



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE TIENDA  
DE VENTA DE PESCADO PREMIUM”**

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

**Presentado por  
Boris Espiñal Arellano  
María Lucía León Cadillo  
Karol Susán Salinas Arévalo de Paz**

**Asesor: Carla Pennano Villanueva**

**[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)**

**Lima, agosto 2020**

## **Dedicatoria**

Artemio y Erika, mis padres, que siempre confiaron en mí, y a mis cinco hermanos menores, quienes siempre me dieron su apoyo. Además, quisiera dedicar este logro a los peores momentos de mi vida, que me han ayudado a salir adelante.

Boris

A mi familia y amigos, por todo el apoyo, comprensión y paciencia en todo este tiempo de estudios.

María Lucía

A Isabella, quien creció en mí y nació mientras cursaba la maestría, convirtiéndose en mi mayor inspiración. A Jorge, por la motivación y el apoyo en todo este camino. Y a mis padres, José y Susana, por su amor, confianza y ayuda siempre.

Karol

## Resumen Ejecutivo

En un contexto en el que el Perú ha sido considerado como uno de los países con mayor biodiversidad marina, la gran mayoría de consumidores desconoce cómo identificar la calidad y el tipo de productos marinos (Carrere, M. 2019).

Esta situación, en muchos casos, ha ocasionado el aprovechamiento de los vendedores, que ofrecen un producto de nivel estándar o incluso uno que se hace pasar por otro. En cuanto al consumidor, este desconocimiento motiva que busque sitios recomendados por alguien o que le inspiren confianza para hacer sus compras, pero también limita su elección de productos (no se animan a probar otras variedades).

Por su parte, el Gobierno peruano gobierno viene trabajando en el impulso del consumo marino. En el 2019, el Ministerio de la Producción estableció el día martes como el día principal para incentivar el consumo de pescado y así poder implementar una cultura de alimentación más saludable a nivel nacional.

Hoy en día, los consumidores peruanos están más informados; son más exigentes y muchos están atentos a las tendencias del mercado. En una entrevista, Francisco Luna, *country manager* de Kantar Worldpanel a Perú Retail menciona lo siguiente: “Tenemos un consumidor peruano que hoy está gastando en cosas diferentes, es más experimentado, viaja más y está a la expectativa de nuevas experiencias”.

Bajo este panorama actual y la necesidad del consumidor por conseguir productos marinos de calidad nace la idea de negocio: La Pesca.

El negocio que se detalla a continuación busca brindar productos marinos de calidad *premium* al público objetivo de los niveles socioeconómicos A y B.

## Índice de Contenidos

<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de Apéndices .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I. Idea de Negocio .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y Diagnóstico Situacional.....</b>	<b>2</b>
1. Análisis del Macroentorno .....	2
1.1. Entorno político .....	2
1.2. Entorno económico .....	2
1.3. Entorno social .....	3
1.4. Entorno tecnológico .....	5
1.5. Entorno ecológico .....	5
1.6. Entorno global.....	6
2. Análisis del Microentorno.....	7
2.1. Evolución y características del sector .....	8
2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	9
2.2.1. Poder de negociación de los clientes .....	9
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores .....	10
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores.....	10
2.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	11
2.2.5. Rivalidad entre los competidores.....	11
2.3. Conclusiones sobre el microentorno.....	12
3. Análisis Interno: La Empresa.....	12
3.1. Visión.....	12
3.2. Misión .....	12

3.3. Valores .....	12
3.4. Estructura organizacional.....	13
3.5. Productos y servicios que se ofrece .....	13
3.6. Análisis de la cadena de valor.....	14
3.6.1. Logística de entrada .....	15
3.6.2. Operaciones.....	15
3.6.3. Logística de salida.....	15
3.6.4. Marketing y ventas.....	15
3.6.5. Servicio al cliente.....	16
3.6.6. Infraestructura .....	16
3.6.7. Tecnología.....	16
3.6.8. Abastecimiento .....	16
3.6.9. Investigación y desarrollo .....	17
4. Matriz FODA .....	17
4.1. Fortalezas .....	17
4.2. Oportunidades .....	17
4.3. Amenazas .....	17
4.4. Debilidades .....	18
5. Análisis Situacional .....	18
<b>Capítulo III. Investigación de Mercados .....</b>	<b>19</b>
1. Objetivos Primarios y Secundarios de la Investigación de Mercado.....	19
2. Fuentes Primarias de la Investigación.....	19
2.1. Observación etnográfica .....	19
2.1.1. Supermercados .....	20
2.1.1.1. Tottus (Begonias - San Isidro).....	20
2.1.1.2. Plaza Veá (Canaval y Moreyra - San Isidro) .....	20

2.1.1.3. Wong (Dos de Mayo, San Isidro) .....	21
2.1.1.4. Vivanda (Dos de Mayo – San Isidro) .....	22
2.1.1.5. Gour Meat (Miraflores).....	22
2.2. <i>Focus groups</i> .....	23
2.3. Entrevistas a expertos .....	23
2.4. Encuestas.....	24
3. Estimación de la Demanda.....	25
4. Conclusiones .....	28
<b>Capítulo IV. Planeamiento Estratégico.....</b>	<b>29</b>
1. Definición de los Objetivos de Marketing .....	29
2. Estrategias Genéricas y de Crecimiento .....	29
2.1. Estrategias genéricas .....	29
2.2. Estrategias de crecimiento .....	30
3. Estrategia de Segmentación de Mercados.....	30
4. Estrategia de Posicionamiento .....	31
5. Estrategia de <i>Targeting</i> .....	32
6. Estrategia Competitiva.....	33
7. Estrategia de marca .....	33
7.1. Marca: La Pesca.....	33
7.2. Estrategia.....	34
7.3. Una marca socialmente responsable .....	35
8. Estrategia de Clientes.....	35
<b>Capítulo V. Tácticas de Marketing .....</b>	<b>36</b>
1. Estrategia de Producto .....	36
1.1. Propuesta de valor.....	36

1.2. Niveles de producto .....	36
1.2.1. Beneficio básico.....	36
1.2.2. Producto genérico .....	36
1.2.3. Producto esperado.....	36
1.2.4. Producto mejorado .....	36
1.2.5. Producto potencial .....	36
2. Clasificación .....	37
2.1. Servicios.....	37
3. Características/Diferenciación/Diseño.....	37
4. Estrategia de Precios .....	37
5. Estrategia de Plaza .....	39
6. Estrategia de Promoción .....	40
6.1. Herramientas a utilizar.....	40
6.1.1. Publicidad .....	40
6.1.2. Relaciones públicas.....	42
6.1.3. Promoción de ventas .....	43
6.1.4. Marketing directo.....	43
7. Estrategia de Personas.....	44
7.1. Plan de capacitación.....	44
7.2. Reconocimiento .....	45
7.3. Descripción de puestos y funciones .....	46
8. Estrategia de Procesos.....	47
9. Estrategia de Proactividad.....	49
<b>Capítulo VI. Implementación y Control.....</b>	<b>50</b>
1. Presupuesto .....	50
1.1. Premisas y supuestos generales .....	50

2. Proyección de Ventas.....	50
3. Presupuesto de Inversiones .....	51
4. Depreciación .....	52
5. Presupuesto de Gastos.....	52
6. Costo Unitario y Punto de Equilibrio.....	53
7. Estado de Ganancias y Pérdidas .....	55
8. Balance General .....	56
9. Análisis de Sensibilidad.....	56
10. Plan de Contingencia .....	57
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>58</b>
1. Conclusiones .....	58
2. Recomendaciones .....	59
<b>Bibliografía .....</b>	<b>61</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1.	Análisis político del macroentorno .....	2
Tabla 2.	Análisis económico del macroentorno .....	3
Tabla 3.	Análisis social del macroentorno .....	4
Tabla 4.	Análisis tecnológico del macroentorno.....	5
Tabla 5.	Análisis ecológico del macroentorno.....	6
Tabla 6.	Análisis global del macroentorno .....	7
Tabla 7.	Lista de productos .....	14
Tabla 8.	Cadena de valor.....	14
Tabla 9.	Objetivos primarios y secundarios de la investigación de mercado .....	19
Tabla 10.	Resultados de entrevistas a expertos.....	23
Tabla 11.	Hallazgos más importantes .....	24
Tabla 12.	Estimación de mercado potencial .....	25
Tabla 13.	Estimación de mercado objetivo.....	26
Tabla 14.	Estimación de venta mensual.....	27
Tabla 15.	Estacionalidad de venta de pescado.....	28
Tabla 16.	Objetivos estratégicos .....	29
Tabla 17.	Variables de segmentación.....	30
Tabla 18.	Características/Diferenciación/Diseño.....	37
Tabla 19.	Diseño de contenidos para Facebook.....	41
Tabla 20.	Actividades de marketing.....	44
Tabla 21.	Descripción de puestos.....	46
Tabla 22.	Frecuencia de limpieza e higiene .....	48
Tabla 23.	Proyectado de ventas a cinco años .....	50
Tabla 24.	Presupuesto de inversiones .....	51
Tabla 25.	Depreciación .....	52
Tabla 26.	Presupuesto de gastos a cinco años.....	53
Tabla 27.	Costo unitario.....	53
Tabla 28.	Punto de equilibrio .....	54
Tabla 29.	Estado de ganancias y pérdidas.....	55
Tabla 30.	Balance general .....	56

Tabla 31. VAN, TIR.....	56
Tabla 32. Resultado de los escenarios.....	57
Tabla 33. Plan de contingencia .....	57

## Índice de Figuras

Figura 1.	Desembarque pesquero destinado para la comercialización de pescado fresco 2006 - 2017 (miles TM) .....	8
Figura 2.	Organigrama.....	13
Figura 3.	Logo de La Pesca .....	33
Figura 4.	Uniforme del personal de La Pesca.....	34
Figura 5.	Empaque.....	34
Figura 6.	<i>Price brand ladder</i> de categoría de pescado <i>premium</i> .....	38
Figura 7.	<i>Price brand ladder</i> de categoría de pescado básicos .....	39
Figura 8.	<i>Price brand ladder</i> de categoría de moluscos y mariscos.....	39
Figura 9.	Página web de La Pesca .....	40
Figura 10.	Página web de La Pesca (contenido).....	41
Figura 11.	<i>Look and feel</i> – publicaciones de Facebook.....	42
Figura 12.	Mapa de procesos.....	49
Figura 13.	Tendencia punto de equilibrio.....	54

## Índice de Apéndices

Apéndice A. Desembarque Pesquero y su Utilización en el 2017.....	64
Apéndice B. <i>Insights</i> .....	65
Apéndice C. Calidad del Pescado Fresco .....	66
Apéndice D. Resultados de los <i>Focus Groups</i> .....	68
Apéndice E. Observación Etnográfica.....	70
Apéndice F. Guía de Preguntas a Expertos (Ingenieros Pesqueros).....	72
Apéndice G. Resultados de la Encuesta – Total de Muestra 373 .....	73
Apéndice H. Plano de La Pesca .....	77
Apéndice I. Proceso de Recepción y Selección de Productos de La Pesca.....	78
Apéndice J. Flujo de Atención al Cliente .....	79
Apéndice K. Presupuesto de Gastos .....	80
Apéndice L. Productos y Costos.....	81
Apéndice M. Caja .....	82

## Capítulo I. Idea de Negocio

La Pesca es un emprendimiento que brindará la facilidad de consumir pescado fresco, de calidad *premium*, a los niveles socioeconómicos A y B a través de un local con una posición estratégica.

Inicialmente, se elaborará un diagnóstico situacional para conocer las oportunidades que brinda el macroentorno al emprendimiento en sus ámbitos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Como parte del diagnóstico también se analizarán las cinco fuerzas del microentorno que permiten conocer la situación del mercado y los posibles competidores. Asimismo, como soporte del análisis, se elaborará un FODA que proporcione los lineamientos generales para evaluar el emprendimiento.

En una segunda parte se realizará el estudio de mercado que permite tener un mayor conocimiento del público objetivo, a través de fuentes secundarias, en una primera etapa, y luego por medio de una investigación primaria exploratoria y concluyente que recogerá información para tomar decisiones y proyectar la demanda del mercado potencial.

Los resultados obtenidos permitirán planificar de manera adecuada el lanzamiento y determinar los objetivos de marketing que guiarán las estrategias de la marca, el posicionamiento y el manejo de la relación con los clientes actuales y potenciales. Gracias a estas estrategias se podrá definir el mix de marketing: producto, precio, plaza y promoción.

Asimismo, se realizará un análisis financiero para evaluar la rentabilidad del emprendimiento y conocer el tiempo de retorno de la inversión que se requiere para iniciar el mismo. Finalmente, se presentarán las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## Capítulo II. Análisis y Diagnóstico Situacional

### 1. Análisis del Macroentorno

El entorno externo general del mercado peruano presenta aspectos importantes como el político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

**1.1. Entorno político.** En el entorno político se identificará situaciones o coyunturas políticas vigentes o iniciativas estatales, que impactan positiva o negativamente en el consumo de pescado en el Perú (ver tabla 1).

**Tabla 1**

*Análisis político del macroentorno*

Factor	Fuente	Desarrollo	Impacto	Decisión estratégica
Consumo de pescado	A Comer Pescado, 2019a	A comer Pescado es un programa Estatal que ha implementado el Ministerio de la Producción (Produce) para promover el consumo de pescado	Oportunidad: Gran alcance del programa para incentivar el consumo de productos marinos	Buscar alianzas con instituciones públicas que busquen aumentar el consumo per cápita del Perú
Promoción de alimentación saludable	A Comer Pescado, 2018	A través de los talleres de PescaEduca realizados por el Produce, se crean maestros promotores de una cultura de alimentación saludable basada en productos marinos.	Oportunidad: Informar a la ciudadanía la importancia del consumo de pescado	Buscar alianzas con el Ministerio de Producción para que, a través de los promotores de PescaEduca, informemos al consumidor/comprador sobre los beneficios de los productos marinos.
Informalidad en el sector pesquero	Galarza y Kamiche, 2015	La pesca artesanal requiere mayor soporte para poder combatir la informalidad	Amenaza: existe demasiada informalidad en la pesca artesanal	Considerar para la adquisición de nuestra materia prima solo proveedores formales y con estándares de calidad específicos.

*Nota:* Elaboración propia.

**1.2. Entorno económico.** En el aspecto económico, el objetivo es identificar la situación actual del mercado peruano en cuanto a nivel de ingresos, segmentación socioeconómica y nivel

de gastos familiares, principalmente destinados a actividades de esparcimiento, diversión y enseñanza (ver tabla 2).

**Tabla 2**

*Análisis económico del macroentorno*

<b>Factor</b>	<b>Fuente</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Ingresos y gastos promedio	Apeim, 2018	Los ingresos familiares mensuales promedios son: NSE A: S/ 13432 NSE B: S/ 7441 NSE C: S/ 4191 El gasto promedio mensual en alimentación en las familias peruanas es: NSE A: 11.67 % NSE B: 20.38 % NSE C: 30.73 %	Oportunidad: Alto poder económico de las familias de los principales NSE, con alto porcentaje de gasto en alimentación.	Enfocar las estrategias del proyecto a los NSE A y B de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina y Santiago de Surco.
Consumo per cápita	A Comer Pescado, 2015	A medida que el nivel de ingresos aumenta en los hogares peruanos, aumenta el consumo per cápita de productos marinos.	Oportunidad: Las personas con mayor ingreso pueden invertir en comprar productos marinos.	
Porcentaje de Nivel socioeconómico en Lima metropolitana	Apeim, 2018	El 73.1 % pertenece a los niveles socioeconómicos C,D y E	Amenazas: El nivel socioeconómico A y B es menor en comparación con los demás niveles	
Exoneración de IGV	Sunat, 2007	La venta de pescados, crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, excepto pescados destinados al procesamiento de harina y aceite de pescado, está exonerado del impuesto general a las ventas. Partida Arancelaria: 0301.10.00.00/ 0307.99.90.90	Oportunidad: Mayor margen de rentabilidad	Tercerizar un contador para aprovechar esta oportunidad al máximo.

*Nota:* Elaboración propia.

**1.3. Entorno social.** Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2018), se viene dando un crecimiento de consumo de pescado en los últimos años. En la actualidad existe una demanda insatisfecha de personas que buscan alimentos

frescos y de calidad para su consumo cotidiano. La tendencia mundial de nuevos hábitos en busca de una vida más saludable sigue en crecimiento y el Perú es uno de los países que avanza siguiendo estas tendencias.

**Tabla 3**

*Análisis social del macroentorno*

<b>Factor</b>	<b>Fuente</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Incremento en el consumo mundial de pescado.	FAO, 2018	En el 2016, cerca del 88 % de la producción pesquera total se utilizó para consumo humano directo. En términos per cápita, el consumo de pescado comestible ha aumentado de 9,0 kg en 1961 a 20,2 kg en 2015, a una tasa media de aproximadamente un 1,5 % al año. Se prevé que las tasas de crecimiento más elevadas se registren en América Latina (+18 %) y en Asia y Oceanía (+8 % cada una)	Oportunidad: Incremento del consumo de pescado.	Apostar por la venta de productos marinos
Preferencia por el pescado vivo, fresco o refrigerado	FAO	Vivo, fresco o refrigerado suelen ser las formas preferidas y más caras en que el pescado se consume y representan la mayor parte del pescado destinado al consumo humano directo (45 % en 2016). Los países en desarrollo siguen utilizando principalmente pescado vivo o fresco (53 % del pescado destinado al consumo humano en 2016)	Oportunidad Ofrecer producto fresco buscado por el público.	Asegurar la cadena de frío para garantizar la frescura del producto a ofrecer.
Alta fuente de proteína y bajo contenido calórico	FAO	La contribución del pescado a la dieta es importante en lo que respecta a las proteínas animales de alta calidad y fácil digestión.	Oportunidad: Interés en el consumo general por opciones más sanas como el pescado.	Resaltar el valor nutricional del producto marino en tienda.
Hábito de compra	A comer Pescado , 2015	81 % consume en Mercado mayorista, 17 % en supermercado, 17 % en bodega.	Amenaza Mayor consumo en mercado mayorista por precios bajos.	Construir una marca de confianza que resalte la calidad premium de los productos a ofrecer
Productos sustitutos	A comer Pescado	Preferencias de familias y mayor disponibilidad del producto (pollo y aves).	Amenaza Mayor preferencia por	Brindar mayor accesibilidad y disponibilidad del

, 2015

consumo de  
pollo y aves

producto marino.

*Nota:* Elaboración propia.

**1.4. Entorno tecnológico.** El uso adecuado de la tecnología será nuestro aliado para asegurar la frescura del producto marino, así como también dependemos de una buena conservación de la cadena de frío para que no se convierta en una amenaza.

#### Tabla 4

##### *Análisis tecnológico del macroentorno*

Factor	Fuente	Desarrollo	Impacto	Decisión estratégica
Mejoras en la elaboración, refrigeración, producción de hielo y transporte	FAO	Las importantes mejoras en la elaboración y la refrigeración, la producción de hielo y el transporte han permitido aumentar la comercialización y la distribución del pescado en una mayor variedad de formas del producto.	Oportunidad: Confianza en la conservación de la frescura del pescado.	Garantizar un adecuado proceso de la conservación de la cadena de frío por ende frescura.
Conservación del pescado por refrigeración	FAO	La Comisión del Codex Alimentarius ha adoptado revisiones a las directrices del Código para el control de la histamina, que es una toxina que se forma en algunas especies de peces cuando no se almacenan en condiciones adecuadas de tiempo/temperatura. La histamina puede desencadenar síntomas similares a las alergias en los humanos.	Amenaza: El carácter orgánico del producto lo hace susceptible de un rápido deterioro, por lo que se cuenta con pocos días para garantizar la frescura y calidad del mismo.	Contar con los equipos y recursos necesarios para conservar los productos en óptimas condiciones.

*Nota:* Elaboración propia.

**1.5. Entorno ecológico.** La riqueza del mar peruano favorece la oportunidad de acercar al público un producto variado, fresco y de calidad. Los periodos de veda y estudios sobre la presencia de mercurio en pescados serían las amenazas al consumo.

**Tabla 5***Análisis ecológico del macroentorno*

<b>Factor</b>	<b>Fuente</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Megadiversidad en el Perú	Ministerio del Ambiente	El Perú ha sido reconocido como uno de los diecisiete países llamados megadiversos, por ser poseedores en conjunto de más del 70 % de la biodiversidad del planeta.	Oportunidad: La biodiversidad del Perú está representada por una gran variedad de ecosistemas, especies de flora y fauna, y diversidad genética, que han contribuido y contribuyen al desarrollo y la sostenibilidad mundial	Ofrecer variedad de productos marinos de alta calidad
Pesca artesanal	INEI 2017 Produce-INEI 2012	El 54.6 % de la población nacional se encuentra asentada en la costa. De esta población, 56,000 personas se dedican a la pesca artesanal	Oportunidad: Gran número de pescadores artesanos en el Perú	Poder pedir a nuestros proveedores la trazabilidad de nuestros productos marinos adquiridos
Vedas	Produce	Por periodos de tiempo el estado peruano prohíbe la comercialización de algunas especies hidrobiológicas para tener una pesca sostenible	Amenaza: No contar con algunas especies para su comercialización por periodos de tiempos	Incentivar el consumo de otras especies como sustitutos y que no se encuentren en veda
Presencia de mercurio en peces	FAO	Los peces con una vida prolongada y con una posición más alta en la cadena alimentaria, acumulan niveles elevados de metilmercurio.	Amenaza: Especies que queden fuera de comercialización por exposición o temor del consumidor.	Capacitar y educar al consumidor sobre la presencia de mercurio en peces y los límites definidos por FAO.

*Nota:* Elaboración propia.

**1.6. Entorno global.** Existe una preocupación mundial por aprovechar de forma sostenible los recursos marinos, debido a sus beneficios y su impacto positivo en el bienestar humano y la seguridad alimentaria mundial.

**Tabla 6***Análisis global del macroentorno*

<b>Factor</b>	<b>Fuente</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Desarrollo Sostenible para vida marina	FAO	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	Oportunidad: Visión positiva sobre el consumo de productos marinos.	Mostrar el emprendimiento como un actor que promueve y apoya el consumo de productos marinos por todos sus beneficios.
Diversidad de especies marinas	Produce	En términos globales, el 90 % de peces grandes depredadores del mundo ya se han agotado y el 29 % del total de especies de mar están sobreexplotadas por la pesca ilegal.	Amenaza: Disminución de la diversidad de consumo de especies marinas.	Ofrecer, diversas opciones de consumo de especies marinas.

*Nota:* Elaboración propia.

Cada uno de los factores de los entornos mencionados influyen de forma importante en las decisiones estratégicas a tomar para el desarrollo del plan de marketing de La Pesca. Es importante destacar factores como preferencias o hábitos de consumo de pescado de la sociedad ya que nos ayuda en el desarrollo y retroalimentación del perfil de nuestro público objetivo.

## **2. Análisis del Microentorno**

Según el Produce (2018), el consumo de pescado de las familias peruanas creció de forma sostenida los últimos cinco años, debido a la mayor preferencia de los consumidores a nivel nacional respecto de otras carnes y una mayor disponibilidad de recursos pesqueros destinados al consumo humano directo, principalmente de bonito, merluza y lisa, los cuales son ricos en proteínas.

Utilizaremos el análisis de las cinco fuerzas de Porter para entender la intensidad y rivalidad dentro de la industria de comercialización de productos marinos en el Perú. Ello, nos permitirá definir estrategias para ingresar y ser competitivos en el mercado.

**2.1. Evolución y características del sector.** El sector pesquero destina sus desembarques para el consumo humano indirecto (CHI) y consumo humano directo (CHD). Los referidos al CHI son destinados para la producción de harina de pescado y aceite de pescado, mientras que el de CHD se destina para la comercialización de pescado fresco, pescado congelado, curado y enlatado. En el 2017, el PBI Pesca alcanzó los S/ 1 705 millones, valor que representa un aumento de 4,7 % con relación al año anterior. El mayor desempeño del sector se explica por la presencia de condiciones oceanográficas favorables en nuestro litoral durante el primer semestre (Produce, 2017).

Del desembarque total de recursos hidrobiológicos marítimos y continentales del 2017, (4290.9 miles TM), 1081.5 miles de TM (25.2 %) fueron destinadas para el CHD y de esa cantidad se destinaron 429.2 miles de TM para el consumo de fresco, siendo el 39.7 % del total de desembarque del recurso hidrobiológico para el CHD (ver Apéndice A).

Según el Produce (2017), la venta de productos para el CHD creció en 1.6 %, mostrando un aporte significativo de 86.8 % del total de las ventas internas de productos pesqueros.

En la figura 1, podemos observar cómo se ha incrementado la cantidad destinada para la comercialización de pescado fresco en un 14.58 % desde el 2006 hasta el 2017, es decir, ha tenido un crecimiento promedio anual de 1.25 %

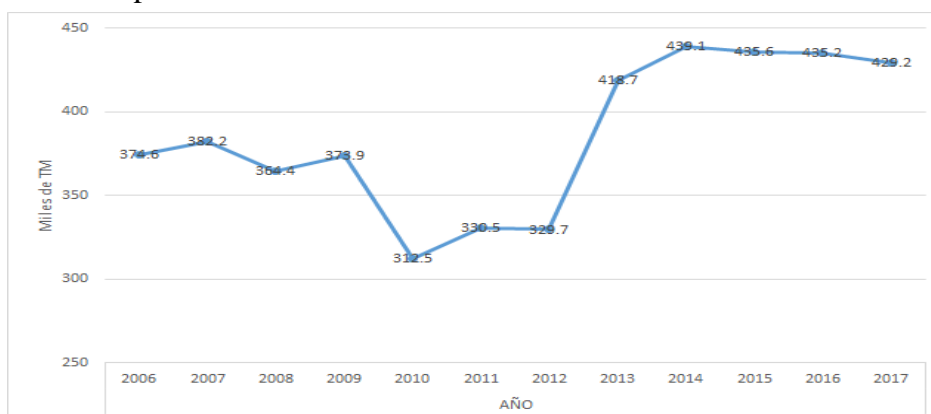


Figura 1. Desembarque pesquero destinado para la comercialización de pescado fresco 2006 - 2017 (miles TM).

Produce, 2017. Elaboración propia.

Respecto del consumo de pescado en los hogares, en el 2013, el 6,5 % del total de los gastos del hogar en alimentos se destinaba al consumo de pescado, mientras que en el 2017 llegó a 7 %; además el gasto familiar de pescado también experimentó un ligero incremento en el 2017. Cabe destacar que el consumo de pescado seguirá al alza, debido a su precio y accesibilidad. Esto permitirá que se consolide como el segundo producto preferido por los consumidores después del pollo (Produce, 2018b).

Así también, en el 2017, se obtuvo un consumo per cápita de 24.3 kilogramos por habitante. Según la utilización, se desagregó de la siguiente manera: 14 kg/habitante en fresco, 4.2 kg/habitante en enlatado, 5.5 kg/habitante en congelado y 0.6 kg/habitante en curado (Produce, 2017).

## **2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.**

**2.2.1. Poder de negociación de los clientes.** Se considera medio, ya que, si bien existe la oferta del producto en diversos lugares como el terminal pesquero y los mercados o supermercados, el formato que ofrece La Pesca es nuevo en el mercado. En la elección del consumidor/comprador prevalecen los factores de conocimiento previo del tipo de producto, además del uso de consumo (fritura, marinado, parrilla, al vapor, etc.).

Por otra parte, es posible que exista dificultad en reconocer productos hidrobiológicos de nivel *premium*. Sin embargo, algunos factores que utilizan para diferenciar la calidad del producto son textura, olor y color. Actualmente, el valor nutricional del pescado es conocido a nivel medio, pero se puede reforzar aun más.

Si se refiere a las conservas de pescado, Perú Retail (2019) menciona que la consultora Kantar indica:

[...] nueve de cada diez hogares adquieren conservas de pescado, esta categoría en el último año móvil (a marzo del 2019) tuvo una demanda en volumen 23,855 toneladas lo que representa S/ 543.6 millones en valor. Mientras que el consumo promedio de este producto ha sido de 5.1 kilos por hogar. (Perú Retail, 2019)

**2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.** Actualmente, existen 76,286 mil personas en el ámbito marítimo y continental que se dedican a la pesca artesanal en el Perú, de los cuales el 51 % se concentran en Piura, Ica y Áncash (Diario Gestión, 2019).

Debido a que los pescadores artesanales no cuentan con solvencia económica para su faena de pesca diaria, tienden a financiarse de terceros para poder comprar hielo, la alimentación de los miembros de la tripulación, el petróleo, entre otros gastos (capital de trabajo). Esta situación afecta toda la cadena de valor de la pesca artesanal, ya que si el intermediario financia la faena, lo más previsible es que ello implique que el resultado de la faena tenga que ser vendido a ese intermediario; por tanto, es probable que el precio del producto se defina sin que el pescador artesanal tenga poder de negociación (Elza, 2015).

Estos intermediarios, llamados también mayoristas, llevan los productos marinos a los terminales pesqueros (Ventanilla o Villa María del Triunfo) donde tienen demanda por parte de los minoristas, las amas de casa, los restaurantes y los supermercados. Ello les otorga un poder de negociación medio, ya que existen mayoristas ofreciendo diversos concentrados en el mismo terminal.

**2.2.3. Amenaza de nuevos competidores.** En la actualidad no existe una tienda especializada en venta de productos marinos frescos de calidad premium. Sin embargo, existen varias empresas que ofrecen productos marinos congelados, de toda calidad. Así también, la

venta de pescado fresco es fuerte en los terminales pesqueros (Villa María del Triunfo y el Callao).

Teniendo en cuenta que el público objetivo de los NSE A y B gustan de productos marinos de calidad, la oportunidad de negocio viene a ser atractiva, por lo que consideramos que la amenaza de nuevos entrantes tiene un grado medio.

**2.2.4. Amenaza de productos sustitutos.** El principal sustituto del pescado es la carne de pollo. El consumo de pescado entre los peruanos es aproximadamente de 16.5 kg per cápita al año. La ingesta de carne de pescado es prácticamente una tercera parte que la de pollo que llega a 42 kg anuales por persona (Diario La República, 2019).

Así también, según el informe presentado en marzo de 2019 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el grupo de restaurantes creció en 3.53 % en marzo, impulsado por los negocios de carnes y parrillas, comida rápida, chifas, restaurantes y comida japonesa.

Por lo expuesto, consideramos que la amenaza de productos sustitutos es alta.

**2.2.5. Rivalidad entre los competidores.** La venta interna de productos para el consumo humano directo se realiza principalmente en los mercados mayoristas de pescado de Lima que son Ventanilla y Villa María del Triunfo, así como en los diferentes puntos de desembarque, mercados modelo y mayoristas regionales, además de los supermercados que compran directamente a los mayoristas y pescadores artesanales o en los mismos mercados mayoristas (FAO, 2018).

En la actualidad, las personas que buscan productos marinos de calidad acuden tanto a supermercados como a mercados de su confianza. El interés de los supermercados en ofrecer productos de calidad es alto, por lo que la rivalidad entre los competidores es media.

**2.3. Conclusiones sobre el microentorno.** La mayor preferencia por el consumo de pescado en los últimos años también trae consigo la necesidad buscar la mejor opción para adquirir pescado comparando las alternativas que el mercado ofrece.

El crecimiento gasto en los hogares referentes al consumo de pescado viene creciendo, lo cual es una oportunidad para el sector y, por consiguiente, para la idea de negocio expuesto en el presente documento.

En la actualidad, el consumidor/comprador compara e indaga sobre la necesidad que requiera. El mercado ofrece opciones de comercialización de pescado fresco en establecimientos como mercados, supermercados y terminales. Sin embargo, una tienda especializada como la idea de negocio de la presente investigación cubre la necesidad del público objetivo al que va dirigido el mismo.

La preferencia por lo saludable también es importante en este análisis, ya que, como se mencionó anteriormente, la tendencia del consumidor por informarse y buscar lo mejor beneficia el incremento de consumo de pescado en los hogares peruanos.

### **3. Análisis Interno: La Empresa**

**3.1. Visión.** Ser la empresa número uno del Perú, especializada en la venta de productos marinos de calidad para los hogares peruanos.

**3.2. Misión.** Llevar los mejores productos marinos a la mesa de las familias peruanas, brindando calidad de nivel superior en la gran variedad de pescados y mariscos a ofrecer.

#### **3.3. Valores.**

- Profesionalidad: Colaboradores altamente capacitados que trabajan demostrando su alto grado de experiencia en cada una de sus funciones
- Exigencia: Enfocados en la calidad de servicio, esforzándose día a día en mejorar,

entendiendo y conociendo a los clientes para brindar la mejor atención de primer nivel

- Respeto: Valorando a cada uno de los integrantes del equipo de La Pesca, dándoles el mejor trato y reconociendo cada una de sus habilidades
- Compromiso: Con cada una de sus funciones, siendo constantes y manteniendo un alto nivel de responsabilidad con el trabajo realizado
- Honestidad: Mostrando transparencia con los clientes y colaboradores, con trato justo, respeto y profesionalismo

**3.4. Estructura organizacional.** A continuación, presentamos el organigrama de La Pesca:

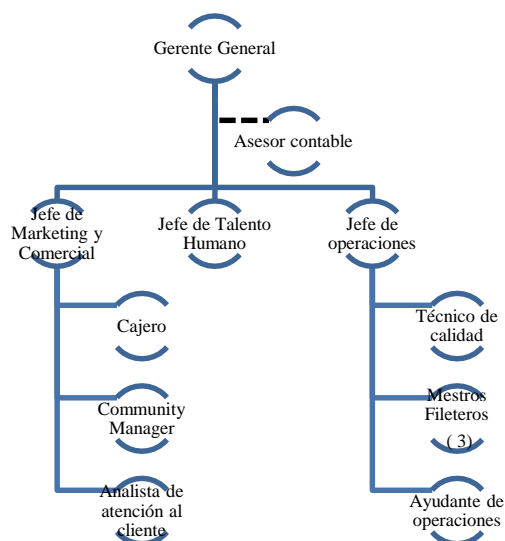


Figura 2. Organigrama. Elaboración propia.

El organigrama propuesto estructura al negocio de forma funcional y gráficamente se desarrolla de forma vertical. El objetivo de esta estructura de colaboradores busca que todas las áreas funcionen bajo un objetivo global y así desarrollar positivamente la productividad en el trabajo.

**3.5. Productos y servicios que se ofrece.** Se ofrece productos marinos frescos de calidad *premium*. De acuerdo con los criterios indicados por la FAO (ver Apéndice C), los productos a

ofrecer estarán en la fase 1. El personal estará capacitado para asesorar y responder dudas acerca de cualquier producto ofrecido y sus formas de uso para la cocina.

En la tabla 7 se pueden observar la lista de productos marinos como pescados, crustáceos, moluscos y moluscos bivalvos. La propuesta de valor se basa en la calidad *premium* y la variedad de productos marinos que se ofrecerá.

**Tabla 7**

*Lista de productos*

<b>Categoría</b>	<b>Producto marino</b>
<b>Pescados <i>premium</i></b>	Salmón
	Lenguado
	Corvina
	Chita
<b>Pescados básicos</b>	Atún
	Cabrilla
	Cachema
	Lengüeta
	Doncella
	Bonito
<b>Moluscos y mariscos</b>	Pulpo
	Conchas de abanico
	Mixtura
	Langostino
	Cangrejo

*Nota:* Elaboración propia.

**3.6. Análisis de la cadena de valor.** En referencia a la cadena de valor propuesta por Michael Porter, identificamos todas las maneras de crear valor para el cliente desagregando las actividades de la empresa e identificando mejor sus fortalezas y debilidades.

**Tabla 8**

*Cadena de valor*

<b>Actividades de soporte</b>	Infraestructura		Recursos Humanos		
	Desarrollo Tecnológico		Adquisiciones		
<b>Actividades principales</b>	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicios al cliente

*Nota:* Elaboración propia.

**3.6.1. Logística de entrada.** Dado que para la venta se requieren productos marinos frescos y de calidad, los proveedores directos serán los mayoristas, que compran directo a las embarcaciones pesqueras (artesanal). Se contará con un mínimo de tres proveedores para asegurar la calidad y mejores precios.

La elección del proveedor implicará una evaluación del producto ofrecido, el cual deberá cumplir los estándares mínimos definidos por el técnico de calidad.

**3.6.2. Operaciones.** Se garantizará la calidad de todos los productos ofrecidos, así como una exclusiva y efectiva atención al cliente como el principal valor agregado.

De forma periódica se evaluará la calidad de los productos a través de muestras certificadas por un externo.

**3.6.3. Logística de salida.** Dentro de las instalaciones de La Pesca se contará con una cadena de frío adecuada para el almacenamiento de los productos a ofrecer.

El personal encargado de la atención al cliente —en este caso son los maestros fileteros— contarán con un nivel alto de profesionalismo que permitirá dar soporte al cliente en su experiencia de compra, informando sobre los productos y la calidad de los mismos. Asimismo, este personal estará capacitado para poder resolver cualquier inquietud o duda, y entregar el producto en la presentación que el cliente elija (entero, fileteado o medallones).

**3.6.4. Marketing y ventas.** Las campañas de posicionamiento y promoción se realizarán a través de redes sociales y la página web. Con el soporte del community manager se monitorizará la marca de la empresa y se publicará contenido de calidad que ayude a llegar al cliente final con un mensaje concreto y con información de interés del público objetivo.

Las ventas se realizarán de forma presencial en la tienda y se atenderán consultas vía telefónica.

**3.6.5. Servicio al cliente.** La atención oportuna, personalizada y con información adecuada serán primordiales. Los maestros fileteros son cruciales en este proceso, ya que son ellos quienes tienen el contacto directo con el cliente.

Además, se contará con una persona encargada de la supervisión de la atención al cliente, observando y controlando el servicio brindado en punto de venta.

Se medirá la satisfacción del cliente a través de sondeos en las redes sociales y encuestas en el punto de venta.

**3.6.6. Infraestructura.** El negocio contará con una tienda física la cual tendrá las siguientes áreas:

- Un área principal de exposición del producto, venta y despacho
- Un área de almacén de productos que conserve la cadena de frío
- Servicios higiénicos
- Área administrativa

**3.6.7. Tecnología.** Como parte de los cuidados de los productos a ofrecer, se utilizará una máquina productora de hielo en escamas, la cual se utilizará para cubrir el pescado sin dañarlo y se contará con cámaras frigoríficas que permitirán almacenar y conservar la cadena de frío.

Además, el técnico de calidad empleará un termómetro de alimentos para llevar un control de los productos.

**3.6.8. Abastecimiento.** La materia prima será adquirida a través de los terminales pesqueros. La sede principal de adquisición será el terminal de Villa María del Triunfo.

El transporte de la mercadería desde el terminal hasta el local del negocio se realizará con un tercero, el cual contará con todas las medidas y regulaciones de calidad necesarias para el transporte óptimo de los productos.

**3.6.9. Investigación y desarrollo.** La empresa contará con el paquete de G Suite, servicio que proporciona varios productos de Google con un nombre de dominio personalizado. Este paquete de productos funcionará muy bien desde la computadora, teléfono o *tablet*.

Este paquete permitirá a la empresa optimizar el trabajo colaborativo y ser más eficaces.

## **4. Matriz FODA**

### **4.1. Fortalezas.**

- Formato único en el mercado
- Productos de calidad garantizada y certificada
- Infraestructura que garantiza la calidad del producto
- Personal en capacitación constante
- Ingeniero pesquero como parte del equipo de planeación estratégica

### **4.2. Oportunidades.**

- El Gobierno promueve el consumo del pescado a través de diversos proyectos a nivel nacional.
- Según la FAO, la tasa de crecimiento aproximada anual de consumo de pescado comestible es de 1.5 % año. Variedad de productos marinos comercializables.
- Según la FAO, la contribución del pescado en la dieta es importante con respecto a proteínas animales de alta calidad.

### **4.3. Amenazas.**

- Fenómenos climáticos.
- El Produce menciona que en algunos periodos de tiempo el Estado peruano prohíbe la comercialización de algunas especies hidrobiológicas con el fin de tener una pesca sostenible.

- Según el reporte presentado por “A comer pescado” en el 2015, el 81 % de la población peruana consume en mercados mayoristas.

#### **4.4. Debilidades.**

- No se tiene experiencia por ser un concepto nuevo de negocio
- Modelo de negocio con costos altos
- Ingresos de inversión limitados

### **5. Análisis Situacional**

Tras la evaluación del macroentorno y el microentorno se puede apreciar un escenario favorable para el negocio.

El crecimiento del consumo de pescado en el Perú y la tendencia a llevar un estilo de vida más saludable propician que la propuesta que presenta La Pesca sea atractiva.

Asimismo, el interés del gobierno por el sector pesquero y su búsqueda por incrementar el consumo del pescado a través de diversas iniciativas propuestas por el Produce favorece también el desarrollo de La Pesca.

## Capítulo III. Investigación de Mercados

### 1. Objetivos Primarios y Secundarios de la Investigación de Mercado

**Tabla 9**

*Objetivos primarios y secundarios de la investigación de mercado*

Objetivos primarios	Objetivos secundarios
- Conocer la industria	- Determinar los agentes de la cadena de valor de la comercialización de pescado - Investigar la comercialización de productos marinos - Investigar la estacionalidad de productos pesqueros - Identificar las normas pesqueras que regulan la comercialización de productos marinos - Determinar la rentabilidad económica y financiera de la inversión para una pescadería - Determinar la tecnología productiva óptima para el proyecto
- Conocer a mi cliente / consumidor	- Determinar los distritos donde se ubica el público objetivo. - Determinar las preferencias de categorías de productos marinos - Investigar el motivo de compra de productos marinos - Investigar la percepción de precio y calidad del cliente. - Evaluar la oferta de consumo de productos marinos
- Validar la propuesta de valor	- Identificar lo que el público objetivo valora en su decisión de compra (precio, calidad, valor nutricional). - Determinar el precio de venta - Determinar el monto de inversión y costo para el proyecto - Determinar el precio de compra
- Estimar la demanda	- Calcular los potenciales clientes - Determinar el consumo de pescado per cápita de nuestro público objetivo. - Evaluar la demanda de productos marinos - Analizar el comportamiento del proyecto en los diferentes escenarios y determinar la sensibilidad.

*Nota:* Elaboración propia.

### 2. Fuentes Primarias de la Investigación

**2.1. Observación etnográfica.** La observación etnográfica realizada tiene los siguientes objetivos:

- Descubrir los factores en los que se pueden mejorar para brindar un mejor servicio
- Identificar los atributos clave considerados y utilizados en la elección del establecimiento
- Descubrir los factores que influyen en la decisión de compra del cliente

### ***2.1.1. Supermercados.***

#### *2.1.1.1. Tottus (Begonias - San Isidro).*

- El área de ventas de pescado no tiene mucho tránsito de personas. La vitrina ofrece pescados frescos y congelados. Se detallan los precios y nombres de cada producto. Esta sección de venta de pescados se encuentra junto a la sección de carnes.
- En unas congeladoras ubicadas en el pasillo se encuentran los pescados congelados envasados o sellados al vacío.
- Una sola persona atiende los requerimientos de carnes y de pescados.
- Al llegar al mostrador, el cliente inicialmente revisa la variedad. En caso de no encontrar lo que busca, consulta a la persona encargada de esa sección. El personal de Tottus atiende las consultas amablemente; sin embargo, sus respuestas son limitadas y concisas: “No contamos con ese pescado”; “se nos ha acabado”; “tenemos solo lo que hay en vitrina”, etc.
- Otro factor que se observó es el precio. En vitrina está detallado el precio por kilo de los pescados que se ofrecen. El cliente revisa y compara uno con otro.
- Un factor observado es la necesidad de una persona encargada solo de la atención de la sección de pescados. El cliente tiene que desplazarse hasta la sección de carnes para poder consultar sobre pescados.

#### *2.1.1.2. Plaza Vea (Canaval y Moreyra - San Isidro).*

- En este local solo venden pescados congelados y los tienen en una congeladora.
- No se encontraron pescados frescos a ofrecer.
- El espacio es bastante pequeño en comparación con el de carnes.
- El cliente no tiene muchas opciones.

- El cliente interesado revisa solo precios y variedad, ya que todo está envasado o sellado al vacío.
- La sección de pescados se encuentra junto a la de carnes.
- Hay mayor cantidad de clientes revisando esta sección en las mañanas.
- Se ven letreros con la siguiente información: “Mar Pez, martes de pescado, campaña del Produce. Nos sumamos a esta campaña para aumentar el consumo responsable de pescado e impulsar una cultura de alimentación saludable”.
- El personal de Plaza Vea ronda por la sección de carnes para absolver dudas de los clientes.
- No hay un personal fijo en la sección de pescados.
- Algunos clientes revisan su celular al llegar a la sección de pescados (la mayoría son hombres).

#### *2.1.1.3. Wong (Dos de Mayo, San Isidro).*

- La sección de venta de pescados de este local es bastante amplia.
- Hay una persona encargada exclusivamente de esta sección.
- El cliente realiza consultas y son respondidas con claridad.
- El encargado brinda sugerencias de acuerdo al requerimiento del cliente.
- Se vende pescado fresco de 8:30 a.m. a 7:30 p.m. todos los días.
- Hay también una sección de pescados congelados o envasados al vacío.
- La sección de ventas de pescados está situada entre las carnes y las verduras.
- Hay afluencia de personas. Influye que las verduras estén cerca de esta sección.
- El cliente revisa la variedad y los precios.

- Cuando el encargado se da cuenta de que un cliente llega a esta sección está atento para poder atender sus consultas o entregar algún pedido.
- Algunos clientes pasan por esta sección dando una mirada, se van y luego regresan a concretar la compra.

#### *2.1.1.4. Vivanda (Dos de Mayo – San Isidro).*

- El área de pescados y mariscos se encuentra en un espacio pequeño junto a la sección de carnes.
- El área es poco concurrida. Está ubicada en una esquina.
- Muy pocos clientes llegan a esa sección.
- El cliente revisa con más frecuencia la vitrina de congelados que está en el pasillo.
- El cliente revisa las opciones que Vivanda ofrece. Variedad y precios.
- El cliente no se detiene a ver detalles.
- No hay personal de Vivanda permanente en la sección de pescados.
- Cuando algunos clientes tienen dudas consultan a la persona ubicada en la sección de carnes.
- Algunos clientes pasan y luego regresan a mirar nuevamente la variedad y precios de los pescados.

#### *2.1.1.5. Gour Meat (Miraflores).*

- Es una tienda especializada en la venta de carnes premium.
- Está ubicada en una esquina de la avenida La Mar.
- Es posible comprar carne cruda y también elegir el corte de carne que uno desea poner a la parrilla.

- La visita se hizo al empezar la noche y ya había mesas reservadas y comensales solicitando el servicio de parrilla.
- El personal está capacitado para absolver dudas sobre la carne, procedencia y cortes. Así también sobre vino.
- En la tienda es posible encontrar implementos para parrilla, vinos, cervezas y también algunos productos marinos congelados.

**2.2. Focus groups.** Se realizaron dos *focus groups*. El primero estuvo compuesto por 3 hombres y 3 mujeres de edades en el rango de 32 a 49 años. El segundo grupo estuvo compuesto por 1 hombre y 5 mujeres de edades en el rango de 29 a 42 años.

Dentro de los hallazgos se resalta que varios de los que participaron coincidieron en que los productos marinos tienen el atributo de ser ricos, nutritivos y fáciles de cocinar, pero por desconocimiento acerca de la calidad del pescado prefieren comprar en supermercados. Mencionaron también que los productos marinos son de costo alto pero necesarios en la alimentación.

Con respecto a los tipos de pescado, prefieren elegir los productos de temporada. Sin embargo, algunos no saben reconocer varios tipos de pescado que ofrece el mercado.

**2.3. Entrevistas a expertos.** Se realizaron entrevistas a cinco expertos (ingenieros pesqueros, bióloga, vendedor de pescado) y se encontraron los siguientes hallazgos:

### **Tabla 10**

#### *Resultados de entrevistas a expertos*

---

<b>Sobre el mercado/negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El sector A y B está dispuesto a pagar un buen precio por un pescado de buena calidad</li> <li>● Una tienda de pescado tiene que tener variedad de productos marinos como: conservas, congelados, fresco, ahumados, seco - salado, marinados</li> <li>● El principal problema es la poca vida útil del pescado fresco, conseguir alianzas estratégicas con pescadores artesanales</li> <li>● La tienda tiene que estar bien surtida de productos de buena calidad</li> </ul>
---------------------------------	---

---

---

<b>Sobre el plan de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miraflores es un buen lugar para iniciar</li> <li>• El número de personal debe ser acorde al tamaño de la tienda, pero lo que sí se debe tener en consideración es que los que venden pescado deben tener noción de cocina de estos productos marinos para que puedan dar sugerencias</li> <li>• La tienda debe contar un equipo de frío</li> <li>• La tienda debería ofrecer servicios adicionales los fines de semana como degustación de productos o una barra para degustar</li> </ul>
<b>Sobre el consumidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los consumidores de pescado valoran más la frescura del pescado.</li> <li>• Los mercados y supermercados se abastecen comprando en los terminales pesqueros (Villa el Salvador y el Callao)</li> <li>• No hay alianzas estratégicas con pescadores artesanales para abastecer supermercados</li> </ul>

---

*Nota:* Elaboración propia.

**2.4. Encuestas.** La encuesta se aplicó en formato *online* (ver detalle en el Apéndice F).

## Tabla 11

### *Hallazgos más importantes*

---

<b>Hallazgos</b>
Del total de los encuestados el 79 % corresponden a mujeres.
Del público objetivo, el 86 % afirma comprar pescado y/o marisco para preparar en casa.
Respecto a la frecuencia de compra, el 89 % de los compradores de productos marinos refieren comprar más de 2 veces al mes.
Un 53 % de compradores de pescado prefiere hacer su compra en supermercados, mientras que un 42 % indica preferir comprar en el mercado.
El 58 % de encuestados indican que SÍ comprarían en una tienda especializada como La Pesca y un 40 % de encuestados indican que TAL VEZ.
El 69 % de encuestados indican que invertirían entre S/ 50 a S/ 100, cada vez que asistan a la tienda. Y el 55 % refieren que asistirían al menos una vez a la semana.
Respecto a la preferencia de la ubicación de la tienda se evidenció que hay un interés porque sea en el mismo distrito de domicilio, o al menos un distrito cercano. Dado que la mayor cantidad de encuestados provienen de Miraflores y de distritos aledaños a este, se optó por elegir este distrito, además para reforzar la idea de servicio <i>premium</i> .
Los atributos de compra valorados como Muy importantes fueron: frescura y calidad. Mientras que precio y variedad fueron valorados como importantes.
Los encuestados consideraron que es relevante recibir información sobre: el origen de los productos marinos (31 %), sobre la preparación de los mismos (24 %) y sobre los beneficios nutritivos (16 %)
Un 82 % de encuestados resaltó a las redes sociales como el medio por el cual quisieran recibir información de La Pesca.

---

*Nota:* Elaboración propia.

### 3. Estimación de la Demanda

Para la estimación de la demanda del primer año, se considera como mercado potencial la cifra de población con los siguientes criterios de segmentación: hombres y mujeres de 26 a 55 años de los NSE A/B de Lima Metropolitana, los distritos correspondientes serían Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina y Santiago de Surco.

Se considerarán para el cálculo las siguientes variables: la disposición (porcentaje de personas que sí tomaría el servicio o tal vez lo tomaría), precio (porcentaje de personas que sí pagaría por los productos o tal vez lo pagaría), la frecuencia y el ticket promedio. Estos valores fueron obtenidos de los resultados de las encuestas realizadas a las personas de los distritos de los NSE A/B.

Con cifras de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] (2018) podemos obtener un mercado potencial de 459,519 hogares.

**Tabla 12**

*Estimación de mercado potencial*

<b>Criterio de segmentación</b>	<b>%</b>	<b>Cifra</b>	<b>Fuente</b>
Hogares en Lima Metropolitana		2,719,949	Apeim 2018
NSE A	4.70 %	127,838	Apeim 2018
NSE A que vive en la Zona 6	19.80 %	25,312	Apeim 2018
NSE B	23.20 %	631,028	Apeim 2018
NSE B que vive en la Zona 6	15.40 %	97,178	Apeim 2018
<b>Total NSE A y B que viven en Zona 6</b>		<b>122,490</b>	
NSE A	4.70 %	127,838	Apeim 2018
NSE A que vive en la Zona 7	34.60 %	44,232	Apeim 2018
NSE B	23.20 %	631,028	Apeim 2018
NSE B que vive en la Zona 7	46.40 %	292,797	Apeim 2018
<b>Total NSE A y B que viven en Zona 7</b>		<b>337,029</b>	
<b>Total NSE A y B en Zonas 6 y 7</b>		<b>459,519</b>	Universo

*Nota:* Elaboración propia.

Basado en el estilo de vida de las personas, dato obtenido de las encuestas realizadas, se puede saber que el 78.1 % del mercado potencial se convertirá en el mercado disponible. Esto representa 358,884 hogares.

A partir del mercado disponible, se ha calculado el mercado objetivo al que se llegará, basado en la disposición de compra de este nuevo producto. Se consideró el porcentaje de las encuestas realizadas, para calcular el porcentaje que estaría dispuesto a comprar el producto (54.5 %). Del porcentaje que definitivamente lo compraría, se toma un 80 % y solo un 50 % del que tal vez lo compraría. Esto representa 235,428 hogares dispuestos a adquirir el producto. Pero solo un 13 % de estos hogares estaría dispuesto a adquirirlo a S/ 100, lo que nos da un mercado objetivo de 31,077 hogares.

Según la entrevista a los expertos, para el primer mes se estima llegar a un alcance aproximado de 3,108 hogares del público objetivo del NSE A/B. Esto representa un 10 % de grado de exposición de la marca.

Sobre la base de la teoría de Rogers, teniendo en cuenta un 16 % (que considera 13.5 % de *early adopters* y 2.5 % de *innovators*), tendríamos aproximadamente 497 hogares que adquirirían el producto en el primer mes.

### Tabla 13

#### *Estimación de mercado objetivo*

<b>Criterio de segmentación</b>	<b>%</b>	<b>Cifra</b>	<b>Fuente</b>
Estilo de Vida: ¿compra usted pescado?	78 %	358,884	Encuesta
Disposición de comprar en nuestra tienda	sí (54.5 %)	156,474	Encuesta
	tal vez (44 %)	78,955	Encuesta
<b>Total</b>		<b>235,428</b>	
Dispuesto a pagar el precio	13 %	31,077	Encuesta
Grado de exposición de marketing	10 %	<b>3,108</b>	Expertos
Early adopters (16 %) (personas)	16 %	<b>497</b>	Rogers, 1962

*Nota:* Elaboración propia.

Teniendo en cuenta un escenario conservador, consideramos que el *ticket* promedio es de S/ 105 por cada compra, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizada, donde a la pregunta ¿cuál sería el *ticket* promedio que usted compraría cada vez que vaya a La Pesca? El 69.5 % indica de S/ 50 a S/ 100; y el 27.4 %, de S/ 101 a S/ 150.

Por otro lado, para estimar la frecuencia de compra, realizamos la ponderación de las respuestas a la pregunta ¿con qué frecuencia compra pescado para comer en casa? El resultado es 4.32.

#### **Tabla 14**

##### *Estimación de venta mensual*

<b>Criterio de segmentación</b>	<b>Cifra</b>	<b>Fuente</b>
Frecuencia de compra al mes (cantidad de compras)	<b>4.32</b>	Encuestas
<b>Total de compras al mes (cantidad de compras)</b>	<b>2,148</b>	
Ticket promedio por compra	S/ 105.00	Encuestas
<b>Total ventas al mes</b>	<b>S/ 225,586</b>	
<b>Ticket promedio de venta al mes</b>	<b>S/ 454</b>	

*Nota:* Elaboración propia.

Se considerará el factor estacionalidad en el proyecto, de acuerdo con los valores referidos en las entrevistas a los expertos (ingeniero Paul Chapañan Coronado, comprador de pescado de Tottus). Según la tabla 15, en los meses de enero a marzo hay un incremento de venta de pescado y en el mes de abril, que es por lo general cuando se celebra la Semana Santa, hay un mayor aumento en las ventas. Luego, en los meses siguientes se estabiliza hasta septiembre; a partir de octubre hasta diciembre disminuye la venta. Cabe resaltar que diciembre es el mes con la menor cantidad de ventas, debido a que se celebran las fiestas navideñas y aumenta el consumo de carnes de aves, porcinos y res.

**Tabla 15***Estacionalidad de venta de pescado*

Mes	% Estacionalidad	Factor Estacionalidad
Enero	11.67 %	1.4
febrero	11.67 %	1.4
Marzo	11.67 %	1.4
Abril	14.17 %	1.7
Mayo	6.92 %	0.83
Junio	6.92 %	0.83
Julio	6.92 %	0.83
Agosto	6.92 %	0.83
setiembre	6.92 %	0.83
octubre	6.67 %	0.8
noviembre	5.42 %	0.65
diciembre	4.17 %	0.5
	100.00 %	12

*Nota:* Elaboración propia.

#### 4. Conclusiones

- El hábito de consumo de pescado es una oportunidad para el proyecto, debido a que está en crecimiento.
- No existe una marca posicionada en el mercado.
- La empresa Pesco sería nuestro competidor directo ya que ellos comercializan productos marinos frescos y congelados.
- En cuanto a la competencia indirecta, tenemos a los supermercados que están ubicados en todos los distritos donde se encuentra el público objetivo.
- La estrategia de diferenciación que plantea La Pesca propone un valor agregado de calidad *premium* de sus productos y tener más variedad que sus competidores directos e indirectos. Esto es atractivo para nuestro público objetivo.
- La Semana Santa es la época del año de mayor consumo de pescado en comparación con los demás meses del año.

## Capítulo IV. Planeamiento Estratégico

### 1. Definición de los Objetivos de Marketing

El principal objetivo de marketing del negocio La Pesca es el poder crear y captar valor en el público objetivo. Los objetivos estratégicos desarrollados en este proyecto se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 16**

*Objetivos estratégicos*

	Objetivos estratégicos	Estrategias	Indicador
I.	Incrementar las ventas en 8 % para el segundo año	Optimizar publicidad online a través de redes sociales y página web	Valor de inversión en publicidad
II.	Incrementar la confianza del cliente en el negocio en 40 % a partir del 3Q	Realizar activaciones que promuevan el consumo de productos marinos Crear el programa de fidelización " Club La Pesca"	N° de activaciones realizadas N° de afiliados
III.	Posicionar la marca como la primera opción en productos marinos de calidad	Mejorar la experiencia de compra en el local	N° de clientes satisfechos

*Nota:* Elaboración propia.

### 2. Estrategias Genéricas y de Crecimiento

**2.1. Estrategias genéricas.** Michael Porter propone tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Nosotros basaremos la propuesta de negocio en dos de estas:

- **Diferenciación:** La Pesca destacará por el nivel de servicios y calidad de productos que ofrecerá a su público objetivo.
- **Enfoque:** El negocio está enfocado en poder llegar a hogares que consuman pescado y busquen variedad de esta categoría de productos de primer nivel. Como mencionamos en el capítulo anterior, el local estará ubicado en un distrito y zona estratégica de fácil acceso al target del negocio.

**2.2. Estrategias de crecimiento.** La Matriz de Ansoff es una herramienta importante que nos ayuda a determinar la dirección estratégica de crecimiento del negocio, relacionando los productos a ofrecer con los mercados.

Las estrategias de crecimiento basadas en la matriz de Ansoff que usará La Pesca son las siguientes:

- Estrategia de desarrollo de nuevos productos: El formato de negocio que ofrece La Pesca es innovador. La necesidad de poder conseguir productos marinos de calidad para el público objetivo establecido hace que el lanzamiento de este negocio sea atractivo.
- Estrategia de diversificación: Esta estrategia va de la mano con uno de los objetivos del negocio que es ofrecer una variedad de productos a los clientes. Se ofrecerá no solo los tipos de pescados y mariscos más vendidos, sino que también innovaremos ofreciendo alternativas interesantes de pescados de alta calidad que no son muy conocidos. Para ello se contará con el apoyo de los vendedores altamente capacitados, activaciones que ayuden al cliente a conocer más de productos de calidad y las variedades que existen.

### 3. Estrategia de Segmentación de Mercados

Para poder definir la estrategia a utilizar, identificamos el público objetivo determinando ciertas variables, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 17**

*Variables de segmentación*

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>
Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hombre y mujeres de 26 a 55 años</li> <li>● Hogares con ingresos promedios superiores a seis mil soles</li> </ul>
Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lima 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel</li> <li>● Lima 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina</li> </ul>

---

Conductual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumen productos marinos, principalmente pescado fresco, de forma semanal.</li> <li>• Suelen confiar en los productos que ofrecen los supermercados de su preferencia.</li> <li>• El precio no necesariamente es un decisor de compra.</li> <li>• Valorán la experiencia de compra.</li> </ul>
------------	---

Psicográfica • Dentro de sus motivaciones está el llevar una vida saludable en sus hogares.

*Nota:* Elaboración propia.

---

Sobre la base de las variables antes señaladas, La Pesca utilizará una estrategia de segmentación concentrada, la cual se enfoca en un solo segmento de mercado dirigiendo sus esfuerzos y adaptándose a las necesidades de este. Esta estrategia de segmentación permitirá conocer mejor al público objetivo ofreciéndole lo que realmente necesita y aminorando el riesgo ante cambios de necesidades o gustos.

#### **4. Estrategia de Posicionamiento**

El negocio busca posicionarse como la marca número uno en ofrecer diversos productos marinos de calidad para el consumo en el hogar.

La estrategia de posicionamiento se realizará sobre la base de la calidad considerando los siguientes puntos:

- Ofrecer productos marinos con garantía certificada.
- Enfatizar el cuidado en todo el proceso logístico (limpieza, cadena de frío adecuada, personal capacitado, cumplir buenas prácticas de manufactura y almacenamiento).
- El personal de servicio al cliente estará altamente capacitado y brindará soporte continuo en el proceso de compra del público objetivo.
- Se realizará sondeos periódicos de las necesidades del público objetivo para estar siempre enfocados en sus requerimientos.
- Ubicación estratégica y de fácil acceso.

## 5. Estrategia de *Targeting*

Para poder lograr una correcta segmentación de mercado, La Pesca aplica los cinco criterios fundamentales definidos por Phillip Kotler y Kevin Lane Keller:

- Medible: Se medirá el tamaño del público objetivo, el poder de compra y sus características.
- Sustancial: Se considerará un segmento que guste consumir productos marinos, principalmente pescado fresco, que busque productos de calidad y que viva en los distritos de Lima 6 o Lima 7.
- Accesible: Es viable llegar al público objetivo definido.
- Diferenciable: El segmento del negocio responde de manera específica a diferentes elementos de nuestra mezcla de marketing.
- Procesable: La Pesca formulará estrategias eficaces para atender y atraer al público específico.

Entonces, una vez presentado el segmento en el cual enfocaremos los esfuerzos del negocio, planteamos las siguientes estrategias de *targeting*:

- Conectar con el cliente: Ofrecer al cliente lo que necesita, manteniéndose siempre actualizados sobre los requerimientos de compra del rubro del negocio recabando *feedback* en punto de venta y con encuestas cortas a realizarse periódicamente.
- Asegurar la calidad de productos y servicio a ofrecer: Mantenimiento constante de la cadena de frío en todo el proceso logístico desde la recepción del producto hasta la entrega al consumidor final contando con personal altamente calificado que certifique la calidad del producto en todo momento. Capacitación constante al personal de atención al cliente, que representará al negocio en todo momento.

- Enfocar los mensajes de comunicación a un estilo de vida saludable: Se informará sobre los beneficios nutricionales de los pescados y mariscos a ofrecer.

## 6. Estrategia Competitiva

La Pesca, al ser una propuesta nueva enfocada en un público objetivo específico, buscará como estrategia competitiva romper el statu quo del mercado en el que el consumidor busca pescados y mariscos dentro de un establecimiento de venta general de productos como puede ser un mercado o supermercado. Se buscará cambiar una forma de pensamiento generalizada que no satisface adecuadamente las necesidades de los consumidores. El negocio ofrecerá variedad de productos marinos de calidad en un establecimiento exclusivo y especializado en este tipo de productos. Adicionalmente, la ubicación del local será de fácil acceso y céntrico para gran parte del público objetivo.

## 7. Estrategia de marca

**7.1. Marca: La Pesca.** El logo de La Pesca será el siguiente:



*Figura 3.* Logo de La Pesca. Elaboración propia.

Se usaron los derivados del color azul como base de las letras para provocar la sensación de tranquilidad y confianza en los productos. La frescura también está relacionada con este color y con la intención de forma de olas. Las letras del logo son negras, pues se quiere representar a una marca elegante y con estatus.

El personal contará con un uniforme, según el lugar de trabajo, que muestre el logo de la empresa para identificarse apropiadamente.



Figura 4. Uniforme del personal de La Pesca. Elaboración propia.

La promoción de la marca también será visible en el empaque en que se entregará los productos a los compradores.



Figura 5. Empaque. Elaboración propia.

**7.2. Estrategia.** La marca es atractiva porque ofrece productos marinos y frescura, que son relacionados con productos del día.

Además, aspiran a ser identificados como una marca *premium*, por ello los denominadores comunes serán la calidad y singularidad, pues los compradores “deben sentir que lo que están obteniendo es verdaderamente especial” (Keller Kotler, 2012).

Las estrategias de marca a desarrollar serán las siguientes:

- Posicionar la marca en la mente del consumidor: Lograr ser los primeros en la mente del público objetivo cuando requiera productos marinos de calidad.
- Vincular el marketing interno y externo: Los esfuerzos de branding internos y externos deben ser congruentes.
- Crear capital de marca (valor agregado a los productos por parte del consumidor):

Vinculando la misma con información almacenada en la memoria del consumidor, siendo así capaces de transmitir un mensaje con significado.

- Monitorear el desempeño de la marca: A través de sondeos periódicos y el *feedback* del personal de servicio al cliente se monitorea el significado y la conexión que tiene el público objetivo con la marca.

**7.3. Una marca socialmente responsable.** La Pesca quiere dejar una huella positiva en la sociedad. Por ello, cumpliendo la legislación que regula el uso de plástico, se utilizarán bolsas biodegradables para el empaque primario de los productos y una bolsa de papel con *branding* de la marca que provenga de fuentes sustentables. Asimismo, se capacitará al personal sobre el consumo responsable del agua y se utilizará iluminación led para el ahorro de energía.

## **8. Estrategia de Clientes**

La Pesca es un negocio que estará enfocado en el cliente; es decir, todas las estrategias estarán enfocadas en el público objetivo. Por ello, se trabajará en las siguientes estrategias:

- Mantener la calidad de servicio al cliente: A través de capacitación constante a los colaboradores, estableciendo pautas de atención al cliente y recibiendo siempre el *feedback* para la respectiva retroalimentación de procesos.
- Comunicar de forma clara y concisa los mensajes del negocio: Mensajes internos y externos siempre congruencia, los cuales estarán alineados al objetivo del negocio.
- Hacer que la experiencia de compra sea extraordinaria: Se trabajará para que el momento de la compra se recuerde de forma positiva y que la percepción de la marca y los productos sea la deseada.
- Lograr fidelizar a los clientes: Conectando con los clientes habituales, recibiendo sugerencias y adaptándose a sus necesidades.

## Capítulo V. Tácticas de Marketing

### 1. Estrategia de Producto

Como se mencionó anteriormente, se busca relacionar La Pesca con productos marinos frescos y de calidad.

**1.1. Propuesta de valor.** Tienda especializada en la comercialización de productos marinos, frescos y de calidad *premium* con una experiencia en tienda excepcional.

#### 1.2. Niveles de producto.

**1.2.1. Beneficio básico.** Los terminales pesqueros son grandes centros de acopio de especies marinas de la selva, sierra y costa, donde se puede conseguir productos desde precios muy bajos hasta precios altos, pero sin calidad garantizada. Se vende el producto entero. No existe valor agregado por parte de ellos; entregan el pescado tal como lo reciben y existe un cobro extra por filetear.

**1.2.2. Producto genérico.** Son representados por los vendedores minoristas. Ellos no ofrecen variedades de productos marinos, sino pescados populares (a bajo precio), que puedan llenar la olla familiar; ofrecen el servicio de fileteado sin ningún costo.

**1.2.3. Producto esperado.** Se puede esperar productos marinos con una mejor calidad, mas no se tiene evidencia que lo respalde y se cuenta con un servicio estándar en los supermercados.

**1.2.4 Producto mejorado.** Existen supermercados para los niveles socioeconómicos A y B, como Wong y Vivanda, que ofrecen un mejor servicio de compra que los demás supermercados, aunque no son especialistas en productos marinos.

**1.2.5. Producto potencial.** Son especialistas en productos marinos y ofrecen una experiencia de compra única. Además, cuentan con una diversidad de productos marinos de calidad *premium*.

## 2. Clasificación

**2.1. Servicios.** Se ofrecerá el servicio de comercialización de productos marinos de calidad *premium*, brindando una experiencia de compra de primer nivel basada en la atención de personal altamente capacitado, que podrá guiar el proceso de elección del producto de acuerdo con lo requerido por el público objetivo.

Los productos marinos ofrecidos contarán con la certificación de calidad requerida que garantice todos los cuidados necesarios en los procesos de toda la cadena de valor.

## 3. Características/Diferenciación/Diseño

**Tabla 18**

*Características/Diferenciación/Diseño*

Características	Diferenciación	Diseño
Tienda especializada en la venta de productos marinos frescos y de calidad.	Personal capacitado (atento, amigable y paciente) y que asesora al cliente. Productos marinos seleccionados de calidad y garantía certificada.	Lugar ambientado y decorado en el tema marino. Estilo minimalista. Look premium.
Brinda una experiencia de compra al usuario.	Experiencia en tienda excepcional con degustaciones y preparación de platillos en base a productos marinos de temporada.	Detalles que destacarán: limpieza del ambiente y uniformes, olor agradable y fresco.

*Nota:* Elaboración propia.

## 4. Estrategia de Precios

Según el análisis de precios de los supermercados (Tottus, Vivanda y Wong), ellos aplican un margen promedio de ganancia de 20 % a 30 % con respecto al precio del pescado en el terminal pesquero de Villa María del Triunfo.

Para este proyecto se adoptará un porcentaje promedio de 50 % en algunos productos y en las especies que son más económicas se le añadirá un precio del 100 % de su valor obtenido por el proveedor, con esta estrategia se fijarán precios elevados considerando que el perfil del público objetivo no considera el precio como un factor de decisión de compra.

Como mencionamos anteriormente, los productos de La Pesca se dividen en tres categorías: *premium*, básicos y moluscos y mariscos. En la Figura 6 se puede ver el *price brand ladder* de categoría de pescado *premium*. Se debe tener en cuenta que los supermercados que se han tomado en consideración pertenecen a los distritos de Lima 7. Además, se observó que los supermercados Wong, Plaza Veá, Metro y Tottus no tienen gran variedad. Ellos cuentan con pescados de categoría *premium* como el salmón, el lenguado, la corvina y la chita.

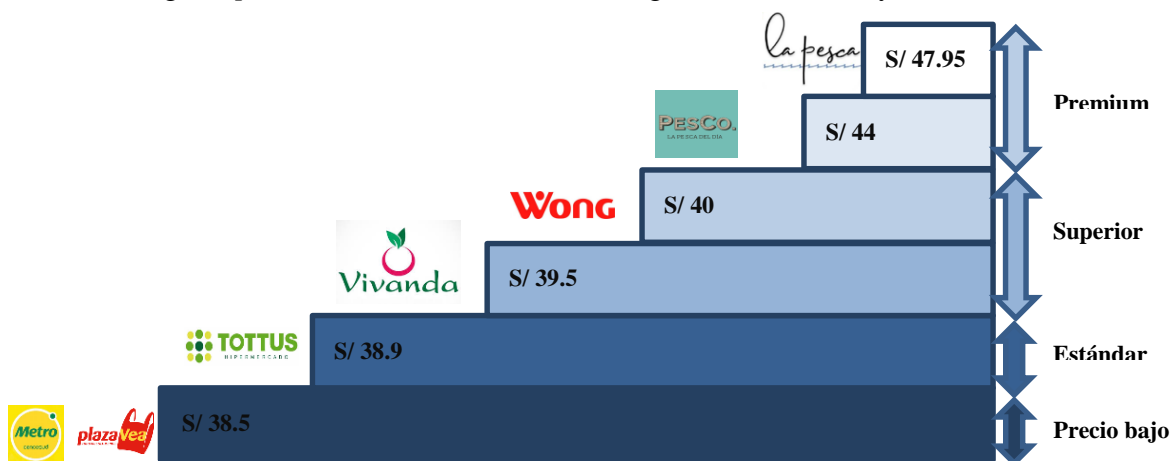


Figura 6. *Price brand ladder* de categoría de pescado *premium*. Elaboración propia.

En cambio, Pesco y La Pesca ofrecen una mayor variedad de productos marinos, por lo que el promedio de sus precios es mayor, dado que tendrán más productos de categoría *premium*.

En la Figura 7 se puede observar el *price brand ladder* de categoría de pescados básicos. Los supermercados no tienen gran variedad de productos marinos y los precios tienen un promedio de S/ 25.85. Pesco y La Pesca se diferencian de ellos por el precio y la variedad.

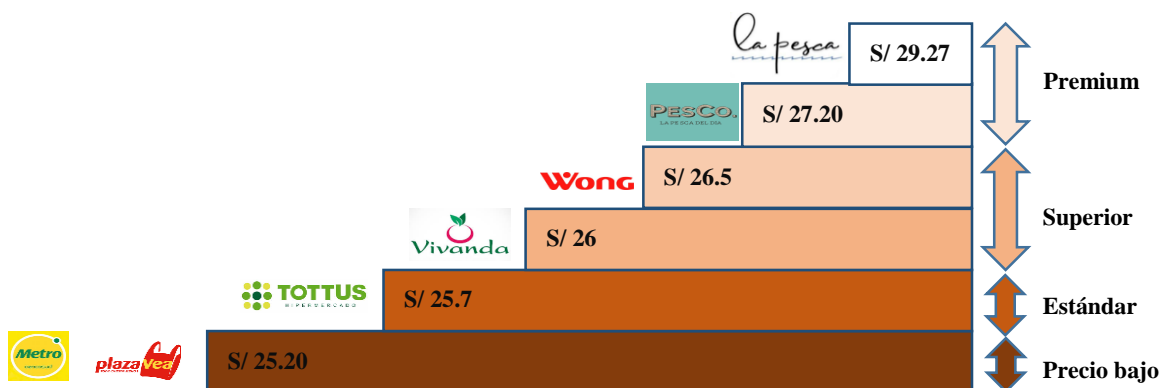


Figura 7. Price brand ladder de categoría de pescado básicos. Elaboración propia.

La figura 8 de *price brand ladder* de categoría de moluscos y mariscos se pudo observar que, entre los productos de moluscos y mariscos, los supermercados tienen un precio promedio de S/ 17y las tiendas especializadas como Pesco y La Pesca tienen un precio promedio de 56 % que el de los supermercados.

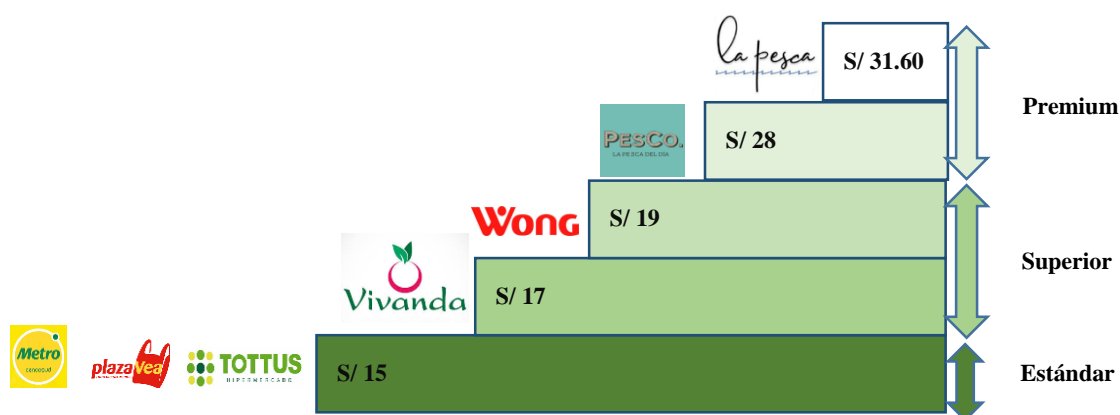


Figura 8. Price brand ladder de categoría de moluscos y mariscos. Elaboración propia.

## 5. Estrategia de Plaza

De acuerdo con los resultados de las encuestas, el mayor porcentaje vive en los distritos de La Molina, Miraflores y Surco. A la pregunta ¿dónde preferiría que esté ubicada esta tienda especializada?, los encuestados responden en el mismo porcentaje del distrito de su residencia.

Al analizar los tres distritos mencionados y considerando factores como lugares de trabajo, supermercados cercanos y circulación de personas, La Pesca se ubicará en el distrito de Miraflores.

Con respecto a la distribución, el canal de distribución de La Pesca será el siguiente: mayorista – La Pesca – consumidor final.

La compra se realizará directamente a los mayoristas pesqueros, quienes abastecerán el producto marino fresco. Luego, a través de un proceso logístico, se transportará y se realizarán los respectivos controles de calidad para ser comercializados en el local de La Pesca.

Cabe resaltar que La Pesca se dedicará a la venta exclusiva de pescados y mariscos. El negocio, como se mencionó anteriormente, contará con un local ubicado en el distrito de Miraflores por lo que el grado de exposición de los productos será exclusivo.

## 6. Estrategia de Promoción

Por medio de esta estrategia se busca contactar con el público objetivo para comunicar los beneficios que brinda La Pesca y así promover la visita al local y la compra de productos.

### 6.1. Herramientas a utilizar.

#### 6.1.1. Publicidad.

- La página web será la carta de presentación al público. Tendrá como finalidad dar a conocer la marca y sus productos. Será el medio para recolectar información personal de contacto e impulsar la visita a la tienda.



Figura 9. Página web de La Pesca. Elaboración propia, 2020.



Figura 10. Página web de La Pesca (contenido). Elaboración propia, 2020.

- Redes sociales: Se usará Facebook y WhatsApp Business como medios principales para interactuar con el consumidor y brindarle información en tiempo real sobre los productos en cartera.
- En Facebook, los mensajes serán informativos y generará contenido interesante y útil, que promueva la interacción con el público, favoreciendo así el posicionamiento orgánico en la plataforma.
- La publicación de contenido será periódica y en su mayoría obedecerá a *topics* predefinidos que sean fácilmente identificables por el público como “La Pesca del Día”, “La Pesca tips” y “La Pesca recomienda”.

### Tabla 19

#### Diseño de contenidos para Facebook

N°	<i>Topics a usar</i>
1	Post "La Pesca recomienda" (Promoción producto de la semana)
2	Post "La Pesca tip"
3	Post "La Pesca del día"
4	Video "La Pesca cocina"

Nota: Elaboración propia.



Figura 11. *Look and feel* – publicaciones de Facebook. Elaboración propia, 2020.

- La publicidad digital se realizará en Facebook para promover el branding y la compra de los productos. También se invertirá en GoogleAds para promover tráfico a la web y ser una de las primeras opciones de búsqueda *online*.
- La inversión en publicidad se irá incrementando año a año, de forma que acompañe e impulse el logro de los objetivos comerciales que se proponen para la marca.

#### **6.1.2. Relaciones públicas.**

- La inauguración del local, al ser una propuesta novedosa, se anunciará con notas de prensa en los principales medios de prensa, revistas y televisión, invitando a periodistas y chefs conocidos a participar.
- Para los meses de temporada baja, se ha considerado invitar a *influencers* a visitar La Pesca y hacer una reseña de su visita, incluyendo un código de descuento para compras presenciales de sus seguidores. Los *influencers* deberán cumplir el siguiente perfil: tener un estilo de vida del NSE A; ser padres o madres de familia que gusten de cocinar;

deportistas o de vida saludable que resalten el valor nutritivo y bajo aporte calórico de los productos marinos.

### **6.1.3. Promoción de ventas.**

- A fin de incentivar el consumo de nuevas variedades de pescado se realizarán degustaciones en tienda el día de la semana que presente mayor afluencia de visitas. Y se anunciará el horario y el producto a degustar en redes.
- Instalación de un stand pop up al interior de alguna tienda especializada en venta de productos saludables o lugar de afluencia del público objetivo, que permita hacer degustaciones o brindar información (folletería/entrega de *merchandising*) para impulsar la visita al local.
- En temporada baja se ofrecerán descuentos promocionales por consumos mínimos en tienda y también a los seguidores de influencers que visiten la tienda.
- En temporada alta se ofrecerá promociones en productos nuevos, que se hayan dado a degustar previamente.

### **6.1.4. Marketing directo.**

- A las personas que realicen compras en La Pesca se les pedirá datos de contacto para que puedan ser parte del Club La Pesca. De esta manera se busca fidelizar a los clientes y mantener o incrementar la frecuencia de compra.
- Los integrantes del Club La Pesca, de acuerdo con el promedio de consumo mensual y las visitas, recibirán promociones e invitaciones especiales: degustaciones a puerta cerrada, clases de cocina, etc.
- El contacto postventa se realizará a través de correos electrónicos o mensajes vía WhatsApp.

**Tabla 20***Actividades de marketing*

Concepto	Año 1												Inversión
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Avisos en FB	1,10 0	1,30 0	1,70 0	1,10 0	1,10 0	1,10 0	1,10 0	1,10 0	1,10 0	1,10 0	1,10 0	1,10 0	14,000
Anuncios en Google- Ads	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Stand PopUp (1er año)		500		500		500		500		500		500	3,000
Folletería		100		100		100		100		100		100	600
Degustaciones en tienda	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Clases de cocina						1,00 0		1,00 0		1,00 0			3,000
													<b>26,600</b>

*Nota:* Elaboración propia.

## 7. Estrategia de Personas

Los colaboradores del negocio son de vital importancia. Por ello, la capacitación constante y el desarrollo de competencias de ellos son factores importantes para el equipo de La Pesca.

Para poder lograr un aprendizaje óptimo, el factor motivación en los colaboradores también es pieza clave en el negocio, ya que de esta forma podrán realizar mejor sus labores y reconocerán también la necesidad de captar nuevos conocimientos y habilidades. Al respecto, La Pesca desarrollará capacitaciones y reconocimientos, los cuales detallamos a continuación:

**7.1. Plan de capacitación.** La Pesca buscará, a través de las capacitaciones, actualizar los conocimientos y desarrollar las habilidades a través de talleres o cursos relacionados principalmente con los procesos de venta. Se realizarán capacitaciones generales y por áreas, dependiendo de las funciones.

Mediante las capacitaciones brindadas al equipo de atención al cliente se buscará que los colaboradores refuercen temas como técnica de ventas, atención al cliente, calidad de servicio, variedades de productos marinos y principios básicos de productos refrigerados.

El poder analizar a dónde apunta el mercado, planificar la venta, analizar las motivaciones de compra del público objetivo y cumplir con sus expectativas son factores importantes de desarrollo dentro del equipo, conocimientos que deben ser actualizados periódicamente.

El personal administrativo también contará con capacitaciones que refuercen sus competencias. Entre los temas a trabajar se encuentra la gestión de la calidad en el servicio, tendencias del mercado y factores que influyen en el servicio esperado.

La calidad es un pilar bastante fuerte en La Pesca y compromete a todas las áreas, ya que es un factor diferenciador del negocio.

El equipo de operaciones es el encargado de velar por la calidad y frescura de los productos, por lo que las capacitaciones de este equipo son de gran importancia. Los temas a reforzar de forma continua con ellos estarán basados en todas las pautas respecto de productos marinos, como refrigeración, manipulación y todo lo normado por el sector.

**7.2. Reconocimiento.** Reconocer a los colaboradores de La Pesca será parte de las tareas del equipo de talento humano, de manera que se sientan satisfechos y más comprometidos con sus funciones y aporte en el negocio.

Algunas formas de reconocimiento a los colaboradores serán de tipo público, es decir, a través del *mailing* corporativo y los grupos de WhatsApp y en forma de premios como días libres, obsequios, etc.

### 7.3. Descripción de puestos y funciones.

**Tabla 21**

*Descripción de puestos*

Puesto	Funciones
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de los requisitos legales que afecten a la empresa</li> <li>• Ejecutar el plan de negocio basados en los objetivos de la empresa.</li> <li>• Revisión y aprobación del presupuesto</li> <li>• Diseñar y ejecutar planes de desarrollo</li> <li>• Diseñar y ejecutar los planes de inversión</li> </ul>
Asesor contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la contabilidad de la empresa.</li> <li>• Creación y manejo de libros y asientos contables.</li> <li>• Registrar, clasificar y organizar las operaciones mercantiles de la empresa, conociendo el flujo de ingresos y gastos, la entrada y salida de capital.</li> </ul>
Jefe de Marketing y Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar los mecanismos de control interno para el manejo administrativo y caja de la empresa.</li> <li>• Implementar políticas de precios</li> <li>• Fijar metas de ventas</li> <li>• Implementación y seguimiento a actividades de promoción online y en punto de venta</li> <li>• Analizar, y determinar la demanda de los productos y de la marca</li> <li>• Realización de campañas estacionales dirigidas al público objetivo</li> </ul>
Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar, controlar y verificar de las operaciones de transporte, el ingreso y salida de mercaderías, controles documentarios.</li> <li>• Planificar, implementar y supervisar el desarrollo óptimo y la ejecución de todas las actividades y procesos operativos diarios.</li> <li>• Coordinar y controlar los inventarios de los bienes.</li> <li>• Velar por la calidad premium de los productos a ofrecer.</li> </ul>
Jefe de Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar y seleccionar al personal.</li> <li>• Pago de planillas</li> <li>• Realizar capacitaciones y reconocimientos.</li> <li>• Responsable de las campañas organizacionales internas.</li> <li>• Trazar acciones para fomentar el compromiso de los colaboradores y desarrollar estrategias de retención</li> <li>• Gestionar el desempeño del personal</li> </ul>
Analista de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, dirigir y evaluar las operaciones del punto de venta.</li> <li>• Utilizar efectivamente el espacio del establecimiento</li> <li>• Elaborar informes de ventas semanales, mensuales y trimestrales para garantizar que sean cumplidos los objetivos</li> <li>• Seguimiento al comportamiento del consumidor</li> <li>• Resolución de problemas ante el servicio al cliente</li> </ul>
Community Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad online (redes sociales y página web).</li> <li>• Crear y gestionar contenidos.</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorizar la marca.</li> <li>• Realizar el calendario de publicaciones para cada una de las redes sociales.</li> </ul>
Técnico de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar e implementar los mecanismos de control de calidad.</li> <li>• Dar soporte en la adquisición de materia prima verificando las óptimas condiciones.</li> <li>• Controlar la cadena de frío de los productos a ofrecer.</li> <li>• Asegurar la aplicación de los reglamentos y de las normas técnicas de calidad</li> <li>• Inspeccionar la materia prima y la presentación final al cliente.</li> </ul>
Cajero(a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe y registra las transacciones de pago (cualquier medio de pago) de los clientes en punto de venta.</li> <li>• Lleva el registro y control de los movimientos de caja.</li> <li>• Realiza depósitos bancarios.</li> </ul>
Maestro filetero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cortes de pescado según lo requerido por el cliente.</li> <li>• Asesorar al cliente en el proceso de compra.</li> <li>• Atención al público y soporte en campañas informativas.</li> </ul>
Ayudante de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar diariamente la operación BackOffice</li> <li>• Seguimiento y control de la cadena de frío</li> <li>• Revisión permanente de los productos en conservación y los del mostrador de atención al cliente.</li> <li>• Asistencia al jefe de operaciones</li> </ul>

---

*Nota:* Elaboración propia.

## 8. Estrategia de Procesos

Todas las estrategias de La Pesca están basadas en brindar al cliente diversos productos marinos de calidad para el consumo en el hogar. Para poder cumplir con esto se establecerán los siguientes procesos de *back office*:

- Procesos estratégicos: Este grupo de procesos engloba el planeamiento estratégico, la creación de marca y elaboración del plan de marketing desarrollados por el equipo que lidera este proyecto.
- Procesos operativos:
  - Transporte de productos al local: Se tercerizará el servicio de transporte desde el Terminal Pesquero hasta el local. El vehículo contará con todas las medidas de control de calidad respectivas.

- Aseguramiento de calidad: Se contará con un técnico encargado de planificar e implementar los controles necesarios que certifiquen la calidad de los productos. Se asegurará que la materia prima recibida se encuentre dentro de los estándares de calidad óptimos y así poder ofrecer productos de primer nivel. Adicionalmente, la frecuencia de limpieza e higiene correspondiente a la estrategia de aseguramiento de calidad es de gran importancia y se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 22***Frecuencia de limpieza e higiene*

Descripcion del área	Superficie de aplicación	Frecuencia			
		Limpieza		Higiene	
		D	I	D	I
Local La Pesca	Pisos	x		x	
	Jabas	x		x	
	Paredes	x			x
	Vitrinas	x		x	
	Coolers	X		X	

D=diario I=Interdiario

*Nota:* Elaboración propia.

- Optimización y control de operaciones: Se contará con un jefe de operaciones que se encargará de supervisar el desarrollo de las actividades. Por ello, se podrá optimizar procesos que impliquen, por ejemplo, reducción de tiempo o costos.
- Procesos de soporte:
  - Procesos contables: Un asesor contable se encargará de registrar, clasificar y organizar las operaciones mercantiles de la empresa.
  - Gestión administrativa: Un jefe de marketing y comercial tendrá dentro de sus funciones desarrollar los procesos de cara al cliente (*front office*): atención al cliente. Se buscará la excelencia en el servicio al cliente. El personal de servicio al cliente es esencial en el negocio, por lo que recibirán capacitaciones periódicas y se trabajará mucho con su

*feedback* sobre los clientes. Se establecerán formatos de reportes que ayuden al seguimiento y la búsqueda de oportunidades de mejora en este punto. En el Apéndice I, se puede visualizar el flujo de atención al cliente de La Pesca.

- Gestión de redes sociales y página web: Un *community manager* será el responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad *online* (redes sociales y página web).

De acuerdo con el esquema total que engloba los procesos de La Pesca, sintetizamos el siguiente mapa de procesos donde se agrupan los procesos estratégicos, operativos y de soporte:

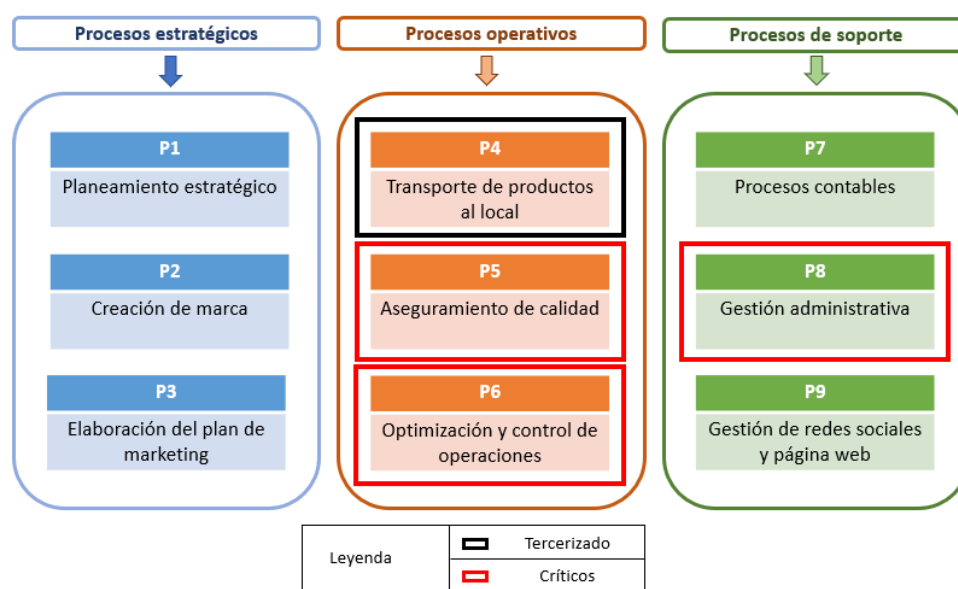


Figura 12. Mapa de procesos. Elaboración propia.

## 9. Estrategia de Proactividad

Esta estrategia refiere a toda la evidencia física que acompaña la prestación del servicio. Al respecto, La Pesca se caracterizará también por contar con un local agradable para el público objetivo. El local estará ambientado de forma minimalista y atractiva por los colores y la información relevante que el cliente podrá encontrar dentro como folletería con recetas, *tips*, información sobre los productos ofrecidos, etc. El personal usará un uniforme para poderse identificar frente al cliente y contará con los debidos accesorios de salubridad para brindar confianza y seguridad.

## Capítulo VI. Implementación y Control

### 1. Presupuesto

#### 1.1. Premisas y supuestos generales.

- Las fuentes de ingresos a considerar serán las ventas generadas en el establecimiento de la empresa.
- El ticket promedio de compra será de S/ 105.00.
- Estimamos un factor de estacionalidad de 11.67 % entre enero y marzo, 14.17 % en abril, 6.92 % entre mayo y setiembre, 6.67 % en octubre, 5.42 % en noviembre y 4.17 % en diciembre.
- Proyectamos un crecimiento en ventas en 5 años de 16 %.
- El financiamiento será asumido al 100 % por los inversionistas.
- Se asume un costo de oportunidad de capital (COK) del 20 % porque es lo mínimo acordado con los inversionistas.

### 2. Proyección de Ventas

Sobre la base de la evolución del crecimiento del consumo per cápita anual de productos hidrobiológicos reportado por el Produce, estimamos un crecimiento en ventas en 5 años del 16 % en valores, considerando que se incrementará anualmente en el año 2 en 8 %; el año 3, en 4 %; el año 4, en 3 %; y el año 5, en 2 %.

**Tabla 23**

*Proyectado de ventas a cinco años*

Concepto	Total ventas año 1 (S/)		S/ 3,261,491		
	Ticket prom año 1 (S/)		S/ 5,444		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de ventas (%)		8 %	4 %	3 %	2 %
Ticket Promedio por hogar (S/)	5,444	5,444	5,444	5,444	5,444
<b>Total ingresos (S/)</b>	<b>3,261,491</b>	<b>3,522,410</b>	<b>3,663,307</b>	<b>3,773,206</b>	<b>3,848,670</b>

*Nota:* Elaboración propia.

### 3. Presupuesto de Inversiones

Las inversiones serán asumidas al 100 % por capital propio de los fundadores del negocio. Se están considerando inversiones intangibles como la creación de la página web y las redes sociales, como lo requerido para la constitución legal de la empresa. Los equipos electrónicos, físicos, el amoblado y la decoración también son parte de este presupuesto, como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 24**

*Presupuesto de inversiones*

<b>Concepto</b>	<b>Total S/</b>
<b>Inversión en intangibles</b>	<b>8,200</b>
Página web/redes	7,000
<b>Constitución de la empresa:</b>	
Registros Públicos	50
Defensa Civil	50
Licencia de funcionamiento	350
Registro de marca y logo	600
Gastos Notariales	150
<b>Inversión en Equipos Electrónicos</b>	<b>28,075</b>
Laptops	15,000
Impresoras	1,000
Caja registradora	3,325
Máquina de hielo (en escamas)	8,500
Termómetro de alimentos	250
<b>Inversión en Equipos Físicos</b>	<b>18,200</b>
Cámara frigorífica	10,000
Vitrinas	7,700
Otros	500
<b>Inversión en amoblado y decoración</b>	<b>10,500</b>
Amoblado	3,500
Decoración	5,500
Sistema de cámaras	1,500
<b>Inversión MP</b>	<b>49,798</b>
<b>Total de Inversión</b>	<b>114,773</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Se considera como inversión inicial para compra de materia prima el 20 % del costo de ventas del primer mes.

#### 4. Depreciación

Sobre la base de las entrevistas a expertos, la siguiente tabla muestra los años de depreciación y la respectiva valorización de cada una de las inversiones a realizar:

**Tabla 25**

##### *Depreciación*

Concepto	Años de depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
<b>Inversión en intangibles</b>	5	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	-
<b>Inversión en equipos electrónicos</b>	4	7,019	7,019	7,019	7,019		-
<b>Inversión en equipos físicos</b>	5	3,640	3,640	3,640	3,640	3,640	18,200
<b>Inversión en amoblado y decoración</b>	5	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	10,500
<b>Total de depreciación/valor residual</b>		<b>14,399</b>	<b>14,399</b>	<b>14,399</b>	<b>14,399</b>	<b>7,380</b>	<b>28,700</b>

*Nota:* Elaboración propia.

#### 5. Presupuesto de Gastos

Este presupuesto considera los gastos correspondientes a lo siguiente:

- Marketing y comunicaciones: Incluyen activaciones, material POP, Google Adwords y *stands popup*.
- Talento humano: El plan de capacitaciones y reconocimientos planteado anteriormente y las actividades internas a realizar.
- Planilla administrativa.
- Administrativos y generales: Servicios de seguridad, mantenimiento, asesoría contable, remodelación y decoración.

El detalle del presupuesto de gastos se visualiza en el Apéndice F. A continuación, presentamos el resumen de gastos y el porcentaje de crecimiento a considerar a cinco años:

**Tabla 26***Presupuesto de gastos a cinco años*

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Crecimiento %</b>			
		4 % <b>Año 2</b>	2 % <b>Año 3</b>	3 % <b>Año 4</b>	2 % <b>Año 5</b>
Marketing y Comunicaciones	43,100	44,824	45,720	47,092	48,034
Talento Humano	21,900	22,776	23,232	23,928	24,407
Planilla Administrativa	478,435	497,572	507,523	522,749	533,204
Administrativos y Generales	55,300	57,512	58,662	60,422	61,631
<b>Total de Gastos</b>	<b>598,735</b>	<b>622,684</b>	<b>635,138</b>	<b>654,192</b>	<b>667,276</b>

*Nota:* Elaboración propia.**6. Costo Unitario y Punto de Equilibrio**

En el Apéndice G, se detalla la estimación del costo MPD promedio por kg y el precio promedio por kg. Sobre la base de esa información y considerando la estimación de la cantidad de compras al mes y el *ticket* promedio, se estimó el costo unitario promedio:

**Tabla 27***Costo unitario*

Costo MPD Prom Kg	S/ 22.92
<b>Precio prom Kg</b>	S/ 35.03
Cantidad de compras al mes	2,148
Ticket promedio por compra por hogar	S/ 105
Total ventas mes (S/)	S/ 225,586
Total ventas mes (Kg)	<b>6,440</b>
Costo Unitario Promedio	
<b>MPD (VV)</b>	<b>S/ 22.92</b>
<b>MOD</b>	<b>S/ 1.78</b>
Planilla Personal Filetero	S/ 0.69
Tercerizados ( transporte refrigerado)	S/ 1.09
<b>CIF (VV)</b>	<b>S/ 2.62</b>
<b>MPI (VV)</b>	
Costo por bolsas	S/ 0.20
MOI	S/ 0.58
<b>GGF (VV)</b>	
Costo por hielo	S/ 0.20
Costo por Electricidad	S/ 0.04
Costo por agua	S/ 0.02
Costo por alquiler del local	S/ 1.59
<b>Total</b>	<b>S/ 27.32</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Separamos los costos y gastos variables unitarios de los fijos. Esta diferenciación nos permitió calcular el margen de contribución respectivo y determinar el punto de equilibrio.

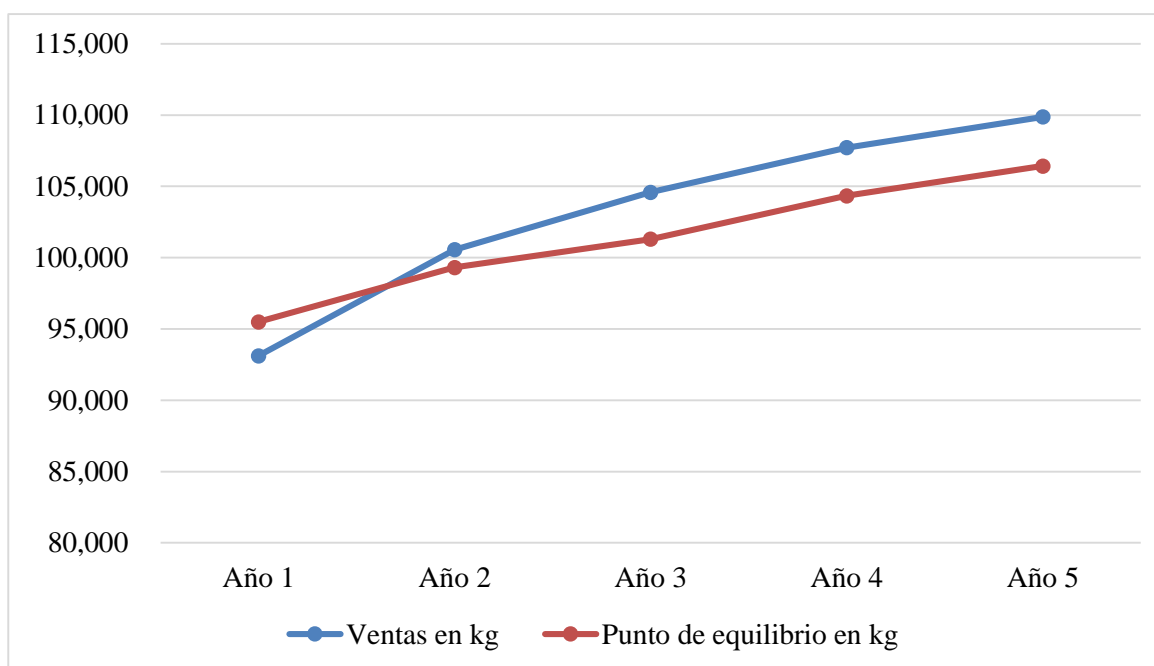
Asimismo, para estimar la venta en kg anual, consideramos el porcentaje de estacionalidad mencionado anteriormente en las premisas y supuestos generales.

**Tabla 28**

*Punto de equilibrio*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Crecimiento de ventas (%)</b>		8 %	4 %	3 %	2 %
<b>Ventas en kg</b>	93,115	100,564	104,586	107,724	109,878
<b>Punto de equilibrio en kg</b>	95,497	99,316	101,303	104,342	106,429

*Nota:* Elaboración propia.



*Figura 13.* Tendencia punto de equilibrio. Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 13, las ventas en kg logran pasar el punto de equilibrio a partir del segundo año, y en adelante va en crecimiento.

## 7. Estado de Ganancias y Pérdidas

**Tabla 29**

*Estado de ganancias y pérdidas*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>3,261,491</b>	<b>3,522,410</b>	<b>3,663,307</b>	<b>3,773,206</b>	<b>3,848,670</b>
<b>Costo de ventas</b>	<b>-2,490,640</b>	<b>-2,675,633</b>	<b>-2,775,244</b>	<b>-2,858,501</b>	<b>-2,915,671</b>
<b>MPD (VV)</b>	-2,134,185	-2,304,919	-2,397,116	-2,469,030	-2,518,410
<b>MOD</b>					
Planilla Personal Filetero	-53,339	-55,473	-56,582	-58,279	-59,445
Tercerizados ( transporte refrigerado)	-83,950	-87,308	-89,054	-91,726	-93,560
<b>CIF (VV)</b>					
<b>MPI (VV)</b>					
Costo por bolsas	-18,623	-19,368	-19,755	-20,348	-20,755
<b>MOI (VV)</b>	-53,976	-56,135	-57,258	-58,975	-60,155
<b>GGF (VV)</b>					
Costo por hielo	-18,623	-19,368	-19,755	-20,348	-20,755
Costo por Electricidad	-3,614	-3,759	-3,834	-3,949	-4,028
Costo por agua	-1,830	-1,903	-1,941	-1,999	-2,039
Costo por alquiler del local	-122,500	-127,400	-129,948	-133,846	-136,523
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>770,851</b>	<b>846,778</b>	<b>888,063</b>	<b>914,705</b>	<b>932,999</b>
<b>Gastos Adm y de Ventas</b>	<b>-598,735</b>	<b>-622,684</b>	<b>-635,138</b>	<b>-654,192</b>	<b>-667,276</b>
<b>Servicios (VV)</b>					
Gasto por electricidad	-723	-752	-767	-790	-806
Gasto por agua	-361	-376	-383	-395	-403
Gasto por alquiler de local	-24,500	-25,480	-25,990	-26,769	-27,305
Planilla Administrativa	-478,435	-497,572	-507,523	-522,749	-533,204
Ppto de Marketing y Comunicaciones	-43,100	-44,824	-45,720	-47,092	-48,034
Ppto Talento Humano	-21,900	-22,776	-23,232	-23,928	-24,407
Ppto Administrativo y generales	-55,300	-57,512	-58,662	-60,422	-61,631
<b>Depreciación</b>	<b>-14,399</b>	<b>-14,399</b>	<b>-14,399</b>	<b>-14,399</b>	<b>-7,380</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>157,718</b>	<b>209,695</b>	<b>238,527</b>	<b>246,114</b>	<b>258,343</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>157,718</b>	<b>209,695</b>	<b>238,527</b>	<b>246,114</b>	<b>258,343</b>
<b>IR ( 29.5 %)</b>	<b>46,527</b>	<b>61,860</b>	<b>70,365</b>	<b>72,604</b>	<b>76,211</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>111,191</b>	<b>147,835</b>	<b>168,161</b>	<b>173,511</b>	<b>182,132</b>
Margen Neto	3 %	4 %	5 %	5 %	5 %
<b>Resultado acumulado</b>	<b>111,191</b>	<b>222,382</b>	<b>370,217</b>	<b>538,379</b>	<b>711,889</b>

*Nota:* Elaboración propia.

## 8. Balance General

**Tabla 30**

*Balance general*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo</b>						
<u>Activo corriente</u>						
Caja-Bancos	-	40,017	193,663	373,322	558,371	747,121
IGV por cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios	49,798	27,665	27,665	27,665	27,665	27,665
Saldo a favor de IR (pago a cuenta)	-	104,434	128,356	139,762	144,861	221,834
<b>Total activo corriente</b>	<b>49,798</b>	<b>172,117</b>	<b>349,684</b>	<b>540,749</b>	<b>730,897</b>	<b>996,620</b>
<u>Activo no corriente</u>						
Activo fijo	56,775	56,775	56,775	56,775	56,775	56,775
Intangible	8,200	8,200	8,200	8,200	8,200	8,200
Depreciación	-	- 14,399	- 28,798	- 43,196	- 57,595	- 64,975
<b>Total activo no corriente</b>	<b>64,975</b>	<b>50,576</b>	<b>36,178</b>	<b>21,779</b>	<b>7,380</b>	<b>-</b>
<b>Total activo</b>	<b>114,773</b>	<b>222,693</b>	<b>385,861</b>	<b>562,528</b>	<b>738,277</b>	<b>996,620</b>
<b>Pasivo</b>						
<u>Pasivo corriente</u>						
IR por pagar	-	46,527	61,860	70,365	72,604	148,815
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>-</b>	<b>46,527</b>	<b>61,860</b>	<b>70,365</b>	<b>72,604</b>	<b>148,815</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>-</b>	<b>46,527</b>	<b>61,860</b>	<b>70,365</b>	<b>72,604</b>	<b>148,815</b>
<b>Patrimonio neto</b>						
Capital social	114,773	64,975	64,975	64,975	64,975	64,975
Resultados del ejercicio	-	- 22,018	147,835	168,161	173,511	182,132
Resultados acumulados	-	133,209	111,191	259,026	427,187	600,698
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>114,773</b>	<b>176,166</b>	<b>324,001</b>	<b>492,162</b>	<b>665,673</b>	<b>847,805</b>
<b>Total pasivo + Patrimonio</b>	<b>114,773</b>	<b>222,693</b>	<b>385,861</b>	<b>562,528</b>	<b>738,277</b>	<b>996,620</b>

Nota: Elaboración propia.

## 9. Análisis de Sensibilidad

Con los datos obtenidos del flujo de caja y considerando un COK de 20 % tenemos los siguientes resultados:

**Tabla 31**

*VAN, TIR*

VAN	294,338
TIR	88 %

Nota: Elaboración propia.

Considerando tres tipos de escenarios basados en los respectivos crecimientos de ventas, tenemos el siguiente panorama:

**Tabla 32***Resultado de los escenarios*

	<b>Escenario conservador</b>	<b>Escenario pesimista</b>	<b>Escenario optimista</b>
	Crecimiento de ventas (%)		
	8 %	5 %	10 %
	4 %	2 %	8 %
	3 %	2 %	5 %
	2 %	2 %	3 %
<b>VAN</b>	<b>294,338</b>	<b>179,033</b>	<b>439,998</b>
<b>TIR</b>	<b>88 %</b>	<b>69 %</b>	<b>105 %</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**10. Plan de Contingencia****Tabla 33***Plan de contingencia*

<b>Problema</b>	<b>Medida a tomar</b>
Acceso a materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>En caso el acceso al terminal de Villa María del Triunfo esté restringido y nos impida adquirir la materia prima, el terminal alternativo será el de Ventanilla, el cual, revisando costos, no nos trae diferencia.</li> <li>Con respecto al transporte tercerizado para el traslado de la mercadería, se considerará este plan alternativo como excepcional el tiempo que se requiera. En caso exista un cierre definitivo del terminal principal de abastecimiento, se cambiará por el alternativo y se negociará la variación del costo dando un rango de diferencia mínimo con contratos anuales.</li> </ul>
Ingreso de nuevos competidores	<p>Para este punto, contaremos con las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Refuerzo del valor la marca, reforzando los atributos y realizando un benchmark marcando así un valor diferencial fuerte de la marca.</li> <li>Mayor trabajo promocional tanto en punto de venta como en locales aliados, realizando activaciones y otras actividades de soporte.</li> <li>Refuerzo de las capacitaciones al personal.</li> <li>Realizar un trabajo personalizado con los clientes insatisfechos</li> </ul>
Insatisfacción de clientes / Quejas o Reclamos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una retroalimentación en el proceso donde se generó el inconveniente para mejorarlo.</li> <li>Refuerzo de capacitaciones al personal</li> </ul>
Cancelación de alquiler de local	<ul style="list-style-type: none"> <li>El contrato de alquiler de local se hará de forma anual y tendrá una cláusula en la que se indique que en caso el arrendador decida no renovar o cancelar al finalizar el año de alquiler, debe informarlo por lo menos con 6 meses de anticipación. De esta forma nos dará tiempo de poder buscar una alternativa de solución.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- La biodiversidad marina que ofrece el Perú es un gran beneficio para todos los ciudadanos. Aunque se registra un incremento en el consumo de pescado en el país, existe aún mucha desinformación sobre las diferentes variedades de productos marinos que se comercializan y que suman a la dieta saludable del consumo del hogar.
- La idea de negocio propuesta busca satisfacer la necesidad de esa parte del mercado que requiere productos marinos de calidad *premium* para el consumo en el hogar.
- Existen políticas públicas orientadas a mejorar la salud y la nutrición mediante el consumo de productos hidrobiológicos. Esto es asumido por Produce y favorece al negocio propuesto, ya que La Pesca no solo busca ofrecer productos marinos de calidad sino también informar al consumidor sobre sus beneficios.
- La investigación etnográfica, entrevista a expertos, encuestas y *focus* realizados fueron clave para poder aterrizar la necesidad del público objetivo. Hallazgos como: frecuencia de compra, preferencia de ubicación del local y atributos valorados; fueron la base del enfoque del negocio. Y concluimos que el público objetivo estaría dispuesto a comprar en La Pesca por la propuesta de garantía de calidad. Por ello, al ser una apuesta novedosa, se buscará que la experiencia de compra de cada uno de los clientes los fidelice a la marca.
- En Perú hay interés por el consumo de productos marinos, pero existe desconocimiento y desconfianza en la compra. Esto es una oportunidad para La Pesca de construir confianza, orientar y educar al consumidor y ofrecerle los productos de calidad que se merecen.
- La Pesca plantea una estrategia de diferenciación que propone calidad *premium* de sus productos y variedad de estos, y una estrategia de segmentación concentrada que se

enfoca en un solo segmento de mercado dirigiendo sus esfuerzos y adaptándose a las necesidades de este. Estas estrategias soportarán el desarrollo del negocio y buscarán su crecimiento.

- Conectar con el cliente, asegurar la calidad de productos y servicios a ofrecer, y enfocar los mensajes de comunicación hacia un estilo de vida saludable son pilares de la estrategia de *targeting*.
- La estacionalidad de los productos marinos en el mercado marca mucho la tendencia de ventas del negocio. El periodo más afectado considerando este factor es el segundo semestre del año. Sin embargo, la alta demanda que se obtiene en los meses de verano y en Semana Santa compensa esa caída anual.
- Después de hacer el análisis de sensibilidad del negocio, observamos que, en los tres escenarios, (conservador, pesimista, optimista) el retorno de inversión es positivo, por lo que la propuesta de negocio presentada es rentable.

## **2. Recomendaciones**

- Se propone analizar la opción de tener como proveedores del negocio directamente a los pescadores artesanales y así poder reducir costos.
- La preferencia por lo saludable y la necesidad del consumidor por informarse y buscar lo mejor es tendencia en la actualidad, por lo que se propone actualizar constantemente la información brindada ya sea en punto de venta o en medios *online* a utilizar.
- Se recomienda estar al tanto de los nuevos recursos y tecnología que se puedan implementar en La Pesca para optimizar la experiencia de compra, destinando para ello una parte del presupuesto anual.

- La Pesca, como empresa socialmente responsable, podría considerar intervenir activamente en la formación y capacitación sobre productos marinos al consumidor en general, más allá de su público objetivo, por ejemplo, organizando exposiciones públicas, auspiciando investigaciones, etc. Ello también le permitiría fortalecer su marca y su reputación corporativa.
- A medida que el negocio crezca anualmente, podría considerarse dentro de las propuestas de expansión, un nuevo local en La Molina, ya que en la investigación realizada ese distrito demostró ser una oportunidad representativa de llegar al público objetivo.
- Una vez que la marca esté posicionada y en crecimiento, se recomienda implementar la opción de venta *delivery* que le permitirá llegar a más personas. Para el servicio de *delivery* se debería contar con recursos propios que garanticen que durante el traslado se mantenga la cadena de frío y, por ende, la calidad de los productos.
- Es importante que la medición de satisfacción del público se realice con frecuencia y periodicidad, así como se tomen de forma oportuna las recomendaciones de los clientes, esto permitirá tener un claro indicador del éxito del proyecto, así como hacer los ajustes que sean necesarios en beneficio del cliente.
- Se sugiere implementar, a medida que vaya avanzando el negocio, más categorías de productos: congelados, ahumados, marinados y seco salados. También se recomienda considerar complementos como ají, limón, entre otros, todo de primera calidad.
- La Pesca podría concursar a los programas que ofrece el Gobierno peruano para mejorar el sector pesquero y así poder apoyar a la sociedad.

## Bibliografía

- Arellano, R. (2002). *Comportamiento del consumidor. Enfoque América Latina*. México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana de México
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2018). *Dashboard Interactivo de Niveles Socio Económicos* [página web]. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Bloom, R. H. (2008). *La ventaja interna: La estrategia que revela el crecimiento oculto en su negocio*. México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana de México
- Carrere, M. (2019, 26 de noviembre) ¿Qué comen los peruanos?: Especies marinas amenazadas se venden con otros nombres. *Mongabay*. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2019/11/sustitucion-de-especies-en-peru/>
- Emprende Pyme (2017) *Estrategias de segmentación de mercado* [página web]. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/estrategias-de-segmentacion-de-mercado.html>
- Galarza E. & Kámiche, J. (2015). *Pesca artesanal: oportunidades para el desarrollo regional*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. *Dirección de Recursos Humanos* (8ª edición). Madrid, España: Pearson Educación
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). México D.F., México: Pearson Educación
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Principios de Marketing* (14ª edición). México D.F., México: Pearson Educación
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (15ª edición). México D.F., México: Pearson Educación
- Leyva, A. (2016). *Marketing en esencia: gestiona tu marca personal, profesional y empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de Servicios* (3ª edición). México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia* (6ª edición). México D.F., México: Pearson Educación
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (5ª edición). México D.F., México: Pearson Educación

- Mayorga, D. y Araujo, P. (2013). *El plan de marketing* (2ª edición). Lima, Perú: Universidad del Pacífico
- Ministerio de la Producción del Perú (2019, 21 de enero). "A Comer Pescado" y Sociedad Nacional de Pesquería renuevan convenio para promover consumo de pescado. *Sala de Prensa del Ministerio de la Producción*. Recuperado de <http://www.acomerpescado.gob.pe/a-comer-pescado-y-sociedad-nacional-de-pesqueria-renuevan-convenio-para-continuar-promoviendo-consumo-de-pescado/>
- Ministerio de la Producción del Perú (2018a). *Anuario estadístico pesquero y acuícola 2017*. [documento en PDF]. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anales/item/825-anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2017>
- Ministerio de la Producción del Perú (2018b, 27 de marzo). Consumo per cápita de pescado en los hogares peruanos creció de 12,9 a 14,5 kilos. *Sala de Prensa del Ministerio de la Producción*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/840-produce-consumo-per-capita-de-pescado-en-los-hogares-peruanos-crecio-de-12-9-a-14-5-kilos>
- Ministerio de la Producción del Perú (2018c, 4 de diciembre). Pescaeduca capacitó a más de mil docentes como promotores de alimentación saludable. *Sala de Prensa del Ministerio de la Producción*. Recuperado de <http://www.acomerpescado.gob.pe/pescaeduca-capacito-a-mas-de-mil-docentes-como-promotores-de-alimentacion-saludable/>
- Ministerio de la Producción del Perú (2015). *Patrones de consumo de productos hidrobiológicos en el Perú* [documento en PDF]. Recuperado de [http://www.acomerpescado.gob.pe/wp-content/uploads/2015/09/Patrones\\_Consumo\\_Productos\\_Hidrobiologicos\\_PNACP-2015.pdf](http://www.acomerpescado.gob.pe/wp-content/uploads/2015/09/Patrones_Consumo_Productos_Hidrobiologicos_PNACP-2015.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2018). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2018*. Cumplir los objetivos de desarrollo sostenible. Roma, Italia: FAO
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (1998). *El pescado fresco: Su calidad y cambios de su calidad*. Roma, Italia: FAO
- Parkin, M. (2014). *Economía* (11ª edición). México D.F., México: Pearson Educación

Perú Retail (2019, 3 de mayo). Perú: 9 de cada 10 hogares consumen conservas de pescado.

*Noticias Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-hogares-consumo-conservas-pescado/>

Perú Retail (2018, 28 de junio). Perú: ¿Cuál es el perfil del consumidor peruano?

Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/perfil-consumidor-peruano/#:~:text=%E2%80%9CTenemos%20un%20consumidor%20peruano%20que,en%20exclusiva%20a%20Per%C3%BA%20Retail.>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (2020) *Tasas activas anuales de las operaciones en moneda nacional realizadas en los últimos 30 días útiles or tipo de crédito al 4/08/2020* [Cuadro de datos]. Recuperado de

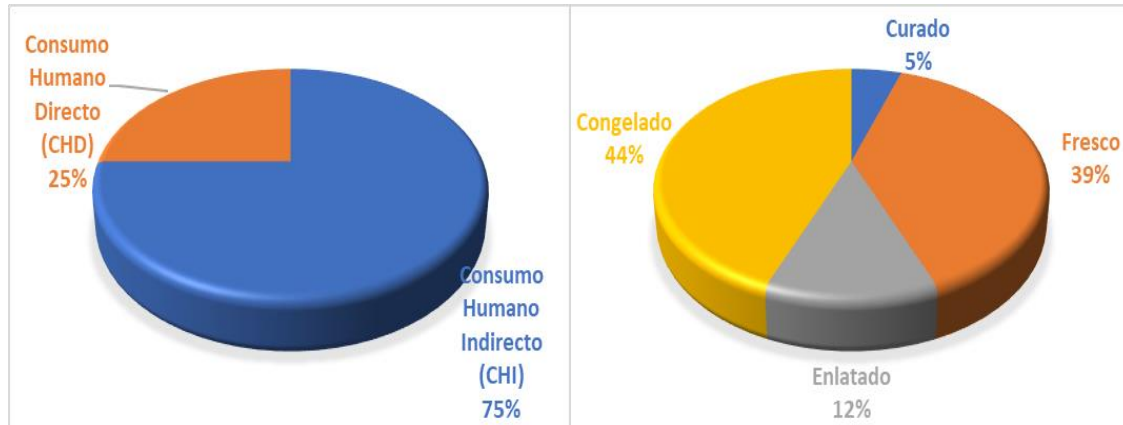
<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPportal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2007). *Texto Único Ordenado del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. Apéndice I.*

*Operaciones Exoneradas al Impuesto General a las Ventas*. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/apendice.htm>

### Apéndice A. Desembarque Pesquero y su Utilización en el 2017



Adaptado de Produce, 2017.

## Apéndice B. *Insights*

<b>Problema / Necesidad</b>	<b><i>Insights sobre el cliente</i></b>	<b><i>Insights sobre el problema/necesidad</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desean comprar productos marinos frescos, de calidad, y no cuentan con una tienda especializada que los venda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desea comer productos marinos frescos.</li> <li>• Tiene miedo a no saber reconocer un producto marino de calidad.</li> <li>• No tienen tiempo de ir a comprar al terminal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un local exclusivo que ofrezca productos marinos de calidad.</li> <li>• Falta de conocimiento en la identificación de productos marinos de calidad.</li> <li>• Malas prácticas en la cadena de frío del suministro que afectan la calidad del producto</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

### Apéndice C. Calidad del Pescado Fresco

Según FAO (1999), se puede llevar a cabo una evaluación sensorial de los productos marinos, los cuales se mencionan en el Cuadro.

Partes del pescado inspeccionadas	Criterio			
	Puntuación			
	3	2	1	0
	<b>Apariencia</b>			
<b>Piel</b>	Pigmentación brillante e iridiscente, decoloraciones ausentes, mucus transparente y acuoso	Pigmentación brillante pero no lustrosa	Pigmentación en vías de descolorarse y empañarse.	Pigmentación mate <sup>1</sup>
	Convexos (salientes)	Mucus ligeramente opalescente	Mucus lechoso	Mucus opaco
<b>Ojos</b>	Córnea transparente	Convexos y ligeramente hundidos	Planos	Cóncavo en el centro <sup>1</sup>
	Pupila negra y brillante	Córnea ligeramente opalescente	Córnea opalescente	Córnea lechosa
<b>Branquias</b>	Color brillante	Pupila negra y apagada	Pupila opaca	Pupila gris
	Mucus ausente	Menos coloreadas	Descolorándose	Amarillentas <sup>1</sup>
<b>Carne (corte del abdomen)</b>	Azulada, translúcida, uniforme, brillante	Ligeros trazos de mucus	Mucus opaco	Mucus lechoso
	Sin cambios en el color original	Aterciopelada, cerosa, empañada	Ligeramente opaca	Opaca <sup>1</sup>
<b>Color (a lo largo de la columna vertebral)</b>	No coloreada	Ligeros cambios en el color		
<b>Órganos</b>	Riñones y residuos de otros órganos deben ser de color rojo brillante, al igual que la sangre dentro de la aorta	Ligeramente rosa	Rosa	Rojo <sup>1</sup>
		Riñones y residuos de otros órganos deben ser de color rojo empañado; la sangre comienza a decolorarse	Riñones, residuos de otros órganos y sangre presentan un color rojo pálido	Riñones, residuos de otros órganos y sangre presentan un color pardusco
		<b>Condición</b>		
<b>Carne</b>	Firme y elástica	Menos elástica	Ligeramente blanda (flácida), menos elástica	Suave (flácida) <sup>1</sup> Las escamas se desprenden fácilmente de la piel, la superficie surcada tiende a desmenuzarse
	Superficie uniforme		Cerosa (aterciopelada) y superficie empañada	
<b>Columna vertebral</b>	Se quiebra en lugar de separarse de la carne	Adherida	Ligeramente adherida	No está adherida <sup>1</sup>

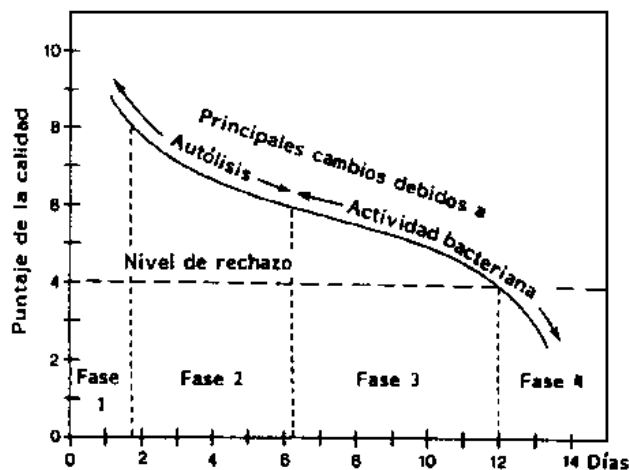
<b>Peritoneo</b>	Completamente adherido a la carne	Adherido	Ligeramente adherido	No está adherido
<b>Branquias, piel, cavidad abdominal</b>	A algas marinas	No hay olor a algas marinas, ni olores desagradables	Ligeramente ácido	Acido <sup>1</sup>

Nota. Adaptado de FAO, 1999.

Una escala numerada puede ser usada para la evaluación sensorial del pescado según se muestra en el cuadro. La escala está numerada del 0 al 10, donde 10 indica absoluta frescura, 8 buena calidad y 6 un pescado con sabor neutro (insípido). El nivel de rechazo es 4. Usando la escala según la puntuación señalada, el gráfico adquiere forma de "S" indicando una rápida degradación del pescado durante la primera fase, menor tasa en las fases 2 y 3, y finalmente una alta variación cuando el pescado se descompone.

Se puede detectar un patrón característico del deterioro del pescado almacenado en hielo, el cual puede ser dividido en las cuatro fases siguientes:

- Fase 1: El pescado es muy fresco y tiene un sabor a algas marinas, dulce y delicado. El sabor puede ser muy ligeramente metálico.
- Fase 2: Hay una pérdida del olor y del gusto característicos. La carne es neutral pero no tiene olores extraños. La textura se mantiene agradable.
- Fase 3: Aparecen signos de deterioro y, dependiendo de la especie y del tipo de deterioro (aeróbico o anaeróbico), se producen una serie de compuestos volátiles de olor desagradable.
- Fase 4: El pescado puede caracterizarse como deteriorado y pútrido



## Apéndice D. Resultados de los *Focus Groups*

	Focus 1	Focus 2
<b>Características del grupo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres hombres y tres mujeres</li> <li>• Las edades están en el rango de 32 y 49 años</li> <li>• Profesiones: Ama de casa, administración, abogada, contador</li> <li>• Cocinan en casa de vez en cuando</li> <li>• Buscan productos de calidad</li> <li>• El precio no es un factor importante en la decisión de compra</li> <li>• Gustan de comer pescado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un hombre y cinco mujeres</li> <li>• Las edades están en el rango de 29 y 42 años</li> <li>• Profesiones: Comunicadora, administración, ingeniero industrial, psicóloga, negocios internacionales</li> <li>• Cocinan en casa de vez en cuando</li> <li>• Buscan productos de calidad</li> <li>• El precio influye en la decisión de compra</li> <li>• Casi todos gustan de comer pescado o compran para comer en familia.</li> </ul>
<b>Hallazgos</b>	<p><b>Sobre los <b>Productos Marinos:</b></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coinciden que los productos marinos tienen el atributo de ser ricos, nutritivos, fácil de cocinar.</li> <li>• En el mercado encuentran más fresco el pescado</li> <li>• Por temas de tiempo compran el pescado congelado</li> <li>• El 50 % compra en supermercados y el 50 % en mercados cerca del lugar donde viven.</li> <li>• Por desconocimiento de calidad de pescado prefieren comprar en supermercados</li> <li>• El color del pescado influye en la decisión de compra</li> <li>• En el mercado, hay días donde el pescado está más fresco que otros días.</li> </ul> <p><b>Frecuencia de consumo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo semanal de 1 a 2 veces por semana.</li> <li>• Más frecuencia de compra y consumo: fin de semana.</li> <li>• Consideran que son un producto de costo alto pero necesario.</li> <li>• La elección sobre el tipo de pescado depende de la preparación que estén buscando.</li> </ul> <p><b>Tipos de pescado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco dispuestos a probar o cambiar de tipo de pescado a menos que los sugiera alguien de mucha confianza o lo hayan probado.</li> </ul>	<p><b>Sobre los <b>Productos Marinos:</b></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos no saben reconocer los tipos de pescado</li> <li>• En los supermercados es más sencillo elegir porque están con los títulos</li> <li>• Eligen el tipo de pescado por recomendación</li> <li>• El color del pescado influye en la decisión de compra</li> <li>• Los pescados congelados los compran en los supermercados</li> <li>• Si comparan mercado con supermercado, la mayoría prefería comprar en el mercado porque se los pueden brindar de la forma en la que ellos desean. Prefieren el mercado por frescura y servicio.</li> <li>• En los supermercados, la frescura se guía por la fecha de pesca indicada en el empaque.</li> </ul> <p><b>Frecuencia de consumo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 50 % compra entre 1 o dos veces a la semana y el otro 50 % 1 o dos veces al mes.</li> <li>• Los fines de semana son los días más usados de compra por la facilidad de tiempo.</li> <li>• Mayor compra en verano y en Semana Santa</li> </ul> <p><b>Tipos de pescado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No conocen muchos tipos de pescado</li> <li>• Los más conocidos son los que se encuentran en mercados y supermercados</li> <li>• Se dejan influir por las recomendaciones o comentarios positivos y negativos.</li> </ul>

- Prefieren que al momento de compra no se les sugiere cambiar de producto, a menos que ellos mismos hagan la consulta.
- Eligen los productos de temporada.
- Pueden recibir sugerencias del vendedor
- Previa degustación podría animarse a comprar un tipo de pescado diferente
- Las recomendaciones de personas de confianza influyen en el momento de compra.

### **Sobre el concepto**

#### Nombre:

- Sin problemas, bueno

#### Ubicación:

- Sobre la ubicación en Miraflores les preocupó que haya un lugar para estacionar.
- Los participantes mencionaron que si el establecimiento se encontraría cerca a su hogar si sería una opción acercarse a la tienda.

Para los que viven cerca de Miraflores no hay problema.

#### Servicio:

- Les agradó la idea en general. No habían visitado o conocido una tienda similar.
- Sugieren que la tienda incluya venta de productos básicos / complementos para la elaboración de un plato completo: cebolla, limones, etc.
- Visitarían una tienda así en cuanto ofrezca un valor agregado único: tipo de cortes, limpieza del lugar o encuentren ahí todo lo que necesitan para hacer su platillo.
- Sobre el horario de atención consideran que el concepto de “fresco” implica una venta a primera hora (6 a.m.) y máximo hasta las 10 a.m. Pasado ese rango de horas consideran sería “pescado del día” pero ya no fresco.
- No considerarían la opción de *delivery* a menos que sean un servicio con la logística apropiada que garantice que el producto llegará fresco a su destino.

- Hay un cuidado especial en la compra de mariscos.

### **Sobre el concepto**

#### Nombre:

- Concreto, algunos pensaron que era un restaurante otros que era una tienda.

#### Ubicación:

- No irían a una tienda en Miraflores por no estar cerca a su casa.
- Podría ser una alternativa para comprar saliendo del trabajo.
- El distrito Miraflores no lo relacionan con venta de pescado fresco.
- Debería estar cerca al lugar donde puedo comprar lo que necesite para preparar lo que desee cocinar.

#### Servicio:

- Si después de la primera visita la experiencia es positiva si regresarían.
- Debe marcar un valor agregado diferencial.
- Con respecto a las evaluaciones de calidad deberían ser diarias no periódicas.
- Compras por teléfono no gustó
- Los horarios de venta de pescado fresco en la tarde no se relaciona con fresco. Para la venta de pescados congelados no hay problema con los horarios.
- Se deberían de vender complementos para la preparación de pescados. (verduras, condimentos...)
- El servicio debería ser más reactivo, realizando las preguntas adecuadas.
- Gustó la idea de dar sugerencias de platos o recetas.
- El servicio de *delivery* se utilizaría después de haber realizado compras previas en ese local.

## Apéndice E. Observación Etnográfica

### 1. Tottus (Begonias - San Isidro)



### 2. Plaza Veá (Canaval y Moreyra - San Isidro)



### 3. Wong (Dos de Mayo, San Isidro)



4. Vivanda (Dos de Mayo – San Isidro)



5. Gour Meat



## **Apéndice F. Guía de Preguntas a Expertos (Ingenieros Pesqueros)**

### **Introducción**

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es... y estoy realizando mi tesis sobre una tienda especializada en la venta de productos marinos. Me gustaría conversar con usted unos 45 minutos. Toda la información que nos brinde va a ser estrictamente confidencial. Recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas.

### **Preguntas sobre el mercado/negocio**

- ¿Cuál es su opinión sobre la oferta de pescado en supermercados (nivel socioeconómico A y B)?
- ¿Qué características debería tener una tienda de venta de pescado?
- ¿Cuáles son las principales dificultades para vender pescado?
- ¿Cuáles serían sus recomendaciones para una tienda de venta de pescado?

### **Preguntas sobre el plan de negocio**

- ¿Le parece atractiva la idea de una tienda especialista de venta de pescado en Miraflores?
- ¿Con cuánto personal debería contar la tienda y con qué criterios escogerlos?
- ¿Qué materiales/equipos/implementos debería tener la tienda para su funcionamiento?
- ¿Qué servicios adicionales además de vender productos marinos debería ofrecer? (variedad/infraestructura/personal calificado)
- ¿Se debería trabajar los 7 días de la semana y en qué horario?
- ¿Se debería ofrecer servicios adicionales los fines de semana?

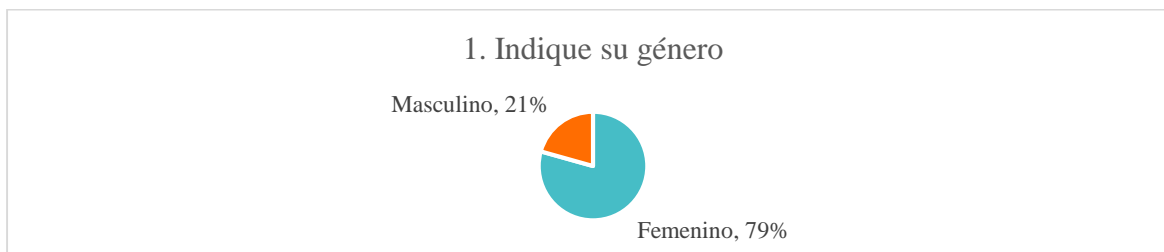
### **Preguntas acerca del consumidor**

- ¿Cuál es la característica de los clientes que consumen productos marinos?
- ¿Qué atributos son los que más valoran al momento de realizar la compra?
- ¿Qué precios más altos han llegado a pagar por un producto?
- ¿Cómo se abastecen de pescado?

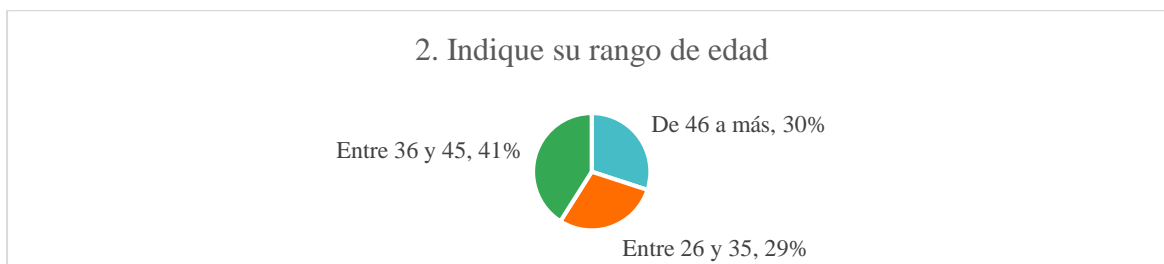
## Apéndice G. Resultados de la Encuesta – Total de Muestra 373

Consideraciones: Se aplicó la muestra a un total de 1326 personas, de las cuales 373 correspondían al perfil del grupo objetivo buscado.

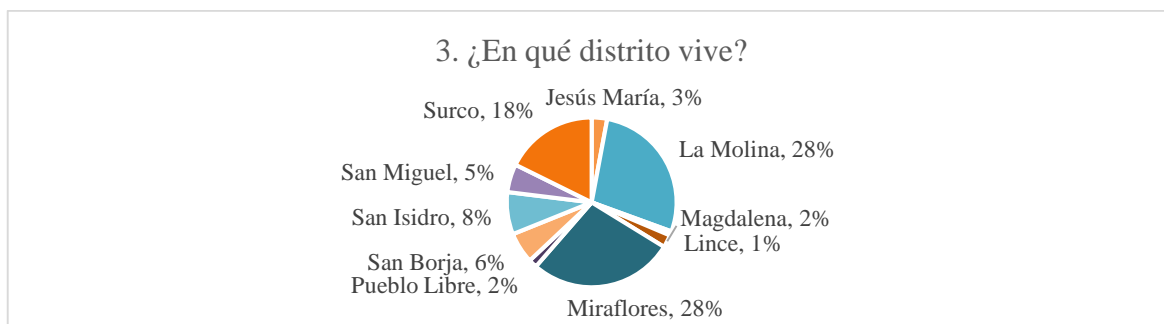
La encuesta se aplicó en formato *online*.



Elaboración propia, 2020



Elaboración propia, 2020

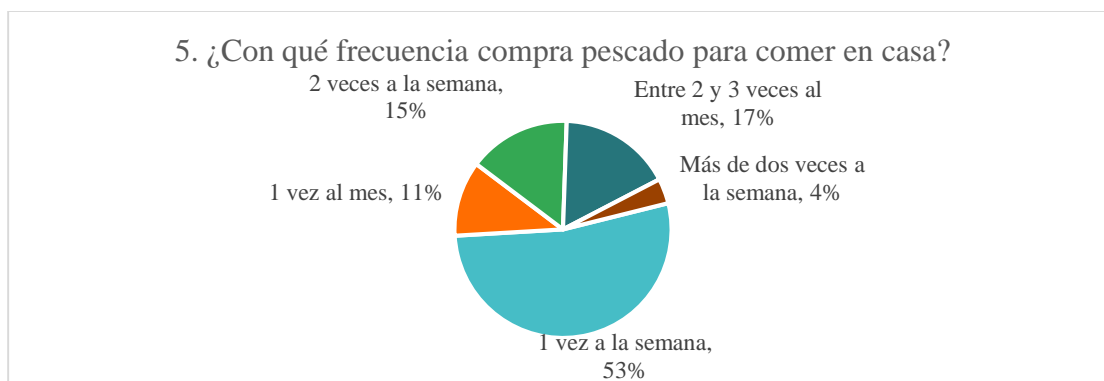


Elaboración propia, 2020

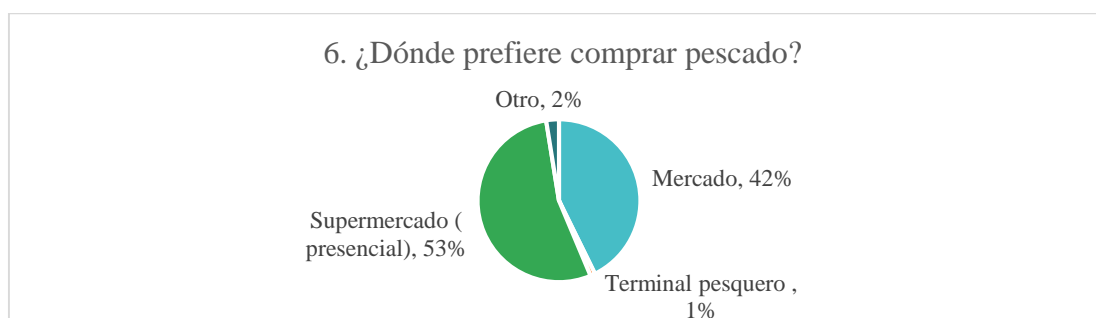


Del público objetivo encuestado, un 14% (52) indican “No comprar pescado y/o mariscos para preparar en casa”.

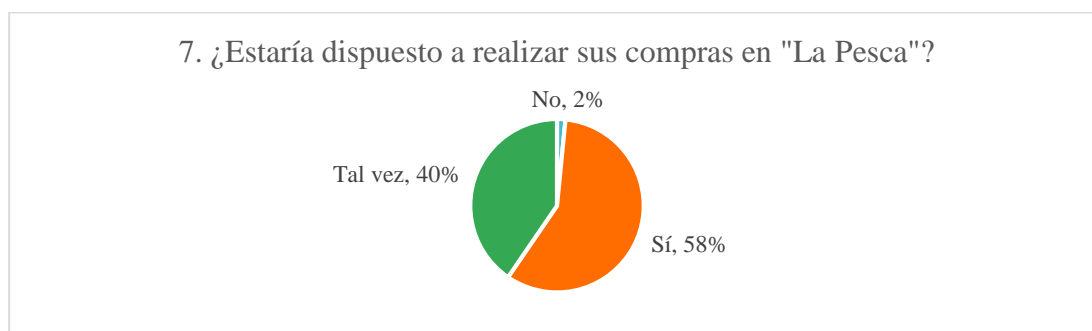
Elaboración propia, 2020.



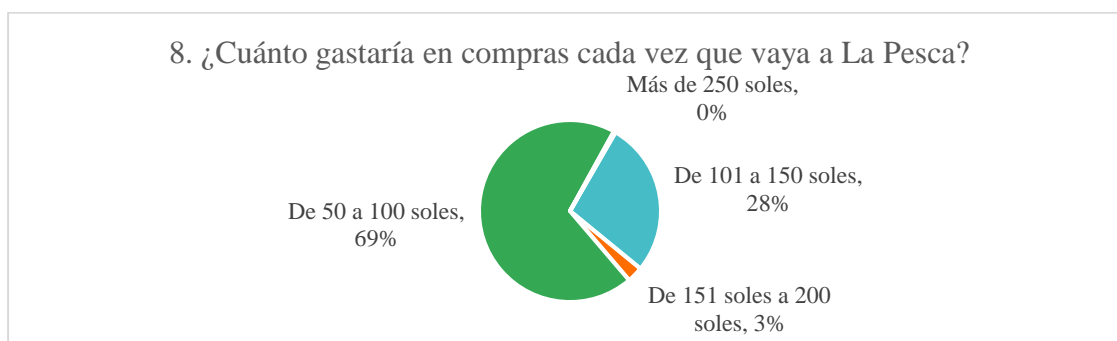
Elaboración propia, 2020.



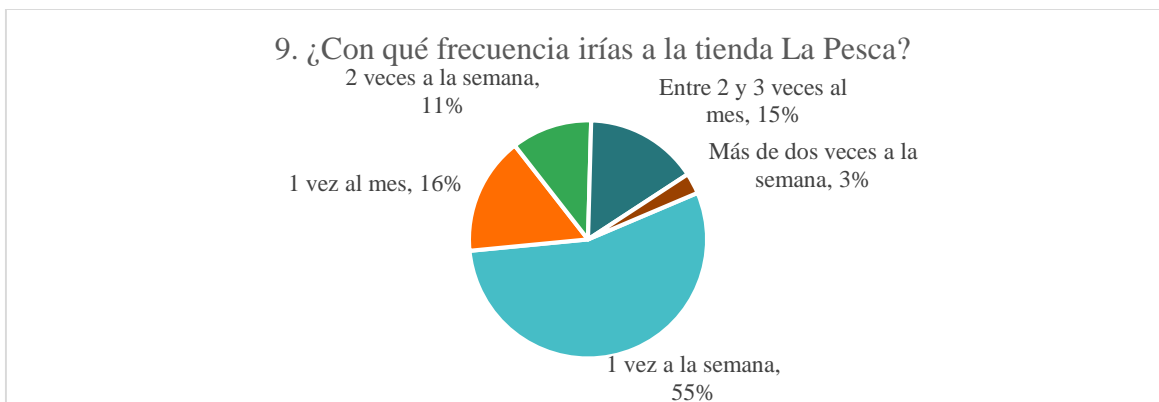
En Otros: Amigos del norte traen pescado (3), Traen a casa alguien de confianza (5). N/A: Personas que indican no comprar pescado para la casa. Elaboración propia, 2020



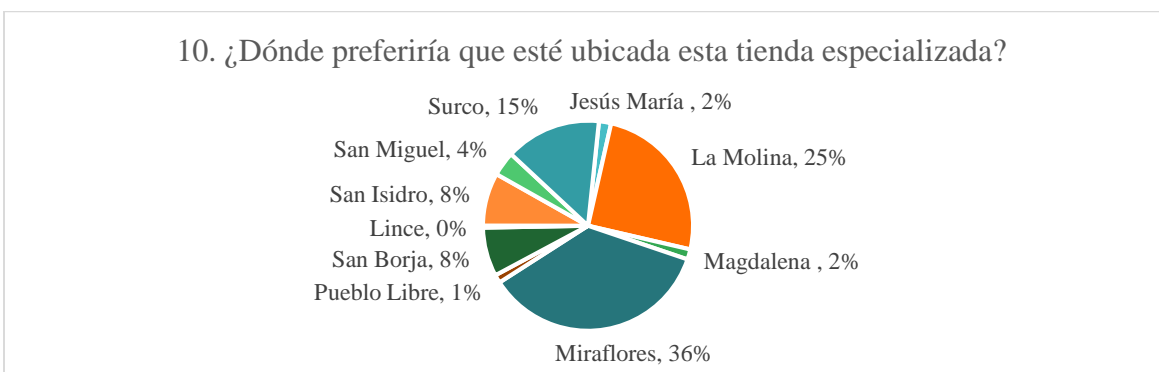
Elaboración propia, 2020.



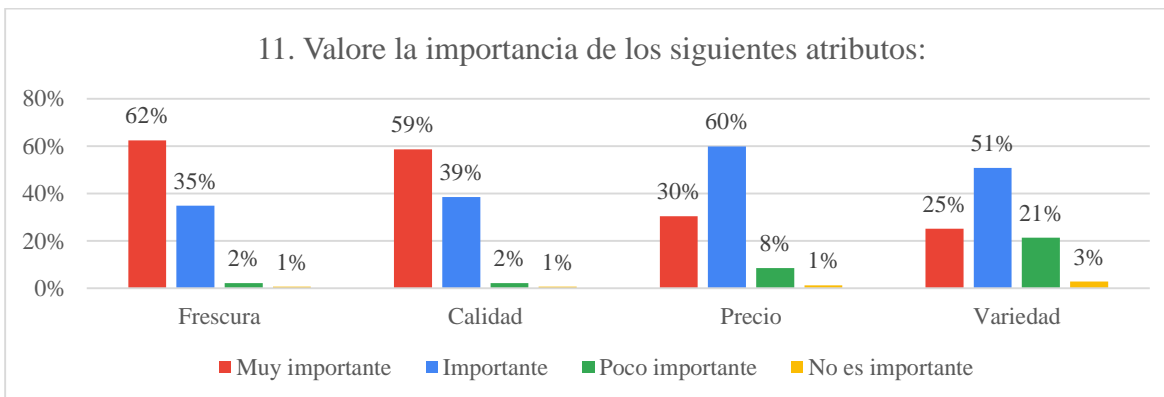
Elaboración propia, 2020.



Elaboración propia, 2020.

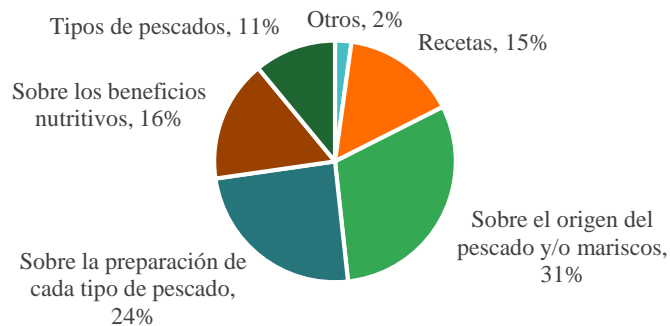


Elaboración propia, 2020.



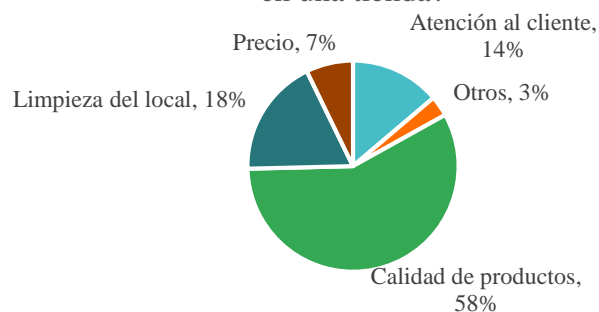
Elaboración propia, 2020.

### 12. ¿Qué información relevante te gustaría recibir sobre los productos?



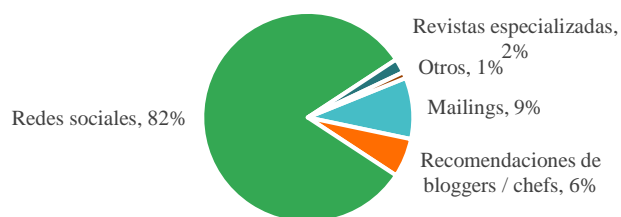
Elaboración propia, 2020.

### 13. ¿La falta de qué atributo relevante, haría que nunca regreses a comprar en una tienda?



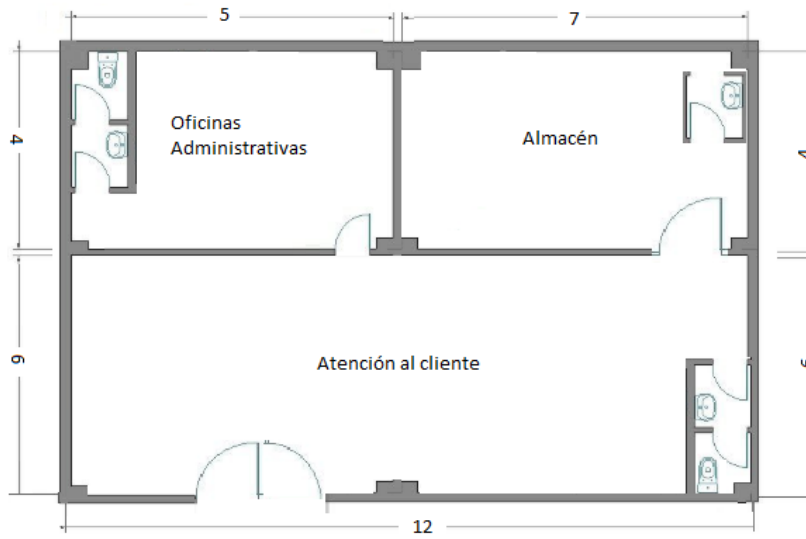
Elaboración propia, 2020.

### 14. ¿A través de qué medios te gustaría enterarte de ofertas, promociones y novedades de La Pesca?



Elaboración propia, 2020.

### Apéndice H. Plano de La Pesca



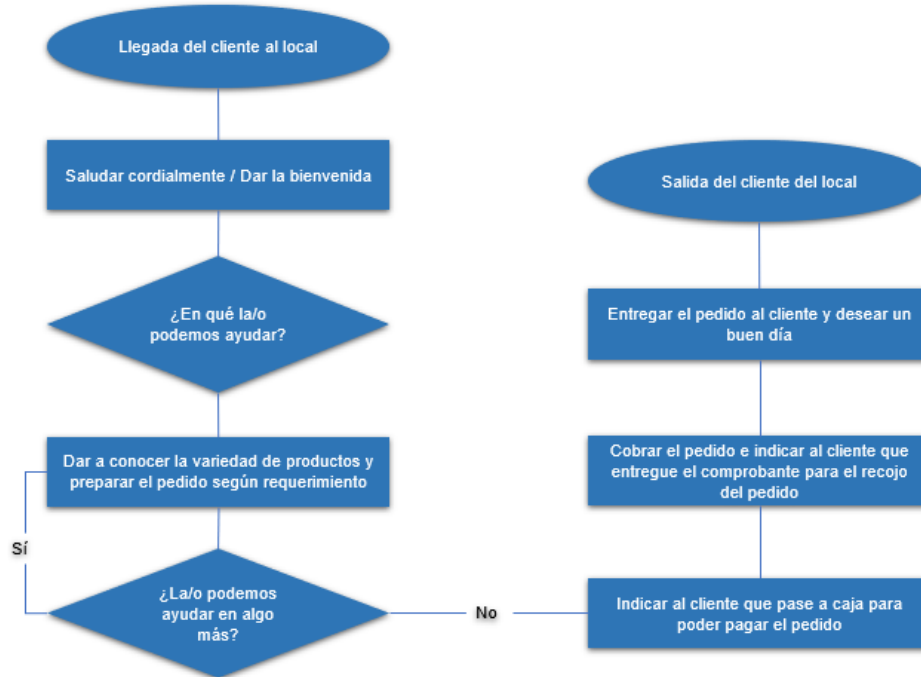
Elaboración propia, 2020.

## Apéndice I. Proceso de Recepción y Selección de Productos de La Pesca



Elaboración propia, 2020.

## Apéndice J. Flujo de Atención al Cliente



Elaboración propia, 2020.

### Apéndice K. Presupuesto de Gastos

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Marketing y Comunicaciones</b>	<b>3,900</b>	<b>4,100</b>	<b>3,500</b>	<b>4,900</b>	<b>2,900</b>	<b>3,900</b>	<b>2,900</b>	<b>3,900</b>	<b>2,900</b>	<b>3,900</b>	<b>2,900</b>	<b>3,400</b>
Activaciones	2,500	1,500	1,500	2,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,000
Material POP		500		500		500		500		500		500
Redes sociales/Google Adwords	1,400	1,600	2,000	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
Stand PopUp	0	500	0	500	0	500	0	500	0	500	0	500
<b>Talento Humano</b>	<b>3,700</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	<b>3,700</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>4,000</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	<b>4,000</b>	<b>700</b>	<b>1,000</b>
Plan de capacitación	3,000			3,000			3,000			3,000		
Plan de reconocimiento	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Actividades internas	200	200	200	200	500	500	500	200	200	500	200	500
<b>Planilla Administrativa</b>	<b>39,870</b>	<b>39,870</b>	<b>39,870</b>	<b>39,870</b>	<b>39,870</b>	<b>39,870</b>	<b>39,870</b>	<b>39,870</b>	<b>39,870</b>	<b>39,870</b>	<b>39,870</b>	<b>39,870</b>
<b>Administrativos y generales</b>	<b>5,400</b>	<b>3,400</b>	<b>6,900</b>	<b>3,400</b>	<b>3,400</b>	<b>5,400</b>	<b>4,900</b>	<b>3,400</b>	<b>5,400</b>	<b>3,400</b>	<b>3,400</b>	<b>6,900</b>
Seguridad tercerizado	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
Mantenimiento de local tercerizado	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Asesor contable tercerizado	2,000		2,000			2,000			2,000			2,000
Remodelación y Decoración			1,500				1,500					1,500
Otros	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
<b>Total Gastos</b>	<b>52,870</b>	<b>48,070</b>	<b>50,970</b>	<b>51,870</b>	<b>47,170</b>	<b>50,170</b>	<b>51,670</b>	<b>47,870</b>	<b>48,870</b>	<b>51,170</b>	<b>46,870</b>	<b>51,170</b>

Nota. Elaboración propia, 2020.

### Apéndice L. Productos y Costos

		Unidad de medida	Costo por kg ( S/.)	Margen	Precio por kg ( S/.)
<b>Pescados Premium</b>	Salmón	kg	S/ 42.00	50%	S/ 63.00
	Lenguado	kg	S/ 28.00	50%	S/ 42.00
	Corvina	kg	S/ 28.00	50%	S/ 42.00
	Chita	kg	S/ 28.00	60%	S/ 44.80
<b>Pescados Básicos</b>	Atún	kg	S/ 15.00	50%	S/ 22.50
	Cabrilla	kg	S/ 25.00	50%	S/ 37.50
	Cachema	kg	S/ 25.00	50%	S/ 37.50
	Lengueta	kg	S/ 23.00	50%	S/ 34.50
	Doncella	kg	S/ 20.00	50%	S/ 30.00
	Bonito	kg	S/ 6.80	100%	S/ 13.60
	Pulpo	kg	S/ 15.00	60%	S/ 24.00
<b>Moluscos y Mariscos</b>	Conchas de Abanico	30 unid ( 1Kg)	S/ 35.00	50%	S/ 52.50
	Mixtura	kg	S/ 20.00	50%	S/ 30.00
	Langostino	kg	S/ 23.00	50%	S/ 34.50
	Cangrejo	4 unid ( 1Kg)	S/ 10.00	70%	S/ 17.00

Nota. Elaboración propia, 2020.

### Apéndice M. Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>SALDO INICIAL CAJA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40,017</b>	<b>193,663</b>	<b>373,322</b>	<b>558,371</b>
<u>Fuentes Operativas</u>						
Ventas	0	3,261,491	3,522,410	3,663,307	3,773,206	3,848,670
Efecto IGV	0	0	0	0	0	0
<u>Usos Operativos</u>						
MPD (VV)		-2,161,850	-2,304,919	-2,397,116	-2,469,030	-2,518,410
MOD	0	-137,289	-142,781	-145,636	-150,005	-153,005
CIF (VV)	0	-219,166	-227,933	-232,491	-239,466	-244,255
Planilla Administrativa	0	-478,435	-497,572	-507,523	-522,749	-533,204
Ppto de Marketing y Comunicaciones	0	-43,100	-44,824	-45,720	-47,092	-48,034
Ppto Talento Humano	0	-21,900	-22,776	-23,232	-23,928	-24,407
Ppto Administrativo y generales	0	-55,300	-57,512	-58,662	-60,422	-61,631
Efecto IGV	0	0	0	0	0	0
Efecto IR Economico	0	-104,434	-70,448	-73,266	-75,464	-76,973
<u>Usos de inversión</u>						
Intangibles	-8,200					
Equipos electrónicos	-28,075					
Equipos Físicos	-18,200					
Amoblado y decoración	-10,500					
Materia prima inicial	-49,798					
<u>Fuentes de Financiamiento</u>						
Aporte de Capital	114,773					
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>0</b>	<b>40,017</b>	<b>193,663</b>	<b>373,322</b>	<b>558,371</b>	<b>747,121</b>