



**“PLAN DE MARKETING PARA LA MARCA  
SAZÓN LOPESA EN LIMA”**

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

**Presentado por**

**Sr. Yván Santiago Sánchez Asparrín**

**Asesor: Profesor Felipe Del Río Labarthe**

**2015**

Dedico el presente trabajo a mis padres por su apoyo incondicional y a mis amigos por su aliento constante.

Agradezco a la empresa por las facilidades otorgadas, en especial a la Gerencia General y la presidenta del Directorio. Asimismo, al asesor por su valiosa orientación.

## **Resumen ejecutivo**

Los condimentos son productos de alta penetración, 86% de los hogares lo consumen y son comprados principalmente en los mercados (70%) por las amas de casa. Así, para una empresa de condimentos y sazadores, resulta clara la identificación del segmento objetivo (amas de casa) y la plaza (canal tradicional –mercados-). Al ser la amas de casa las principales decisoras de las marcas que se compran en el hogar, nueve de cada diez lo hacen, las estrategias de comunicación deben dirigirse hacia ellas.

En consumo masivo es vital estar donde están las masas de consumidores, así se identifican los distritos de mayor concentración poblacional y de amas de casa de los niveles socioeconómicos C y D.

Para el conocimiento general de las amas de casa, se utilizaron estudios de campo realizados por empresas investigadoras de mercado; mientras que para conocer la posición de la marca Sazón Lopesa se realizó encuesta mediante cuestionarios. Las encuestas muestran oportunidades para la empresa, al existir expectativas de las amas de casa por más productos de la marca.

Las estrategias de marketing se enfocarán, en primera instancia, en generar conocimiento de marca, para seguir con la actitud (preguntarse ¿la marca es para mí?) y, finalmente, el comportamiento (relación) hacia la marca.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Análisis externo.....</b>	<b>2</b>
1. Análisis de entorno (PESTEG) .....	2
1.1 Entorno político .....	2
1.2 Entorno económico .....	2
1.3 Entorno social .....	3
1.4 Entorno tecnológico.....	3
1.5 Entorno ecológico .....	3
1.6 Entorno global.....	3
2. Análisis del microentorno .....	4
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	4
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	4
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	4
2.2.2 Poder de negociación de los clientes .....	5
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	5
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	5
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	6
2.3 Análisis de mercado.....	6
2.3.1 Demografía .....	6
2.3.2 Tendencias .....	7
2.3.3 Pronósticos.....	7
2.3.4 Análisis de consumidor.....	11
2.4 Análisis de competencia .....	11
2.4.1 Competidores clave.....	11
2.4.2 Estrategia genérica.....	12
2.4.3 Propuesta de valor.....	12
2.4.4 Posicionamiento.....	12
2.4.5 Análisis de medios relevantes para la comunicación.....	12
2.4.6 Análisis de canales de distribución.....	13

<b>Capítulo II. Análisis interno.....</b>	<b>15</b>
1. Historia y evolución.....	15
2. Organización y estructura .....	16
3. Productos y servicios .....	17
4. Análisis de cadena de valor.....	18
5. Situación financiera .....	21
6. Matriz FODA.....	21
<b>Capítulo III. Definición del problema y objetivos de la empresa .....</b>	<b>23</b>
1. Problema .....	23
2. Objetivos .....	23
<b>Capítulo IV. Investigación de mercado .....</b>	<b>24</b>
1. Objetivos de la investigación .....	24
2. Tipo de investigación.....	24
3. Metodología y técnica utilizada .....	24
4. Tamaño y composición de la muestra.....	24
5. Resultados .....	25
6. Conclusiones.....	27
<b>Capítulo V. Estrategia comercial.....</b>	<b>28</b>
1. Definición de objetivos de marketing .....	28
2. Definición de objetivos financieros .....	28
3. Definición de MIX comercial .....	28
3.1 Estrategia de producto.....	28
3.1.1 Promesa de marca .....	28
3.1.2 Posicionamiento.....	29
3.1.3 Promociones al consumidor final.....	29
3.2 Estrategia de comunicación .....	29
3.2.1 Definición de mensaje .....	29
3.2.2 Definición de medios e inversión .....	30
3.3 Estrategia de distribución.....	31
3.3.1 Estrategia de canales.....	32
3.3.2 Estrategia de fuerza de ventas.....	35
4. Planes de acción.....	35

<b>Capítulo VI. Finanzas y presupuestos .....</b>	<b>37</b>
1. Proyecciones de ventas .....	37
2. Presupuesto de inversión.....	37
3. Estado de resultados.....	37
4. Análisis de sensibilidad.....	38
5. Margen de contribución .....	39
<b>Capítulo VII. Control .....</b>	<b>40</b>
1. Hitos e indicadores de gestión .....	40
2. Cronograma de actividades.....	40
3. Plan de contingencias.....	42
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>43</b>
1. Conclusiones.....	43
2. Recomendaciones .....	43
<b>Bibliografía .....</b>	<b>44</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>45</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>52</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Amas de casa - Lima Metropolitana.....	6
Tabla 2.	Dedicación de las amas de casa (%).....	7
Tabla 3.	Pronóstico: NSE predominante por zona geográfica (%).....	8
Tabla 4.	Distritos con población > 150,00 y NSE C y D > 65% .....	9
Tabla 5.	Matriz FODA Sazón Lopesa .....	22
Tabla 6.	Objetivos de la empresa.....	23
Tabla 7.	Objetivos de marketing.....	28
Tabla 8.	Objetivos financieros.....	28
Tabla 9.	Promociones al consumidor final .....	29
Tabla 10.	Puntos de contacto con el ama de casa .....	30
Tabla 11.	Inversión en medios (miles S/.).....	31
Tabla 12.	Mercados y puestos en distritos seleccionados.....	32
Tabla 13.	Proyección de ventas .....	37
Tabla 14.	Estado de resultados según la proyección de ventas y los ratios de gastos .....	37
Tabla 15.	Análisis de sensibilidad - escenario optimista.....	38
Tabla 16.	Análisis de sensibilidad - escenario pesimista.....	38
Tabla 17.	Hitos .....	40
Tabla 18.	Indicadores de gestión.....	40
Tabla 19.	Cronograma de actividades .....	41

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Exportaciones condimentos y sazónadores (miles USD).....	4
Gráfico 2.	Análisis estructural de la industria (Porter).....	5
Gráfico 3.	Lima Metropolitana - amas de casa.....	7
Gráfico 4.	Lima Metropolitana - pronóstico de población y hogares al 2015.....	8
Gráfico 5.	Mercado objetivo.....	10
Gráfico 6.	Logo Sazón Lopesa.....	15
Gráfico 7.	Logos de las certificaciones de la empresa.....	15
Gráfico 8.	Estrategia genérica.....	16
Gráfico 9.	Organigrama de la empresa.....	17
Gráfico 10.	Línea de productos molidos-deshidratados.....	18
Gráfico 11.	Matriz BCG para los productos Sazón Lopesa.....	18
Gráfico 12.	Cadena de valor de la empresa.....	20
Gráfico 13.	<i>Top of mind</i> y reconocimiento de marca.....	26
Gráfico 14.	Beneficios funcionales y esperados.....	26
Gráfico 15.	Consumo de marca y expectativas.....	27
Gráfico 16.	Cadena de valor del negocio de condimentos.....	33
Gráfico 17.	Ejemplos de material de <i>merchandising</i> .....	34

## Índice de anexos

Anexo 1.	Lima Metropolitana - distritos por zona geográfica .....	46
Anexo 2.	Lima Metropolitana - estimación de población y hogares al 2015.....	47
Anexo 3.	Amas de casa - hábitos de consumo de abarrotes/alimentos y medios de comunicación .....	48
Anexo 4.	Productos Sazón Lopesa.....	49
Anexo 5.	Cuestionario.....	50

## **Introducción**

Llegado el momento de crecer, las empresas enfrentan dos opciones, potenciar sus mercados actuales o ingresar a nuevos; siendo muy importante, en ambos casos, el conocimiento del cliente, es decir, saber sus hábitos de compra (dónde, cuándo, cómo compra, factores relevantes para la decisión), a fin que las estrategias, planes e inversiones sean efectivas.

Lopesa Industrial S.A. es una empresa huancaína con 40 años de trayectoria en la fabricación y comercialización de sazónadores y condimentos “Sazón Lopesa”; y cuyo ámbito de acción ha estado centrado en los departamentos de las zona centro oriental del país (Junín, Huancavelica, Ayacucho, Cerro de Pasco, Ucayali, Iquitos). Asimismo, al igual que otras empresas de provincia, consideraron a Lima como mercado importante para alcanzar sus expectativas de crecimiento, así iniciaron ventas el año 2008. En principio, las expectativas fueron simplemente de estar presente, dejando en segundo plano la importancia de la participación de mercado y cobertura, considerando que existía un líder visible. Ahora, transcurridos 7 años, y siendo mayores los objetivos de la empresa; la situación exige la elaboración de un plan de marketing para Lima y así aprovechar las oportunidades que brinda su tamaño de mercado (30% de la población del Perú aproximadamente).

En lo referente al sector de consumo masivo, un factor clave de éxito es la cobertura y uso de los canales de distribución, donde resalta la importancia del canal tradicional (mercados y bodegas). Para el análisis de mercado y del consumidor, se ha utilizado principalmente los estudios realizados por IPSOS Perú; asimismo, la experiencia personal y conocimiento del sector (5 años).

Las amas de casa son las consumidoras principales de los productos de consumo masivo, y están concentradas en los niveles socioeconómicos C, D y E. Siendo ellas el mercado objetivo, las estrategias de marketing estarán orientadas hacia ellas.

## **Capítulo I. Análisis externo**

### **1. Análisis de entorno (PESTEG)**

#### **1.1 Entorno político**

El exceso burocrático para el otorgamiento de permisos y licencias de construcción limita las iniciativas de inversión o ampliación de líneas de negocio de las empresas; así, muchas de ellas postergan sus planes de inversión o caen en la informalidad para atender los requerimientos del mercado. Asimismo, muchas de las decisiones de las entidades gubernamentales (municipalidades, gobiernos regionales, Ministerio del Ambiente, etc.) se toman desde una óptica política más que técnica o económica, por lo que las empresas se encuentran frente a contradicciones y disputas de poder que limitan el desarrollo empresarial.

El gobierno del año 2010 aprobó la Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Alto Andinas (Ley 29482), referida al incentivo tributario para las empresas que desarrollen actividades productivas compatibles con el entorno en zonas mayores a 2.500 m de altitud. La vigencia de dicha ley vence el año 2020. Así, la empresa, al tener proyectos de inversión de largo plazo en capacidad de planta y renovación tecnológica, espera que la ley pueda prolongarse para rentabilizar dichas inversiones.

#### **1.2 Entorno económico**

La inestabilidad e incremento del precio del dólar afecta económicamente a la industria debido a las materias primas importadas (pimienta, comino, laurel, canela, clavo de olor, otros.). Así, los importadores establecen bandas de precios que les permitan afrontar dicha volatilidad del dólar, elevando su lista de precios y especulando, en algunos casos. El problema radica en que las empresas no pueden trasladar inmediatamente dichos incrementos al precio del producto final, siendo asumido por ellos, consecuentemente mermando su margen.

En otro aspecto, los últimos 3 años se ha generado una alta competencia por el abastecimiento de orégano en hojas, cuya principal zona de cultivo son las alturas de los departamentos de Tacna, Moquegua y Arequipa. Así, compradores de Chile y Brasil lo requieren por su alta concentración de aceites esenciales que se utiliza principalmente en la industria cosmética. El orégano para uso industrial no requiere mucha preparación, por lo cual los agricultores y acopiadores peruanos prefieren venderlo para ese uso, evitando las mayores exigencias que

requiere el orégano para uso humano (p.e. niveles de microbiología, grado de impurezas, características organolépticas, etc.), restringiendo el abastecimiento interno.

### **1.3 Entorno social**

El crecimiento económico sostenido de los últimos 10 años ha mejorado la calidad de vida de los niveles socioeconómicos (NSE) más bajos (D y E), así, estos han evolucionado hacia el NSE inmediato superior (de E a D, de D a C). Los NSE C y D concentran la mayor población (aprox. 66%), y presenta una tasa de crecimiento de 1,5%, lo cual es una oportunidad para la expansión de la marca.

### **1.4 Entorno tecnológico**

En el Perú, la industria de fabricación de maquinarias y equipos para alimentos se concentra, principalmente, en maquinarias de accionamiento mecánico (p.e. molinos y seleccionadoras de materias primas), por ello, para disponer de maquinaria de accionamiento electrónico (p.e. envasadoras y deshidratadoras) se debe recurrir a otros países de la región, cuya industria de alimentos se encuentra más desarrollada (Argentina y Brasil), pero la adquisición y puesta en marcha de una máquina importada toma de 6 a 12 meses.

### **1.5 Entorno ecológico**

La ausencia de parques o zona industriales, principalmente en provincias, como es el caso de Huancayo, ámbito de operaciones de la empresa, limita el crecimiento debido a la incertidumbre sobre dónde construir plantas de producción que no tengan riesgo a largo plazo de ser desalojadas por crecimiento de las zonas urbanas.

### **1.6 Entorno global**

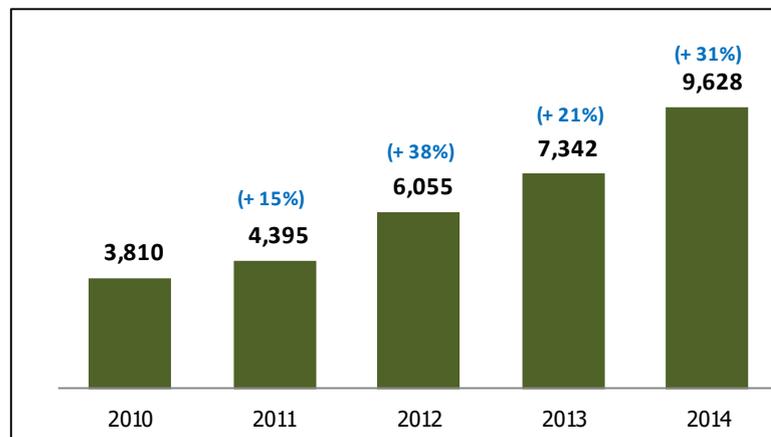
Este año, la presencia del fenómeno El Niño (fenómeno climático de ciclo errático) está afectando los resultados de la agricultura, sea por el exceso de calor o lluvias. Así, debido al pobre rendimiento de los campos de cultivo y las dificultades para secar las materias primas en condiciones naturales (p.e. orégano, ají panca, ají páprika, cúrcuma, achiote), la industria de condimentos se ve afectada por el incremento de precios y baja calidad de dichas materias primas. Asimismo, agricultores y acopiadores especulan con el abastecimiento y precios.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Identificación, características y evolución del sector

A nivel de consumo interno, el 86% de los hogares consume habitualmente condimentos, siendo las tres principales marcas Sibarita (49%), Aji-no-moto (30%) y Cebra (5%). A nivel de exportaciones, los condimentos (subpartida nacional 2103902000 – condimentos y sazónadores, compuestos) presentan un importante crecimiento los últimos 5 años (el año 2014 creció 31% y facturó USD 9.628.000), siendo los principales países destino Bolivia (73,36%) y Estados Unidos (16,02%). A nivel de empresas, Aji-no-moto del Perú S.A. realiza el 73,49% de las exportaciones.

**Gráfico 1. Exportaciones de condimentos y sazónadores (miles USD)**



Fuente: ADEX Data Trade. Elaboración propia, 2015

### 2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

La atractividad (rentabilidad) e intensidad competitiva de un sector está configurada por la interacción de cinco fuerzas competitivas. Así, realizamos el análisis estructural al sector de condimentos y sazónadores.

#### 2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores ejercen un poder alto de negociación, debido a la concentración y especialización que tienen. En este contexto, resultan críticos los acopiadores o agricultores de materia prima (orégano, achiote, ají panca, ají páprika y cúrcuma), quienes están sujetos a la estacionalidad de los factores climáticos para los resultados de su cosecha. Una pobre temporada de cosecha influye negativamente en la disponibilidad y precio de la materia prima.

Los proveedores de material para envasado (láminas metalizadas) están sujetos a la variación del precio del petróleo (el poliéster es una materia prima derivada del petróleo).

### 2.2.2 Poder de negociación de los clientes

El canal ejerce una fuerza mediana de negociación. Es común que frecuentemente exijan mejores condiciones comerciales (promociones, descuentos, premios, *rebate*, bonificaciones, etc.), además de condicionar su compra al otorgamiento de las mismas.

### 2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es media debido a los niveles de inversión que se requiere, así como el costo de cambio y el acceso a materia prima de primera calidad y precio competitivo. Sin embargo, sí sería posible el ingreso de las grandes empresas de consumo masivo como Alicorp, Unilever, Nestlé, o Aji-no-moto.

Gráfico 2. Análisis estructural de la industria (Porter)



Fuente: Michael Porter, Elaboración propia, 2015

### 2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Se identifica a los condimentos a granel o preparados de manera artesanal por las propias especerías, como principal sustituto. Ejercen una fuerza baja.

De acuerdo con IPSOS PERÚ –Liderazgo en productos comestibles 2013- el 10 y 14% del NSE C y D, respectivamente, consume habitualmente condimentos a granel, cuyo consumo se ve favorecido por la “yapa” que otorga el puesto de venta.

### 2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Existe rivalidad media por la existencia de un claro líder que domina el mercado (Sibarita), quien predomina en el canal tradicional (mercados y bodegas). Aji-no-moto es otro competidor fuerte dentro de la categoría, pero con productos totalmente distintos como glutamato monosódico (Aji-no-moto) y concentrados en polvo (Doña Gusta).

## 2.3 Análisis de mercado

### 2.3.1 Demografía

Se define como **ama de casa** a la mujer que se encarga de organizar y realizar las labores domésticas, distribuir las tareas y decidir sobre la compra de productos para el hogar. En Lima Metropolitana existen 2.254.000 amas de casa; 109.000 pertenecen al NSE A; 345.000 al B; 742.000 al C; 723.000 al D, y 335.000 al E, resultando claramente representativos los NSE C y D que acumulan el 65%. El 79% de amas de casa del NSE A tiene hijos; el 85% en el NSE B; el 94% en el C; el 95% en el D, y el 98% en E. El número promedio de hijos es 3.

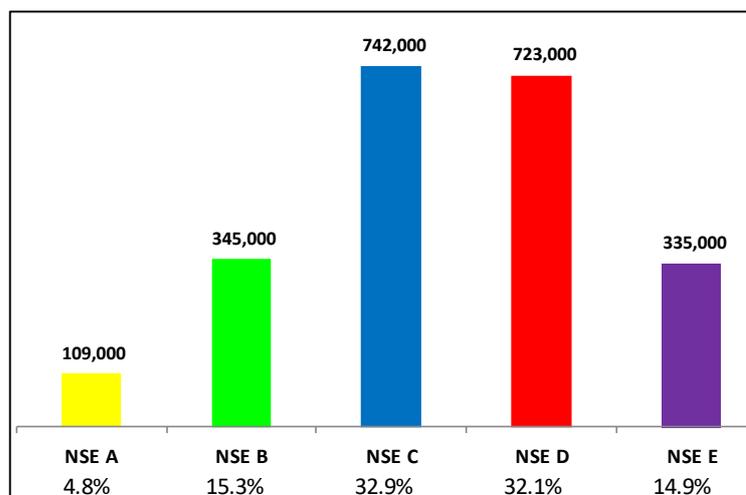
Para el presente trabajo de investigación, se ha elegido a las amas de casa de los NSE C y D como tamaño de mercado potencial.

**Tabla 1. Amas de casa – Lima Metropolitana**

Amas de casa	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
2.254.000	109.000	345.000	742.000	723.000	335.000
	4,8%	15,3%	32,9%	32,1%	14,9%
Tiene hijos	86.110	293.250	697.480	686.850	328.300
	79%	85%	94%	95%	98%
Hijos (prom.)	2,2	2,1	2,5	2,9	3,4

Fuente: IPSOS PERÚ – Perfil del ama de casa 2012. Elaboración propia, 2015

**Gráfico 3. Lima Metropolitana.- amas de casa**



Fuente: IPSOS PERÚ – Perfil del ama de casa 2012. Elaboración propia, 2015

### 2.3.2 Tendencias

Del estudio de IPSOS PERÚ - Perfil del ama de casa 2012- se identifica que el 52% de las amas de casa se dedican exclusivamente al hogar, con mayor predominación en los NSE C (54%), D (58%) y E (66%); siendo las actividades que realiza directamente: compras del hogar, preparar alimentos, cuidado de los hijos, lavado, planchado y limpieza. Asimismo, respecto al significado de “comida saludable”, las amas de casa lo consideran así a: comida hecha en casa, verduras y frutas, comida sin grasa, comida vegetariana, comida con bajas calorías y productos *light*. Los altos porcentajes de dedicación exclusiva al hogar (50%) y preparación de alimentos (42%) son oportunidades para la industria de la cocina y, por ende, los condimentos.

**Tabla 2. Dedicación de las amas de casa (%)**

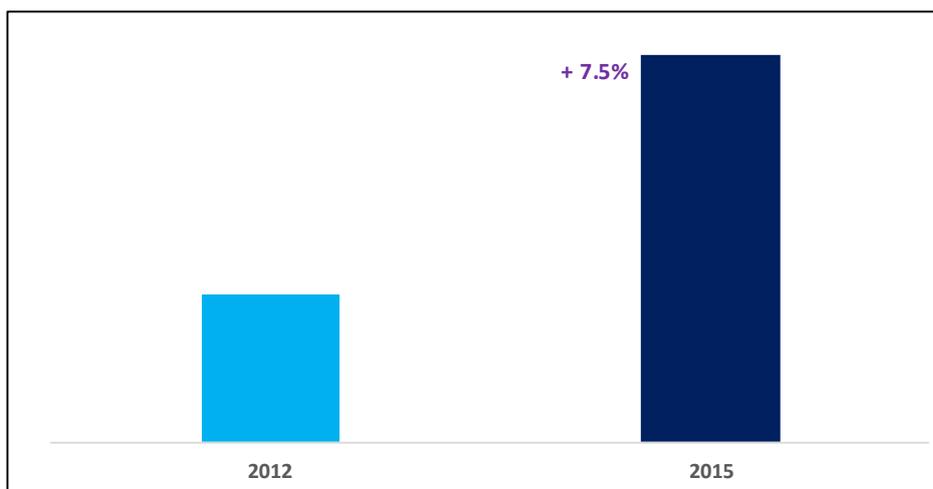
	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Exclusivamente al hogar	52	24	33	54	58	66
Hogar y trabajo eventual	24	24	26	20	28	22
Hogar y trabajo regular	21	37	38	25	13	8

Fuente: IPSOS PERÚ – Perfil del ama de casa 2012. Elaboración propia, 2015

### 2.3.3 Pronósticos

Al año 2015 se estiman 2.422.162 hogares, es decir, se ha dado un crecimiento de 7,5% en la población de amas de casa si se compara con el año 2012 (2.254.000). Asimismo, se estima una tasa de crecimiento anual de 1,5% para la población (IPSOS PERÚ – Estadística poblacional 2015). El crecimiento de hogares y amas de casa es favorable para el negocio de condimentos.

**Gráfico 4. Lima Metropolitana – pronóstico de población y hogares al 2015**



Fuente: IPSOS PERÚ – Estadística poblacional 2015. Elaboración propia, 2015

Las zonas de predominancia de los NSE C y D, objeto de nuestro mercado potencial, son Lima Este con 79,3%, seguido de Lima Norte con 77,3% y Callao con 74,8%. Este alto porcentaje de concentración los convierte en plaza importante para el desarrollo de la estrategia de distribución.

**Tabla 3. Pronóstico NSE predominante por zona geográfica (%)**

	Lima Norte	Lima Este	Lima Centro	Lima Moderna	Lima Sur	Callao
<b>NSE A</b>	0,0	0,2	0,2	32,2	0,9	0,0
<b>NSE B</b>	4,8	6,0	25,0	52,6	6,5	8,8
<b>NSE C</b>	39,6	35,9	54,0	13,2	32,4	30,5
<b>NSE D</b>	37,7	43,4	15,3	1,5	35,2	44,3
<b>NSE E</b>	17,8	14,5	5,5	0,5	25,0	16,4

Fuente: IPSOS PERÚ – Perfiles zonales 2015. Elaboración propia, 2015

Para la determinación del tamaño de mercado se seleccionan los distritos de mayor población total (mayor a 150.000 habitantes) y predominancia del NSE C y D (mayor a 65%).

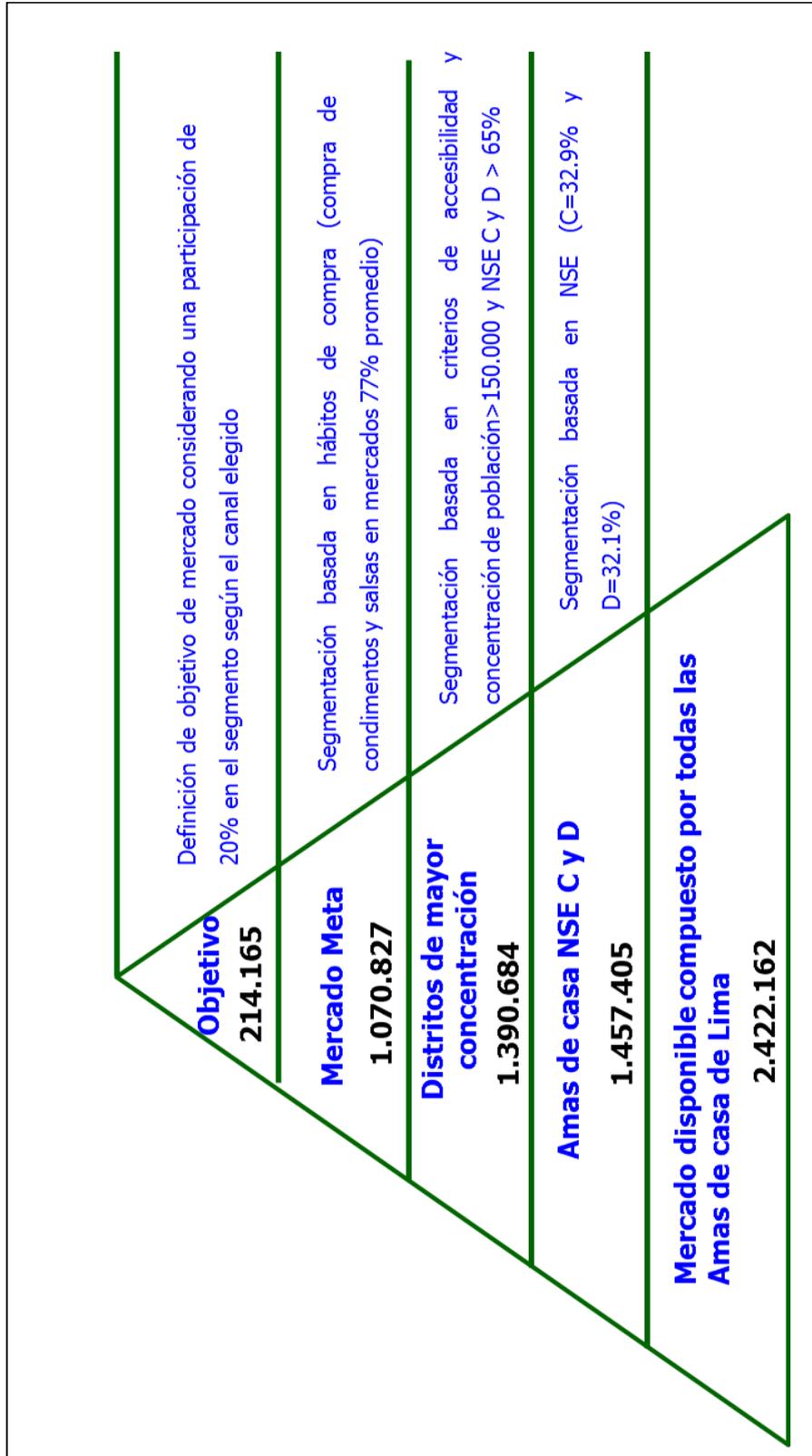
**Tabla 4. Distritos con población >150.000 y NSE C y D > 65%**

Distrito	Hogares estimados 2015	Población estimada 2015	ZONA GEOGRÁFICA	% NSE C y D	Hogares NSE C y D
Ate-Vitarte	136,131	630,085	LIMA ESTE	79.3%	107,952
El Agustino	47,617	191,365	LIMA ESTE	79.3%	37,760
Santa Anita	51,267	228,422	LIMA ESTE	79.3%	40,655
San Juan de Lurigancho	244,767	1,091,303	LIMA ESTE	79.3%	194,100
Lurigancho	48,887	218,976	LIMA ESTE	79.3%	38,767
Carabayllo	58,096	294,693	LIMA NORTE	77.3%	44,908
Comas	128,399	524,894	LIMA NORTE	77.3%	99,252
Independencia	55,680	216,822	LIMA NORTE	77.3%	43,041
Los Olivos	90,974	371,229	LIMA NORTE	77.3%	70,323
Puente Piedra	64,052	353,489	LIMA NORTE	77.3%	49,512
San Martín de Porres	162,903	700,178	LIMA NORTE	77.3%	125,924
La Victoria	59,205	171,779	LIMA CENTRO	69.3%	41,029
Lima	91,272	271,814	LIMA CENTRO	69.3%	63,251
Rímac	51,294	164,911	LIMA CENTRO	69.3%	35,547
Chorrillos	79,544	325,547	LIMA SUR	67.6%	53,772
San Juan de Miraflores	96,585	404,001	LIMA SUR	67.6%	65,291
Villa El Salvador	101,148	463,014	LIMA SUR	67.6%	68,376
Villa María del Triunfo	106,345	448,545	LIMA SUR	67.6%	71,889
Callao	113,169	406,889	CALLAO	74.8%	84,650
Ventanilla	73,105	372,899	CALLAO	74.8%	54,683

**1,390,684**

Fuente: IPSOS PERÚ – Perfiles zonales 2015, Elaboración propia, 2015

**Gráfico 5. Mercado objetivo**



Fuente: Elaboración propia, 2015

### **2.3.4 Análisis de consumidor**

Del estudio de IPSOS PERÚ - Liderazgo en productos comestibles 2013-, se desprende que el 81% de las amas de casa compra los condimentos y salsas en el canal tradicional (mercados, bodegas). Este dato resulta importante para elegir al mercado como plaza principal para la distribución del producto.

Las marcas de mayor compra habitual son Sibarita (49%) y Aji-no-moto (30%), pero se identifica a Sibarita como nuestro competidor directo por la similitud de cartera de productos. La promoción de mayor interés, y que les haría probar a las amas de casa un nuevo producto o marca de abarrotes y alimentos, es el 2x1.

El 86% de amas de casa consume condimentos o especias; 77% lo hace de manera diaria/varias veces por semana, el 7% semanal y el 2% quincenal/mensual. Los medios de comunicación de mayor consumo habitual por las amas de casa son: televisión (95%), radio (78%) y diarios (64%). Esto es importante para la colocación de publicidad en medios.

## **2.4 Análisis de competencia**

### **2.4.1 Competidores clave**

Debido a la similitud de productos, se identifica a Sibarita como el principal competidor, esta marca es propiedad de Manufactura de Alimentos S.A., empresa ubicada en el distrito de Ate-Lima. Sibarita tiene 45 años de existencia en el mercado peruano, y es consumida habitualmente por el 50% de las amas de casa del NSE C y D. El empaque de sus productos lo tercerizan mediante la empresa JOBISA que es parte del grupo.

Las compras de materia prima la realizan en el mercado local e internacional (principalmente comino y pimienta). No realizan pedidos directamente con el cliente, para ello han establecido la empresa SEDIRSA como distribuidora global. No cuentan con una lista de precios definida; estos quedan a discreción de SERDISA según los volúmenes de compra y metas de venta.

Dentro de su política de ventas cuentan con diferentes empresas, dos de ellas RADIVEN y BONALISA, quienes acumulan los pagos por incentivo a los distribuidores. Realizan ventas al contado. No cuentan con certificación ISO 9001:2008, tampoco HACCP.

#### **2.4.2 Estrategia genérica**

Sibarita se enfoca fuertemente en el canal de distribución mediante incentivos, bonificaciones y premios. Así, según comentarios informales brindados por distribuidores de la marca, ha habido concursos para premiar hasta con un auto valorizado en USD 20.000, por ventas de S/.1.000.000. Esto convierte al distribuidor en un depredador de precios, conocido comúnmente en el mercado como “quemador de precios”.

#### **2.4.3 Propuesta de valor**

Encontramos la propuesta de valor de Sibarita en la variedad de productos (12) y la destacada cobertura que realizan en el canal tradicional (90% aprox.). Las líneas de productos con que cuenta son molidos-deshidratados (sazonador, tuco, pimienta, comino, palillo, culantro/orégano), líquidos (vinagres y sillao) y salsas (ají panca, ají amarillo, ajos).

#### **2.4.4 Posicionamiento**

Sibarita se presenta como “Sabor y color de nuestra rica tradición”. Como empresa se le percibe como grande, sólida, con tecnología de última generación, amplia cobertura y que está presente en la mayoría de hogares. Como marca se le percibe como tradición, y que ha sido el condimento que siempre ha usado la familia. Por ello, su uso se basa en la recomendación de familiares.

#### **2.4.5 Análisis de medios relevantes para la comunicación**

##### **Tipos de medios utilizados**

Sibarita, en los años 90, era uno de los auspiciadores principales de “Trampolín a la Fama”, programa conducido por el recordado Augusto Ferrando. Asimismo, en años recientes ha utilizado la imagen de líderes de opinión en la cocina como Cucho La Rosa y Don Pedrito, reconocidos cocineros peruanos. De manera general se observa que principalmente utiliza la TV, la radio, los diarios, los paneles publicitarios y las vallas. Asimismo, cuenta con una página en Facebook con 168k *likes* (consultado 09.07.2015)

## **Inversiones requeridas**

Al no contarse con información interna de Sibarita respecto a su presupuesto de inversión en medios, este se puede estimar sobre la base de dos criterios: la cantidad de *spots* en TV y en radio, la instalación de vallas en la vía pública, y los costos estimados de cada medio (costo de cada segundo, tiempo de los *spots*, y pauteo (repeticiones del *spot* y horario); así, se estima una inversión de S/. 2.500.000 en publicidad en medios.

### **2.4.6 Análisis de canales de distribución**

#### **Principales canales**

Los canales que utilizan las empresas de condimentos son los indirectos (distribuidor, mayorista y minorista), así, al ser un producto de consumo masivo, el factor clave de éxito está en la cobertura.

De la cadena de valor del negocio de condimentos, se identifica como clientes a los distribuidores, mayoristas y minoristas, quienes tienen una relación directa con la empresa y son el nexo para poner los productos a disposición de los compradores. Los compradores son: el ama de casa, las empleadas del hogar y los hijos que ejecutan las compras por encargo; aquí se genera el primer momento de la verdad con la marca respecto a su disponibilidad y otras impresiones que se generen en el canal. Los consumidores son las propias amas de casa, la familia y posibles invitados; generándose aquí el segundo momento de la verdad respecto a la experiencia de uso y validación de la promesa de marca.

#### **Condiciones de los canales**

Los canales tienen exigencias distintas según su naturaleza. De acuerdo con la experiencia en el rubro, se identifican las principales motivaciones de los canales. Así, los distribuidores exigen márgenes de alrededor del 11% y premios por cumplimiento de cuotas; los mayoristas esperan márgenes del 8% más descuentos por volumen y que el producto sea de alta rotación; el minorista espera márgenes del 25% y material publicitario y de exhibición que les facilite la venta.

### **Atención de los canales**

A los canales se les visita de manera periódica, según el nivel de rotación de su *stock*. Usualmente, los distribuidores realizan compras de oficina, la atención de mayoristas y minoristas la realizan mediante una fuerza de ventas especializada, con visitas periódicas programadas.

### **Estrategia de fuerza de ventas**

La fuerza de ventas está organizada y especializada según el canal (distribuidor, mayorista, minorista). Asimismo, constantemente se ayudan de promociones para la colocación de los productos. En algunos casos, el supervisor de ventas decide en el mismo punto de venta la promoción. Usualmente, se encuentra bonificaciones, descuentos por volumen, cambio de productos vencidos, y el canje y/o amarre con utensilios de cocina.

## Capítulo II. Análisis interno

### 1. Historia y evolución

Lopesa Industrial S.A. es una empresa de naturaleza familiar y constituida legalmente el 1 de septiembre de 1975 en el distrito y provincia de Huancayo, departamento de Junín. Se dedica a la industrialización y comercialización de sazón, condimentos y especias, bajo la marca Sazón LOPESA. El año 2012 lanzó la línea de vinagres.

La planta de producción se encuentra en Huancayo, asimismo, cuenta con dos centros de distribución (Huancayo y Lima). Sus productos se comercializan principalmente en los departamentos de Junín, Ayacucho, Huancavelica, Apurímac, Huánuco, Pasco, Iquitos, Pucallpa, Ica y Lima. El año 2010 obtuvo la certificación ISO 9001:2008 por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). El año 2012 obtuvo la certificación HACCP por el Instituto Colombianos de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

El Hazard Analysis Critical Control Points (HACCP) es un sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control, que tiene fundamentos científicos y carácter sistémico, y permite identificar, evaluar y controlar peligros que puedan afectar la inocuidad de los alimentos. El HACCP exige el compromiso y participación plena de la alta dirección y el personal.

#### Gráfico 6. Logo Sazón Lopesa



Fuente: Lopesa Industrial S.A

#### Gráfico 7. Logos de las certificaciones de la empresa



Fuente: Lopesa Industrial S.A

Aplicando el modelo de estrategias genéricas desarrollado por Michael Porter (1986; cap. 2), la empresa basa su competitividad en la diferenciación por la certificación HACCP con que cuenta; esta le garantiza la inocuidad de los productos, eliminando riesgos desde la adquisición de materias primas hasta el producto final. Así, el producto final presenta el aroma natural de las materias primas que lo componen.

**Gráfico 8. Estrategia genérica**



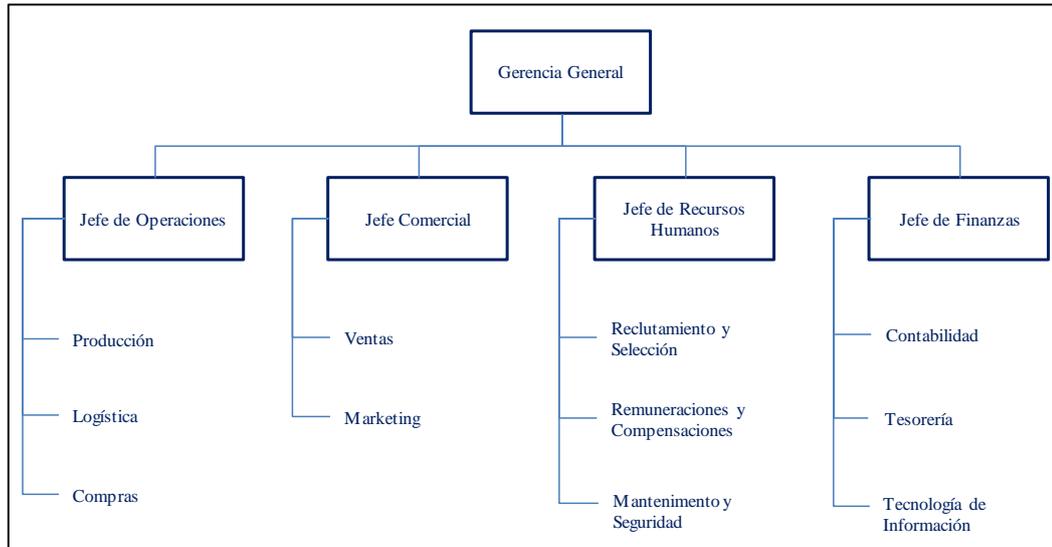
Fuente: Michael Porter. Elaboración propia, 2015

## 2. Organización y estructura

La empresa tiene una organización vertical, liderada por una Gerencia General y soportada por cuatro jefaturas.

- **Jefe de Operaciones:** lidera las áreas de producción, logística y compras. Su objetivo es asegurar la disponibilidad de materias primas, materiales y producto terminado en el momento oportuno, cantidad y calidad acordada.
- **Jefe Comercial:** lidera las áreas de ventas y marketing. Su objetivo es generar relaciones de largo plazo, sostenibles y rentables con los clientes.
- **Jefe de Recursos Humanos:** lidera las áreas de reclutamiento y selección, remuneraciones y compensaciones, y mantenimiento y seguridad. Su objetivo es dotar a la organización con el capital humano idóneo, en un ambiente de satisfacción laboral y desarrollo profesional.
- **Jefe de Finanzas:** lidera las áreas de contabilidad, tesorería y tecnología de información. Su objetivo es dotar a la organización de los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de objetivos.

**Gráfico 9. Organigrama de la empresa**



Fuente: Lopesa Industrial S.A. Elaboración propia, 2015

Los pilares de la planificación estratégica son:

**Misión:** “Procesamos sazónadores y especias con excelencia para satisfacer las expectativas de nuestros clientes”

**Visión:** “Ser la empresa peruana procesadora de alimentos, líder en sazónadores y especias en el mercado nacional, con participación en el mercado extranjero el 2016”

**Valores:** Compromiso, respeto y empatía.

Los valores se aplican a cuatro grupos de interés: clientes, colaboradores, sociedad y accionistas.

### 3. Productos y servicios

La empresa desarrolla tres líneas de negocios: molidos-deshidratados, líquidos y especias, y hierbas aromáticas. La principal línea de negocios son los molidos deshidratados (80% del negocio), estos tienen envase tipo sobre y de material metalizado de dos láminas, lo cual permite una mayor conservación del aroma y color del producto. El empaque es un dispensador de cartón que contienen 66 sobres. Es así como se presenta al mercado para su comercialización. La segunda línea en importancia son los vinagres, que son fabricados por encargo en una de las principales empresas fabricantes de vinagre ubicada Lima. La línea de vinagres, lanzada el año 2012, tiene dos variedades, tinto y blanco y dos presentaciones, 125 mL y 1 L.

**Gráfico 10. Línea de productos molidos - deshidratados**



Fuente: Lopesa Industrial S.A. Elaboración propia, 2015

De acuerdo a la aplicación de la matriz del Boston Consulting Group hacia la línea de deshidratados-molidos (principal línea de productos que aporta el 80% de los ingresos), se identifican al orégano y el comino con pimienta como productos “estrella”; el tuco y la panca sin picante como “vaca lechera”; el palillo extrafino como “interrogante” y, finalmente, como productos “perro” al comino y la pimienta.

**Gráfico 11. Matriz BCG para los productos Sazón Lopesa**



Fuente: Lopesa Industrial S.A. Elaboración propia, 2015

#### 4. Análisis de cadena de valor

La empresa, al desarrollarse en el sector de consumo masivo, está fuertemente orientada al consumidor y al canal de distribución, garantizando que los productos estén disponible para el cliente en el lugar y momento y lugar que lo requieren.

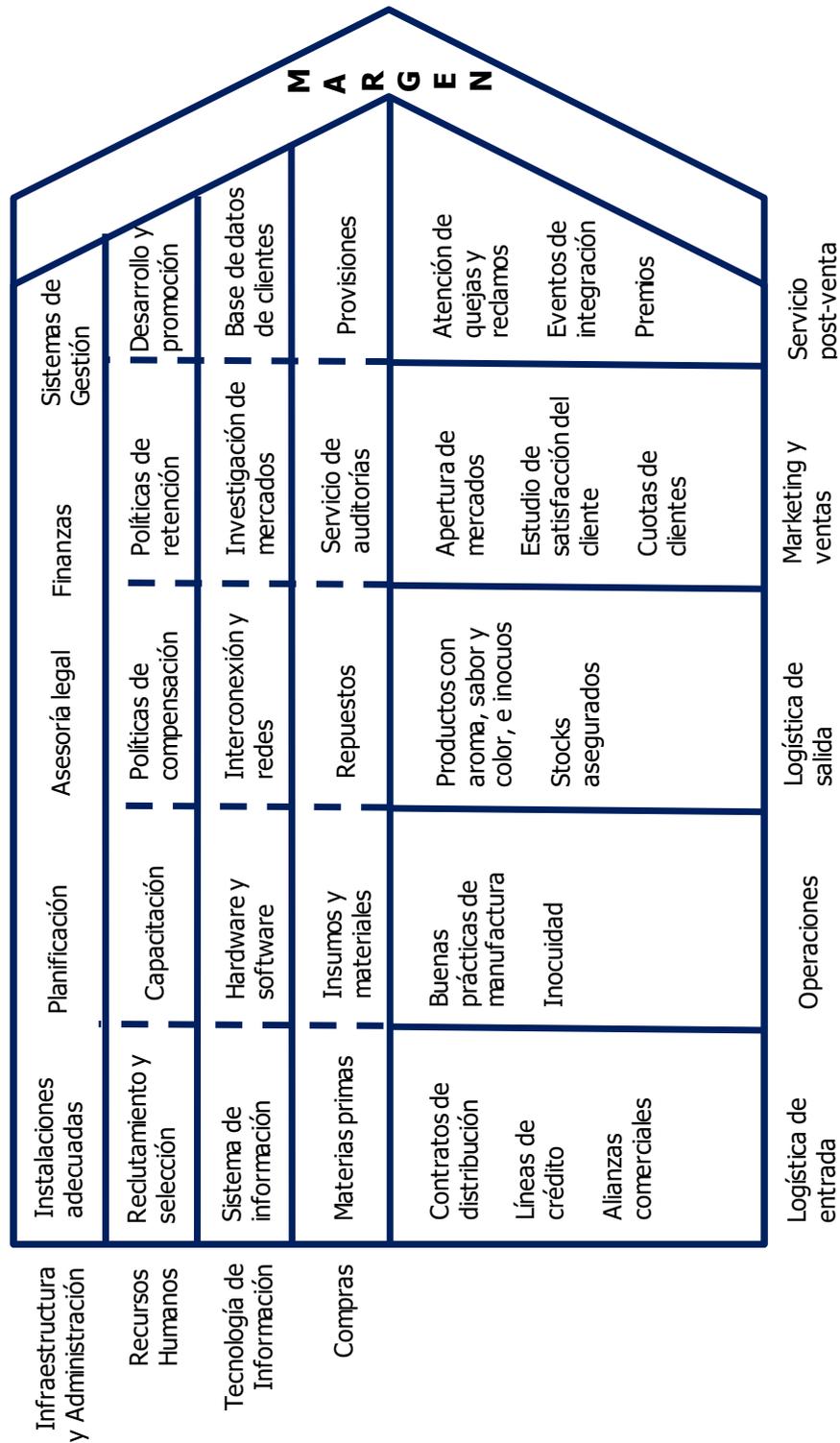
Del análisis de la cadena de valor se destacan las actividades primarias:

- Logística de entrada: la continuidad del negocio se da con la búsqueda de nuevos mercados y consecuente celebración de contratos de distribución a cargo de la Jefatura Comercial y la Gerencia General.
- Operaciones: muy importante la aplicación de BPM (buenas prácticas de manufactura) como principio para el sistema de inocuidad HACCP (Análisis de Puntos Críticos de Control, traducido al español).
- Logística de salida: los productos garantizan la promesa de aroma, sabor y color para sus comidas.
- Marketing y ventas: enfocado en desarrollar relaciones comerciales sólidas con el canal de distribución, asegurando el cumplimiento de sus cuotas de compra. Asimismo, se monitorea periódicamente la satisfacción del cliente.
- Servicio posventa: se tiene apertura a las expresiones de quejas y reclamos del cliente, prestando importancia a ellas, brindando soluciones y respuestas concluyentes orientadas a satisfacerlos. Asimismo, se realizan actividades de integración y premiación con los distribuidores

Respecto a las actividades de soporte:

- Compras: garantiza el abastecimiento oportuno y *stock* óptimo de materias primas, insumos y materiales que permitan la continuidad de las operaciones y el cumplimiento de los acuerdos con los clientes.
- Tecnologías de información: se cuenta con un sistema de información que integra la base de datos de clientes, ventas, además de las operaciones de recursos humanos, contabilidad, producción, compras y almacenes.
- Recursos humanos: se busca atraer y retener al talento adecuado, capacitándolo y desarrollándolo para asumir nuevos retos y promociones.
- Infraestructura y administración: las instalaciones de fabricación se rigen bajo las normas de la autoridad sanitaria DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental) y la certificación HACCP. El sistema de gestión ISO 9001:2208 permite organizar las actividades en procesos y procedimientos documentados.

Gráfico 12. Cadena de valor de la empresa



Fuente: Lopesa Industrial S.A. Elaboración propia, 2015

## 5. Situación financiera

Debido al carácter de confidencialidad de la información financiera, se presentan las siguientes conclusiones generales:

- Crecimiento sostenido de ventas de 5% durante los últimos 5 años, siendo la línea de molidos-deshidratados quien aporta el 80% de los ingresos.
- Presenta un EBITDA de 15%.
- La política de ventas al contado le permite contar con liquidez y evitar el financiamiento de corto plazo.
- El endeudamiento se realiza a mediano y largo plazo.
- El otorgar créditos solo por apertura de mercados o lanzamiento de productos, le permite mantener un nivel bajo de riesgo de cuentas incobrables, aproximadamente 0,5% de la facturación.
- Cuenta con líneas de créditos hasta el 50% del patrimonio.
- Parte del financiamiento se obtiene por las compras que realizan con crédito de 30 a 60 días (materiales e insumos).
- Mantienen inventarios de 30 días en productos terminados y 60 días en materias primas, materiales e insumos.
- Cuenta con contratos de exclusividad en la categoría para la distribución de productos.
- La infraestructura es propia.
- Se recurre al *leasing* como instrumento para la adquisición de maquinarias.
- Utiliza el método de depreciación lineal.
- Mantiene un récord positivo en el sistema bancario.
- Se encuentra bajo el Régimen General para efectos del pago de beneficios a los trabajadores.
- Paga planillas mensualmente y de manera puntual.
- Genera y reparte utilidades a los trabajadores.
- Tiene planes de inversión de USD 3.000.000 en los próximos 5 años, para ampliación de capacidad productiva y desarrollo de nuevas líneas de negocio.

## 6. Matriz FODA

Siendo el objetivo del trabajo la potenciación de la marca Sazón Lopesa en Lima, se desarrolla el FODA de la marca.

**Tabla 5. Matriz FODA Sazón Lopesa**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora el resultado de las comidas (aroma, sabor y color)</li> <li>• Mayor rendimiento (más platos por sobre)</li> <li>• Único con garantía de inocuidad alimentaria (Certificación HACCP)</li> <li>• Cuenta con dos productos estrella (orégano y comino con pimienta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca no reconocida en el mercado de Lima</li> <li>• Lentitud en el lanzamiento de nuevos productos</li> <li>• Baja cobertura en el mercado de Lima</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comensales caseros cada vez más exigentes con los platos</li> <li>• Preferencia del ama de casa por utilizar productos que faciliten su labor en la cocina</li> <li>• Canales de distribución dispuestos a trabajar productos de alta rotación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuerzo de la presencia del líder (Sibarita) en los canales</li> <li>• Expansión del líder (Sibarita) en provincias con marca de batalla (precios bajos)</li> <li>• Alta probabilidad de guerra de precios</li> </ul>
Estrategia FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar campañas experiencia de uso (degustaciones) con las amas de casa, respaldado en las características superiores de aroma, sabor y color</li> <li>• Ejecutar campañas de comunicación resaltando el atributo adicional y único de la certificación HACCP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar la marca como producto que garantiza un resultado favorable en la comida, además de facilitar su labor</li> <li>• Enfocarse en los mercados con mayor cantidad de puestos y concurrencia de público</li> </ul>
Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertar al canal los productos estrellas que les aseguren margen y rotación.</li> <li>• Evitar la guerra de precios, diferenciándose en la garantía de inocuidad única que ofrecen los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar campañas de conocimiento de marca en mercados de mayor concurrencia y radio masiva</li> <li>• Realizar actividades BTL hacia las amas de casa para reforzar la diferenciación de inocuidad del producto</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2015

### Capítulo III. Definición del problema y objetivos de la empresa

#### 1. Problema

A pesar de los resultados favorables en el crecimiento de ventas a nivel nacional durante los últimos 5 años, cada vez resulta más caro ampliar la cobertura a nivel nacional por la lejanía de los lugares y el consecuente costo de flete que encarece el producto o afecta los márgenes. Así, se considera que los mercados y distribuidores actuales se encuentran saturados por lo que su crecimiento proyectado en los próximos años se estima en 1%.

Asimismo, existe capacidad de planta no utilizada debido a las inversiones en renovación tecnológica realizada los últimos 3 años. Así, se presentan los dos principales problemas:

- Estancamiento y crecimiento lento proyectado en los mercados actuales.
- Capacidad instalada de planta no utilizada.

#### 2. Objetivos

La empresa ha planificado rentabilizar sus inversiones en tecnología a través del ingreso a nuevos mercados y el desarrollo de nuevos productos. Así, se identifica a Lima Metropolitana como un mercado de oportunidades por la alta concentración de población (30% del Perú). Se identifican los siguientes objetivos globales:

**Tabla 6. Objetivos de la empresa**

Objetivo	Unidad de medida	CP	MP	LP
Ingreso a nuevos mercados locales	Mercados	2	5	10
Lanzamiento de nuevos productos	Producto	1	3	10
Exportación	Millones USD	0,25	1,0	3,0

Fuente: Elaboración propia, 2015

## **Capítulo IV. Investigación de mercado**

En primera instancia y mayor medida se utilizaron fuentes secundarias para identificar las características del segmento objetivo (amas de casa). Así, fue muy importante contar con los estudios de mercado realizados por IPSOS PERÚ. Allí se identifican sus hábitos y costumbres al momento de comprar y relacionarse con la categoría de condimentos. Sin embargo, resulta necesario realizar una investigación propia para conocer la relación del ama de casa con la marca Sazón Lopesa.

### **1. Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Conocer el nivel de posicionamiento y reconocimiento de marca respecto a la competencia y el mercado.

#### **Objetivos específicos**

- Conocer el posicionamiento de marca en la categoría.
- Conocer el reconocimiento de marca en la categoría.
- Identificar los factores cualitativos relevantes para la demanda en la categoría.

### **2. Tipo de investigación**

Investigación exploratoria y descriptiva.

### **3. Metodología y técnica utilizada**

Encuestas personales.

Muestreo probabilístico aleatorio simple.

### **4. Tamaño y composición de la muestra**

Para la determinación del tamaño de muestra se aplica la fórmula para población finita, ya que se conoce la población de amas de casa:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

Aplicando criterios convencionales y valores conocidos, se tiene:

$p = 0,5$  proporción de la población.

$e = 5\%$  de error.

$z = 1,96$  unidades de desviación estándar en la distribución normal.

$N = 2.2422.162$  población amas de casa.

Así,  $n = 384$ .

Otras consideraciones para la aplicación de la encuesta:

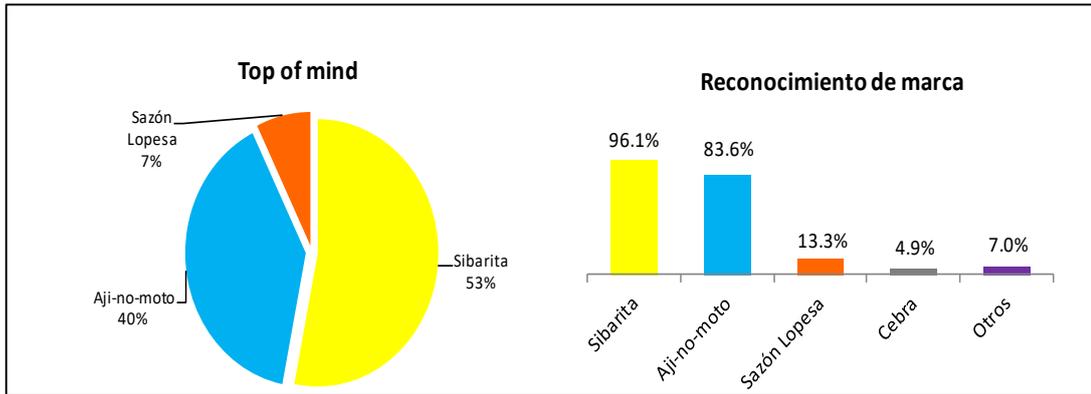
- NSE = C y D
- Ubicación geográfica = distritos con mayor predominancia de NSE C y D. Seleccionamos 10: San Juan de Lurigancho y Ate-Vitarte (por Lima este); San Martín de Porres y Comas (por Lima norte); Villa El Salvador y Villa María del Triunfo (por Lima sur); La Victoria y Lima Cercado (por Lima centro); Callao y Ventanilla (por Provincia Constitucional del Callao).

## 5. Resultados

De la encuesta se presentan los siguientes hallazgos:

- En el *top of mind* o recordación de marca, Sazón Lopesa ocupa el tercer lugar con 7%; segundo está Aji-no-moto con 40% y liderando está Sibarita con 53%.
- En conocimiento de marca, Sibarita sobresale y es identificada por el 96% de las encuestadas, seguido de Aji-no-moto con el 84% y finalmente Sazón Lopesa con 13%.

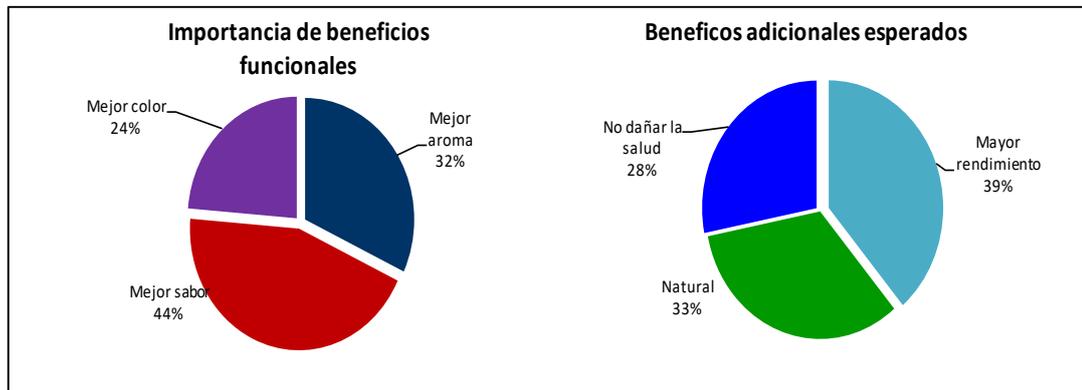
**Gráfico 13. Top of mind y reconocimiento de marca**



Fuente: Elaboración propia, 2015

- El mejoramiento del sabor, con 44%, es el principal beneficio funcional esperado por las encuestadas, seguido de aroma (32%) y color (24%).
- El 39% de las encuestadas esperan un mayor rendimiento como beneficio adicional, seguido de que sea un producto natural (33%) y que no dañe la salud (28%).

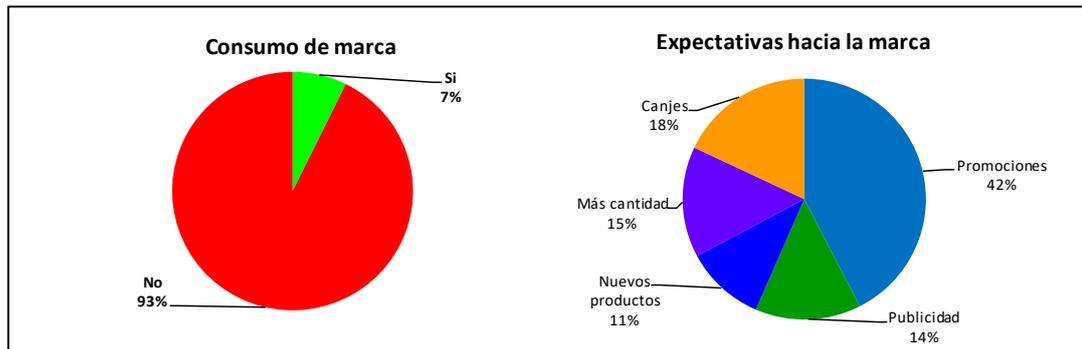
**Gráfico 14. Beneficios funcionales y esperados**



Fuente: Elaboración propia, 2015

- El 93% de los encuestados refieren no haber consumido alguna vez condimentos de la marca.
- Qué esperan las encuestadas: más promociones (42%); realizar canjes (18%); que los productos traigan mayor cantidad (15%); realizar más publicidad (14%), y ampliar o sacar la cartera de productos (11%).

**Gráfico 15. Consumo de marca y expectativas**



Fuente: Elaboración propia, 2015

## 6. Conclusiones

- Se ratifica el liderazgo de Sibarita en el *top of mind* y nivel de conocimiento de marca.
- Sazón Lopesa requiere ejecutar actividades importantes para elevar el *top of mind*, conocimiento de marca y consumo de marca. Asimismo, responder a las expectativas de realizar mayores promociones y canjes.
- Un mayor rendimiento es el beneficio adicional más esperado por las amas de casa, pero esto ya es un atributo de los productos Sazón Lopesa, por ello, deberá difundirlo con énfasis.
- Existe expectativa importante por nuevos productos; de ello se puede inferir que la marca está ganando una valoración positiva de su calidad.

## Capítulo V. Estrategia comercial

### 1. Definición de objetivos de marketing

Los objetivos de marketing se expresan en porcentajes de crecimiento respecto al año 2014 como periodo base:

**Tabla 7. Objetivos de marketing**

Objetivo	CP	MP	LP
Crecimiento de ventas en Lima	40%	70%	100%
Crecimiento de ventas global	20%	50%	150%
Nivel de conocimiento de marca en Lima	30%	60%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2015

### 2. Definición de objetivos financieros

Los objetivos financieros se expresan en porcentajes de crecimiento respecto al año 2014 como periodo base:

**Tabla 8. Objetivos financieros**

Objetivo	CP	MP	LP
Nivel de rentabilidad	13%	15%	17%
EBITDA	15%	17%	20%
Utilidad operativa	18%	21%	25%

Fuente: Elaboración propia, 2015

### 3. Definición de MIX comercial

#### 3.1 Estrategia de producto

##### 3.1.1 Promesa de marca

Sazón Lopesa promete brindar al ama de casa los sazoadores, condimentos y especias que mejorarán el sabor de sus comidas, además de un aroma agradable y un exquisito color. Asimismo, obtendrá un mayor rendimiento por sobre (dos preparaciones de cuatro platos), debido a la mayor concentración (80-90%) de materias primas.

En ningún caso los productos afectarán su salud, porque están elaborados bajo las normas nacionales sanitarias vigentes y garantía de inocuidad alimentaria (certificación HACCP por ICONTEC).

### 3.1.2 Posicionamiento

Se declara el siguiente posicionamiento:

«Para las **amas de casa, Sazón Lopesa** es la marca de **sazonadores, condimentos y especias** que le da el mejor **aroma, sabor y color a sus comidas**, porque está hecho en base a materias primas de primera calidad y una formulación única e exquisita. Además, somos la única marca peruana de condimentos que cuenta con garantía de inocuidad alimentaria (certificación HACCP)».

### 3.1.3 Promociones al consumidor final

El objetivo promocional es ampliar el conocimiento de la marca a través del involucramiento del consumidor en la experiencia de uso de los productos.

**Tabla 9. Promociones al consumidor final**

Promoción	Lugares	Periodo	Inversión mensual
Muestras gratis ( <i>sampling</i> )	Mercados, centros de abastos, ferias gastronómicas, colegios, iglesias	6 meses	20.000 sobres de productos
Canjes	Mercados (canje de utensilios y menaje de cocina: platos, tazones, ollas sartenes, cubiertos, etc.)	6 meses	S/. 30.000
Degustaciones	Mercados	6 meses	S/. 20.000

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 3.2 Estrategia de comunicación

### 3.2.1 Definición de mensaje

El mensaje será dirigido al ama de casa, asegurándole que el uso de productos Sazón Lopesa favorecerá el resultado de sus comidas y será del gusto de su familia, quedando encantada con ella. Así, podemos ensayar los siguientes mensajes:

- «Señora, disfrute y sienta la diferencia de Sazón Lopesa en sus comidas. ¡Su familia quedará encantada!».

- «Señora, póngale sazón a sus comidas. Sazón Lopesa...¡con mucho gusto!».
- «Señora, un súper sazón para una súper mamá como usted. Sazón Lopesa, aroma sabor y color para sus comidas».
- «Señora, ahora usted y su familia disfrutan de la mejor sazón y es 100% peruana. Sazón Lopesa, 40 años del mejor aroma, sabor y color para sus comidas».

### 3.2.2 Definición de medios e inversión

Para definir la elección de medios, se identifican los distintos puntos de contacto con el ama de casa.

**Tabla 10. Puntos de contacto con el ama de casa**

<b>Conocimiento</b>	<b>Actitud</b>	<b>Comportamiento</b>
<p><b><u>MASIVO</u></b>            TV            Radio            Periódicos            Paneles, torres unipolares            Vallas            Transportes público            Página <i>web</i>            Revistas            Internet (<i>banners, pop ups</i>)</p> <p><b><u>PDV</u></b>            Bodegas            Supermercados e hipermercados            Promotoras y anfitrionas</p>	<p><b><u>UNO A UNO</u></b>            Recomendación de familia o amigos (a favor)            Publicidad boca a boca (comentarios diversos)            Marketing directo (eventos gastronómicos)            Prueba de producto en mercados</p> <p><b><u>MASIVO</u></b>            TV            Radio            Periódicos            Paneles, torres unipolares            Vallas            Transportes público            Página <i>web</i>            Revistas            Internet (<i>banners, pop ups</i>)</p>	<p><b><u>INDIRECTO</u></b>            Patrocinio de eventos culturales, musicales, deportes            Presencia en estadios o eventos deportivos            Patrocinio de deportes y equipos deportivos            Acciones de marketing en lugares estratégicos (promociones)            Patrocinio programas TV            Promociones, ofertas, descuentos            Catálogos, afiches, volantes            Apoyo/publicidad de un personaje público hacia la marca</p> <p><b><u>PDV</u></b>            Bodegas            Supermercados e hipermercados            Promotoras y anfitrionas</p>

Fuente: Material curso Selección y planificación de medios, Profesor Luis Sánchez, UP. Elaboración propia

Al ser el primer objetivo generar conocimiento de marca para Sazón Lopesa, resulta importante y necesario estar presente en los medios masivos de radio, transporte público, y periódicos, así

como utilizar promotoras en los puntos de venta. En base a ello se estima la inversión a realizar en cada medio, totalizando S/. 444.000 anual. Distribuyéndose de la siguiente manera: radio (32,4%), transporte público (27%), periódicos (27%) y promotoras (13,6%).

**Tabla 11. Inversión en medios (miles S/.)**

MEDIOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Radio	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
Transporte público	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Periódicos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Promotoras y anfitrionas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
	<b>37</b>	<b>444</b>											

Fuente: Elaboración propia, 2015

### 3.3 Estrategia de distribución

La distribución se enfocará en los mercados de los distritos de mayor concentración poblacional y mayor porcentaje de NSE C y D. Estos distritos cuentan con 576 mercados, y 10.676 puestos de mercado. Así, determinamos nuestro objetivo de cobertura:

- Mercados = 70% (403)
- Puestos de mercado = 50% (5.338)

Conociendo que el 77% de las amas de casa de esos distritos realiza sus compras de manera diaria, se incrementa nuestra probabilidad de éxito al estar presentes en el momento que ellas realizan su elección de compra; esto significa «estar presente donde está el cliente o consumidor». Nuestro negocio es tener un buen producto y buena cobertura (estar donde está el consumidor).

### 3.3.1 Estrategia de canales

#### Selección de canales

Se utilizarán tres canales que tienen alcance al mercado tradicional, que es nuestra plaza objetivo de distribución:

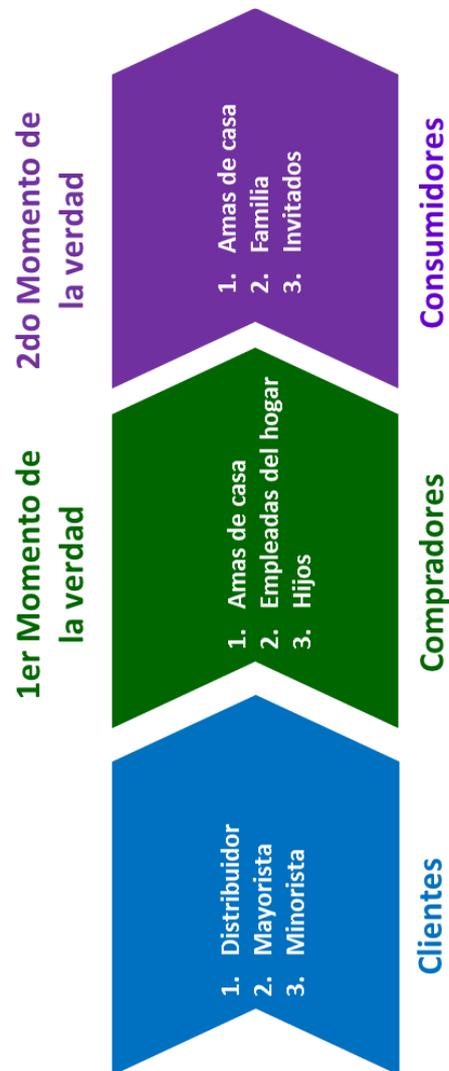
- Distribuidor en 70% (se celebran contratos de distribución, acordando cuotas de compra, e inversiones de parte de la empresa).
- Mayorista en 15% (se alcanza a través de la fuerza de ventas propia, a aquellos mayoristas al que el distribuidor no llega).
- Minorista en 15% (se alcanza a través de la fuerza de ventas propia, a puestos de mercados que no compran del mayorista).

**Tabla 12. Mercados y puestos en distritos seleccionados**

Distrito	Hogares NSE C y D	Mercados	Puestos
<b>LIMA ESTE</b>	<b>419,235</b>	<b>132</b>	<b>2,498</b>
Ate-Vitarte	107,952	36	661
El Agustino	37,760	11	208
Santa Anita	40,655	10	232
San Juan de Lurigancho	194,100	70	1,289
Lurigancho	38,767	5	108
<b>LIMA NORTE</b>	<b>432,960</b>	<b>162</b>	<b>3,196</b>
Carabaylo	44,908	10	223
Comas	99,252	43	914
San Martín de Porres	125,924	48	759
Independencia	43,041	16	463
Los Olivos	70,323	31	444
Puente Piedra	49,512	14	393
<b>LIMA CENTRO</b>	<b>139,827</b>	<b>88</b>	<b>1,407</b>
La Victoria	41,029	22	455
Lima	63,251	45	597
Rímac	35,547	21	355
<b>LIMA SUR</b>	<b>259,328</b>	<b>122</b>	<b>2,329</b>
Chorrillos	53,772	26	522
San Juan de Miraflores	65,291	27	432
Villa El Salvador	68,376	33	761
Villa María del Triunfo	71,889	36	614
<b>CALLAO</b>	<b>139,333</b>	<b>72</b>	<b>1,246</b>
Callao	84,650	48	832
Ventanilla	54,683	24	414
	<b>1,390,684</b>	<b>576</b>	<b>10,676</b>

Fuente: IPSOS PERU – Perfiles zonales 2015- y la empresa. Elaboración propia, 2015

**Gráfico 16. Cadena de valor del negocio de condimentos**



Fuente: Elaboración propia, 2015

### **Definiciones de condiciones por canal**

Sobre los canales seleccionados se definen las siguientes condiciones comerciales para cada uno de ellos:

- **Distribuidores:** ventas al contado incentivadas por descuentos por volumen, Además de acceder a un *rebate* por cumplimiento de cuotas. No se descarta la posibilidad de abrir líneas de crédito a 30 días, los montos serán determinados según la evaluación al

distribuidor, y las garantías que se presenten al crédito (letras de cambio, cheques diferidos o garantía hipotecaria).

- Mayorista: ventas netamente al contado, aplican también descuento por volumen, y periódicamente la ejecución de promociones que faciliten la rotación del producto.
- Minorista: ventas netamente al contado. Apoyo permanente en el otorgamiento de materias de exhibición para los productos.

Para todos los canales, el flete es a cuenta de la empresa que realizará la entrega en un único punto en cualquier lugar de Lima Metropolitana.

### **Promociones y acciones al canal**

Según el canal, se determinan las siguientes promociones:

- Distribuidores: concursos para su fuerza de ventas, premios por compras acumuladas (artefactos electrodomésticos, viajes pagados, vehículo menores), bonificaciones en productos.
- Mayorista: bonificaciones en productos o artículos que puedan comercializar y signifique un ingreso para ellos.
- Minorista: amarre de productos, 2x1, material de *merchandising* (bolsas, marcadores de precio, lapiceros, mandiles), instalación de promotoras e impulsadoras, decorado de su puesto de venta (afiches, polipasacalles, manteles, etc.).

Se tiene en cuenta que el puesto de mercado considera importante el apoyo publicitario y la capacitación de parte de sus proveedores (IPSOS PERÚ – Perfil del puesto de mercado y puestero 2014).

### **Gráfico17. Ejemplo de material de *merchandising***



Fuente: Elaboración propia, 2015

### 3.3.2 Estrategia de fuerza de ventas

La fuerza de ventas debe visitar a los clientes de manera periódica y programada, realizando un monitoreo de la rotación del *stock*. Asimismo, resulta importante la eficiencia logística y humana mediante una **zonificación** óptima considerando los siguientes aspectos:

- Geografía (distancias, zonas aledañas de influencia).
- Frecuencia de visitas requerida por el cliente.
- Características del cliente/canal (distribuidores, mayoristas, minoristas).
- Puntos de visita/cobertura (eficiencia comercial).
- Eficiencia logística (despacho/distribución, control de costos).

Resulta crítico el contar con el personal de ventas idóneo, por ello se debe **reclutar** a personas con las competencias adecuadas y determinadas por la empresa (trabajo en equipo, orientación a resultados, proactividad, integridad).

El personal debe estar en **entrenamiento** constante mediante capacitaciones internas y el desarrollo de talleres para potenciar sus habilidades de relación con el cliente. Resulta importante realizar acompañamientos de campo de parte de los responsables de ventas o supervisores.

El sistema de compensación e incentivos monetarios debe ser retador y alcanzable, premiando el esfuerzo (concursos de ventas, bonificaciones extraordinarias); asimismo, realizar acciones de reconocimiento (vendedor del mes) y actividades de integración. Cada vendedor tendrá una cuota de ventas mensual, contando con el soporte de acciones de promoción para la colocación del producto (amarre de productos u otros).

## 4. Planes de acción

Se determinan los planes de acción siguientes:

- Identificación y búsqueda de distribuidores que no tengan relación con la competencia.
- Contratos de distribución con zonas asignadas y cuotas de compra.
- Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.

- Ejecución de actividades BTL hacia las amas de casa: canjes, degustación, sorteos, ruletas regalonas.
- Evaluación permanente de la eficiencia de las zonas y rutas.
- Colocar publicidad con las radios de mayor nivel de sintonía de amas de casa (p.e. RPP, Karibeña), en periódicos populares y de mayor lectura (p.e. El Trome), en líneas de buses que circulen principalmente por los distritos elegidos (p.e. ETUCHISA – ruta Puente Piedra – Villa El Salvador).

## Capítulo VI. Finanzas y presupuestos

### 1. Proyecciones de ventas

En el primer año se espera vender 750.000 dispensadores de sobres x66, con un crecimiento esperado anual de 15%, acorde con los objetivos de marketing.

**Tabla 13. Proyección de ventas**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dispensador x66	750.000	862.500	991.875	1.140.656	1.311.755

Fuente: Elaboración propia, 2015

### 2. Presupuesto de inversión

Los principales rubros de inversión se gestionarán mediante ratios históricos de la empresa:

- Materia prima, materiales e insumos = 51% de las ventas.
- Gastos de ventas = 12% de las ventas.
- Gastos administrativos = 18% de las ventas.
- Gastos financieros = 1% de las ventas.

### 3. Estado de resultados

**Tabla 14. Estado de resultados según la proyección de ventas y los ratios de gastos**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		8,625,000	9,918,750	11,406,563	13,117,547	15,085,179
Costo de Ventas	51%	4,398,750	5,058,563	5,817,347	6,689,949	7,693,441
<b>Utilidad Bruta</b>		4,226,250	4,860,188	5,589,216	6,427,598	7,391,738
Gastos Operativos						
- Gastos de Administración	18%	1,552,500	1,785,375	2,053,181	2,361,158	2,715,332
- Gastos de Ventas	12%	1,035,000	1,190,250	1,368,788	1,574,106	1,810,221
- Depreciación						
<b>Utilidad Operativa</b>		1,638,750	1,884,563	2,167,247	2,492,334	2,866,184
Gastos Financieros	1%	16,387.50	18,845.63	21,672.47	24,923.34	28,661.84
<b>Utilidad Antes de IR</b>		1,622,363	1,865,717	2,145,574	2,467,411	2,837,522
Impuesto a la Renta		486,709	559,715	643,672	740,223	851,257
<b>Utilidad Neta</b>		1,135,654	1,306,002	1,501,902	1,727,187	1,986,266
		13%	13%	13%	13%	13%

Fuente: Elaboración propia, 2015

#### 4. Análisis de sensibilidad

Escenario optimista: ventas 10% por encima del esperado y manteniendo los ratios de gastos. Bajo este escenario, a fin de no afectar el resultado final de la utilidad neta (13%), se debe mantener los ratios de gasto. Con la oportunidad de mejorar la rentabilidad si se disminuyen.

**Tabla 15. Análisis de sensibilidad - escenario optimista**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		9,487,500	10,910,625	12,547,219	14,429,302	16,593,697
Costo de Ventas	51%	4,838,625	5,564,419	6,399,082	7,358,944	8,462,785
<b>Utilidad Bruta</b>		4,648,875	5,346,206	6,148,137	7,070,358	8,130,911
Gastos Operativos						
- Gastos de Administración	18%	1,707,750	1,963,913	2,258,499	2,597,274	2,986,865
- Gastos de Ventas	12%	1,138,500	1,309,275	1,505,666	1,731,516	1,991,244
- Depreciación						
<b>Utilidad Operativa</b>		1,802,625	2,073,019	2,383,972	2,741,567	3,152,802
Gastos Financieros	1%	18,026.25	20,730.19	23,839.72	27,415.67	31,528.02
<b>Utilidad Antes de IR</b>		1,784,599	2,052,289	2,360,132	2,714,152	3,121,274
Impuesto a la Renta		535,380	615,687	708,040	814,245	936,382
<b>Utilidad Neta</b>		1,249,219	1,436,602	1,652,092	1,899,906	2,184,892
		13%	13%	13%	13%	13%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Escenario pesimista: ventas 30% por debajo del esperado y manteniendo los ratios de gastos. Bajo este escenario, a fin de no afectar resultado final del ejercicio (13%), se debe gestionar hacia abajo los ratios de gastos, además de ejecutar políticas de austeridad.

**Tabla 16. Análisis de sensibilidad - escenario pesimista**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		6,037,500	6,943,125	7,984,594	9,182,283	10,559,625
Costo de Ventas	51%	3,079,125	3,540,994	4,072,143	4,682,964	5,385,409
<b>Utilidad Bruta</b>		2,958,375	3,402,131	3,912,451	4,499,319	5,174,216
Gastos Operativos						
- Gastos de Administración	18%	1,086,750	1,249,763	1,437,227	1,652,811	1,900,733
- Gastos de Ventas	12%	724,500	833,175	958,151	1,101,874	1,267,155
- Depreciación						
<b>Utilidad Operativa</b>		1,147,125	1,319,194	1,517,073	1,744,634	2,006,329
Gastos Financieros	1%	11,471.25	13,191.94	15,170.73	17,446.34	20,063.29
<b>Utilidad Antes de IR</b>		1,135,654	1,306,002	1,501,902	1,727,187	1,986,266
Impuesto a la Renta		340,696	391,801	450,571	518,156	595,880
<b>Utilidad Neta</b>		794,958	914,201	1,051,331	1,209,031	1,390,386
		13%	13%	13%	13%	13%

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 5. Margen de contribución

Al ser el precio de venta (PV) de S/.11,50 para los dispensadores x66, y su costo fijo (CF) el 30% del PV, y 35% el costo variable (CV), se calcula el margen de contribución (MCu):

$$\text{MCu} = 11,50 - 4,025 = \text{S/. } 7,475 \text{ por cada unidad vendida.}$$

## Capítulo VII. Control

### 1. Hitos e indicadores de gestión

Los hitos estarán referidos a dos factores importantes: cobertura y ventas. Se registrarán los momentos en el cual se logre la venta del producto número 100.000, 250.000 y 500.000 (se debe recordar que el esperado anual de ventas es 769.858), asimismo, cuando se obtenga el cliente número 1.000, 2.500 y 5.000 (esperado anual es 5.338).

**Tabla 17. Hitos**

<b>Ventas</b>	Dispensador vendido	100,000	250,000	500,000
	Fecha del logro			
<b>Cobertura</b>	Cliente alcanzado	1,000	3,000	5,000
	Fecha del logro			

Fuente: Elaboración propia, 2015

Se establecen cinco indicadores que permitirán monitorear los resultados de las acciones, identificando oportunidades de mejora y/o acciones correctivas.

**Tabla 18. Indicadores de gestión**

INDICADOR		FÓRMULA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE	META
1	Nivel de ventas	$\frac{Ventas\ reales}{Ventas\ presupuestadas}$	Mensual	Jefe Comercial	100%
2	Nivel de cobertura mercados	$\frac{Mercados\ cliente}{Mercados\ total}$	Mensual acumulado	Jefe Comercial	70%
3	Nivel de cobertura puestos de mercado	$\frac{Puestos\ cliente}{Puestos\ de\ mercados\ total}$	Mensual acumulado	Jefe Comercial	50%
4	Nivel de satisfacción del cliente (canal)	<i>Encuesta de Satisfacción</i>	Anual	Encargado de marketing	80%
5	Nivel de efectividad del reparto	$1 - \frac{Cantidades\ rechazadas}{Cantidades\ pedidas}$	Mensual	Encargado de Logística	95%

Fuente: Elaboración propia, 2015

### 2. Cronograma de actividades

Las actividades de marketing estarán organizadas de tal forma de estar presente en todo momento en el mercado.



### 3. Plan de contingencias

Se establecen planes de contingencia ante la posibilidad que algunas de las estimaciones no se cumplan o surjan situaciones contrarias.

**Alerta 1:** demanda baja del producto. No se cumplen los estimados de ventas.

**Acción propuesta:** incrementar el presupuesto de promociones e incentivos al canal, seguido de acciones que mejoren la rotación del producto (activaciones).

Asimismo, evaluar la fuerza de ventas, medir su eficiencia, potenciar sus competencias y posiblemente reemplazar y ampliar.

**Alerta 2:** incumplimientos al cliente. Falta de *stock* para atención de pedidos.

**Acción propuesta:** coordinación con operaciones para la revisión e incremento del *stock* de seguridad.

**Alerta 3:** reacción de la competencia. Agresividad en promociones.

**Acción propuesta:** ejecutar promociones diferenciadas con artículos de mayor valor para el cliente, evitando una guerra de promociones. Por ejemplo, si la competencia realiza canje de platos decorados de S/. 1 (cuyo precio de mercado también es S/.1), la empresa debe realizar canje de platos de mayor valor asumiendo un costo diferencial (usar platos hoteleros cuyo valor de mercado es S/1,80, y se canjea a S/. 1.). Así también se favorece la imagen de la marca. Asimismo, incrementar las actividades de impulsación en los puestos de mercado.

**Alerta 4:** incremento del precio de las materias primas.

**Acción propuesta:** realizar con los proveedores principales, negociar precios y plazos.

También ir hacia atrás de la cadena de abastecimiento, desarrollando cadenas productivas con los agricultores e incentivar la siembra de nuevas zonas.

Asimismo, evaluar productos sustitutos que no afecten el resultado del producto final en características de aroma, sabor y color.

**Alerta 5:** baja cobertura.

**Acción propuesta:** incrementar la fuerza de ventas. Revisar la eficiencia de las rutas y la zonificación.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- El mercado es la principal plaza en Lima (70% de las amas de casa realizan allí sus compras), por ello, estar allí presentes eleva las probabilidades de éxito para los objetivos de cobertura y participación de mercado.
- La representatividad de los NSE elegidos (C y D), así como la forma como las amas de casa de esos NSE consumen los condimentos (de manera diaria y compra en mercados) genera expectativas favorables para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Dos factores claves de éxito en el sector de consumo masivo son un buen producto y amplia cobertura.
- Los planes de inversión de las empresas se ven frenados por los excesos burocráticos para la obtención de permisos y licencias, así como la falta de parques industriales, principalmente en provincias de Junín (Huancayo, Chupaca, Concepción).
- La inestabilidad del dólar afecta los costos de la industria por el impacto que tiene en las materias primas importadas.
- Se presentan riesgos a mediano plazo para el abastecimiento de orégano materia prima, debido a las limitadas áreas de cultivo.

### **2. Recomendaciones**

- Aprovechar las expectativas de los clientes por nuevos productos de la marca. Desarrollar una unidad de inteligencia comercial.
- Establecer alianzas estratégicas con productos de penetración total (100%) como el aceite, arroz, fideos, sal y azúcar, para llegar a zonas que no sería posible hacerlo de manera directa en el mediano plazo, o sería muy costoso.
- Asegurar la disponibilidad de *stock* para el cumplimiento de los acuerdos comerciales con los clientes.
- Hacer seguimiento y controlar el respeto a los precios de lista de parte de los distribuidores.
- Monitorear estrictamente el avance en la distribución horizontal (cobertura).
- Realizar anualmente encuesta de satisfacción del cliente.
- Evitar guerra de promociones con la competencia.
- Establecer una fuerza de ventas especializada en bodegas.
- Desarrollar actividades de fidelización con el puestero de mercado. Realizar eventos masivos, dinámicos e integradores.

## **Bibliografía**

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). Dirección de Marketing. Decimocuarta edición. México: Pearson Education.

Keller, Kevin (2008). Administración estratégica de Marca. Tercera edición. México: Pearson Education.

Malhotra, Naresh K. (2008). Investigación de Mercados. Quinta edición. México: Pearson Education.

Mayorga, David y Araujo, Patricia (2013). El Plan de Marketing. Segunda edición. Lima: Universidad del Pacífico.

IPSOS Perú (2012). Perfil del ama de casa 2012. Lima: IPSOS.

IPSOS Perú (2015). Estadística poblacional 2015. Lima: IPSOS.

IPSOS Perú (2013). Liderazgo en productos comestibles 2013. Lima: IPSOS.

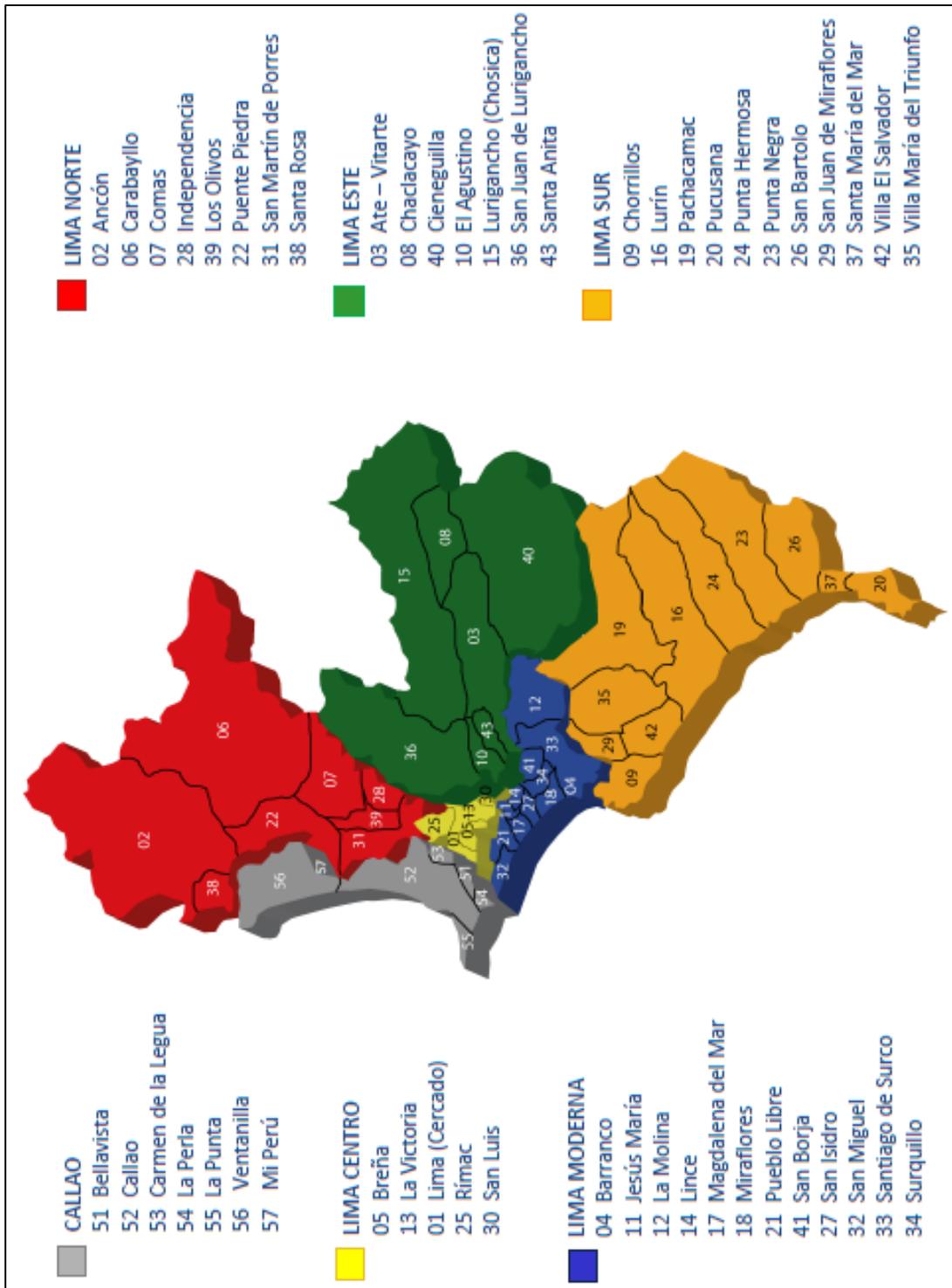
IPSOS Perú (2014). Perfiles Socioeconómicos Lima 2014. Lima: IPSOS.

IPSOS Perú (2015). Perfiles zonales 2015. Lima: IPSOS.

ADEX (2015). Estadísticas por descripción arancelaria [en línea]. Lima. Fecha de consulta 15/07/15. Disponible en: [www.adexdatatrade.com](http://www.adexdatatrade.com)

## **Anexos**

## Anexo 1. Lima Metropolitana - distritos por zona geográfica



Fuente: IPSOS PERÚ – Perfiles zonales 2015 Lima Metropolitana

## Anexo 2. Lima Metropolitana - estimación de población y hogares al 2015

	Distrito	Hogares estimados 2015	Población estimada 2015	ZONA GEOGRÁFICA
<b>LIMA</b>	Ate-Vitarte	136,131	630,085	LIMA ESTE
	Barranco	11,296	29,984	LIMA MODERNA
	Breña	25,949	75,925	LIMA CENTRO
	Carabaylo	58,096	294,693	LIMA NORTE
	Chorrillos	79,544	325,547	LIMA SUR
	Comas	128,399	524,894	LIMA NORTE
	El Agustino	47,617	191,365	LIMA ESTE
	Independencia	55,680	216,822	LIMA NORTE
	Jesús María	21,588	71,589	LIMA MODERNA
	La Molina	39,743	171,646	LIMA MODERNA
	La Victoria	59,205	171,779	LIMA CENTRO
	Lima	91,272	271,814	LIMA CENTRO
	Lince	18,607	50,228	LIMA MODERNA
	Los Olivos	90,974	371,229	LIMA NORTE
	Magdalena del Mar	16,477	54,656	LIMA MODERNA
	Miraflores	23,648	76,114	LIMA MODERNA
	Pueblo Libre	32,880	81,932	LIMA MODERNA
	Puente Piedra	64,052	353,489	LIMA NORTE
	Rímac	51,294	164,911	LIMA CENTRO
	San Borja	33,693	111,928	LIMA MODERNA
	San Isidro	21,053	54,206	LIMA MODERNA
	San Luis	16,364	57,600	LIMA CENTRO
	San Miguel	39,928	135,506	LIMA MODERNA
	Santa Anita	51,267	228,422	LIMA ESTE
	Santiago de Surco	90,704	344,242	LIMA MODERNA
	San Juan de Lurigancho	244,767	1,091,303	LIMA ESTE
	San Juan de Miraflores	96,585	404,001	LIMA SUR
	San Martín de Porres	162,903	700,178	LIMA NORTE
Surquillo	28,540	91,346	LIMA MODERNA	
Villa El Salvador	101,148	463,014	LIMA SUR	
Villa María del Triunfo	106,345	448,545	LIMA SUR	
<b>PERIFERÍA</b>	Ancón	9,893	39,600	LIMA NORTE
	Chaclacayo	11,690	43,428	LIMA ESTE
	Lurigancho	48,887	218,976	LIMA ESTE
	Lurín	17,848	83,321	LIMA SUR
	Pachacámac	20,945	128,301	LIMA SUR
	Pucusana	3,330	16,958	LIMA SUR
	Punta Negra	1,732	7,933	LIMA SUR
	Punta Hermosa	1,944	7,249	LIMA SUR
	San Bartolo	1,837	7,599	LIMA SUR
	Santa María del Mar	73	1,383	LIMA SUR
	Santa Rosa	3,543	18,751	LIMA NORTE
	Cieneguilla	5,533	46,818	LIMA ESTE
<b>CALLAO</b>	Bellavista	20,897	71,833	CALLAO
	Callao	113,169	406,889	CALLAO
	Carmen de la Legua	11,330	41,100	CALLAO
	La Perla	17,650	58,817	CALLAO
	La Punta	1,440	3,392	CALLAO
	Mi Perú	11,568	59,005	CALLAO
	Ventanilla	73,105	372,899	CALLAO

Fuente: IPSOS PERÚ – Estadística poblacional 2015. Elaboración propia, 2015

**Anexo 3. Amas de casa - hábitos de consumo de abarrotes/alimentos y medios de comunicación**

**Lugar habitual de compra de condimentos y salsas (%)**

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
<b>Mercado</b>	70	21	54	74	80	76
<b>Supermercado</b>	12	67	26	10	1	1
<b>Bodega</b>	11	9	16	10	10	15
<b>Ambulante</b>	3	0	1	3	4	2
<b>Mayorista</b>	1	2	1	0	2	2
<b>No consume</b>	3	1	1	3	2	3

**Marca de condimentos que consume habitualmente**

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
<b>Sibarita</b>	49	42	52	49	53	40
<b>Aji-no-moto</b>	30	35	32	30	26	33
<b>Maggi</b>	5	4	7	6	4	6
<b>Cebra</b>	2	8	5	2	1	1
<b>Otros</b>	2	5	2	2	0	1
<b>A granel</b>	10	3	1	10	14	17
<b>No precisa</b>	1	3	1	0	2	1

Fuente: IPSOS PERÚ – Liderazgo en productos comestibles 2013. Elaboración propia, 2015

**Promociones que harían probar una nueva marca de abarrotes/alimentos (%)**

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
<b>2x1</b>	47	45	54	55	42	37
<b>Yapa</b>	11	7	9	10	12	11
<b>Descuento</b>	9	4	7	7	11	12
<b>Canjes</b>	5	0	6	5	4	5

**Consumo habitual de medios de comunicación (%)**

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
<b>Televisión</b>	95	90	94	97	94	96
<b>Radio</b>	78	86	91	78	74	68
<b>Diarios</b>	64	92	84	73	49	44
<b>Internet</b>	37	96	67	45	18	9
<b>Revistas</b>	15	42	15	19	7	10

Fuente: IPSOS PERÚ – Perfil del ama de casa 2012. Elaboración propia, 2015

#### Anexo 4. Productos Sazón Lopesa

Línea	Presentación	Empaque
<p><b><u>Molidos deshidratados</u></b></p> <p>Comino con pimienta</p> <p>Orégano</p> <p>Tuco</p> <p>Panca sin picante</p> <p>Palillo extrafino</p> <p>Comino</p> <p>Pimienta</p>	<p>Sobre x 5,0 g</p> <p>Sobre x 3,0 g</p> <p>Sobre x 6,0 g</p> <p>Sobre x 6,0 g</p> <p>Sobre x 4,5 g</p> <p>Sobre x 5,0 g</p> <p>Sobre x 4,0 g</p>	<p>Dispensador x 66 sobres</p>
<p><b><u>Líquidos</u></b></p> <p>Vinagre blanco y tinto</p> <p>Vinagre blanco y tinto</p>	<p>Botella x 125 mL</p> <p>Botella x 1 L.</p>	<p>Caja x 24 botellas</p> <p>Caja x 12 botellas</p>
<p><b><u>Especias y Hierbas aromáticas</u></b></p> <p>Canela entera</p> <p>Canela molida</p> <p>Clavo de olor</p> <p>Laurel entero</p> <p>Hongos entero</p> <p>Hongos y laurel</p> <p>Orégano entero</p>	<p>Solapera x 8,0 g</p> <p>Solapera x 20,0 g</p> <p>Solapera x 8,0 g</p> <p>Solapera x 4,0 g</p> <p>Solapera x 13,0 g</p> <p>Solapera x 8,0 g</p> <p>Solapera x 10,0 g</p>	<p>Bolsa x 24 solaperas</p>

Fuente: Lopesa Industrial S.A. Elaboración propia, 2015

## Anexo 5. Cuestionario

### CUESTIONARIO

Encuesta N. °

*Gracias por colaborar.*

*Cinco minutos de su tiempo nos será de gran ayuda y permitirá ser mejores en el mercado.*

### DATOS GENERALES

#### Distrito

Ate-Vitarte		San Juan de Lurigancho		Comas	
San Martín de Porres		Villa El Salvador		Villa María del Triunfo	
La Victoria		Lima Cercado		Callao	
Ventanilla					

Fecha: \_\_\_\_\_

1. Díganos la primera marca de condimentos y sazónadores que se le viene a la memoria.

\_\_\_\_\_

2. Indíquenos cuál de las siguientes marcas de condimentos conoce. (puede elegir más de uno)

Sibarita		Sazón Lopesa		Cebra	
Aji-no-moto		Otros			

3. ¿Cuál de los tres beneficios considera más importante al utilizar condimentos en sus comidas?

Mejor aroma		Mejor sabor		Mejor color	
-------------	--	-------------	--	-------------	--

4. ¿Cuál de las siguientes características o beneficios adicionales debería tener un condimento?

Mayor rendimiento		Natural		No dañar la salud	
-------------------	--	---------	--	-------------------	--

5. ¿Ha consumido alguna vez condimentos Sazón Lopesa?

Sí		No	
----	--	----	--

6. ¿Qué mejoraría o esperaría de una marca de condimentos como Sazón Lopesa? (elija el de mayor interés)

Promociones		Publicidad		Nuevos productos	
Más cantidad		Canjes			

**Gracias por su tiempo. Le obsequio cinco sobres de Sazón Lopesa para que deleite a su familia.**

**¡Que lo disfruten!**

## **Nota biográfica**

### **Yván Santiago Sánchez Asparrín**

Ingeniero industrial por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un MBA en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas –UPC–, además de un Máster Europeo en Gerencia y Administración por la Escuela de Organización Industrial –EOI– de España. Tiene más de 5 años de experiencia en gestión y desarrollo de socios estratégicos, y elaboración y ejecución de planes estratégicos. Ha laborado 14 años en el sector privado, nueve de ellos en el sector textil y confecciones. Actualmente en el sector de consumo masivo, desempeña el cargo de subgerente en Lopesa Industrial S.A.