las restricciones económicas para realizar la prueba.

La prueba consiste en una comparación simultánea de las 3 marcas. Este método nos permite:

1. Obtener resultados de una forma práctica.
2. Comparar eficientemente las 3 marcas en igualdad de condiciones.
3. Una mayor economía de la prueba.

Los atributos de evaluación han sido escogidos de entrevistas realizadas a los negocios mediante el método de encuestas y entrevistas personales.

- Primero: se comparan los productos por su atributo fácilmente observable como es: el color.
- Segundo: se realiza una prueba en el horno de las cuatro marcas, colocando igual cantidad de mozzarella en una masa de pizza* y se evalúan los atributos de: elasticidad-rendimiento y gratinado.
- Tercero: se prueban las marcas y se define la preferencia por el sabor.
- Cuarto: se determina una preferencia general por una determinada marca.
- Quinto: se determina la influencia de la marca al tomar una decisión de compra de un queso mozzarella.

- Sexto: se determina el nivel de precio que estarían dispuestos a pagar por la marca preferida.
 - Se eligió la masa de pizza ya que permite observar los atributos de elasticidad-rendimiento, por tratarse de una superficie lisa y que puede ser partida con facilidad. Así mismo facilita un horneado uniforme.

-

CUESTIONARIO

Las preguntas iniciales, contemplan una escala del 1 al 7, solicitando al entrevistado, otorgar un peso a los atributos de sabor, gratinado, elasticidad y color. Esto permite establecer la importancia otorgada a cada atributo y luego evaluar la ponderación de cada una de las 3 marcas en relación a los atributos definidos (Sabor, Elasticidad, Gratinado, Color).

Se finaliza con preguntas de opción múltiple que permiten de manera sencilla, evaluar el peso de la marca ligándola al producto preferido y dos preguntas abiertas para indagar los precios pagados actualmente así como, la diferencia que estarían dispuestos a pagar por el producto preferido en la degustación.

INTERPRETACION DE RESULTADOS

VALORACION DE ATRIBUTOS PRINCIPALES

Los resultados obtenidos muestran que el atributo más valorado para los negocios es el sabor de la mozzarella, seguido de la elasticidad, el gratinado, siendo el color el atributo de menor importancia.

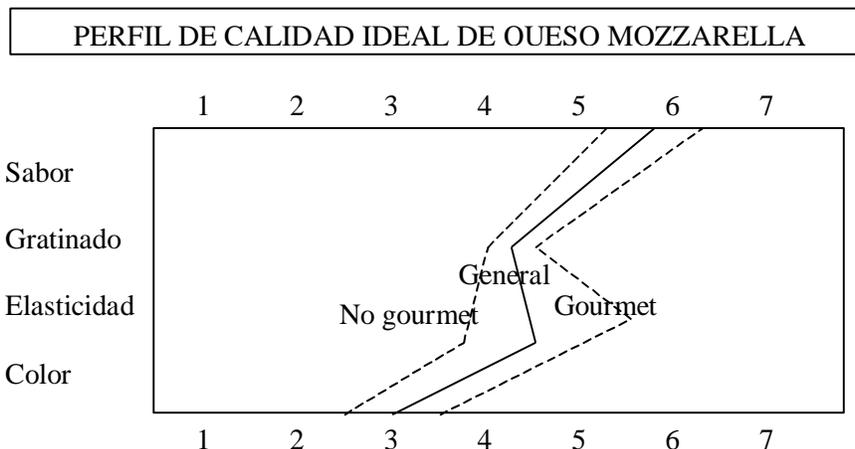
GOURMET	
Atributo	Valor
Sabor	6.18
Gratinado	4.73
Elasticidad	5.64
Color	3.18
# Pruebas: 11	

NO GOURMET	
Atributo	Valor
Sabor	5.56
Gratinado	4.11
Elasticidad	3.78
Color	2.56
# Pruebas: 9	

GENERAL	
Atributo	Valor
Sabor	5.9
Gratinado	4.45
Elasticidad	4.8
Color	2.9
# Pruebas: 20	

Un análisis de perfiles de la “percepción de cada la calidad ideal” manifiesta el mayor grado de exigencia en cada uno de los cuatro atributos para la categoría gourmet.

ATRIBUTOS



DIFERENCIADORES POR MARCA

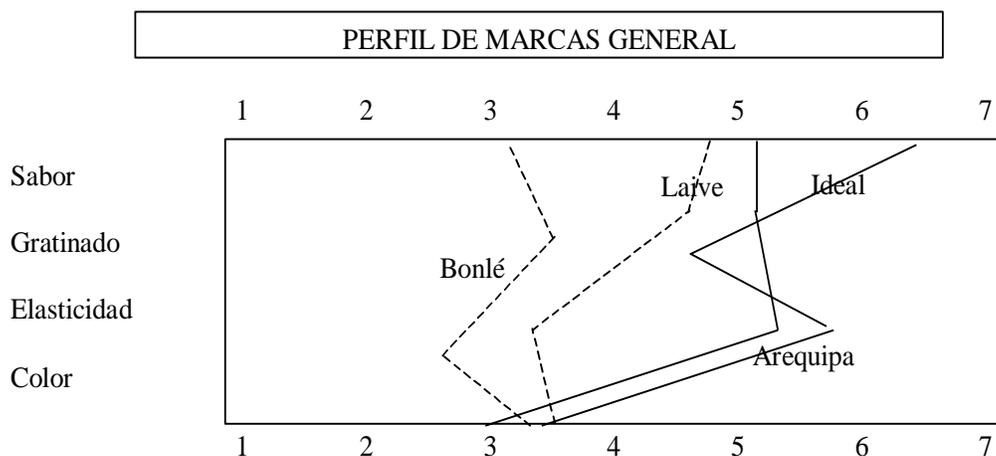
De los resultados generales de la prueba, se distingue:

1. Laive es la marca que obtuvo el calificativo de mejor color, con diferencias poco significativas del resto de marcas. En sabor fue calificada como la segunda mejor.

2. Mozz. Arequipa es la marca con un mejor gratinado, elasticidad y sabor, con diferencias más marcadas entre las otras marcas.
3. Bonlé en general fue percibida en cada uno de los atributos con la menor puntuación.

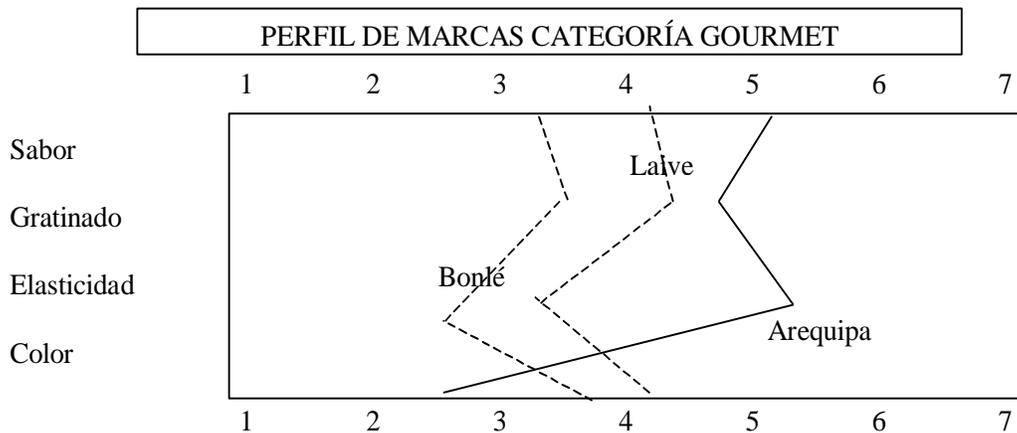
GENERAL				
Marca	Color	Gratinado	Elastic.	Sabor
Laive	3.90	4.40	3.85	4.45
Arequipa	3.15	5.15	5.30	5.15
Bonlé	3.65	3.75	2.95	3.15
# de Pruebas: 20				

De la comparación del perfil “ideal de calidad” versus el perfil obtenido de cada marca, se puede observar la clara diferencia de Mozzarellas Arequipa en los atributos de sabor y elasticidad.



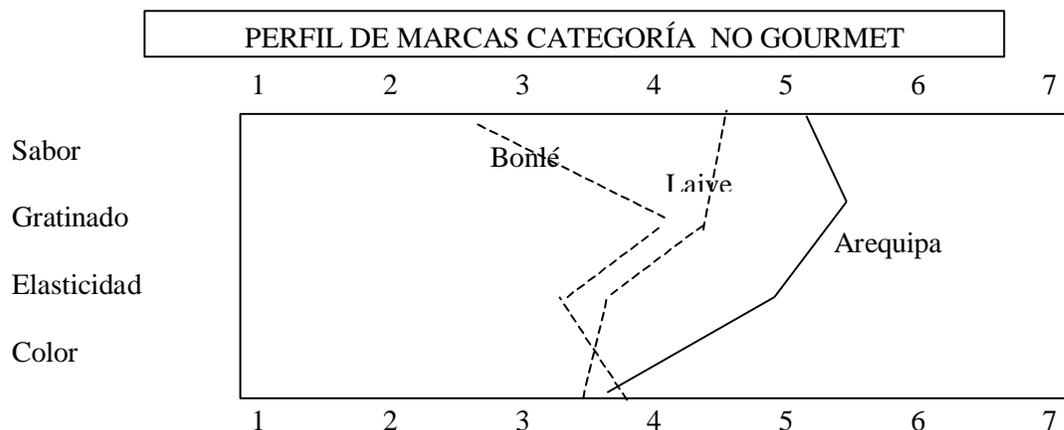
También se observa que la diferencia de la marca Mozzarellas Arequipa, es más acentuada en los negocios categorizados como Gourmets.

GOURMET				
Marca	Color	Gratinado	Elastic.	Sabor
Laive	4.18	4.36	3.82	4.27
Arequipa	2.73	4.91	5.55	5.18
Bonlé	3.45	3.45	2.45	3.45
# de Pruebas: 11				



En los negocios categorizados como No Gourmets, los atributos de color, gratinado y elasticidad no presentan diferencias significativas.

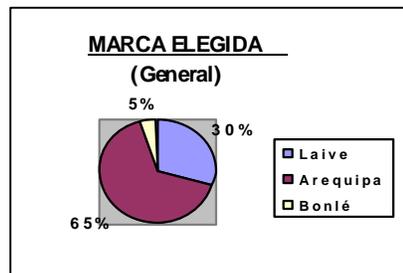
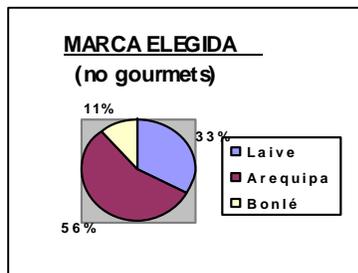
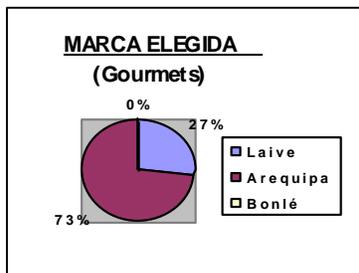
NO GOURMET				
Marca	Color	Gratinado	Elastic.	Sabor
Laive	3.56	4.44	3.89	4.67
Arequipa	3.67	5.44	5.00	5.11
Bonlé	3.89	4.11	3.56	2.78
# de Pruebas: 9				



VENTAJA DIFERENCIAL

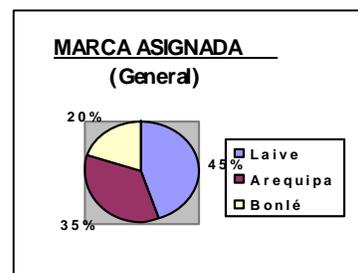
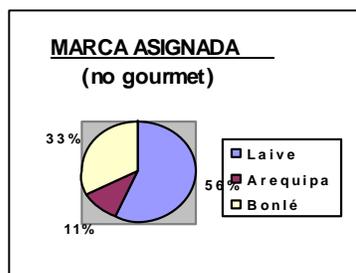
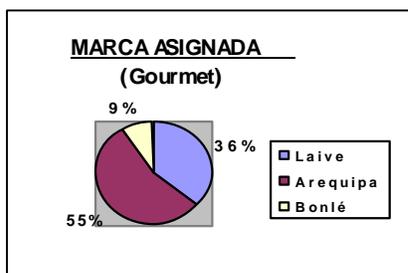
Los resultados de la prueba, muestran que Mozzarellas Arequipa tiene una ventaja diferencial de producto frente a las marcas Laive y Bonlé, alcanzando una mayor diferencia distintiva en los negocios gourmets que en los no gourmets.

GOURMET			NO GOURMET			GENERAL		
Marca	# resp.	%	Marca	# resp.	%	Marca	# resp.	%
Laive	3	27.0%	Laive	3	33.0%	Laive	6	30.0%
Arequipa	8	73.0%	Arequipa	5	56.0%	Arequipa	13	65.0%
Bonlé	0	0.0%	Bonlé	1	11.0%	Bonlé	1	5.0%
# de Pruebas: 11			# de Pruebas: 9			# de Pruebas: 20		



INFLUENCIA DE LAS MARCAS

Si bien la marca Mozzarellas Arequipa fue preferentemente escogida como la mejor marca, los resultados cambian ante la pregunta ¿Qué marca cree usted que seleccionó? Los resultados muestran la fuerte influencia de la marca Laive y la percepción de calidad, especialmente los no gourmets hacia la misma marca



Arequipa fue preferentemente escogida como la mejor marca, los resultados cambian ante la pregunta ¿Qué marca cree usted que seleccionó? Los resultados muestran la fuerte influencia de la marca Laive y la percepción de calidad, especialmente los no gourmets hacia la misma marca.

GOURMET	NO GOURMET	GENERAL
----------------	-------------------	----------------

Marca	# resp.	%	Marca	# resp.	%	Marca	# resp.	%
Laive	4	36.0%	Laive	5	56.0%	Laive	9	45.0%
Arequipa	6	55.0%	Arequipa	1	11.0%	Arequipa	7	40.0%
Bonlé	1	9.0%	Bonlé	3	33.0%	Bonlé	4	15.0%
# de Pruebas: 11			# de Pruebas: 9			# de Pruebas: 20		

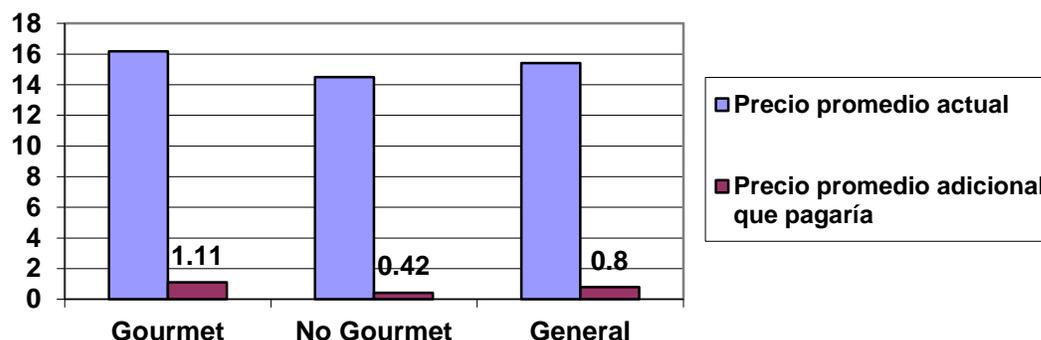
PRECIO ADICIONAL QUE ESTA DISPUESTOS A PARGAR POR UNA MOZZARELLA DE MEJOR CALIDAD

Las pruebas realizadas muestran que los precios adicionales que estarían dispuestos a pagar por la mozzarella seleccionada en promedio se encuentran entre S/.1.11 para los Gourmets y S/.0.42 para los No Gourmets; Cabe destacar que muchos negocios no estaban dispuestos a pagar un precio adicional por la mozzarella seleccionada como la mejor marca.

	Gourmet	No Gourmet	General
Precio promedio actual	16.18	14.49	15.42
Precio promedio adicional que pagaría	1.11	0.42	0.8
Precio promedio Total	17.29	14.91	16.22
# de Encuestados	11	9	20

En promedio, los negocios están dispuestos a pagar un 5% adicional al precio actual.

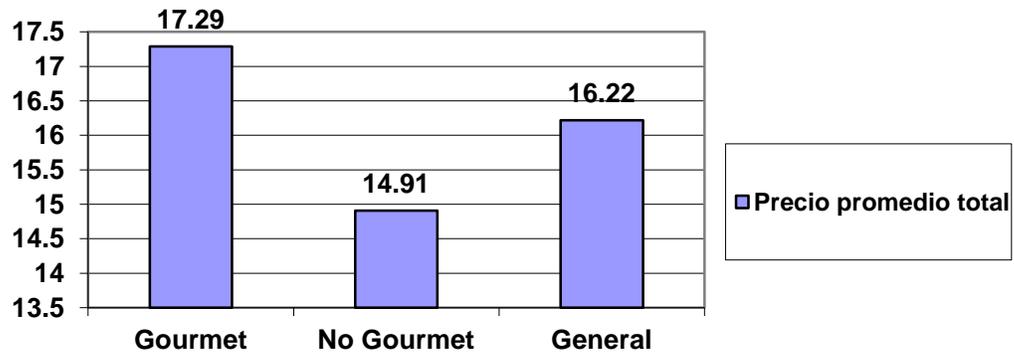
PRECIO ACTUAL E INCREMENTO



Comparando el precio actual de la Mozzarella Bola fresca y el incremento al que están dispuestos a pagar observamos que el precio promedio máximo para la categoría Gourmet sería de S/.17.29 soles y para la categoría No Gourmet sería

de S/.14.91; este último precio representa un –10% al precio actual de Mozzarellas Arequipa.

PRECIO DISPUESTO A PAGAR



CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos, podemos concluir que:

1. Mozzarellas Arequipa goza de una mayor calidad que las marcas comparadas, a pesar de tener una menor participación de mercado que Laive y una menor recordación que Bonlé. Se acepta la hipótesis que Mozzarellas Arequipa tiene una ventaja diferencial de producto.
2. Si bien los negocios están dispuestos a pagar un precio mayor, sólo los negocios de la categoría gourmet, permiten a Mozzarellas Arequipa posicionar su producto con precio Premium, siendo este segmento un segmento muy reducido. Se rechaza la hipótesis que los negocios están dispuestos a pagar un incremento significativo en los precios por una mozzarella de mejor calidad.
3. La estrategia de comunicación para la marca Mozzarellas Arequipa deberá resaltar los atributos diferenciadores de sabor y elasticidad, mostrados en la prueba.
4. Se manifiesta la fuerte influencia de la marca Laive y el posicionamiento de calidad que tiene, especialmente en los negocios categorizados como gourmets.
5. De los cuatro atributos analizados, los atributos más valorados por los negocios son el sabor, la elasticidad y el gratinado de la mozzarella.

PRUEBA DE PRODUCTO

Nombre del Local	:	_____
Tipo de Local	:	_____
Dirección	:	_____
Fecha	:	_____
Hora	:	_____
Nombre encargado	:	_____
de compras	:	_____ Cargo : _____
Clasificación	:	Gourmet _____ No. Gourmet : _____
Código	:	_____

1. ESTABLEZCA EL GRADO DE IMPORTANCIA QUE TIENEN LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS PARA DEFINIR UNA MOZZARELLA DE BUENA CALIDAD. (DONDE 1 SIGNIFICA QUE LA CARACTERISTICA ES POCO IMPORTANTE Y 7 QUE ES MUY IMPORTANTE)

- a) Sabor 1 2 3 4 5 6 7
- b) Gratinado 1 2 3 4 5 6 7
- c) Elasticidad 1 2 3 4 5 6 7
- d) Color 1 2 3 4 5 6 7

2. COMO CALIFICARIA EL COLOR DE LAS SIGUIENTES MOZZARELLAS?, CONSIDERANDO QUE 1 ES EL COLOR MENOS ATRACTIVO Y 7 COLOR MAS ATRACTIVO

- a) Marca A 1 2 3 4 5 6 7
- b) Marca B 1 2 3 4 5 6 7
- c) Marca C 1 2 3 4 5 6 7

A continuación se realizará una prueba en el horno, utilizando “las mismas cantidades” de mozzarella sobre una masa de pizza.

Luego de sacar la pizza del horno mostrarla y pasar a las preguntas 3 y 4.

3. COMO CALIFICARIA EL GRATINADO DE LAS SIGUIENTES MOZZARELLAS?, CONSIDERANDO QUE 1 NO ES UN BUEN GRATINADO Y 7 ES EL MEJOR GRATINADO.

- a) Marca A 1 2 3 4 5 6 7
- b) Marca B 1 2 3 4 5 6 7
- c) Marca C 1 2 3 4 5 6 7

4. COMO CALIFICARIA LA ELASTICIDAD-RENDIMIENTO DE LAS SIGUIENTES MOZZARELLAS? CONSIDERANDO QUE 1 NO ES UNA BUENA ELASTICIDAD-RENDIMIENTO Y 7 ES LA MEJOR ELASTICIDAD-RENDIMIENTO.

- a) Marca A 1 2 3 4 5 6 7
- b) Marca B 1 2 3 4 5 6 7
- c) Marca C 1 2 3 4 5 6 7

Luego de la degustación de las 3 marcas pasar a las preguntas 5 y 6.

5. COMO CALIFICARIA EL SABOR DE LAS SIGUIENTES MOZZARELLAS? CONSIDERANDO QUE 1 NO ES UN BUEN SABOR Y 7 ES EL MEJOR SABOR.

- a) Marca A 1 2 3 4 5 6 7
- b) Marca B 1 2 3 4 5 6 7
- c) Marca C 1 2 3 4 5 6 7

6. DESPUES DE HABER COMPARADO TODOS LOS ATRIBUTOS, CUAL DE LAS MOZZARELLAS TIENE PARA USTED LA MEJOR CALIDAD?

- a) Marca A
- b) Marca B
- c) Marca C

7. SI LE DIJERAMOS QUE USTED HA PROBADO LAS MARCAS LAIVE, MOZZARELLA AREQUIPA Y BONLE, CUAL DIRIA USTED QUE ES CADA UNA?

	Laive	Mozzarella Arequipa	Bonlé
a) Marca A			
b) Marca B			
c) Marca C			

8. CUANTO PAGA ACTUALMENTE POR EL KILO DE MOZZARELLA QUE COMPRA?

S/._____

9. CUANTO MAS ESTARIA DISPUESTO A PAGAR POR EL KILO DE MOZZARELLA QUE MAS LE AGRADO? (REFERIRSE A RESPUESTA DE LA PREGUNTA 7)

S/._____

AGRADECEMOS GENTILMENTE SU COLABORACION