

Universidad de Lima
Facultad de Administración
Carrera de Administración



PLAN DE MARKETING PARA RECUPERAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA LÍNEA DE CUBERTERÍA DE MOCHICA

Trabajo de investigación para optar la licenciatura en Administración

Elizabeth Gonzales Montoya
Código 20060495

Asesor

Rodolfo Munte Urrunaga

Lima – Perú
Diciembre de 2015



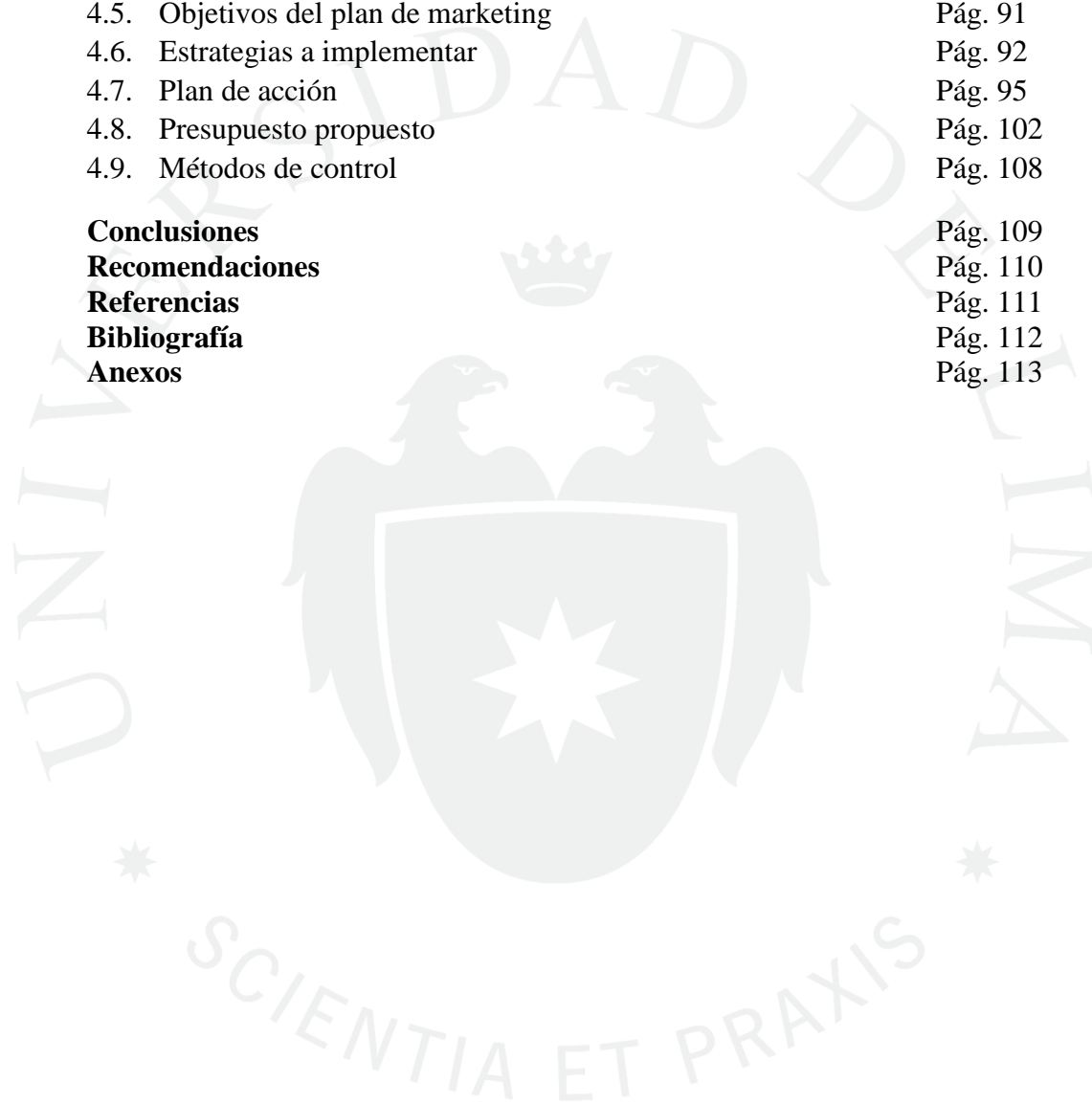


**PLAN DE MARKETING PARA RECUPERAR
LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA
LÍNEA DE CUBERTERÍA DE MOCHICA**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Pág. 9
CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO METODOLÓGICO	Pág. 10
1.1. Definición del problema	Pág. 10
1.2. Justificación del problema	Pág. 11
1.3. Objetivos	Pág. 12
1.3.1. Objetivo general	Pág. 12
1.3.2. Objetivos específicos	Pág. 12
1.4. Hipótesis	Pág. 13
1.4.1. Hipótesis general	Pág. 13
1.4.2. Hipótesis específicas	Pág. 13
1.5. Variables	Pág. 14
1.5.1. Clasificación y definición	Pág. 15
1.6. Metodología	Pág. 15
1.7. Universo y muestra	Pág. 16
1.8. Recolección de datos	Pág. 16
1.9. Plan de tabulación y análisis de datos	Pág. 17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	Pág. 18
2.1. El Plan de marketing	Pág. 20
2.2. Análisis situacional	Pág. 20
2.2.1. Análisis de la situación externa	Pág. 20
• Análisis del macro entorno	Pág. 20
• Análisis del micro entorno	Pág. 21
• Cinco fuerzas de Porter	Pág. 21
2.2.2. Análisis de la situación interna	Pág. 22
2.3. Diagnóstico de la situación	Pág. 22
2.4. Determinación de objetivos	Pág. 23
2.5. Elaboración y selección de estrategias	Pág. 23
2.6. Plan de acción	Pág. 25
2.7. Presupuesto	Pág. 26
2.8. Métodos de control	Pág. 27
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	Pág. 28
3.1. El Plan de marketing	Pág. 28
3.2. Productos que comercializa	Pág. 30
3.3. Producción nacional e importadores	Pág. 32
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING PARA RECUPERAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA LÍNEA DE CUBERTERÍA DE MOCHICA	Pág. 35
4.1. Antecedentes	Pág. 35
4.2. Resumen Ejecutivo	Pág. 36

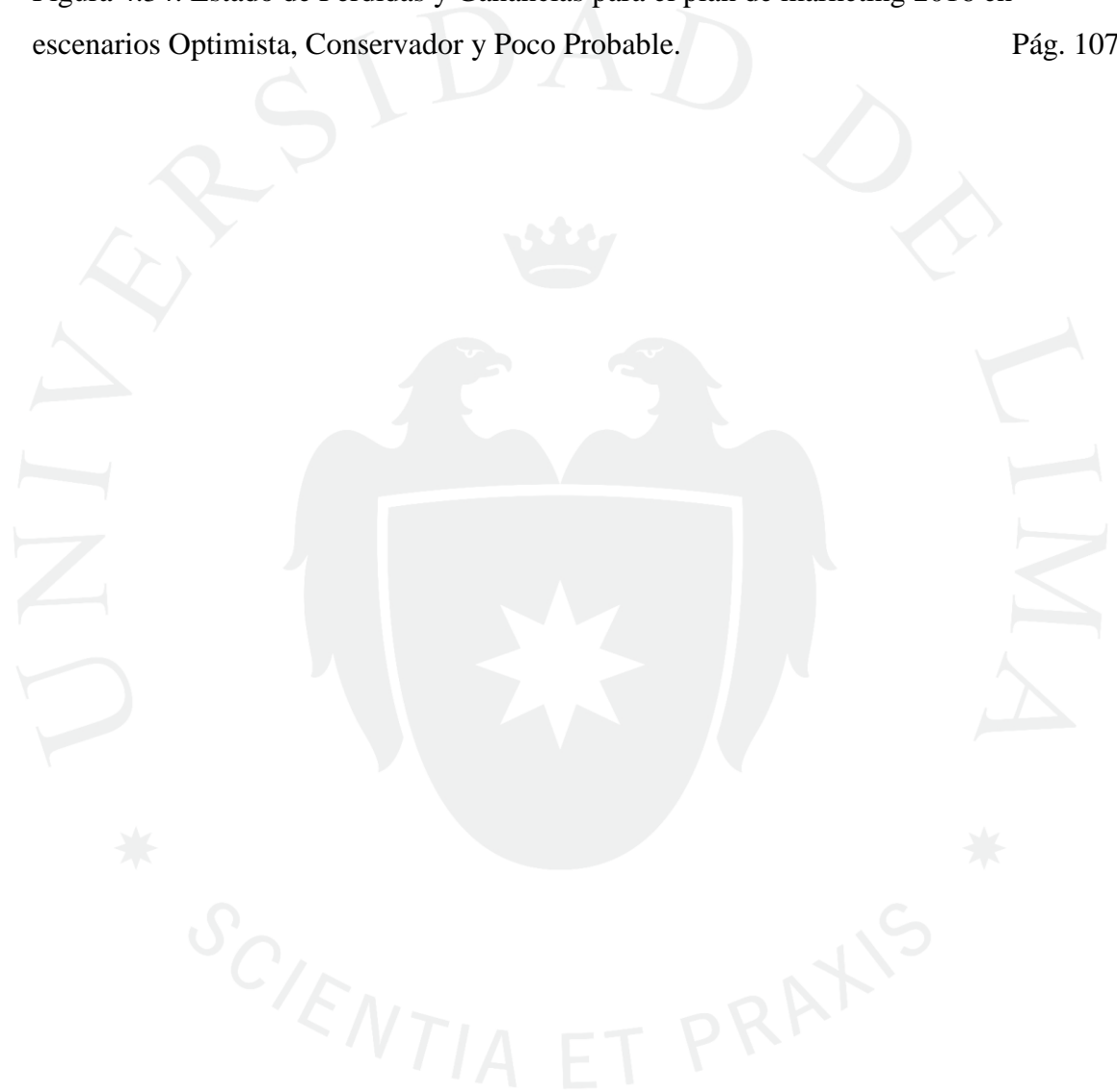
4.3. Análisis de la situación	Pág. 37
4.3.1 Análisis de la situación externa	Pág. 37
• Análisis del macro entorno	Pág. 37
• Análisis del micro entorno	Pág. 42
• Análisis de la empresa	Pág. 60
• Análisis del consumidor	Pág. 72
4.3.2 Análisis de la situación interna	Pág. 77
4.4. Diagnóstico de la situación	Pág. 88
4.5. Objetivos del plan de marketing	Pág. 91
4.6. Estrategias a implementar	Pág. 92
4.7. Plan de acción	Pág. 95
4.8. Presupuesto propuesto	Pág. 102
4.9. Métodos de control	Pág. 108
Conclusiones	Pág. 109
Recomendaciones	Pág. 110
Referencias	Pág. 111
Bibliografía	Pág. 112
Anexos	Pág. 113



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Estructura del plan de Marketing.	Pág. 19
Figura 3.1: Organigrama de la empresa Mochica.	Pág. 29
Figura 3.2: Organigrama del área de marketing de Mochica.	Pág. 29
Figura 4.1: Balanza comercial del Perú 2007-2015.	Pág. 37
Figura 4.2: Proyecciones macroeconómicas 2014-2019.	Pág. 38
Figura 4.3: Distribución por NSE en hogares 2005-2014.	Pág. 39
Figura 4.4: Población del Perú en hogares y habitantes.	Pág. 40
Figura 4.5: Crecimiento de la industria de menaje 2010-2015.	Pág. 43
Figura 4.6: Participación de mercado de Mochica 2010-2015.	Pág. 43
Figura 4.7: Crecimiento estimado de la industria de menaje 2015-2017.	Pág. 44
Figura 4.8: Principales importadores del mercado de menaje 2014-2015.	Pág. 45
Figura 4.9: Comparativo de participación de mercado por empresa 2010-2015.	Pág. 47
Figura 4.10: Crecimiento de mercado de menaje por líneas 2010-2015.	Pág. 49
Figura 4.11: Participación de mercado de Mochica por líneas 2010-2015.	Pág. 52
Figura 4.12: Participación de mercado de empresas 2015.	Pág. 53
Figura 4.13: Crecimiento de importaciones canal moderno 2010-2015.	Pág. 54
Figura 4.14: Participación de las importaciones CM por empresa 2015.	Pág. 55
Figura 4.15: Histórico de ventas de la empresa Mochica.	Pág. 61
Figura 4.16: Estructura de canales de distribución Mochica 2015.	Pág. 62
Figura 4.17: Distribución de ventas por canal de distribución de Mochica.	Pág. 63
Figura 4.18: Distribución de ventas del canal tradicional de Mochica.	Pág. 64
Figura 4.19: Histórico de ventas por canal de distribución de Mochica.	Pág. 67
Figura 4.20: Histórico de ventas por canal, excluyendo Mayoristas Lima.	Pág. 67
Figura 4.21: Participación por línea de producto de Mochica 2015.	Pág. 69
Figura 4.22: Evolución de ventas de la línea de Cubiertos 2010-2015.	Pág. 69
Figura 4.23: Evolución de ventas por sublíneas de Cubertería 2013-2015.	Pág. 70
Figura 4.24: Edad Promedio del Ama de Casa.	Pág. 73
Figura 4.25: Ocupación del Ama de Casa por NSE.	Pág. 73
Figura 4.26: Atributos esperados en la compra de cubiertos de mesa.	Pág. 75
Figura 4.27: Atributos percibidos en la compra de cubiertos por marca.	Pág. 75

Figura 4.28: Inversión publicitaria del mercado por medio de comunicación.	Pág. 84
Figura 4.29: Cantidad de seguidores del fan page de Mochica.	Pág. 86
Figura 4.30: Lectoría de revistas en Lima metropolitana.	Pág. 87
Figura 4.31: Inversión publicitaria de Mochica en el 2015.	Pág. 102
Figura 4.32: Comparativo de inversión publicitaria 2013-2015.	Pág. 103
Figura 4.33: Estado de Pérdidas y Ganancias para el plan de marketing 2016.	Pág. 107
Figura 4.34: Estado de Pérdidas y Ganancias para el plan de marketing 2016 en escenarios Optimista, Conservador y Poco Probable.	Pág. 107



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Resumen de Empaquetado por Línea de Cubertería	Pág. 33
Tabla 4.1: Resumen del Perfil de los hogares según NSE Lima	Pág. 40
Tabla 4.2: Crecimiento de importaciones del mercado 2010-2015.	Pág. 46
Tabla 4.3: Importaciones por país de origen.	Pág. 48
Tabla 4.4: Crecimiento del mercado de menaje por línea 2010-2015.	Pág. 49
Tabla 4.5: Ventas históricas por líneas de Mochica 2010-2015.	Pág. 51
Tabla 4.6: Crecimiento de líneas de producto de Mochica 2010-2015.	Pág. 51
Tabla 4.7: Crecimiento de importaciones del canal moderno 2010-2015.	Pág. 56
Tabla 4.8: Crecimiento de importaciones de Chimú 2011-2015.	Pág. 57
Tabla 4.9: Crecimiento de importaciones de Paracas 2011-2015.	Pág. 58
Tabla 4.10: Crecimiento de importaciones de Wari 2011-2015.	Pág. 58
Tabla 4.11: Histórico de ventas por canal de distribución de Mochica.	Pág. 59
Tabla 4.12: Ventas por canal de Mochica.	Pág. 68
Tabla 4.13: Crecimiento por canal de Distribución 2010-2015	Pág. 68
Tabla 4.14: Comparativo de precios por Línea de Cubiertos C. Tradicional.	Pág. 82
Tabla 4.15: Comparativo de precios por Línea de Cubiertos C. Moderno.	Pág. 83
Tabla 4.16: Matriz FODA Cruzada	Pág. 90
Tabla 4.17: Plan de acción propuesto con responsable a cargo.	Pág. 96-97
Tabla 4.18: Plan de acción propuesto semanal	Pág. 98
Tabla 4.19: Listado de radios en Perú por audiencia y NSE.	Pág. 100
Tabla 4.20: Presupuesto de Marketing Propuesto 2016.	Pág. 104
Tabla 4.21: Presupuesto de Marketing de la marca Imperial.	Pág. 105
Tabla 4.22: Impacto Financiero en las ventas de Mochica 2013-2016.	Pág. 106
Tabla 4.23: Impacto Financiero en la línea de cubiertos 2013-2016.	Pág. 106

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación del Plan de Marketing para recuperar la participación de mercado de la línea de cubertería de Mochica, busca contribuir a la organización con un mejor entendimiento del mercado y las necesidades de los consumidores para poder diseñar estrategias y programas de marketing, que permitan lograr los objetivos planteados, así como crear relaciones y valor para los clientes.

El trabajo surgió frente al preocupante decrecimiento de las ventas y rentabilidad de la empresa de los últimos años. Se observó un fuerte incremento de la competencia y con ello, una mayor variedad de productos, diseños y presentaciones, por lo que se realizó un análisis del mercado de menaje y de Mochica en los últimos 5 años.

Durante mis primeros meses en Mochica, en el puesto de Analista de Marketing y Ventas, analicé las ventas actuales e históricas mensualmente, con lo que pude revelar una fuerte caída de las ventas del 2014 y la importancia de la línea de cubiertos de mesa para la empresa.

Además del análisis comercial, también pude conocer de cerca el desarrollo e implementación integral de las campañas más importantes para Mochica, las salidas a campo permitieron detectar oportunidades para realizar mejoras en el punto de venta de cada canal como en el desarrollo de nuevos productos que se trabajó con proveedores del exterior, y realizar encuestas de satisfacción a los distribuidores más importantes ha permitido tener una retroalimentación en las áreas de producción, comercial, marketing y cobranzas. El trabajo en conjunto con diversas áreas me permitió tener un panorama más completo de la empresa para analizar su situación y buscar mejoras que permitan un crecimiento en la empresa.

Para fines del trabajo de investigación, se reserva el nombre y datos reales de la empresa en estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 Definición del problema

Problema General

El problema que se analizará en el siguiente trabajo de investigación es el decrecimiento de las ventas y la reducción de participación de la línea de cubertería de Mochica, debido a la importancia de esta línea para la compañía.

Desde hace 49 años, Mochica es la única empresa peruana dedicada a fabricar y comercializar cubiertos de mesa, cuchillos, utensilios y accesorios de cocina en acero inoxidable de alta calidad para el mercado nacional e internacional.

Sin embargo, cada vez es más fuerte la competencia de productos importados procedentes de China, Brasil y Vietnam que se dirigen a segmentos que atiende Mochica. Estas importaciones son realizadas tanto por autoservicios como por mayoristas, sumando una alta y creciente participación del mercado.

Estos productos han ingresado al mercado con nuevos diseños y precios, así como con copias de los modelos más vendidos y conocidos de Mochica, perjudicando su participación de mercado y restándole valor a la marca.

Problemas Específicos

- La línea de cubiertos es la línea más importante de Mochica que representa 53.5% de sus ventas y es la más afectada de las líneas. (Véase Figura 4.18) Los modelos más vendidos por la compañía han sido imitados por distribuidores chinos y vendidos en el mercado

como un estampado del logo muy similar, que ha creado confusión en el consumidor. Estos productos de imitación tiene menor precio que el original pero son de menor calidad y acabado, sin embargo son la mayor amenaza para la empresa.

- Las cadenas de autoservicios y tiendas por departamento importan productos de menaje de procedencia china, de menor precio bajo marcas privadas con presentaciones adecuadas a su espacio en anaquel, con lo que codifican menos productos de la línea de cubiertos de Mochica y dan más preferencia a sus productos importados.
- La competencia maneja estrategias enfocadas al punto de venta. El mayor competidor de la línea con presencia de marca es Paracas, que invertía más en marketing ATL con publicidad en radio y televisión, ahora ha volcado sus recursos a realizar degustaciones¹ más frecuentes en los puntos de venta de sus distribuidores, para lo que cuenta con un mayor número de mercaderistas e impulsadoras. Sin embargo, estas actividades se orientan más a su línea de ollas y sartenes que a cubiertos y cuchillos.

1.2 Justificación del problema

Hasta el 2013, el mercado de menaje en el Perú mantenía un crecimiento saludable en sus ventas debido a la estabilidad económica que experimentó nuestro país. Sin embargo, en el 2014 la economía se contrajo, afectando a las ventas de diferentes mercados entre ellos menaje.

En los mismos años, este mercado ha tenido un constante ingreso de nuevos competidores de diversa calidad y precio para los diferentes segmentos, todos importadores.

¹ Degustaciones: preparaciones para el consumidor final que permiten demostrar la funcionalidad del producto con la prueba de producto en el punto de venta.

Mochica comercializa en los canales tradicional, moderno y de exportación. Entre sus clientes directos se encuentran distribuidores mayoristas de Lima y provincias, cadenas de autoservicios, tiendas por departamento, clientes promocionales/institucionales y de exportación que permiten que los productos lleguen al cliente final.

Mochica cuenta con una amplia variedad de modelos, desde los más económicos hasta los más finos, con los que busca presentar un portafolio más completo para más segmentos. Así, la línea de cubertería cuenta con 7 sub líneas: económica, clásica, semi-intermedia, hotelera, premium, mango plástico y bebé.

Mochica ha tenido la mayor participación del mercado por años y está posicionada como una marca de alta calidad en generaciones mayores. Sin embargo, los adultos jóvenes no la reconocen y deciden su compra según su presupuesto, prioridad de compra y moda, lo que se revela en un decrecimiento de la participación del mercado de 57% en el 2010 al 45% en el 2015. (Véase Figura 4.6)

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Contribuir a la organización con un plan de marketing estratégico que permita un diagnóstico adecuado de la situación actual y ofrecer alternativas estratégicas que permitan mejorar la situación de la línea de cubiertos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la oferta de cubiertos de mesa del mercado, identificar los atributos que prefiere el consumidor final y las estrategias que actualmente maneja la competencia.

- Incrementar la aceptación y compra del producto y la marca por el consumidor final, evaluando si es necesario un cambio en la imagen de la marca u otras acciones que permitan recuperar el porcentaje del mercado perdido.
- Aumentar las ventas y rentabilidad de la línea de cubiertos.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

Un plan de marketing adecuado permitirá un desempeño más competitivo de Mochica y mejorar los indicadores claves del área, recuperando el 3% de participación de mercado y 14% de las ventas, cuidando la rentabilidad de la empresa. (Véase Figura 4.10)

Para demostrar esta hipótesis, se realizará un análisis del entorno, a nivel macro y micro de la empresa, planteando estrategias e implementando un plan de acción para lograr los indicadores antes mencionados.

1.4.2 Hipótesis específicas

- Se recuperará un 3% de la participación de mercado actual de Mochica, es decir de un 45% a 48% del mercado, que en el 2010 era de 57%. Esto se logrará, realizando un mapeo de la competencia de cubertería en los canales que comercializa la empresa para saber los productos que tienen codificados, los precios que manejan, las campañas y promociones que realizan para ajustar un plan de marketing más competitivo, lo que se validará con un incremento de ventas del mismo periodo.
- Se incrementarán las ventas de la línea de cubertería en un 15%, lo que representaría un aumento del 11% de las ventas globales de

Mochica, es decir un incremento de más de US\$1.4 millones en el 2016. El crecimiento de las ventas del 2015, se debe a la recuperación del mercado y el esfuerzo de defender de la actual participación de mercado.

Para validar esta hipótesis, se realizarán entrevistas a clientes mayoristas, minoristas y cliente final para entender las características y diseños que buscan en el producto.

1.5 Variables

Las variables relacionadas con el problema son:


- Nivel de ventas de cubertería: permite proyectar la demanda de manera adecuada y realizar un estimado correcto a planta para evitar quiebres de stock.
- Oferta actual de cubertería: determinar que productos ofrece la competencia actualmente en el mercado peruano, las características, diseños, presentaciones y precios promedio que manejan. De manera que se pueda enfocar en los modelos más importantes para la empresa y en los que se debe concentrar la planta.
- Principales atributos preferidos: se deben determinar los atributos más valorados por el consumidor, para evaluar que diseños de cubiertos de mesa serán los más adecuados para el mercado.
- Precio promedio de cubiertos de mesa por línea: conocer el precio promedio actual del mercado tanto para las líneas más económicas como Premium, permitirá elaborar una estructura de precios más competitiva.
- Puntos de venta: conocer los lugares donde los consumidores final realizan sus compras, y los productos de la marca deben estar presentes.
- Comunicación: conocer como maneja la competencia sus promociones de ventas, publicidad y marketing digital, así como evaluar las que ha manejado la empresa y potenciales actividades.

1.5.1 Clasificación y definición

Las variables previamente mencionadas tienen las siguientes clasificaciones:

- Variables Dependientes: Para esta investigación, el nivel de consumo y la oferta actual de cubertería son variables consideradas consecuencia de sucesos, o la combinación de efectos causados por una variable independiente. Comparable con una relación: acción – reacción con otras variables.
- Variables Cuantitativas: El nivel de ventas, la participación de mercado, la oferta actual, el precio promedio y la inversión en marketing son variables a las que se le asigna un valor numérico, mediante simple tabulación de la información, o relativo a una cantidad.

1.6 Metodología

Este proyecto de investigación científica, busca plantear soluciones al tema de análisis con un conjunto de procedimientos y metodologías, para  obtener conocimientos actuales y exactos. De manera que, considerará los siguientes tipos de estudio:

- Estudio exploratorio: Este tipo de estudio presenta una visión general y aproximada del objeto de estudio, para un tema poco explorado como la oferta de cubiertos de mesa en el mercado peruano. Este es un estudio flexible, pues no se cuenta con información suficiente o precisa de todas las empresas de la industria y sus ventas, sin embargo se tomará como referencia sus importaciones.
- Estudio causal: Este tipo de estudio permite establecer si existe una relación causa-efecto, entre las variables del problema y cómo influyen entre ellas. Para esto, las variables se aíslan y eliminan los factores que

pueden ser causa de un resultado particular y probar sólo los que se quieren medir directamente. Así, se puede determinar si las variables en estudio como el nivel de ventas y la oferta actual de cubiertos de mesa de Mochica tienen relación directa con los principales atributos preferidos por el cliente final. (Hidalgo, 2005)

1.7 Universo y muestra

El universo del proyecto está compuesto por las amas de casa y compradores finales de cubertería de Perú. Se considerarán en la muestra las amas de casa que deciden la compra de la cubertería para el hogar.

1.8 Recolección de datos

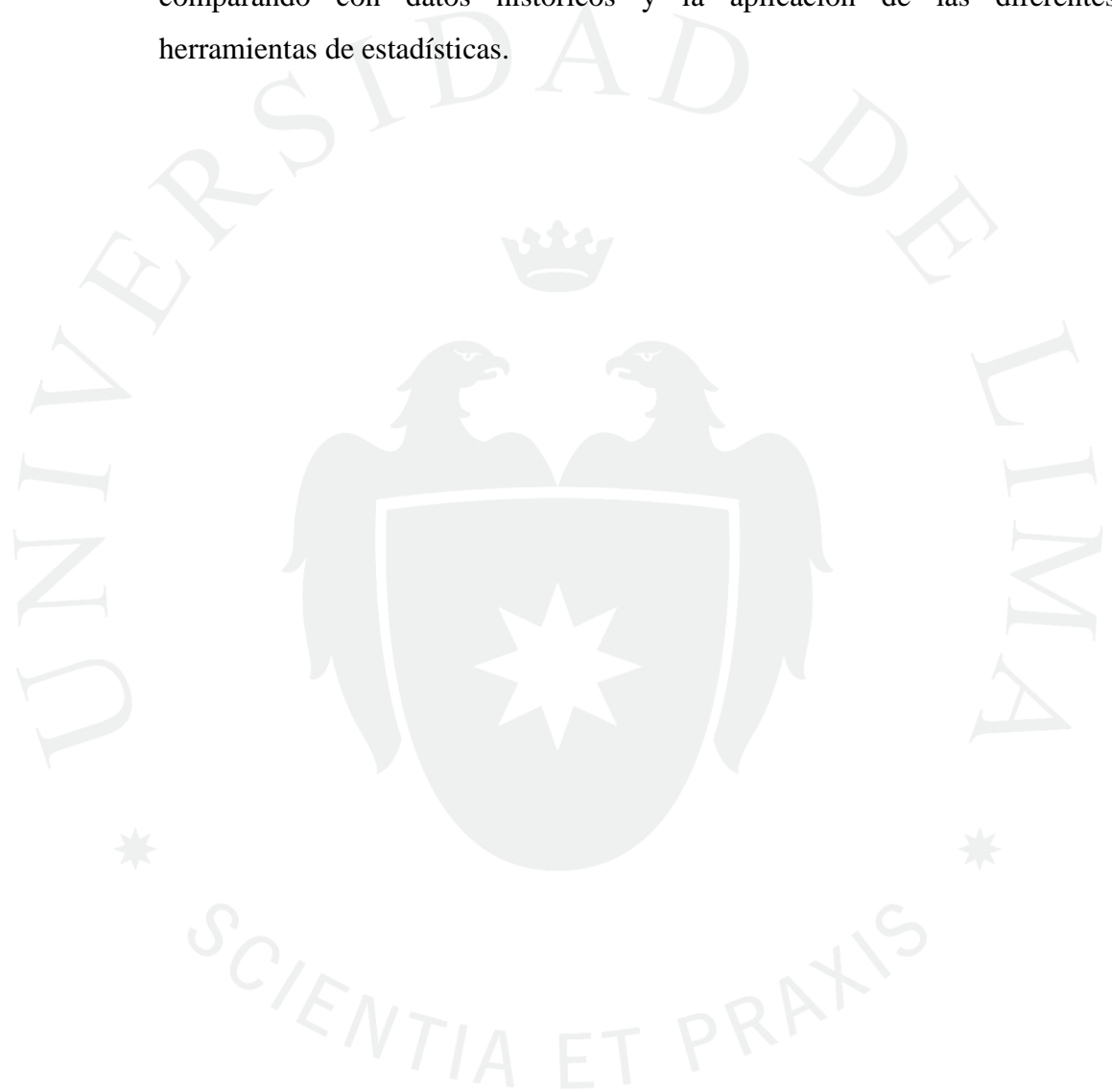
Para la recolección de datos y desarrollo del proyecto de investigación se utilizará el levantamiento de información con fuentes primarias y secundarias:

Como datos primarios, se realizarán entrevistas al gerente general de la empresa, y el jefe de Marketing y Ventas, para obtener una visión más precisa de la empresa. Además, se realizarán entrevistas a clientes directos (mayoristas y autoservicios), al cliente Horeca y a las amas de casa para identificar las variables más importantes que buscan en el producto.

Además, se utilizarán fuentes secundarias como, información proporcionada por Mochica, como la producción anual histórica, ventas anuales, presupuesto de marketing, etc. Además, se tomará en cuenta bases de datos de comercio exterior para obtener data histórica de las importaciones de la competencia como Data Trade y Veritrade; estudios generales del mercado limeño realizados por Ipsos Apoyo; y bibliografía de plan de marketing aplicado, detallado al final del proyecto.

1.9 Plan de tabulación y análisis de datos.

La tabulación se realizará utilizando la hoja de datos, cuadros de distribución de frecuencia y gráficos estadísticos, el análisis se efectuará comparando con datos históricos y la aplicación de las diferentes herramientas de estadísticas.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 El Plan de Marketing

El plan de marketing es un plan de acción que integra y coordina variables, indicando metas, acciones y presupuesto. Determina cómo se alcanzan las metas, delegando funciones, coordinando esfuerzos y programando recursos a fin de optimizar resultados.

“El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2013)

De modo que:

- Requiere realizar un minucioso análisis del mercado y la empresa, del pasado y presente, para descubrir oportunidades y amenazas que puedan presentarse.
- Define los objetivos específicos de marketing en un periodo determinado, de manera cuantitativa y cualitativa.
- Define las estrategias a seguir con una serie de acciones razonables y posibles para lograr los objetivos de marketing determinados previamente.
- Detalla el plan de acción que se debe emplear, según la estrategia elegida, para lograr los objetivos especificados previamente en un ppe. Este debe incluir al detalle las acciones sobre productos, precio, promoción, distribución, etc.
- Define los costos y resultados que se obtendrán de implementar los objetivos y planes de acción. Lo que se puede resumir en un estado de

resultados, detallando ingresos esperados, gastos programados y el beneficio o margen de contribución previsto.

Para que el plan de marketing sea exitoso, se deben definir las responsabilidades de las áreas y personas implicadas en el proceso, así como establecer procedimientos de control. De manera que se debe cuantificar los objetivos a alcanzar, mantener un seguimiento continuo de los mismos y adoptar medidas correctivas, si se presentan las desviaciones en estos. (BIC Galicia, 2012)

No se puede considerar de forma aislada, sino que debe ser totalmente coordinado y congruente con respecto al plan general de la empresa y requiere de una adecuada dirección.

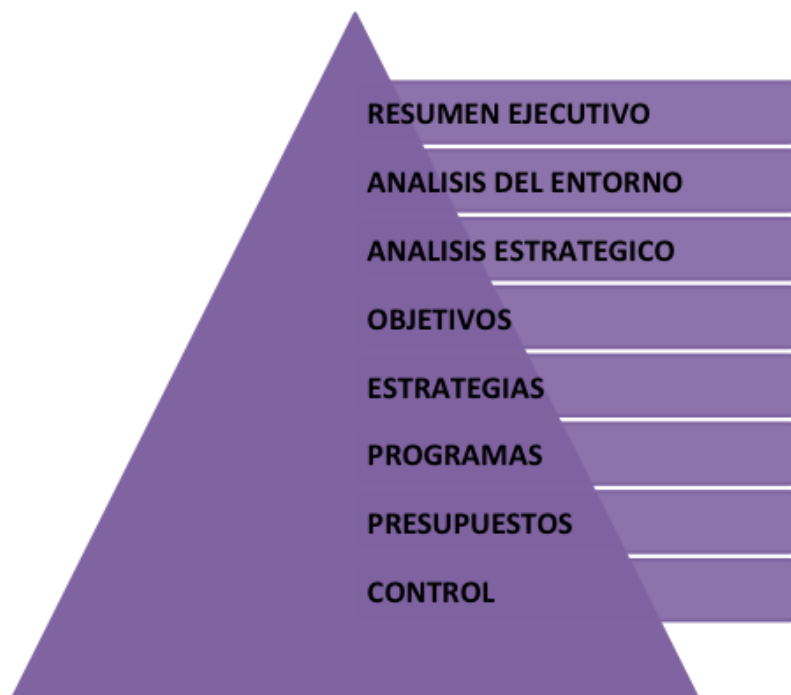


Figura 2.1. Estructura del plan de marketing. Elaboración en base a *Estrategia de Marketing, Quinta Edición*, p 42-57, por O. C. Ferrell. y Michael D. Hartline. Copyright 2012

2.2 Análisis situacional

El área de marketing debe coordinar y ser congruente con el plan general de la empresa, los objetivos del área deber alinearse a la misión y objetivos de la empresa. Por eso se debe conocer la misión, el negocio en el que estamos, el mercado al que nos dirigimos y los productos que se comercializan. Recopilar, analizar y evaluar los datos básicos a nivel interno como externo para la correcta elaboración del plan.

2.2.1 Análisis de la situación externa

Busca analizar el entorno general y el mercado en el que se desenvuelve la empresa.

- **Análisis del Macro entorno**

Son los elementos del entorno no controlables que pueden afectar a la empresa indirectamente.

- ✓ Económicos: crecimiento del PBI, variaciones en la balanza comercial, variaciones de precios, tipo de cambio, tipos de interés, poder de compra de los consumidores, etc.
- ✓ Político: panorama electoral, sistemas de gobierno y políticas que afecten al sector privado, nuevas medidas tributarias, comerciales, laborales, etc.
- ✓ Sociodemográficos: volumen de la población, análisis de la población en función del sexo y la edad, ingreso promedio de los consumidores, envejecimiento poblacional, concentración de los mercados, etc.
- ✓ Tecnológicos: innovación tecnológica, nuevas maquinaria que reduzcan tiempos de producción, nuevas formas de comunicación, internet, etc.

- ✓ Ecológicos: población cada vez más sensibilizada con el medioambiente, generando una tendencia a las compras responsables y al reciclaje. (BIC Galicia, 2012)

- **Análisis del Micro entorno**

Es el análisis del mercado donde se desarrolla la empresa, la competitividad del sector donde está presente, sus distribuidores, proveedores y clientes.

- ✓ Mercado: entender la como actúa este mercado y sus participantes, así como su naturaleza y estructura que se definen a continuación.
- ✓ Naturaleza del mercado: busca conocer la situación actual y desarrollo de los segmentos, sus perfiles, competidores y participaciones de mercado, variaciones en la demanda, etc.
- ✓ Estructura del mercado: busca conocer los participantes, productos, marcas, tamaño de la oferta, participación de mercado, etc. Ingreso de competidores, productos sustitutos, canales de distribución, evolución del sector, etc.
- ✓ Análisis del consumidor: preferencias, hábitos y actitudes que los consumidores tienen ante el producto o servicio. (BIC Galicia, 2012)

- **Cinco Fuerzas de Porter**

- ✓ Amenaza de Potenciales Competidores: se refiere al atractivo de un segmento según sus barreras de entrada y salida de nuevos competidores. Cuanto más fácil sea entrar mayor será la amenaza.
- ✓ Amenaza de Productos Sustitutos: se refiere a la existencia de productos sustitutos reales y potenciales del segmento. Cuanto más productos iguales o similares, menor la rentabilidad.
- ✓ Poder de Negociación de Clientes: se refiere a la capacidad de negociación de los clientes porque tienen la posibilidad de cambiar de proveedor, si el mercado tiene muchos proveedores. Puede

funcionar a la inversa si es un mercado con pocos proveedores especializados y muchos clientes.

- ✓ Poder de Negociación de Proveedores: se refiere a la capacidad de negociación de los proveedores por su grado de concentración, las características de los insumos que proveen y la importancia de estos insumos en el costo de la industria.
- ✓ Rivalidad Sectorial Existente: es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y define la rentabilidad de un sector, pues cuanto menos competitivo más rentable, y las decisiones de posicionamiento que debe tomar la empresa.

2.2.2 Análisis de la situación interna

El análisis de la situación interna permite detectar las debilidades y fortalezas de la empresa, evalúa lo que se está haciendo y determina si se está haciendo de manera correcta.

Evalúa si los objetivos son adecuados y alcanzados, así como las estrategias implementadas como las de marketing, recursos humanos, comunicación, distribución, ventas, etc. (BIC Galicia, 2012)

2.3 Diagnóstico de la situación

Luego de recopilar y analizar toda la información, se hace un diagnóstico del mercado, el entorno y la situación de la empresa.

El análisis FODA es la herramienta ideal que permite determinar la situación en que se encuentra actualmente la empresa, además de las oportunidades y amenazas que encuentran en el entorno. El FODA cruzado permitirá identificar los factores claves para la selección y definición de estrategias más adecuadas para alcanzar las metas propuestas.

2.4 Determinación de objetivos

Los objetivos que plantea el plan de marketing deben ser priorizados por importancia y factibilidad para que sean alcanzadas fácilmente. Para hacer una definición más precisa, es importante un previo diagnóstico de la situación.

Para la determinación de objetivos es importante considerar la filosofía, objetivos y estrategias corporativas de la empresa. Los objetivos deben ser concretos, realistas y coherentes entre sí, apoyándose en la hipótesis, el análisis del entorno, mercado y la empresa.

“Todos los objetivos se deben expresar en términos claros y simples para que todo el personal entienda qué tipo y nivel de desempeño desea la organización.” (Ferrell, 2012)

Los objetivos siempre deben empezar por un verbo de acción, buscar un resultado y estar delimitado por un periodo de tiempo. Deben ser ambiciosos pero realistas y alcanzables, comprensibles y fáciles de transmitir a los responsables y áreas implicadas. (BIC Galicia, 2012)

2.5 Elaboración y selección de estrategias

★ La estrategia hace mención a las decisiones tomadas para determinar qué acciones y recursos utilizar, para lograr los objetivos propuestos en la organización y que sean las más adecuadas en el entorno actual. Para ello también se analizan las acciones tomadas por la competencia

Como los objetivos, la estrategia de marketing debe estar alineada con la estrategia corporativa, así como ser coherente. Se debe determinar a qué mercados se va dirigir, los segmentos elegidos, con qué productos y cómo posicionarse, evaluando el mix de marketing.

Estrategias corporativas

Son las estrategias basadas en la ventaja competitiva y amplitud del mercado al que se quiere dirigir, así encontramos las tres estrategias genéricas:

- ✓ Estrategia de costos. Busca conseguir los costos más bajos de productos poco diferenciados mediante producción a gran escala.
- ✓ Estrategia de diferenciación. Busca la especialización en un atributo valorado por el mercado, único o líder en este aspecto.
- ✓ Estrategia de enfoque. Busca concentrarse en segmentos elegidos del mercado total, en los que tiene una ventaja competitiva en costos o diferenciación.

Decisiones estratégicas de cartera

La matriz de Ansoff propone un esquema de análisis de estrategias, donde clasifica las estrategias en función del producto ofertado y del mercado sobre el que actúa, los que pueden ser actuales o nuevos.

Del cruce de estas variables se revelan cuatro tipos de estrategias de expansión:

- ✓ Penetración del mercado. Busca aumentar la frecuencia de uso del producto actual para incrementar la participación en mercados que ya se opera.
- ✓ Desarrollo del mercado. Busca nuevas funciones para el producto que puedan captar a otros segmentos de mercado, así como canales complementarios o en otras zonas geográficas.
- ✓ Desarrollo del producto. Busca lanzar productos nuevos que sustituyan a los actuales o nuevos modelos para comercializarlos como mejoras o variaciones de los actuales.
- ✓ Diversificación. Busca desarrollar un producto nuevo en un mercado nuevo.

Estrategias de segmentación y posicionamiento

Encontramos tres tipos de estrategias de segmentación:

- ✓ “Diferenciada: Busca dirigirse a un segmento con una oferta diferente y posicionamiento diferente.
- ✓ Indiferenciada: Busca dirigirse a todos los segmentos con una misma oferta de productos y posicionamiento.
- ✓ Concentrada: Busca concentrar esfuerzos en unos segmentos elegidos adaptando la oferta de manera específica a cada uno de estos.”(BIC Galicia, 2012)

Estrategia funcional

Combina instrumentos de marketing para lograr los objetivos propuestos. Se busca trabajar todos los componentes del marketing como producto (amplitud, modificación y creación de productos, creación y sostenimiento de la marca), distribución y ventas (ventas, puntos de venta, cobertura de mercado), precios y comunicación.

2.6 Plan de acción

En esta etapa se trata de decidir las acciones que harán realidad la estrategia de marketing. Los planes de acción se traducen en acciones concretas designadas a responsables, áreas responsables, con recursos financieros, materiales y un plazo máximo para su realización.

Los planes de acción se realizan en función a las variables de marketing.

Sobre el producto

- ✓ Ampliación o depuración productos.
- ✓ Rediseño del packaging
- ✓ Creación de nuevas marcas o relanzamientos.
- ✓ Racionalización de productos de baja rotación

Sobre el precio

- ✓ Modificación de precios
- ✓ Modificación de incentivos y descuentos
- ✓ Modificación de las condiciones de venta.

Sobre distribución

- ✓ Nuevos canales de distribución.
- ✓ Modificación de condiciones de los canales
- ✓ Variaciones en el plazo de entrega.
- ✓ Variaciones de cantidad de fuerza de ventas.
- ✓ Variaciones de rutas de venta.

Sobre la comunicación

- ✓ Campañas de publicidad, promocionales, relaciones públicas.
- ✓ Desarrollo de plan de medios ATL
- ✓ Desarrollo de marketing integrado
- ✓ Contacto con distribuidores y clientes.

2.7 Presupuesto

En esta etapa, tras establecer las acciones a realizar para conseguir los objetivos marcados, se cuantifican el costo de las acciones y de los recursos necesarios a implementar. Además, se puede incluir un estado de resultados para demostrar cuánto costará poner en marcha el plan de marketing y los beneficios que se obtendrán.

2.8 Métodos de control

El control es la etapa final de un plan de marketing, es el requisito fundamental que permite saber si se logran los objetivos pretendidos. Así, se detectan desviaciones para tomar medidas correctivas a tiempo y lograr el objetivo final.

El control tiene cuatro fases.

- La primera fase consiste en análisis de los objetivos que permite entender cómo alcanzarlos y es recomendable establecer tiempos reducidos para realizar cambios en los planes de acción.
- La segunda fase consiste en revisar el desempeño alcanzado durante y al final del periodo propuesto para medir su eficiencia.
- La tercera fase consiste en analizar desviaciones sobre el comportamiento previsto.
- La cuarta fase consiste en la adopción de medidas correctivas de manera oportuna, para encaminar los objetivos y alcanzarlos.

“Los controles periódicos que se realicen implicarán modificaciones, de mayor o menor importancia, es recomendable establecer borradores de planes alternativos para reforzar las desviaciones que se produzcan. Lo que contribuirá a la competitividad de la empresa, su capacidad de respuesta y reacción inmediata.” (BIC Galicia, 2012)

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1. Información general de la empresa

Mochica inició sus operaciones como una empresa familiar, parte de un conglomerado familiar de empresas con más de 50 años en el mercado peruano, con empresas vinculadas del rubro.

Actualmente es la única productora de artículos de cocina en acero inoxidable en el Perú y su amplia experiencia unida a una permanente mejora continua de sus procesos y productos brindan a Mochica de una alta capacidad y calidad de producción, tal como se evidencia con la presencia de sus productos en varios países de Sudamérica.

Su filosofía corporativa es contribuir con avances significativos en la Alimentación y la Salud para crear una mejor calidad de vida para todos.

La empresa considera como valores corporativos los siguientes:

- ✓ Eficacia: Cumplir en los plazos previstos las metas trazadas.
- ✓ Servicio: El cliente es la razón de ser de nuestro negocio.
- ✓ Respeto: Considerar a todo el personal de nuestra organización sin hacer distinción alguna.
- ✓ Innovación: La calidad en todas nuestras acciones, orientada siempre a la mejora continua.
- ✓ Trabajo en equipo: Unión de esfuerzos de los integrantes de la organización orientados a alcanzar objetivos y metas comunes.
- ✓ Eficiencia: Utilizar nuestros recursos racionalmente. (Lopez, 2010)

Como se observa en la Figura 3.1, Mochica cuenta con una estructura organizacional simple con la busca cubrir las áreas más importantes para la empresa, mientras las áreas de Administración son compartidas por todas las empresas del grupo.

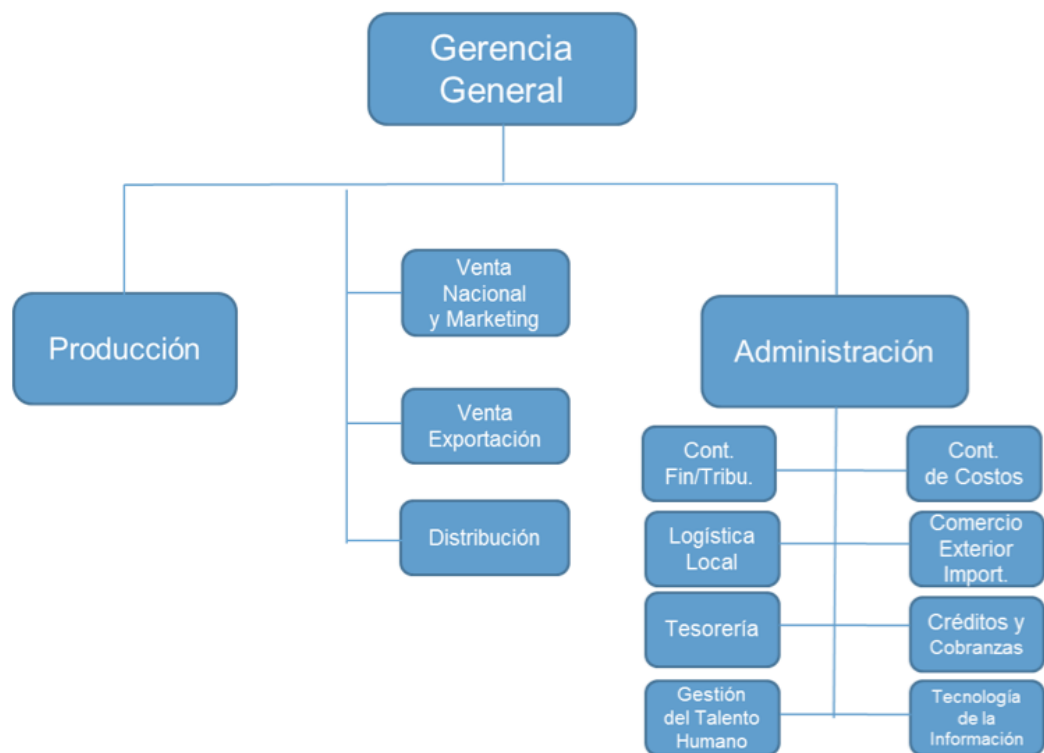


Figura 3.1. Organigrama de la empresa Mochica, comprende todas las áreas de la empresa. Fuente: Mochica

La Figura 3.2, muestra exclusivamente el organigrama del área Marketing con un equipo de 4 personas. El organigrama detallado de las áreas de Marketing y Ventas de Mochica se puede observar en el Anexo 1, el mismo que detalla la fuerza de ventas de la empresa.



Figura 3.2. Organigrama del área de Marketing de Mochica. Fuente Mochica. Elaboración propia

2.8.1 Visión

La visión de la empresa revela:

“Consolidarnos como líderes sudamericanos en la fabricación de menaje en acero inoxidable de la más alta calidad.”

2.8.2 Misión

La misión de la empresa revela:

“Somos una empresa peruana dedicada a producir menaje en acero inoxidable de alta calidad, utilizando tecnología automatizada de punta y fomentando el desarrollo de las actividades productivas dentro de un marco de mejora continua, buscando exceder las expectativas de nuestros clientes y contribuyendo con la generación de fuentes de trabajo.”

3.2.Productos que comercializa

Mochica se dedica a la fabricación y comercialización de productos de cocina de acero inoxidable, por lo que su portafolio de productos incluye diferentes líneas como: cubertería, cuchillería, utensilios de cocina, accesorios de cocina, utensilios parrilleros, termos y tapers, todo en acero inoxidable.

Mochica tiene diferentes líneas para cada segmento.

Cubertería

- ✓ Línea Básica: Modelos 70, 80 y 90.
- ✓ Línea Clásica: Modelos 10, 12, 13, 14, 630, 640 y 671.
- ✓ Línea Semi Intermedia o Deluxe: Modelos 460, 480 y 730.
- ✓ Línea Hotelera - Restaurante: Modelos 510, 500
- ✓ Línea Premium: Modelos 200, 220, 240, 250, 260 y 270.
- ✓ Línea Bebe: Modelos 720, 723 y 724.
- ✓ Línea Mango Plástico: Modelos Prisma y Millenium

Cuchillería

- ✓ Cuchillos Mango Madera: Cuchillos y hachas de 2 remaches, 3 remaches.
- ✓ Cuchillos Mango Plástico: Cuchillos con tamaños de 3” a 8”
- ✓ Cuchillos Semi Profesionales: Línea Superfilo con tamaños 6” al 10”
- ✓ Cuchillos Profesionales: Especiales para legumbres, pan, carnes, etc. con tamaños de 3” a 12”

Utensilios de Cocina

- ✓ Utensilios Mango Plástico
- ✓ Utensilios Mango Madera
- ✓ Utensilios de Nylon
- ✓ Utensilios con Antiadherente
- ✓ Utensilios Parrilleros

Termos

- ✓ Termos portátiles: tamaños de 0.35, 0.50 y 1 litro.
- ✓ Termos para cocina: tamaños de 2.5 litros a 3.5 litros.

Tapers

- ✓ Tappers de acero inoxidable con tapa de plástico, rectangulares, cuadrados y redondos en 3 tamaños.

Accesorios de Cocina

- ✓ Línea de Repostería: Cortadores de masa, probadores de queque, espátulas para decorar, espátulas para desmoldar, rodillo, entre otros accesorios de repostería.
- ✓ Línea de Bar: Cocteleras, sacacorchos, medidores de licor y dosificadores.
- ✓ Pinzas: Para hielo, perreras y multiusos.
- ✓ Ralladores: de acero inoxidable y de mango plástico.
- ✓ Pelador de papa: de acero inoxidable, mango plástico y mango madera.
- ✓ Exprimidores: de limón, cítricos y jarra exprimidora
- ✓ Otros: abrelatas, cortador de pizza, cortador de huevo, despepitador de aceituna, ablandador de carne, set condimentero, servilletero, bandejas, coladores, afiladores, embudos, batidores, colgadores, tijeras de pollo, prensador de ajos, prensador de papas, porcionadores de helado, etc.

3.3. Producción nacional e importaciones

Mochica cuenta con tres plantas ubicadas en Perú, las cuales cuentan con certificaciones internacionales de calidad, seguridad y medio ambiente, que respaldan los productos y buscan la satisfacción del cliente final.

El 75% de la producción total se enfoca en cubiertos de mesa, destinando la planta más amplia y mayores recursos a ésta. Esto se explica por el hábito de uso de los productos, pues en cada hogar se necesita 1 set de utensilios de cocina o 1 set de cuchillos, que contienen entre 5 a 6 piezas, mientras se necesita una mayor cantidad de cubiertos de mesa, dependiendo del número de personas que forman el hogar y de qué tan completa se requiera la cubertería, que pueden ser de 16 a 121 piezas. La misma proporción que aplica para los hoteles, restaurantes y catering.

Debido a la mayor demanda la línea de cubertería, la fábrica debe enfocar sus recursos para tener el stock suficiente y evitar quiebres cuando el cliente solicita los diferentes modelos. La capacidad instalada de planta es de 250,000 piezas mensuales de cubiertos de las líneas económica y clásica, con 100,000 piezas de cubiertos de las líneas intermedias y premium. Sin embargo, debido a la falta de personal especializado, la alta rotación del mismo, como otros temas, la producción efectiva varía de 80% a 85% mensual.

La planta de Mochica fue diseñada principalmente para la fabricación de líneas de cubiertos económicas, pues hace 10 años es lo que más demandaba el mercado. El actual proceso de fabricación de los cubiertos consta de 7 estaciones: corte, laminado 1, laminado 2, laminado 3, estampado, embutido y pulido. Sin embargo, el mercado ha cambiado y demanda cubiertos más finos, por lo que se requiere de nuevas maquinarias, especialmente para el pulido que es un proceso manual.

Todos los productos terminados son enviados al almacén central ubicado en la Av. Argentina, Callao, desde donde se comercializa toda la mercadería.

Los cubiertos son comercializados en cajas master que contienen una cantidad de docenas que varía por modelo, mientras las docenas de los modelos más económicos se empaquetan en bolsas de polipropileno, las docenas de los

modelos intermedios y premium se empaquetan en cajas de contención con piezas embolsadas de manera individual.

En la Tabla 3.1, se observa que las docenas por caja master también varían dependiendo la pieza de cubertería, pues se usa el mismo tamaño de caja para empacar cucharas, tenedores, cuchillos y cucharitas de té. En el caso de las líneas económica y clásica hay una mayor diferencia debido al embolsado de las docenas.

Tabla 3.1.

Resumen de Empaquetado por Línea de Cubertería

LÍNEA CUBERTERÍA	PIEZA	EMPAQUE CONTENCIÓN	CAJA MASTER (EN DOC)
ECONÓMICA	Cuchara de Mesa	Bolsa x 12	90 Doc
	Tenedor de Mesa		90 Doc
	Cuchillo de Mesa		80 Doc
	Cucharita de Té		160 Doc
CLÁSICA	Cuchara de Mesa	Bolsa x 12	70 Doc
	Tenedor de Mesa		70 Doc
	Cuchillo de Mesa		60 Doc
	Cucharita de Té		140 Doc
SEMI INTERMEDIA	Cuchara de Mesa	Caja x 12	20 Doc
	Tenedor de Mesa		30 Doc
	Cuchillo de Mesa		18 Doc
	Cucharita de Té		38 Doc
INTERMEDIA	Cuchara de Mesa	Caja x 12	20 Doc
	Tenedor de Mesa		30 Doc
	Cuchillo de Mesa		18 Doc
	Cucharita de Té		38 Doc
HOTELERA - RESTAURANTE	Cuchara de Mesa	Caja x 12	20 Doc
	Tenedor de Mesa		30 Doc
	Cuchillo de Mesa		18 Doc
	Cucharita de Té		38 Doc
PREMIUM	Cuchara de Mesa	Caja x 12	15 Doc
	Tenedor de Mesa		16 Doc
	Cuchillo de Mesa		8 Doc
	Cucharita de Té		20 Doc

Nota: Empaque de contención Fuente Mochica. Elaboración Propia

A pesar de los esfuerzos de planta por mejorar los costos de producción, estos no se pueden igualar a los bajos precios de China y Vietnam, debido al

costo de horas-hombre que manejan estos países, que pueden producir una pieza hasta por la tercera parte del costo en Perú.

Además de la producción local, Mochica importa productos para completar el actual mix y brindar uno más completo a sus clientes. Principalmente accesorios de cocina, termos y hervidores, pues estos tienen una mayor cantidad de pasos para su fabricación, requieren de más horas hombre y el precio sería poco competitivo.

Por ello, Mochica cuenta con un trader para homologar la calidad de los productos importados de China. Sin embargo, todos los productos importados pasan por un control de calidad para descartar fallas en los productos, previo al emblistado, empaquetado y despacho.



CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING PARA RECUPERAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA LÍNEA DE CUBERTERÍA DE MOCHICA

4.1 Antecedentes

Durante años, Mochica ha mantenido su liderazgo en el mercado de menaje, sin embargo ciertos factores han afectado las ventas y participación de mercado de la empresa como el ingreso de productos falsificados, el incremento de la importación de cubiertos en los canales mayorista y de autoservicios.

Debido a esto, se vio necesario realizar un análisis de la situación actual para elaborar estrategias que permitan enfrentar los cambios del entorno y la empresa recupere su liderazgo en el mercado.

Se tomó información de fuentes secundarias como los estudios de mercado realizados por Ipsos Apoyo como el perfil del ama de casa, perfiles socioeconómicos, etc. Pues la empresa aún no ha realizado investigaciones de mercado que le brinden información confiable de la industria. Como fuente primaria, cada trimestre se realizan encuestas de satisfacción telefónicas a los clientes.

La empresa cuenta con mercaderistas/impulsadoras en los canales mayorista y autoservicios que retroalimentan al área de Marketing sobre las actitudes del cliente final en el punto de venta y los atributos que buscan en el producto, de esta manera el equipo de marketing determina los modelos de cubiertos y presentaciones que debe manejar y mantener stock por cada canal.

Con toda esta información, se busca brindar las más adecuadas estrategias y acciones de marketing que la empresa pueda aplicar para mejorar su situación actual.

4.2 Resumen Ejecutivo

<p>Análisis de la situación</p> <p>I. Mercado de Menaje</p> <ol style="list-style-type: none">1. El mercado de menaje recaudará unos US\$30.7 millones en el 2015, con un crecimiento promedio del 11% en los últimos 6 años.2. En el 2015, Mochica tiene una participación del 45% del mercado de menaje (excluyendo ollas y sartenes) mientras en el 2010 tenía el 57%.3. El incremento de importaciones de menaje aumentó en un 17.6% en los últimos 6 años.4. La participación de mercado de menaje es: Mochica con 45%, Marcas privadas de Canal Moderno con 13%, Chimú con un 8%, Paracas con 8%, Wari con 6%, Chavín con 4% y Otros con 16%.5. La línea de cubertería representa un 53.5% del mercado de menaje, seguida por cuchillería con un 21.5%. Mochica tiene un 47% de participación en esta línea. <p>II. Mochica</p> <ol style="list-style-type: none">1. La línea de cubertería representa un 55% de las ventas de Mochica, de las cuales la sub línea económica es un 33%.2. Tras un crecimiento constante de la línea hasta el 2012, este sufrió una caída de aprox. 12% en el periodo 2013-2014. El mayor decrecimiento fue en las líneas económicas y clásicas, 12% y 17% respectivamente.3. Los principales canales de distribución son el canal tradicional con un 63% seguido del moderno con un 19%.4. En el canal tradicional, Mayoristas Lima es la más importantes generando 63% de las ventas del canal. La zona con mayor crecimiento es Oriente y las de mayor decrecimiento son el Sur y Centro.5. La cobertura del mercado en el canal tradicional es de 50% y en el canal moderno de 30%. <p>III. Consumidor</p> <ol style="list-style-type: none">1. Los atributos esperados en los cubiertos de mesa son: buena calidad y diseño innovador con un mayor espesor.2. No hay estudios que respalden el reconocimiento o top of mind de la marca. Sin embargo, entrevistas a una muestra por conveniencia de amas de casa reveló que Paracas es la marca que más se acerca a los atributos esperados. <p>IV. Problema</p> <ol style="list-style-type: none">1. La línea de cubiertos es la línea más importante de Mochica y la más afectada. Los modelos más vendidos por la compañía han sido imitados y comercializados a menor precio que el original por Wari y otros importadores.	<ol style="list-style-type: none">2. El canal moderno estás sustituyendo los productos de Mochica por sus importaciones, que son productos adaptados a su espacio disponible y dan preferencia en la exhibición.3. Paracas maneja estrategias enfocadas en el punto de venta. <p>V. Objetivos de Negocio</p> <ol style="list-style-type: none">1. Aumentar en 4% la participación de cubertería (de 47% a 51%)2. Aumentar en 3% la participación de mercado de Mochica (de 45% al 48%)3. Aumentar las ventas de cubertería en 15%.4. Aumentar la notoriedad de la marca en el Canal Tradicional de 50% a 65% y en el Canal Moderno de 30% a 40%. <p>VI. Estrategia</p> <p>Se lograrán estos objetivos con una defensa de contraofensiva para responder al ataque de la competencia, renovando la marca Mochica y desarrollando otra para los cubiertos económicos.</p> <p>VII. Planes y Tácticas</p> <p><u>Producto</u> Evaluar y depurar los modelos de cubiertos menos rentables. Desarrollar nuevos modelos de cubiertos según tendencias y moda. Desarrollar nuevos sets exclusivos para autoservicios y presentaciones de regalo para las tiendas por departamento. Conocer el estado actual de la marca a nivel nacional (recordación, valoración, etc). Impulsar la renovación de la marca y realizar el lanzamiento. Desarrollar otra marca para los productos económicos, "Imperial".</p> <p><u>Precio</u> Mantener Mantener una estrategia de precios competitiva para Mochica e Imperial (10% menos que Paracas y paridad con los importados respectivamente)</p> <p><u>Distribución</u> Mantener la distribución directa con los clientes más rentables. Mantener el reconocimiento y fidelidad de los clientes del canal tradicional para evitar que comercialicen productos chinos con programa de incentivos.</p> <p><u>Promoción</u> Campaña publicitaria para el relanzamiento de Mochica. Reforzar y promocionar la línea de cubertería a nivel nacional. Acciones dirigidas al consumidor final, campañas por el Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad.</p>
--	---

4.3 Análisis de la situación

4.3.1 Análisis de la situación externa

- **Análisis del Macro Entorno**

En cuanto al entorno competitivo y el macro ambiente de Mochica podemos encontrar:

Factores Económicos:

- ✓ El Perú viene registrando una balanza comercial negativa desde el 2013, déficit comercial que se mantendrá en el 2014 y 2015, ocasionado principalmente por la caída en las exportaciones del sector agrícola y minería. En el sector de menaje, esto se refleja con el incremento de nuevos competidores con productos importados de Brasil, China e India. Mochica es la única exportadora de menaje del Perú con clientes de Ecuador, Colombia y Bolivia. A pesar de la desaceleración del crecimiento económico, Perú sigue siendo uno de los países que liderará el crecimiento en Sudamérica en el 2015. (Véase Figura 4.1)

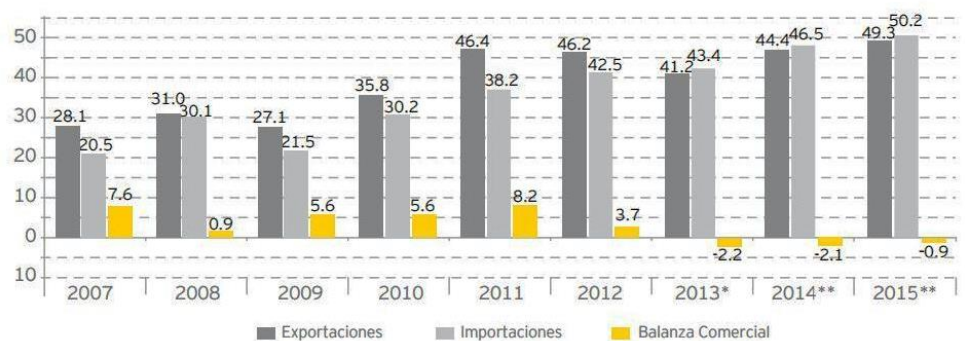


Figura 4.1. Balanza Comercial del Perú 2007-2015. Montos expresados en mil millones de UD\$. Reproducido de “Perú registraría una balanza comercial negativa en el 2014 y 2015”, por Diario Gestión, 2014 Elaborado por BCRO y Comex Perú.

- ✓ La desaceleración económica del país continúa y según el reajuste del BCR, este año el país crecerá sólo un 3%, de un estimado del 6% a inicios del año. En agosto 2015, el BBVA Research reajustó el crecimiento de este año a un 2.5%, debido a un desempeño de las inversiones públicas y privadas. A pesar de la desaceleración del PBI y aumento de la inflación, el mercado crece con el ingreso de más competidores, a lo que se debe responder con rapidez y flexibilidad. (Véase Figura 4.2)

	2014	2015	2016	Promedio (2017 - 2019)
PBI (var. porcentual anual)	2.4	2.5	3.8	4.7
Demanda interna	2.2	2	2.7	4
Inflación	3.2	3.7	2.8	2.3
Tipo de cambio	2.96	3.3	3.35	3.4
Interés de política monetaria	3.5	3.25	3.25	4
Balance fiscal (% del PBI)	-0.3	-2.1	-2.4	-2.4
Cuenta corriente (% del PBI)	-4	-4.3	-4.1	-3

Figura 4.2. Proyecciones Macroeconómicas 2014-2019. Reproducido de “PBI peruano crecería solo 2.5% este año, según BBVA”, por Diario Perú 21, 2015 Elaborado por BBVA Research.

- ✓ A julio del 2014, el índice de precios al consumidor en Lima Metropolitana aumentó en 0,43%, los precios que más se incrementaron fueron los de Alimentos y Bebidas con 0.73% y Transportes y Comunicaciones con 0.46%. Debido a esto, el consumidor peruano designó más de su dinero a la canasta familiar y transporte, el mismo que pudo ser utilizado en la compra de otros bienes y servicios.
- ✓ Así como ocurre en la región, continuará el alza del dólar, con lo que se proyecta un tipo de cambio de aproximadamente 3.2 al cierre del año.
- ✓ Debido a los grandes proyectos de inversión en el sur del país, ésta será la región que liderará el crecimiento del país en los próximos años.

- ✓ Las ventas de los supermercados crecerán 6% en el 2015, debido a las estrategias de venta impulsada por promociones.
- ✓ De acuerdo con el informe del INEI del 2011, el número de restaurantes en el país es mayor a los 77.500 locales. El 51% de esta oferta estaría en Lima y el Callao, donde el centro de la capital sumaría a la mayoría de los restaurantes, seguido en la lista por la zonas norte, este y sur, respectivamente, y luego por la provincia constitucional.

Factores Sociodemográficos:

- ✓ A junio del 2014, la población del Perú asciende a 30 814 mil habitantes. La tasa de crecimiento de la población cayó a un 1.3% anual del 1.6% del 2010, es decir que se estaría reduciendo la fecundidad. La población de 30 años comienza a incrementarse, lo que evidencia un lento envejecimiento de la población peruana. El 50.1% de la población peruana son hombres y 49.9% son mujeres.
- ✓ En los últimos años, los NSE A, B y C se incrementaron mientras los NSE más bajos D y E se contrajeron, lo que indica el aumento del poder adquisitivo de los peruanos. (Véase Figura 4.3)

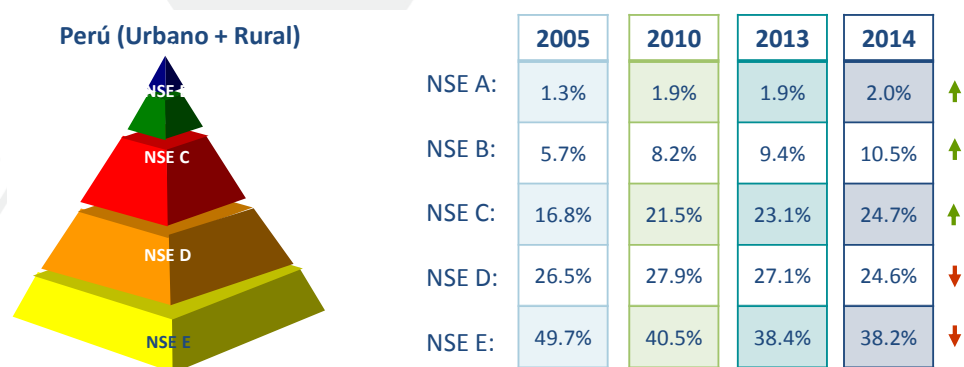


Figura 4.3. Distribución por NSE en Hogares 2005-2014. Reproducido de “IGM Perfiles Socioeconómicos 2014”, por Ipsos Perú.

- ✓ Lima concentra el 31.6% de la población del Perú, así 1 de cada 3 hogares del Perú se encuentra en Lima Metropolitana. (Véase Figura 4.4)

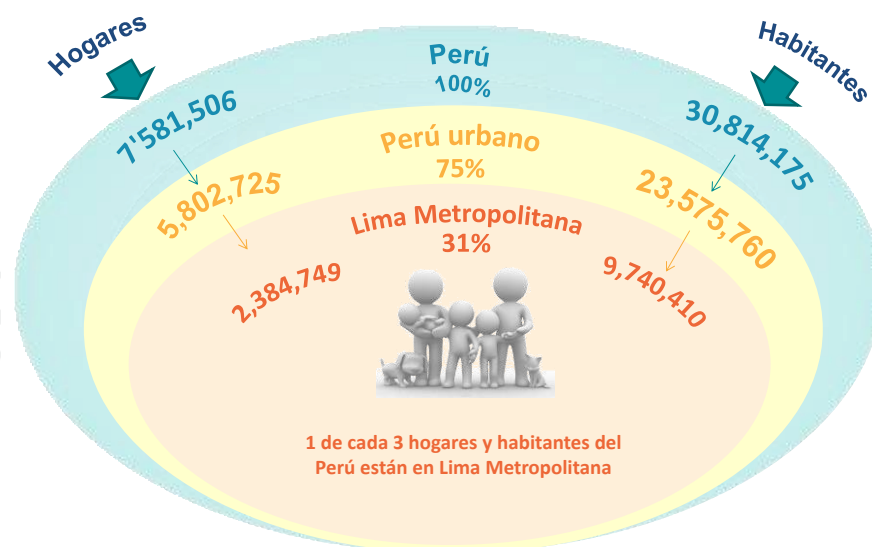


Figura 4.4. Población del Perú en hogares y habitantes. Reproducido de “Estadística Poblacional 2014”, por Ipsos Perú.

- ✓ En la Tabla 4.1, se puede observar que los hogares de los NSE B y C representan un 57% del total y disponen del 23% y 28% de su ingreso respectivamente para la compra de otros productos y servicios o para el ahorro.

Tabla 4.1.
Resumen del Perfil de los hogares según NSE Lima

NSE en Lima	A	B	C	D	E
Tasa de hogares (%)	5%	19%	38%	30%	8%
Numero de miembros por hogar	3.65	3.65	3.95	4.30	4
Ingreso promedio mensual (Soles)	11,586	5,539	3,303	2,045	1,436
Disponible del ingreso mensual (Soles)	4,011	1,247	592	250	9
Porcentaje del ingreso disponible	35%	23%	18%	12%	1%

Nota: Resumen del perfil de los hogares peruanos, elaborado en base al “IGM Perfiles Socioeconómicos 2014”, por Ipsos Perú. Elaboración Propia

Factores Políticos:

- ✓ El gobierno y las leyes buscan incentivar el desarrollo de la industria en el Perú, de forma que se le agregue valor agregado a los productos que se comercializan en Perú como los que se exportan. Además, este incentivo busca generar más empleo en el país.
- ✓ El gobierno aprobó un conjunto de medidas, que incluyen componentes tributario, laboral y de gasto público en busca de impulsar el crecimiento de la economía.

Factores Tecnológicos:

- ✓ En la actualidad, todas las empresas tienen sistemas que integren la información de todas las áreas a tiempo real, lo que es importante para la toma de decisiones. Muchas implementan sistemas como SAP u otros ERPs ajustado a las necesidades de la empresa. En el 2012, Mochica implementó un ERP pero los módulos de comercial no son lo suficientemente dinámicos para que los vendedores revisen su avance de ventas frente a la cuota.
- ✓ Las mejoras tecnológicas lanzan nuevas propuestas cada año, de manera que las empresas tienen amplias opciones para renovar maquinarias y equipos que mejoren los tiempos de producción o el producto final.

Factores Ecológicos:

- ✓ Todas las empresas están tomando conciencia que deben ser responsables de su impacto en el medio ambiente, con el control de emisiones y efluentes que puedan provocar. Por ello, hoy en día el Perú cuenta con un Ministerio del Ambiente que promueve la sostenibilidad ambiental del país.
- ✓ Entre las certificaciones ISO, se encuentra la Certificación ISO 14001 de Sistema de Gestión Medio Ambiental, que gestiona los impactos medio ambientales generados en el proceso

productivo para mitigar el impacto sobre el medio ambiente en el marco de un proceso de mejora continua de sus operaciones.

- ✓ Mochica cuenta con la certificación ISO 14001, demostrando que cuida el medio ambiente mediante la correcta segregación de sus residuos sólidos, el tratamiento de sus efluentes y el control de las emisiones atmosféricas de acuerdo a la normativa. Importante para la venta promocional y de exportación.

- **Análisis del Micro Entorno**

Para este plan, el mercado total de menaje se considera sumando las ventas de Mochica más todas las importaciones de las líneas de producto en acero inoxidable a excepción de ollas y sartenes, considerando un costo de 10% por gastos de nacionalización y un 30% de margen del importador.²

El mercado de menaje recaudará US\$30.7 millones en el 2015 manteniendo un crecimiento promedio de 11% en los últimos 6 años, mientras Mochica solo tuvo un crecimiento promedio de 5.7% en el mismo periodo, con lo que no pudo mantener su participación de mercado. En el mismo periodo, el crecimiento promedio de los importadores fue de 17.6%. (Véase Figura 4.5)

En el 2011 y 2012, las importaciones tuvieron su mayor crecimiento con un promedio de 43%. Este crecimiento no es solo en volumen, sino en el número de nuevos importadores que ingresaron a la industria.

² Margen del importador, se refiere al margen de beneficio que obtiene el importador por la comercialización de los productos, en este caso se considera un 30% del producto.

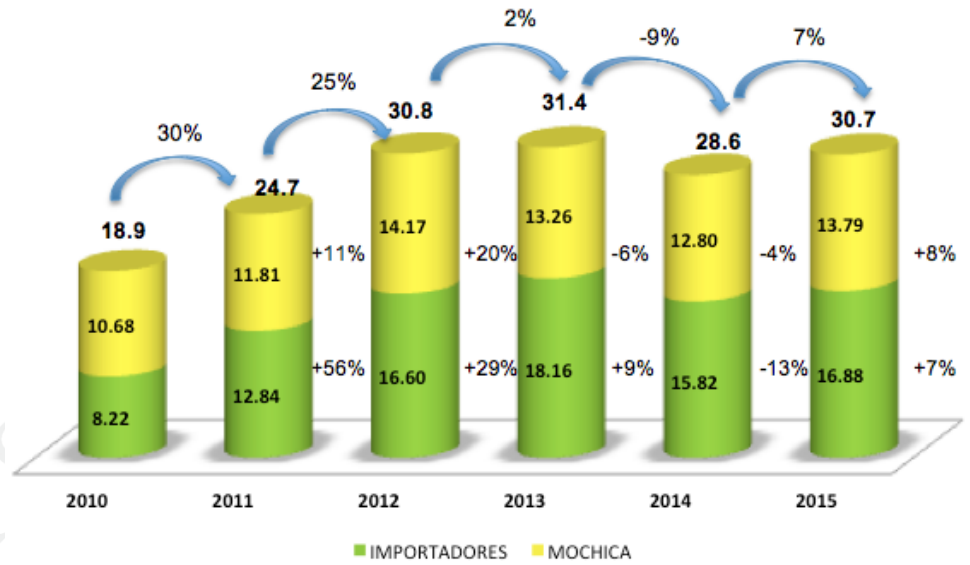


Figura 4.5. Crecimiento de la industria de menaje, del periodo 2010-2015. Datos proyectados del 2015 en base del histórico y análisis situacional. Montos expresados en millones de UD\$. Fuente Mochica y Data Trade. Elaboración propia.

Según la Figura 4.6, durante el periodo 2010 - 2013, Mochica perdió un 15% de participación de mercado debido al agresivo incremento de las importaciones con precios competitivos y su reacción tardía. Sin embargo, en el 2014 a pesar de la contracción del mercado en un 9%, Mochica se vio menos afectada que los importadores. La empresa recuperó un 3% del mercado, gracias a los mayores esfuerzos por controlar la competencia desleal (dumping e imitación), que sigue manteniendo en el 2015.

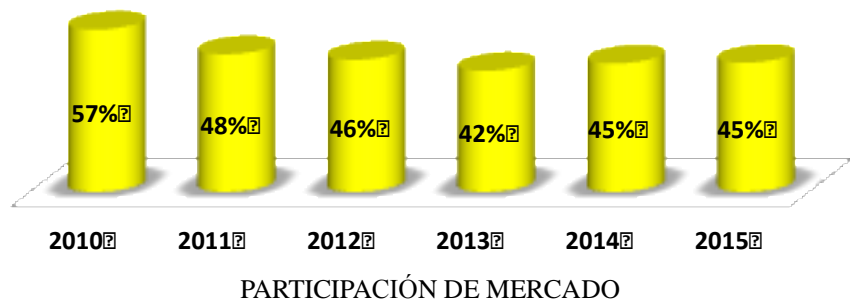


Figura 4.6. Participación de Mercado de Mochica, del periodo 2010-2015. Datos proyectados del 2015 en base del histórico y análisis situacional. Fuente Mochica y Data Trade. Elaboración propia.

Con una recuperación del 7% del tamaño de mercado y un PBI en recuperación, se aprecia una tendencia de crecimiento para el 2016 de 7.5% y uno mayor para los próximos años. (Véase Figura 4.7)

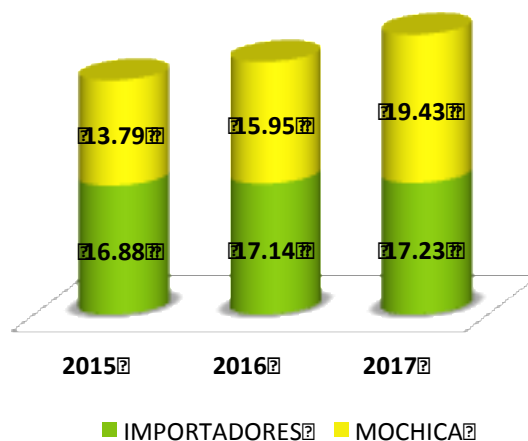


Figura 4.7. Crecimiento estimado de la industria de menaje del periodo 2015-2017. Datos proyectados en base del histórico y análisis situacional. Montos expresados en millones de UD\$. Fuente Mochica y Data Trade. Elaboración propia.

Según la información extraída de Data Trade, se registraron 596 importadores de menaje en el 2015, un 32.4% más que en el 2010 que eran 450 empresas registradas.

En la Figura 4.8, se observa el aumento de las importaciones de Chimú y la caída en la participación de Paracas. Chimú tienen un incremento mayor respecto a los demás importadores, pues comercializa imitaciones de los modelos de cubiertos económicos más vendidos de Mochica. A la fecha los importadores más relevantes son Chimú con 11.7% y Chavín 6% que sólo tienen presencia en el canal tradicional, Saga Falabella con 7.4% que sólo tiene presencia en el canal moderno, Paracas con 9.5% tiene presencia en ambos canales, y Wari con 5.9% tiene presencia exclusivamente en el canal de venta directa. Más adelante se detallarán los competidores por canal.

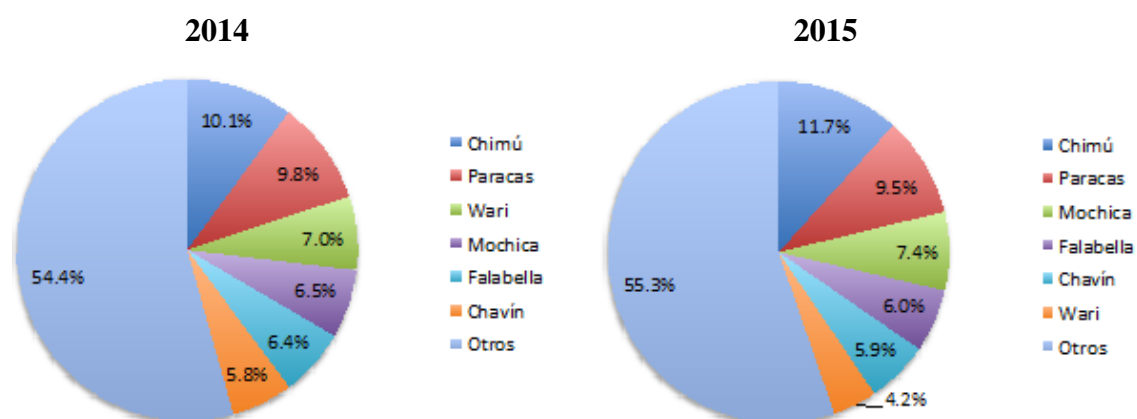


Figura 4.8. Principales Importadores del mercado de menaje, 2014-2015. Datos proyectados del 2015 en base del histórico y análisis situacional. Fuente Mochica y Data Trade. Elaboración propia.

En el 2015, los importadores más relevantes por líneas de producto son:

- Línea de Cubiertos: Chimú (15.7%), Wari (9.5%), Saga Falabella (9.3%), Mochica (5.9%), Paracas (5.7%), Chavín (5.7%)
- Línea de Cuchillos: Paracas (21.4%), Corona (15.3%), Chavín (10.1%), Mochica (5.7%)
- Línea de Utensilios: Chimú (15.7%), Chavín (7.8%), Mochica (5.1%), Avon (4.5%), Supermercados Peruanos (4.1%)
- Línea de Accesorios: Dupi (25.8%), Ilko (20.4%), Hipermercados Metro (8.2%), Mochica (6.8%), Sodimac (4.5%)

Según la Tabla 4.2, muestra el resumen del crecimiento agresivo de los últimos 5 años, que tiene Chimú con un crecimiento promedio del 67%, seguido de Chavín con 31%, las marcas de venta por catálogo de Wari con 14% y las marcas privadas de supermercados continúan con 16%, en las que se incluye Saga Falabella, Hipermercados Tottus, Sodimac, Supermercados Peruanos, Hipermercados Metros y Ripley.

También se observa que la contracción del mercado del 2014, afectó más a Paracas con un -42% y otros importadores con -36% respecto al año anterior, mientras las marcas privadas, Wari, Chimú e Chavín tuvieron crecimientos mayores a 16%. Sin embargo, en el 2015 se observa un decrecimiento en las importaciones de las marcas privadas y las marcas de venta directa de 5% y 18% respectivamente, lo que en el caso de las marcas privadas se puede deber a un sobre stock y un regreso a la compra de productos Mochica.

Tabla 4.2.
Crecimiento de importaciones del mercado (2010-2015)

EMPRESAS	% CRECIM (2010- 2011)	% CRECIM (2011- 2012)	% CRECIM (2012- 2013)	% CRECIM (2013- 2014)	% CRECIM (2014- 2015)	VAR% PROM
Mochica	11%	20%	-6%	-3%	8%	5%
Marcas Privadas						
Canal Moderno	60%	18%	0%	18%	-5%	16%
Wari	44%	30%	-4%	32%	-18%	14%
Paracas	47%	6%	34%	-42%	20%	8%
Chimú	29%	84%	174%	38%	47%	67%
Chavín	70%	26%	39%	16%	10%	31%
Otros	63%	45%	-4%	-36%	8%	9%
TOTAL	30%	25%	2%	-9%	7%	10%

Nota: Crecimiento de las importaciones de menaje (a excepción de ollas), elaborado en base a la producción local e información de comercio exterior, por Mochica y Data Trade. Elaboración propia.

En la Figura 4.9, se observa la evolución de la participación de mercado por empresa o grupo de empresas importadoras de los últimos 6 años. Así, se revela que las marcas privadas del canal moderno, la marca de venta directa Wari, Chimú e Chavín han fortalecido su participación de mercado con crecimiento constante. Por su parte, Paracas ha tenido un crecimiento irregular y una última caída de 4% en el 2014.

Actualmente, estas 5 empresas y grupos tienen el 39% del mercado cuando al 2010 tenían un 26%, este acelerado crecimiento es preocupante, por lo que más adelante se analizarán al detalle por canal.

Los cambios en la participación de mercado se deben a la sensibilidad al precio, pues Chimú ha tenido un crecimiento agresivo de 1% en el 2010 a un 8% en el 2015 debido a la venta de grandes volúmenes de cubiertos económicos. Lo mismo sucede con Chavín que comercializa cubiertos económicos y hoteleros como complemento de su portafolio de productos a un precio menor al de Mochica, así su participación paso de 2% en el 2010 a 4% en el 2015. Mientras que las marcas privadas del canal moderno, Paracas y Wari no han mantenido un crecimiento constante.

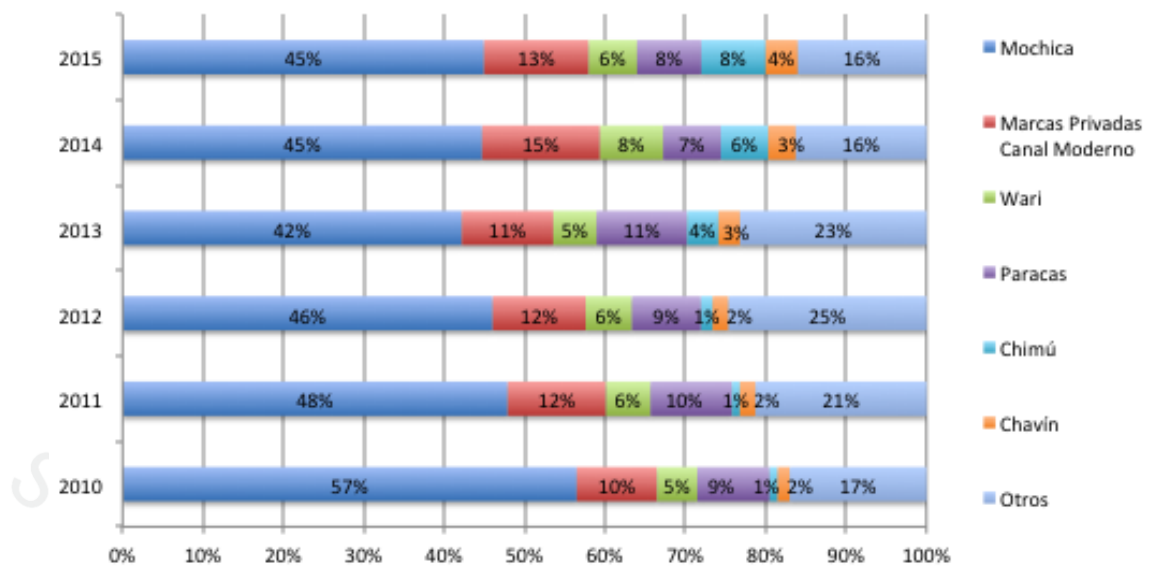


Figura 4.9. Comparativo de Participación de mercado por empresa y grupo de empresas, del periodo 2010-2015. Datos proyectados del 2015 en base del histórico y análisis situacional. Fuente Mochica y Data Trade. Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 4.3, el origen de las importaciones es en un 74% de China y 16% de Brasil. Chimú, Chavín, las marcas de venta directa o por catálogos y todas las marcas privadas de canal moderno trabajan con proveedores chinos por un tema de costos, mientras Paracas tiene sus propias plantas en Brasil. Las importaciones de utensilios y accesorios de cocina de la India también tienen costos muy bajos como las de China.

Además, se observa la importación de cuchillos especializados de origen europeo y de Estados Unidos, estos son cuchillos profesionales dirigidos a chefs y escuelas de gastronomía de NSE AB.

Tabla 4.3.
Importaciones por país de origen 2015

País	Línea de cubiertos	%	Línea de cuchillos	%	Línea de utensilios	%	Línea de accesorios	%	Total	%
China	4,527	76%	1,646	55%	1,084	90%	1,125	88%	8,381	74%
Brasil	481	8%	1,197	40%	50	4%	104	8%	1,832	16%
Vietnam	798	13%	14	0%	5	0%	0	0%	817	7%
India	73	1%	8	0%	56	5%	35	3%	173	2%
Alemania, Francia, Portugal, España, USA	13	0%	98	3%	3	0%	11	1%	126	1%
Otros	32	1%	4	0%	1	0%	1	0%	39	0%

Nota: Importaciones de menaje (a excepción de ollas) por país de origen, expresado en miles de US\$. Fuente Data Trade. Datos proyectados del 2015 en base del histórico y análisis situacional. Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 4.10, las principales líneas del mercado de menaje son las de Cubiertos con un 53.5%, Cuchillos 21.5% y Utensilios 12%. A pesar de la contracción del mercado en el 2014, las líneas de Cubiertos y Cuchillos tienen la mayor participación del mercado, esto se debe a los hábitos de consumo/uso de estos productos frente a Utensilios y otros Accesorios de cocina.

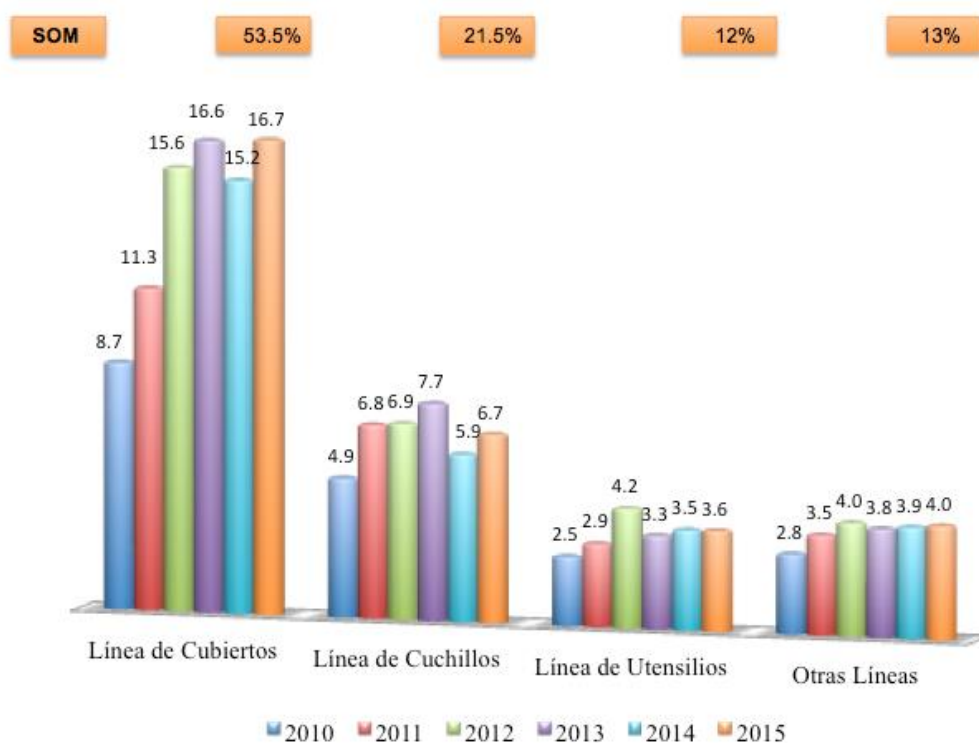


Figura 4.10. Crecimiento de mercado de menaje por líneas, del periodo 2010-2015, expresado en millones de US\$. Datos proyectados del 2015 en base del histórico y análisis situacional. Elaboración propia en base a datos de Mochica y Data Trade.

En los últimos 5 años, el crecimiento promedio de las líneas ha sido el siguiente: Cubiertos +15%, Utensilios +11%, Cuchillos +8% y Otras líneas +8%, lo que se debe al desarrollo de la economía del país, así como de los sectores gastronomía y turismo. (Véase Tabla 4.4)

Tabla 4.4.

Crecimiento del mercado de menaje por líneas de producto (2010 – 2015)

LINEAS	%	%	%	%	%	VAR% PROM
	CRECIM (2010- 2011)	CRECIM (2011- 2012)	CRECIM (2012- 2013)	CRECIM (2013- 2014)	CRECIM (2014- 2015)	
Línea de Cubiertos	30%	38%	6%	-8%	9%	15%
Línea de Cuchillos	39%	1%	11%	-23%	13%	8%
Línea de Utensilios	20%	43%	-22%	7%	5%	11%
Otras Líneas	25%	13%	-4%	2%	2%	8%
TOTAL	30%	25%	2%	-9%	8%	11%

Nota: Crecimiento del mercado de menaje (a excepción de ollas) por líneas de producto, del periodo 2010-2015. Datos proyectados del 2015 en base del histórico y análisis situacional. Elaboración propia en base a datos de Mochica y Data Trade.

La importancia de la línea de Cubiertos representa 55% de las ventas de Mochica, proporción similar a la del mercado, ya que es una empresa especializada en este producto. Las siguientes líneas de mayor importancia son Utensilios con 14.5% y Cuchillos con 13.4% (Véase Tabla 4.5), lo que difiere con el orden de importancia por línea del mercado, que muestra una participación de Cuchillos de 21.5% y Utensilios de 12%. (Véase Figura 4.10)

Esto se debe a que Mochica desarrolló líneas enfocadas al uso doméstico, con cuchillos para el ama de casa que cocina 2 veces al día y no tiene un uso constante como en un negocio gastronómico.

La línea de Cuchillos tiene un gran potencial debido al desarrollo gastronómico que vive el Perú, las escuelas de gastronomía y los nuevos emprendimientos gastronómicos no se ven reducidos. Se observan las importaciones de cuchillos de Alemania, Francia, Portugal, España y Estados Unidos han incrementado, con lo que ingresan al mercado marcas de prestigio para profesionales de gastronomía.

El mercado gastronómico profesional es una oportunidad para ingresar con nuevas líneas. Mochica desarrolló una sublínea de cuchillos profesionales y semi profesionales desde el 2010, sin embargo no son reconocidas en el mercado. Por lo que este año se están realizando acciones en el punto de venta para que el cliente conozca y acepte el producto, como el envío de muestras a escuelas de gastronomía para profesores y tarjetas de descuento a alumnos en estas líneas.

Tabla 4.5.

Ventas históricas de líneas de producto de Mochica (2010 – 2015)

LINEAS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	% Part. Mcdto (2015)
Línea de Cubiertos	5,981	6,615	7,743	7,103	7,099	7,737	55.0%
Línea de Utensilios	1,561	1,726	2,113	2,042	1,907	2,040	14.5%
Línea de Cuchillos	1,486	1,643	1,886	1,786	1,656	1,885	13.4%
Otras Líneas	1,651	1,826	2,426	2,328	2,138	2,405	17.1%
TOTAL	10,680	11,810	14,168	13,259	12,799	14,067	100.0%

Nota: Crecimiento del mercado de menaje (a excepción de ollas) por líneas de producto, del periodo 2010-2015. Datos proyectados del 2015 en base del histórico y análisis situacional. Elaboración propia en base a datos de Mochica.

Como muestra la Tabla 4.6, la línea de Cubiertos ha mantenido un crecimiento promedio del 6% en el periodo 2010-2015, con un decrecimiento del 8% en el 2013 debido al fuerte incremento de importaciones chinas y su falta de control. Sin embargo, desde el 2014 se están tomando medidas para frenar el avance de la competencia con precios más competitivos en las líneas económicas.

La línea de Cuchillos también tuvieron un crecimiento promedio del 6% en el periodo, con decrecimientos de 3% y 7% en el 2013 y 2014 que se debieron al incremento de importaciones chinas, los bajos precios de la competencia y la poca diferenciación de los cuchillos domésticos del mercado. Las líneas de Utensilios y otras líneas tuvieron un crecimiento promedio en el periodo del 5% y 9% respectivamente, con decrecimiento los años 2013 y 2014 por el mismo impacto de las importaciones chinas.

Tabla 4.6.

Crecimiento de líneas de producto de Mochica (2010 – 2015)

LINEAS	% CRECIM (2010-2011)	% CRECIM (2011-2012)	% CRECIM (2012-2013)	% CRECIM (2013-2014)	% CRECIM (2014-2015)	VAR% PROM
Línea de Cubiertos	11%	17%	-8%	0%	9%	6%
Línea de Cuchillos	11%	22%	-3%	-7%	7%	6%
Línea de Utensilios	11%	15%	-5%	-7%	14%	5%
Otras Líneas	11%	33%	-4%	-8%	13%	9%
TOTAL	11%	20%	-6%	-3%	10%	6%

Nota: Crecimiento del mercado de menaje (a excepción de ollas) por líneas de producto, del periodo 2010-2015. Datos proyectados del 2015 en base del histórico y análisis situacional. Elaboración propia en base a datos de Mochica.

Como indica la Figura 4.11, en el 2010 Mochica tenía el liderazgo de las líneas de Cubiertos, Utensilios y Otras líneas del mercado. Sin embargo, esto no se ha mantenido en el tiempo y su participación en las líneas se ha visto reducida. Las líneas con un mayor decrecimiento en el periodo son Cubiertos y Utensilios con una caída de 21% y 11% respectivamente, especialmente la de Cubiertos que en el 2010 consideraba un 69% de participación frente a un 47% al 2015.

Aunque la línea de Cubiertos siempre se ha considerado el core de la empresa, en este periodo se presentó una demanda mayor a la capacidad de respuesta de la compañía, por lo que surgieron muchos importadores incluyendo a los mismos clientes. En los dos últimos años, los esfuerzos de impulsar las líneas de Cubiertos y Cuchillos están recuperando su participación.

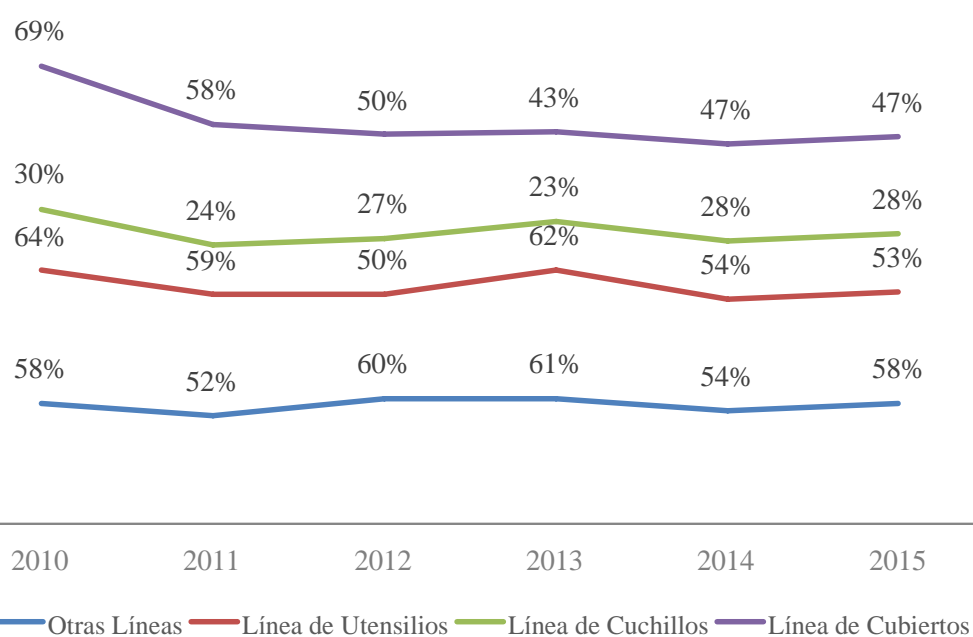


Figura 4.11. Participación de mercado de Mochica por líneas, del periodo 2010-2015. Datos proyectados del 2015 en base al histórico y el entorno. Elaboración propia en base a datos de Mochica.

Como se observó en la Figura 4.12, el grupo de Marcas Privadas del Canal Moderno tiene la mayor participación de mercado después de Mochica, seguido por la marca de importadores chinos Chimú, la marca brasileña Paracas, la marca de venta directa Wari y el cliente más importante de Mochica, Chavín, que también importa imitaciones chinas de algunos modelos de Mochica y varios accesorios de cocina con marca Chavinazo.

El canal moderno aumentando sus importaciones de China con Marcas Privadas para los segmentos de mercados a los que se dirigen. Sin embargo, según los compradores de autoservicios, presencia de Mochica se mantiene, pues el ama de casa tradicional sigue reconociendo a Mochica como una marca importante en su cocina.

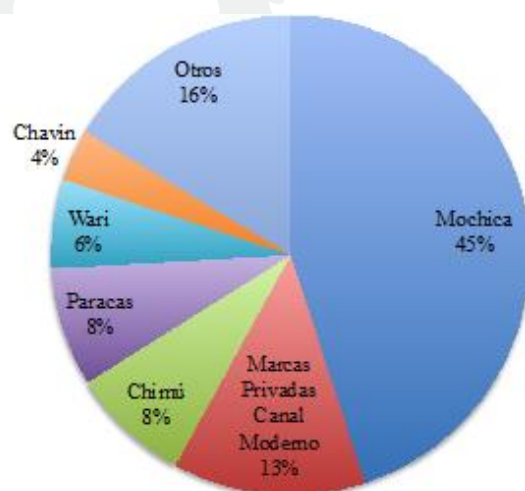


Figura 4.12. Participación de mercado de empresas o grupo de empresas del año 2015. Datos proyectados del 2015 en base al histórico y el entorno. Elaboración propia en base a datos de Mochica y Data Trade.

Como se observa en la Figura 4.13, el crecimiento de las importaciones del canal moderno se han reducido en 5% en el 2015, por el recelo de los importadores al crecimiento del mercado y el reemplazo de algunas importaciones por productos nacionales como en el caso de Sodimac y Makro, para los que se están desarrollando set de su marca con cubiertos Mochica.

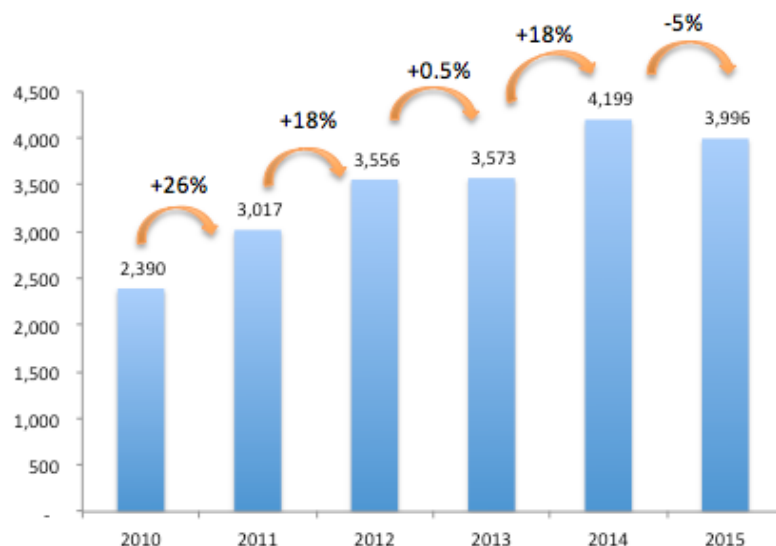


Figura 4.13. Crecimiento de importaciones del canal moderno, del periodo 2010-2015, expresado en miles de US\$. Datos proyectados del 2015 en base al histórico y el entorno. Elaboración propia en base a datos de Data Trade.

Como se observa en la Figura 4.14 y el Tabla 4.7, Saga Falabella mantiene la mayor participación en el canal Moderno con una tasa de crecimiento de sus importaciones de 17% en los últimos años, impulsada principalmente por sus importaciones de cubiertos (80% del total de sus importaciones de menaje) y la salida de Mochica de sus tiendas en el 2014, por no considerarla como una marca adecuada a su público objetivo, sin embargo ha vuelto a considerarla en su mix del 2015.

Por otro lado, Ripley viene perdiendo participación en el canal con inconsistencia en sus importaciones especialmente de cuchillos y utensilios en los últimos años, así como una caída en las compras de Mochica de -22% en 2014. Las importaciones de menaje de Ripley son 93% Cubiertos.

Las cadenas de autoservicios Tottus y Plaza Vea presentan tasas elevadas de crecimiento en los últimos años de 22% y 31% respectivamente. Sin embargo, Tottus ha incrementado sus compras de Mochica reduciendo sus importaciones mientras que en Plaza hace lo contrario. Las importaciones de menaje de ambas cadenas tienen un 60% enfocado en importaciones de cubiertos.

En cuanto a Sodimac, aunque ha tenido un incremento de importaciones, esto no ha sido en cubiertos y ahora busca trabajar de la mano con Mochica sus marcas propias, Home Collection y Casa Bonita.

Metro presenta una caída promedio de 10% de sus importaciones en los últimos años, aun así mantiene un fuerte comportamiento a sustituir a Mochica por sus importaciones.

Todas las cadenas del canal moderno presentan una importante cantidad de cubiertos importados con presentaciones adecuados para los espacios de las tiendas, estuches de regalo atractivos, precios accesibles y bajos comparados a los de Mochica. Además, toman las mejores exhibiciones para sus marcas en la zona de menaje, así como en exhibiciones cruzadas.

Aunque no son marcas reconocidas, presentan nuevos diseños, variedad de calidad, espesor y empaques atractivos que para un cliente joven sin una marca posicionada, tienen más valor que los productos de Mochica.

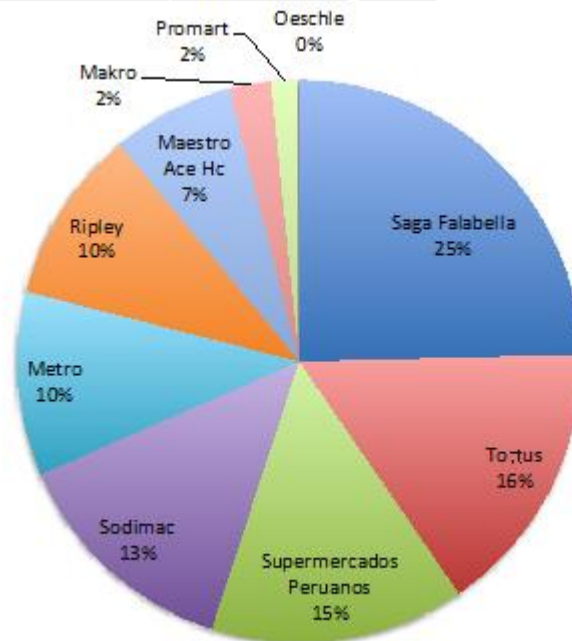


Figura 4.14. Participación de las importaciones del canal moderno por empresa (supermercado o tienda por departamento), del año 2015. Datos proyectados del 2015 en base al histórico y el entorno. Elaboración propia en base a datos de Mochica y Data Trade.

Tabla 4.7.

Crecimiento de Importaciones del Canal Moderno (2010 – 2015)

CANAL MODERNO	% CRECIM 2011-2012	% CRECIM 2012-2013	% CRECIM 2013-2014	% CRECIM 2014-2015	VAR % PROM
Saga Falabella	64%	14%	-3%	-9%	17%
Tottus	61%	32%	-16%	9%	22%
Sodimac	47%	-52%	32%	-3%	6%
Plaza Vea	-30%	39%	104%	12%	31%
Metro	-10%	-18%	4%	-15%	-10%
Ripley	-49%	72%	-2%	-11%	3%
Makro	83%	-62%	81%	-20%	21%
Promart			-20%	-19%	-20%
Total	18%	0%	18%	-5%	8%

Nota: Crecimiento de las importaciones del canal moderno por supermercado o tienda por departamento, del periodo 2010-2015 y la variación promedio anual. Datos proyectados del 2015 en base al histórico y el entorno. Elaboración propia en base a datos de Data Trade.

Chimú es la marca china que distribuye la mayor cantidad de modelos de Mochica de imitación y productos por debajo del valor de mercado considerándose dumping, con costos mínimos de importación y bajos márgenes, abastece a los segmentos más económicos de venta informal y formal.

Chimú presenta el mayor crecimiento en los últimos años de 90%, con énfasis en las líneas de Cubiertos y Cuchillos con crecimientos promedio de 110% y 331% respectivamente.

Este competidor tiene varias razones sociales con las que realiza las importaciones con las que busca evadir impuestos así como a la competencia, por lo que se necesita realizar un seguimiento constante. Además de hacer seguimiento a los productos que ingresa para tomar acciones legales de ser necesario, aunque ya no se puede hacer una denuncia por la imitación de cubiertos debido a que el tiempo de los derechos de autor ya venció y Mochica no tiene más propiedad sobre estos modelos.

Tabla 4.8.
Crecimiento de Importaciones de Chimú (2011 – 2015)

LÍNEAS	% CRECIM 2011-2012	% CRECIM 2012-2013	% CRECIM 2013-2014	% CRECIM 2014-2015	VAR % PROM
Línea de Cubiertos	81%	260%	42%	53%	109%
Línea de Cuchillos	1196%	69%	16%	42%	331%
Línea de Utensilios	22%	79%	26%	23%	38%
Otras Líneas	190%	-2%	156%	40%	96%
Total	84%	174%	38%	47%	86%

Nota: Crecimiento de las importaciones del competidor mayorista Chimú, del periodo 2011-2015 y la variación promedio anual. Datos proyectados del 2015 en base al histórico y el entorno. Elaboración propia en base a datos de Data Trade.

Por su parte Paracas, marca brasileña de reconocimiento internacional viene posicionándose en el segmento gastronómico profesional con su línea de Cuchillos. Alto reconocimiento de la calidad de sus cuchillos en escuelas gastronómicas, por ello también tiene mayor presencia en el punto de venta con esta línea más que cubiertos.

Paracas representa el 8% de la participación de mercado. Aunque tuvo un buen crecimiento en los años 2012 y 2013, sufrió de una caída de 47% de sus ventas en el 2014. Sus principales líneas son Cuchillos con un 64% y Cubiertos con un 29% del total de sus líneas sin incluir Ollas y sartenes.

La marca no es tan reconocida por el ama de casa como Mochica, pero si incrementan sus inversiones en posicionar la marca podría incrementar su participación, especialmente en el canal moderno. Aun así, es una de las marcas favoritas en las listas de novios.

Tabla 4.9.
Crecimiento de Importaciones de Paracas (2011 – 2015)

LÍNEAS	% CRECIM 2011-2012	% CRECIM 2012-2013	% CRECIM 2013-2014	% CRECIM 2014-2015	VAR % PROM
Línea de Cubiertos	25%	47%	-37%	12%	12%
Línea de Cuchillos	-8%	52%	-54%	25%	4%
Línea de Utensilios	88%	-43%	103%	7%	39%
Otras Líneas	39%	28%	-37%	13%	11%
Total	2%	48%	-47%	20%	6%

Nota: Crecimiento de las importaciones del competidor Paracas, del periodo 2011-2015 y la variación promedio anual. Datos proyectados del 2015 en base al histórico y el entorno. Elaboración propia en base a datos de Data Trade.

En el caso de Wari, marca de venta directa por catálogo de artículos de cocina concentraba sus ventas en juegos de ollas de acero quirúrgico, sin embargo también presenta importaciones de otros artículos de menaje en los que compite con Mochica. Sus importaciones en el 2014 representan un 8% del mercado, la línea de cubiertos tiene un 95% de participación de sus importaciones y en el 2014 tuvo un incremento de 278% respecto al año anterior. En el 2015, sus importaciones se redujeron pero mantienen un 6% del mercado. (Véase Tabla 4.10)

Tabla 4.10.
Crecimiento de Importaciones de Wari (2011 – 2015)

LÍNEAS	% CRECIM 2011-2012	% CRECIM 2012-2013	% CRECIM 2013-2014	% CRECIM 2014-2015	VAR % PROM
Línea de Cubiertos	-2%	-65%	278%	-15%	49%
Línea de Cuchillos	119%	9%	-19%	-41%	17%
Línea de Utensilios	-100%		1469%	-64%	435%
Otras Líneas	-100%				-100%
Total	-17%	-63%	272%	-18%	44%

Nota: Crecimiento de las importaciones del competidor Wari, del periodo 2011-2015 y la variación promedio anual. Datos proyectados del 2015 en base al histórico y el entorno. Elaboración propia en base a datos de Data Trade.

Chavín es la empresa distribuidora y comercializadora con e mayor reconocimiento y especialización en Horeca a nivel nacional, cuenta con dos tiendas dirigidas al mayorista, minorista y

cliente final en el centro de Lima, tiene un amplio mix de productos, amplia red de clientes a nivel nacional, descuentos atractivos y amplias líneas de crédito.

Chavín representa el 4% de la participación de mercado, sin embargo sus importaciones se han incrementado en 23% promedio anual en los últimos años. El fuerte crecimiento en el 2013 se debe a la sustitución de las compras a Mochica, pues no podía cubrir su demanda en periodos consecutivos por problemas con planta, importó imitaciones de modelos de Mochica bajo su marca Chavinazo. En el siguiente año, sus importaciones siguieron creciendo por encima de las compras a Mochica lo que muestra que cada vez sus productos importados empiezan a tener mayor relevancia, especialmente en la línea de cubiertos. Aunque su marca no cuenta con reconocimiento del mercado, está avalado por el distribuidor.

Tabla 4.11.
Crecimiento de Importaciones de Chavín (2011 – 2015)

LÍNEAS	% CRECIM 2011-2012	% CRECIM 2012-2013	% CRECIM 2013-2014	% CRECIM 2014-2015	VAR % PROM
Línea de Cubiertos	60%	398%	38%	18%	129%
Línea de Cuchillos	16%	-19%	22%	2%	5%
Línea de Utensilios	100%	-36%	10%	-14%	15%
Otras Líneas	-40%	125%	-51%	27%	15%
Total	26%	39%	16%	10%	23%

Nota: Crecimiento de las importaciones del competidor Chavín, del periodo 2011-2015 y la variación promedio anual. Datos proyectados del 2015 en base al histórico y el entorno. Elaboración propia en base a datos de Data Trade.

Como se observa, todos los competidores tienen como líneas principales a Cubiertos y Cuchillos, por lo que Mochica debe hacer más esfuerzos en mantener y aumentar su participación en estas líneas.

- **Análisis de la empresa**

Mochica se encuentra presente en el canal tradicional, moderno y exportador, los que se detallan más adelante. Sus productos se comercializan con clientes mayoristas en Lima y provincias, así como algunos clientes minoristas con potencial, los que son atendidos por los mismos ejecutivos de ventas del canal. El cliente más importante en Lima es Chavín, empresa importadora y comercializadora de todo menaje, cuenta con una amplia fuerza de ventas a nivel nacional que permite que Mochica tenga una mayor cobertura de mercado.

También se comercializa en la mayoría de cadenas de autoservicios y tiendas por departamento a nivel nacional, con las que se manejan acuerdos comerciales que precisan los términos de comercialización y marketing en el punto de venta, como porcentajes de descuento por volumen, rebate, crossdocking, espacio en anaquel, entre otros.

El canal Promocional e Institucional realiza ventas a empresas que desean lanzar promociones de productos relacionados que acompañen a su producto y tengan su logo, por ejemplo marcas de fideos con cucharas spaguetteras de nylon, marcas de mantequilla con cuchillos de mantequilla y varios productos con logo para empresas de merchandise, y puede tener un mayor alcance dependiendo de las promociones que se desarrollen con los clientes. En cuanto a la venta Institucional se refiere a la comercialización de grandes cantidades a hoteles, restaurantes, empresas de catering y tiendas especializadas que tienen un portafolio de marcas importadas exclusivas. Se busca que estas tiendas sean distribuidores de los modelos premium de Mochica.

Mochica cuenta con el canal de exportación, que comercializa sus productos a clientes mayoristas, cadenas de autoservicios y promocionales de países vecinos como Colombia,

Ecuador, Venezuela y Bolivia. Sin embargo estas ventas no son tan frecuentes debido a los altos volúmenes que compran los clientes, lo que permite que tengan stock por meses. Esta área también se encarga de las exportaciones de otra empresa del grupo, por lo que no está enfocada en generar mayores ventas exclusivamente para Mochica.

La Figura 4.15 muestra el comportamiento de las ventas de Mochica desde el 2010, se puede observar que se presentó el mayor crecimiento en el 2012 con un 24% más al año anterior y un constante decrecimiento en los siguientes 2 años por a contracción del mercado, sin embargo se observa una recuperación en el 2015 de un 8% lo que se debería al incremento de ventas en el canal moderno.

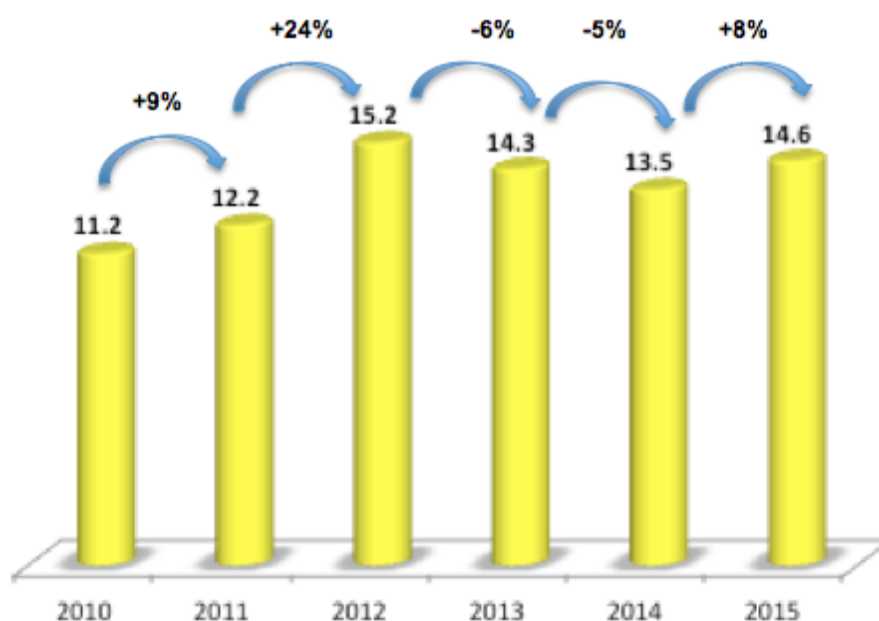


Figura 4.15. Histórico de Ventas de la empresa Mochica, del periodo 2010-2015. Montos expresados en Millones de US\$. Fuente: Mochica. Elaboración propia.

La Figura 4.16. muestra la estructura de los canales de distribución de Mochica para el mercado interno, donde se observa que Mochica tiene un canal de longitud nivel 2 y dos canales de longitud nivel 1, es decir que tienen 1 y 2 intermediarios antes que

el producto llegue a manos del consumidor final. En cuanto a la anchura, se aplica una estrategia intensiva, pues se busca llegar a la mayor cantidad de puntos de venta.

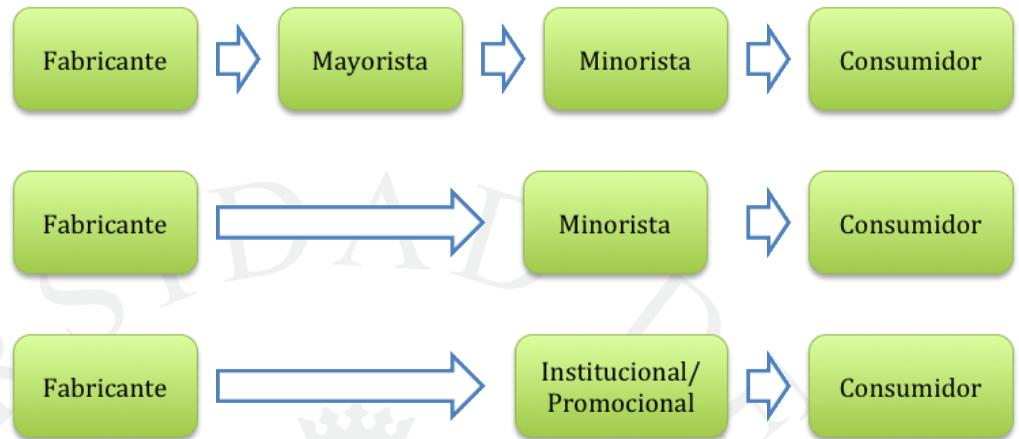


Figura 4.16. Estructura de Canales de distribución de Mochica al 2015. Fuente: Mochica. Elaboración propia.

La Figura 4.17 muestra la participación de cada canal sobre las ventas. El canal tradicional que incluye mayoristas de Lima y provincias representa el 63% de las ventas totales, pues estos clientes son los que se encargan de distribuir a minoristas y público Horeca a nivel nacional.

El canal moderno es el segundo canal con mayor participación, aunque sólo representen un 19%, pues Mochica tiene presencia en casi todas las cadenas con productos para los segmentos a los que las tiendas se dirigen. Tienen en el surtido a sus marcas privadas y marcas reconocidas como Paracas, Ferrand, Magefesa, entre otras. Por lo que fortalecer la marca, le dará un alto potencial de crecimiento pues sus ventas son a nivel nacional.

Las tiendas por departamento como Ripley y Saga Falabella solo codifican sets x 24 y 30 de los modelos más finos debido al poco espacio en sus exhibidores y por su enfoque en la lista de novios. Por su parte, las cadenas de autoservicios como Cencosud, Wong, Plaza Vea, Tottus, Sodimac, Oeschle, entre otras, trabajan con sets x 24 y 48 de las sublíneas clásica, semi intermedia y hotelera.

En el caso de Makro, que es una cadena enfocada en la venta al mayorista tiene como fin satisfacer las necesidades del mercado institucional, profesional y comercial, por lo que tiene codificadas una mayor variedad de sublíneas, de la económica a la hotelera y semi-intermedia, en blisters y granel.

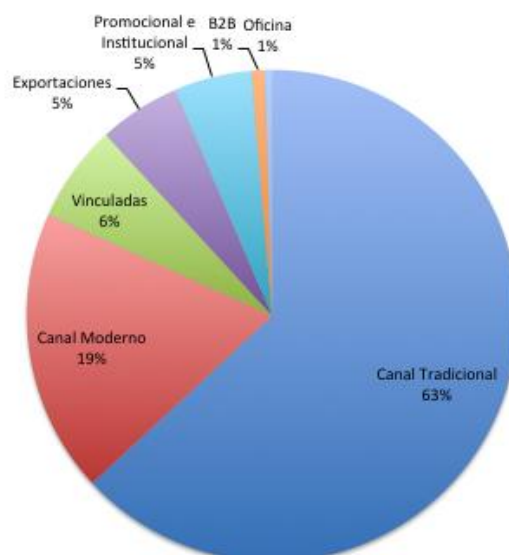


Figura 4.17. Distribución de ventas por canal de distribución de la empresa Mochica. Datos proyectados del 2015 en base del histórico y análisis situacional. Elaboración propia.

Como indica la Figura 4.18, Lima representa el 63% de las ventas del canal tradicional, ya que los clientes más importantes tienen su propio sistema de distribución que les permite presentar un surtido completo a clientes de provincias, compensando la menor proporción de ventas directas a provincias. Así mismo, los minoristas son el segundo grupo más importante, aunque pocos distribuyen a provincias tienen mayores ventas en Lima que los distribuidores de provincia.

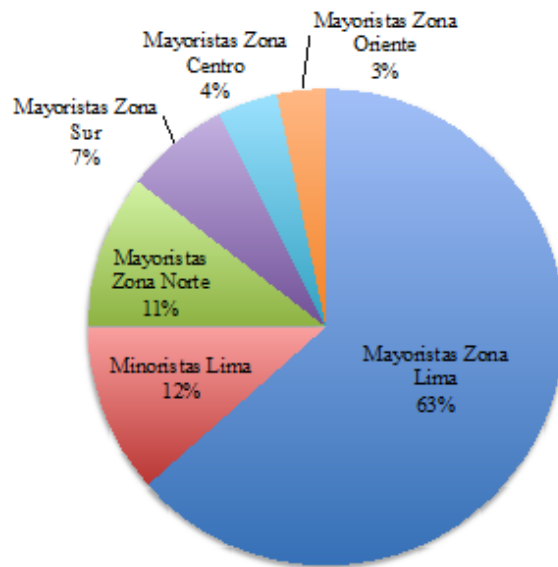


Figura 4.18. Distribución de ventas del canal tradicional de la empresa Mochica. Datos proyectados del 2015 en base del histórico y análisis situacional. Elaboración propia.

El canal tradicional tiene mucha competencia de importaciones chinas sin marca y precios dumping que generan una guerra de precios. Desde el 2012, las importaciones han aumentado exponencialmente, transformando el mercado a una competencia entre productos chinos, brasileños y peruanos. Básicamente en la línea de cubiertos la competencia de Mochica es china, la que se debe contrarrestar tomando acciones legales y defendiendo la participación de mercado de las líneas más económicas con precios.

Como muestra la Figura 4.19, Figura 4.20, Tabla 4.12 y Tabla 4.13, se puede observar el crecimiento o decrecimiento de los canales de venta de la empresa.

Autoservicios: En el 2014, el canal tuvo un decrecimiento de 13% debido al incremento de desarrollo e importación de marcas privadas de cadenas de autoservicios y tiendas por departamento. Como Saga Falabella que decidió trabajar exclusivamente con líneas top, por lo que importaron una línea exclusiva para ellos y dejó de trabajar con Mochica, Ilko y Paracas. Sin embargo, no tuvieron el resultado esperado y este año vuelven a trabajar con ellas pero solo con sus líneas premium.

Así como en Lima, en su expansión de tiendas en provincias favorecen a la mejor exhibición de sus marcas privadas con más espacio, es complicado que las cadenas codifiquen productos nuevos. Las cadenas necesitan marcas fuertes que sus clientes quieran encontrar en sus tiendas, por ello Mochica debe mejorar esto.

Mayoristas Lima: Durante el 2013 y 2014, este canal presentó un decrecimiento promedio de 9%, lo que se debió principalmente a la caída de un 37% en el 2014 del tercer distribuidor más importante del canal, Pepito SAC, por el cierre de su línea de crédito por falta de pago, que al parecer utilizó para la compra de competencia china, lo que representó una pérdida de US\$500 mil. Este año se ve una lenta recuperación, por lo que se busca soportar esta caída con el incremento de ventas en los otros distribuidores y la captación de nuevos.

Minoristas Lima: Del 2013 al 2014 presentó un decrecimiento de 9% en el canal, sin embargo las ventas en los clientes más importantes tuvieron un decrecimiento promedio de 20%, lo que se debe a la alta imitación a líneas de mayor rotación de Mochica (línea económica y clásica). Alrededor del 50% de los clientes minoristas de Lima comercializan productos chinos, especialmente de marca Chimú, que son la copia más económica de Mochica.

Mayoristas Norte: Durante el 2013 y 2014, este canal presentó un decrecimiento promedio de 6%, pues los distribuidores prefieren comprar a Todo Menaje por los mayores plazos de crédito. Además, al igual que en Lima, hay una alta comercialización de las imitaciones chinas de las líneas económica y clásica de Mochica. En el 2015, las ventas parecen recuperarse lentamente.

Mayoristas Sur y Centro:

Son las zonas que se vieron más afectadas en el 2014 con un decrecimiento promedio de 25%, lo que se debe a la competencia de cubiertos de contrabando chino e imitaciones de la marca Paracas. Todo proveniente de Iquique, desaguadero y Juliaca, los que distribuyen todos estos productos a la zona Centro y Sur. La caída de los dos distribuidores más importantes de la zona Sur representó una pérdida de US\$23 mil para Mochica.

Mayoristas Oriente: Esta zona es relativamente nueva y ha tenido un crecimiento saludable, con la captación de nuevos distribuidores, que aunque no tienen el volumen de compra de los de Lima, están creciendo gracias al desarrollo económico de la zona.

Exportaciones: En el 2014, presentó un decrecimiento de 28% lo que se debe a los menores precios de los productos chinos que les generan mayores márgenes y a la baja concentración en las ventas de Mochica por la ejecutiva de ventas, que ahora sigue las ventas de 2 empresas del grupo. Se abrieron operaciones en Colombia, el país con la mayor cantidad de clientes, con una distribuidora que se encargaría de atender a minoristas, pero su crecimiento es lento.

Vinculadas: Son las ventas realizadas a las empresas del grupo, pues tiene 3 tiendas de atención al cliente final y a otros mayoristas. Las ventas que se realizan bajo el nombre de vinculadas se refieren a productos que se fabrican para hacer frente a la competencia y reducirían el prestigio de la marca, por lo que son vendidos sin marca y por otras empresas del grupo.

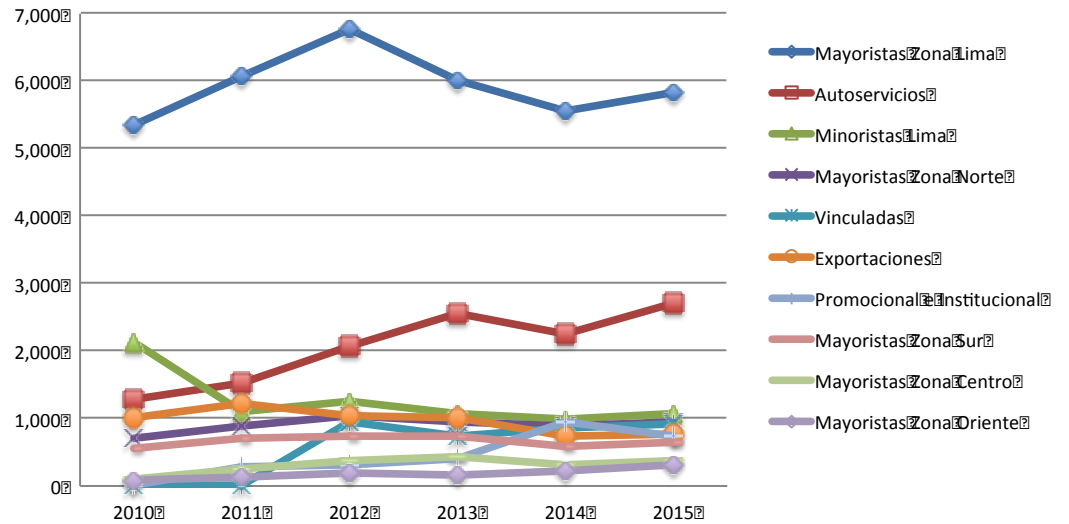


Figura 4.19. Histórico de ventas por canal de distribución de la empresa Mochica, del periodo 2010-2015. Datos proyectados del 2015 en base del histórico y análisis situacional. Elaboración propia.

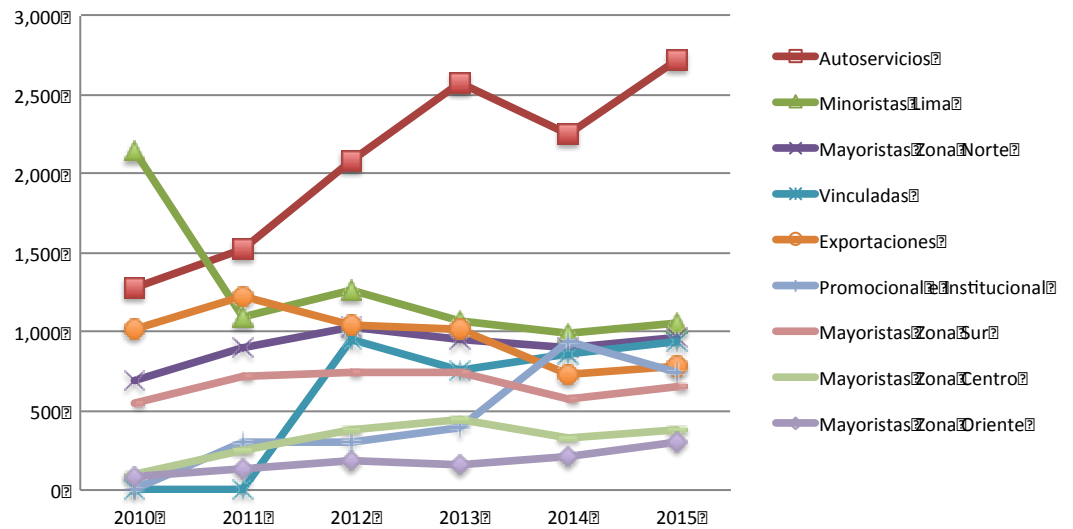


Figura 4.20. Histórico de ventas por canal de distribución de la empresa Mochica, excluyendo Mayoristas Lima, del periodo 2010-2015. Datos proyectados del 2015 en base del histórico y análisis situacional. Elaboración propia.

Tabla 4.12.
Ventas por Canal de Mochica (2010-2015)

VENTAS POR CANAL	2010	2011	2012	2013	2014	2015	% VENTAS
Autoservicios	1,279	1,527	2,081	2,572	2,247	2,719	19%
Mayoristas Zona Lima	5,351	6,071	6,773	6,021	5,552	5,835	40%
Mayoristas Zona Norte	693	897	1,036	955	901	964	7%
Mayoristas Zona Sur	546	720	741	744	576	651	4%
Mayoristas Zona	99	257	384	446	324	379	3%
Mayoristas Zona	86	128	182	161	218	306	2%
Minoristas Lima	2,147	1,090	1,263	1,072	991	1,060	7%
Exportaciones	1,023	1,228	1,049	1,013	727	782	5%
B2B	0	24	0	44	119	127	1%
Vinculadas	0	0	959	753	862	934	6%
Promocional e Institucional	0	297	299	392	943	745	5%
Oficina	0	0	452	100	66	70	0%
TOTAL	11,224	12,240	15,216	14,271	13,526	14,572	100%

Nota: Montos expresados en miles de US\$. Datos proyectados del 2015 en base del histórico y análisis situacional. Fuente Mochica. Elaboración Propia

Tabla 4.13.
Crecimiento por Canal de Distribución (2010-2015)

VENTAS POR CANAL	% CRECIM (2010-2011)	% CRECIM (2011-2012)	% CRECIM (2012-2013)	% CRECIM (2013-2014)	% CRECIM (2014-2015)	% CRECIM PROM (2010-2015)
Autoservicios	19%	36%	24%	-13%	21%	18%
Mayoristas Zona Lima	13%	12%	-11%	-8%	5%	2%
Mayoristas Zona Norte	29%	16%	-8%	-6%	7%	8%
Mayoristas Zona Sur	32%	3%	0%	-23%	13%	5%
Mayoristas Zona	159%	49%	16%	-27%	17%	43%
Mayoristas Zona	49%	42%	-12%	35%	41%	31%
Minoristas Lima	-49%	16%	-15%	-8%	7%	-10%
Exportaciones	20%	-15%	-3%	-28%	8%	-4%
B2B		-100%		169%	7%	15%
Vinculadas			-21%	15%	8%	0%
Promocional e Institucional			31%	140%	-21%	30%
Oficina			-78%	-33%	6%	-21%
TOTAL	9%	24%	-6%	-5%	8%	6%

Nota: Fuente Mochica. Datos proyectados del 2015 en base del histórico y análisis situacional. Elaboración Propia

Debido a la importancia de la línea de cubiertos de Mochica y el mayor desarrollo de sublíneas de ésta, el plan de marketing se basará en incrementar las ventas de esta línea. (Véase Figura 4.21)

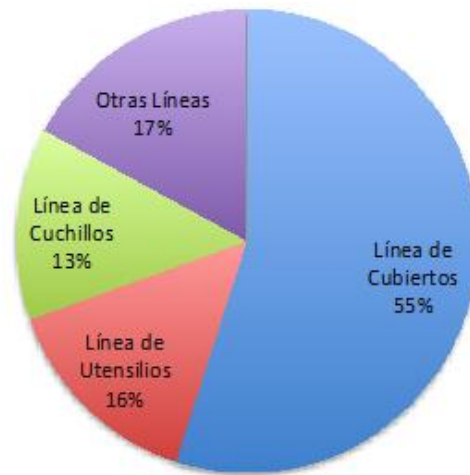


Figura 4.21. Participación por línea de producto de Mochica, del año 2015. Datos proyectados del 2015 en base al histórico y el entorno. Elaboración propia en base a datos de Mochica.

Como se puede observar en la Figura 4.22, la línea de Cubiertos ha sufrido un importante descenso en las ventas en el periodo 2013-2014 de aproximadamente un 12%, tras un crecimiento constante al 2012, esto debido al ingreso de nuevos importadores y los problemas de planificación con planta. La falta de rapidez de respuesta a la demanda permitió que más importadores vieran esto como una oportunidad e iniciaran sus importaciones de cubertería.

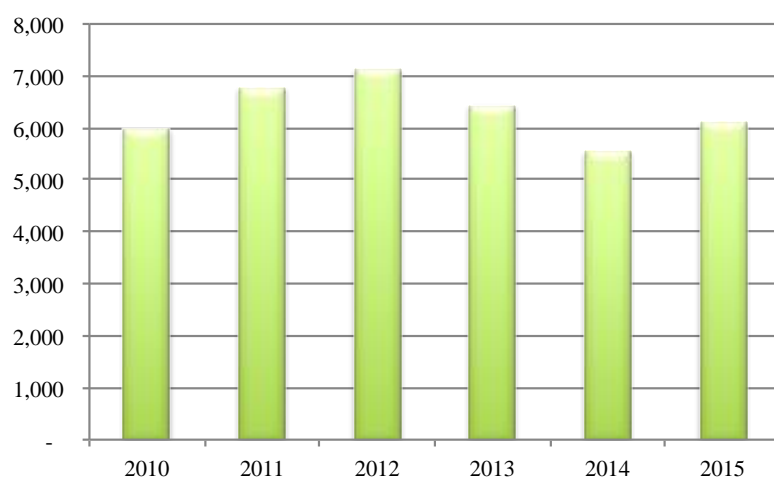


Figura 4.22. Evolución de ventas de la línea de Cubiertos, del periodo 2010-2015. Montos expresados en miles de US\$. Datos proyectados del 2015 en base al histórico y el entorno. Elaboración propia en base a datos de Mochica.

Comparando las sublíneas de cubertería, se observa un decrecimiento más pronunciado de las líneas económica y clásica, con 12% y 17% menos en el 2014. Sin embargo, las medidas legales tomadas en el 2015 ayudan a que los competidores chinos tengan un precio de acuerdo al mercado y sea competitivo con Mochica, esto y los esfuerzos de ventas están permitiendo recuperar las ventas de estas sublíneas. (Véase Figura 4.23)

Por otro lado, la sublínea hotelera mantienen su nivel de ventas, lo que se debe a la preferencia que tiene el modelo hotelero con el público Horeca. Además, la sublínea premium se está impulsando en tiendas por departamento y mayoristas con tiendas dirigidas al cliente final.

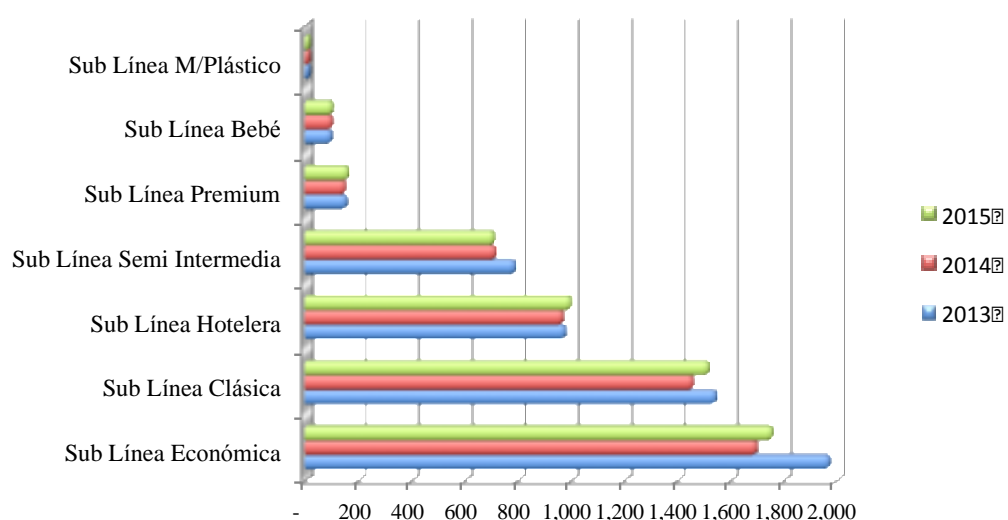


Figura 4.23. Evolución de ventas por sublíneas de Cubertería, del periodo 2013-2015. Montos expresados en miles de US\$. Datos proyectados del 2015 en base al histórico y el entorno. Elaboración propia en base a datos de Mochica.

Respecto a las cuotas de ventas, en el periodo 2013-2014 no se cumplió con las metas presupuestadas totales. Las cuotas del 2014 no consideraban la desaceleración de la economía y el aumento de la inflación de productos de la canasta familiar, que redujeron el disponible del ama de casa.

La línea de cubertería tiene muchas nuevas marcas participantes pero solo algunas tienen reconocimiento del público objetivo. Mochica, Paracas y Ferrand son las más reconocidas. Sin embargo, la cantidad de importados demuestra que las marcas de autoservicios mantienen una creciente participación de mercado.

Se entrevistó a las dos supervisoras de mercaderistas de Mochica, del canal tradicional y moderno, de donde se obtuvieron las siguientes afirmaciones:

- La exhibición de Mochica tiene mayor presencia en el canal tradicional que el moderno, con un espacio del 50% de la anaquel frente a un 30% aproximado respectivamente.
- La exhibición en los puntos de venta de provincias tiene una menor cantidad de puntos de venta tanto en el canal tradicional como moderno, debido a la reciente descentralización del comercio.
- En el canal tradicional, hay un limitado espacio en las vitrinas para exhibir el amplio portafolio de productos de Mochica, y se estuvo priorizando la exhibición de las líneas de repostería, utensilios, y cuchillería sobre cubiertos.
- El lay out y armado de las vitrinas se hace a criterio de la mercaderista, lo que en algunos casos tiene un resultado caótico por la cantidad de códigos que tratan de exhibir en un espacio muy pequeño.
- Se puede exponer más la marca en paneles de bienvenida y vitrinas con mayor material publicitario realizado en corto plazo u otro proveedor lo aprovechará. También se deben exhibir en catálogo completo en las pantallas electrónicas de las tiendas del grupo.
- En el canal moderno, las marcas privadas tienen preferencia en las mejores ubicaciones y exhibición cruzada.
- El lay out y armado del anaquel debe considerar un mayor espacio para Mochica, por ser la líder del mercado.
- Se debe promover la exhibición cruzada.

- **Análisis del Consumidor**

Según el estudio de Perfil del Ama de Casa 2013 de Ipsos Apoyo, se revelan las características del ama de casa de Lima Metropolitana, con la finalidad de conocer cómo es el ama de casa limeña, cómo piensa, qué y dónde compra, cuáles son sus gustos, qué prefiere y cómo actúa.

El ama de casa promedio tiene 40 años, tiene tres hijos, de los cuales dos dependen económicamente del hogar. A la hora de elegir un establecimiento para ir a comprar o comer toma en cuenta el precio (39%) y la cercanía (28%). El ama de casa asiste a los supermercados y centros comerciales máximo una vez al mes.

Son asiduas espectadoras de la televisión nacional como la de cable, así como también hacia la radio, no leen diarios con mucha frecuencia y no suelen leer revistas. Poco más de la mitad de amas de casa ha utilizado internet alguna vez, algunas tienen cuenta en Facebook (37%) y muy pocas tienen Twitter (5%).

Como revela la Figura 4.24, revela que el ama de casa es cada vez más joven, lo que también hace que la empresa busque llegar a ella por medios más cercanos como redes sociales y mailing.

Actualmente Mochica tiene posicionamiento en el grupo de amas de casa mayores de 55 años, y busca a llegar también a los grupos de 25 a 39 años y de 40 a 54 años, lo que sería un 84% del total de amas de casa al que se dirigiría, pues las amas de casa mayores sí reconocen la marca por su calidad.

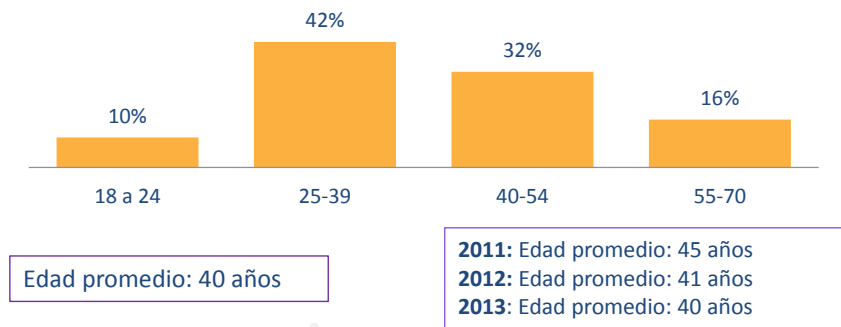


Figura 4.24. Edad Promedio del Ama de Casa. Reproducido de “IGM Perfil del Ama de Casa 2013”, por Ipsos Perú.

De acuerdo a la Figura 4.25, aproximadamente el 50% son exclusivamente amas de casa, lo que sería el mercado potencial de Mochica, y deberían percibirla como la marca experta ideal para su hogar, en la mesa y en la cocina.



Figura 4.25. Ocupación del Ama de Casa por NSE. Reproducido de “IGM Perfil del Ama de Casa 2013”, por Ipsos Perú.

Además, la información obtenida por las mercaderistas de la empresa, que tienen trato directo con el cliente final permitió detectar algunas características de este y diferenciarlo por canal.

Canal Moderno – Autoservicios: mujeres de 25 años a más de los NSE BCD

Canal Moderno – Tiendas por Departamento: mujeres de 35 años a más de los NSE AB.

Canal Tradicional – Mayorista Horeca: hombres de 40 años a más de los NSE BC

Canal Tradicional – Cliente Final: mujeres de 35 años a más de los NSE BCD.

También se encontró que:

- Las personas menores de 45 años, no reconocen la marca como una marca de menaje ni como productos de calidad.
- Las personas mayores de 45 años si reconocen la marca como producto peruano y calidad en cubiertos.
- La percepción de los modelos de cubiertos es muy tradicional y poco moderno o innovador.
- Las cajas de cubiertos finos, considerados para regalo de bodas, no tiene una presentación bonita que destaque y la haga ideal para esto.
- Los accesorios de cocina tienen muchos reclamos y se consideran de baja calidad, afectando la imagen de Mochica.
- La compra de accesorios y utensilios se decide en el PDV.
- La compra de cubiertos es más planificada, aunque usualmente no tienen una marca en mente.
- El ama de casa consulta precios antes de decidir la compra, la marca no tiene mucha relevancia para el cliente, especialmente de autoservicios.
- Buscan productos modernos, útiles y de colores que den juego con la decoración de su cocina.
- La exhibición de los cuchillos debe tener un empaque más seguro en el PDV.
- Los cuchillos de Mochica son percibidos para exclusivo uso doméstico y que pierden el filo al poco tiempo.

En cuanto a la línea de cubiertos, se pudieron determinar los atributos que buscan al decidir la compra y como los asocian con las marcas presentes en el mercado.

Como se observa en la Figura 4.26, los atributos que busca el cliente al comprar un juego de cubiertos es buena calidad y diseños modernos con alto espesor. El espesor varía del modelo de la sublínea que desee comprar, un modelo de la sublínea clásica

tiene espesor de 1.5 a 2mm mientras uno de la sublínea premium tiene un espesor de 3 a 4mm.³

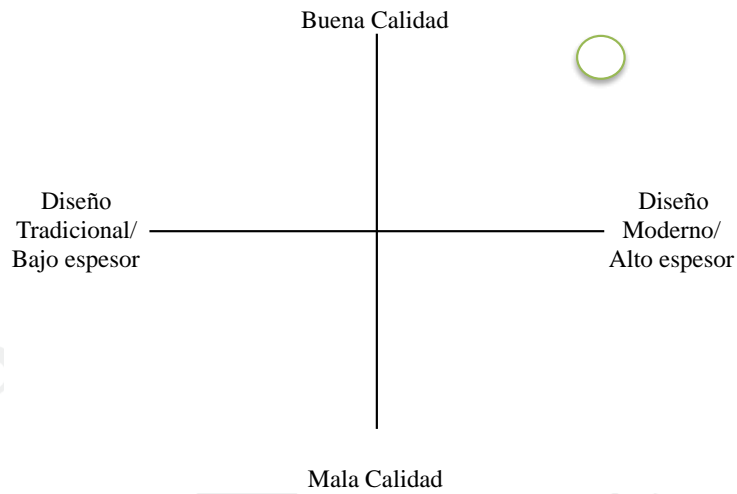


Figura 4.26. Atributos esperados en la compra de Cubiertos de mesa. Fuente Mercaderistas Mochica. Anexo 2 y 3. Elaboración propia.

Mientras la Figura 4.27, muestra los atributos percibidos por marca y ubicando a los cubiertos de Mochica lejos del ideal del cliente por los diseños tradicionales que maneja desde hace muchos años. Paracas se ubica más próximo a este ideal con diseños modernos y buena calidad en sus cubiertos.

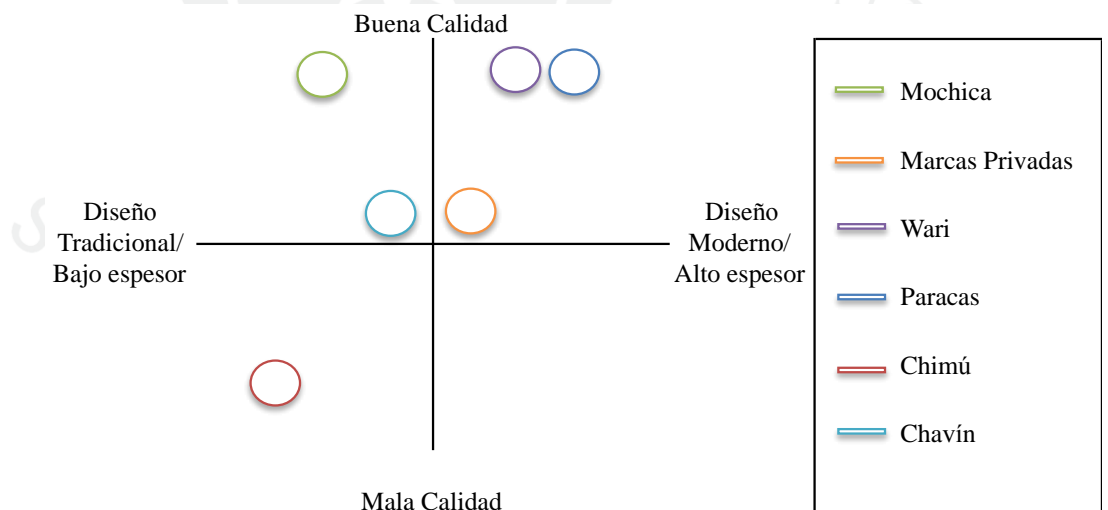


Figura 4.27. Atributos percibidos en la compra de Cubiertos de mesa por marca. Fuente Mercaderistas Mochica. Anexo 2 y 3. Elaboración propia.

³ El espesor de los cubiertos se determina según la medida del espesor del mango de la cuchara o tenedor del modelo.

En cuanto a la ocasión a compra, se pueden distinguir tres:

- Primera compra del cliente final o compra para regalo: el cliente busca un nuevo juego de cubiertos con un diseño elegante, moderno y de alto espesor para su mesa o como regalo de bodas. Esta compra se realiza con en las tiendas por departamento o en las tiendas de mejoramiento del hogar.
- Reposición: el cliente busca reponer las piezas perdidas de su juego de cubiertos, por lo que busca el mismo modelo o el más similar. Esta compra se realiza en supermercados, tiendas de mejoramiento del hogar y tiendas de mercados.
- Renovación: el cliente busca cambiar su juego de cubiertos actual por uno nuevo, con un modelo más moderno para estar a la moda o para usarlo en reuniones especiales. Esta compra se realiza en supermercados, tiendas por departamento y por catálogo (marcas de venta directa).

Con esta información, podemos resumir con los criterios de segmentación al mercado meta:

Geográfico: Zona urbana de Lima y Provincias

Demográfico: Edad: 25 a 55 años

Género: Hombres y Mujeres, énfasis en el ama de casa.

NSE: B y C

Psicográfica: Estilo de vida

- Hombres y mujeres que disfrutan de la cocina.
- Amas de casa que cuidan del hogar y de sus hijos.
- Buscan productos prácticos, de calidad y buen precio.
- Realizan sus compras en bodegas y mercados con más frecuencia que en supermercados.

Conductual: Beneficios buscados:

- Cubiertos de calidad que no se doblen y duren por años.
- Diseños modernos que sigan la tendencia.

- Constancia en los modelos para su posterior reposición.

Roles en la decisión de compra:

- Encargados de decidir las compras de menaje del hogar.

Mochica debe ser la marca de productos de calidad con variedad de diseños modernos y espesores que el ama de casa quiera lucir en su mesa, a diario con su familia y en ocasiones especiales con invitados.

4.3.2 Análisis de la situación interna

Se evaluaron los procesos claves de Mochica en busca de mejoras en el desarrollo de productos y del área comercial.

- Producción y planeamiento de la demanda: Debido al poco personal en el área de marketing y comercial, el planeamiento de la demanda, la producción y el seguimiento de las órdenes con los proveedores del exterior, era crítico y se presentaron frecuentes quiebres de stock, especialmente de cubertería. Lo que permitió el incremento de la competencia para cubrir la demanda del mercado, así como la reducción de la participación de mercado. Actualmente, se contrató una persona encargada que realiza el seguimiento a los stocks y coordina constantemente con planta para mantener una producción estable.
- Investigación del mercado: No se ha realizado ningún estudio previo del sector, ni de la marca, ni del cliente final. Por ello, se realizan visitas a campo por el equipo de marketing y se recopila información de las mercaderistas. Además, se realizan entrevistas trimestrales a los distribuidores para evaluar su satisfacción respecto al producto y la gestión.

- Desarrollo de productos: En cuánto al desarrollo de productos nacionales, planta realiza propuestas directamente al gerente general sin el apoyo del equipo de marketing. El área de marketing solo recibe la muestra aprobada para alguna observación mínima y coordinar lo necesario para su comercialización.

En cuanto al desarrollo de los productos importados, éstos son seleccionados en las ferias de Cantón por el gerente y el jefe de marketing y ventas, basándose en los productos que comercializa la competencia en ese momento y en las sugerencias de los distribuidores.

- Manejo de Precios y Descuentos: Existen descuentos fijos según la clasificación del cliente por volumen de venta, en el canal tradicional se maneja de un 10 a 20% y en el moderno un máximo de 10% por cobros adicionales según el acuerdo comercial.
- Presupuestos de ventas: Se manejan presupuestos por canal, zona y cliente. No por líneas de producto, sublíneas y productos.
- Sistemas de Compensación: Por el cumplimiento de la cuota mensual o anual, dependiendo el canal y zona, se le otorga al cliente un bono que varía entre un 1% y 2% de sus compras con una nota de crédito.
- Fuerza de ventas: Las funciones y responsabilidades de los ejecutivos comerciales son muy amplias, pues apoyan desde el seguimiento de pagos, la colocación de nuevos exhibidores en el PDV hasta la capacitación a las mercaderistas de su canal.

Lo mismo sucede con las mercaderistas, que tienen como función principal es reponer y exhibir mercadería en las tiendas de su ruta, gestión de espacios adicionales y control de precios. Sin embargo, también impulsan la venta en las tiendas, realizan degustaciones y apoyan con los cambios de producto y atención a los reclamos del cliente final.

- Comunicación y publicidad: La empresa no cuenta con una agencia de medios que asesore la adecuada estrategia de comunicación que optimice su inversión. Por ello a la fecha se trabajó con radios,

programas de TV y revistas para diferente público objetivo de diferente NSE, de manera que no se concentraba en uno y la comunicación era muy dispersa. En el periodo del 2013 al 2015, el presupuesto designado a todas las actividades de marketing incluyendo publicidad ATL y BTL se ha reducido de 2.2% a 1% de las ventas.

- Servicio al cliente: No hay un área dedicada a la atención de reclamos, cambios y devoluciones, por lo que cada ejecutivo lo maneja directamente con su cliente y el área de marketing atiende los reclamos del cliente final. Aunque solo se aceptan fallas de fábrica, en el último año se han reportado más fallas en los productos importados por lo que se realiza el cambio inmediato, ya que todos los productos están comercializados bajo la marca Mochica.
- Sistemas de información: No se cuenta con reportes especiales por producto – línea de producto – cliente – zona que permita al ejecutivo de ventas un análisis del comportamiento de ventas respecto a su presupuesto de venta y a la venta de años anteriores. Actualmente el seguimiento es sólo por cliente no por línea de producto.
- Capacitación del personal: No se realizan capacitaciones de técnicas de ventas para los ejecutivos de ventas ni talleres para las mercaderistas. Estas últimas solo reciben una capacitación inicial por la supervisora encargada y cada ejecutiva según su experiencia.
- Créditos y Cobranzas: No se ha mantenido un control adecuado de cobranzas a varios distribuidores del canal tradicional, pues solo se detectó la falta de pago cuando llegaron a su límite de línea de crédito. Esto se debe al poco personal del área que controla el crédito de los clientes de todas las empresas del grupo. El corte de línea de crédito, afecta a las ventas y la cobertura de mercado.

Estrategia de Producto

Como se explicó previamente, Mochica fabrica y comercializa cubiertos de acero inoxidable desde hace casi 50 años en el Perú. Cabe resaltar que el valor agregado del producto sería la garantía de ser un producto de calidad de acero inoxidable, la amplia variedad de líneas y modelos para diferentes segmentos del mercado y ser un producto peruano.

La empresa viene tomando las siguientes medidas:

- **Extensiones de línea de producto.** La empresa ha desarrollado productos para cada segmento, reemplazando los modelos menos rentables y lanzando nuevos modelos premium con diseños modernos, lo que se hizo con 4 nuevos modelos a fines del 2014.
- **Marca.** Mochica fue el **primero en llegar a la mente del consumidor** peruano, sin embargo no se ha mantenido así por el ingreso de nuevos competidores y la poca inversión en la marca. No se han realizado cambios en la imagen de Mochica desde el inicio de sus operaciones.

Estrategia de Precio

Como se explicó previamente, Mochica maneja descuentos fijos según la clasificación del cliente entre 10% y 20% como máximo sobre el precio de lista.

Además se ajustan los precios por 3 motivos: en respuesta a la competencia como con los cubiertos económicos, por la baja rotación de productos tuvieron un bajo nivel de aceptación o estacionalidad, y por la introducción de nuevos productos por tiempo limitado. Esto se debe realizar con el costeo de productos actualizado.

La empresa viene tomando las siguientes medidas:

- **Mantener el menor precio posible en la línea económica,** pues aunque sea la línea menos rentable eso detendrá la preferencia por las marcas chinas o imitaciones.
- **Mantener los precios por debajo de los de Paracas y** competitivos con los de marcas privadas.

Como se observa en la Tabla 4.14, se evalúan los precios de los modelos de cubiertos codificados en el cliente Chavín del canal tradicional.

Los cubiertos de Mochica a granel por docena⁴ de la sublínea premium tienen un precio más alto en 16% más que el promedio de la competencia con el mismo espesor. En la sublínea hotelera tienen un precio un 14% más caro que la marca china de Chavín. En la sublínea semi intermedia tienen un precio 36% más caro que la competencia. En la sublínea clásica tienen un precio 5% más caro que la marca china de Chavín.

Los precios de la sublínea básica no tienen ninguna competencia en Chavín, pues no comercializan las imitaciones básicas por la baja rentabilidad de éstas.

Esto revela que no se han logrado estas medidas, pues los precios de Mochica se encuentra en un promedio de 30% más altos que Paracas y un 18% más altos que la competencia china.

⁴ Precio a granel: Precio por docena de cuchara o tenedor de mesa del juego de cubiertos.

Tabla 4.14.
Comparativo de Precios por Línea de Cubiertos - Chavín

MODELOS SUBLINEA PREMIUM							
MODELO	CHAVIN "CHAVINAZO"	KORONA "ELEGANT"	PARACAS "ARIAS"	KORONA "BALI"	MOCHICA "MOD. 200"	MOCHICA "MOD. 250"	MOCHICA "MOD. 240"
ESPESOR	2.8MM	3MM	3MM	3MM	3MM	3MM	3.5MM
PVP GRANEL							S/. 112.80
		S/. 87.30	S/. 90.10	S/. 90.10	S/. 98.70	S/. 107.40	
	S/. 44.90						
<i>PRECIO PROM.</i>	<i>S/. 44.90</i>	<i>S/. 89.17</i>			<i>S/. 103.05</i>		<i>S/. 112.80</i>
<i>VAR%</i>	<i>130%</i>	<i>16%</i>					<i>27%</i>

MODELOS SUBLINEA HOTELERA				
MODELO	CHAVIN "ICHI"	MOCHICA "MOD 510"	MOCHICA "MOD 500"	MOCHICA "MOD 450"
ESPESOR	2MM	2MM	2MM	2.5MM
PVP GRANEL				S/. 41.30
	S/. 23.50	S/. 24.30	S/. 29.10	
<i>PRECIO PROM.</i>	<i>S/. 23.50</i>	<i>S/. 26.70</i>		<i>S/. 41.30</i>
<i>VAR%</i>		<i>14%</i>		<i>76%</i>

MODELOS SUBLINEA SEMI INTERMEDIA			
MODELO	INOD "SAFARI"	MOCHICA "MOD 460"	MOCHICA "MOD 730"
ESPESOR	1.5MM	1.5MM	1.6MM
PVP GRANEL	S/. 13.10	S/. 17.80	S/. 17.80
<i>PRECIO PROM.</i>	<i>S/. 13.10</i>	<i>S/. 17.80</i>	
<i>VAR%</i>		<i>36%</i>	

MODELOS SUBLINEA CLASICA				
MODELO	CHAVIN "CHIMAL"	MOCHICA "MOD 10"	MOCHICA "MOD 12"	MOCHICA "MOD 630"
ESPESOR	1.25MM	1.25MM	1.25MM	1.25MM
PVP GRANEL	S/. 11.80	S/. 12.40	S/. 12.40	S/. 12.40
<i>PRECIO PROM.</i>	<i>S/. 11.80</i>	<i>S/. 12.40</i>		
<i>VAR%</i>		<i>5%</i>		

MODELOS SUBLINEA BÁSICA		
MODELO	MOCHICA "MOD 80"	MOCHICA "MOD 90"
ESPESOR	1.0MM	1.5MM
PVP GRANEL	S/. 5.50	S/. 8.50
<i>PRECIO PROM.</i>	<i>S/. 7.00</i>	

Nota: Precios venta público del cliente y competidor del canal tradicional Chavín, a Julio 2015.

Como se observa en la Tabla 4.15, la cadena más importante del canal moderno para Mochica, Plaza Vea, tiene pocos set de cubiertos codificados de la sublínea semi intermedia que son del mismo espesor que el modelo de Paracas y la marca privada Creativa. Aunque los precios de Mochica y Paracas son los mismos para un set x 24, Creativa toma ventaja con un set de cubiertos en un rango de precios no cubierto.

Esto revela que no se han logrado estas medidas, pues los precios de Mochica se encuentra en al mismo precio que Paracas y un 29% más altos que la competencia china.

Tabla 4.15.

Comparativo de Precios por Línea de Cubiertos - Plaza Vea

MODELO	PLAZA VEA "CREATIVA"	TRAMONTINA "BUZIOS"	FACUSA "MOD 730"
ESPESOR	2MM	2MM	2MM
PVP SET X 24	S/. 34.90	S/. 44.90	S/. 44.90
PVP SET X 16	S/. 29.90	S/. 0.00	S/. 29.90
PRECIO PROM. SET X 24	S/. 34.90	S/. 44.90	
VAR%	29%		

Nota: Precios venta público del cliente y competidor del canal moderno Plaza Vea, a Julio 2015. Elaboración propia.

Estrategia de Comunicación

Se intentó mantener la marca en la mente del consumidor con un reducido presupuesto, sin embargo debido a los múltiples segmentos a los que Mochica busca llegar, la comunicación fue muy dispersa y de poco impacto.

En la Figura 4.28, según el reporte Ibope Media se observa que la inversión publicitaria total de la línea en el 2015 se redujo en un 21% respecto al año anterior, especialmente por la disminución de inversión en TV de un 4.19%, lo que indica que la empresas están dirigiendo sus recursos hacia otros medios de comunicación, entre los cuales la radio tiene una mayor cobertura y alcance.

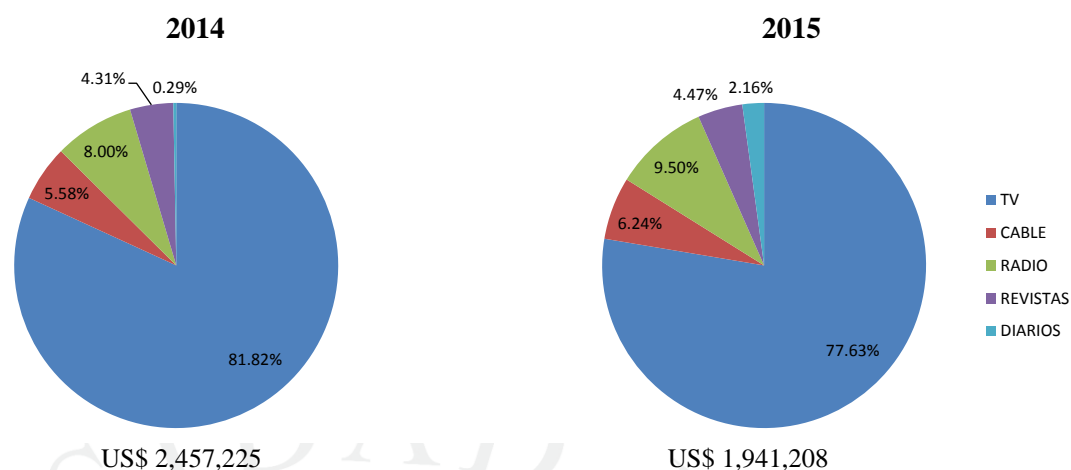


Figura 4.28. Inversión publicitaria del mercado total de menaje (incluye línea de ollas y sartenes) por medio de comunicación, años 2014 y 2015. Fuente y elaboración por Monitor Ibope.

En el 2014, Mochica fue la segunda marca con mayor inversión publicitaria, pues se manejaron pautas en radio y TV. Por su parte, Paracas realizó menciones de su línea de ollas en un programa del mediodía del canal 9 y una mención promocional puntual en Radio Corazón.

La actuación de la empresa desde el punto de vista comercial y de marketing, se caracteriza por lo siguiente:

- ✓ Mantener un presupuesto de marketing mínimo.
- ✓ No se han tomado acciones renovar la marca hasta Julio 2015, la nueva imagen debe estar lista para Abril 2016.
- ✓ Las campañas de comunicación son muy dispersas y no tienen impacto.
- ✓ Las activaciones en el PDV como degustaciones son muy escasas. Las clases de repostería en centros comerciales no se realizan por el precio de los espacios.

- Radio

Hasta el 2014, se trabajaron avisos para las campañas más importantes y de mantenimiento de marca con las corporaciones radiales más importantes, RPP y CRP. Se eligió Radio Corazón por ser una de las radios favoritas del público joven femenino y amas de casa,

que es precisamente el público objetivo. RPP Provincias y Radiomar Plus por el amplio público objetivo al que está dirigido, hombres y mujeres entre 25 y 55 años de los NSE B, C y D, así no solo el ama de casa conozca la marca.

- TV

Desde el lanzamiento de la línea de repostería, hace 4 años, se trabaja con anuncios publicitarios en el programa Dulces Secretos de Sandra Plevisani. Además de product placement de los productos de la línea, menciones de la marca durante el programa, banner e insert, cola de promoción, agradecimiento y repeticiones de programa. Se busca conectar el expertise Sandra Plevisani con esta línea, sin embargo su imagen no es representativa para las otras líneas.

- Marketing Digital

La página web y Facebook son las plataformas más interactivas que conecta a Mochica con su cliente final. En Facebook, se realizan publicaciones diarias de los productos, consejos útiles para la cocina y limpieza de los productos, últimos lanzamientos y las campañas más importantes. Se realizan anuncios pagados para generar mayor interacción y cantidad de seguidores.

Desde inicios del 2013, que se contrató a una empresa encargada del marketing digital de Mochica, la cantidad de seguidores ha incrementado en un 266% a Junio del 2015. (Véase Figura 4.29) Esto ha permitido acercar más la marca al cliente final y recopilar información de sus preferencias, hábitos de consumo y su nivel de satisfacción con los productos.

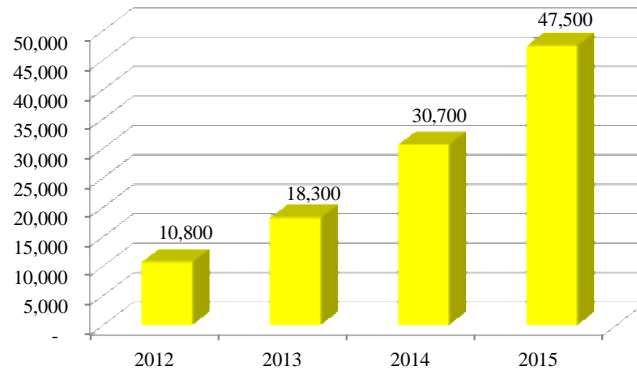


Figura 4.29. Cantidad de seguidores o fans del Facebook de Mochica, del periodo diciembre 2012 al 2015. La cantidad de seguidores del 2015 estimado según el nivel de crecimiento actual. Fuente Mochica. Elaboración propia.

- Ferias

Desde el 2011, Mochica participa en Mistura como auspiciador del evento con todos los utensilios de cocina que necesite para las charlas y clases magistrales de cocina. Además, se coordinan fechas para clases magistrales de repostería y firmas de autógrafos con la imagen de la marca, la chef repostera Sandra Plevisani.

- Revistas

Hasta el 2014 se trabajó con publicaciones en Cosas y Vanidades, revistas con la mayor lectoría entre las revistas quincenales dirigidas al público AB mayores de 25 años, parte del público objetivo y se buscaba llegar con los nuevos modelos de la línea premium.

(Véase Figura 4.30)

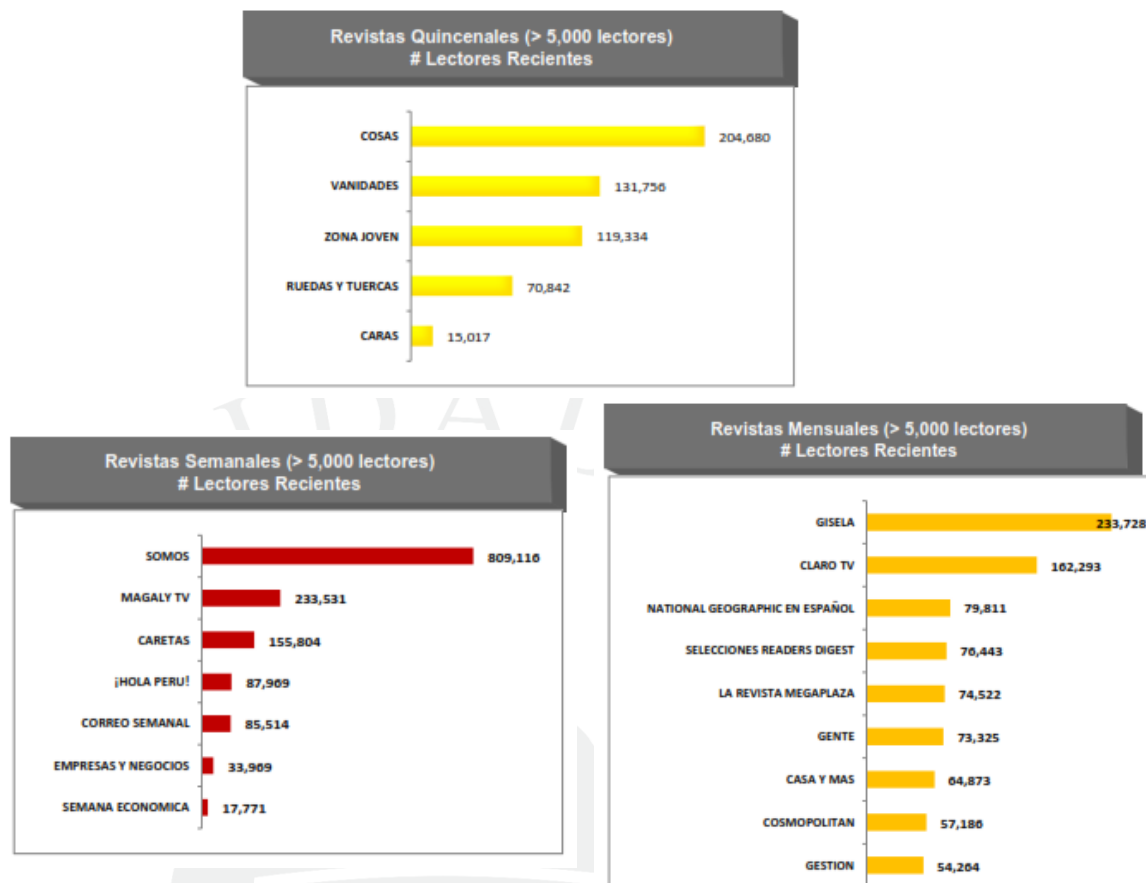


Figura 4.30. Lectoría de revistas en Lima metropolitana, a diciembre 2014. Reproducido de “Estudio de Lectoría Lima Metropolitana”. Fuente y elaboración por Kantar Media Peru.

4.4 Diagnóstico de la situación

Se realizó un análisis FODA de la empresa, en la que se determinaron los siguientes puntos.

Oportunidades:

- Conjunto de medidas aprobadas por el gobierno que buscan impulsar el crecimiento de la economía.
- Desarrollo de la gastronomía peruana, nuevos chefs y emprendimientos gastronómicos.
- Apreciación del dólar que encarece más los productos importados.
- La región Sur tendrá el mayor crecimiento económico por los grandes proyectos de inversión.
- Incremento de las ventas de los supermercados.
- Mayor poder adquisitivo del consumidor peruano, mayor número de hogares de los NSE B y C, que son el público objetivo de Mochica. (Véase Tabla 4.1)
- Preferencia del consumidor peruano por la calidad y el diseño. (Véase Figura 4.25 y 4.26)
- Cláusula anti dumping y protección de algunos modelos de cubiertos están por patentes ante Indecopi.

Amenazas:

- El panorama político electoral genera desconfianza y contrae la demanda.
- El consumidor peruano tiene menos lealtad a las marcas.
- Crecimiento del canal de venta directa.
- Barreras de entrada bajas, ingreso de nuevos competidores con precios debajo del mercado.
- Reducción de márgenes por los precios de la competencia, mayor poder de negociación del cliente.
- Priorización de las marcas privadas del canal moderno y reducción de pedidos a Mochica con el fin de reducir su participación o terminar su relación comercial.
- Aumento de inversión y reconocimiento de otras marcas de cubertería.

Fortalezas

- Marca líder con reconocimiento de personas mayores de 45 años.
- Único fabricante peruano de esta categoría con certificaciones internacionales, flexibilidad para cambios en los productos y en la capacidad de producción, sólo para promociones programadas.
- Flexibilidad para desarrollar nuevos productos.
- Cambio de imagen de la marca en proceso. Mejoras en la imagen de la marca poco definida por la variedad de su portafolio, enfoque en la línea de repostería, doble identidad de la marca con un logo clásico y otro premium.
- Reconocimiento y fidelidad en el canal tradicional a nivel nacional, especialmente por el cliente Horeca de los NSE B y C.
- Fuerza de ventas con know-how del mercado, ejecutivos de ventas con las cuentas más importantes tiene amplia experiencia en el rubro
- Tercerización de empaquetado y despacho con otra empresa del grupo.
- Respaldo y apoyo de las empresas del grupo, se puede comercializar más por medio de Prallo.

Debilidades

- Poca inversión en nueva maquinaria limita la capacidad de producción para cubrir incrementos de la demanda, especialmente de las sublíneas más caras.
- Falta de trabajo en equipo de Marketing y Producción para el desarrollo de nuevos productos.
- Falta de estudio de mercado de menaje en el Perú, de la línea de cubertería y la marca, por lo que se conoce poco de la industria y consumidor final.
- Reducido presupuesto de marketing, representa el 1% de las ventas.
- Reducido equipo de marketing y ventas, con funciones dispersas.
- Ejecutivos del canal tradicional realizan las ventas de Mochica y Prallo⁵.
- Poco personal en el área de soporte de ventas para controlar los pedidos.
- Falta de capacitación a la fuerza de ventas.

⁵ Prallo es una empresa del grupo, dedicada a la importación y comercialización de menaje para la cocina, batería de ollas, locería, cristalería, etc.

Tabla 4.16.
Matriz FODA Cruzada

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la economía, impulsada por el gobierno. 2. Desarrollo de la gastronomía peruana. 3. Apreciación del dólar. 4. La región Sur tendrá mayor crecimiento económico. 5. Incremento de las ventas de los supermercados. 6. Mayor poder adquisitivo del consumidor peruano. 7. Preferencia del consumidor por la calidad y el diseño. 8. Cláusula anti dumping y protección por patentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Panorama político electoral genera desconfianza y contrae la demanda. 2. El consumidor tiene menos lealtad a las marcas. 3. Crecimiento del canal de venta directa. 4. Barreras de entrada bajas, ingreso nuevos competidores. 5. Mayor poder de negociación del cliente. 6. Priorización de las marcas privadas del CM⁴. 7. Aumento de inversión y reconocimiento otras marcas
FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Marca líder de la categoría con reconocimiento de personas mayores de 45 años. 2. Único fabricante peruano con flexibilidad para cambios. 3. Flexibilidad para desarrollar nuevos productos. 4. Cambio de imagen de la marca en proceso. Imagen de la marca poco definida, enfoque en repostería. 5. Reconocimiento y fidelidad en el CT⁵. 6. Fuerza de ventas con know-how del mercado. 7. Tercerización de empaquetado y despacho con otra empresa del grupo. 8. Respaldo y apoyo de las empresas del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el liderazgo de la marca como producto peruano de calidad superior aliado de nuestra gastronomía. (F1,O2) • Presionar el cumplimiento y sanciones de la cláusula de anti dumping y patentes para encarecer más los productos importados. (F2,O7) • Desarrollar nuevos modelos según tendencias y necesidades del consumidor peruano. (F3,O7) • Reforzar el reconocimiento y fidelidad del CT de la zona Sur para lograr un crecimiento conjunto. (F5,O4) • Mejorar las exhibiciones y aumentar activaciones BTL en Prallo para impulsar la venta. (F7,O1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la rentabilidad de la línea económica frente a los cubiertos chinos, de ser necesario igualar el producto y el precio para evitar el ingreso de nuevos competidores. (F2,A4) • Continuar con la renovación de la marca y asociarla con calidad superior y una imagen moderna para el consumidor más joven. (F4,A2) • Mantener el reconocimiento y fidelidad de los clientes del canal tradicional para evitar que comercialicen productos chinos. (F5,A5) • Adaptar los diseños y empaques a los requerimientos del CM para aumentar la presencia de Mochica. (F6,A6) • Comercializar cubiertos por el nuevo canal de venta directa de Prallo. (F8,A3)
DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca inversión en nueva maquinaria. 2. Falta de trabajo en equipo para el desarrollo de nuevos productos. 3. Falta de estudio de mercado de menaje en el Perú, de la línea de cubertería y la marca. 4. Reducido presupuesto de marketing. 5. Reducido equipo de marketing y ventas. 6. Los ejecutivos venden Mochica y Prallo. 7. Poca personal de Soporte de Ventas y mercaderistas. 8. Falta de capacitación a la fuerza de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la inversión en nueva maquinaria para hacer frente a la creciente demanda. (D1,O1) • Desarrollar nuevos modelos en conjunto el área de marketing y producción que se adapten a las necesidades del consumidor. (D2,O6) • Realizar estudios de mercado para ofrecer productos que realmente cubran las necesidades del consumidor. (D4,O6) • Enfocar el trabajo de los ejecutivos en Mochica para hacer frente al crecimiento de la industria en relación con la gastronomía. (D7,O2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan de comunicación integral que impulse la preferencia por Mochica en consumidores de 25 años a más. (D5,A1) • Aumentar el equipo de marketing y ventas con funciones definidas para desarrollar correctamente la imagen de la marca y los canales de comercialización. (D6,A7) • Aumentar el personal de soporte de ventas y mercaderistas para evitar retrasos en los pedidos e impulsar la venta en el PDV. (D8,A7) • Capacitar contantemente al personal para que mejoren sus técnicas de negociación. (D9,A5)

Nota: Elaboración propia. ⁴CM: Abreviatura de Canal Moderno. ⁵CT: Abreviatura de Canal Tradicional.

4.5 Objetivos del Plan de Marketing

Objetivos por Criterios de Desempeño

De participación de mercado:

- Aumentar la participación de mercado de la línea de cubertería en 4% en el 2016 respecto al año anterior, del actual 47% a 51%. (Véase Figura 4.11)
- Esto representaría aumentar la participación de mercado de Mochica en un 3% en el 2016, del actual 45% al 48%. (Véase Figura 4.6)

De ventas:

- Aumentar las ventas de la línea de cubertería en 18% respecto al año anterior, lo que sería un incremento de US\$1,335 mil.
- Fidelizar a los clientes de más valor y aumentar su nivel de compra.

De la marca:

- Aumentar la exposición de la marca en el punto de venta del canal tradicional de 50% a 65% y el canal moderno de 30% a 40%.
- Renovar la imagen de Mochica.
- Posicionar la línea de cubiertos como productos de calidad superior.
- Desarrollar otra marca para los productos más económicos.

De distribución:

- Fuerte presencia en puntos de venta clave, mayor presencia de mercaderistas para defender marca, producto y precio.
- Seleccionar los distribuidores mayoristas y minoristas más rentables a los que se le seguirá brindando descuentos por llegar a la cuota.
- Manejar un programa de incentivos por cobertura de mercado para los distribuidores, midiendo indicadores de distribución como efectividad de ventas, fill rate o cumplimiento, etc.

4.6 Estrategias a implementar

- Estrategia de Segmentación

Mochica debe aplicar un **marketing diferenciado con un enfoque en segmentos múltiples** para desarrollar programas de marketing adecuados a los principales segmentos de mercado que busca atender, de manera que adapte la oferta comercial a las necesidades de cada segmento.

Así presenta propuestas diferentes para el ama de casa tradicional y moderna, con modelos de cubiertos adecuados para cada una y con presentaciones diferentes que puedan encontrar en tiendas por departamento, autoservicios y tiendas de menaje tradicionales.

- Estrategias competitivas de marketing.

Dado que Mochica es la empresa líder del mercado, una estrategia que debe tomar es la **defensa de contraofensiva**, pues se necesita una respuesta al alarmante ingreso de la competencia de cubiertos económicos del canal tradicional y los cubiertos de las marcas privadas del canal moderno.

Para responder al ataque de la competencia, se propone desarrollar nuevos modelos de cubiertos con una marca renovada y un plan de comunicación integral que resalte la calidad superior de los productos.

Además desarrollar otra marca para los productos económicos como Imperial, así esta marca podrá mantener una guerra de precios con los cubiertos chinos del canal tradicional, sin que la calidad de los productos económicos deteriore la imagen de calidad superior que se busca asociar a la renovada imagen de Mochica.

- Estrategia de Producto

Para hacer frente a la competencia, se debe continuar con las **extensiones de línea de producto**, incluyendo nuevos modelos de cubiertos que mantengan la línea de cubertería a la par con las nuevas

tendencias. El desarrollo de nuevos cubiertos requiere conocer las últimas tendencias y una nueva matriz, que tiene un costo mínimo, lo que implicaría poco riesgo de fracaso.

En cuanto a la marca, ya se viene trabajando con una agencia de publicidad para la renovación del logotipo de Mochica, que no ha tenido modificación desde sus inicios. Así mismo, desarrollarán un empaquetado que permita distinguir entre las diferentes sublíneas, pues actualmente todas las presentaciones tienen los mismos colores y empaques que confunden al cliente final.

Hace 49 años Mochica fue el primero en encontrar el vacío en el mercado y el primero en llegar a la mente del consumidor, como una marca de cubiertos de calidad. Sin embargo, Mochica debe **reposicionar a la competencia** para mantener el prestigio en el mercado y lograr la preferencia del consumidor en la compra de menaje. Además, la marca **Imperial** le permitirá a Mochica basar sus productos en una calidad superior y evitar que los cubiertos económicos reduzcan este prestigio.

- Estrategia de Precios
 - **Mantener paridad de precios a la competencia.** En relación a la competencia, Mochica siempre ha sido una marca con precios competitivos. Con la renovación de la marca y el desarrollo de nuevos productos, Mochica debe mantener los precios iguales a la competencia de calidad superior como Paracas.
 - La marca Imperial debe **mantenerse a la defensiva con los precios** de los cubiertos chinos hasta de un 10% menos. Se debe revisar la rentabilidad de la línea económica y de ser necesario igualar el producto y el precio para evitar el ingreso de nuevos competidores y la pérdida de participación de mercado en este segmento.

- Estrategia de Distribución
 - **Eliminar clientes poco rentables.** Debido a que es necesario aumentar las ventas en los clientes actuales, se debe dejar de destinar recursos a clientes con poco aporte al negocio y centrarse en los que realmente aportan valor.
 - **Conservar a los clientes leales y con mayor potencial.** Se debe mantener el reconocimiento y fidelidad de los clientes del canal tradicional para evitar que comercialicen productos chinos, esto mediante un programa de incentivos atractivos.
 - **Retener y aumentar el espacio en anaquel.** Deberá trabajar una estrategia de marketing relacional con estos clientes, con el apoyo de más mercaderistas e impulsadoras que ayuden a la exposición de la marca, exhibición de los cubiertos.
- Estrategia de Comunicación
 - **Impulsar la renovación de la marca.** Se continuará con la renovación de la marca y un plan de comunicación integral que asocie la marca con calidad superior. Además de una imagen moderna que impulse la preferencia por Mochica en el consumidor más joven, de 25 años a más.
Esta renovación de marca implicará nuevos empaques y material publicitario que transmita este cambio.

4.7 Plan de acción

Para ejecutar estas estrategias de Marketing, se tendrán reuniones con las áreas implicadas para conocer sus comentarios y aportes a la forma en que la implementaremos, de manera que se designen acciones específicas que garanticen el logro de los objetivos.

Se designará un jefe de marketing que pueda trabajar exclusivamente la renovación de la marca con una agencia de publicidad, de manera que se desarrolle un efectivo plan de comunicación integral para el público objetivo.

Por su parte el jefe de comercial, se enfocará en mejorar las habilidades de su fuerza de ventas, tanto ejecutivos, soporte de ventas con capacitaciones que les permitan tener mayores herramientas para la negociación.

Se enfatizará en la necesidad de un flujo adecuado de la comunicación de dificultades o amenazas que encuentren para trabajarlo en equipo y mantener una misma meta, que es el incremento de las ventas y la recuperación de la participación del mercado de Mochica.

En el 2015, Gerencia decidió trabajar el cambio de imagen de Mochica con lo que se desarrollarán nuevos empaques y presentaciones para todas las líneas de la empresa. Este proceso recién comenzó en Agosto de este año y la presentación final estaría lista en 6 a 9 meses, pero se trabajará arduamente para realizar el lanzamiento en Abril del 2016, fecha en la que Mochica cumple 50 años.

Hasta la fecha de lanzamiento de la nueva imagen se mantendrá el posicionamiento de la marca en el punto de venta y medios digitales como durante todo el 2015, que gerencia decidió reducir al mínimo el presupuesto de Marketing.

En la Tabla 4.17 y 4.18, se propone el siguiente plan de acción para el 2016 tomando en cuenta las acciones que ha realizado la empresa a la fecha.

Tabla 4.17.

Plan de acción propuesto con responsable a cargo

PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO			
DECISIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Evaluar y depurar los modelos de cubiertos menos rentables.	Analizar la rentabilidad de los diferentes modelos. Analizar las características de los modelos de menor preferencia. Detectar y depurar los menos rentables, con menor potencial y menor preferencia.	Jefe de Comercial	Enero 2016
Desarrollar nuevos modelos de cubiertos según tendencias y moda.	Definir el tamaño de la muestra Realizar entrevistas personales y focus groups para determinar las características de mayor preferencia. Determinar características de nuevos modelos y desarrollar muestras con planta para hacer pruebas de producto. Presentar los hallazgos del estudio a gerencia, los jefes y FF.VV.	Jefe de Marketing y Trade	Febrero 2016
Desarrollar nuevos sets exclusivos para autoservicios y presentaciones de regalo para las tiendas por departamento.	Analizar los sets más vendidos por cadena. Comparar los sets y presentaciones de regalo actuales con la competencia. Recopilar sugerencias de los compradores. Desarrollar nuevos sets por sublínea y cantidad de piezas con planta. Presentar los nuevos sets a gerencia. Presentar los nuevos sets aprobados a los compradores.	Jefe de Marketing y Trade	Febrero 2016
Conocer el estado actual de la marca a nivel nacional (recordación, valoración, etc).	Coordinar con Arellano y desarrollar las preguntas necesarias para la investigación multicliente. Realización del estudio de la marca por parte de Arellano. Analizar los resultados de la investigación y considerarlos como punto inicial.	Jefe de Marketing y Trade	2da semana de Abril 2016
Impulsar la renovación de la marca y realizar el lanzamiento.	Continuar con la renovación de la marca, asociarla con calidad superior y una imagen moderna para el consumidor más joven. Evaluar el desarrollo de la nueva imagen, gráfica y artes para las diferentes sublíneas realizado por la agencia. Desarrollo e impresión de nuevos empaques. Desarrollo e impresión de nuevo material POP. Evento lanzamiento oficial de la nueva imagen de Mochica.	Jefe de Marketing y Trade	2da semana de Abril 2016
Campaña publicitaria para el relanzamiento de Mochica.	Coordinar los objetivos de la campaña de relanzamiento con la agencia de publicidad. Realización de la estrategia creativa por la agencia. (Radio, Tv, video institucional, prensa escrita, digital, vallas) Desarrollo de la campaña. Aprobación de la campaña por gerencia. Lanzamiento de la campaña.	Jefe de Marketing y Trade	2da semana de Abril 2016
Desarrollar otra marca para los productos económicos.	Analizar el impacto de comercializar los productos económicos con otra marca. (Entrevistas a clientes más importantes) Definir junto a la agencia un nombre para la marca. Elaboración y aprobación de la marca Imperial. Desarrollo e impresión de nuevos empaques para productos económicos. Presentación de la nueva marca Imperial a los compradores. Desarrollar actividades BTL para la marca Imperial	Jefe de Marketing y Trade	2da semana de Abril 2016
Reforzar y promocionar la línea de cubertería a nivel nacional.	Negociar mayor espacio para las exhibiciones de cubertería. Renovación de exhibiciones con mayor exposición de la renovada imagen y la línea de cubertería. Activaciones BTL en los PDV más importantes a nivel nacional. Participar en Ferias para el público Horeca y el consumidor final. (Horeca Makro, Gastromaq y Mistura)	Jefe de Marketing y Trade	Abril, Junio y Setiembre 2016

Nota: Elaboración propia.

Tabla 4.17. (Continuación)

Plan de acción propuesto con responsable a cargo

PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO			
DECISIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Mantener una estrategia de precios competitiva.	Seguimiento a los precios de la competencia para las sublíneas de clásica a superior. Mantener los precios igual a la competencia de productos de calidad superior como Paracas	Analista de Marketing y Trade	A partir de Abril 2016
Mantener una estrategia de precios competitiva.	Seguimiento a los precios de la competencia de cubertería económica. Mantener a la defensiva los precios de la sublínea económica bajo la marca Imperial	Analista de Marketing y Trade	A partir de Abril 2016
Mantener la distribución directa con los clientes más rentables.	Analizar las ventas de los clientes actuales. Determinar los clientes con ventas mínimas para que sean atendidos por nuestros mayoristas. Destinar mayor apoyo a los clientes más rentables con mercaderistas, activaciones y mejora de exhibiciones.	Jefe de Comercial	Mayo 2016
Mantener el reconocimiento y fidelidad de los clientes del canal tradicional para evitar que comercialicen productos chinos.	Establecer un programa de incentivos a los distribuidores del canal tradicional. Comunicar a los distribuidores del programa de incentivos. Estimular las ventas para que los distribuidores logren los beneficios del programa.	Jefe de Marketing y Trade	Mayo 2016
Acciones dirigidas al consumidor final	Campañas publicitarias por el Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad. Campañas publicitarias de mantenimiento. Campañas promocionales por el Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad. Clases de repostería y firmas de autógrafos Línea de Repostería	Jefe de Marketing y Trade	Mayo, Julio y Diciembre 2016

Nota: Elaboración propia.

Desde Abril del 2016, se deberá manejar un posicionamiento de la marca más agresivo en todos los medios de comunicación, tanto en medios ATL, BTL y digital, por el relanzamiento de Mochica.

Se buscará trabajar con una agencia de publicidad los objetivos del relanzamiento de Mochica para tener una comunicación integrada y una estrategia creativa efectiva, aplicando publicidad persuasiva para modificar la percepción del cliente, crear preferencia por la marca y consolidar su liderazgo como peruano de calidad superior aliado de nuestra gastronomía.

Además, una central de medios ayudará a diversificar la inversión en medios que realmente funcionen con nuestro público objetivo, ya que a la fecha el área de Marketing ha trabajado esto directamente, se realiza la siguiente propuesta.

En los medios masivos se trabajarán con señal abierta por medio de spots y menciones en los programas del medio día dirigidos al ama de casa en horarios de mediodía de canales nacionales. Se mantendrá la presencia de marca en el programa de repostería en Plus TV con Sandra Pleviani que muestra el uso de los productos de la línea de repostería de Mochica, así como las clases y firmas de autógrafos para impulsar esta línea. Aunque esto no tendría un efecto directo sobre las ventas de la línea de cubertería, se busca conectar a la marca y la línea de repostería con la chef que representa lo mejor de la repostería peruana.

En radio se trabajará con Radio Corazón, Ritmo Romántica, Radiomar Plus y Oxígeno con menciones y concursos en programas de mayor sintonía, pues una recomendación del locutor al oyente se toma más en cuenta que un aviso entre canciones.

Como indica la Tabla 4.19, se trabajarán spots y menciones en las radios Ritmo Romántica y Corazón están dirigidas a la mujer de todas las edades de todos los NSE, con lo que se busca lograr una mayor recordación de la marca en el ama de casa. Spots en Radiomar y menciones en RPP, son radios que se dirigen a una audiencia adulta de todos los NSE que queremos reconozcan la marca. Menciones en Oxígeno que se dirige a una audiencia adulta joven que se independiza o forma su hogar, público que debe conocer a Mochica en el momento de compra.

Tabla 4.19.
Listado de radios en Perú por audiencia y NSE

GRUPO	RADIO	FRECUENCIA	AUDIENCIA	NSE	
RPP	RPP	89.7 FM	HM	26 a más años	Total
	CAPITAL	96.7 FM	HM	26 a más años	Total
	STUDIO92	92.5 FM	HM	15 a 30 años	ABC
	LA ZONA	90.5 FM	HM	12 a 22 años	BCD
	FELICIDAD	88.9 FM	HM	35 a más años	Total
	OXIGENO	102.1 FM	HM	26 a 50 años	ABC
	CORAZON	96.7 FM	M	17 a 37 años	Total
CRP	RITMO ROMÁNTICA	93.1 FM	M	17 a 50 años	Total
	LA INOLVIDABLE	660 AM / 93.7 FM	HM	26 a más años	C
	MODA	97.3 FM	HM	11 a 30 años	Total
	OASIS	100.1 FM	HM	26 a 50 años	ABC
	RADIOMAR	760 AM / 106.3 FM	HM	17 a más años	CDE
	NUEVA Q	107.1 FM	HM	17 a 50 años	C
	PLANETA	107.7 FM	HM	11 a 30 años	ABC
MÁGICA	88.3FM88.3 FM	HM	38 a más años	ABC	
RADIOCORP	RADIO X	91.9 FM	HM	26 a 50 años	Total
	VIVA FM	104.7 FM	HM	11 a 30 años	ABC
CORPORACIÓN UNIVERSAL	KARIBEÑA	94.9 FM	HM	26 a más años	BCD
	EXITOSA	95.5 FM	HM	35 a más años	BCD
	LA KALLE	96.1 FM	HM	26 a más años	C
	Z ROCK \$ POP	96.1 FM	HM	26 a 50 años	Total
GRUPO PANAMERICANA	PANAMERICANA	101.1 FM	HM	26 a más años	C
	ONDA CERO	98.1 FM	HM	11 a 30 años	Total
DOBLE NUEVE	DOBLE NUEVE	99.1 FM	HM	26 a 50 años	ABC
SAN BORJA	SAN BORJA	91.1 FM	HM	38 a más años	ABC

Nota: Listado de Radios en Perú por audiencia y NSE al que se dirigen. Fuente grupos radiales. Elaboración propia.

Se trabajará con vallas publicitarias durante las campañas para fortalecer la imagen de Mochica como marca de calidad en cubiertos de mesa y otras líneas de menaje. Además, se trabajarán dummies en los malls y centros comerciales de mayor flujo de clientes, así como en las tiendas Makro con publicidad.

En cuanto al manejo de la web y redes sociales de la empresa, se recomienda contratar una nueva agencia de marketing digital con experiencia previa en menaje, de manera que las publicaciones generen un mayor vínculo con los fans y se identifiquen con la marca. Para la web, que tiene un catálogo virtual, es necesario utilizar las herramientas de posicionamiento web: SEM (Search Engine Marketing) en buscadores y anuncios de Google, SEO (Search

Engine Optimization) posicionamiento por contenido y popularidad de la web, y SMO (Social Media Optimization) para los anuncios de Facebook. Además, se cuenta con una base de datos de clientes finales de alrededor de 5,000 personas, a los que se notificará semanalmente sobre los nuevos productos, ofertas y eventos.

En el punto de venta, se implementará el nuevo material POP con la nueva imagen de la marca y se trabajarán más activaciones, canjes y concursos en el canal tradicional y con anfitrionas e impulsadoras en el canal moderno en Lima y también en provincias, especialmente la zona Norte y Sur que tienen un alto potencial de crecimiento.

Con el lanzamiento de la nueva imagen de Mochica, se debe realizar un nuevo video Institucional que muestre el lado corporativo, el proceso de planta, los productos y lo enlace con el lado emocional y nacional. Además, se deben realizar fotografías y videos demostrativos de los productos junto con tips de uso para manejar en plataformas y redes sociales que sean cortos y fáciles de compartir.

Se debe mantener una comunicación integral para el lanzamiento de la nueva imagen de Mochica, así como las campañas dirigidas al consumidor final por el Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad.

4.8 Presupuesto propuesto

El presupuesto de este plan de Marketing busca generar un gran impacto en la marca, posicionándola en la mente del consumidor con actividades en medios y en el punto de venta, con mayor énfasis durante las campañas del Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad.

En la Figura 4.31, se puede observar la distribución de la inversión publicitaria del 2015 con un 63% en publicidad y product placement de la línea de repostería en el programa Dulces Secretos con Sandra Plevisani, así como la inversión en ella, al ser imagen de la línea. El siguiente 21% fue designado al material publicitario, entre material pop, espacios y vitrinas para una mejor exhibición de los productos de Mochica. Inicialmente se consideró seguir trabajando con radios y revistas cuando concluyera la consultoría que realizaron a inicios del 2015, sin embargo por orden de gerencia solo se trabajó con Sandra Plevisani, el programa Dulces Secretos, el mantenimiento de medios digitales, actividades en el punto de venta y la participación en la feria Horeca de Makro.

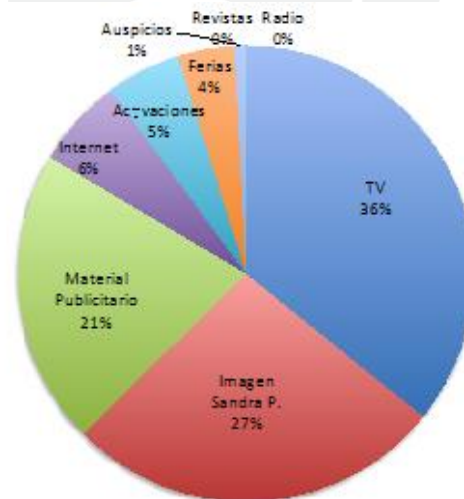


Figura 4.31. Inversión publicitaria de Mochica en el 2015. Fuente Mochica. Elaboración Propia.

Como se muestra en la Figura 4.32, en el periodo del 2013 al 2015. el presupuesto de marketing se ha reducido considerablemente 52%, pasando de US\$311,090 a US\$149,178, pues en el 2015 se recortó el presupuesto al mínimo para evitar que se siga haciendo una inversión muy dispersa y no se consigan los resultados esperados.

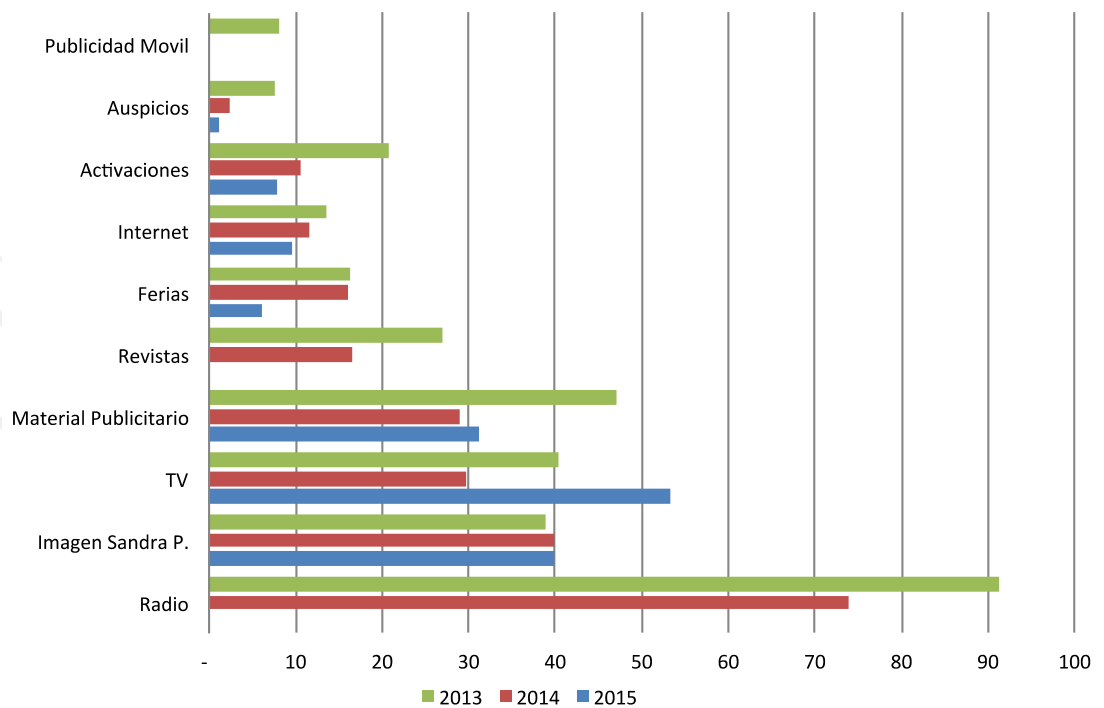


Figura 4.32. Comparativo Inversión Publicitaria 2013 – 2015. Expresado en miles de US\$. Fuente Mochica. Elaboración Propia.

En la Tabla 4.20, se detalla la inversión del plan de marketing mes a mes para el 2016 de Mochica, que incluye la inversión en la imagen de la línea de repostería, pues se mantendrá para asociar la marca y la línea a la calidad superior y repostería peruana.

Tabla 4.20.
Presupuesto de marketing propuesto 2016

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Investigación de Mercados	0	0	6,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,000
Investigación Multicliente Arellano	0	0	6,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,000
Desarrollo de productos	0	328	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	328
Muestras para prueba de producto	0	328	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	328
Agencia de publicidad y central de medios	0	0	15,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	33,500
Fee Agencia de Publicidad y Central de Medios	0	0	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950	19,500
Desarrollo nuevo video institucional	0	0	14,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14,000
Prensa Escrita	0	0	0	20,953	22,136	1,746	19,571	0	1,746	2,322	14,604	19,571	102,649
Somos	0	0	0	9,031	12,380	0	9,815	0	0	6,027	9,815	9,815	56,883
Publimetro	0	0	0	7,844	6,596	0	6,596	0	0	2,322	2,350	6,596	32,304
Vanidades	0	0	0	2,808	2,439	1,025	2,439	0	1,025	1,025	2,439	2,439	15,639
Casate y Punto	0	0	0	1,270	721	721	721	0	721	0	0	721	4,875
Radio	0	0	0	11,368	11,368	11,368	11,368	11,368	11,368	11,368	11,368	11,368	102,312
RPP (Corazon+RPP Nacional+Oxigeno)	0	0	0	6,860	6,860	6,860	6,860	6,860	6,860	6,860	6,860	6,860	61,740
CRP (Radiomar+Ritmo Romántica)	0	0	0	4,508	4,508	4,508	4,508	4,508	4,508	4,508	4,508	4,508	40,572
TV	4,235	4,235	4,235	10,935	10,935	7,685	7,685	7,685	7,685	7,685	7,685	7,685	88,370
Programa Dulces Secretos (Plus TV)	4,235	4,235	4,235	4,235	4,235	4,235	4,235	4,235	4,235	4,235	4,235	4,235	50,820
Programa medio día (Mención+Agradecimiento)	0	0	0	6,700	6,700	3,450	3,450	3,450	3,450	3,450	3,450	3,450	37,550
Marketing Digital	1,238	1,040	1,040	1,190	1,190	1,040	1,090	1,040	1,040	1,040	1,040	1,140	13,128
Fee Agencia Marketing Digital	790	790	790	790	790	790	790	790	790	790	790	790	9,480
Publicidad invertida en Facebook	250	250	250	400	400	250	300	250	250	250	250	350	3,450
Hosting Web	198	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	198
Ferias	0	0	0	10,000	0	15,000	0	40,000	0	0	0	0	65,000
Makro	0	0	0	10,000	0	0	0	0	0	0	0	0	10,000
Gastromaq	0	0	0	0	0	15,000	0	0	0	0	0	0	15,000
Mistura	0	0	0	0	0	0	0	40,000	0	0	0	0	40,000
Publicidad Movil	0	7,160	2,470	7,160	7,160	1,320	7,160	1,320	1,320	1,320	1,150	7,160	44,700
Buses	0	2,470	2,470	2,470	2,470	1,320	2,470	1,320	1,320	1,320	1,150	2,470	21,250
Vallas y Tottem Publicitarios	0	4,690	0	4,690	4,690	0	4,690	0	0	0	0	4,690	23,450
Material Publicitario	1,658	1,658	5,290	4,875	3,649	3,036	2,949	1,658	1,658	1,658	3,836	2,949	34,874
Material POP	658	658	2,790	2,375	1,149	2,036	1,149	658	658	658	2,036	1,149	15,974
Vitrinas y exhibidores	1,000	1,000	2,500	2,500	2,500	1,000	1,800	1,000	1,000	1,000	1,800	1,800	18,900
Activaciones	600	600	750	3,050	2,550	1,500	2,550	1,500	1,500	1,750	1,500	2,550	20,400
Eventos con escuelas gastronómicas, anfitrionas, activaciones BTL	400	400	400	2,250	1,750	1,150	1,750	1,150	1,150	1,150	1,150	1,750	14,450
Clases de repostería y firmas de autógrafos													
Línea repostería	200	200	350	800	800	350	800	350	350	600	350	800	5,950
Imagen Línea de Repostería	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	40,000
Chef Sandra Plevisani	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	40,000
TOTAL	11,064	18,354	39,068	74,814	64,271	47,978	57,656	69,854	31,600	32,426	46,466	57,706	551,261
PPTO DE VENTAS	1,127,096	1,245,376	1,147,477	1,416,251	1,323,902	1,179,550	1,448,719	1,351,392	1,230,112	1,329,787	1,666,252	1,382,159	15,848,073
%	1%	1%	3%	5%	5%	4%	4%	5%	3%	2%	3%	4%	3.48%

Nota: Inversión en US\$. No incluye IGV. Elaboración propia.

En la Tabla 4.21, se observa exclusivamente el presupuesto en el que incurriría Mochica para desarrollar la marca Imperial enfocada en la venta de productos económicos con el objetivo de enfrentar a la competencia china del canal tradicional. Para el 2016 se determinó un presupuesto de las ventas exclusivo de la sublínea de cubertería económica, que representa un 33% del total de la línea de cubertería.

Sin embargo, esta marca también podría expandirse a las líneas cuchillería, utensilios y otros accesorios económicos, de manera que Mochica se diferencie por la calidad superior de todas sus líneas y no sólo en cubertería.

Tabla 4.21.
Presupuesto de marketing para la marca Imperial

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Fee Agencia de Publicidad	0	0	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	5,500
Desarrollo Marca Imperial	0	0	0	3,250	0	0	0	0	0	0	0	0	3,250
Activaciones BTL	0	0	0	980	980	590	980	590	590	590	590	980	6,870
TOTAL	0	0	550	4,780	1,530	1,140	1,530	1,140	1,140	1,140	1,140	1,530	15,620
PPTO DE VENTAS	2,045	3,669	5,104	14,709	12,160	9,077	11,067	13,120	6,050	7,511	9,171	11,076	104,760
%	0%	0%	11%	32%	13%	13%	14%	9%	19%	15%	12%	14%	14.91%

Nota: Inversión en US\$. No incluye IGV. Elaboración propia.

Así, la empresa incurriría en una inversión total de US\$ 566,881 para el desarrollo del plan de marketing propuesto y la creación de la marca Imperial.

En las Tablas 4.22 y 4.23 se revela el impacto financiero que tendría la aplicación del plan de marketing en la empresa para lograr un incremento en la participación de la línea de cubiertos del 4%, como una recuperación del 3% de la participación total del mercado de menaje.

Tabla 4.22.
Impacto Financiero en las Ventas de Mochica 2013 – 2016

Impacto Financiero	2013	2014	2015	2016
Ventas Facusa	13,258,922	12,798,708	13,790,822	15,949,948
Participación de Mercado	42%	45%	45%	48%
Inversión Plan de Marketing	311,090	229,155	151,242	566,881
% de Ventas	2.35%	1.79%	1.10%	3.55%

Nota: Impacto financiero de la inversión del plan de marketing en las ventas de Mochica para el 2016 y comparativo de la relación inversión-participación de mercado desde el 2013. Expresado en US\$. Fuente Mochica. Elaboración propia.

Tabla 4.23.
Impacto Financiero en la Línea de Cubiertos 2013 – 2016

Impacto Financiero	2013	2014	2015	2016
Ventas Línea de Cubiertos	7,103,145	7,098,586	7,584,950	8,920,000
Participación de Línea de Cubiertos	43%	47%	47%	51%
Inversión de Plan de Marketing	311,090	229,155	151,242	566,881
% de Ventas	4.38%	3.23%	1.99%	6.36%

Nota: Impacto financiero de la inversión del plan de marketing en las ventas de Mochica para el 2016 y comparativo de la relación inversión-participación de mercado desde el 2013. Expresado en US\$. Fuente Mochica. Elaboración propia.

Según la Figura 4.33, el plan de marketing sería viable, se recuperaría participación del mercado y se generaría una utilidad operativa del 32% de las ventas de la empresa. En el caso del Mochica, el EBITDA es igual a la Utilidad Operativa ya que no reconocen ninguna depreciación o amortización, pues como se explicó la maquinaria es muy antigua y está totalmente depreciada, y dado que la marca y patentes son propias, no tiene ninguna amortización que descontar.

<u>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS</u>	
<u>MOCHICA 2015</u>	
VENTA NETA	15,949,948
COSTO DE VENTAS	10,290,289
UTILIDAD BRUTA	5,659,659
INVERSIÓN PLAN DE MARKETING	539,134
UTILIDAD OPERATIVA	5,120,525

Figura 4.33. Estado de Pérdidas y Ganancias para el plan de marketing 2016. Expresado en US\$. Elaboración propia.

Además en la Figura 4.34, podemos observar los resultados de la inversión en escenarios optimista, conservador y poco probable con crecimientos del 17%, 8% y 3%. En los que se encuentra que el plan propuesto en un escenario optimista genera una utilidad del 33% de las ventas, en un escenario conservador un 27% y en un escenario poco probable un 24%.

<u>ESCENARIOS ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS MOCHICA 2015</u>					
<u>ESCENARIO OPTIMISTA</u>		<u>ESCENARIO CONSERVADOR</u>		<u>ESCENARIO POCO PROBABLE</u>	
VENTA NETA	16,135,262	VENTA NETA	14,894,088	VENTA NETA	14,204,547
COSTO DE VENTAS	10,290,289	COSTO DE VENTAS	10,290,289	COSTO DE VENTAS	10,290,289
UTILIDAD BRUTA	5,844,973	UTILIDAD BRUTA	4,603,799	UTILIDAD BRUTA	3,914,258
INVERSIÓN PLAN DE MARKETING	539,134	INVERSIÓN PLAN DE MARKETING	500,209	INVERSIÓN PLAN DE MARKETING	442,090
UTILIDAD OPERATIVA	5,305,839	UTILIDAD OPERATIVA	4,103,590	UTILIDAD OPERATIVA	3,472,168

Figura 4.34. Estado de Pérdidas y Ganancias para el plan de marketing 2016 en escenarios Optimista, Conservador u Poco Probable. Expresado en US\$. Elaboración propia.

4.9 Métodos de control

El plan de marketing de Mochica deberá tener indicadores que controlen los resultados esperados para la marca y la línea de cubertería, así se podrá visualizar un positivo avance de ejecución y resultados, realizar ajustes en el plan si hubiera algún factor que no se tomó en cuenta o un cambio en el entorno.

Se debe mantener un control del plan anual, semestral y trimestral, realizando análisis de ventas, participación de mercado, análisis del gasto de marketing en relación con todas las ventas, así como seguimiento de las encuestas de satisfacción del cliente. Con un control estratégico hacia el mercado, que permita a la empresa mantener una filosofía enfocada al cliente, la información de marketing actualizada y adecuada y una orientación estratégica.

De manera que el indicador de Participación de Mercado debe alcanzar un crecimiento del 4% en la línea de cubertería, que significaría un 18% de crecimiento en las ventas de la línea a nivel nacional. El seguimiento se apoyará en el ERP para que los ejecutivos puedan tener información al alcance e impulsar la venta en los clientes que lo necesiten.

El indicador de Ventas fijado por la meta de recuperar un 4% del mercado de cubiertos debe superar su venta promedio mensual en US\$ 111,254 para llegar al objetivo anual.

La cobertura del mercado se medirá por el mayor espacio en las exhibiciones, actualmente se tiene un 50% de las exhibiciones en el canal mayorista y solo un 30% en el canal moderno.

Se debe mantener un control de eficiencia, que permita lograr un mejor desempeño de la fuerza de ventas, revisión de la eficiencia de la publicidad, promoción de venta y distribución.

CONCLUSIONES

A continuación se detallan las conclusiones a las que he llegado a partir de la investigación:

- La implementación del plan de marketing propuesto logrará recuperar un 4% de participación de la línea de cubertería e incrementará un 18% de las ventas de la misma línea, lo cual comprueba la hipótesis. Tendría una inversión del 6.3% de las ventas y lograría un mayor posicionamiento de la marca y notoriedad en el punto de venta que mantendrá un crecimiento constante en las ventas de los próximos años.
- La recuperación de la participación de la línea de cubertería implicaría una recuperación del 3% de la participación del mercado de menaje para Mochica y un incremento del 16% de las ventas, representando US\$ 2.2 millones en el 2016, superando la hipótesis de incrementar las ventas en 11% y US\$1.4 millones.
- Los resultados del plan en un escenario optimista demuestran que se generaría una utilidad operativa de US\$5,305 mil, en un escenario conservador US\$4,064 mil y en un escenario poco probable US\$3,375 mil, con lo que se conseguirían utilidades de mínimo un 24% sobre las ventas.
- En el 2015, la participación se mantuvo a pesar del incremento de las ventas pues se aplicó una estrategia de defensa, por lo que llevar a cabo una estrategia de contraofensiva para hacer frente al ataque de la competencia con las acciones explicadas en el trabajo es la estrategia correcta para recuperar mercado.
- Este plan de marketing busca entender el entorno, detectar los diversos factores que afectaron las ventas y la participación de mercado de Mochica desde el 2013, como el incremento de marcas importadas, la venta a granel, la preferencia por productos económicos a bajos precios, y reformular estrategias que mejoren los indicadores claves de la empresa para recuperar el mercado perdido en los próximos años.
- Debido a la capacidad limitada de recompra de cubiertos, la empresa debe mantener un crecimiento horizontal en busca de nuevos clientes, plazas y mercados, como impulsar el desarrollo de los mercados de provincia y el canal de venta directa.

RECOMENDACIONES

A continuación detallaremos las recomendaciones:

- Para mantener recuperando el mercado, es necesaria la modernización de las maquinarias más antiguas y la automatización de procesos críticos como el pulido de cubiertos finos que mejorarían la capacidad de respuesta a la creciente demanda del mercado. Así mismo, es necesario mejorar la comunicación y trabajo en equipo de planta y el área de marketing para el desarrollo de nuevos productos.
- La situación actual del mercado de cubtería y menaje implica realizar investigaciones de mercado que den una visión más profunda del consumidor.
- Con la renovación de Mochica, se debe mantener una comunicación integral que permita seguir modificando la percepción del cliente por la marca y sus productos, generar su preferencia y consolidar su liderazgo como marca peruana de calidad superior aliada de nuestra gastronomía.
- En el canal moderno es muy importante mantener la comercialización en todas cadenas importantes y continuar innovando modelos de cubiertos, adaptar empaques y presentaciones para regalo según el consumidor al que se dirige.
- En el canal tradicional se debe monitorear de cerca la subvaluación de importaciones para denunciarlas y mantener una competencia justa libre de dumping. La marca Imperial deberá buscar ser más competitiva en el segmento de precios bajos para evitar una constante guerra de precios. Con distribuidores-competidores como Chavín se puede negociar un acuerdo comercial para otorgarle mayores beneficios si deja de comercializar imitaciones.
- Se podría enfrentar a las crecientes ventas de Wari, asociándose con empresas de venta directa para campañas de renovación de cubiertos, y a través del canal de venta por catálogo que inició Prallo, empresa del mismo grupo.
- Para mejorar la competitividad en los actuales canales de distribución, mejorar la rotación en el punto de venta e impulsar las ventas, es importante incorporar el área de Trade Marketing en Mochica. Así, las supervisoras de mercaderistas que actualmente reportan a Ventas, lo harían al jefe de Trade, quien las guiará en una gestión eficiente del punto de venta. (Ver Organigrama propuesto en el Anexo 4).

REFERENCIAS

Sainz de Vicuña Ancín, José María. El plan de Marketing en la práctica. Madrid: Esic. 6a Ed.

“IGM Perfil del Ama de Casa 2013”, por Ipsos Perú.

Artículo Gestipolis (18 de diciembre del 2005) Tipos de estudio y métodos de investigación. *Gestipolis*. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>

Artículo Diario Gestión (25 de mayo del 2014) Perú registraría una balanza comercial negativa en el 2014 y 2015. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-registraria-balanza-comercial-negativa-2014-y-2015-2092716>

Artículo Diario Gestión (20 de agosto del 2014) BCR reduce estimado y prevé crecimiento más cercano al 4% para el 2014. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcr-preve-crecimiento-economico-cercano-al-4-2014-2106189>

Artículo Diario Perú 21 (06 de agosto del 2015) PBI peruano crecería solo 2.5% este año, según BBVA. *Diario Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/pbi-peruano-creceria-solo-25-2015-segun-bbva-2224626>

Artículo Generacion.com. (04 de agosto del 2014) Precios al consumidor en Lima Metropolitana subieron en 0,43%. Recuperado de <http://www.generacion.com/noticia/197004/precios-al-consumidor-lima-metropolitana-subieron-043>

Artículo Diario Gestión (07 de septiembre del 2015) Ventas de supermercados sumarían S/. 11,500 millones creciendo 6% en el 2015. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ventas-supermercados-sumarian-s-11500-millones-y-crecerian-6-2015-2142119>

BIBLIOGRAFÍA

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2013) El plan de Marketing en la práctica. (6a Ed.) Madrid: Esic.

O. C. Ferrell. y Michael D. Hartline. (2012) Estrategia de Marketing. (5ta Ed.) México: Cengage Learning.

Felix Ventocilla, S. (2013) Plan de Marketing para el lanzamiento de Aji-no-sillao. Proyecto Profesional Teóricamente Fundamentado para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación. Lima.

Noriega Lecaros, C. (2010) Plan estratégico de Marketing para la implementación de una Cuna Jardín en Santiago de Surco. Proyecto Profesional Teóricamente Fundamentado para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación. Lima.

Tokeshi Shirota, A. (2008) Planifique, desarrolle y apruebe su tesis: Guía para mejores resultados. Lima: Universidad de Lima.

C.E..E.J. Galicia. (2013) Manuales Prácticos de la Pyme. Cómo Elaborar un Plan de Marketing.

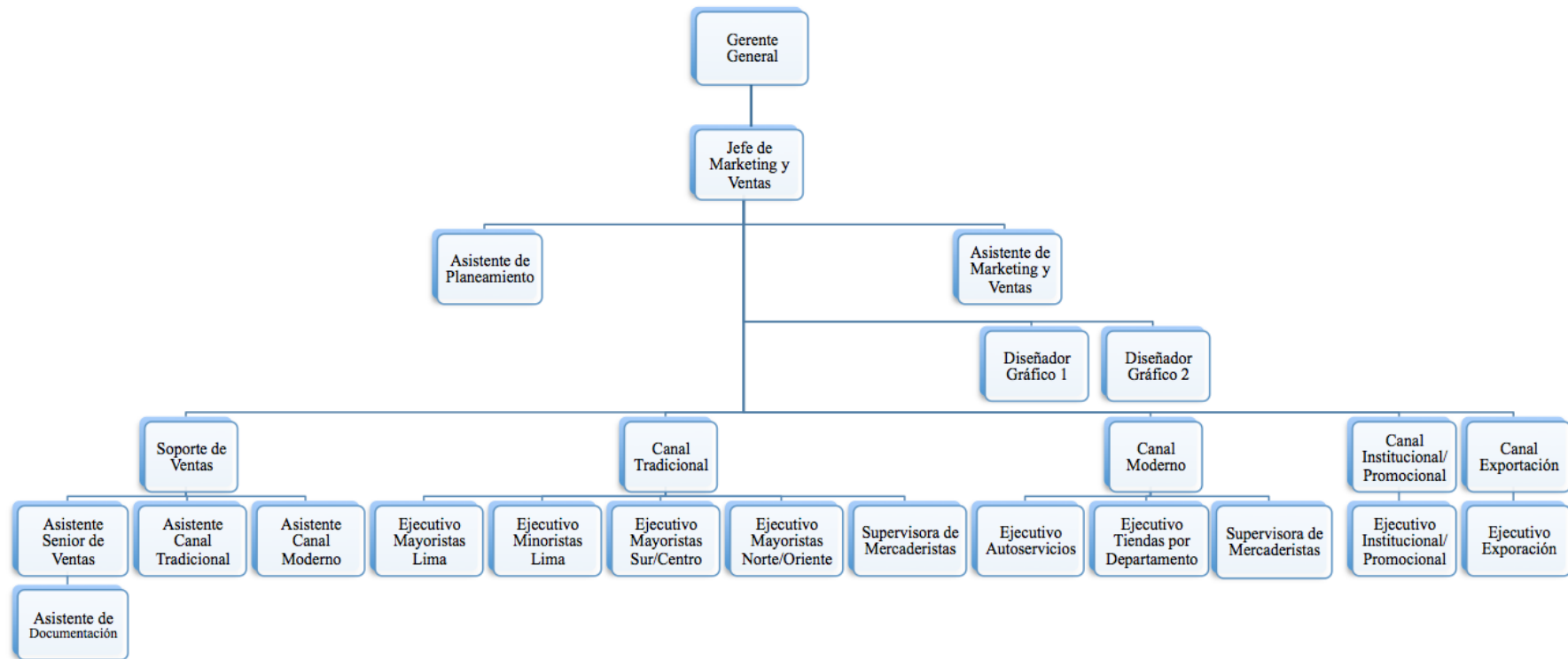
http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/2ElaborarPlanMarketing_cas.pdf

Revista Semana Económica. Lopez, Jorge. Artículo: Kaizen Mochica



ANEXO 1: ORGANIGRAMA ÁREA DE MARKETING Y VENTAS

En este anexo, se presenta el organigrama actual del área de Marketing y Ventas de la empresa Mochica, en la que se puede observar que el equipo de Marketing está conformado por 3 personas más el Jefe de Marketing y Ventas, la fuerza de ventas a nivel nacional y exportación consta de 7 ejecutivos y 2 supervisoras de mercaderistas, y el soporte de ventas para todos los canales consta de 4 personas.



Fuente Mochica. Elaboración propia.

ANEXO 2: ENTREVISTA AL DISTRIBUIDOR / CLIENTE DIRECTO

Como se indicó previamente, se realizan entrevistas de profundidad de manera trimestral a los clientes directos vía telefónica.

1. ¿Cómo calificaría la calidad de los cubiertos de Mochica?
2. ¿Qué modelo de cubierto es el que tiene más rotación en su negocio?
3. ¿Qué características solicita su cliente al realizar la compra?
4. ¿Considera que la información en el empaque relacionada a la limpieza y conservación de los cubiertos es clara?
5. ¿Qué opina del empaquetado Master?
6. ¿Qué opina del empaquetado en blíster/estuche?
7. ¿Cómo calificaría la relación precio/calidad?
8. ¿El mix de productos de la línea de cubertería que ofrece Mochica cubre las expectativas de su negocio?
9. ¿Qué otro modelo de cubiertos le gustaría que desarrolle Mochica?
10. ¿Recomendaría usted el uso de los productos Mochica a sus clientes?
11. ¿Se brinda una adecuada capacitación de la diferencia entre las sublíneas de cubiertos?
12. En los últimos meses, ¿ha escuchado o visto publicidad de Mochica?
13. ¿Cómo calificaría la calidad del material publicitario?
14. ¿Cómo es su relación con el ejecutivo comercial? ¿responde sus preguntas, tiene un trato amigable, le brinda promociones?
15. ¿Cómo califica nuestro sistema de despacho?
16. ¿Cómo califica la gestión del área de créditos y cobranza?
17. ¿Se atienden los reclamos oportunamente?

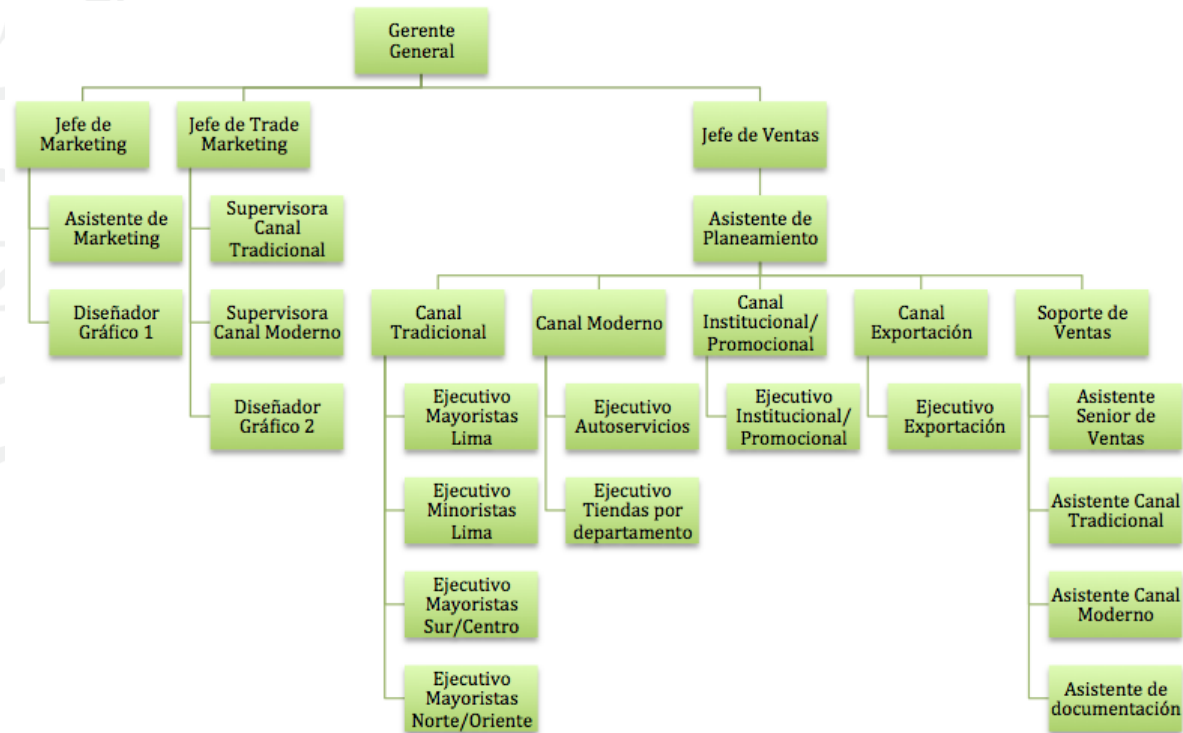
ANEXO 3: ENTREVISTA AL CLIENTE FINAL

AMA DE CASA

1. ¿Hace cuánto tiempo tiene sus cubiertos de mesa?
2. ¿Quién realizó la compra de los cubiertos de mesa?
3. ¿Dónde compró los cubiertos de mesa para su hogar?
4. ¿En qué presentación los compró? ¿Set o granel?
5. ¿Qué marcas de cubiertos de mesa recuerda?
6. ¿Qué atributos busca en los cubiertos de mesa para su hogar?
7. Si fuera a renovar sus cubiertos de mesa ¿dónde los compraría? ¿Por qué?
8. ¿Conoce la marca Mochica?
9. ¿Qué se le viene a la mente al escuchar la marca Mochica?
10. ¿Cómo calificaría la calidad de los cubiertos de Mochica?
11. ¿Qué atributos asocia a los cubiertos de Mochica?
12. ¿Qué modelos recuerda tener en su hogar? (Se le muestra una pieza de cada modelo)
13. ¿Qué modelo de cubierto le gusta más? ¿por qué?
14. ¿Considera que la información en el empaque relacionada a la limpieza y conservación de los cubiertos es importante y clara?

ANEXO 4: ORGANIGRAMA PROPUESTO

En este anexo, se presenta el organigrama propuesto para la empresa Mochica que permitirá organizar de manera más eficiente las funciones y responsabilidades de cada persona en el área correcta. Se propone incorporar el área de Trade Marketing con jefatura y presupuesto propio, así como un jefe de Marketing diferente al de Ventas para que cada uno se enfoque en los indicadores que debe lograr.



Fuente Mochica. Elaboración propia.