



"PLAN DE MARKETING DE TRIDENT DE 0,50 CÉNTIMOS"

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y
Gestión Comercial**

Presentado por

Sr. Gerardo Ismael Bulnes Torero

Sr. Hugo Hernán Ossco Calderón

Sr. Roberto Carlos Yogui Matsudo

Asesor: Profesor Felipe del Río Labarthe

2015

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por su apoyo y paciencia por el tiempo dedicado a los estudios de la maestría y al desarrollo del presente trabajo de investigación.

Resumen ejecutivo

El mercado de gomas de mascar representa 44 millones de dólares, de los cuales el 83% se distribuye en el canal tradicional y el 17% en el canal moderno; Mondelez con Trident tiene una presencia significativa en el sector de precio alto definido como el *High end*, que representa el 25% del mercado, sin embargo, en los sectores medio, *Mid End* 5%, y bajo precio, *Low End* 70%, no tiene presencia; es en este sector que suma 75% del mercado donde se presenta una gran oportunidad de crecimiento de Trident, que después de evaluar y analizar a su consumidor, muestra que, principalmente, está dominado por productos de bajo precio sin atributos que le agreguen valor al consumidor.

De acuerdo con los estudios de investigación de mercado los *Millenials* con edades entre los 18 y 25 años son el foco donde se visualiza la oportunidad de Trident que, a la vez, es muy grande y además transversal a nivel socioeconómico, sin embargo, se trata de no ser un producto más en este sector, sino de profundizar en valores y actitudes para crear conexiones con el consumidor, es así como se descubre un tipo de *Millenial* llamado los entusiastas, que viene a ser un subsegmento con quienes se ve un *engage* real.

Las estrategias de comunicación de un producto sin azúcar y objetivos de presencia en el sector de bajo precio, a través del desarrollo de una mejora de la visibilidad que como resultado de la investigación de Mondelez concluye que de cada 100 que ingresan a una bodega sin un adecuado desarrollo de visibilidad, la tasa de conversión es 1, la cual pasa a 15 cuando se trabaja la visibilidad del producto en las bodega; el incremento de la disponibilidad en alrededor de 30.000 bodegas, se dirigen a este subsegmento transversal de los entusiastas.

Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos	vii
Índice de anexos	viii
Capítulo I. Análisis externo.....	1
1. Introducción.....	1
2. Análisis del entorno (PESTE).....	2
2.1 Políticos – Legales	2
2.2 Económicos.....	2
2.3 Ecológicos.....	3
2.4 Tecnológicos.....	3
2.5 Sociales-demográficos	3
2.6 Globales	4
3. Análisis del microentorno	4
3.1 Identificación, características y evolución del sector.....	4
3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	6
3.3 Análisis de la cadena.....	8
Capítulo II. Análisis de mercado	10
1. Demografía	10
1.1 Tamaño de mercado por canal	10
1.2 Puntos de venta – canal tradicional.....	10
1.3 Ubicación geográfica	11
1.4 Edad	11
1.5 Nivel socioeconómico.....	12
2. Tendencias	13
3. Pronósticos.....	13
4. Análisis del consumidor.....	14
4.1 Criterios de segmentación.....	16
4.2 <i>Millenials</i> entusiastas	17
5. Análisis de competencia	18
5.1 Competidores claves	18
6. Análisis de medios relevantes para la comunicación.....	21
6.1 Tipos de medios utilizados.....	21

6.2 Inversiones requeridas	22
7. Análisis de canales de distribución	22
8. Análisis interno	24
8.1 Historia y evolución.....	24
8.2 Organización y estructura	24
8.3 Productos y servicios	25
8.4 Análisis de la cadena de valor.....	26
8.5 Matriz FODA.....	29
9. Definición del problema y objetivos de la empresa.....	31
9.1 Definición del problema	31
9.2 Objetivos de la empresa	31
10. Investigación de mercado	31
10.1 Objetivos de la investigación.....	32
10.2 Tipo de investigación.....	32
10.3 Metodología y técnica utilizada	33
10.4 Conclusiones.....	35
11. Estrategia comercial.....	36
11.1 Definición de objetivos de marketing.....	36
11.2 Definición de mix comercial.....	37
Capítulo III. Análisis económico-financiero.....	44
1. Presupuesto	44
2. Proyección de ventas.....	45
3. Marketing ROI.....	45
4. Sensibilidad.....	46
5. Plan de contingencia	48
Conclusiones y recomendaciones	49
Bibliografía	50
Anexos	52
Nota biográfica.....	61

Índice de tablas

Tabla 1.	Distribución de población Lima Metropolitana por NSE.....	4
Tabla 2.	Consumo de productos (<i>Millenials</i>)	4
Tabla 3.	<i>Route-to-Market</i> (RTM) de Mondelez	9
Tabla 4.	NSE Lima Metropolitana	12
Tabla 5.	Población de Lima Metropolitana por edades	14
Tabla 6.	Atributos del consumidor categoría gomas	15
Tabla 7.	Segmentos identificados para Trident	17
Tabla 8.	Niveles de atención en medios utilizados.....	22
Tabla 9.	Encuesta en zona de control (Lima Moderna).....	33
Tabla 10.	Encuesta en zona periférica	34
Tabla 11.	Tasa de conversión por cada 100 compradores en una bodega	37
Tabla 12.	Distribución de inversión en medios	39
Tabla 13.	Montos de inversión en medios	39
Tabla 14.	Plan de actividades	43
Tabla 15.	Inversión en campañas publicitarias.....	44
Tabla 16.	Variables para la proyección de ventas	45
Tabla 17.	Proyección de ventas	45
Tabla 18.	Marketing ROI	46
Tabla 19.	Análisis de sensibilidad y VAN	47

Índice de gráficos

Gráfico 1.	SOV por empresa	5
Gráfico 2.	SOV por marca	6
Gráfico 3.	Análisis Porter	8
Gráfico 4.	Participación por canal	10
Gráfico 5.	Clasificación puntos de venta.....	11
Gráfico 6.	<i>Share</i> por regiones.....	11
Gráfico 7.	Consumidores de gomas por edades.....	12
Gráfico 8.	Consumo de Trident por rango de edades	15
Gráfico 9.	Atributos del consumidor categoría gomas	16
Gráfico 10.	<i>Market Share</i> a nivel de empresas.....	19
Gráfico 11.	<i>Value Share</i> por segmento de precio	19
Gráfico 12.	<i>Share</i> en el segmento <i>Low End</i>	20
Gráfico 13.	<i>Share</i> en el segmento <i>Mid End</i>	20
Gráfico 14.	<i>Share</i> en el segmento <i>High End</i>	21
Gráfico 15.	Canales de distribución consumo masivo.....	23
Gráfico 16.	<i>Route to Market</i> Mondelez	24
Gráfico 17.	Cadena de Valor	26
Gráfico 18.	Matriz FODA	29

Índice de anexos

Anexo 1.	Entrevista a ejecutiva de marketing de Mondelez	53
Anexo 2.	Cuadros de <i>Market Share</i> de productos.....	56
Anexo 3.	<i>Value Share</i> por segmento	56
Anexo 4.	Línea de tiempo de Mondelez	57
Anexo 5.	Perfil de la empresa	57
Anexo 6.	Gráfico de marcas Mondelez	58
Anexo 7.	Modelo de encuesta	59
Anexo 8.	Muestra de exhibición Trident.....	60

Capítulo I. Análisis externo

1. Introducción

La empresa Mondelez Perú es una de las principales comercializadoras de consumo masivo en el país, distribuye diversas categorías de productos que van desde galletas, quesos, caramelos, gomas de mascar y chocolates, a través de marcas con reconocimiento internacional y nacional. Entre ellas destacan: Oreo, Philadelphia, Ritz, Trident, Halls, Field y otras.

Con respecto al mercado general, la categoría de gomas de mascar muestra que viene creciendo gracias al impulso del segmento adulto. El canal tradicional tiene el 83% de participación de mercado, el cual es dominado principalmente por las bodegas y quioscos. Otro dato que mencionar es que el 75% del mercado es dominado por productos de bajo y mediano precio con un 75% del *share*. Mondelez Perú tiene más del 65% del mercado de gomas de mascar del país.

El plan de marketing identificó que existe una oportunidad para crecer en el segmento de bajo y medio precio en función de las ventas de sus gomas de mascar de 0,50 céntimos de tres lonjas o *slaps*. Un elemento que considerar también es que la marca Trident es la que mejor margen le deja a Mondelez, los cuales son superiores al 45% con respecto a sus otras marcas. Sin embargo, solo es líder en el segmento de alto precio y, por ello, el objetivo es penetrar con este producto el segmento de precio con mayor participación.

En el primer capítulo se desarrollan los temas de análisis externo e interno; posteriormente, se desarrolla la investigación de mercados utilizada como base para el desarrollo de la estrategia comercial y así poder alcanzar los objetivos propuestos en el plan de marketing. Finalmente, revisaremos lo correspondiente al presupuesto, actividades proyectadas y el plan de contingencias.

Un punto importante que mencionar es lo relacionado con las limitaciones para acceder a información relevante para el trabajo de investigación. La confidencialidad de la información se tradujo en puntuales oportunidades para revisar datos de utilidad para la presente tesis. Sin embargo, se pudo compensar dicha situación con accesos a diversos estudios de mercado, importante para el diseño de las estrategias propuestas.

2. Análisis del entorno (PESTE)

2.1 Políticos – Legales

En la coyuntura política actual no se visualizan factores externos que puedan afectar la actividad de las empresas en un modo directo. Si bien es cierto el 2016 en Perú se realizarán elecciones generales, consideramos que no afectará a todos los sectores empresariales en igual medida. Lo que sí podría impactar en el largo plazo, sobre todo en venta de productos alimenticios o de consumo masivo, son las leyes relacionadas con la defensa del consumidor. Por ello, consideramos a largo plazo la observación a los proyectos como el de la llamada “comida chatarra” y la influencia de algunas ONG y de la Asociación Peruana de Consumidores (ASPEC).

2.2 Económicos

Actualmente, el dólar americano viene subiendo su tipo de cambio con respecto al nuevo sol. Situación que es crucial para aquellas empresas que importan sus insumos o productos terminados, puesto que tendría un dólar más caro, situación que es muy desfavorable si es que los ingresos son en nuevo soles¹.

La desaceleración de la economía que se viene experimentado en el Perú, deviene en un crecimiento más conservador, expresado, sobre todo, en la proyección de ventas en el mercado nacional. Además, esto conlleva a que las mismas empresas, sobre todo las transnacionales, en un entorno de recesión o crisis, actúen con mucha mayor cautela, lo cual puede afectar negativamente en la ejecución de actividades proyectada².

Finalmente, es importante señalar que, actualmente, las empresas con actividades comerciales y productivas en el país, tendrán nuevas tasas, en lo que se refiere a los impuestos. Por ejemplo, la tasa del impuesto a la renta ha bajado de 30 a 28% y se proyecta que para el 2019 podría bajar inclusive a 26%³.

¹ <http://peru21.pe/economia/peru-tipo-cambio-se-ubicaria-aproximadamente-entre-s325-y-s330-2216317>

² <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/150858-el-peru-en-el-2015-un-nuevo-entorno-de-negocios/>

³ <http://semanaeconomica.com/article/empresa/marco-legal/152322-impuesto-a-la-renta-el-2015-arranca-con-nuevas-tasas/>

2.3 Ecológicos

No se visualizan factores relevantes que mencionar, sin embargo, sí se podría mencionar la relevancia actual por parte de la sociedad civil en cuanto a temas relacionados con la responsabilidad social y el cuidado del ecosistema ambiental. Se debe resaltar que para la opinión pública cada vez es más relevante el enfoque de sostenibilidad que tienen las empresas socialmente responsables.

2.4 Tecnológicos

Con respecto a este factor, podemos mencionar la capacidad de respuesta en la innovación del producto por parte de las empresas. Esto se puede analizar sobre todo en la innovación de la línea de producto, para el caso de productos masivos; la profundidad de los productos por la diversidad de sabores, colores, empaques, insumos y otros relevantes para la toma de decisión del consumidor. Un entorno competitivo obliga a las empresas a invertir en I+D y en desarrollo de productos.

Otro asunto que considerar es la importancia de los sistemas de gestión ERP. Como señala el portal Gestipolis, este tipo de sistemas se debe controlar y entender mejor: «Todas las etapas que llevan a un producto final, la compañía puede llegar al punto de producir de forma más inteligente, rápida y mejor, lo que, en otras palabras, reduce el tiempo que el producto queda parado en el *stock*, como se podrá observar, genera muchas ventajas»⁴. Esto quiere decir, el impacto que hay, en lo que corresponde a la distribución de los productos, así como su venta en el punto de contacto con el consumidor.

2.5 Sociales-demográficos

Un elemento que considerar son los cambios en la proporción de la población de Lima Metropolitana, en función de los niveles socioeconómicos. Este es el caso del NSE D, donde la población a nivel nacional ha venido decreciendo del 2014 respecto al 2013, de 30,3 a 26,2%; además, esto lo podemos ver también para el NSE C, donde se crece de 38,4 a 40,7%. Estos cambios, dependiendo del sector comercial donde cada empresa desarrolla sus acciones, pueden impactar positiva o negativamente en las ventas⁵ (tabla 1).

⁴ <http://www.gestipolis.com/importancia-sistemas-erp-corporaciones/>

⁵ IPSOS, Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana, 2014, pág. 10

Tabla 1. Distribución de población Lima Metropolitana por NSE

NSE	2010	2013	2014
A	4,70%	5,20%	4,90%
B	15,70%	18,50%	18,80%
C	35,90%	38,40%	40,70%
D	34,50%	30,30%	26,20%
E	9,10%	7,60%	9,40%

Fuente: IPSOS. Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana

Finalmente tenemos que mencionar que cada vez es más presente en el consumidor nacional la importancia de lo que llamamos popularmente consumir sano. Esto lo vemos, por ejemplo, en el caso del consumo de productos naturales no dietéticos por parte de los adultos jóvenes o *Millennials*, tal como lo muestra el estudio de IPSOS⁶ (tabla 2).

Tabla 2. Consumo de productos (*Millennials*)

Productos	Total (%)	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Bebidas rehidratantes	58%	76%	66%	59%	51%	45%
Productos naturales	45%	42%	50%	48%	42%	29%
Productos dietéticos	12%	39%	18%	13%	5%	5%
Bebidas energizantes	11%	29%	19%	11%	2%	8%

Fuente: IPSOS. Perfil del adulto joven (21 a 35 años) Lima Metropolitana

2.6 Globales

No encontramos alguno muy relevante que mencionar. Sin embargo, y ligado eso sí al factor económico, encontramos que la dependencia de la economía mundial a China hace que la crisis que se sufre actualmente golpee fuertemente en todo el mundo. Este elemento puede impactar negativamente en las inversiones y prioridades de las empresas, sobre todo las transnacionales.

3. Análisis del microentorno

3.1 Identificación, características y evolución del sector

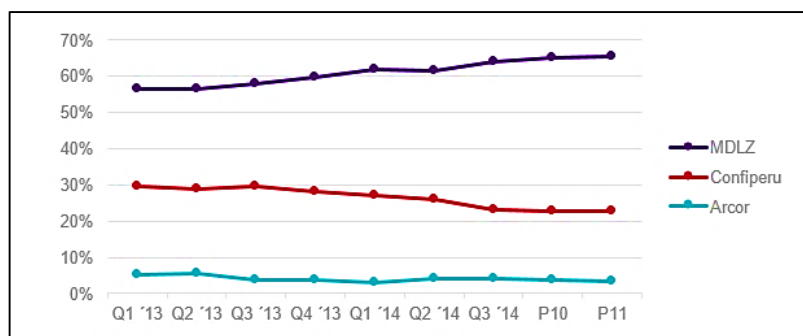
Tomando como referencia documentos de trabajo de marketing de Mondelez Perú⁷. Esta categoría crece gracias al impulso del segmento adultos (principalmente por Mondelez), mientras que el segmento de niños está disminuyendo. Lima Norte y Lima Centro han sido las regiones donde el crecimiento ha estado tomando lugar para Mondelez debido a mejoras en la

⁶ IPSOS, Perfil del adulto joven (21 a 35 años) Generación “Y” o *Millennials* Lima Metropolitana, 2014. Pág. 49.

⁷ <http://www.mondelezinternational.com/>

distribución. Bodegas y quioscos siguen siendo el principal canal de la categoría (más del 85%), mientras que los puestos de mercado están desacelerando. Mondelez sigue siendo líder de la categoría con más del 65% del total del *share of value* (SOV)⁸ (gráfico 1).

Gráfico 1. SOV por empresa



Fuente: <http://www.mondelezinternational.com>

En lo que se refiere a la categoría de gomas, esta crece en valor (+ 3% vs el año anterior) impulsada por el desempeño de Trident y las innovaciones en el segmento de adultos (Fresh); sin embargo, la categoría presenta contracción de volumen (-2% vs el año anterior) debido a la reducción del consumo en el nivel medio. Mondelez está como líder de la categoría con un crecimiento positivo + 8% en valor y + 1% en vol.

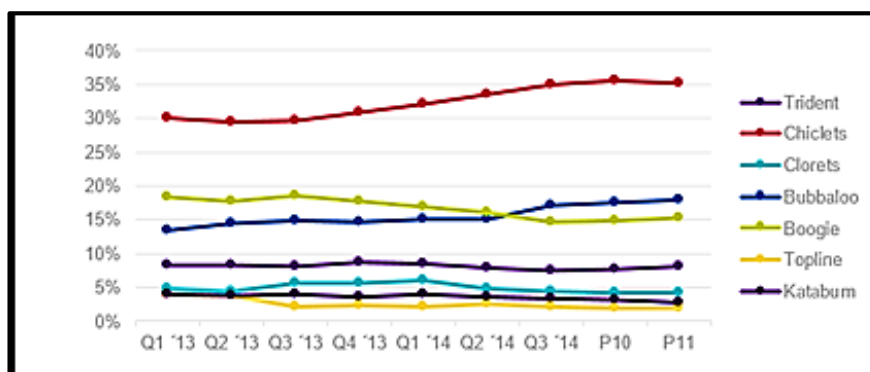
Mondelez es líder en la categoría con más del 65% del SOV, apoyándose principalmente en Trident con 22,9 SOV (+ 3%) y Chiclets 24,6% SOV (+ 0,6%). Confiteca descende (-3,5% pts.) con 15,8% SOV y Arcor 6,6% SOV (+0,5%). Revisando la categoría por segmento de precio, el de bajo precio mantiene su 70 % de participación de mercado, y Chiclets es líder del segmento con una tendencia positiva; Trident SP (single Piece-un *slap* o lonja) no es relevante en este segmento. Con respecto al segmento de precio medio, ha disminuido 12% en participación debido a la salida del mercado de Chiclets Ice; sin embargo Trident de 0,50 céntimos (tres *slaps* o lonjas) muestra un desempeño positivo desde octubre de 2014, pero sin impactar en la participación del segmento. Finalmente, el segmento de alto precio ha crecido más de 30% en valor, debido al sólido desempeño de Trident⁹.

Con respecto a las marcas, Chiclets es la líder en el SOV con aproximadamente 35%. Las otras dos marcas de Mondelez que figuran entre las primeras son Bubbalo con 18% y Trident con menos del 10% del SOV (gráfico 2).

⁸ <http://www.mondelezinternational.com/>

⁹ <http://www.mondelezinternational.com/>

Gráfico 2. SOV por marca¹⁰



Fuente: <http://www.mondelezinternational.com>

3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con la definición de Michael Porter, las cinco fuerzas ayudan a determinar qué es lo que habitualmente genera rentabilidad en una industria. En nuestro caso, lo que genera rentabilidad para Trident se puede explicar mediante el análisis de estas cinco fuerzas: poder de negociación con el cliente, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación con proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. Según Porter, esta última fuerza viene dada por la combinación de las cuatro anteriores. A continuación explicamos cada una de ellas.

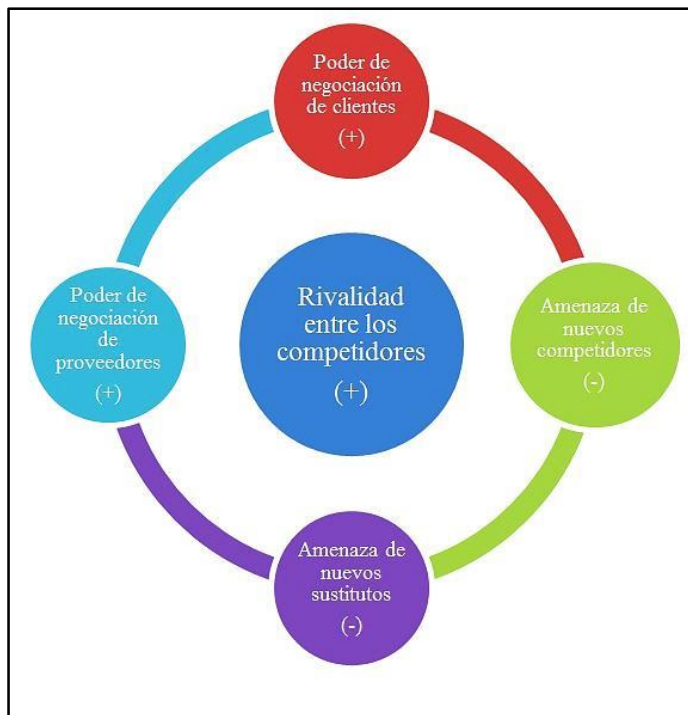
- **Poder de negociación de clientes:** los elementos a considerar son, por ejemplo, la existencia de productos sustitutos, exigencia de los consumidores en precio, mayor calidad y servicios del producto. En el caso del producto goma de mascar Trident, en el segmento de *Low Price* (0,50 céntimos o menos), el poder de negociación de los clientes es alto, ya que la participación de mercado en los segmentos C, D, E no supera el 5% respecto al 75% del total del mercado de gomas. Esto se debe a que la menor presencia de clientes representa una mayor capacidad de negociación de estos mismos, ya que al haber muy poca demanda estos exigen mejores precios, características y servicios del producto. Por ello, el riesgo de que el consumidor cambie la preferencia de una marca es bastante alto.
- **Amenaza de nuevos competidores:** los elementos de esta fuerza son, por ejemplo, la entrada potencial de nuevos productos o competidores al mercado. La facilidad o dificultad de ingreso son definidas por las barreras de entrada. Para el producto investigado, la amenaza del ingreso de nuevos competidores es baja, ya que las barreras de entrada son

¹⁰ <http://www.mondelezinternational.com>

difícilmente superables por cualquier empresa puesto que constituir e implementar un sistema de producción o distribución de una goma de mascar a nivel nacional, acarrea una gran inversión, lo cual reduce las posibilidades de ingreso de nuevos competidores.

- **Amenaza de productos sustitutos:** los elementos que considerar son el potencial ingreso de productos alternativos que sustituyen el consumo de otros. Para esta fuerza, consideramos que la amenaza es baja, ya que la necesidad que se satisface es diferente a cualquier otro tipo de golosina puesto que son categorías distintas. No es lo mismo gomas de mascar que caramelos, galletas, chocolates, etc. Cada categoría tiene sus propias características, porque los productos son distintos, sobre todo en sus características y su consumo.
- **Poder de negociación de proveedores:** los elementos que considerar son la capacidad de los proveedores para incrementar su precio y limitar la materia prima, lo cual puede colocarlos en actores claves para el funcionamiento de las empresas. El poder de manejo de proveedores es alta, por la capacidad de negociación y el manejo de diferentes alternativas de solución para proveer el consumo del mercado peruano, el cual es atendido desde Colombia, México o Costa Rica. En este caso, Mondelez Perú tiene como proveedor de sus productos a la matriz regional, que actualmente es México. Esto es importante puesto que el mercado peruano no necesariamente es uno de los más grandes de la región y un producto o sabor de un producto con gran demanda, en el país, tal vez pueda ser dejado de producir o de distribuir.
- **Rivalidad entre los competidores existentes:** es una de las fuerzas más poderosas ya que está asociada a los competidores en la misma industria. La rivalidad es alta, porque cada una de las marcas existentes busca el liderazgo en el mercado de gomas de mascar en el Perú. Estas empresas son: Mondelez, Costa, Arcor, ConfiPerú, entre otras. Por ello, los esfuerzos en la inversión en distribución, marketing y ventas son altos.

Gráfico 3. Análisis Porter



Fuente: Elaboración propia, 2015

3.3 Análisis de la cadena

Para poder entender de mejor manera la cadena de distribución del mercado de gomas de mascar en el Perú, tomaremos como referencia la correspondiente a la empresa Mondelez Perú. Para ello, es necesario detallar a las diferentes entidades que participan en la cadena de distribución.

- **Los proveedores:** Mondelez Perú tiene como proveedores a las diferentes fábricas del mundo que pertenecen a Mondelez Internacional. Estas últimas se encargan de abastecer las necesidades del mercado peruano y están ubicadas en México, Brasil y Costa Rica. No existe producción nacional en la categoría gomas de mascar.
- **Canales de distribución:** para poder llegar a sus diferentes consumidores Mondelez Perú utiliza sus principales canales directos e indirectos, los mismos que son los distribuidores, mayoristas, canal moderno y los codistribuidores. Esto último se explica en la tabla 3.

Tabla 3. Route-to-Market (RTM) de Mondelez

RTM Modelo	Descripción	Cuándo utilizar/implicaciones
Directo, la operación propia	Mondelez minoristas de servicio, del equipo de ventas directas Producto entregado por tercero o propia logística	Influencia es menor. Director es un imperativo estratégico A menudo alto costo para servir
Distribuidor Maestro	Mondelez vende a un distribuidor responsable para el país	Los mercados emergentes con la consolidación de un comercio limitado o mercados más pequeños Restricciones legales
Territorio Distribuidor	Mondelez vende a un distribuidor responsable para el país	Los mercados con la consolidación de un comercio limitado donde los mercados y la cobertura del canal es una prioridad clave
Subdistribuidor	Mondelez vende a un distribuidor que sobrevende a otro más pequeño	Extender distribución en mercados tan dispares o pequeños
Al por mayor-activo	Mondelez vende al mayorista Representante de ventas mayorista pide a los minoristas y hace la venta	Amplíe su distribución a los puntos de venta más pequeños A menudo se utiliza junto con otros modelos
Al por mayor-pasivo	Mondelez vende al mayorista Los minoristas piden a mayorista para comprar cartera de productos	Amplíe su distribución a los puntos de venta más pequeños Fuerte portafolio de marcas establecido A menudo se utiliza junto con otros modelos
Proveedor de servicio	Proveedor de servicios recoge las órdenes y las envía a Mondelez Los proveedores de servicios también podrían realizar otras tareas como Merchandising, entrega, etc.	MT mercados organizados donde el costo de propiedad de recursos es alto y proveedores especializados de servicios proporcionan recursos especializados a costos más bajos

Fuente: Elaboración propia, 2015

- Colaboradores:** el programa global de cumplimiento e integridad de Mondelez International ayuda a guiar a sus colaboradores en la obediencia de todas las leyes y regulaciones aplicables al conducir el negocio alrededor del mundo. También enfatiza lo importante que es para la compañía actuar con integridad y tomar decisiones éticas para el negocio, los accionistas, los colaboradores y los consumidores, debido a que su confianza es crítica en lograr el éxito; asimismo, se cubren prácticas éticas y legales para cada aspecto del negocio. Además, se enfoca en la responsabilidad personal que cada colaborador tiene para conducir el negocio de forma legal y ética.

En Mondelez International, se enfocan en las áreas donde pueden marcar una diferencia en sus operaciones de negocio, con sus proveedores directos y con la comunidad en general.

Capítulo II. Análisis de mercado

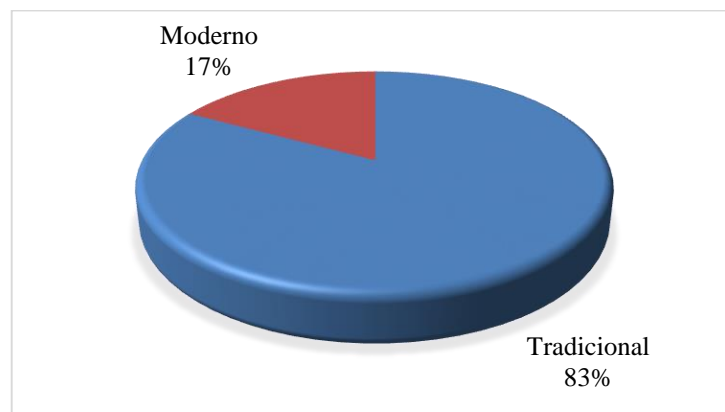
1. Demografía

Con respecto al análisis demográfico del mercado, tomamos como referencia la información de la empresa, respecto al sector y, por ello, pasamos a describir las características demográficas del consumidor ya definidas por la empresa:

1.1 Tamaño de mercado por canal

El mercado total de gomas de mascar durante el año 2014 representó la suma de 33.9 millones de dólares, los cuales se distribuyen en dos grandes mercados: canal tradicional con un 83% del total y un restante 17% del canal moderno.¹¹ Esto es importante porque se ve la significativa predominancia a nivel de punto de venta del canal tradicional para la venta de gomas de mascar (gráfico 4).

Gráfico 4. Participación por canal



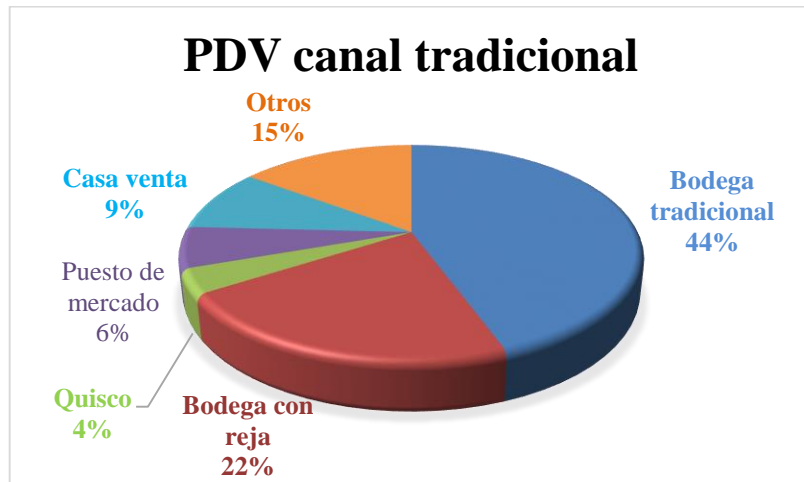
Fuente: <http://www.mondelezinternational.com/>

1.2 Puntos de venta – canal tradicional

Un detalle que debemos conocer es acerca de los puntos de venta de las gomas de mascar: el 66% compra en bodegas. Este dato es importante porque permite visualizar la importancia de estos lugares de venta en canal tradicional para el consumidor final de gomas de mascar (gráfico 5).

¹¹ <http://www.mondelezinternational.com/>

Gráfico 5. Clasificación puntos de venta

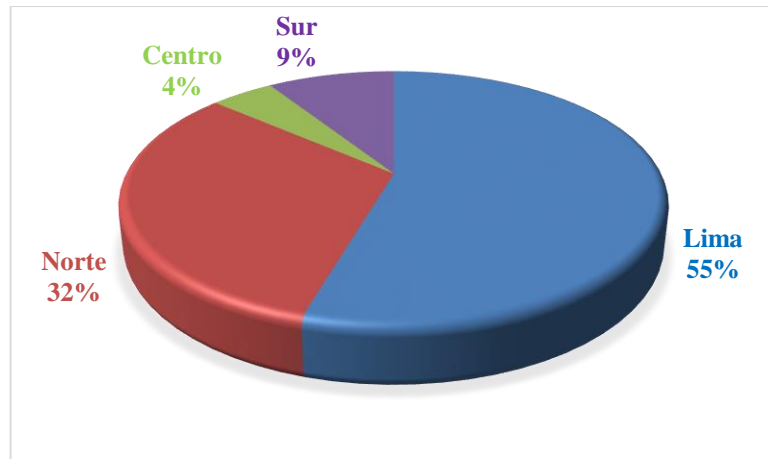


Fuente: <http://www.mondelezinternational.com/>

1.3 Ubicación geográfica

Para efectos de análisis de la tesis, estamos considerando solamente Lima Metropolitana, principalmente los conos de Lima (este, norte y sur). La distribución la podemos ver en el gráfico 6.

Gráfico 6. Share por regiones



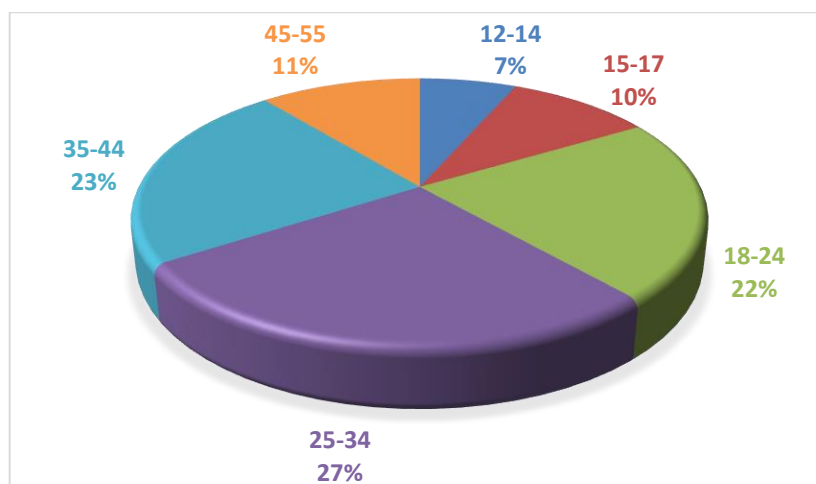
Fuente: <http://www.mondelezinternational.com/>

1.4 Edad

Los grupos por edad que consumen más gomas de mascar en el país son los comprendidos entre 25 y 34 años (27%), entre 35 y 44 (23%) y entre 18 y 24 años (22%). Para efectos de la presente

tesis vamos a trabajar con el segmento de *Millennials* comprendidos entre los 18 a 24 años de edad (gráfico 7).

Gráfico 7. Consumidores de gomas por edades



Fuente: <http://www.mondelezinternational.com/>

1.5 Nivel socioeconómico

Para el caso de Lima, tenemos que según el informe de APEIM 2014, los niveles socioeconómicos C y D suman un total de 68,4%, lo cual representa 6.902.048 personas¹² (tabla 4).

Tabla 4. NSE Lima Metropolitana

NSE	A	B	C	D	E	Total
%	4,40	18,40	43,20	25,20	8,80	100,00
Pob. Lima	443.991	1.856.691	4.359.188	2.542.860	887.983	10.090.714

Fuente: APEIM. Niveles Socioeconómicos 2014

Nivel educativo: se enfoca principalmente a estudiantes de estudios superiores (técnicos o universitarios).

Sexo: ambos.

Ciclo de vida: soltería en función de las edades ya detalladas.

¹² APEIM. Niveles Socioeconómicos 2014, pág. 21

2. Tendencias

Tomando en cuenta el tema de nuestra investigación, consideramos pertinente desarrollar la tendencia de la importancia de los *Millennials* en el consumo general, tal como lo señala la publicación de Euromonitor¹³. Es importante resaltar a este grupo puesto que la empresa lo considera el público objetivo general del producto de la presente investigación. Siendo los primeros nativos digitales, ya que nacieron entre 1980 y mediados del año 2000, son personas conectadas con sus *smartphones*, cuestionan la autoridad y tienen gran optimismo y confianza para poder cambiar el mundo, además de un alto grado de conciencia sobre la sostenibilidad del ambiente en función de una crítica directa al positivismo que ve el progreso económico como el fin principal de la sociedad.

Los *Millennials* son la más diversa y educada generación hasta la fecha, a pesar de enfrentar una escasez de oportunidades económicas. Actitud de "puedo hacerlo" y afinidad con el trabajo en equipo, se sienten con derecho a esperar que la variedad, el acceso en línea constante y una vida fuera del trabajo. Son la generación más conectada en la historia y cambian de trabajo si es que sienten que sus necesidades o satisfactores no se cumplen, que no tienen que ver necesariamente con lo económico. Están dispuestos a compartir cosas a tener mejores experiencias. Eso es un cambio importante en la forma de hacer negocios y cómo interactúan unos con otros.

3. Pronósticos

Para efectos de conocer la dimensión de la población, en función de la clasificación ya dada por Mondelez, usaremos la información de APEIM, puesto que es la que más se ajusta por la segmentación por edad (18 a 24 años). Tomando como base la información de APEIM trabajamos la tabla 5 donde se muestra en detalle el segmento de 18 a 25 años¹⁴.

¹³ Euromonitor International, Top 10 Global Consumer Trends for 2015. Págs. 18-19

¹⁴ APEIM. Niveles Socioeconómicos 2014, pág. 39

Tabla 5. Población de Lima Metropolitana por edades

	Total	A	B	C	D	E
<= 12	18,60%	15,30%	13,90%	18,20%	20,50%	26,80%
13-17	8,50%	6,20%	7,60%	8,20%	9,60%	9,30%
18-25	14,20%	12,60%	14,70%	13,80%	14,40%	14,80%
18-25 (personas)		55.943	272.934	601.568	366.172	131.421
26-45	28,20%	25,20%	25,70%	29,50%	27,90%	28,80%
26-45 (personas)		111.886	477.170	1.285.961	709.458	255.739
46-55	11,80%	16,10%	14,30%	11,60%	10,50%	9,00%
56+	18,80%	24,60%	23,90%	18,60%	17,00%	11,30%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

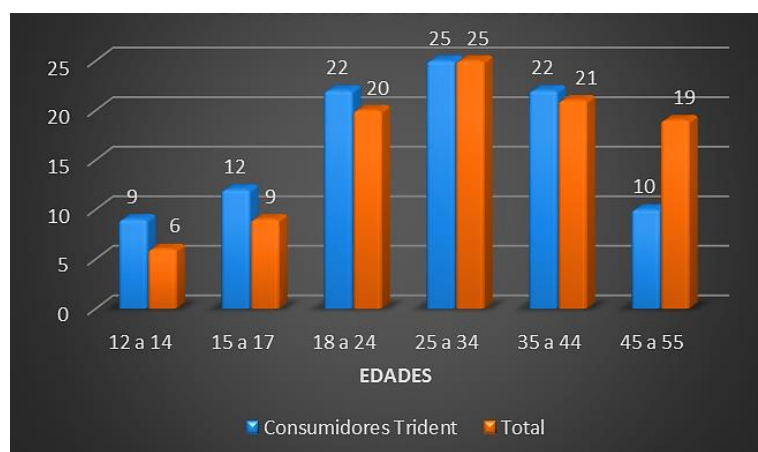
Fuente: elaboración propia, 2015

El total de personas que pertenecen al grupo de edades comprendidos entre 18 y 25 años es de 1.428.038 consumidores, de los cuales 601.568 son del NSE C; 366.172 del NSE D, y 131.421 del NSE E. El total de estos NSE es de 1.099.161 que representa un 77% del total. Vendría a ser el mercado meta general en Lima Metropolitana.

4. Análisis del consumidor

El consumidor objetivo de Trident, comprendido entre los 18 y 25 años, representa 1,4 millones de *Millenials*, de este total de consumidores, el 48% son mujeres y el 52% hombres, muchos de estos consumidores son jóvenes adultos. Como podemos apreciar en el gráfico 8 (consumidores de Trident versus el total de la categoría), el grupo por edad referente es el de 18 a 24 años con un 22% de consumo de la marca.

Gráfico 8. Consumo de Trident por rango de edades¹⁵



Fuente: <http://www.mondelezinternational.com/>

El estudio de los atributos de la categoría gomas nos muestra en el cuadro adjunto cuáles son los atributos que más valora el consumidor, donde podemos visualizar que mantener la base del atributo fresca bien equilibrada es esencial, pero no suficiente para desarrollar crecimiento del producto (tabla 6).

Tabla 6. Atributos del consumidor categoría gomas¹⁶

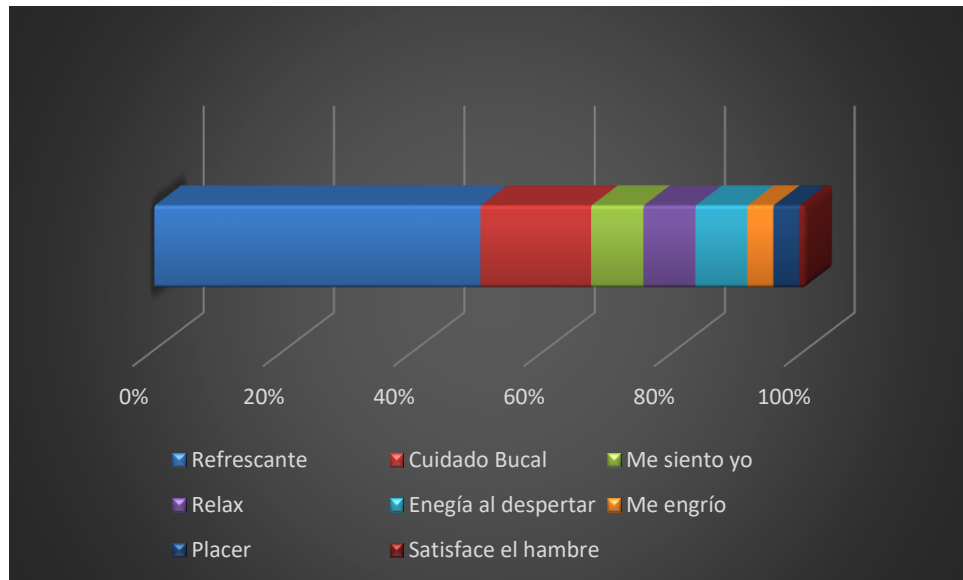
ATRIBUTOS	%
Refrescante	50
Cuidado bucal	17
Me siento yo	8
Relax	8
Energía al despertar	8
Me engrío	4
Placer	4
Satisface el hambre	1

Fuente: <http://www.mondelezinternational.com/>

¹⁵ <http://www.mondelezinternational.com/>

¹⁶ <http://www.mondelezinternational.com/>

Gráfico 9. Atributos del consumidor categoría gomas



Fuente: <http://www.mondelezinternational.com/>

4.1 Criterios de segmentación

Para poder identificar con mayor precisión al público objetivo es pertinente segmentar. Por ello, hemos elaborado el presente cuadro que nos permitirá conocer los criterios pertinentes para la segmentación, entre los que se mencionan a los geográficos, demográficos, conductuales y psicográficos. A continuación presentamos un cuadro resumen con la descripción de los diversos segmentos identificados para el producto Trident de 0,50 nuevos soles.

Tabla 7. Segmentos identificados para Trident¹⁷

Criterios	Clasificación	Segmento	Fuente de información
Geográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Región • Tipo de población • Tamaño de población 	<ul style="list-style-type: none"> • Distritos de Lima Metropolitana • Urbana • 1.428.038 	<ul style="list-style-type: none"> • APEIN • APEIN • APEIN/Investigación propia
Demográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Ingreso • Ocupación • Ciclo de vida familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambos • <i>Millennial</i> entre 18 a 25 años de edad principalmente • Indiferente • Estudiantes y empleados • <i>Jóvenes (Millenials)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos Mondelez • Masivo • APEIN • Expertos e información de Mondelez
Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> • Ocasión de compra • Frecuencia de uso • Beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Por impulso o compra em bodega • De 4 a 5 veces por semana • Durabilidad, sabores, sin azúcar 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta a bodegueros y experto de mkt • Consulta a bodegueros y experto de mkt • Consulta a bodegueros y experto de mkt
Psicográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Clase social • Estilo de vida • Personalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los NSE pero principalmente el NSE C • Entusiastas • Dueños de su destino y activos de los cambios del mundo 	<ul style="list-style-type: none"> • Experto de mkt • Documentos Mondelez • Documentos Mondelez

Fuente: Elaboración propia, 2015

4.2 *Millenials* entusiastas

Para efectos de la comunicación, hemos identificado a los *Millenials* como público objetivo principal. Sin embargo, los *Millenials* son el público más heterogéneo, con muchos subsegmentos en él¹⁸. La campaña de marca, de comunicación, debe segmentarse. No solo hablarle a los *Millenials*, debe ir más allá de un *Millenial*, analizarlo a profundidad. En este caso, Mondelez ha identificado al subsegmento dentro de los *Millenials* denominado “entusiastas” como el *target* de la marca, esto para efectos de comunicación y se resalta por la actitud positiva ante la vida y como sujetos de cambio con capacidad para modificar el destino del mundo con sus decisiones y acciones. Esto se resume en la siguiente frase:

¹⁷ Referencia del cuadro en Mayorga, David y Araujo, Patricia, El plan de marketing. Lima, 2013, pag. 83

¹⁸ <https://elenaascarzaugalde.wordpress.com/2015/01/19/los-12-subgrupos-de-millennials-que-todo-profesional-del-marketing-deberia-conocer/>

«Ser entusiasta no es lo mismo que ser optimista. El optimista espera que las cosas puedan pasar, desear que algo bueno pase. Entusiasta es distinto, porque es accionar y transformar, es decir hacen que las cosas pasen. No se quedan solo en el anhelo, sino que hacen que las cosas pasen»¹⁹.

Tiene origen en una generación donde el *top* de los valores es el optimismo. Ellos son gente con una actitud muy positiva ante la vida, muy comprometidos con el ahora y con muchas conexiones, creen en ellos mismos, en otros, en poder transformar el mundo a partir de su propia realidad. Este es el porqué de los entusiastas transformar las cosas hacia las que consideran correctas. Están comprometidos con el mundo y con transformarlo, motivados por la conciencia de sus propias acciones y siempre quieren o actúan con el fin de que las cosas pasen.

¿Por qué los entusiastas son relevantes para la marca Trident?²⁰

- Reconocen que el equilibrio es la base para la acción. Pero también estas situaciones hacen que ellos cambien su ritmo interior.
- Tienen naturalmente vibra positiva, el *inner truth*, esa verdadera fuerza interna, Hay un tema muy común, que es *inner factor*, que es esa fuerza interior que pocos tienen, que es esa fuerza interior que te lleva a cambiar. Esos chicos son así. Esa pequeña energía es lo que ellos hacen que empiecen las cosas.
- Trident como el activador: «Yo consumo la goma y hago que este factor interno, a partir del consumo de la goma, explote y sea mi aliado para yo poder hacer todas estas cosas».

5 Análisis de competencia

5.1 Competidores claves

Mondelez tiene dos competidores claves: CONFIPERÚ (Grupo Confiteca) y ARCOR. CONFIPERÚ es el principal competidor en la categoría de gomas, comenzó sus operaciones en 1994, dentro de su portafolio maneja las siguientes marcas: Katabom, Globo POP, Chi Chiste, Agogo, y Boogie, todos del segmento de gomas

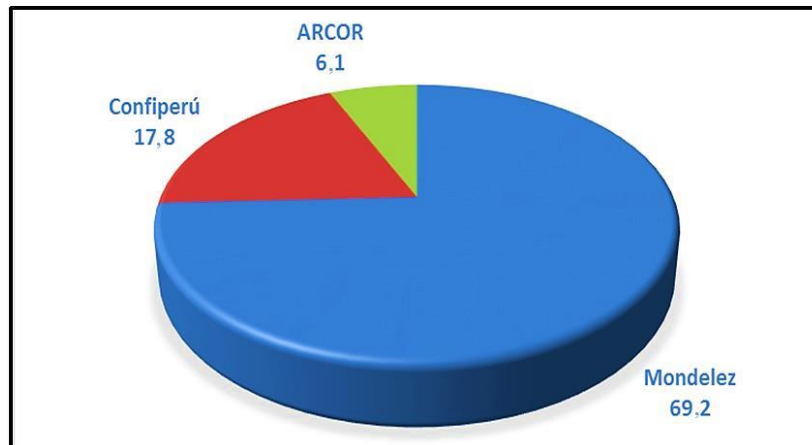
ARCOR es el tercer jugador, inició sus actividades comerciales en Perú en el año 1994; en el año 1996 inauguró su primera planta industrial en Chancay que produce gomas, dulces y

¹⁹ Entrevista a Category Manager Gomas de mascar y caramelos Perú (anexo 1).

²⁰ Entrevista a Category Manager Gomas de mascar y caramelos Perú.

chocolates, su producto dentro del segmento gomas es Topline, sin embargo, tienen otros productos como Grosso, Nikolo, Golpe, Privilegio, Sapito, Bon o Bon y Mogui²¹. Como podemos apreciar en el gráfico de *share* a nivel de empresas, Mondelez es líder con un 69,2% del mercado, seguido de CONFIPERÚ con 17,8% y ARCOR con 6,1%.

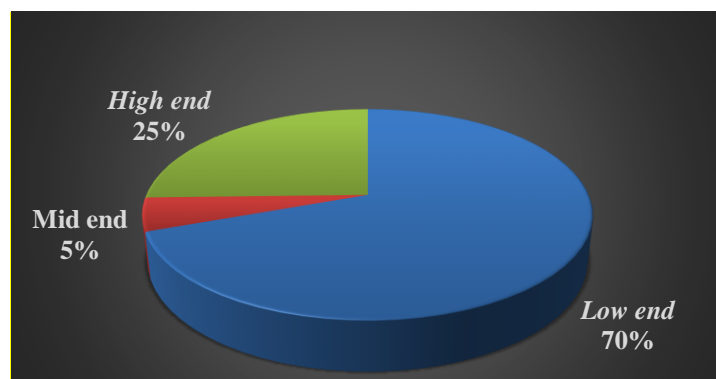
Gráfico 10. Market Share a nivel de empresas²²



Fuente: <http://www.mondelezinternational.com/>

Entre el 2013 y 2014, la participación de mercado de Trident muestra un crecimiento comparado con su competencia, que en el caso de los productos de CONFIPERÚ ha decrecido al igual que Top Line de ARCOR, sin embargo, hay un gran mercado para Trident que se ubica en el segmento de mediano y bajo precio, donde no tiene presencia, este representa el 75% (anexos 2 y3).

Gráfico 11. Value Share por segmento de precio



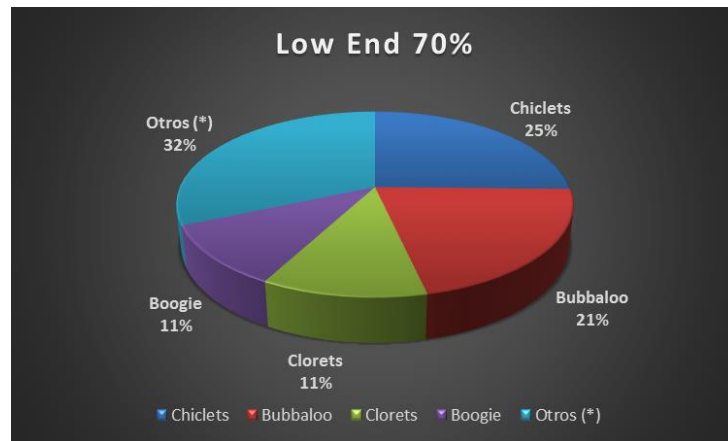
Fuente: <http://www.mondelezinternational.com/>

²¹ Mondelez. Gums Peru Perfect Store 5Cs & SWOT, 2015

²² Mondelez. Gums Peru Perfect Store 5Cs & SWOT, 2015

En el segmento de bajo precio Trident no tiene presencia y representa el 70% del mercado de gomas.

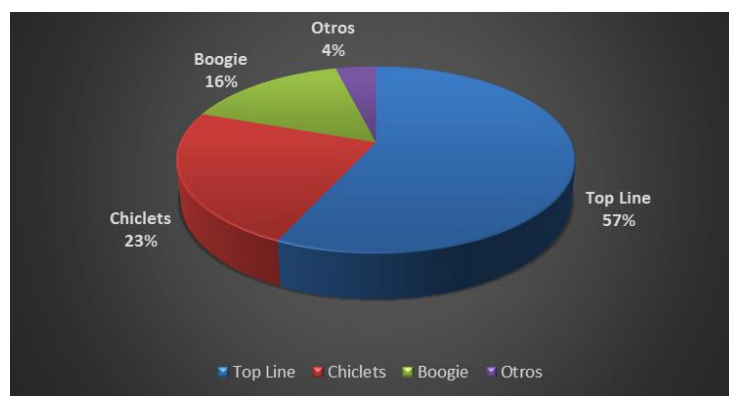
Gráfico 12. Share en el segmento *Low End*



Fuente: <http://www.mondelezinternational.com/>

En el segmento de mediano precio tiene un 57% del mercado.

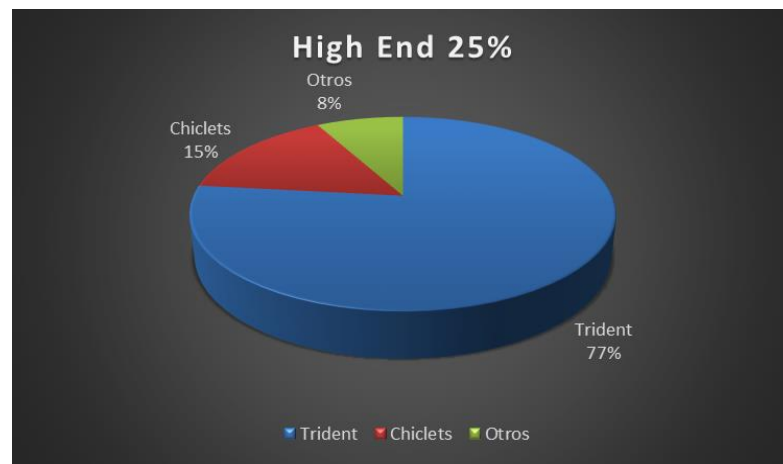
Gráfico 13. Share en el segmento *Mid End*



Fuente: <http://www.mondelezinternational.com/>

Su presencia en el sector de precio alto es de 77%

Gráfico 14. Share en el segmento *High End*



Fuente: <http://www.mondelezinternational.com/>

Estrategia genérica

La estrategia que utilizan los principales competidores de Mondelez, como son CONFIPERÚ (Katabom, Globo POP, Chi Chiste, Agogo, Boogie) y ARCOR (Topline, además tienen otros productos como Grosso) es el ofertar sus productos en el segmento *Low Price (Low End)*, segmento que tiene un 70% del total del mercado de gomas.

Propuesta de valor

Los productos ofertados por CONFIPERÚ y ARCOR no muestran una propuesta de valor, no hay atributos diferenciales ya que todo está basado en el *Low Price*

Posicionamiento

Los productos ofertados por CONFIPERÚ y ARCOR están considerados como productos de *Low Price*, y así es como los ve el consumidor; es un producto económico.

6. Análisis de medios relevantes para la comunicación

6.1 Tipos de medios utilizados

Tomando en cuenta que son los *Millenials* el segmento al cual apunta el producto de la presente tesis, los medios por emplear serán aquellos más afines a dicho público. Cada medio cumple un rol y tenemos los más afines que buscan llevar a la acción, como es el caso de los medios digitales, hasta los que se utilizan más como *branding*, como es el caso de la publicidad exterior.

Por ello, es interesante comentar el estudio de consumo de los *Millenials*²³ donde vemos cómo el 30% de dicho segmento le presta más atención a la publicidad por Internet.

Tabla 8. Niveles de atención en medios utilizados

	Más atención que antes	Igual atención que antes	Menos atención que antes	No consumen dicho medio
TV	28%	52%	20%	0%
Radio	17%	47%	34%	2%
Paneles	10%	23%	61%	6%
Afiches	6%	20%	67%	7%
Internet	29%	33%	26%	12%
Diarios	23%	38%	35%	4%
Revistas	7%	13%	39%	39%

Fuente: IPSOS, Perfil del adulto joven (21 a 35 años) Generación “Y” o *Millenials* Lima Metropolitana

Según el cuadro, los medios que son relevantes para una pauta de medios son los siguientes: Tv, radio, Internet y diarios. Tomando en cuenta que se trabajará la campaña de un producto masivo, los medios más afines serían los masivos (Tv y radio) y los digitales, que viene a ser Internet.

6.2 Inversiones requeridas

Tomando como referencia a Mondelez, para un producto que brinda un margen superior al 50% y con unas ventas que superan los 10 millones de dólares, requiere que las inversiones a realizar en las diferentes campañas publicitarias sean agresivas, es por tal razón que, a la fecha, las diferentes inversiones realizadas o planificadas, para ejecutar durante un año es el 10% del total recaudado, esto asegura la realización de 2 o 3 campañas en toda la línea de Trident.

7. Análisis de canales de distribución

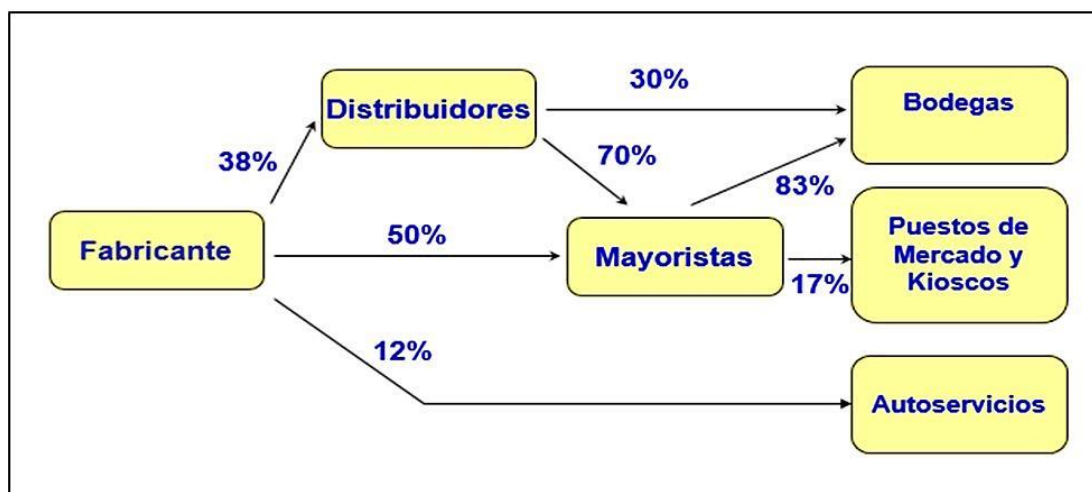
Para empresas de consumo masivo de productos alimenticios, el principal canal de ventas es el mayorista (77%). Luego, el bodeguero tiene que acercarse al mayorista para recolectar sus productos, y así los consumidores finales puedan acceder a estos de forma rápida y cómoda. El canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran.

²³ IPSOS, Perfil del adulto joven (21 a 35 años) Generación “Y” o *Millenials* Lima Metropolitana

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios (distribuidor, mayoristas, autoservicios, bodegas, etc.). Según los tipos de canales de distribución, pueden ser "directos" e "indirectos" enfatizando en los canales cortos y largos, los cuales traen beneficios diferentes, puesto que es parte de la logística buscar beneficio en ambas partes, es decir, dependiendo del tipo de canal.

En el directo se usan canales cortos, los cuales benefician a los consumidores, principalmente, ya que los costos de producción tienden a bajar, y beneficia a los productores o empresarios, ya que el producto, para llegar a manos del consumidor o usuario final, gasta menos recursos, esto beneficia tanto al consumidor como al productor o empresario. En los canales de distribución indirectos, donde existen intermediarios, la empresa enfatiza mayores gastos, entonces el producto(s) tiende a tener un costo mayor.

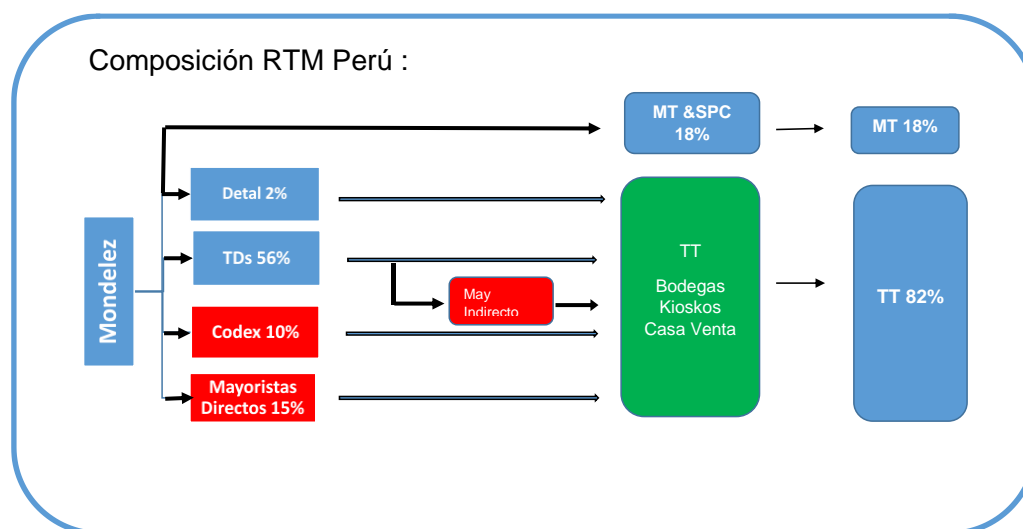
Gráfico 15. Canales de distribución consumo masivo



Fuente: Elaboración propia, 2015

Para Mondelez, el principal canal de distribución es el tradicional, que concentra más del 80% del total de su venta y tiene un alcance de más de 200 mil bodegas o puntos de compra. Mondelez cuenta con una fuerza directa (detalle y mayoristas directos) que tiene una participación del 17% del total de su venta; con un 56% tiene a los distribuidores que cuentan con una distribución exclusiva tanto en fuerzas de ventas como en territorios y, finalmente, se cuenta con los codistribuidores (10%) que se encargan de llegar a los puntos más lejanos de las zonas y que no pueden cubrir los distribuidores. El canal moderno es en los últimos años el de mayor crecimiento, pues supera el 15 % de participación en la cadena de distribución, hoy en día se viene atendiendo más de 230 tiendas.

Gráfico 16. Route to Market Mondelez²⁴



Fuente: <http://www.mondelezinternational.com/>

8. Análisis interno

8.1 Historia y evolución

En 1864 Arturo Field funda la compañía A. Field & Estrella con el producto ícono que era la galleta de Soda Field. Pasado los años, en 1993, Fleischman & Royal y La Estrella se fusionan para formar Field & Royal S.A. En 1996, Nabisco adquiere Field & Royal y se convierte en Nabisco Perú.

En 1998, la empresa es adquirida por Kraft Foods con lo cual se consolida en el mercado peruano con el liderazgo con marcas importantes tanto nacionales (Field) como internacionales (Royal, Oreo, Philadelphia). En el 2010, Kraft Foods compra la empresa multinacional de origen británico Cadbury Adams con lo cual adquiere en el Perú mayor participación en el mercado de gomas y caramelos. En el 2012, debido al tamaño de la empresa y con el objetivo realizar un mejor enfoque por categorías, Kraft Foods decide dividirse en dos unidades de negocio dejando a Mondelez Internacional como la administradora de galletas, gomas y caramelos. Actualmente es representante de la marca Perú bajo la marca Field (anexo 4).

8.2 Organización y estructura

Mondelez Perú es una empresa de consumo masivo que comercializa diversas categorías de productos como *Snacks*, *Cheese*, *Gums & Candies*, *Groceries*. Asimismo, maneja marcas

²⁴ <http://www.mondelezinternational.com/>

reconocidas a nivel internacional como nacional: Oreo, Philadelphia, Ritz, Trident, Halls, Field, entre otras. En el Perú cuenta con una planta productora de galletas, la cual abastece a países de Sudamérica (Ecuador, Colombia, Bolivia, etc.). Mondelez tiene la política de tercerizar los servicios, por tanto, el almacenamiento y distribución se realiza con proveedores. Como empresa de consumo masivo se debe enfocar a la eficiencia en los procesos para minimizar los costos.

8.3 Productos y servicios

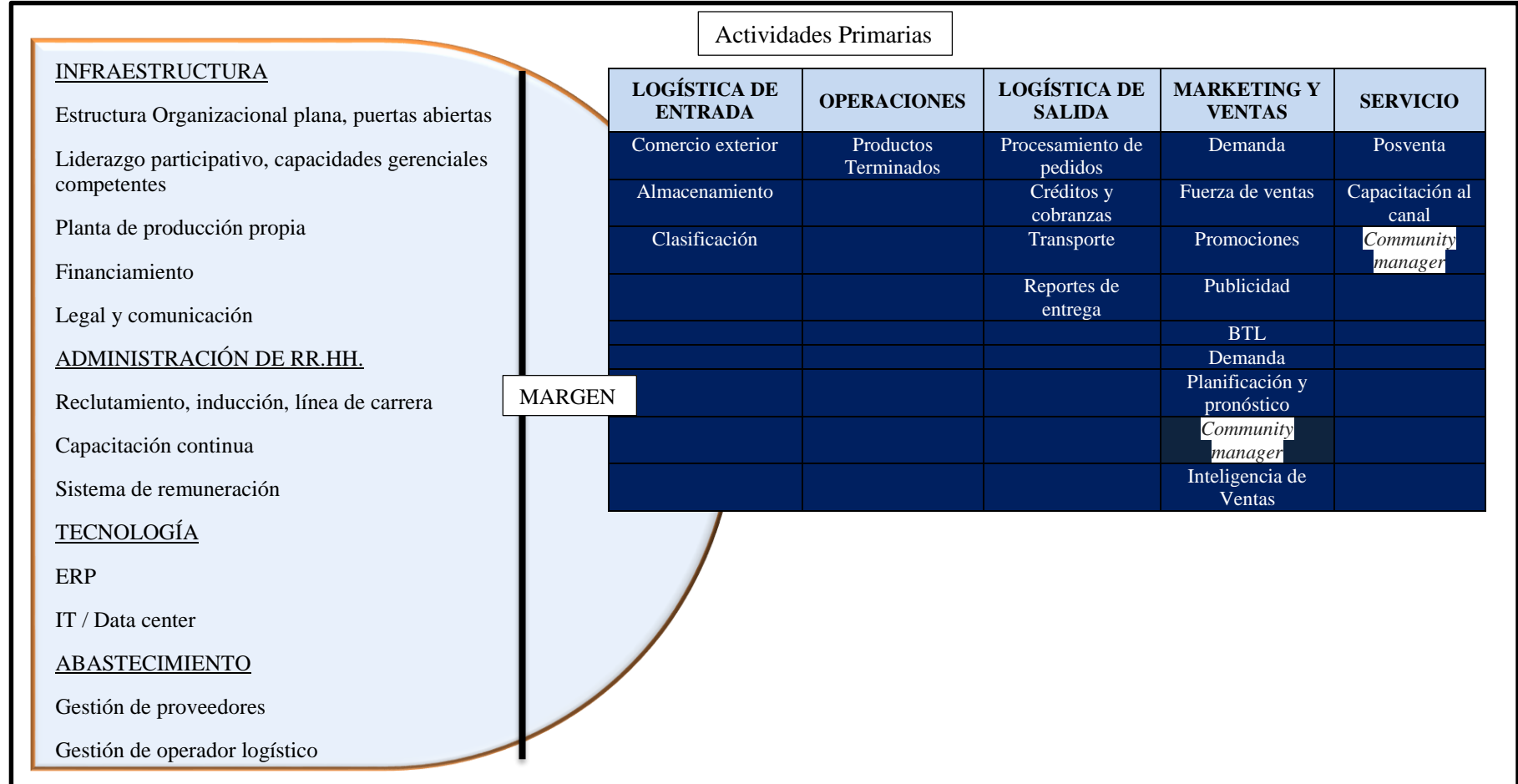
Marcas de Mondelez en el mundo

Los productos de Mondelez cuentan con historia en el mercado peruano, con un portafolio de más de 40 marcas. Entre estas figuran la galleta Soda Field, Oreo, Club Social, Ritz, Trident, Chiclets. Así como Halls, Chips Ahoy!, Cua Cua, Tang, Clight, Royal, Queso crema Philadelphia, entre otras (anexo 6).

En lo que se refiere a la categoría de gomas, esta crece en valor (+ 3% vs año anterior) impulsada por el desempeño de Trident y las innovaciones en el segmento de adultos (*Fresh*), sin embargo, la categoría presenta contracción de volumen (-2% vs año anterior) debido a la reducción del consumo en el nivel medio. Mondelez está como líder de la categoría con un crecimiento positivo + 8% en valor y + 1% en volumen.

8.4 Análisis de la cadena de valor

Gráfico 17 de Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2015

En la cadena de valor podemos distinguir dos tipos de actividades: las actividades de soporte y las actividades primarias. Las primeras se refieren a actividades necesarias para la permanencia de la operación, mientras que las segundas son aquellas que constituyen el *core* y son la razón de ser del negocio.

Logística de entrada

- Comercio exterior: actividad que se relaciona con la importación de diversos productos de México, Costa Rica, Brasil y Estados Unidos, para poder ofrecer los diferentes productos con altos estándares de calidad.
- Almacenamiento: una vez llegado el producto importado se almacena para empezar la distribución mediante los diferentes canales que utiliza la compañía.
- Clasificación: es la actividad que se realiza para poder diferenciar los diversos productos en su almacenamiento y distribución.

Operaciones

- Productos terminados.

Logística de salida

- Procesamiento de pedidos; lo realizan los diferentes clientes (distribuidores, mayoristas, codistribuidores) para poder tener el producto a disposición del consumidor final.
- Créditos y cobranzas.
- Transporte: realizado por un tercero que cumpla todos los estándares que solicita la compañía.
- Reportes de entrega.

Marketing y ventas

- Demanda: necesidad del mercado para poder ver las cantidades por distribuir en el mercado.
- Fuerza de ventas: directa e indirecta.
- Promociones: realizadas a cada tipo de mercado, considerando estacionalidades de venta.
- Publicidad: uso de diferentes medios.
- BTL: realización de diferentes actividades que permitan dar a conocer las propiedades del producto.
- Demanda: venta y/o compra del canal o consumidor final.
- Planificación y pronóstico: estimados de venta vs resultados.
- *Community manager*: interacción directa con los consumidores.

- Inteligencia de ventas: encargados de elaborar los diferentes reportes que permitan ver los resultados de venta u otras actividades.

Servicio

- Posventa: satisfacción del cliente.
- Capacitación al canal: llegada directa a los principales clientes (bodegas) capacitándolos en cómo sus negocios pueden ser más rentables.
- *Community manager*: interacción directa con el canal de distribución.

Infraestructura

- Estructura organizacional plana, puertas abiertas.
- Liderazgo participativo, capacidades gerenciales competentes.
- Planta de producción propia.
- Financiamiento propio.
- Legal y comunicación, departamentos internos que velan por mantener y respetar las diferentes políticas que se manejan en los diferentes países así como también brindar y/o obtener una comunicación acertada cuando sea necesario.

Administración de RR.HH.

- Reclutamiento, inducción, línea de carrera
- Capacitación continua
- Sistema de remuneración por encima del promedio local

Tecnología

- ERP.
- IT / Data center.

Abastecimiento

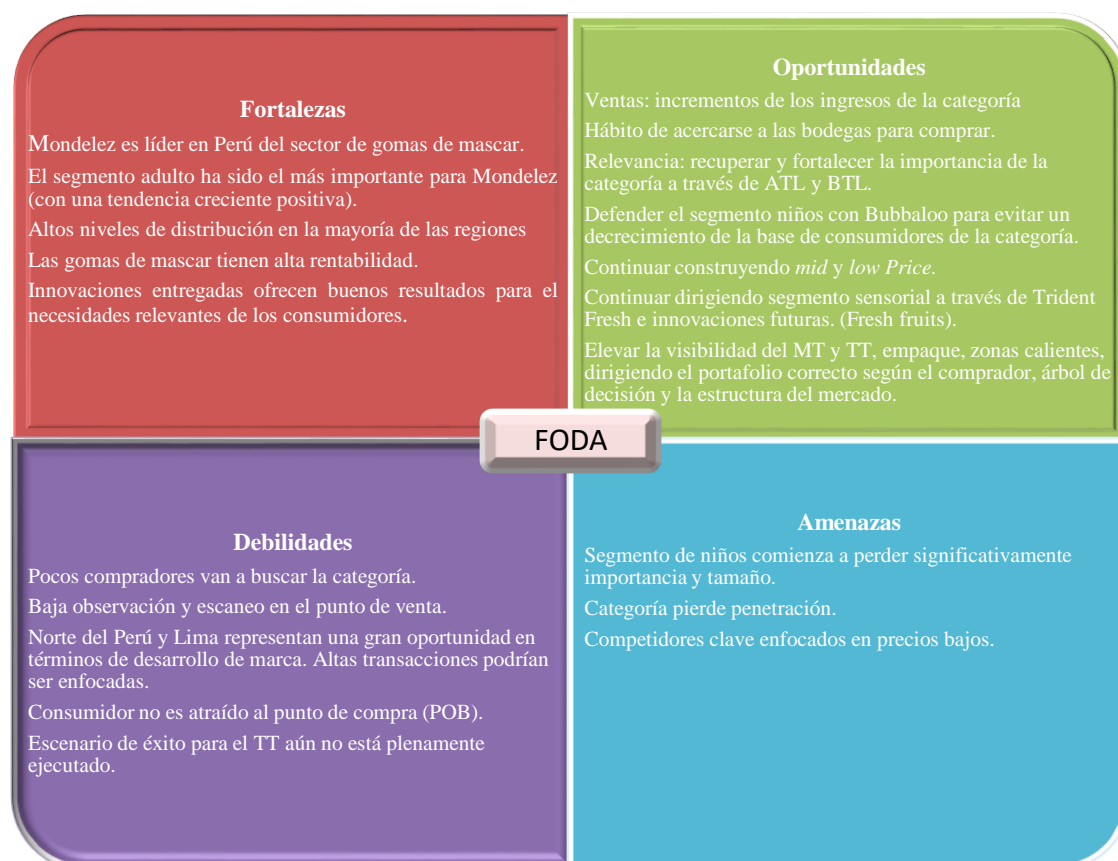
- Gestión de proveedores.
- Gestión de operador logístico.

Facilita la identificación de los diferentes eslabones que aportan valor a una propuesta de *retail* en un contexto en el que la experiencia de compra es valorada y en el que, además, las recomendaciones y opiniones son rápidamente difundidas.

8.5 Matriz FODA

Es importante hacer el análisis FODA de Mondelez para poder conocer mejor su situación en el sector de gomas de mascar.

Gráfico 18. Matriz FODA



Fuente: elaboración propia, 2015

Además de la matriz FODA es relevante seguir analizado lo encontrado y, por ello, es pertinente presentar las nuevas líneas de acción que hemos identificado, tanto en la relación entre fortalezas y oportunidades, así como de las debilidades con respecto a las amenazas, las cuales pasamos a explicar a continuación:

Puntos de apoyo clave → fortalezas versus oportunidades

- Continuar usando la estrategia de arquitectura de precios para manejar ambas categorías de venta y el incremento de los productos de mediano precio,
- Conseguir nuevos consumidores por incremento de la categoría en tienda. Presencia activa (como una manera de ver e impulsar).
- Capitalizar en norte del Perú y Lima las oportunidad de distribución,
- Continuar el trabajo de la comunicación (promoción/exhibición) en el punto de compra, para mejorar la conversión.
- Fortalecer las innovaciones de marketing enfocadas en el punto de compra.
- Continuar construyendo conciencia de marca en la categoría gomas de mascar,

Este listado nos permite ver que debe existir una propuesta que contemple el trabajo en el punto de venta en el mercado tradicional de gomas. Por ello, si la idea es introducir un nuevo producto, o ampliar el portafolio en el sector de gomas de mascar, se deben considerar los puntos mencionados anteriormente.

Implicaciones en el negocio → debilidades versus amenazas

- Desarrollar nuevas soluciones en puntos de compra y nuevas ubicaciones para categoría G&C orientados al incremento de la mirada.
- Maximizar la visita del comprador al punto de venta incrementando su compra vía combos, promociones y gama alta enfocado en activaciones.
- Capitalizar en norte del Perú y Lima las oportunidades de distribución.
- Continuar manejando la estrategia de arquitectura de precios.
- Usar la promoción en el punto de compra y junto con la gestión del KAM buscar encender el ratio de conversión en el canal tradicional.

Así como el cruce de fortalezas y oportunidades nos ha marcado caminos a seguir, el cruce de las debilidades y las amenazas apuntan a consolidar las áreas de oportunidades que tenemos que considerar para la introducción o el posicionamiento de un producto en el sector gomas de mascar. Por ejemplo, aquí también identificamos la importancia de trabajar la promoción en el punto de compra.

9. Definición del problema y objetivos de la empresa

9.1 Definición del problema

Mondelez Perú es líder en el sector gomas de mascar en el Perú con más del 70% de la participación del total del mercado de gomas de mascar²⁵. Actualmente existe una oportunidad para crecer en el segmento de *Low Price* que para el caso de la marca Trident tiene dos productos: *Simple Piece* de 0,20 céntimos y el de 0,50 céntimos de tres *slaps*. Un elemento que considerar también es que la marca Trident es la que le deja a Mondelez un margen superior a 45% con respecto a sus otras marcas²⁶.

Para efectos de la presente tesis, el problema que abordaremos es cómo mejorar las ventas del producto de 0,50 céntimos en el mercado tradicional, el cual está actualmente en circulación comercial, pero no en la magnitud que se podría esperar.

9.2 Objetivos de la empresa

- Reforzar su posición de liderazgo en el Perú en la categoría de gomas de mascar.
- Aumentar el volumen de venta en un producto que tiene el mejor margen en la categoría gomas de mascar de la empresa. Se debe mencionar también que es el de mejor margen en todas las categorías.

10. Investigación de mercado

Tal como se vio en la sección “Análisis del Consumidor”, un estudio de mercado realizado por la empresa Mondelez ha permitido definir el perfil del consumidor de Trident, así como las necesidades principales que los consumidores buscan satisfacer con las gomas de mascar.

El público objetivo de Trident es, principalmente, el adulto, predominando el comprendido entre 18 a 25 años de edad con un mayor consumo que el promedio de la categoría (22% versus 20%). También es importante reiterar qué atributos son los que más valora el consumidor, es aquí donde se puede visualizar que mantener la base del atributo “frescura bien equilibrada” es esencial, **pero no suficiente para desarrollar el crecimiento del producto**. Por ello, es importante buscar la diferenciación que permita posicionarse en la mente del consumidor, por

²⁵ IPSOS, Perfil del adulto joven (21 a 35 años) Generación “Y” o *Millenials* Lima Metropolitana

²⁶ <http://www.mondelezinternational.com/>

ello consideran dos atributos. El primero es de carácter externo, que es “me siento yo” con un 8% de las respuestas y el segundo es de carácter interno, que es “me engrío” o “me doy un gusto” con un 4%. Si juntamos ambas nos resulta un 12%, que en dicho estudio de mercado señalan como resultado un *insight* para el consumidor de Trident, el cual es la complacencia o la satisfacción.

Por ello, tomando en cuenta lo anterior, es necesario remarcar que el público objetivo está identificado, así como sus necesidades, sin embargo, necesitamos averiguar más acerca del canal de venta tradicional, su conocimiento del producto y sus percepciones acerca del mismo.

10.1 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Identificar la baja presencia de productos Trident en el segmento *Low* y *Mid Price* en el canal tradicional.

Objetivos específicos

- Identificar las principales motivaciones para la venta del producto en el canal tradicional.
- Conocer hábitos de consumo del segmento.

10.2 Tipo de investigación

Fuentes primarias

- **Investigación exploratoria.** Para trabajar algunas hipótesis. Entrevista con experta (Category Manager de gomas de mascar Mondelez) y revisión de documentos de la empresa.
- **Investigación concluyente.** Profundización de la investigación para validar o no la hipótesis (canal tradicional).

Fuentes secundarias

Indagación de datos secundarios en estudios existentes relacionados al sector o al consumidor de los productos. Dichos documentos ya han sido desarrollados en el apartado de “Análisis del consumidor” y serán detallados en la sección del mix comercial (promoción o comunicación).

10.3 Metodología y técnica utilizada

Encuestas: guía de preguntas cortas (anexo 7).

Tamaño y composición de la muestra

Muestreo por criterio (no probabilístico).

- 16 puntos de venta (Zona Sur Lima – Chorrillos).
- *Distribution Team*: Trade, Ventas, Mkt.
- Puntos de venta NSE C-D.
- Ticket Promedio del bodeguero: S/. 160.
- Número de entrevistados: 600.
- Ejecutores: mercaderistas.
- Duración: 1 semana.

Resultados

Tabla 9. Encuesta en zona de control (Lima Moderna)

1. ¿Conoce usted la presentación de Trident para 0,50 centavos?

	Respuestas	%
Sí conoce	270	94%
No conoce	17	6%
	287	100%

(*) Si la respuesta es no se cierra la encuesta.

(*) Si la respuesta es sí, se continúa la encuesta

2. ¿Compra usted la presentación de Trident para 0,50 centavos?

	Respuestas	Total
Sí compra	63	23%
No compra	207	77%
	270	100%

(*) Si la respuesta es sí se pasa directamente a pregunta 5

(*) Si la respuesta es no se continúa con la pregunta 3

3. ¿Por qué no compra la presentación de Trident para 0,50 centavos?

	Respuestas	Total
Cliente no lo pide	112	54%
No tiene comunicación	44	21%
No me deja margen	6	3%
Es muy caro	19	9%
Otros	25	12%
	207	100%

4. ¿Qué debería tener Trident 0,50 centavos para que usted lo compre?

	Respuestas	Total
Comercial de televisión	59	29%
Material de apoyo (exhibición)	17	8%
Mayor margen (promoción)	51	25%
Otros	80	39%
	207	100%

5. ¿A qué precio vende usted Chiclets?

	Respuestas	%
0,20 nuevos soles	255	94%
0,10 nuevos soles	15	6%
	270	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 10. Encuesta en zona periférica

1. ¿Conoce usted la presentación de Trident para 0,50 centavos?

	Respuestas	%
Sí conoce	352	92%
No conoce	29	8%
	381	100%

(*) Si la respuesta es no se cierra la encuesta.

(*) Si la respuesta es sí, se continúa la encuesta

2. ¿Compra usted la presentación de Trident para 0,50 centavos?

	Respuestas	Total
Sí compra	80	23%
No compra	272	77%
	352	100%

(*) Si la respuesta es sí se pasa directamente a pregunta 5

(*) Si la respuesta es no se continúa con la pregunta 3

3. ¿Por qué no compra la presentación de Trident para 0,50 centavos?

	Respuestas	Total
Cliente no lo pide	158	58%
No tiene comunicación	54	20%
No me deja margen	31	11%
Es muy caro	24	9%
Otros	5	2%
	272	100%

4. ¿Qué debería tener Trident 0,50 centavos para que usted lo compre?

	Respuestas	Total
Comercial de televisión	103	38%
Material de apoyo (exhibición)	58	21%
Mayor margen (promoción)	87	32%
Otros	24	9%
	272	100%

5. ¿A qué precio vende usted Chiclets?

	Respuestas	%
0,20 nuevos soles	269	76%
0,10 nuevos soles	83	24%
	352	100%

10.4 Conclusiones

- El 80% de bodegas destacó que el principal bloqueador de la venta de Trident 0,50 céntimos es la “falta de comunicación”. Esto se muestra con las respuestas de “no lo conocen” // “nadie lo pide” // “no tiene comunicación”.
- *Margin & Turn Over Barrier* era señalado como bloqueador cuando se mencionaba la figura de “Chiclets”. No lo asociaban como razón principal al *low performance* de Trident 0,50 céntimos.
- El argumento de exhibición también fue señalado; se solicitaban material visual que hable del producto.
- En el 85% de las bodegas visitadas Chiclets marcaba S/. 0,20 céntimos. *Insight* para el bodeguero: “El consumidor paga” – “Gano más”.

11. Estrategia comercial

11.1 Definición de objetivos de marketing

Trident contribuye con el mayor margen, dentro de todos los productos de Mondelez, su margen supera el 45% seguido de Chiclets, esta buena performance hace que nos concentremos en su desarrollo y crecimiento en el Low y Mid end que como hemos visto es el 75% del mercado de gomas. Los objetivos trazados son:

- Incremento de la disponibilidad.
- Mejora de la visibilidad.

A continuación desarrollamos el sustento de los objetivos

Incrementar la disponibilidad del Trident SP en el canal tradicional

El canal tradicional en Lima comprende 50.000 bodegas, Mondelez tiene actualmente una cobertura con presencia de Trident de S/. 1,00 sol en 30.000 bodegas, y con Trident de S/. 0,50 céntimos en solamente 10.000 de las 30.000, el objetivo es incrementar la disponibilidad de Trident de S/ 0,50, mejorando la cobertura en 20.000 bodegas.

Mejorar la visibilidad

De acuerdo con estudio de investigación realizado por Mondelez, el proceso de conversión de un consumidor que ingresa a una bodega comprende el desarrollo de cinco actividades: Ver, Escanear, Identificar, Mostrar interés para, finalmente, Seleccionar. Además, se tiene referencia de Mondelez como una de las empresas que desarrollan propuestas de exhibición para la venta de sus productos (anexo 8).

El resultado de la investigación nos muestra que de 100 consumidores que ingresan a una bodega sin un adecuado desarrollo de visibilidad de los productos Trident, la tasa de conversión es 1, sin embargo, la mejora de la disponibilidad incrementa sustancialmente la tasa de conversión, que se refleja de la siguiente manera:

Tabla 11. Tasa de conversión por cada 100 compradores en una bodega

ACTIVIDAD	CONSUMIDORES
Ver	80
Escanear	60
Identificar	50
Mostrar interés	30
Seleccionar	15

Fuente: Elaboración propia, 2015²⁷

11.2 Definición de mix comercial

Estrategia de producto

Definición de producto. Trident se define como una goma de mascar que entrega mayor valor a su consumidor al ser un producto libre de azúcar, que lo califica como un producto Premium, su presentación es en *slaps* o lonjas, y tiene una antigüedad de 10 años en el mercado.

- **Promesa de marca**

Goma de mascar sin azúcar, saludable, divertida, con sabor a fruta con alta durabilidad.

- **Posicionamiento**

“Esa es la Actitud” de trascendencia, optimismo, de cambiar el mundo, de actitud positiva hacia la vida, totalmente comprometidos con el ahora y con muchas conexiones.

- **Promociones al consumidor final**

Sampling, degustación en universidades y centros de gran afluencia de público. Concursos en redes sociales.

Democratizar el acceso al producto a través de promociones de 0,50 céntimos.

Estrategia de precio

Mondelez Perú siendo el líder indiscutible en la categoría de gomas, basa su estrategia de precios cuidando su rentabilidad, es decir, para establecer un precio de venta no toma como

²⁷ Revisión de documento

referencia ningún precio de la competencia y solo se fija en que el precio establecido le permita mantener la rentabilidad propuesta por la compañía.

En el caso de Trident, la propuesta está basada en que el precio de venta proporcione a Mondelez una rentabilidad superior al 45%; asimismo, brindar a sus clientes del canal tradicional (bodegas) un *Mark Up* superior al 51% en el caso de la presentación de un sol; de 42% en la presentación de 3S o 0,50 céntimos y 38% en la presentación SP o de 0,20 céntimos. Estas tres presentaciones son las que están direccionadas al canal tradicional y con esta arquitectura de precios se hace posible que Trident llegue a todos los segmentos y satisfaga las necesidades a los diferentes consumidores.

Estrategia de comunicación

Definición del mensaje

Tomando en cuenta lo definido en las secciones de “análisis del consumidor” es importante considerar los elementos que permitirán la diferenciación con el resto de la competencia y que permitirán atraer al público objetivo. Por ello, es pertinente considerar los siguientes elementos:

- Actitud positiva: elemento importante considerado para toda la marca Trident y utilizando aquellos elementos comunicativos orientado a los *Millenials*.
- Anuncio del precio de 0,50: es importante este mensaje, puesto que permite posicionar el nuevo producto en la ampliación del portafolio de Trident. Por ello, es necesario promocionar el precio de 0,50 céntimos dentro de la comunicación.
- Único sin azúcar: este punto es importante, sobre todo que va dirigido a un segmento de público que cuida su alimentación. Esto es importante en lo que se refiere a los *Millenial*.
- Nuevos sabores: es importante comunicar la venta de Trident 0,50 con nuevos sabores que provocan a la prueba del producto. Ese punto es importante en lo que se refiere a la diferenciación.

Definición de medios e inversión

Los medios utilizados en cada campaña por Mondelez para promocionar su marca Trident son seleccionados por la agencia de medios, la misma que para hacer la propuesta toma como base el tipo de campaña y objetivo por realizar, teniendo como indicadores el *target*, flujo de las

actividades, nivel socioeconómico, objetivo de campo, entre otros²⁸. Con respecto a este punto, la distribución de la inversión para el primer año se detalla en la tabla 12 y el detalle en función de montos en la tabla 13

Tabla 12. Distribución de inversión en medios

Tipo de medio	%
Pautas de TV	50
Menciones y auspicios TV	15
Digital	15
Radio	8
Publicidad externa	10
Otros	2

Fuente: Plan de medios Mondelez

Tabla 13. Montos de inversión en medios

Actividades (En USD)	Año 1
Campaña publicitarias	
Pauta de tv (7 semanas)	127.000
Auspicio radio 1	14.300
Auspicio radio 2	13.200
Redes sociales (TW, FB, You)	10.000
Pauta en cine (4 semanas)	20.000
Auspicio tv - Programa 1	15.400
Auspicio tv - Programa 2	14.400
Vallas	20.000
Vallas móviles	5.000
Plan de exhibición - visibilidad	10.000
Cobertura - incentivo de FF.VV.	5.000
Cobertura - incentivo al trade	11.500
TOTAL	USD 265.800

Fuente: Elaboración propia, 2015²⁹

²⁸Revisión de documentos de la empresa

²⁹ Revisión de documentos de campañas pasadas de Mondelez

Estrategia de distribución

Estrategia de canales

Selección de canales

Los canales ya están definidos. Vienen desde la época de Kraft, actualmente Mondelez. No existe un canal exclusivo para Trident SP. La cadena de distribución como empresa se maneja a través de una fuerza de ventas indirecta, las cuales pasamos a explicar a continuación:

- Distribuidores: atienden a los mayoristas y las bodegas.
- Mayoristas: atienden a bodegas, puestos de mercado y kioscos.

Definiciones de condiciones por canal

- **Venta indirecta**

Distribución indirecta: canal constituido por el fabricante, el consumidor final y por un nivel de intermediarios.

Dado que es un producto masivo y se dirige a los NSE C, D y E, es un producto de bajo precio, al igual que otros productos de Mondelez, se hace a través de un canal de venta indirecta. Estamos hablando de los distribuidores que actualmente tiene Mondelez.

- **Condiciones de los distribuidores y los mayoristas. Especificar:**

Distribuidor:

- Logística (capacidad de almacenamiento).
- Cobertura.
- FF.VV.
- Flota de transporte.
- Financiamiento.
- Relacionamiento con Mondelez.
- ¿Exclusividad?

Distribuidor:

- Logística (capacidad de almacenamiento).
- FF. VV.

- ¿Relacionamiento con Mondelez?
- Algún otro que consideres.

Distribución indirecta: canal constituido por el fabricante, el consumidor final y por un nivel de intermediarios

Promociones y acciones al canal

Las promociones y acciones al canal se realizan de acuerdo a los planes establecidos hacia la marca, para Trident se elaboran exhibidores temporales en algunas ocasiones para mejorar la exhibición en los puntos de compra, además de entregar hojas informativas del producto para tener un mejor conocimiento de sus atributos y beneficios. Asimismo, en ocasiones, se realizan acciones de *sampling* hacia el consumidor final que ayudan a conocer de mejor manera el producto.

Estrategia de FF.VV.

La FF.VV. se encarga de vender los productos de Mondelez, es una fuerza exclusiva que recibe una capacitación permanente de parte de las diferentes áreas comerciales acerca de los productos, resaltando los beneficios que tienen hacia el consumidor, como también las diferentes técnicas de venta a utilizar en el trabajo en el día a día. Esta FF.VV. deberá tener las siguientes habilidades:

- Manejo de situaciones ambiguas.
- Planificación.
- Agilidad organizativa.
- Perspectiva.
- Control de los procedimientos.
- Control de situaciones conflictivas.

Para complementar y hacer la labor más efectiva de la FF.VV. es necesario el soporte de los supervisores de ventas que verán directamente el resultado de ventas del distribuidor; elaborará planes de ventas mensuales (actividades promocionales), alcanzar o superar las metas diarias, semanales y mensuales, informar a las diferentes áreas las oportunidades de crecimiento, *coaching*

y capacitación al equipo de ventas, cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de Mondelez.

El Supervisor de Ventas tiene el apoyo del Supervisor de Ejecución cuyas funciones principales son:

- Responsable de la supervisión del equipo de vendedores (a nivel de programas de ejecución e implementación de material POP) y del equipo de mercaderistas terceros, para la correcta ejecución de las 5P en todos los puntos de compra, de acuerdo con los lineamientos establecidos & negociados por el gerente junto con las áreas de soporte (Trade, marketing).
- Planificación y control de las rutas asignadas a cada miembro del equipo en coordinación con los gerentes para una óptima utilización del recurso de mercaderistas (Territory Planning).
- Coordinación constante con el área de Inteligencia de Ventas: avances SO / *Coverage* / *Dashboards* de ventas / encuestas de PS, dando visibilidad constante de los principales KPI de ventas y ejecución a su equipo.
- Negociación con los dueños de tiendas: búsqueda continua de oportunidades, correcto nivel de exhibición en cada tienda, implementación de programas y exhibidores, correcta implementación de promociones y precios, etc.
- Brindar continua retro alimentación al gerente y al resto de áreas de soporte, sobre las actividades de la compañía y de la competencia, siempre en la búsqueda de nuevas ideas para acelerar el crecimiento de nuestras categorías & marcas.

Todo este trabajo en equipo hace que se revolucionen las ventas optimizando el *right store* y el *perfect store*.

Planes de acción

Plan de actividades. Considerando todos los puntos analizados previamente, hemos diseñado un plan de actividades para ejecutarlo en el lapso de tres años. Las principales áreas son las campañas publicitarias, los planes de exhibición en el punto de venta y la gestión de redes sociales (tabla 14).

Tabla 14. Plan de actividades

Actividades	Año 1				Año 2				Año 3			
	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4
Campaña publicitarias												
Pauta de tv												
Auspicio tv - Programa 1												
Auspicio en radio												
Pauta en redes sociales												
Pauta en cine												
Pauta publicidad exterior												
Plan de exhibición – visibilidad												
Inducción a FF.VV.												
implementación												
Seguimiento												
Plan de redes sociales												
BTL												

Fuente: elaboración propia, 2015

Capítulo III. Análisis económico-financiero

1. Presupuesto

La inversión durante el primer año contempla dos campañas, la mayor inversión se concentra en la pauta de TV que representa el 48% de la inversión por campaña, para los dos siguientes años, la proyección es el desarrollo de una campaña por año, con la diferencia de que cada campaña representa una mayor inversión que al igual que el primer año, la mayor inversión se refleja en la Pauta de TV , sin embargo se incrementa la inversión en digital sobre todo en redes sociales donde se duplica la inversión para el segundo y tercer año (tabla 15)

Tabla 15. Inversión en campañas publicitarias

Actividades	2015 (Año 1)	2016 (Año 2)	2017 (Año 3)
Campaña publicitarias	USD	USD	USD
Pauta de tv (7 semanas)	127.000	266.700	280.035
Auspicio radio – Programa 1	14.300	15.015	15.766
Auspicio radio – Programa 2	13.200	13.860	14.553
Redes sociales (TW, FB, You)	10.000	21.000	44.100
Pauta en cine (4 semanas)	20.000	21.000	22.050
Auspicio tv - Programa 1	15.400	16.170	16.979
Auspicio tv - Programa 2	14.400	15.120	15.876
Vallas	20.000	21.000	22.050
Vallas móviles	5.000	5.250	5.513
Plan de exhibición - visibilidad	10.000	10.500	11.025
Cobertura - incentivo de FFVV	5.000	5.250	5.513
Cobertura - incentivo al trade	11.500	12.075	12.679
Total anual por campaña	265.800	422.940	466.137
Campañas por año	2	1	1
Total por año	531.600	422.940	466.137

Fuente: Elaboración propia, 2015³⁰

³⁰ Se tomó como referencia un plan de medios típico para gomas de mascar de Mondelez

2. Proyección de ventas

El incremental por año para el primer año es de 32³¹ toneladas, con un crecimiento de 12% para el segundo año y 14 % para el tercer año respecto del año anterior (tablas 16 y 17).

Tabla 16. Variables para la proyección de ventas

Incremental año 1 / Campaña 1	Valor
kg por vender	32.000,00
Peso por caja (kg)	3,66
<i>Displays</i> por caja (unidades)	30,00
Precio por <i>displays</i> (soles)	8,40
Tipo cambio dólar (soles/dólar)	3,20

Venta promedio	462.000,00
Venta incremental	32.000,00
Total	494.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 17. Proyección de ventas

Descripción	USD		
	2015 (Año 1)	2016 (Año 2)	2017 (Año 3)
Ingresos sin marketing	9.940.574	10.735.820	12.024.118
Ingresos con marketing	10.629.098	11.506.967	12.903.226
Ingresos incrementales	688.525	771.148	879.108
Margen bruto	3.507.602	3.797.299	4.258.065
Inversión en marketing	531.600	422.940	466.137
Beneficios en inversión en marketing	156.925	348.208	412.971

Fuente: elaboración propia, 2015

3. Marketing ROI

Los resultados para el primer año no son muy alentadores, a pesar que un 29,52% no está nada mal, sin embargo el impacto favorable se aprecia en los dos siguientes años, y se debe a que el delta como resultado de la última campaña del año anterior, reforzado con la campaña en el mismo año, casi duplica el beneficio de la inversión en marketing del segundo año respecto del primero y se incrementa en un 18,6% el tercer año.

³¹ <http://www.mondelezinternational.com/>

Tabla 18 Marketing ROI

Descripción	USD		
	2015 (Año 1)	2016 (Año 2)	2017 (Año 3)
Ingresos sin marketing	9.940.574	10.735.820	12.024.118
Ingresos con marketing	10.629.098	11.506.967	12.903.226
Ingresos incrementales	688.525	771.148	879.108
Margen bruto	3.507.602	3.797.299	4.258.065
Inversión en marketing	531.600	422.940	466.137
Beneficios en inversión en marketing	156.925	348.208	412.971
Marketing ROI	29,52%	82,33%	88,59%

Fuente: elaboración propia, 2015

4. Sensibilidad

Como resultado de la sensibilidad, el VAN en el peor escenario llámese pesimista, termina siendo positivo, en resumen, el proyecto crea valor en los tres escenarios, lo que significa que crea ganancias sobre la rentabilidad.

Tabla 19. Análisis de sensibilidad y VAN

Descripción	Esperado			Optimista			Pesimista		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Ingresos	10.629.098	11.506.967	12.903.226	13.817.828	14.959.057	16.774.194	9.566.189	10.356.270	11.612.904
Ingresos incrementales	688.525	771.148	879.108	895.082	1.002.492	1.142.841	619.672	694.033	791.197
Margen	3.507.602	3.797.299	4.258.065	4.559.883	4.936.489	5.535.484	3.156.842	3.417.569	3.832.258
Costo	7.121.496	7.709.668	8.645.162	9.257.945	10.022.568	11.238.710	6.409.346	6.938.701	7.780.645
Inversión en marketing	531.600	422.940	466.137	531.600	422.940	466.137	531.600	422.940	466.137
Beneficios de inversión en marketing	156.925	348.208	412.971	363.482	579.552	676.704	88.072	271.093	325.060
ROI	30%	82%	89%	68%	137%	145%	17%	64%	70%
VAN	19.828.450			26.116.751			17.732.349		

Fuente: elaboración propia, 2015

5. Plan de contingencia

En caso de que no se cumplan los objetivos planteados en el presente plan de marketing, consideramos que debemos seguir los siguientes planes de contingencia:

- **Si no se cumplen las metas de ventas**
 - Evaluar la posibilidad de comercializar nuevos sabores que lleven a la prueba de producto y una posterior repetición de la compra de los nuevos Trident.
 - Reforzar la campaña de marketing con una reevaluación de los medios considerados en la propuesta de la central de medios.

- **Si el plan de distribución no funciona**
 - Analizar el comportamiento en zonas de distribución a través de investigación de mercado orientados al punto de venta o al consumidor.
 - Reformular los incentivos hacia el canal de venta buscando persuadirlos para que impulsen la compra de Trident 0,50 céntimos.

Conclusiones y recomendaciones

A diferencia de países como Ecuador o Colombia, la marca Trident en Perú no está lo suficientemente desarrollada. Por ello, se ha diseñado y se viene implementado una estrategia de arquitectura de precios.

Trident es una marca que tiene como *target* a los *Millenials*, pero este segmento es muy amplio y heterogéneo, razón por lo cual es necesario profundizar en dicho público, en función de valores y actitudes. Así, se llega al subsegmento denominado “entusiasta”, al cual se enfoca la estrategia de comunicación.

No se puede confundir segmentación de *target* con segmentación de mercado. El mercado lo puedo segmentar de distinta manera, por precio, por tipo de gomas, por sabores, etc. El *target* lo identificas para saber a quién te vas a dirigir a través de la comunicación o promoción, en función de estudios cualitativos del consumidor, grupos focales u otras herramientas metodológicas.

En el mercado peruano el 75% de las gomas pertenece al segmento de medio y bajo precio. Trident es una marca líder en el segmento de precios alto con el 80% de participación, pero solo representa el 25% del mercado, para crecer, esta marca debe ir al 75% restante.

Al llevar un producto premium adaptado a un segmento de menor precio, se entrega un mayor valor a dicho segmento. Es el caso de Trident, lleva un producto sin azúcar al mundo de 0,50 céntimos.

Para penetrar el mercado de un producto masivo en el canal tradicional, se debe considerar estrategias con el canal de venta, en función de márgenes atractivos que empujen la venta del producto.

Bibliografía

Kotler, Philip (2012). Dirección de marketing. 14.^a edición. México, D.F.: Pearson Educación.

Mayorga, David y Araujo, Patricia (2013). El plan de marketing, segunda edición. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.

IPSOS (2014). Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana, 2014. Lima: Ipsos Perú.

IPSOS (2015). Perfil del adulto joven (21 a 35 años) Generación “Y” o Millenials. Lima: Ipsos Perú.

Publicaciones electrónicas

APEIM. “Niveles Socioeconómicos 2014”. APEIM, 2014, fecha de consulta: 31/03/15. <http://apeim.com.pe/>

Ascarza Ugalde, Elena. “Los 12 subgrupos de millennials que todo profesional del marketing debería conocer”. El blog de Elena Ascarza Ugalde, 19/01/15, fecha de consulta: 20/06/15. <https://elenaascarzaugalde.wordpress.com/2015/01/19/los-12-subgrupos-de-millennials-que-todo-profesional-del-marketing-deberia-conocer/>

Diario Peru21. “Dólar: Tipo de cambio se ubicaría entre S/.3.25 y S/.3.30 aproximadamente”. Peru21, 10/04/15, fecha de consulta: 13/04/15. <http://peru21.pe/economia/peru-tipo-cambio-se-ubicaria-aproximadamente-entre-s325-y-s330-2216317>

Duarte Barroso, Luz María. “Importancia de los sistemas ERP en las corporaciones”. Gestipolis, 03/11/04, fecha de consulta: 30/04/15. <http://www.gestipolis.com/importancia-sistemas-erp-corporaciones/>

Euromonitor International. “Top 10 Global Consumer Trends for 2015”. Euromonitor International, 2015, fecha de consulta: 15/05/15. <http://www.euromonitor.com/>

Gálvez, Viviana. “Impuesto a la renta: el 2015 arranca con nuevas tasas”. Semana Económica, 22/01/15, fecha de consulta: 15/04/15. <http://semanaeconomica.com/articulo/empresa/marco-legal/152322-impuesto-a-la-renta-el-2015-arranca-con-nuevas-tasas/>

Mondelez Internacional (2014). Información general. fecha de consulta: 15/04/15. Disponible en: <http://www.mondelezinternational.com/>

Saavedra, José Carlos. “El Perú en el 2015: Un nuevo entorno de negocios”. Semana Económica, 23/12/14, fecha de consulta: 15/04/15. <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/150858-el-peru-en-el-2015-un-nuevo-entorno-de-negocios/>

Anexos

Anexo 1. Entrevista a ejecutiva de marketing de Mondelez

Nombre: Andrea Vargas

Cargo: Category Manager gomas de mascar

¿Cuál es el tipo de consumidor de Trident? ¿Competidores?

Depende de la edad del *target* para ver cómo están posicionadas las marcas. Un Trident posiblemente sea más mencionado por adolescentes, un Bubba en niños y un Chiclets en adultos.

Las estrategias se ven a nivel macro, pero siempre se tienen que aterrizar a la realidad del país. Por ejemplo, Trident está atravesando una estrategia de arquitectura de precios que es una muy propia para Perú, porque la marca en Ecuador o Colombia está sumamente desarrollada. Entonces, allí no necesitan generar o ganar distribución en el mercado a partir del desarrollo de nuevos formatos con distintos tipos de precios. Acá sí, porque la marca era de poquitos con un plan *ad hoc* a la realidad peruana.

Las cosas de *equity* es a lo que llamamos a las campaña netamente de valor de marca, las que van a golpear muy fuerte en el *awareness*, o sea en cuánto linkeo yo como marca, cuánto *engage* hago con el consumidor. Eso sí se hace afuera, pero las estrategias de índole más comercial que son más propias de la realidad de cada país, viendo como están las marcas en ese país. Por ejemplo, en Centroamérica hay formatos que nosotros no tenemos y quieren lanzar nuevos formatos. Por ejemplo, este formato (Trident Splash) están en un TT (canal tradicional) porque está en un mercado más desarrollado y nosotros dijimos hay que traerlo nivel comercial a Perú en un MT o un canal moderno. Muchas cosas que sí parten del *input* local, pero hay otras cosas que son más de *awareness* (*engage* con consumidores) que vienen de afuera, eso sí es una realidad. Ahora, la descripción de cuál es el *target* y demás, viene de fuera, hay un equipo de categoría que lo hace, pero es un *target* transversal, son definiciones de *target* que enganchan transversalmente con las diversas realidades de la región.

¿De dónde proviene la categoría de entusiastas? ¿Es un estilo de vida?

No son los siete estilos de vida de Arellano. Son una descripción con la que tú segmentas al *target* dentro de los *Millennials*. Digamos que los *Millennials* son la segmentación más macro, la segmentación más grande, en él hay subsegmentos donde están los entusiastas, los hípsters y otros.

¿El target de Trident que edad abarca?

17 a 21 años publico primario y 21 para arriba el secundario.

Los *Millenials* son los chicos que han nacido entre 1982 y el 2000. Son el *core* de Trident, pero también de otras marcas. Nosotros decidimos profundizar en esta generación *Millenials*, en sus actitudes y valores, con la finalidad de capturar un tipo de *Millenial* que haga mayor conexión con la marca. Esto quiere decir que si solo nos quedábamos con que yo voy a los *Millenials*, Trident se quedaba como una marca más. Si nosotros profundizábamos en valores y actitudes y llegamos a crear un subsegmento, hemos sido nosotros, cuando te pregunten por qué dices que eres entusiasta y *Millenials*, no es porque lo diga Arellano si no es que hemos sido nosotros, como compañía, cuando dijimos que no queríamos ser una marca más que hable a los *Millenials* ya que es muy grande. Por eso ¿qué vamos a hacer?

Un estudio a profundidad en las actitudes y valores de estos *Millenials* para armar un subsegmento que sea más alineado a nosotros como marca, y es así que salieron los entusiastas. Tiene origen en una generación donde los valores más altos, el *top* de los valores es el optimismo. Ellos son gente con una actitud muy positiva ante la vida, muy comprometidos con el ahora y con muchas conexiones, creen en ellos mismos, en otros, en poder transformar el mundo, a partir de su propia realidad. Este es el porqué de los entusiastas, transformar las cosas hacia las que consideran correctas. Están comprometidos con el mundo y con transformarlo. Motivados por la conciencia de sus propias acciones y siempre quieren o actúan con el fin de que las cosas pasen. Ser entusiasta no es lo mismo que ser optimista. ¡Ojo! El optimista espera que las cosas puedan pasar, desear que algo bueno pase. Entusiasta es distinto, porque es accionar y transformar, es decir hacen que las cosas pasen. No se quedan solo en el anhelo, sino que hacen que las cosas pasen.

¿Cómo los reconocen?

Viven el ahora, son agentes de cambio, creen en ellos mismos, tienen actitud positiva, su prioridad es la vida, creen en la felicidad desde la estabilidad. Buscan equilibrio emocional, es la base para ser feliz. Viven las conexiones (de personas). Sensibles a los estados de ánimo y entran en frustración cuando no pueden cambiar alguna situación o algo.

¿Por qué son relevantes para la marca?

Reconocen que el equilibrio es la base para la acción. Pero también estas situaciones hacen que ellos cambien su ritmo interior. Tienen naturalmente vibra positiva, el *inner truth*, esa verdadera fuerza interna, Hay un tema muy común, que es *inner factor*, que es esa fuerza interior que

pocos tienen, que es esa fuerza interior que te lleva a cambiar. Esos chicos son así. Esa pequeña energía es lo que ellos hagan que empiecen las cosas. Cuando pasa, Trident es el activador, yo consumo la goma y hago que este factor interno, a partir del consumo de la goma, explote y sea mi aliado para yo poder hacer todas estas cosas. Con el *¿move modulator?* de sabor, freshening y diversión, Trident se inspira en este rol de cambio que cumplen los consumidores. Esta es una tremenda oportunidad para ser parte de la vida de ellos, obviamente es algo muy existente, así que divirtámonos en el camino.

La campaña de marca, de comunicación, debe segmentarse. No solo hablarle a los *Millenials*, debe ir más allá de un *Millenial*, analizarlo a profundidad. Son los entusiastas. Toda la marca va a ese subsegmento. Para hacer una campaña de marca debes saber a quién te vas a dirigir y para saber a quién te vas a dirigir, tienes que segmentar. Los *Millenials* es muy macro. Si quiero hacer un *engage* real tengo que ir más allá de un *Millenials*, tengo que analizarlo a profundidad que describa a un microsegmento con los que puedes hacer link, y esos son los entusiastas. –
Estrategia de comunicación

Anexo 2. Cuadros de *Market Share* de productos³²

Mondelez			Confiperú		
Producto	2013	2014	Producto	2013	2014
	%		%		
Trident	17.8	20.7	Kataboom	3.5	3.0
Chiclets Adams	22.1	24.6	Globo POP	1.3	0.6
Bubaloo	15.4	16.4	Chichiste	3.3	2.4
Clorets	7.6	7.5	Agogo	3.7	2.6
			Boogie	9.4	6.1

ARCOR		
Producto	2013	2014
	%	
Grooso	1.5	1.5
Top Line	4.4	3.4

Fuente: elaboración propia, 2015

Anexo 3. *Value Share* por segmento³³

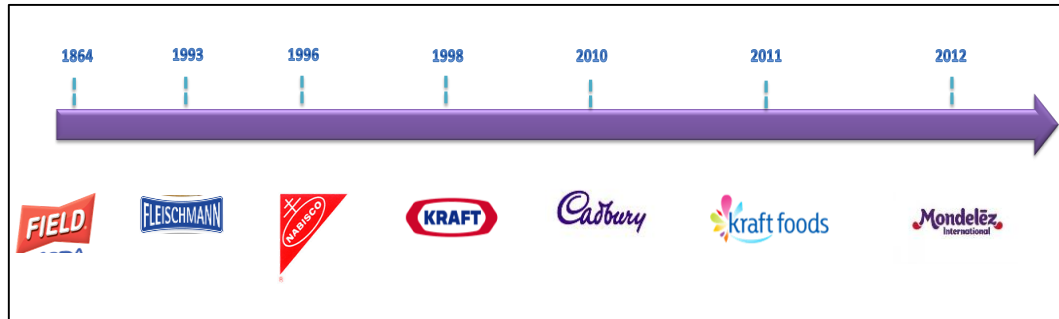
Segmento/Marca	Value share
Low End	70%
Chiclets	18%
Bubbaloo	15%
Clorets	8%
Boogie	7%
Otros (*)	22%
Mid End	5%
Top Line	3%
Chiclets	1%
Boogie	1%
Otros	0%
High End	25%
Trident	20%
Chiclets	4%
Otros	2%

Fuente: elaboración propia, 2015

³² Revisión de documentos de Mondelez

³³ *Ibíd*em

Anexo 4. Línea de tiempo de Mondelez³⁴



Fuente: elaboración propia, 2015

Anexo 5. Perfil de la empresa

- Visión
 - La visión de Mondelez es “Crear momentos deliciosos de alegría”.

- Misión
 - Buscar el desempeño financiero de primer nivel.
 - Lograr un gran lugar para trabajar (*Great Place to Work*).

- Valores
 - Lo hacemos simple.
 - Sentimos a la empresa como propia y así es como actuamos.
 - Inspiramos confianza.
 - Opinamos, decimos, damos resultados.
 - Lideramos con la mente y con el corazón.
 - Estamos abiertos a todo tipo de ideas.
 - Decimos las cosas tal cual son.

³⁴ Revisión de documentos de Mondelez

Anexo 6. Gráfico de marcas Mondelez



Fuente: elaboración propia, 2015

Anexo 7. Modelo de encuesta

Encuesta en zona de control (Lima Moderna)

1. ¿Conoce usted la presentación de Trident para 0,50 centavos?

	Respuestas
Sí conoce	
No conoce	

(*) Si la respuesta es no se cierra la encuesta.

(*) Si la respuesta es sí, se continúa la encuesta

2. ¿Compra usted la presentación de Trident para 0,50 centavos?

	Respuestas
Sí compra	
No compra	

(*) Si la respuesta es sí se pasa directamente a pregunta 5

(*) Si la respuesta es no se continúa con la pregunta 3

3. ¿Por qué no compra la presentación de Trident para 0,50 centavos?

	Respuestas
Cliente no lo pide	
No tiene comunicación	
No me deja margen	
Es muy caro	
Otros	

4. ¿Qué debería tener Trident 0,50 centavos para que usted lo compre?

	Respuestas
Comercial de televisión	
Material de apoyo (exhibición)	
Mayor margen (promoción)	
Otros	

5. ¿A qué precio vende usted Chiclets?

	Respuestas
0,20 nuevos soles	
0,10 nuevos soles	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 8. Muestra de exhibición Trident



Fuente: elaboración propia, 2015

Nota biográfica

Gerardo Ismael Bulnes Torero

Ingeniero civil con amplia experiencia en ventas, senior mánager en Level 3 Perú, responsable de proyectos de redes de datos, Internet, *datacenter*, soluciones de seguridad gerenciada, videoconferencia y colaboración, principalmente con foco en entidades de gobierno.

Hugo Hernán Ossco Calderón

Bachiller en Ciencias de la Comunicación con más de 10 años de experiencia en área comercial en empresas de consumo masivo e industria de alimentos a nivel nacional. Capacidad de liderazgo de equipos numerosos y gestión para el logro de objetivos reflejado en el incremento de la rentabilidad y niveles de venta. Profesional con alta capacidad de análisis, proactividad y orientación a trabajar en equipo.

Roberto Carlos Yogui Matsudo

Profesional en Comunicación para el Desarrollo de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Egresado de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial en la Universidad del Pacífico, Lima Perú. Tiene más de 12 años de experiencia en áreas de marketing y comunicaciones, principalmente en instituciones de educación superior, organismos de cooperación internacional y en empresas privadas. Actualmente se desempeña como consultor de negocios en las áreas de comunicación social y marketing.