



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“RELANZAMIENTO DE LA LINEA DE ENLATADO DE CABALLA
DE LA MARCA FRESCOMAR EN LIMA METROPOLITANA”**

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

Presentado por

**Sra. Maria Giuliana Vargas Orihuela
Srta. Liliana Villarreyes Montenegro
Sr. Jimmy Alexander Valladares Garayar**

Asesora: Carla Pennano Villanueva

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

Lima, noviembre 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Carla Pennano Villanueva deja constancia que el trabajo de investigación titulado "RELANZAMIENTO DE LA LINEA DE ENLATADO DE CABALLA DE LA MARCA FRESCOMAR EN LIMA METROPOLITANA" presentado por Doña Maria Giuliana Vargas Orihuela, Doña Liliana Villarreyes Montenegro y Don Jimmy Alexander Valladares Garayar, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 6 de marzo de 2025 dando el siguiente resultado:



Fecha: 06/03/2025



Firma del asesor – Carla Pennano

RESUMEN EJECUTIVO

La Pesquera Diamante tiene más de 30 años en el mercado peruano y se ha consolidado como una de las cinco empresas líder en la pesca y procesamiento de productos marinos en Perú, siendo sus principales líneas de negocio, la harina de pescado, el aceite de pescado y las conservas.

La línea de conservas se comercializa desde el 2009 con la marca Frescomar, la cual se especializa en el enlatado de caballa, promoviendo productos sin preservantes y con altos niveles de omega 3. En 2020 la marca dejó de comercializar sus productos al mercado mayorista a raíz de la pandemia, lo cual impactó en su participación de mercado y recordación de marca. Actualmente las marcas líderes en conservas son Florida, Campomar y Primor. Por ello, la presente tesis se centrará en el relanzamiento de la marca de conservas de caballa de la línea Frescomar. Se desarrollará el plan de marketing para el relanzamiento de la marca en el 2025, con el objetivo de incrementar su participación de mercado de la caballa versus al atún, incrementar ventas en mercado moderno y mayorista, y recordación de marca en Lima Metropolitana en un periodo de cinco años.

La investigación de mercado indicó que los hogares de niveles socioeconómicos B y C consumen enlatados de pescado entre dos y tres veces por semana, por la practicidad y la versatilidad, pero también porque buscan alimentos saludables. Así, la presente tesis se enfocará en resaltar los atributos de la caballa, la cual es rica en omegas y vitaminas, y tiene menor cantidad de metales pesados versus el atún, así también no es tan conocida en el mercado limeño, por ello, el atributo diferenciador será la calidad y el carácter saludable del producto. Asimismo, el portafolio de conservas de caballa se centra en cuatro presentaciones, las cuales son rentables y con mayor demanda, lo cual determinó la investigación de mercado cuantitativa. Esto permitirá tener mayor poder de respuesta a los competidores que son líderes de la categoría y además demostrar al público objetivo el agradable sabor y el precio accesible que tiene el enlatado de caballa versus el atún.

Por otro lado, para el relanzamiento de la línea de caballa Frescomar se implementarán tácticas de promoción intensivas en medios digitales como Facebook, Instagram, TikTok y YouTube, orientadas a captar la atención del público objetivo, cada vez más influenciado por el entorno virtual. Además, se reforzará el punto de venta mediante una fuerza de ventas dedicada y el apoyo de impulsadoras para maximizar el impacto en el consumidor.

Estas acciones se complementarán con una inversión en medios tradicionales, como televisión nacional y radio, para consolidar una presencia omnicanal. Este plan requiere una inversión de S/ 2.7 millones en el primer año, con el objetivo de posicionar la marca en la mente del consumidor limeño y proyectar una recuperación de la inversión en el tercer año.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	2
1.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)	2
1.1.1. Entorno político	2
1.1.2. Entorno económico	2
1.1.3. Entorno social	3
1.1.4. Entorno tecnológico	4
1.1.5. Entorno ecológico	4
1.1.6. Entorno legal	5
1.1.7. Conclusiones del análisis PESTEL	6
1.2. Análisis del microentorno	6
1.2.1. Evolución y características del sector	6
1.2.2. Análisis de los clientes	7
1.2.3. Análisis de los competidores	7
1.2.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	8
1.2.5. Conclusión de las cinco fuerzas de Porter	9
1.3. Análisis interno: la empresa	10
1.3.1. Historia de la empresa y marca	10
1.3.2. Misión, visión y valores	11
1.4. Organización y estructura	12
1.5. Productos y servicios	13
1.6. Análisis de la cadena de valor	13
1.6.1. Actividades primarias	13
1.6.2. Actividades de soporte	14
1.7. Matriz FODA	15
1.8. Análisis situacional	16
CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	17
2.1. Objetivos de la investigación	17

2.2. Metodología	17
2.2.1. Investigación exploratoria	18
2.2.2. Investigación concluyente	26
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	34
3.1. Objetivos de estratégicos y de marketing	34
3.2. Estrategias genéricas y de crecimiento	34
3.2.1. Estrategias genéricas	34
3.2.2. Estrategias de crecimiento	35
3.3. Estrategias de segmentación	36
3.4. Estrategias de posicionamiento	37
3.5. Estrategias de clientes	38
CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE MARKETING	39
4.1. Estrategia de producto	39
4.1.1. Clasificación del producto	39
4.1.2. Niveles de producto	39
4.1.3. Las 4 E	39
4.1.4. Ciclo de vida del producto	42
4.1.5. Marca	42
4.1.6. Tácticas	45
4.2. Estrategia de precios	45
4.3. Price ladder	45
4.4. Estrategia de plaza	48
4.4.1. Tipos de canales	48
4.4.2. Tácticas	49
4.5. Estrategia de promoción	50
4.5.1. Televisión	50
4.5.2. Radio	51
4.5.3. Outdoor	51
4.5.4. Digital	52
4.5.5. BTL	54
4.5.6. Trade	56
CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	59
5.1. Consideraciones generales	59
5.2. Presupuesto	60

5.3. Costos de ventas	62
5.4. Gastos operativos	62
5.4.1. Gastos operativos variables	62
5.4.2. Gastos operativos fijos	63
5.5. Proyección de ventas	64
5.6. Estados de resultados	65
5.7. Flujo de caja	66
5.8. Simulacro de tres escenarios: optimista, conservador y pesimista	67
5.9. Indicadores económicos para la toma de decisiones	68
5.10. Plan de contingencia	69
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis del entorno político	2
Tabla 2. Análisis del entorno económico	3
Tabla 3. Análisis del entorno social	4
Tabla 4. Análisis del entorno tecnológico	4
Tabla 5. Análisis del entorno ecológico	5
Tabla 6. Análisis del entorno legal	5
Tabla 7. Análisis de la competencia	8
Tabla 8. Análisis FODA	15
Tabla 9. Objetivos generales y específicos	17
Tabla 10. Fuentes secundarias.....	18
Tabla 11. Estimación de la demanda de acuerdo con la encuesta	32
Tabla 12. Población de hogares en Lima Metropolitana del 2019-2023	32
Tabla 13. Estimación de demanda periodo 2025 -2029 en tres escenarios.....	33
Tabla 14. Objetivos de marketing	34
Tabla 15. Segmentación de mercado del enlatado de la línea de caballa de Frescomar	36
Tabla 16. Posicionamiento del enlatado de caballa Frescomar.....	37
Tabla 17. Niveles de producto	39
Tabla 18. Presupuesto de marketing	61
Tabla 19. Costo de venta proyectado	62
Tabla 20. Gasto de rebate y transporte proyectado	62
Tabla 21. Gasto termo-encogible proyectado	63
Tabla 22. Gasto de marketing y mercaderismo proyectado	63
Tabla 23. Estimación de cantidad de vendedores por año	63
Tabla 24. Remuneración proyectada por puesto	64
Tabla 25. Precio al retail y mayoristas proyectado sin IGV	64
Tabla 26. Unidades vendidas en el periodo 2025-2029 sin IGV	65
Tabla 27. Ventas proyectadas en el periodo 2025-2029 sin IGV	65
Tabla 28. Estado de resultado proyectado 2025-2029	66
Tabla 29. Margen proyectado 2025-2029	66
Tabla 30. Flujo de caja proyectado 2025-2029	67
Tabla 31. Evaluación del costo de capital, VAN y TIR	67

Tabla 32. Evaluación en tres escenarios	68
Tabla 33. Indicadores económicos.....	68
Tabla 34. Plan de contingencia	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Pesquera Diamante S.A.	12
Figura 2. Organigrama de la Gerencia Comercial	12
Figura 3. Bodega.....	21
Figura 4. Mercado Productores.....	22
Figura 5. Categoría de conservas en el supermercado	23
Figura 6. Tiendas Mass	24
Figura 7. Prueba de producto	26
Figura 8. Equipo del focus group.....	26
Figura 9. Predisposición de compra de la línea de Frescomar.....	27
Figura 10. Dispuesto a pagar por una conserva de caballa	28
Figura 11. Atributos valorados para compra de conserva de pescado	29
Figura 12. Consumo de enlatado de pescado	29
Figura 13. Frecuencia de compra de enlatado de caballa	30
Figura 14. Cantidad de compra de enlatado de caballa	30
Figura 15. Preferencia del canal de comunicación	31
Figura 16. Ecuación de regresión de ventas históricas de la línea de caballa de Frescomar ...	32
Figura 17. Estrategia genérica de Frescomar	35
Figura 18. Diseño de estrategia de crecimiento de Frescomar	36
Figura 19. Envase primario.....	40
Figura 20. Empaque secundario actual	40
Figura 21. Caja primaria Frescomar	41
Figura 22. Empaque	41
Figura 23. Etiqueta Frescomar	42
Figura 24. Mantra de Frescomar	43
Figura 25. Logo Frescomar.....	44
Figura 26. Foto de producto Frescomar	44
Figura 27. Extensión de línea Frescomar.....	45
Figura 28. Price brand ladder - canal Retail	46
Figura 29. Price brand ladder - canal tradicional.....	47
Figura 30. Tipos de canales de Frescomar	49
Figura 31. Programa Studio Cocina.....	50

Figura 32. Programa de radio para Frescomar	51
Figura 33. Outdoor Frescomar	52
Figura 34. Programa de nutricionista en las redes sociales de Frescomar.....	53
Figura 35. YouTube Frescomar	54
Figura 36. Transporte brandeo con Frescomar	55
Figura 37. Valla publicitaria Frescomar	55
Figura 38. Cabeceras de Frescomar	56
Figura 39. Impulso de Frescomar	57
Figura 40. Propuesta de “Raspa y gana Frescomar”	57
Figura 41. Propuesta de tuppens Frescomar	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Expertos entrevistados y cargos	75
Anexo 2: Guía de preguntas para entrevista de experto	76
Anexo 3: Guía de observación.....	78
Anexo 4: Focus group de enlatado Frescomar.....	80
Anexo 5: Encuesta Investigación consumo de conservas de la línea de caballa	82
Anexo 6: Plan mensual de las tácticas de marketing para el año 2025.....	85
Anexo 7: Remuneraciones por puesto	86
Anexo 8: Evaluación de tres escenarios.....	87

INTRODUCCIÓN

El mercado de conservas de pescado en Perú ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado en gran medida por el alto consumo en los hogares. De acuerdo con un estudio de la consultora Kantar, nueve de cada diez hogares peruanos consumen conservas de pescado, alcanzando un promedio anual de consumo de 5.1 kilos por hogar (Perú Retail, 3 de mayo de 2019). Sin embargo, el mercado local enfrenta un gran reto, ya que el 70% de las conservas de pescado vendidas en el país son importadas, procedentes principalmente de Tailandia, Vietnam y China (Oceana, 18 de marzo de 2024)

Dentro de esta categoría, el atún destaca como el producto más consumido en los hogares peruanos. Este pescado enlatado es altamente valorado por su versatilidad en la cocina, su buen posicionamiento en la mente de los consumidores y los beneficios que aporta a la salud, ya que es una fuente de proteínas y ácidos grasos omega 3. Además, los consumidores peruanos han mostrado una creciente preocupación por su bienestar, inclinándose cada vez más hacia alimentos ricos en nutrientes como las vitaminas y omegas. A esto se suma el estilo de vida dinámico que impulsa la demanda de productos alimenticios que sean prácticos y fáciles de preparar.

En este contexto, la empresa Frescomar busca posicionarse en el mercado peruano con una alternativa local de alta calidad, utilizando la caballa peruana como insumo principal. Este pez no solo es conocido por su valor proteico, sino también por su riqueza en vitaminas A, B, D y E, nutrientes esenciales que aportan beneficios significativos para la salud, como el mantenimiento de tejidos, el desarrollo del sistema nervioso y la prevención de enfermedades degenerativas (Frinsa, 1 de febrero de 2023). Frescomar tiene como objetivo competir en el mercado con una propuesta diferenciada, basada en altos estándares de calidad y el aprovechamiento de los recursos hidrobiológicos del país.

Para enfrentar el dominio de las importaciones y las restricciones que afectan a los productores locales, como el impuesto selectivo al consumo (ISC) en el combustible para embarcaciones, Frescomar ha planteado desarrollar un plan de marketing robusto. Este plan busca fortalecer su presencia en el mercado moderno y masivo mediante un análisis exhaustivo de los factores del macroentorno y una investigación de mercado que le permita optimizar sus presentaciones de productos y resaltar su ventaja competitiva.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

Según Kotler y Keller (2016), las fuerzas deben ser analizadas por separado, pero es importante recordar que su integración da lugar a nuevas oportunidades y amenazas.

Se presenta este análisis del macroentorno para identificar las oportunidades y amenazas. Se aplicó específicamente a la categoría de conservas de pescado, la cual engloba el producto objeto de estudio en esta investigación. Durante este proceso, se evaluaron diversos factores que influyen en este contexto, como aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

1.1.1. Entorno político

En la tabla 1 se detallan las variables del macroentorno político y el impacto en la investigación.

Tabla 1

Análisis del entorno político

Factor	Fuente	Impacto (O/A)	Dirección estratégica
Regulaciones gubernamentales (Normativas de seguridad alimentaria)	Congreso de la República del Perú (2021)	Amenaza: Aumento de competidores que cumplen regulaciones para competencia justa.	Generar barreras para competidores no cumplidores de regulaciones peruanas en venta de productos enlatados.
Medioambientales	D.S. N.º 023-2021-MINAM (22 de julio de 2021)	Oportunidad: La Política Nacional del Ambiente (PNA) al 2030 busca conservar el medio ambiente y garantizar el uso sostenible y ético de los recursos naturales.	Desarrollar y respetar el plan interno que cumpla con la política medioambiental del sector pesquero.

1.1.2. Entorno económico

En la tabla 2 se detallan las variables económicas tomadas en cuenta para el análisis PESTEL.

Tabla 2*Análisis del entorno económico*

Factor	Fuente	Impacto (O/A)	Dirección estratégica
Fluctuaciones de precios de petróleo y materia prima).	Domínguez (5 de setiembre de 2022)	Amenaza: La empresa no puede anticiparse ni tomar acciones. Los precios internacionales del petróleo, trigo, maíz y aceite de soya, principales productos importados por Perú muestran una tendencia a la baja.	La estrategia es mantener un proveedor directo y negociar la compra de la materia prima y petróleo.
Demanda del consumidor (sustitutos)	Redacción EP (13 de octubre de 2021)	Oportunidad: Las familias peruanas tienen acceso a una Guía de Productos Sustitutos: Menú Alternativo, lanzada por Indecopi, que ofrece información sobre alimentos nutritivos para reemplazar el pollo y la leche evaporada en el menú diario, junto con recetas para ahorrar en aceite y gas en la preparación de comidas.	Desarrollar estrategia de comunicación destacando la caballa como opción económica y nutritiva en la alimentación familiar peruana durante escasez de productos frescos.
La economía se encuentra en fase de recuperación y tiene un estimado de crecimiento de 3,1%	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 30 de abril de 2024)	Oportunidad: El crecimiento de PBI en el 2024 será de 3.1% debido al incremento de las exportaciones, la inversión y el consumo privado. Así también, se espera un incremento promedio en los años 2025 a 2027 de 3%, la cual será impulsada por la inversión privada.	Desarrollar la estrategia de expansión para llegar a mayor cantidad de puntos de venta, ya que al incrementar el PBI la población se verá impactada positivamente en su economía y podrá adquirir mayor cantidad de productos.

1.1.3. Entorno social

En el entorno social se han identificado variables que se relacionan con los hábitos de consumo y la entrada de nuevos competidores en la categoría. Estas variables analizadas se encuentran detalladas en la tabla 3.

Tabla 3*Análisis del entorno social*

Factor	Fuente	Impacto (O/A)	Dirección estratégica
Conciencia medioambiental	Buchhammer (6 de diciembre de 2023)	Oportunidad: Mejora en el uso del agua en embarcaciones pesqueras, reduciendo impacto ambiental.	Continuar conviviendo y mejorando procesos para una conciencia ambiental, protegiendo recursos no renovables como materia prima y petróleo.
Alimentación saludable	Oie (26 de marzo de 2019)	Oportunidad: Cambio de preferencia del consumidor, aumento de consumo de alimentos saludables y hábitos del consumidor.	Continuar impulsando los productos saludables bajo el marketing responsable.

1.1.4. Entorno tecnológico

En cuanto al entorno tecnológico, se identifican variables, explicadas en la tabla 4 a continuación.

Tabla 4*Análisis del entorno tecnológico*

Factor	Fuente	Impacto (O/A)	Dirección Estratégica
Avance de tecnología de producción	Sonapesca (2 de marzo de 2022)	Oportunidad: IA, análisis de datos y modelos predictivos han mejorado los procesos de la salmonicultura y la pesca chilena. El monitoreo y la robótica apuntalan la eficiencia.	Se busca la eficiencia de la industria pesquera. Análisis de datos y calidad.

1.1.5. Entorno ecológico

En la table 5 se detallan las viables del entorno ecológico.

Tabla 5*Análisis del entorno ecológico*

Factor	Fuente	Impacto	Dirección estratégica
Cambio climático: Fenómeno El Niño	Ministerio del Ambiente (Minam, 2014)	Oportunidad: El Niño es el incremento de la Temperatura Superficial del agua del Mar (TSM) en el litoral de la costa oeste de Sudamérica con ocurrencia de lluvias intensas.	Estrategia de venta de enlatados versus los productos frescos que van a estar escasos. Las conservas son un buen sustituto para reemplazar el pescado fresco y el pollo en la canasta familiar peruana.
Cultura del reciclaje	Minam (7 de octubre de 2020)	Oportunidad: Según estadísticas del Minam, el Perú no cuenta con una cultura de reciclaje establecida; sin embargo, el Gobierno y diversas instituciones vienen realizando campañas para promover esta práctica. Solo el 53% de residuos sólidos son dispuestos en rellenos sanitarios.	Buscar una cultura de reciclaje en los productos Frescomar y conectar con el consumidor.

1.1.6. Entorno legal

Las variables del entorno legal se detallan en la tabla 6.

Tabla 6*Análisis del entorno legal*

Factor	Fuente	Impacto (O/A)	Dirección estratégica
La certificación del MSC (Marine Stewardship Council)	Peru Mahi Alliance (2024)	Oportunidad: Estándares de sostenibilidad que la pesquera busca para certificarse bajo criterios internacionales. Basado en tres principios: sostenibilidad de recursos, impacto de ecosistema y manejo efectivo.	Buscar la certificación dará un plus a la pesquera y visión internacional

1.1.7. Conclusiones del análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite una visión general de cómo está el macroentorno del rubro de pesca con el fin de desarrollar las estrategias adecuadas para que el negocio despegue y esté alineado con lo que busca el mercado. En cuanto al análisis político se busca la adaptación a las regulaciones gubernamentales y políticas ambientales, lo cual se presenta como oportunidades para el negocio.

El análisis económico se centrará en tres factores: fluctuaciones de precios de petróleo y materia prima, demanda del consumidor (sustitutos) y PBI. En este análisis se advierte como amenaza que el sector no pueda tomar ninguna acción para el alza de los precios de las materias primas. Asimismo, se observa como oportunidades el hecho de que las familias peruanas cuenten con una guía de productos sustitutos para sus canastas familiares y que el PBI promedio se mantendrá en 3% y será positivo para el crecimiento del país. En el análisis social, el factor analizado es la conciencia medioambiental y la alimentación saludable, ya que se encontró una oportunidad para desarrollar en el rubro los procesos de uso del agua de las embarcaciones para traslados de los pescados. El otro factor es el crecimiento exponencial de usuarios que prefieren consumir alimentos saludables.

En el análisis tecnológico, basándonos en la información proporcionada por Sonapesca (2 de marzo de 2022), se consideró el avance de la tecnología de producción, la utilización de análisis de datos y la construcción de procesos que hagan uso de los mejores recursos en los productos de calidad. En el análisis ecológico se consideró que el fenómeno de El Niño se presenta como una oportunidad para expandir nuestros productos enlatados, ya que al escasear los productos frescos el consumidor optará por comprar mayor cantidad de productos enlatados. En el análisis legal, el factor analizado como oportunidad de desarrollo es la certificación, lo cual busca que las pesqueras que puedan certificarse trabajen bajo lineamientos internacionales de calidad.

1.2. Análisis del microentorno

1.2.1. Evolución y características del sector

El análisis del microentorno se enfoca en la evolución y características del sector, junto al análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la categoría de las conservas de pescado. El consumo de conservas de pescado se recupera en el Perú. De acuerdo con un estudio, elaborado por la consultora Kantar, nueve de cada diez hogares adquieren conservas de atún. Esta categoría en 2019 tuvo una demanda en volumen de 17 855 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. De acuerdo con el Ministerio de Producción (22 de agosto de 2022), el consumo per cápita creció en 39% en el 2022.

1.2.2. Análisis de los clientes

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), el proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce tener un problema o necesidad. La necesidad puede desencadenarse como consecuencia de estímulos internos o externos.

Según Kantar, el mercado se divide en dos grupos de compradores, conocidos como los canales tradicional y moderno, que representan respectivamente el 70% y el 20% del mercado. El canal tradicional incluye distribuidores, mayoristas y minoristas, como bodegas, puestos de mercado; mientras tanto, el canal moderno está formado por supermercados y tiendas de conveniencia (Perú Retail, 8 de setiembre de 2016).

En el contexto de este estudio, se utiliza el término “cliente final” para referirse a los individuos que toman decisiones de compra y que forman el grupo objetivo, mientras que se utiliza el término “comprador” para describir el grupo de intermediarios que operan en los canales tradicional y moderno.

1.2.3. Análisis de los competidores

Actualmente, en el mercado peruano 7 de cada 10 conservas de pescados que son comercializados son importadas. Los principales países de origen de importación de las conservas son Tailandia, China y Ecuador. Los competidores peruanos son un mix de producción local e importada (Redacción Gestión, 21 de noviembre de 2017). Las empresas competidoras con mayor participación de mercado son Florida, Campomar y Primor, ubicadas en el primer grupo de ventas de conservas, seguidas por A1, Gloria, Compass y, finalmente, en el último grupo se encuentra Real, Beltrán e Inca Mar (Vox Populi, 2024).

El mercado de conservas de pescado cuenta con marcas posicionadas y con plantas de producción altamente competitivas, por lo cual para que una nueva marca ingrese tiene barreras de entrada altas, como el proceso de maquila propio que significa la inversión de alto capital y la variedad de marcas que existen en el mercado.

En la tabla 7 se detalla el análisis de la competencia.

Tabla 7*Análisis de la competencia*

Categoría	Nuestra compañía	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3
Empresa	Diamante - Frescomar	Hayduk - Campomar	Yichang & Florida	Alicorp - Primor
Ubicación	Callao	Samanco	Callao	Callao
Cliente objetivo	SE - B/C - amas de casa	SE - B/C - amas de casa	SE - B/C - amas de casa	SE - B/C - amas de casa
Fortaleza	Productores propios, libre de octógonos y alto valor nutritivo para las familias.	Productores, distribución propia y posicionamiento de marca, mix de surtido en su portafolio.	Posicionado en el mercado hace muchos años. Alto valor de marca.	Poder en la distribución a nivel nacional
Debilidad	Baja presencia en mercados, poco reconocimiento de marca.	No está especializado en su producto de mayor valor. Al tener tanto mix de producto pierde el enfoque.	No son productores, importan el atún. Dependencia de maquiladores	No son productores, importan el atún
Personalidad de marca	“La frescura del mar en tu hogar”	“Nutrición del mar peruano a tu hogar”	“Más que una marca, una tradición”	“Parte de una familia que cuida a tu familia”

1.2.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta para evaluar la competitividad de un mercado y entender cómo diferentes factores afectan la rentabilidad y la atracción de una industria en particular (Arellano, 2010).

- **Rivalidad entre competidores existentes: Medio.** En el mercado del Perú, especialmente en la categoría de conservas de pescado, existe una competencia significativa por la oferta y variedad de portafolio con mejor posicionamiento. Marcas locales y marcas internacionales compiten por la participación en el mercado. Frescomar puede diferenciarse y posicionarse en relación con sus competidores directos, ofreciendo valor agregado, calidad superior o precios competitivos.

- **Amenaza de nuevos participantes: Alta.** La entrada de nuevos competidores en el mercado de conservas de pescado en Perú puede representar una amenaza potencial. Sin embargo, el establecimiento de barreras de entrada como la lealtad de los clientes existentes, las economías de escala en la producción, las inversiones en marketing y distribución, y las regulaciones gubernamentales en cuanto a estándares de calidad y seguridad alimentaria puede disminuir esta amenaza.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos: Medio.** Sobre la amenaza de productos sustitutos es moderada. En el mercado peruano, los consumidores tienen diversas opciones en términos de productos, y podrían optar por alternativas a las conservas de pescado como carnes enlatadas, otros tipos de conservas o alimentos frescos. Es importante para Frescomar diferenciar su oferta y comunicar los beneficios únicos de consumir caballa enlatada.

- **Poder de negociación de los proveedores: Bajo.** Frescomar debe evaluar su relación con los proveedores que suministran la producción de las conservas de pescado como: maquilas, envases, cartones, aceite, sal, entre otros. Es importante establecer relaciones sólidas con los proveedores y explorar opciones para garantizar un suministro constante y de calidad.

- **Poder de negociación de los compradores: Alto.** Los compradores en el mercado de conservas de pescado en Perú tienen cierto poder de negociación, especialmente si existen muchas marcas competidoras ofreciendo productos similares. Frescomar busca comprender las necesidades y preferencias de los consumidores peruanos, ofreciendo productos de alta calidad, precios competitivos y promociones con el fin generar lealtad y satisfacer sus demandas.

1.2.5. Conclusión de las cinco fuerzas de Porter

En conclusión, el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para el mercado de conservas de pescado en Perú indica una situación de competencia moderada, con aspectos clave que Frescomar debe considerar para lograr un posicionamiento efectivo.

La rivalidad entre competidores existentes es significativa debido a la variedad de marcas locales e internacionales. Sin embargo, Frescomar puede destacar ofreciendo diferenciación basada en valor agregado y calidad superior. Respecto a la amenaza de nuevos participantes, aunque el mercado es atractivo, existen barreras de entrada relacionadas con economías de escala, lealtad del cliente y regulaciones de calidad, que pueden reducir el impacto de nuevos competidores.

La amenaza de productos sustitutos es moderada, ya que los consumidores pueden optar por alternativas como carnes enlatadas o productos frescos. Esto subraya la importancia de que Frescomar destaque las ventajas únicas de la caballa enlatada. En cuanto al poder de negociación de los proveedores, este es bajo, lo cual brinda a Frescomar la oportunidad de consolidar alianzas estratégicas para asegurar la calidad y constancia del suministro. Finalmente, el poder de negociación de los compradores es variable, ya que la amplia oferta en el mercado les da cierto poder de decisión. Para enfrentarlo, Frescomar deberá enfocarse en la satisfacción de las necesidades del consumidor a través de calidad, precios competitivos y promociones que fomenten la lealtad.

Frescomar tiene la oportunidad de destacar en el mercado de conservas de pescado en Perú mediante una estrategia de diferenciación y enfoque en la satisfacción del consumidor, aprovechando las áreas donde el poder de negociación es limitado.

1.3. Análisis interno: la empresa

1.3.1. Historia de la empresa y marca

- **La empresa.** Pesquera Diamante S.A. es una empresa peruana fundada en 1994 por los hermanos José Enrique y Fernando Ribaldo. Su principal negocio es la extracción de anchoveta para la producción de harina y aceite de pescado destinada a la exportación y como segundo negocio es el consumo humano directo (CHD), con la pesca de jurel y caballa para la venta en fresco y congelado, tanto al mercado local como al internacional. Además de estos negocios, Pesquera Diamante comercializa enlatado de jurel y caballa, ofreciendo variedad de productos en diferentes presentaciones (filete y trozo), en el mercado nacional. En línea con su estrategia, la empresa ofrece servicios de muelle (descarga), producción de derivados y servicio de almacenamiento a terceros (Pesquera Diamante, 2023).

- **La marca.** En el año 2009 se creó Frescomar como una marca de conservas de pescado enlatado. La producción es llevada a cabo en la planta de Samanco, Áncash. La línea de productos comprende en diferentes especies como jurel, caballa y bonito en corte como trozos y filetes, envasados en aceite vegetal, aceite de girasol y agua con sal, sin la adición de preservantes y con altos niveles de omega 3. La marca con sus beneficios promueve el desarrollo físico e intelectual. La distribución de Frescomar es en Lima Metropolitana, Ayacucho y Huancayo.

A partir del 2017, se trasladó la producción de Frescomar en las maquilas del Callao, cerca de la planta de Pesquera Diamante, parte de este objetivo es de buscar la eficiencia logística. Frescomar actualmente se encuentra en supermercados como Plaza Vea, Makro, Freshmart, Tottus, Holi, además de contar con un distribuidor en Lima Este con Granos del Perú.

La propuesta de valor de Frescomar se centra en ofrecer calidad y precio accesible, dirigida específicamente a los hogares pertenecientes a los segmentos socioeconómicos B y C, los cuales valoran los beneficios del producto a un costo accesible.

1.3.2. Misión, visión y valores

Según la información de Pesquera Diamante cuentan con una sólida cultura en la visión, misión y valores.

- **Visión.** Ser reconocidos en la industria por ofrecer nutrición a través de ingredientes y productos hidrobiológicos de alta calidad, satisfaciendo a nuestros clientes.
- **Misión.** Brindar alimentación a través de productos saludables y de alta calidad, en base a un modelo de gestión sostenible y eficiente, impulsado por el talento de nuestra gente.
- **Valores.** Pesquera Diamante establece cuatro valores que reflejan quiénes somos, orientan nuestra relación con los grupos de interés e impulsan nuestras labores del día a día
 - **Integridad.** Actuamos de manera honesta, ética y coherente; de esta forma generaremos un clima de confianza en nuestro entorno.
 - **Respeto.** Valoramos y reconocemos los derechos y dignidad de las personas dentro de la empresa y fuera de ella, teniendo una actitud abierta a la diversidad.
 - **Aprendizaje permanente.** Contamos con la humildad para escuchar y aprender de todos, trabajando en equipo, reconociendo que tenemos oportunidades de mejora y que nos movemos en un entorno cambiante, así lograremos las metas empresariales.
 - **Excelencia.** Estamos comprometidos con los objetivos y los implementamos con simplicidad, rapidez, calidad y seguridad. Se cuestiona para proponer acciones que permitan alcanzar resultados sobresalientes.

1.4. Organización y estructura

Pesquera Diamante S.A. cuenta con un total de 1 460 empleados a nivel nacional, según su informe de sostenibilidad del 2022, de los cuales 123 son mujeres y 1 337 hombres, demostrando su compromiso con la diversidad de género. La empresa cuenta con diferentes gerencias que abarcan áreas como Producción, Flota, Cadena y Suministros, Comercial, Finanzas y Contabilidad, y Gestión de Talento, liderado por el gerente general.

En la figura 1 se aprecia la estructura organizativa, la jerarquía y la distribución de responsabilidades. Por otra parte, en la figura 2 se visualiza el organigrama de la gerencia comercial de Pesquera Diamante S.A.

Figura 1

Organigrama de Pesquera Diamante S.A.

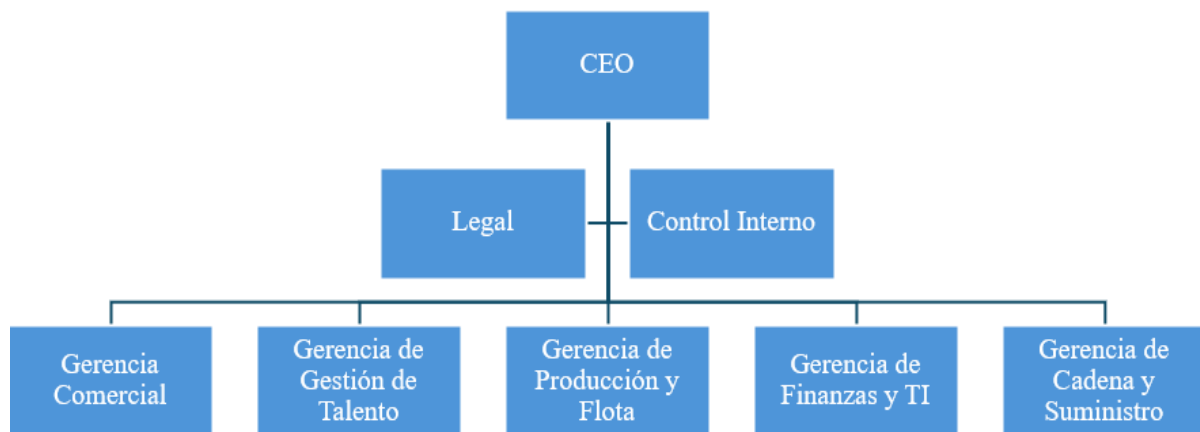
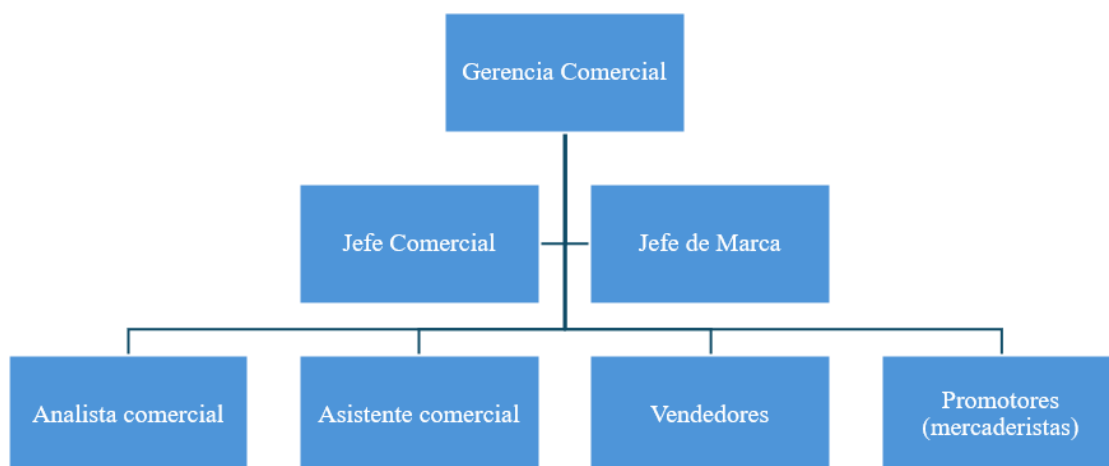


Figura 2

Organigrama de la Gerencia Comercial



1.5. Productos y servicios

Pesquera Diamante ofrece una variedad de productos y servicios a través de sus unidades de negocio: consumo humano indirecto (CHI) y consumo humano directo (CHD). El CHI se enfoca en la extracción de anchoveta para producción de harina y aceite de pescado; mientras que en el CHD se encarga de la pesca de jurel y caballa para la venta nacional e internacional, y de la producción de las conservas de pescado Frescomar, distribuidas en supermercados como Plaza Vea, Tottus, Makro, Freshmart y Holi, y por un distribuidor en Lima Este, Ayacucho y Huancayo. Además, la empresa ofrece servicios como almacenamiento de congelado, servicio de maquila (productos derivados) y el alquiler de muelle para descarga.

1.6. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor, desarrollada por Porter (2010), es una herramienta para la planificación estratégica de la empresa.

1.6.1. Actividades primarias

- **Logística entrante.** La logística de entrega está a cargo del jefe de almacén central y planificación, quienes adquieren materiales e insumos, incluyendo pescado como materia prima, para la producción de conservas enlatadas. La producción se realiza a través de la maquila Inversiones Pesqueras Liguria S.A.C ubicada en el Callao, mediante un contrato marco gestionado en SAP por el servicio. El jefe de calidad y ambiente realiza inspecciones previas a la maquila para garantizar el cumplimiento de los lineamientos.

- **Operaciones o transformación.** El jefe de producción se encarga de la elaboración de las conservas de pescado participando en todo el proceso de la producción, etiquetado y encajado del producto. Por otro lado, el jefe de Calidad y Ambiente supervisa la producción y es responsable de cumplir con el análisis de peligros y puntos críticos de control, conocido como sistema HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), de acuerdo con las normativas establecidas por la Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (Sanipes).

- **Logística de salida.** El jefe de productos terminados se encarga de coordinar el traslado de la producción terminada desde la maquila hacia el almacén ubicado en el Callao. Posteriormente, el área de calidad lleva a cabo de la inspección para identificar y separar los productos quiñados, descartándolos como no aptos para la venta. Una vez completada esta fase,

el equipo del almacén procede con el proceso de *picking*, para su posterior envío a los supermercados y distribuidores.

- **Marketing y ventas.** Pesquera Diamante comercializa las conservas de pescado bajo la marca Frescomar, distribuyendo sus productos a diversos canales de venta. Actualmente, el 80% de sus ventas se concentran en los retail, mientras que el 20% en distribuidores.

Frescomar implementa acciones de *trade marketing*. Esto implica descuentos estratégicos en los puntos de venta, así como la oferta de bonificaciones a los minoristas para incentivar la colocación y promoción en sus establecimientos. Además, se emplean materiales de punto de venta (POP) como herramientas publicitarias para resaltar la presencia de la marca en los estantes y atraer la atención de los consumidores finales.

- **Servicio y relación con el cliente.** En la dinámica comercial, la relación con los clientes se estructura de forma diferenciada según los canales de venta y perfil de cliente. Los vendedores gestionan las ventas, mientras que los promotores establecen una conexión directa con el *shopper*. Para los autoservicios, los jefes de producto negocian los acuerdos comerciales y estrategias. Además, Frescomar interactúa a través de redes sociales para fortalecer la relación con los consumidores finales.

1.6.2. Actividades de soporte

- **Gestión de recursos humanos.** El área de capacitación y desarrollo garantiza que todas las áreas de la organización estén debidamente capacitadas mediante cursos especializados que se adaptan a las necesidades del negocio. Cada área cuenta con objetivos específicos que deben cumplirse para el cierre del año.

- **Desarrollo tecnológico.** Pesquera Diamante ha enfocado sus inversiones en tecnología para optimizar las cadenas de frío, desde la embarcación hasta el almacenamiento, así como en los laboratorios de calidad, las máquinas y salas de procesamiento. La estrategia busca asegurar y mantener la calidad óptima de sus productos.

- **Compras.** El área compras se encarga en garantizar en buscar proveedores bajo licitación anual para abastecer a la empresa en los insumos y servicios.

- **Infraestructura de la organización.** Sobre la infraestructura de la organización Pesquera Diamante cuenta con una sólida infraestructura en la gestión general, gestión

financiera, tecnología de información (TI), gestión de talento, gestión legal y gestión de mantenimiento.

1.7. Matriz FODA

Una vez realizado el análisis del macroentorno, microentorno y el análisis interno, a continuación, en la tabla 8 se presenta la matriz del análisis FODA con el fin de identificar acciones estratégicas para Frescomar en la línea de caballa enlatada.

Tabla 8

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Producción de productos que no contiene octógono, saludable, que ayuda al sistema cardiovascular (omega 3 y 6) • Certificados de HACCP y BRC cumplimiento en la calidad del producto. • Pesca propia y capacidad de producir altos volúmenes (economía en escala). • Empresa peruana con 35 años en el sector pesquero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencias de consumo en atún. • Baja recordación de marca. • Dependencia del distribuidor, no cuenta con capacidad de hacer toda la distribución a nivel nacional. • Baja inversión en marketing. • Bajo recurso de vendedores.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de hogares en Lima Metropolitana. • Comportamiento del consumidor en alimentos saludables. • Existe bajo conocimiento de productos sustitutos del atún (caballa). • Las conservas de caballa pueden promocionarse en Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos importados a menor costo (Tailandia y Taiwán). • Fluctuaciones en los precios. • Efectos negativos para la producción por el cambio climático, variación de la temperatura del mar (fenómenos El Niño y La Niña). • Ingreso de nuevas especies con diferentes marcas, especialmente de Chimbote.

1.8. Análisis situacional

La empresa Frescomar busca potenciar su portafolio enfocándose en desarrollar los productos más rentables y con mayor demanda por sus consumidores, dado que estos le permitirán poder crecer en el mercado de los enlatados.

Actualmente, la empresa líder del mercado es Alicorp con su marca de enlatado Primor, ya que cuenta con una red de distribución muy desarrollada, la cual llega a todas las bodegas de Lima Metropolitana; sin embargo, Frescomar tiene una participación muy pequeña en mercado mayorista, ya que se retiró en pandemia y en los últimos años ha ido recuperando participación en el mercado moderno. Actualmente cuenta con presencia en Supermercados Peruanos y Tottus.

Asimismo, Frescomar es parte de la empresa Diamante que es una importante comercializadora de harina de pescado y aceite, la cual es su principal giro de negocio. Desde que fue lanzada ha carecido de un plan de marketing para potencializar la marca de enlatados, no cuenta con un posicionamiento claro, lo cual ha generado que no pueda desarrollarse en la industria, a pesar de ser un producto nacional y de alta calidad y de contar con valor agregado.

CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. Objetivos de la investigación

El objetivo de la investigación realizada consta de dos partes: objetivo general y objetivos específicos.

El objetivo general es evaluar la viabilidad del relanzamiento de la línea de caballa en conservas de pescado de la marca Frescomar en Lima Metropolitana. Esto incluye analizar el mercado de conservas de pescado, identificar preferencias de los consumidores, investigar competencia y determinar la aceptación del producto (ver tabla 9).

Tabla 9

Objetivos generales y específicos

Objetivos generales	Objetivos específicos
Conocer la industria	Comprender a la competencia.
	Comprender la necesidad del mercado.
	Comprender las oportunidades de crecimiento.
Conocer al target	Conocer la decisión de compra.
	Conocer dónde quiere encontrar el producto.
	Perfil del target.
Validar la propuesta de valor	Identificar si cumple con la expectativa del cliente.
	Identificar los atributos más valorados.
	Identificar los criterios de funcionalidad.
Estimar demanda	Comprender la frecuencia de compra (PxQxF).
	Conocer cuánto estarían dispuesto a pagar.
	Profundizar la cantidad promedio de compra.

2.2. Metodología

La investigación se realizó en dos etapas: una etapa inicial exploratoria y una etapa concluyente. En la etapa exploratoria se emplearon fuentes secundarias, se llevaron a cabo entrevistas exhaustivas con expertos, se realizó observación directa en los puntos de ventas y, finalmente, se organizaron cuatro *focus group* (de 6 personas cada uno). Por otro lado, en la

fase concluyente, se llevó a cabo una encuesta dirigida al público objetivo en los hogares de Lima Metropolitana.

2.2.1. Investigación exploratoria

La investigación se inició recopilando información de fuentes secundarias, como reportes, informes, revistas, periódicos y datos proporcionados por la empresa. Además, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad como parte de la recolección de datos.

- **Fuentes secundarias.** Para las fuentes secundarias se está considerando las fuentes detalladas en la tabla 10.

Tabla 10

Fuentes secundarias

Fuente	Hallazgos principales
Ipsos (14 de noviembre de 2023)	El NSE E, D y C representan el 32%, 26% y 30% respectivamente, del número de hogares del Perú. En la distribución de gastos, el NSE E, D y C representan 51%, 49% y 45% respectivamente.
Oceana (2023)	Las conservas han aumentado 14% en 2023 en comparación de 2022, impulsado por jurel, bonito, caballa y barrilete, la anchoveta y caballa. Así también, la comercialización interna crece 36% en productos congelados y 17% en conservas.
Industrias Pesqueras (6 de febrero de 2023)	La cuota del jurel se incrementa en 20% en comparación de 2022. Los límites de pesca del jurel y caballa serían de 144 000 y 53 000 toneladas, respectivamente. El establecer una cuota de captura permite el cuidado de los recursos pesqueros, asegurando mayor disponibilidad durante todo el año para un suministro constante en el mercado.
Montagne (11 de setiembre de 2023)	El jurel y la caballa tienen gran impacto en la economía. Estas especies de pescado tienen un alto valor nutritivo concentrado en omega 3, rico en EPA y DHA, clave para el desarrollo del corazón y cerebro, combaten la desnutrición y la anemia en el país. La captura industrial alcanzada es de 38 000 toneladas de caballa y 111.5 toneladas de jurel, siendo la tercera pesquera más importante del país luego de la anchoveta y la pota.

Fuente	Hallazgos principales
Rovelló (30 de junio de 2023)	Es importante reemplazar las carnes rojas por alimentos de carne blanca, como los pescados ya que son ricos en omegas y vitamina B12, los cuales cuidan el corazón y el cerebro. Por ello, recomienda el mayor consumo de pescado en todas sus variedades de presentaciones. El enlatado de caballa es un producto económico y aporta omega 3 y contribuye a disminuir el colesterol y triglicéridos en sangre.
Redacción Gestión (21 de noviembre de 2017)	<p>Se sabe que 7 de cada 10 conservas de pescado en el mercado peruano son importadas. Los productos llegan principalmente de Vietnam, Tailandia y China. De 2014 a 2016 la importación creció en 58%.</p> <p>En la actualidad, estas representan el 70% del total de las ventas, con un valor de US\$ 80 millones.</p> <p>Entre las conservas preferidas por los peruanos están los filetes y los trozos de atún (70%), seguido por los de caballa y sardinas.</p>
Redacción EC (25 de noviembre de 2022)	<p>Los expertos indican cuántas veces a la semana se debe consumir como máximo enlatado de pescado por la presencia de mercurio en este.</p> <p>Una lata grande contiene unos 80 gramos de atún, es decir, unos 0,024 miligramos de mercurio.</p> <p>Se indica que comer atún en lata aportará menos mercurio que comer atún rojo fresco, aunque esto no dé vía libre al consumo de atún en lata. Lo mejor para una persona de unos 70 kilos es consumir máximo un par de latas semanales.</p>
Redacción EP (25 de mayo de 2023)	El Organismo Nacional de Sanidad Pesquera da consejos a la población del correcto almacenamiento y manipuleo de las conservas de pescado: las conservas deben estar identificadas con el número de Registro Sanitario que otorga el Sanipes; se debe buscar la fecha de producción (FP), la fecha de vencimiento (FV) y la identificación del lote, las cuales deben estar impresas en la lata.
Redacción EP (1 de febrero de 2024)	El exministro de Economía y Finanzas, Alex Contreras, ratificó su proyección de crecimiento del producto bruto interno (PBI) en 3% para 2024. “Hay un espacio importante para la recuperación de la economía y los números de enero están bastante bien” (párr. 2).
Oie (26 de marzo de 2019)	De acuerdo con el artículo de Kantar, la tendencia de buscar una alimentación saludable sigue al alza, es así como los peruanos buscan consumir frutas, verduras, beber agua y leer la información en las etiquetas de los envasados.

- **Fuentes primarias**

- **Entrevista a profundidad con expertos.** El objetivo de la entrevista a expertos es conocer los factores de la industria, los hábitos de consumo y compra, así como también evaluar la viabilidad que tiene la conserva de pescado en el mercado de Lima Metropolitana. En el anexo 1 se encuentra la información de los entrevistados.

Se entrevistó a 7 expertos considerando su experiencia en diversos sectores, incluyendo pesca, producción, distribución (canal), nutrición y calidad. En el anexo 2 se encuentra la guía de preguntas formuladas. Como resultado se encontró los siguientes hallazgos.

Principales hallazgos:

- Los expertos del rubro de enlatados de pescado comentaron que es un producto con gran potencial para crecer en el Perú, ya que la conserva de caballa no es tan conocida por los consumidores.
- El atún está posicionado en el mercado nacional y la competencia comercializa producto importado a precios mucho más económicos.
- Frescomar se está posicionando como calidad de producto peruano a un precio accesible.
- Así también, indicaron que es importante que el Gobierno apoye la producción local.
- En las cuatro entrevistas con expertos del rubro de consumo masivo destacaron que la tendencia es que el consumo de enlatados se incremente, por estilo de vida y también por fenómenos climáticos que generan que no se tenga acceso a productos frescos, por ejemplo, el fenómeno de El Niño.
- Así también, los distribuidores indicaron que es importante que ofrezcan buenos márgenes y que la tendencia es no ofrecer servicio de distribución exclusiva por los constantes cambios que existen en los consumidores y porque siempre buscan el mejor benéfico que ofrecen las diferentes empresas.
- Se entrevistó también a deportistas y nutricionistas, quienes coinciden en señalar que es importante incluir en una dieta balanceada el consumo de enlatado de caballa y que esta no sea mayor a dos enlatados por semana ya que es rica en vitaminas; a diferencia de otras carnes, la caballa tiene el beneficio de controlar el colesterol.

- **Observación a clientes finales en el punto de venta.** En la investigación, se llevó a cabo una observación de 24 clientes de NSE B y C en diferentes puntos de ventas, tanto bodegas, mercados, supermercados y conveniencia ubicados en los distritos Lima Norte, Sur y Oeste. Como objetivo principal estuvo el comprender su estilo de vida, la frecuencia, así como también su comportamiento de compra, la valoración del punto de venta y sus preferencias de marca. Como resultado, se identificaron los principales hallazgos en el comportamiento del cliente. En el anexo 3 se encuentra la guía de observación.

- **Bodegas.** En Lima Oeste, tanto hombres como mujeres en un rango de edad de 26 a 47 años tienden a realizar sus compras solas y sin alguna referencia de marca. Sin embargo, hay una diferencia notable en el proceso de toma de decisiones. Mientras que las mujeres priorizan un corte específico, como el filete de atún, los hombres basan su elección en el precio ofrecido por el bodeguero.

Por otro lado, en Lima Sur se observa un comportamiento más homogéneo entre ambos géneros, por una preferencia de marcas específicas. Además, el uso de métodos de pago digital como Plin y Yape.

En Lima Norte, las mujeres entre 25 y 39 años muestran una asociación el atún con la conserva de pescado, sin tener preferencia por alguna marca. Priorizan la relación entre calidad y precio, optando por formas de pago tanto en efectivo como a través de aplicaciones como Yape. Es importante mencionar que en esta zona usan la conserva para el desayuno o almuerzo, y aunque no tienen preferencia de corte, sí prefieren en aceite vegetal.

Figura 3

Bodega



○ **Mercados.** En Lima Oeste, las mujeres entre 37 y 47 años tienden a realizar compras individuales, con una lista de productos. Valoran los precios y las promociones, mostrando preferencia por la marca Campomar. Además, están dispuestas a comprar en mayor cantidad si encuentran ofertas atractivas.

En Lima Sur, las compras suelen estar basadas en recomendaciones de conocidos y en el precio más bajo disponible. Prefieren pagar en efectivo o a través de plataformas digitales como Plin o Yape.

Por último, en Lima Norte, las mujeres entre 38 y 55 años buscan precios económicos y están abiertas a las sugerencias del vendedor en cuanto a marcas. No tienen una marca específica en mente y suelen hacer compras para varios días de la semana, priorizan productos con promociones.

Figura 4

Mercado Productores



○ **Supermercados.** En Lima Oeste, se observa que tanto hombres como mujeres tienen preferencias de marcas, como Primor y Campomar. Los hombres, en particular, tienden a realizar compras en familia. Por otro lado, las mujeres suelen hacer compras solas, siguiendo una lista y aprovechando las promociones, aunque mantienen una preferencia por una marca en particular.

En Lima Sur, las mujeres que compran en familia muestran una preferencia por cortes específicos de productos y valoran los precios bajos y las promociones. La forma de pago que prefieren es el pago con tarjeta.

En Lima Norte, las familias también buscan promociones como primera opción y revisan detalladamente la información de la etiqueta del producto. Tienen una preferencia por el corte de filete y trozos y compran entre 3 y 6 unidades.

Figura 5

Categoría de conservas en el supermercado



○ **Tiendas de conveniencia.** En Lima Oeste, se observa una variedad de comportamientos de compra. Tanto hombres como mujeres, en diferentes rangos de edad, muestran preferencias por marcas específicas y prestan atención a los precios y promociones.

En Lima Sur, los hombres entre 26 y 36 años muestran un comportamiento de compra puntual y rápido, prefiriendo cortes específicos de productos y valorando los precios bajos o las promociones. Su decisión de compra puede ser influenciada por recomendaciones o la falta de stock de su marca habitual.

En Lima Norte, las mujeres entre 26 y 36 años, al realizar sus compras, valoran principalmente el precio y el rendimiento de la conserva. Prefieren productos como caballa y jurel por su precio económico, valoran las marcas propias por el precio económico. Suelen adquirir entre 3 y 4 unidades por compra.

Figura 6

Tiendas Mass



- **Focus group.** Se realizaron sesiones de investigación cualitativa con la participación de cuatro grupos conformados por seis personas en cada uno, quienes representaron al público objetivo de la presente investigación, hombres y mujeres entre 30 y 45 años de los NSE B y C que consumen conservas de pescado. En el anexo 4 se encuentra la guía de observación.

Principales hallazgos:

- Se realizaron cuatro sesiones con diferentes grupos de personas entrevistadas cuyo promedio de edad era de 35 años, solteros y casados y todos residentes en Lima Metropolitana. Al iniciar el *focus group* indicaron que desde su infancia consumen pescado fresco y enlatado y casi siempre usan el pescado enlatado en sus comidas al menos una vez a la semana.
- Consideran que las conservas tienen aditivos para que se conserven en el tiempo y que eso limita su consumo diario por ser alto en sodio. Los entrevistados indicaron que prefieren consumir más pescado fresco, pero recalcaron que los enlatados son prácticos y alta calidad, son versátiles, nutritivos y saludables. Así también, lo consumen en ensaladas, guisos, tallarines, sándwiches y galletas.
- Prefieren la presentación de corte de filete y lomito de pescado y consumen mayor cantidad de enlatados en la estación de verano porque prefieren alimentos más frescos

como las ensaladas. Pero también mencionaron que los enlatados son prácticos y ayudan a realizar comidas sencillas y rápidas, sobre todo cuando tienen poco tiempo para cocinar. Por otro lado, todos consumen atún, anchoveta y caballa. Las marcas que recuerdan son A1, Campomar, Primor, Fanny y Tottus; y las presentaciones que conocen son las de lata y vidrio.

- Algunos de ellos mencionaron haber tenido malas experiencias con los enlatados con productos vencidos, color rosa y espinas.
- Sí han escuchado y probado caballa enlatada, la experiencia que han tenido consumiendo la caballa es su agradable sabor, producto carnosos. Así también, el 50% del grupo no sabe diferenciar entre caballa y atún, consideran que tienen el mismo sabor.
- Prueba de producto. Durante la prueba, los participantes encontraron el sabor de la caballa agradable e intenso, y expresaron que la consumirían incluso sin aceite. Además, mostraron interés en comprar caballa enlatada. Tras la presentación del producto de la marca Frescomar, destacaron la estética de la etiqueta y la claridad de la tabla nutricional, valorando la facilidad para determinar las calorías por lata. El nombre Frescomar les resultó fácil de recordar y asociado a un producto fresco y de origen marino. Indicaron que consumirían caballa tres o cuatro veces por semana, integrándola en guisos, ensaladas y sándwiches. Además, manifestaron interés en descuentos en supermercados y en presentaciones de dúos o sixpack. El precio ideal que estarían dispuestos a pagar es 4.5 soles por lata, y recomendarían el producto a amigos y familiares por su buen sabor.
- Finalmente, recomendaron a la industria pesquera respetar el océano, mejorar los procesos de calidad, promover la pesca responsable y desarrollar nuevos productos.

Figura 7

Prueba de producto



Figura 8

Equipo del focus group



2.2.2. Investigación concluyente

El objetivo de la investigación concluyente es conocer el comportamiento de compra del cliente referente al precio, frecuencia de compra, cantidad de compra, lugar de compra y los atributos más valorados, de tal manera que se pueda hacer una estimación de la demanda. La encuesta

se realizó a 407 personas ubicadas en Lima Metropolitana, hombres y mujeres, de los cuales 345 consumen enlatado de pescado. Para la encuesta se tomó como herramienta de recojo de datos a Google Forms. En el anexo 5 se encuentra la guía de preguntas completa. Como resultado se encontró lo siguiente:

- Género: 49.6% masculino, 49.1% femenino.
- Edad: 34.4% entre 36 y 45 años; 33.7% entre 26 y 35 años; 15% entre 46 y 55 años; 9.8% menos de 25 años; y 7.1% de 56 años a más.

Estilo de vida:

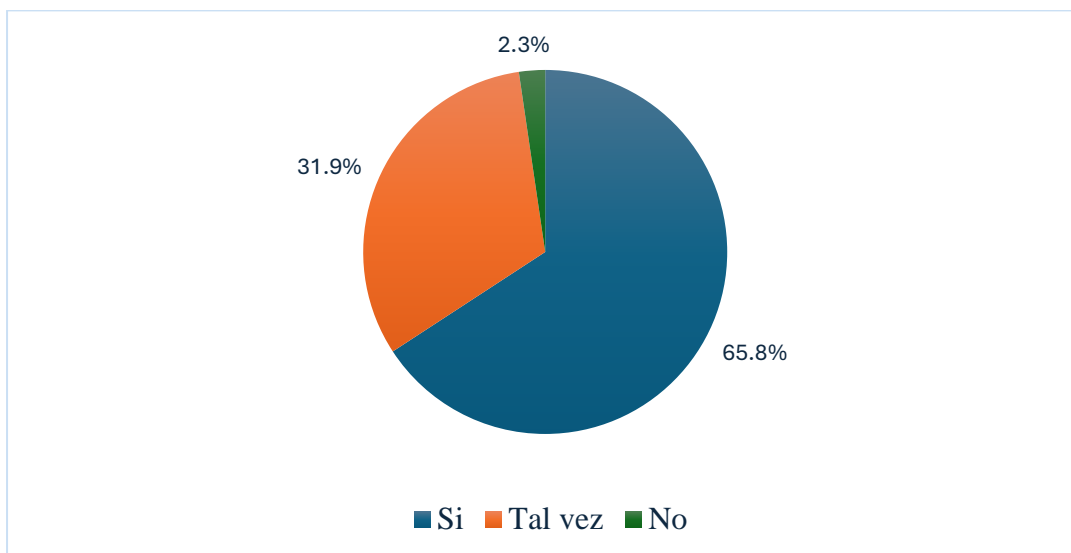
- El 84.8% de las personas encuestadas consume pescado.

Predisposición:

En el gráfico 9 se detalla el resultado de cuántos están dispuesto a comprar el producto de la línea de caballa Frescomar.

Figura 9

Predisposición de compra de la línea de Frescomar



- El 73.7% de encuestados alguna vez han probado caballa enlatada y el 26.3% no.
- El 76,8% de las personas encuestadas están informados de los beneficios nutricionales de los enlatados de caballa y el 23.2% no tienen conocimiento.

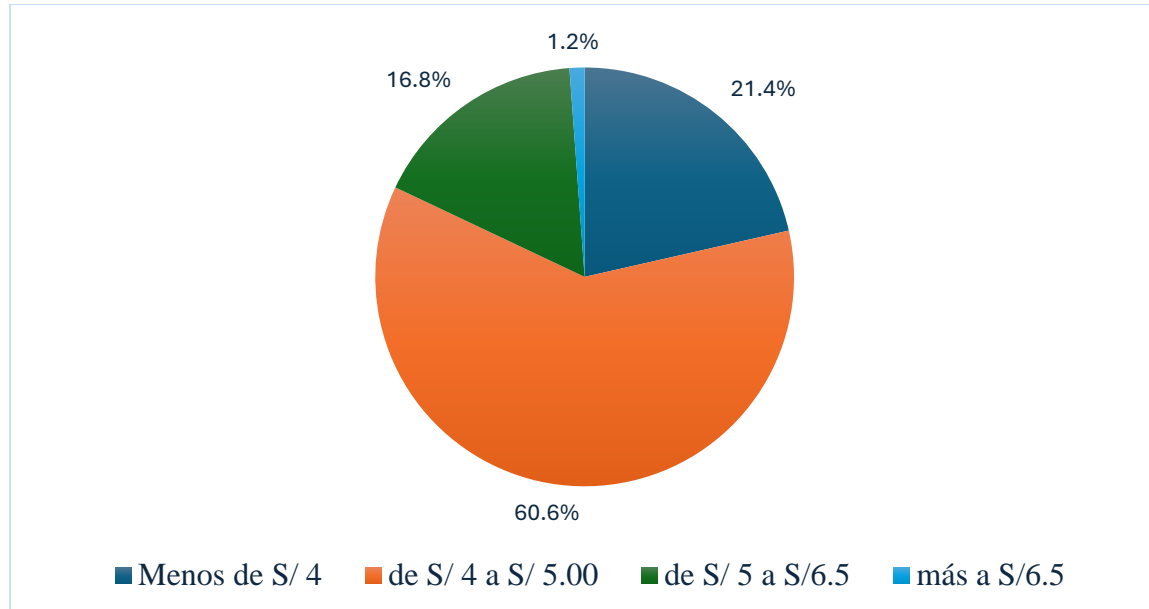
- En cuanto al consumo por especies, el atún ocupa el primer lugar con un 64.9%, seguido por la caballa con un 27.2%, el jurel con un 6.1%, el bonito con un 0.6% y, finalmente, otras especies con un 1.2%.
- La compra por corte en los enlatados de pescado tiene el siguiente comportamiento: filete 49.3%; trozos 32.4%; lomito 10.8%; grated 5.8%; entero 1.7%.
- En cuanto al contenido, las personas encuestadas prefieren, en primer lugar, en aceite vegetal con el 71.8%; seguido por el agua y sal, con un 24.1%; y, finalmente, en salsa de tomate, con un 4.1%.
- Los principales canales de compra son los siguientes: supermercado 60.3%; mercado 19.4%; bodega 15.4%; market 4.6%; redes sociales 0.3%.

Precio:

En cuanto al precio de enlatado de caballa, en la figura 10 detallamos el resultado de cuánto están dispuestos a pagar por una conserva de caballa.

Figura 10

Dispuesto a pagar por una conserva de caballa

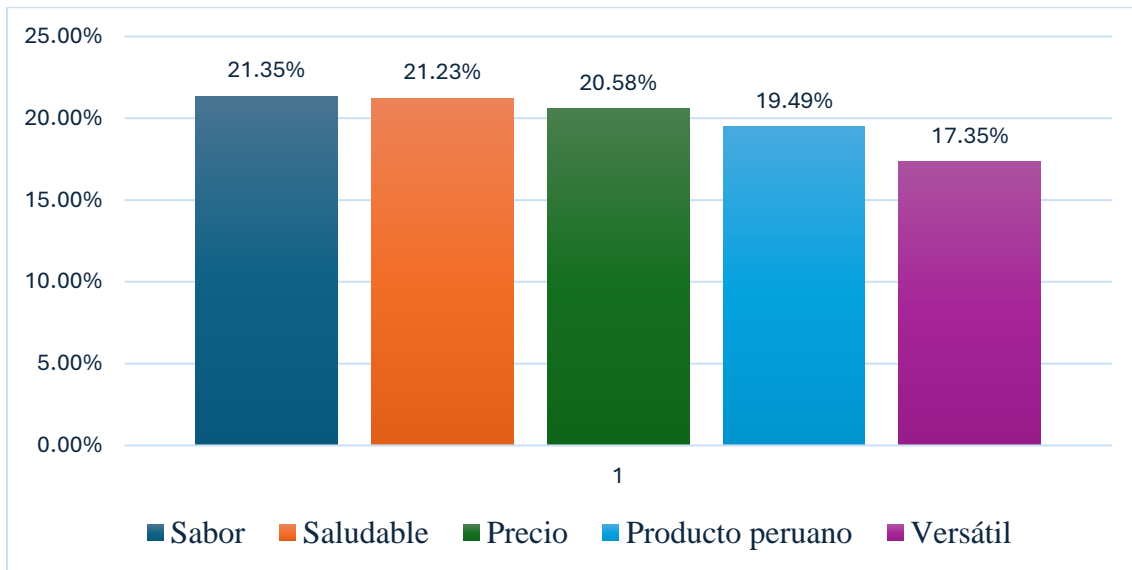


Atributos:

En la figura 11 se detallan los atributos más valorados que definen la compra de las conservas de pescado.

Figura 11

Atributos valorados para compra de conserva de pescado



Frecuencia de compra:

En cuanto a la frecuencia de compra se recopiló el resultado en el consumo de enlatado de pescado, frecuencia de compra y la cantidad de compra desde 1 a 6 latas. Los resultados se detallan en las figuras 12, 13 y 14.

Figura 12

Consumo de enlatado de pescado

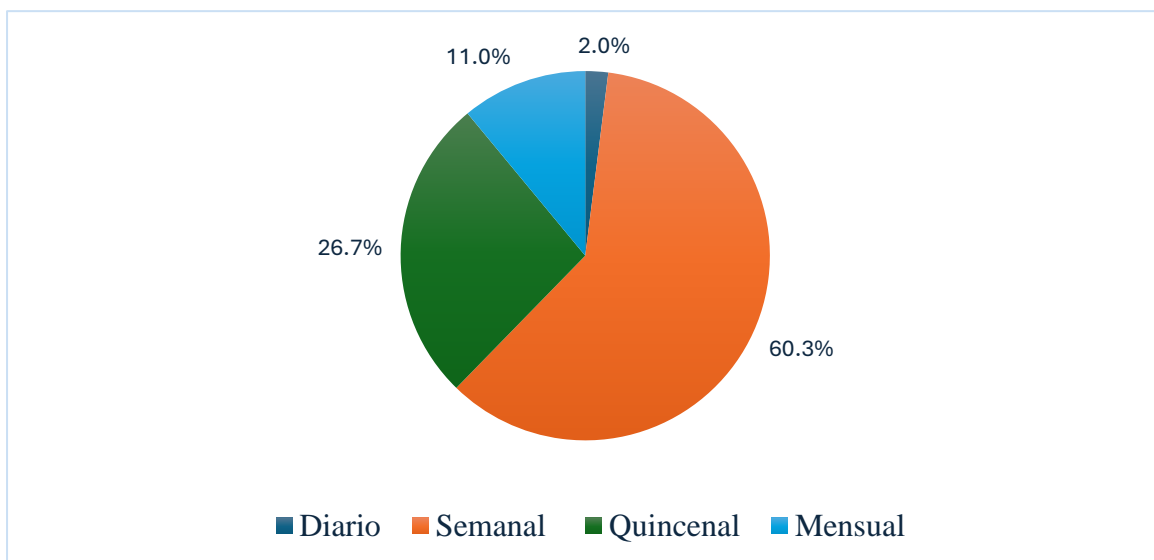


Figura 13

Frecuencia de compra de enlatado de caballa

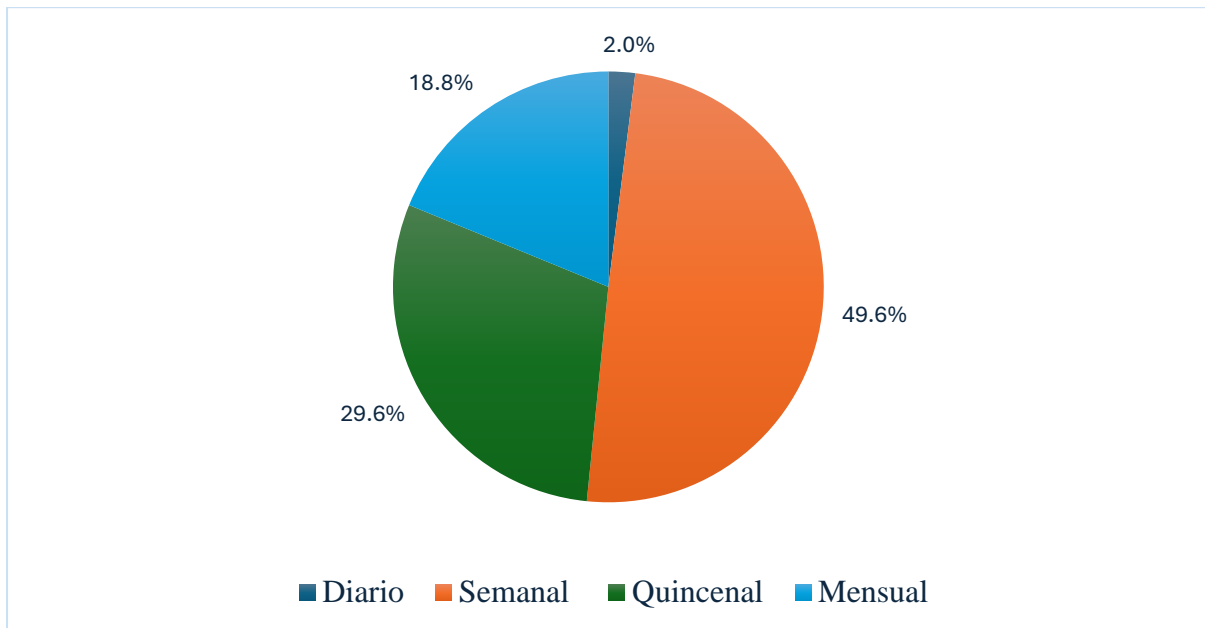
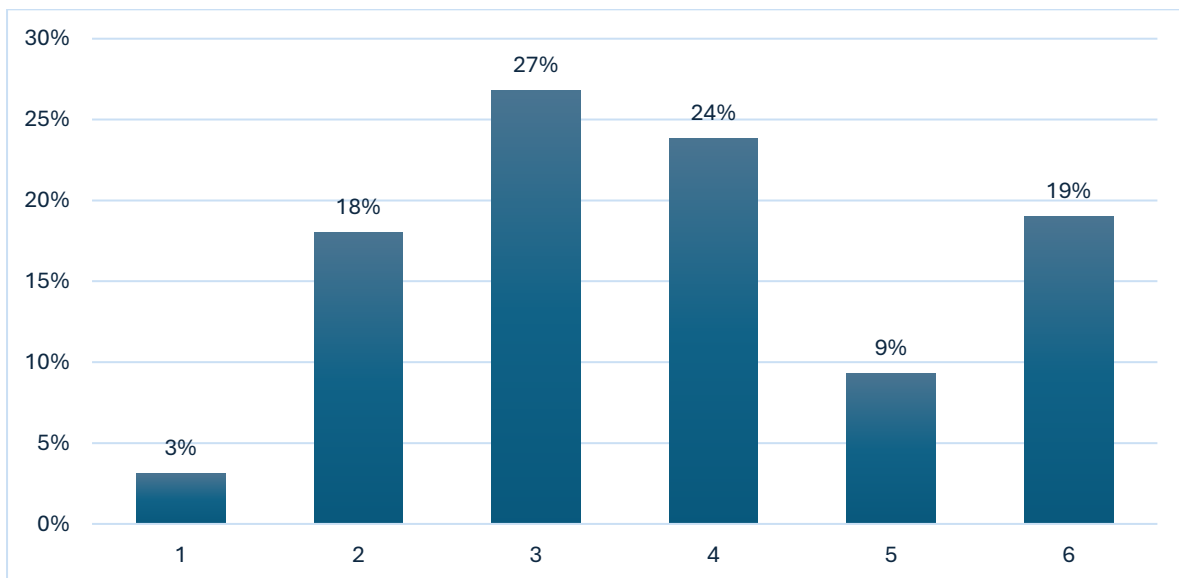


Figura 14

Cantidad de compra de enlatado de caballa

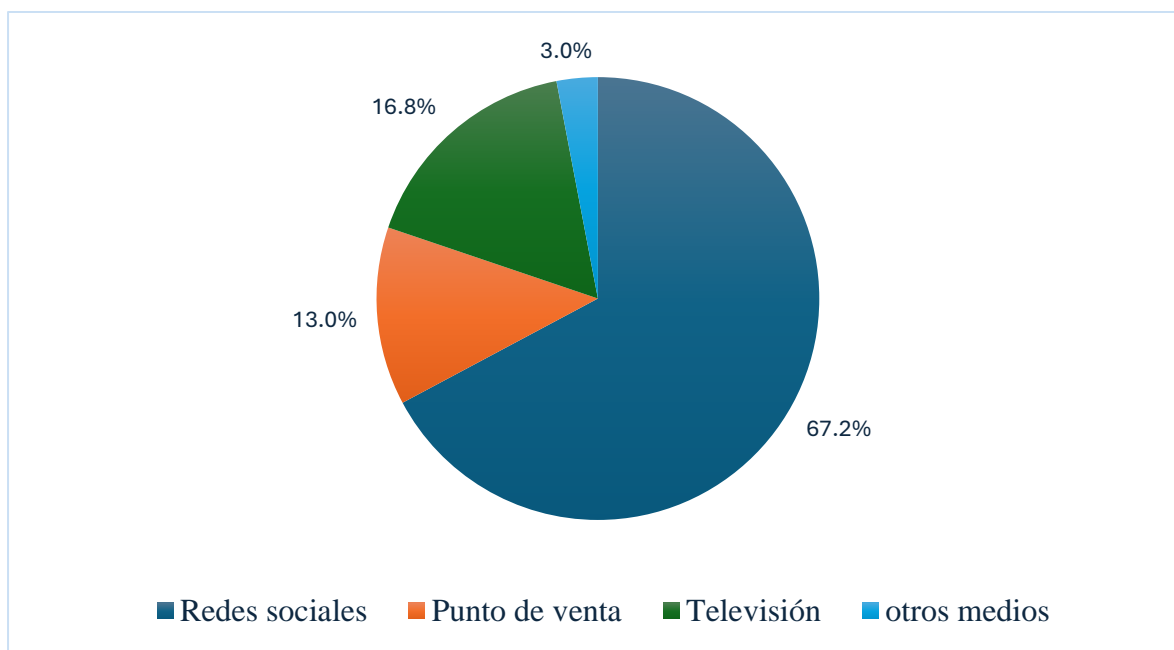


Alcance de comunicación sobre las conservas:

Los medios que prefieren los encuestados se detalla en la figura 15.

Figura 15

Preferencia del canal de comunicación



- **Estimación de demanda.** Una vez obtenido los resultados de la investigación concluyente, realizamos el cálculo de la estimación de la demanda, considerando los siguientes datos:

De acuerdo con la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2024), en Lima Metropolitana hay 3 227 878 hogares, de los cuales 2 224 008 pertenecen al NSE B/C.

A continuación, tomamos en cuenta tres filtros de la encuesta:

F1. ¿Sueles consumir conservas de pescado? 84.77%

F2. ¿Estaría dispuesto a comprar el producto de Frescomar?

F4. Cuántas veces al año comprarían: 40.45 veces.

De acuerdo con Rogers (2003), se considera como *early adopters* el 16%.

A continuación, en la tabla 11 detallamos el cálculo en tres escenarios: optimista, conservador y pesimista.

Tabla 11*Estimación de la demanda de acuerdo con la encuesta*

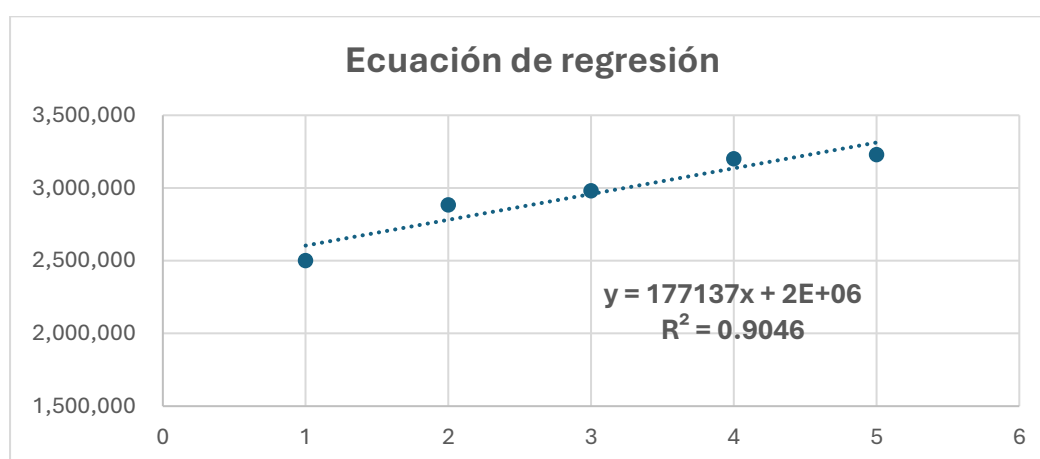
Filtros	Optimista		Conservador		Pesimista	
P1: Estilo de vida	84.77%	1,885,216	84.77%	1,885,216	84.77%	1,885,216
P2: Disposición	81.74%	1,540,959	73.77%	1,390,688	65.80%	1,240,417
Efectividad	69.29%		62.53%		55.77%	
Early adopters	16.00%	246,553	16.00%	222,510	16.00%	198,467
P4: Frecuencia de compra	40.45	2,493,405	40.45	2,250,254	40.45	2,007,103

Para la estimación de la demanda del periodo 2025-2029 se toma como referencia el historial de hogares del 2019-2023 (ver tabla 12).

Tabla 12*Población de hogares en Lima Metropolitana del 2019-2023*

Año	Año correlativo	Hogares
2019	1	2,500,000
2020	2	2,883,764
2021	3	2,980,118
2022	4	3,199,374
2023	5	3,227,878

A continuación, se hace la regresión lineal donde se halla el coeficiente 0.9046 para el cálculo del año 7 (2025), tal como se muestra en la figura 16.

Figura 16*Ecuación de regresión de las ventas históricas de la línea de caballa de Frescomar*

Una vez obtenido el coeficiente en la regresión lineal, realizamos la proyección de la demanda en los tres escenarios.

El objetivo de crecimiento meta para el 2025 es capturar el 35% de la demanda proyectada (unidades de conservas), y para los siguientes años se estima un crecimiento del 10% anual.

A continuación, en la tabla 13 se detalla el cálculo.

Tabla 13

Estimación de demanda periodo 2025 -2029 en tres escenarios

		2025	2026	2027	2028	2029
Escenarios	Año correlativo	7	8	9	10	11
	Hogares Lima Metropolitana	3,239,959	3,417,096	3,594,233	3,771,370	3,948,507
Optimista	Resumen filtros %	7.64%	7.64%	7.64%	7.64%	7.64%
	Frecuencia de compra anual de conservas	41	41	41	41	41
	Demanda proyectada (unidades de conservas)	10,146,524	10,701,261	11,255,997	11,810,734	12,365,471
	Meta captura	35.00%	45.00%	55.00%	65.00%	75.00%
	Demanda objetivo (unidades de conservas)	3,551,283	4,815,567	6,190,799	7,676,977	9,274,103
	Resumen filtros %	6.89%	6.89%	6.89%	6.89%	6.89%
	Frecuencia de compra anual de conservas	41	41	41	41	41
Conservador	Demanda Proyectada (unidades de conservas)	9,157,058	9,657,698	10,158,338	10,658,978	11,159,619
	Meta captura	35.00%	45.00%	55.00%	65.00%	75.00%
	Demanda objetivo (unidades de conservas)	3,204,970	4,345,964	5,587,086	6,928,336	8,369,714
	Resumen filtros %	6.15%	6.15%	6.15%	6.15%	6.15%
	Frecuencia de compra anual de conservas	41	41	41	41	41
Pesimista	Demanda proyectada (unidades de conservas)	8,167,592	8,614,135	9,060,679	9,507,222	9,953,766
	Meta captura	35.00%	45.00%	55.00%	65.00%	75.00%
	Demanda objetivo (unidades de conservas)	2,858,657	3,876,361	4,983,373	6,179,695	7,465,324

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Objetivos de estratégicos y de marketing

El plan de marketing para el relanzamiento de la marca Frescomar considera cuatro objetivos, lo cuales serán incrementar el volumen de ventas, incrementar *share* de mercado, incrementar la recordación de marca y penetración de mercado para medir el éxito del relanzamiento. Estos objetivos se detallan en la tabla 14.

Tabla 14

Objetivos de marketing

Objetivo	2025	2027	2029	Indicador
Ventas (unidades)	3,204,970	5,587,086	8,369,714	Volumen de ventas actual / ventas en años anteriores
Incrementar la participación de la caballa en conservas de pescado.	35%	45%	55%	Ventas del año actual / total mercado actual x 100
Incrementar la recordación de la marca Frescomar caballa	5%	10%	15%	Total, promotores – total de detractores / total de encuestados x 100
Penetración en el punto de venta (113 000 bodegas)	30%	50%	70%	Volumen de ventas de las tiendas que distribuyen el producto /Volumen de ventas de las tiendas que distribuyen este tipo de producto x 100
Recompra	20%	40%	60%	Recompra = (Número de clientes que han realizado compras repetidas / Número total de clientes) × 100

3.2. Estrategias genéricas y de crecimiento

3.2.1. Estrategias genéricas

La estrategia genérica que se desarrollará para el relanzamiento de la línea de caballa de Frescomar se basa en lo planteado por Kotler y Keller (2016). Como punto de inicio para

desarrollo del pensamiento estratégico, se utilizará la estrategia diferenciación enfocada en un segmento específico del mercado, el cual es hogares de Lima Metropolitana de NSE B y C.

Se enfocará en la calidad del producto con origen peruano, estándares de calidad, saludables.

Figura 17

Estrategia genérica de Frescomar



Nota. Adaptado de *Dirección de marketing*, por Kotler y Keller, 2016.

3.2.2. Estrategias de crecimiento

La estrategia de crecimiento intensivo de Kotler y Keller (2016) aplicada a las conservas de pescado de la línea de caballa de la marca Frescomar conlleva a desarrollar una estrategia de penetración de mercado con los productos y mercados actuales para capturar a los clientes de los competidores y retener a sus propios consumidores, todo lo cual se plantea en la matriz de Ansoff.

Figura 18

Diseño de estrategia de crecimiento de Frescomar



Nota. Adaptado de *Dirección de marketing*, por Kotler y Keller, 2016.

3.3. Estrategias de segmentación

Kotler y Keller (2016) definen que el segmento de mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. Tomando en cuenta esta definición, se identifica en la investigación concluyente que en el hogar tanto la mujer como el hombre son los decidores de compra. Para segmentar el mercado meta de consumos de pescado de la línea de caballa, se considera las siguientes bases que detallamos en la tabla 15.

Tabla 15

Segmentación de mercado del enlatado de la línea de caballa de Frescomar

Características	Variables	Segmento
Geográfica	Lugar	Lima Metropolitana
Demográfica	Sexo	Mujeres / hombres (hogares)
	Edad	Entre 25 y 45 años
	Ocupación	Dependiente / independiente
Psicográfica	NSE	B/C
Conductual	Estilo de vida	Productos

El mercado meta está compuesto por hogares de entre 25 y 45 años, perteneciente al NSE B/C de Lima Metropolitana.

3.4. Estrategias de posicionamiento

Kotler y Keller (2016) definen el posicionamiento como la “acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (p. 275). La estrategia de la marca Frescomar busca posicionarse como una marca peruana con un nivel de calidad alto en el cual pueda encontrar un producto alto en omegas y vitaminas que ofrece al consumidor preparar sus alimentos de manera práctica y sencilla en cualquier momento de su día.

Así también, es una opción más saludable puesto que tiene muchos nutrientes (mayor proteína y omega) y posee un sabor más fresco. La estrategia de posicionamiento estará basada en los atributos más valorados de la encuesta y de los *focus group* que son calidad, versatilidad y sabor (ver tabla 16).

Tabla 16

Posicionamiento del enlatado de caballa Frescomar

Insight	“Siempre busco comidas fáciles de preparar y que sean nutritivas y de calidad para mi familia, ricas en vitaminas, que no me quiten mucho tiempo y que sean versátiles para realizar variedad de recetas con una rica sazón”.
Beneficio	“En Frescomar valoramos el tiempo, por ello ofrecemos un producto práctico para que puedas cocinar de manera sencilla con un producto nutritivo y de calidad de nuestro mar peruano”.
Razón para creer	Frescomar es respaldado por la Pesquera Diamante que tiene 38 años en el mercado peruano caracterizándose por ofrecer productos de calidad y de origen peruano.
Propuesta de valor	Nuestros clientes podrán preparar para sus familias comidas saludables de buen sabor con un producto peruano.
Posicionamiento	Del mar a tu mesa, un producto fresco, práctico y nutritivo el cual será tu aliado en la cocina para preparar un rico platillo para tu familia.

3.5. Estrategias de clientes

Como se sabe, nuestros clientes son los hogares. Basándonos en la guía de Durand (2015), partimos de los resultados obtenidos en la encuesta. En cuanto a la muestra participante, un 49.6% es masculino; y un 49.1%, femenino. En cuanto al rango de edad, un 34.4% tiene entre 36 y 45 años; un 33.7% tiene entre 26 y 35 años, y un 15% tiene entre 46 y 55 años. Un 76.8% son conocedores de los beneficios nutricionales, y un 64.9% prefiere comprar conserva de atún. Asimismo, un 60.3% prefiere comprar en supermercado y un 19.4% en el mercado. Por otra parte, un 74.8% consume conserva de caballa y el factor determinante para elegir Frescomar es el sabor. Finalmente, un 67.2% prefiere ser informado por medio de redes sociales y un 16.8% a través de televisión.

Teniendo en cuenta a Forero (15 de julio de 2020, planteamos la estrategia de cliente en 4 palancas:

- Apalancar la misión de Frescomar, es llevar el mejor sabor a la mesa de todos los peruanos, a través de nuestras conservas, con calidad en los procesos de producción, siempre respaldado por la experiencia de la Pesquera Diamante, sin descuidar la pesca responsable y el cuidado del medio ambiente.
- Adaptarnos al comportamiento de los consumidores basándonos en las necesidades e intereses de los clientes. El consumidor actual es más consciente de su poder de negociación y desea experiencias únicas, 9 de cada 10 consumidores tiene más probabilidades de comprar productos que brindan ofertas o por recomendaciones relevantes.
- Capturar la decisión de compra de los clientes. Actualmente, los clientes investigan en internet antes de realizar cualquier transacción, por esa razón es parte del plan comercial realizar campañas AON digital en la que se informe de todos los beneficios de la conserva de caballa Frescomar para la salud.
- Fidelizar a los nuevos clientes. Buscamos embajadores de la marca. Estas acciones forman parte del plan comercial de marketing:
 - Activación en punto de venta
 - Regalo recetario didáctico
 - Degustación del producto

CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE MARKETING

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), se implementa tácticas en las 4P para el enlatado de caballa de la marca Frescomar hacia el cliente final.

4.1. Estrategia de producto

La estrategia de producto parte por definir que el enlatado de caballa es un producto que contribuye a la alimentación y satisface una necesidad de nutrición en la vida saludable.

4.1.1. Clasificación del producto

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), las conservas de pescado serían calificadas como bienes de conveniencia, ya que son productos que se compran con cierta frecuencia y con un mínimo esfuerzo. Asimismo, se categorizan como bienes de impulso, comprados sin planificación ni esfuerzo de búsqueda.

4.1.2. Niveles de producto

Kotler y Keller (2016) consideran cinco niveles de producto (ver tabla 17). Cada nivel agrega más valor para el cliente y en conjunto forman la jerarquía de valor para el cliente.

Tabla 17

Niveles de producto

Beneficio básico	Saludable y nutritivo
Producto genérico	Conserva con abrefácil y envase en hojalata ½ libra.
Producto esperado	Buen sabor, fresco, sin espinas.
Producto ampliado	Packs de cuatro, seis y doce latas, con cortes diferentes (trozo y filete), en aceite vegetal y en agua y sal.
Producto potencial	Conservas con QR en la etiqueta con recetas creativas para un plato rendidor y saludable.

4.1.3. Las 4 E

En cuanto a las 4 E de Frescomar, actualmente se identifican las siguientes:

- **Envase primario.** Conformado por un envase primario de material hojalata con abre fácil que protege al pescado y al líquido de gobierno (ver figura 19).

Figura 19

Envase primario



- Capacidad: Peso neto 170 g y peso escurrido 120 g.
- Dimensiones: 4 cm de alto, 4.5 cm de ancho, 4.5 cm de largo, con peso de 0.17 kg.

- **Empaque secundario.** Consiste en una caja de cartón corrugado con capacidad de 48 latas sin el logo de Frescomar. Este empaque protege a las conservas de pescado (ver figura 20).

Figura 20

Empaque secundario actual



- Capacidad: 48 latas, peso de 10.30 kg.
- Dimensiones: 16 cm de alto, 27 cm de ancho, 35.5 cm largo.

Se propone incluir en la caja de cartón el logo de Frescomar, diseño de olas de mar y un ancla y datos de la empresa (ver figura 21).

Figura 21

Caja primaria Frescomar



- **Embalaje terciario.** Consiste en el acondicionamiento del empaque secundario para proteger las conservas en el transporte y almacenamiento (ver figura 22).

Figura 22

Empaque



- Capacidad: 88 cajas de 48 unidades. Es decir, un total de 4 224 latas.
- Dimensiones: Cama por 11 cajas y altura de 8 camas. Medidas: 143 cm de alto, 120 cm de ancho, 120 cm de largo.

- **Etiqueta.** En cuanto a la etiqueta de Frescomar, será de material cuché de 90 gramos, con medidas 27.6 cm × 3.2 cm. Se clasifica como etiqueta descriptiva ya que contiene información como la característica del producto, datos del productor, comercializador, registro sanitario, tabla nutricional, y el logo de la marca Perú (ver figura 23). Este producto está libre de octógono.

Figura 23

Etiqueta Frescomar



4.1.4. Ciclo de vida del producto

Introducción: Incremento lento en ventas, resistencia de los distribuidores y los consumidores a probarlo, se invierte mucho dinero para obtener la aceptación del producto.

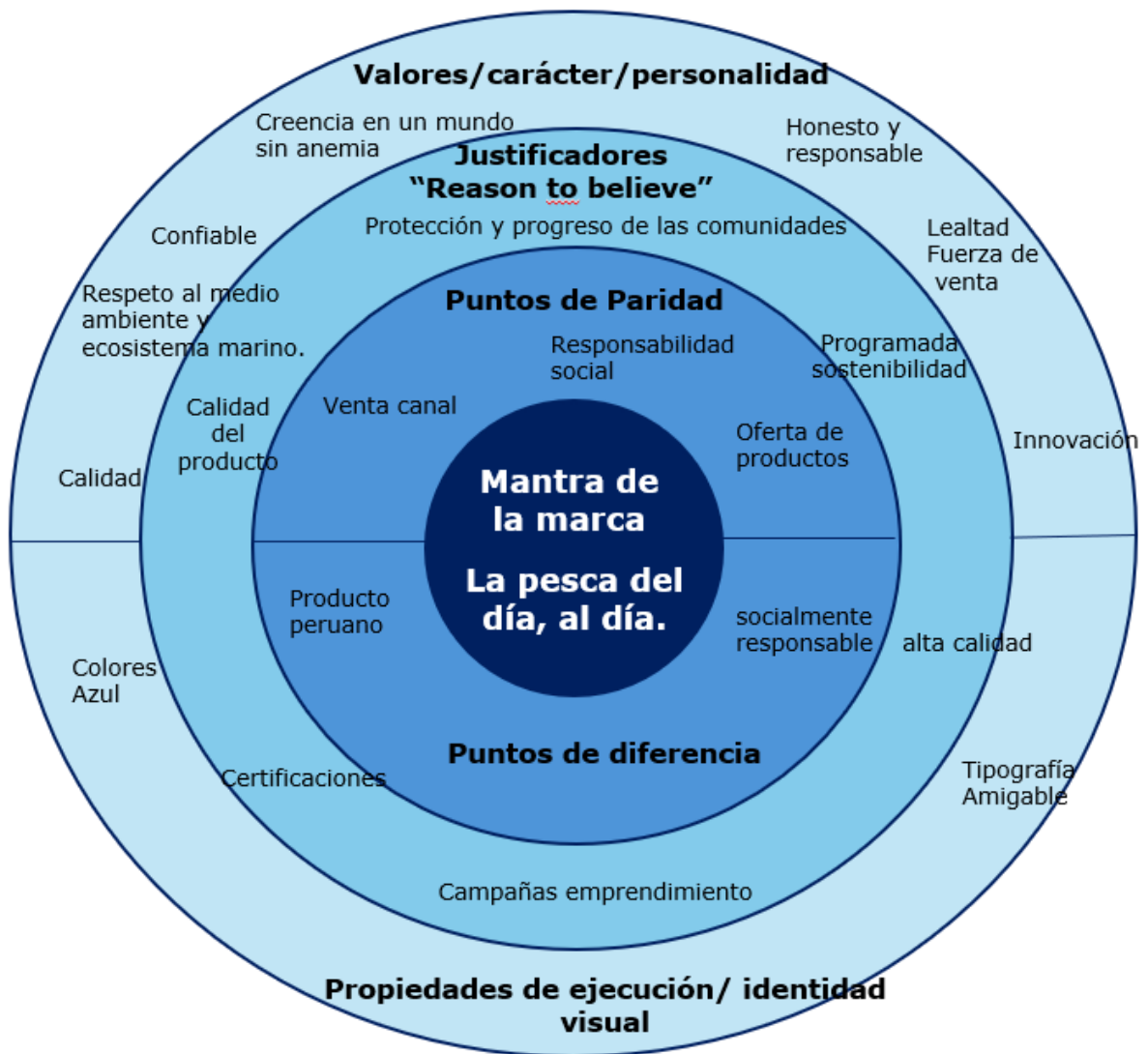
4.1.5. Marca

Frescomar busca llegar a los consumidores y colaboradores de una forma honesta y responsable. Siguiendo el mantra, la pesca del día hace referencia a la fresca y variedad de nuestros productos. Tratando de fomentar una pesca de calidad y responsable con la sostenibilidad de la especie con respaldo de la casa matriz Pesquera Diamante.

- **Atributos de la marca:** Responsabilidad, excelencia y confianza.
- **Mantra.** El mantra de la línea de caballa de Frescomar es el siguiente: “La pesca del día, al día” (ver figura 24).

Figura 24

Mantra de Frescomar



- **Logo.** Se usa una tipografía amigable y de color azul que hace referencia al mar (ver figura 25).

Figura 25

Logo Frescomar

fresco mar

- **Colores.** En cuanto a la etiqueta del enlatado de caballa se toma en cuenta el color azul que asocia con seguridad y confianza y el color anaranjado que connota amistad y diversión.
- **Foto del producto.** Se propone cambiar la imagen del plato por una foto donde se visualiza el corte de producto de manera referencial (ver figura 26).

Figura 26

Foto de producto Frescomar

Foto actual



Foto propuesta



- **Extensión de línea.** En cuanto a la línea de caballa se plantea extender el formato como: unidades, dúo, six pack y tripack, tanto en aceite vegetal como en agua y sal (ver figura 27).

Figura 27

Extensión de línea Frescomar



4.1.6. Tácticas

- Incluir QR en la etiqueta del envase con recetas de preparación de platos.
- Ampliar nuevos formatos de empaque de 3, 4 y 6 unidades.
- Incluir el litografiado en el envase secundario con el logo Frescomar y ancla.
- Cambiar la foto referencial del producto.

4.2. Estrategia de precios

Sobre la base de la fijación de precios se basa en el valor percibido que el consumidor otorga a un producto. De acuerdo con la encuesta y los *focus group*, los beneficios más buscados son los siguientes: calidad, versatilidad y sabor.

4.3. Price ladder

De acuerdo con las visitas a campo en el canal tradicional y en el canal moderno, el enlatado de caballa de Frescomar se ubica por debajo de las marcas líderes del mismo producto.

En relación con el canal retail, de acuerdo con la información obtenida sobre los precios de la línea de caballa, lidera Campomar por ser una marca de mayor recordación, seguido por Marinero (por tener el respaldo de Yichang) y, por último, A-1, por su amplio portafolio en diferentes categorías; estos se consideran como productos premium. Frescomar está dentro del grupo de productos estándar, a un precio de S/ 4.70, seguido de productos económicos a precios por debajo de los S/ 4.00, donde se percibe precio y no calidad. En la figura 28 se detalla los precios en el canal retail.

Figura 28

Price brand ladder - canal Retail

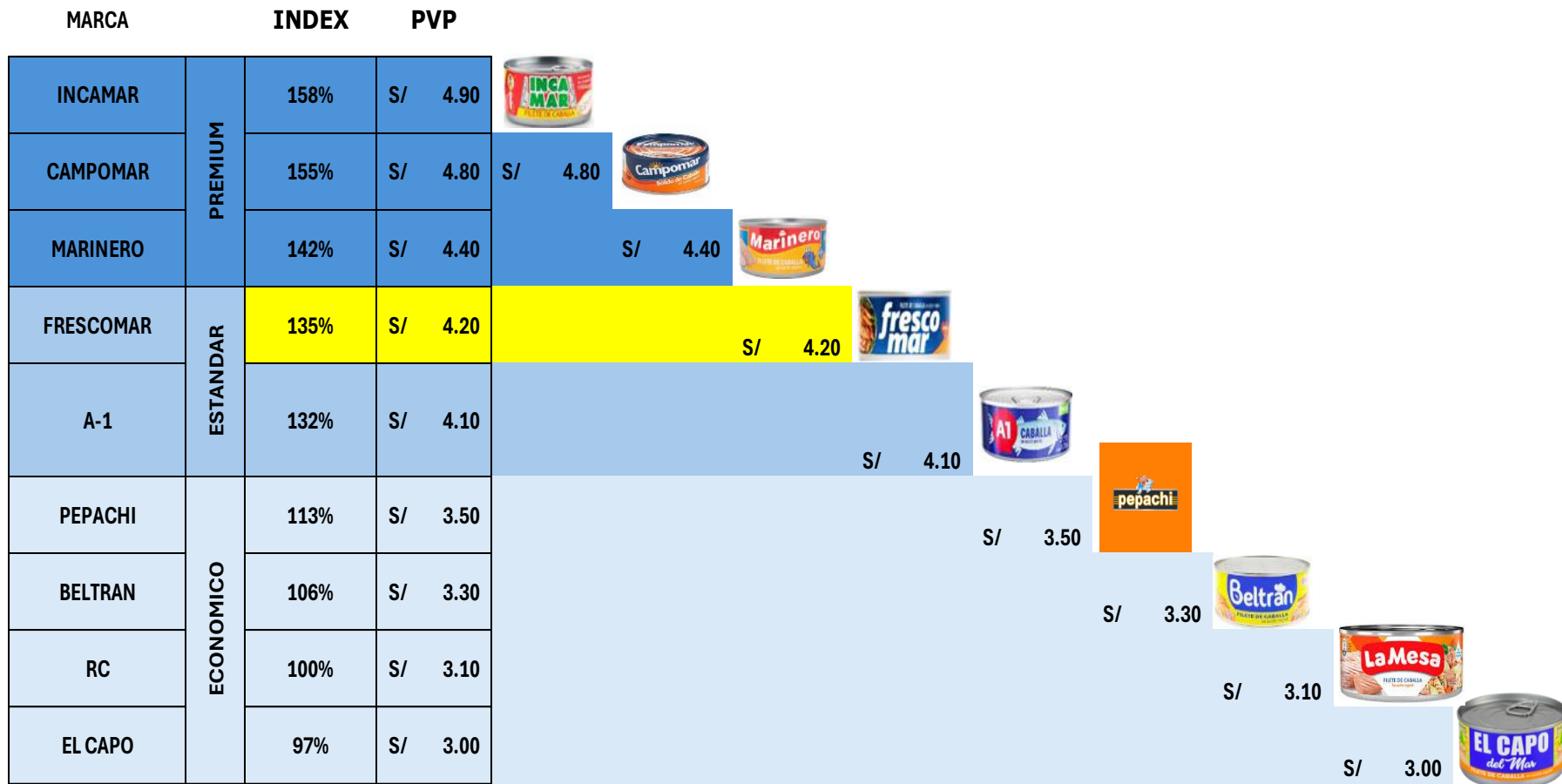


En el tradicional lidera Beltrán como marca referente por ser económico y ser productor en las diferentes marcas que se encuentran en los mercados de precio bajo, ya que es muy valorado el tema de precio en ese canal.

En el grafico 29 se detalla la posición con respecto al precio en el canal tradicional.

Figura 29

Price brand ladder - canal tradicional



De acuerdo con el análisis del price ladder e información del capítulo 2 (*focus group*, encuestas) se detallan las siguientes tácticas:

Tácticas

- Mantener los precios unitarios del enlatado de la caballa en retail y tradicional (según encuesta, un 63% está dispuesto a pagar entre S/ 4 y S/ 5). Se transmitirá el precio/calidad y rendimiento hacia el consumidor, esto se detallará en la estrategia de promoción.
- Implementar precios por la línea de caballa por área geográfica orientado a la competencia.

4.4. Estrategia de plaza

La estrategia de distribución será intensiva (Kotler y Keller, 2016). El enlatado de caballa tendrá alcance al cliente final a través del retail (Plaza Vea, Makro, Candy, Vivanda, Metro, Wong, Tottus, Precio Uno, Freshmart, Franco), tiendas por conveniencia (Mass, Holi, Tambo, Oxxo, Listo), página web propia, bodegas y mercados. Estos dos últimos se manejarán mediante distribuidores y mayorista. Asimismo, se implementará una estrategia de *push* (empuje) y *pull* (atraer) para incentivar a cada canal la venta del enlatado de caballa de la marca Frescomar.

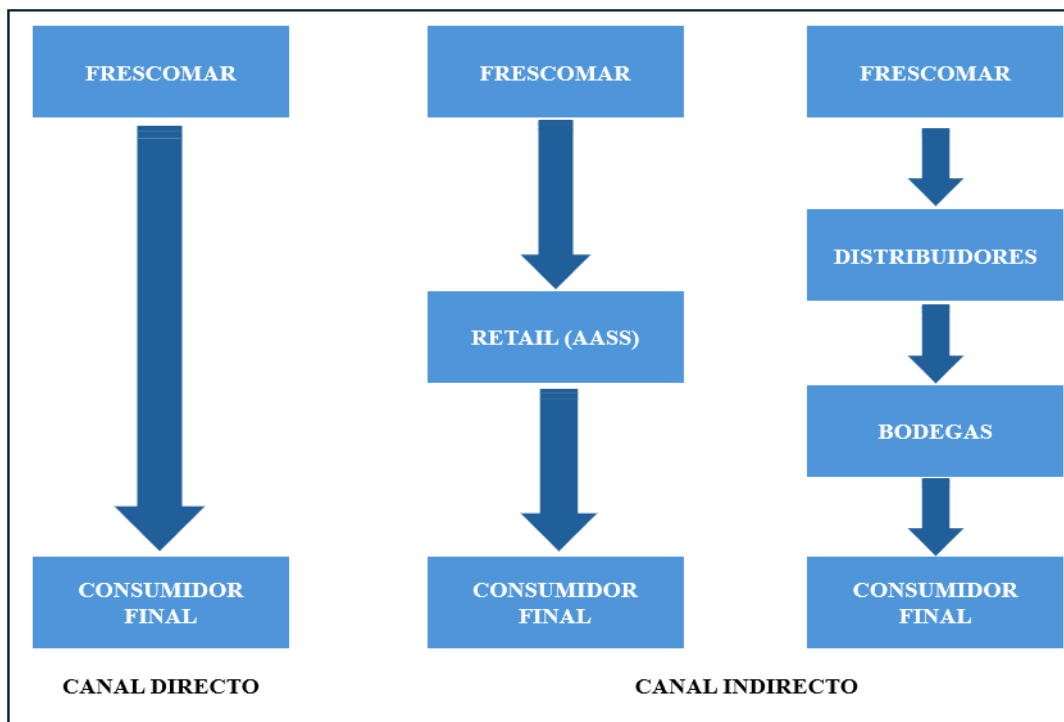
4.4.1. Tipos de canales

Para un mayor alcance de cobertura, se implantará el canal directo e indirecto con un sistema de marketing híbrido que abarque tanto tiendas físicas como venta digital (ver figura 30).

- **Canal directo.** Ventas institucionales: programas Qali Warma, A Comer Pescado y Tambos Pesqueros.
 - **Canal indirecto.** Se divide en mayoristas y minoristas.
 - Mayoristas: Intermediarios que compran al fabricante y venden los productos (Makro, Minka, Mayorsa, Productores).
 - Minoristas: Intermediarios que compran al mayorista y venden los productos (Makro, Minka, Mayorsa, Productores).

Figura 30

Tipos de canales de Frescomar



4.4.2. Tácticas

Se implementará tácticas en los diferentes canales para el relanzamiento de la línea de caballa de la marca Frescomar para que el producto cuente con visibilidad en los diferentes canales de venta.

- Concurso por cobertura: incentivo a la fuerza de venta para ampliar su cobertura de mercado y aumentar la cartera de clientes, por cada cliente nuevo acumula puntos. Al término del periodo se da a conocer el ganador.
- Incentivo por ventas: Para motivar a los vendedores a llegar o superar sus objetivos de ventas se hará presente bonificaciones por el logro alcanzado.
- Arrendamiento de espacio: dirigido para el retail, se alquilará espacio como cabeceras, rumbas, laterales, venta activa (cajero), exhibiciones cruzado en la sección de verduras, panadería para incentivar la venta.

4.5. Estrategia de promoción

Para el relanzamiento de la línea de enlatado caballa de Frescomar se está proponiendo tácticas de manera de comunicación y promoción para educar al consumidor, recordación de marca y generar ventas.

4.5.1. Televisión

- Sumarnos al programa “Tu mejor compra”, posicionarnos en la lista de productos peruanos.
- Crear programas en TV focalizados: “Comer sano”, cocina en vivo “Studio Cocina”, promoviendo los temas de alimentación saludable, actividad física y vida en familia con el propósito de mejorar su calidad de vida y este programa sea una fuente de consulta frecuente sobre temas de vida saludable.

Figura 31

Programa Studio Cocina



Nota. Tomado de las redes sociales de Studio Cocina, Alacocina Tv, 2024.

4.5.2. Radio

Se sabe que radios como La Karibeña y Exitosa cuentan con oyentes mayores de 26 años, de los cuales un 47% pertenecen al nivel socioeconómico B/C, y un 51% está enfocado en hogares. Se buscará transmitir pautas en horarios específicos para madres y auspicios en el programa “Ke Rica Mañana”. Asimismo, se buscará activar la comunicación en la radio de los mercados (44 mercados).

Figura 32

Programa de radio para Frescomar



Ke Rica Mañana
Lunes - Viernes
10:00 A.M. A 1:00 P.M.

TRANSMISIÓN EN RADIO Y TV
Leysi Suarez, Andrea San Martín y Marco Antonio alegrarán tus mañanas, con consejos, regalos y diversión, junto con la más variada programación musical.

La Ruleta Karibena Les Karibe PEDI 2 EL CONSEJO Karibena

Nota. Tomado de las redes sociales de Ke Rica Mañana, 2024.

4.5.3. Outdoor

Unipolar de alto impacto:

- Paneles leds (6 puntos) de alto impacto.
- Vallas en el bus Metropolitano de Lima y en la Línea 1 del Metro de Lima.

Figura 33

Outdoor Frescomar



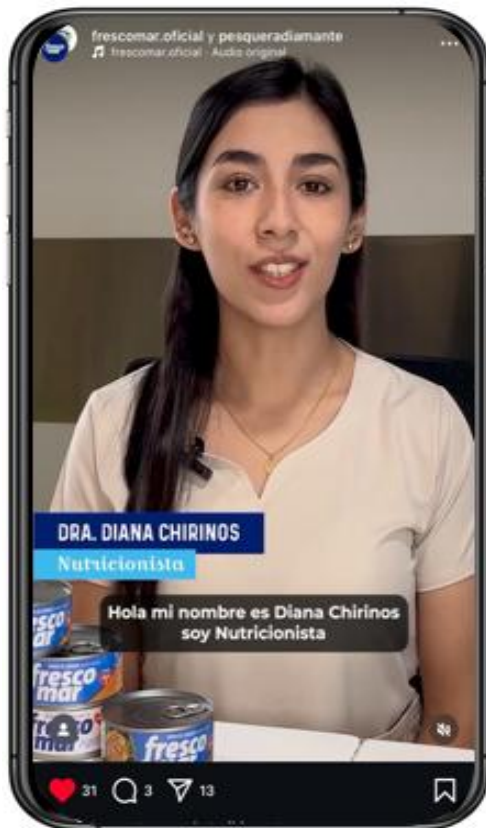
Nota. Tomado de redes sociales de Pesquera Diamante, 2024.

4.5.4. Digital

- **Redes sociales.** Teniendo en cuenta a Kotler y Keller (2016), se realizarán campañas de bajo costo:
 - Crear contenido en Facebook, Instagram y TikTok: “Cocinando con Frescomar desde casa y pensando en la lonchera de tus hijos, ya no será un problema con Frescomar, aquí tendrás variedad de ideas de cómo combinarlas rápido y sencillo”.
 - Incrementar el número de vistas e interacciones de la audiencia ganada por microinfluencers nutricionistas, deportistas, cocina saludable, donde degusta el producto y reforzando los beneficios de la conserva de caballa Frescomar.

Figura 34

Programa de nutricionista en las redes sociales de Frescomar



Nota. Tomado de las redes sociales de Pesquera Diamante, 4 de julio de 2024.

- **Web y blog**

- Creación de la web de Frescomar y el blog para generar tráfico orgánico y posicionar la web en los buscadores de Google.
- Creación de testimonio de la audiencia, atraer experiencias del consumidor de caballa fresca tales como el sabor fuerte. La idea es desarrollar campañas dirigidas a estos segmentos, destacando el sabor y beneficios del producto que es lo más valorado por los usuarios por medio de testimonios y la facilidad de consumo de este producto.
- Compartir recetas rápidas y sencillas con sus seguidores.
- Backlinks, enlaces a nuestra web en las publicaciones de productos de pesca y producto peruano para generar tráfico de calidad orgánicamente.

- **YouTube.** Implementar el canal de YouTube con contenido focalizado: “Alimento nutritivo = medicina natural”. Cocina en vivo en horarios de alto tráfico, entre 10 a.m. y 12 del mediodía.

Figura 35

YouTube Frescomar



Nota. Edición de video para recetas públicas en la web de Frescomar. Tomado de las redes sociales de Gutmarc, 2018.

4.5.5. BTL

- Brandear los medios de transporte: vallas en el bus Metropolitano, en la Línea 1 del Metro de Lima, entre otros.
- Arrendamiento de espacio: dirigido para el retail, se alquilará espacio como cabeceras, rumas, laterales, impulso más degustación, activación de punto de venta “ruleta La Karibeña”, POP, y brandeo de bodegas.

Figura 36

Transporte brandeo con Frescomar



Figura 37

Valla publicitaria Frescomar



Figura 38

Cabeceras de Frescomar



4.5.6. Trade

Impulso de los beneficios del producto en punto de venta.

- Degustación en supermercados, gimnasios y lugares de competencia deportiva, apalancado visualmente con un traje para el anfitrión de un corazón sano.
- Concurso por cobertura: incentivo a la fuerza de venta para ampliar su cobertura de mercado y aumentar la cartera de clientes. Por cada cliente nuevo acumula puntos. Al término del periodo se dará a conocer al ganador.
- Obsequio de tupperware con capacidad 2, 4 y 12 unidades
- “Raspa y gana”, regalo de caja de Frescomar con 48 unidades.
- Brandear las paredes de la bodega, toldos, sillas y mesas con logo de Frescomar.

Figura 39

Impulso de Frescomar



Nota. Tomado de las redes sociales de Pesquera Diamante, 2024.

Figura 40

Propuesta de “Raspa y gana Frescomar”



Figura 41

Propuesta de tappers Frescomar



CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

5.1. Consideraciones generales

Se detallan los supuestos a considerar en el presente capítulo:

- Para el cálculo de la proyección de las ventas para el año 2025 se ha tomado como referencia la cantidad de unidades de enlatado de caballa que se espera vender en el 2025, de acuerdo con la estimación de demanda realizada en el capítulo 2. Según el análisis se estima vender 3 204 970 unidades de 170 gr.
- Se ha proyectado capturar el 35% de la demanda proyectada para el 2025 y 10% de crecimiento para los siguientes periodos 2026-2029.
- La proyección de los costos y facturación son sin IGV.
- Según Pesquera Diamante se considera el COK del 14% y el impuesto a la renta del 29.5%.
- De acuerdo con la política de pago a proveedores, se trabaja a 60 días.
- Sobre la línea de crédito a los clientes, actualmente Frescomar brinda a 60 días.
- Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 8 de julio de 2024), la inflación para el año 2025 será de 2,3%; para el 2026 será de 2.7%; y para el 2027 se considera el mismo del 2026 porque no figura información.
- La participación venta por canal se proyecta el 70% para el moderno y el 30% tradicional.
- Pesquera Diamante cuenta con una capacidad de almacenamiento de conservas de pescado de hasta 180 000 cajas (8 640 000 unidades).
- Para el cálculo se proyecta trabajar en formatos de tripack, fourpack, six pack y unidades, esto se basa en los resultados de la investigación concluyente del capítulo 2.
- Para la proyección se está trabajando en las presentaciones de grated, lomito, trozos y entero de caballa en aceite de vegetal, para esto se toma en cuenta el precio que están dispuestos a pagar, según en la encuesta del capítulo 2.
- Los autoservicios exigen un descuento por factura de 17.65% llamado rebate.
- Frescomar terceriza el transporte para su distribución, incluye estibada.
- En el costo de venta se incluye el gasto de los servicios básicos (agua, luz y teléfono).

5.2. Presupuesto

Se estima que el presupuesto del relanzamiento de la línea de caballa de Frescomar para el primer año es de S/ 2 758 360; para el segundo año, S/ 1 740 760; para el tercer año, S/ 1 133 300; para el cuarto año, S/ 892 300; y para el quinto año, S/ 892 300. Este presupuesto es financiado por Pesquera Diamante.

En la tabla 18 se visualiza el resumen de los gastos de marketing proyectado para los cinco años, para lo cual nos hemos basado en las tácticas de marketing mencionadas en el capítulo 4.

En el anexo 6 se encuentra el plan mensual de las tácticas de marketing para el año 2025.

Tabla 18*Presupuesto de marketing*

CANAL	TACTICAS DE MARKETING	2025	2026	2027	2028	2029
TV	Auspicio programa "Tu mejor compra"	S/ 78,000	S/ 78,000			
	Televisión/ producción programa (A&F)	S/ 120,000				
	Cocina en vivo de Frescomar (Estudio Cocina)	S/ 60,000	S/ 60,000			
RADIO	Pauta (6 a.m. a 1 p.m.)	S/ 55,440				
	Auspicio programa Ke Rica Mañana	S/ 135,000	S/ 135,000			
	Radio mercados (10 distritos)	S/ 120,960	S/ 120,960			
OUTDOOR	Paneles led	S/ 108,000	S/ 108,000	S/ 108,000		
	Vallas bus Metropolitano	S/ 135,000				
	Línea 1 del Metro de Lima (tren eléctrico)	S/ 360,000				
DIGITAL	Facebook, Instagram, TikTok	S/ 148,500	S/ 148,500	S/ 148,500	S/ 148,500	S/ 148,500
	Influencers (microinfluencer)	S/ 56,000	S/ 56,000	S/ 56,000	S/ 56,000	S/ 56,000
	Web, blog y mantenimiento	S/ 13,000		S/ 13,000		
	Chef cocinando (YouTube)	S/ 71,500	S/ 71,500	S/ 71,500	S/ 71,500	S/ 71,500
BTL	Caberas (40 anual)	S/ 220,000	S/ 220,000	S/ 220,000	S/ 220,000	S/ 220,000
	Laterales (43 anual)	S/ 50,000				
	Rumas (20 anual)	S/ 120,000		S/ 120,000		
	Impulso + degustación	S/ 153,300	S/ 153,300	S/ 153,300	S/ 153,300	S/ 153,300
	Activación de punto de venta La Karibeña	S/ 189,000	S/ 189,000	S/ 189,000	S/ 189,000	S/ 189,000
	POP / MERHS	S/ 54,000	S/ 54,000	S/ 54,000	S/ 54,000	S/ 54,000
	Brandeo de bodega	S/ 255,000	S/ 255,000			
TRADE	Concurso FFVV (incentivos)	S/ 75,000	S/ 75,000			
	Obsequio de tuppens	S/ 164,160				
	Raspa y gana	S/ 16,500	S/ 16,500			
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL		S/ 2,758,360	S/ 1,740,760	S/ 1,133,300	S/ 892,300	S/ 892,300

5.3. Costos de ventas

Para realizar el relanzamiento del enlatado de caballa de Frescomar se considera cuatro presentaciones para el mercado de Lima Metropolitana: grated, trozos, lomito de caballa por 170 gramos y entero de caballa por 425 gramos en presentación de aceite vegetal.

En la tabla 19 se detallan los costos de ventas de los próximos cinco años tomando en cuenta el año base 2024, y con una inflación del 2.7% de acuerdo con la información del BCRP (8 de julio de 2024).

Tabla 19

Costo de venta proyectado

Producto	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Grated	-S/ 1.50	-S/ 1.54	-S/ 1.58	-S/ 1.62	-S/ 1.67	-S/ 1.71
Trozos	-S/ 2.06	-S/ 2.12	-S/ 2.17	-S/ 2.23	-S/ 2.29	-S/ 2.35
Lomito	-S/ 2.08	-S/ 2.14	-S/ 2.19	-S/ 2.25	-S/ 2.31	-S/ 2.38
Entero	-S/ 4.24	-S/ 4.35	-S/ 4.47	-S/ 4.59	-S/ 4.71	-S/ 4.84

5.4. Gastos operativos

Para los gastos operativos se consideran gastos variables a aquellos que cambian en función de las unidades vendidas y gastos fijos que no dependen de las ventas.

5.4.1. Gastos operativos variables

Los gastos operativos variables se reflejan de acuerdo con las unidades vendidas. Para el lanzamiento de la línea de caballa se considera: rebate en autoservicios con un 17.65% de la facturación, S/ 0.04 por unidad vendida para el transporte (ver tabla 20) y en el caso de los termoencogible se considera tres presentaciones (ver tabla 24).

Tabla 20

Gasto de rebate y transporte proyectado

Gasto	2025	2026	2027	2028	2029
Rebate	- 565,094	- 786,961	- 1,039,017	- 1,323,234	- 1,641,681
Transporte	- 133,540	- 181,082	- 232,795	- 288,681	- 348,738

De acuerdo con la investigación concluyente del capítulo 2, se considera presentación en tripack, fourpack y sixpack en termoencogible (ver tabla 21).

Tabla 21

Gasto termo-encogible proyectado

Presentación	% venta	Tarifa	2025	2026	2027	2028	2029
Tripack	25.80%	-S/ 0.27	-S/ 74,411	-S/ 100,902	-S/ 129,718	-S/ 160,858	-S/ 194,323
Fourpack	23.77%	-S/ 0.35	-S/ 66,654	-S/ 90,383	-S/ 116,195	-S/ 144,089	-S/ 174,066
Sixpack	19.13%	-S/ 0.49	-S/ 50,072	-S/ 67,898	-S/ 87,288	-S/ 108,243	-S/ 130,762
TOTAL			-S/ 191,137	-S/ 259,183	-S/ 333,201	-S/ 413,190	-S/ 499,150

5.4.2. Gastos operativos fijos

Los gastos operativos son aquellos que no dependen de las unidades vendidas, para este escenario se considera el gasto de marketing, mercaderismo y la planilla. En la tabla 22 se muestra el presupuesto de marketing y mercaderismo.

Tabla 22

Gasto de marketing y mercaderismo proyectado

Gasto	2025	2026	2027	2028	2029
Presupuesto de marketing	-S/ 2,758,360	-S/ 1,740,760	-S/ 1,133,300	-S/ 892,300	-S/ 892,300
Mercaderismo	-S/ 251,136	-S/ 251,136	-S/ 251,136	-S/ 251,136	-S/ 251,136

De acuerdo con las ventas proyectadas, se plantea incrementar vendedores por año para llegar al objetivo de ventas. En la tabla 23 se detalla el cálculo de las cantidades de vendedores que se requiere por año.

Tabla 23

Estimación de cantidad de vendedores por año

Cantidad de vendedores	2025	2026	2027	2028	2029
Capacidad de unidades de venta por vendedor	768,000	768,000	768,000	768,000	768,000
Demanda objetivo (unidades a vender)	3,204,970	4,345,964	5,587,086	6,928,336	8,369,714
Cantidad de vendedores necesarios	4	6	7	9	11

En la tabla 24 se detalla el proyectado anual por puesto en el periodo 2025-2029.

Tabla 24

Remuneración proyectada por puesto

PUESTO	2025	2026	2027	2028	2029
Asistente Comercial	S/ 42,599	S/ 42,599	S/ 46,859	S/ 46,859	S/ 51,545
Técnico Almacén	S/ 60,027	S/ 60,027	S/ 66,029	S/ 66,029	S/ 72,632
Operario Almacén	S/ 23,236	S/ 23,236	S/ 25,560	S/ 25,560	S/ 28,116
Key Account Manager	S/ 164,589	S/ 164,589	S/ 181,048	S/ 181,048	S/ 199,153
Vendedor	S/ 232,361	S/ 348,541	S/ 447,295	S/ 575,093	S/ 773,181
TOTAL	S/ 522,812	S/ 638,992	S/ 766,791	S/ 894,589	S/ 1,124,626

5.5. Proyección de ventas

Una vez definidos los costos de ventas y los gastos operativos, se disponen los precios proyectados con base del año 2024, y las unidades vendidas de acuerdo con la distribución de venta por producto y precio dispuesto a pagar, en base a la investigación concluyente del capítulo 2, y el plan de ventas.

Asimismo, se muestran las proyecciones en la tabla 25.

Tabla 25

Precio al retail y mayoristas proyectado sin IGV

Producto	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Grated	S/ 2.54	S/ 2.61	S/ 2.68	S/ 2.75	S/ 2.83	S/ 2.90
Trozos	S/ 3.05	S/ 3.13	S/ 3.22	S/ 3.31	S/ 3.39	S/ 3.49
Lomito	S/ 4.66	S/ 4.79	S/ 4.92	S/ 5.05	S/ 5.19	S/ 5.33
Entero	S/ 5.59	S/ 5.74	S/ 5.90	S/ 6.06	S/ 6.22	S/ 6.39

En la tabla 26 se detalla la proyección de las unidades vendidas del 2025 al 2029, en este escenario se toma datos de la investigación concluyente del capítulo 2; distribución de venta por producto, por precio de venta dispuesto a pagar. Respecto al precio al consumidor se está considerando como precio base del año 2024.

Tabla 26*Unidades vendidas en el periodo 2025-2029 sin IGV*

Producto	Precio base (2024)	Distribución de venta%	2025	2026	2027	2028	2029
Grated	S/ 3.00	21.4%	687,443	932,178	1,198,389	1,486,078	1,795,243
Trozos	S/ 4.70	60.6%	1,941,562	2,632,772	3,384,640	4,197,166	5,070,348
Lomito	S/ 5.50	16.8%	538,807	730,626	939,278	1,164,764	1,407,082
Entero	S/ 6.50	1.2%	37,159	50,388	64,778	80,329	97,040
Total		100%	3,204,970	4,345,964	5,587,086	6,928,336	8,369,714

Una vez definido los precios y las unidades vendidas, en la tabla 27 se proyectan las ventas para los próximos cinco años.

Tabla 27*Ventas proyectadas en el periodo 2025-2029 sin IGV*

Producto	2025	2026	2027	2028	2029
Grated	S/ 1,794,925	S/ 2,499,648	S/ 3,300,263	S/ 4,203,031	S/ 5,214,524
Trozos	S/ 6,084,642	S/ 8,473,593	S/ 11,187,608	S/ 14,247,914	S/ 17,676,790
Lomito	S/ 2,579,194	S/ 3,591,837	S/ 4,742,270	S/ 6,039,490	S/ 7,492,943
Entero	S/ 213,451	S/ 297,255	S/ 392,464	S/ 499,820	S/ 620,106
Total	S/ 10,672,211	S/ 14,862,333	S/ 19,622,605	S/ 24,990,255	S/ 31,004,363

5.6. Estados de resultados

Una vez explicado los costos, los gastos operativos y la proyección de ventas, empleamos el estado de resultado para los periodos 2025-2029. Asimismo, de acuerdo con la información brindada por Pesquera Diamante, se considera el impuesto de la renta del 29.5%. En la tabla 28 se detalla el resultado. Se visualiza una inversión alta en marketing y como resultado la utilidad neta del primer año es negativa. En los siguientes años la inversión es menor y el incremento de unidades vendidas hace que la utilidad neta sea positiva a partir del segundo año.

Tabla 28*Estado de resultado proyectado 2025-2029*

	2025	2026	2027	2028	2029
Unidades vendidas	3,204,970	4,345,964	5,587,086	6,928,336	8,369,714
Ventas netas	S/ 10,672,211	S/ 14,862,333	S/ 19,622,605	S/ 24,990,255	S/ 31,004,363
Costo de ventas	-S/ 6,479,283	-S/ 9,023,179	-S/11,913,222	-S/ 15,172,015	-S/ 18,823,283
Margen bruto	S/ 4,192,928	S/ 5,839,154	S/ 7,709,383	S/ 9,818,240	S/ 12,181,079
Rebate	-S/ 565,094	-S/ 786,961	-S/ 1,039,017	-S/ 1,323,234	-S/ 1,641,681
Transporte	-S/ 133,540	-S/ 181,082	-S/ 232,795	-S/ 288,681	-S/ 348,738
Termo-encogibles	-S/ 191,137	-S/ 259,183	-S/ 333,201	-S/ 413,190	-S/ 499,150
Gastos operativos variables	-S/ 889,771	-S/1,227,226	-S/1,605,013	-S/2,025,105	-S/2,489,569
Presupuesto de marketing	-S/ 2,758,360	-S/ 1,740,760	-S/ 1,133,300	-S/ 892,300	-S/ 892,300
Mercaderismo	-S/ 251,136	-S/ 251,136	-S/ 251,136	-S/ 251,136	-S/ 251,136
Sueldos	-S/ 522,812	-S/ 638,992	-S/ 766,791	-S/ 894,589	-S/ 1,124,626
Gastos operativos fijos	-S/ 3,532,308	-S/ 2,630,888	-S/ 2,151,227	-S/ 2,038,025	-S/ 2,268,062
Margen operativo = UAI	-S/ 229,151	S/ 1,981,041	S/ 3,953,143	S/ 5,755,111	S/ 7,423,448
Impuesto a la renta	S/ 67,600	-S/ 584,407	-S/ 1,166,177	-S/ 1,697,758	-S/ 2,189,917
Utilidad neta	-S/ 161,551	S/ 1,396,634	S/ 2,786,966	S/ 4,057,353	S/ 5,233,531

En la tabla 29, se detalla el resumen de los márgenes proyectado 2025-2029.

Tabla 29*Margen proyectado 2025-2029*

	2025	2026	2027	2028	2029
Margen bruto	39.3%	39.3%	39.3%	39.3%	39.3%
Margen operativo	-2.1%	13.3%	20.1%	23.0%	23.9%
Margen neto	-1.5%	9.4%	14.2%	16.2%	16.9%

5.7. Flujo de caja

En la tabla 30 se muestra el flujo de caja. Se consideran los beneficios incrementales de la implementación del proyecto; después de evaluar los estados de resultados con el plan de

marketing, el proyecto tendrá una reinversión capital de trabajo de S/ 3,239,642 soles y generará una utilidad a partir del segundo año.

Tabla 30

Flujo de caja proyectado 2025-2029

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 10,672,211	S/ 14,862,333	S/ 19,622,605	S/ 24,990,255	S/ 31,004,363
Egresos		-S/ 10,901,362	-S/ 12,881,293	-S/ 15,669,461	-S/ 19,235,144	-S/ 23,580,915
Utilidad antes de impuestos		-S/ 229,151	S/ 1,981,041	S/ 3,953,143	S/ 5,755,111	S/ 7,423,448
Impuesto a la renta		S/ 0	-S/ 516,807	-S/ 1,166,177	-S/ 1,697,758	-S/ 2,189,917
Flujo de caja operativo		-S/ 229,151	S/ 1,464,233	S/ 2,786,966	S/ 4,057,353	S/ 5,233,531
Reinversión capital trabajo	-S/ 3,239,642	-S/ 725,678	-S/ 1,230,545	-S/ 1,385,736	-S/ 1,550,885	S/ 8,132,485
Flujo de caja económico	-S/ 3,239,642	-S/ 954,829	S/ 233,688	S/ 1,401,230	S/ 2,506,468	S/ 13,366,016

- **COK, VAN y TIR.** Para la evaluación del proyecto, se considera el costo de capital por la Pesquera Diamante del 14%, lo cual es evaluado con financiamiento propio. Asimismo, en la tabla 31 se muestra el valor del TIR del proyecto, el cual es de 38.7%, mostrando como resultado la viabilidad del proyecto, siendo una tasa superior al COK. Además, se espera un VAN positivo de S/ 5 474 315.

Tabla 31

Evaluación del costo de capital, VAN y TIR

VAN	S/ 5,474,315
TIR	38.70%
Pay-back	4.02

5.8. Simulacro de tres escenarios: optimista, conservador y pesimista

En la tabla 32 se muestran los resultados VAN y TIR para los 3 escenarios: pesimista, conservador y optimista del proyecto. En el anexo 8 se detalla el cálculo de los tres escenarios. Como

resultado en los tres escenarios se obtiene que la TIR es mayor al costo capital (14%), lo cual significa que el proyecto es viable.

Tabla 32

Evaluación en tres escenarios

Indicador	Optimista	Conservador	Pesimista
VAN	S/ 6,768,396	S/ 5,474,315	S/ 4,434,873
TIR	42.20%	38.70%	35.86%
Pay-back	3.74	4.02	4.05

5.9. Indicadores económicos para la toma de decisiones

En la tabla 33 se implementan indicadores para comparar los resultados del lanzamiento de la línea de caballa de Frescomar, con el fin de interpretar los resultados obtenidos.

Tabla 33

Indicadores económicos

Métricas	Frecuencia	Indicador
Crecimiento mensual	Mensual	$CM = (\text{Ingresos mes en curso} - \text{ingresos mes anterior}) / \text{Ingresos mes anterior} \times 100$
Margen bruto	Mensual	$(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas}$
Participación de mercado	Semestral	Ingresos de la marca / Ingresos totales del sector
ROI	Mensual	$\text{Total, invertido} - \text{ganancia generada} / \text{total invertido} \times 100$
Precio en el PVP	Mensual	PVP competencia vs. PVP Frescomar
Tasa de conversión (Vendedores)	Trimestral	$\text{Ventas cerradas en un período determinado de tiempo} / \text{leads totales durante ese periodo} \times 100$
Recordación de marca	Anual	Personas que recuerdan la marca

5.10. Plan de contingencia

Los objetivos del plan de contingencia buscan intervenir de forma oportuna frente a los cambios del entorno para organizar acciones apropiadas para atenuar los riesgos para Frescomar. En la tabla 34 se detallan los factores de riesgo que pueden obstruir los objetivos de marketing.

Tabla 34

Plan de contingencia

Grupo de riesgo	Factor de riesgo	Alarma	Efecto	Estrategia
Entorno en la industria	Fenómeno de El Niño y La Niña	Ausencia de pesca en la materia prima en los industriales, (caballa)	Quiebre de stock para cumplir con la demanda proyectada.	Convenio con los artesanales, para la compra de materia prima. Explorar oportunidad de importar caballa (materia prima) de Chile o Ecuador.
	Nuevos competidores	Disminución de ventas	Perder participación de mercado	Implementar promociones agresivas y comunicación para resaltar los beneficios de Frescomar.
	Inestabilidad política	Regulaciones que afecten a la industria pesquera.	Cuota de captura para la industria, retraso en el inicio de temporada.	Mantener un equipo de consultores que monitoree el entorno político para adaptar el cambio inmediatamente.
Operaciones	Precio maquila	Incremento en el servicio de producción	Reducción de margen, incremento en costo de venta.	Contar con un backup de proveedores maquiladores y de insumos con un contrato de marco para no depender de un solo proveedor.
	Insumos	Incremento en los insumos de producción		
Financiero	Inflación (dólar)	Incremento en los costos de producción y gastos de distribución que supere en un 5%.	Incremento en el PVP, que puede reducir el mercado, disminución de la demanda	Reducción de costos operativos, explorar importaciones de mercado en EE. UU., España.

CONCLUSIONES

Al concluir con el plan de marketing de la línea de caballa de la marca de Frescomar se llega a las siguientes conclusiones.

- El público objetivo son los hogares cuyos miembros tengan entre 25 y 45 años, perteneciente al NSE B/C de Lima Metropolitana.
- El objetivo principal es incrementar la participación de venta en especie de la categoría.
- Respecto a las comunicaciones se requiere utilizar 360 para lograr mayor alcance en Lima Metropolitana.
- Con respecto al canal de venta, ausencia en los distribuidores y mayorista, actualmente tiene mayor participación en el retail.
- La investigación de mercado se realizó para evaluar la viabilidad del relanzamiento de la línea de caballa en conservas de pescado de la marca Frescomar en Lima Metropolitana. Esto incluyó analizar el mercado de conservas de pescado, identificar preferencias de los consumidores, investigar competencia y determinar la aceptación del producto. Luego de realizar las observaciones del caso y las encuestas para determinar las preferencias de los consumidores, se determinó que es viable el plan de marketing a ejecutar, ya que existe un mercado que consume conservas de caballa y otro potencial.
- Frescomar busca posicionarse en la mente del consumidor en una marca peruana, con sólidos atributos valorados, en ser saludable, nutritivo, práctico y fresco con buen sabor.
- Plantea una estrategia de clientes robusteciendo la misión de Frescomar en llevar el mejor sabor a la mesa de todos los peruanos, sin descuidar la pesca responsable y el cuidado del medio ambiente, buscando embajadores de la marca.
- La razón de ser de la marca Frescomar es “La pesca del día, al día”, potencia los puntos de paridad, la frescura y variedad de nuevos productos que responde a las necesidades del cliente.

RECOMENDACIONES

- Asignar presupuesto anual en marketing para posicionar la línea de caballa de la marca Frescomar sobre sus beneficios.
- Para el relanzamiento de la línea de la caballa se requiere trabajar en un prelanzamiento para empujar la compra.
- Foco en las activaciones en los puntos de venta, ya que es importante que los potenciales clientes prueben el producto para valorar su sabor y calidad.
- Desarrollo de nuevas presentaciones de enlatados de caballa en presentación lomito, una de las más valoradas en la encuesta.
- Centrar las estrategias de marketing en refrescar la imagen de la marca basándonos en las necesidades actuales de los consumidores, incorporando los nuevos atributos más valorados para conectar con los consumidores.
- Robustecer en el plan comercial digital la comunicación de los beneficios nutricionales del producto en todas las piezas y la pesca responsable, para no perder el interés del consumidor en brindarle una alimentación equilibrada y confiable.
- Mantener lanzamientos y promociones en puntos de venta, acercando el producto a nuevos mercados.
- Seguir ampliando el portafolio de productos, en complementarios, con el fin de satisfacer a quienes buscan un sabor único.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2024). *Niveles socioeconómicos 2023-2024*. <https://n9.cl/fwnzt>
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio*. Planeta.
- Banco Central de Reserva del Perú. (8 de julio de 2024). *BCRP: expectativas de inflación para 2024, 2025 y 2026 se mantienen dentro del rango meta*. https://n9.cl/forbes_pe
- Buchhammer, P. (6 de diciembre de 2023). *Crece la preocupación de los peruanos por el medioambiente*. Kantar. https://n9.cl/kantar_com
- Congreso de la República del Perú. (2021). Ley 31315. Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional. *El Peruano*, 26 de julio de 2021. <https://faolex.fao.org/docs/pdf/per204652.pdf>
- Decreto Supremo N.º 023-2021-MINAM. (22 de julio de 2021). Aprueban la Política Nacional del Ambiente al 2030. <https://bit.ly/3YQzEnx>
- Redacción Gestión. (21 de noviembre de 2017). Siete de cada 10 conservas de pescado que se venden en Perú son importadas. *Gestión*. https://n9.cl/gestion_pe_economia
- Durand, D. (2015). *Guía práctica para ventas kam y trade marketing*. Línea Trade.
- Domínguez, S. (5 de setiembre de 2022). Caída en cotización de materias primas acelerará baja de precios. *El Peruano*. https://n9.cl/elperuano_pe_noticia
- Forero, T. (15 de julio de 2020). *Marketing orientado al cliente: cómo poner al usuario en el centro de la estrategia*. Rockcontent. <https://n9.cl/mmy3q>
- Frinsa. (1 de febrero de 2023). *Beneficios y propiedades de la caballa en conserva*. https://n9.cl/frinsa_es_nutricion
- Industrias Pesqueras. (6 de febrero de 2023). *Produce estableció las cuotas de pesca del jurel y de la caballa para 2023*. https://n9.cl/industriaspesqueras_com
- Ipsos. (14 de noviembre de 2023). *Explorando los Niveles Socioeconómicos en Perú: La nueva fórmula y puntos claves para su interpretación*. <https://n9.cl/vf5dr>
- Oie, R. (26 de marzo de 2019). *Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable*. Kantar. <https://n9.cl/f3dmu>
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.) Pearson .
- Ministerio del Ambiente. (2014). *El fenómeno EL NIÑO en el Perú*. <https://n9.cl/nezx>
- Ministerio del Ambiente. (7 de octubre de 2020). *Minam impulsa proyectos integrales de residuos sólidos mediante obras por impuestos* [Nota de prensa]. <https://bit.ly/3AynOXh>

- Ministerio de Producción. (22 de agosto de 2022). *Produce: Consumo per cápita de productos hidrobiológicos creció en 39% en el país* [Nota de prensa]. <https://n9.cl/wsdqja>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (30 de abril de 2024). *MEF: la economía se encuentra en fase de recuperación y tiene estimado de crecimiento de 3,1%* [Nota de prensa]. <https://n9.cl/e3nnn>
- Montagne, E. (11 de setiembre de 2023). Jurel y caballa, alimentos que deben llegar a todo el Perú. *El Comercio*. https://n9.cl/elcomercio_pe_ec
- Oceana. (2023). *Análisis de la pesquería peruana de enero a setiembre de 2023*. <https://n9.cl/gbxpm>
- Oceana. (18 de marzo de 2024). *Importaciones pesqueras peruanas en 2023*. <https://peru.oceana.org/blog/informe-importaciones-pesqueras-peruanas-en-2023/>
- Peru Mahi Alliance. (2024). *La certificación MSC del perico*. <https://n9.cl/fz53a>
- Perú Retail. (3 de mayo de 2019). *Perú: 9 de cada 10 hogares consumen conservas de pescado*. <https://www.peru-retail.com/peru-hogares-consumo-conservas-pescado/>
- Perú Retail. (8 de setiembre de 2016). *El canal tradicional representa el 70 % del mercado peruano*. <https://bit.ly/4frp4KJ>
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Pirámide.
- Redacción EC. (25 de noviembre de 2022). *¿Cuántas latas de atún puedo comer a la semana? Esto dicen los expertos*. *El Comercio*. <https://bit.ly/3AIaOOJ>
- Redacción EP. (13 de octubre de 2021). *Indecopi lanza guía de menú alternativo y productos sustitutos de la canasta familiar*. *El Peruano*. <https://bit.ly/3UQ0ZVK>
- Redacción EP. (25 de mayo de 2023). *Sanipes brinda recomendaciones para el consumo seguro de conservas de pescado*. *El Peruano*. <https://bit.ly/4frjUP6>
- Redacción EP. (1 de febrero de 2024). *Perú está pasando de la recesión a la recuperación económica*. *El Peruano*. <https://bit.ly/4hJmEJb>
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations* (5.ª ed.). Free Press.
- Rovelló, G. (30 de junio de 2023). *Estas son las cinco conservas de pescado que protegen y fortalecen el corazón, según Harvard*. *Mundo Deportivo*. <https://bit.ly/3YTGqJa>
- Sonapesca. (2 de marzo de 2022). *Tecnología e innovación: Claves para el avance de la pesca*. <https://bit.ly/4fyZdRq>
- Vox Populi. (2024). *Perú Top Brands 2024*. <https://voxpathuli.pe/peru-top-brands-2024/>

ANEXOS

Anexo 1: Expertos entrevistados y cargos

N.º	Nombre	Cargo
1	Jose Shishido Cole	Jefe Comercial
2	Carlos Calderon	Producción
3	Armando Solari	Supervisor de calidad
4	Marlene	Distribuidor
5	Edward Cavero	Jefe de producto.
6	Jesus El Dogo	Deportista
7	Diana Chirinos	Nutricionista

Anexo 2: Guía de preguntas para entrevista de experto

Jefe comercial (1)

- ¿Cuánto tiempo tienes de experiencia en el sector pesquero, y en el rubro de consumo masivo con enlatados de pescados?
- ¿Cómo consideras que el Ministerio de Producción y el Estado están dando prioridad a la pesca industrial y artesanal? ¿Consideras que el Gobierno se preocupa por el sector pesquero?
- ¿Cuál es tu enfoque principal en el desarrollo de estrategias comerciales para productos enlatados?
- ¿Qué herramientas implementan para entender las necesidades y preferencias de los clientes en el mercado de enlatados?
- ¿Cómo identificas oportunidades de crecimiento en el mercado de enlatados?
- ¿Qué estrategias utilizas para mantener o mejorar la participación en el mercado?
- ¿Cómo manejas las negociaciones de precios y contratos con clientes?
- En la actualidad enfrentamos el fenómeno de El Niño global afectando principalmente al sector pesquero en ausencia de jurel y caballa, ¿cuál sería la estrategia para cubrir la demanda en las conservas de estas especies?
- Actualmente, manejan tres unidades de negocio: congelados, frescos y conservas. ¿Cómo estimas el crecimiento en cada una de ellas?
- Actualmente, el mercado peruano importa más de un 90% de conservas de otros países como por ejemplo Tailandia, ¿consideras que tus precios son competitivos?
- ¿Qué estás haciendo para contrarrestar el impacto de los competidores informales en la industria?
- ¿Consideras que la caballa sea una opción en el consumo después del atún?
- ¿Cómo buscan desplazar de la mente del consumidor peruano al atún versus caballa?
- ¿Cómo evalúas a un buen distribuidor y mayorista?, ¿cuáles son los criterios?
- ¿Se está llegando a los objetivos trazados por la empresa?

Producción (1)

- Por cada tonelada de caballa, ¿cuántas estimas de producción de enlatado?
- Mensualmente, ¿cuánto es la cuota estimada de producción?
- ¿Cómo impacta en tu área las trabas del Gobierno peruano para la producción de enlatados?
- ¿Cómo planificas y coordinas las actividades de producción para garantizar la eficiencia y la calidad del producto final?
- ¿Qué medidas tomas para optimizar los procesos de producción y maximizar la productividad?
- ¿Considera que tenemos ventaja al ser un productor local versus la competencia que es importada?
- Los peores efectos sobre la compañía debido al fenómeno El Niño
- ¿Qué medidas de prevención realiza la pesquera en el rubro de enlatados considerando su gran tiempo de ser perecible los productos para contar con un stock óptimo en caso de fenómeno de El Niño?
- Revisando el gran crecimiento en productos para mascotas, ¿han considerado desarrollar algún producto enlatado para ellos?
- ¿Considera que la producción de enlatados podría ser un producto foco a futuro para la pesquera?

Supervisor Calidad (1)

- ¿Cómo te aseguras de que se cumplan las normativas y regulaciones de seguridad alimentaria?
- ¿Cómo garantizas la calidad del producto en todas las etapas del proceso de producción?
- ¿Cómo manejas los problemas de calidad o las no conformidades que puedan surgir durante la producción?
- ¿Qué medidas implementas para garantizar la seguridad alimentaria de los productos pesqueros?
- ¿Han tenido queja de los productos por tema de calidad en los clientes finales?
- ¿Cuál es el margen de error que maneja la empresa?
- ¿Se maneja diferente proceso de calidad por especie de enlatado? ¿Por qué?
- ¿Qué características resaltantes podríamos indicar de calidad hacia nuestros clientes finales?
- ¿Por qué consideras que deben comprar Frescomar?

Distribuidores (2)

- ¿Qué requisitos evalúas para distribuir una marca de conservas?
- ¿Ofreces servicios personalizados o soluciones adaptadas a las necesidades específicas de tus clientes?
- ¿Qué acciones comerciales esperas de tus proveedores para incrementar tu rotación?
- Dentro de las presentaciones (grated, filete y trozos), ¿cuál tiene mayor demanda en las zonas que manejan?
- ¿Las conservas de pescado consideras que tienen un bajo margen?
- ¿Considerarías trabajar como proveedor exclusivo?, ¿qué te motivaría?
- ¿Constantemente capacitas a tu fuerza de ventas?
- ¿Qué valor agregado consideras para que un proveedor se vuelva tu socio estratégico?
- ¿Considera que para tu fuerza de ventas un motivador de venta serían bonos o viajes? ¿Por qué?
- ¿Realizas contratos de rebate?

Deportistas y nutricionista (2):

- ¿Considerarías dentro de tu alimentación, consumir conservas de pescado?, ¿por qué?
- ¿Sigues algún plan nutricional con conserva de pescado precompetencias?, ¿cuántas veces consumes en el mes o al año?
- ¿Has incorporado en tu alimentación mensual productos bajo en carbohidratos y alto en proteínas?, ¿consideras la conserva de pescado alto en proteínas?
- En una semana, ¿cuántas veces consumes conserva de pescado? Y ¿por qué?
- ¿Por qué consumes conserva de pescado?, ¿prefieres caballa o atún?, ¿por qué?

¿Qué beneficios son los más importantes que debe contener una conserva de pescado?, y ¿por qué?

Anexo 3: Guía de observación

Nombre del observador:	
Categoría	Enlatado de pescado.
Objetivo:	Evaluar y conocer el perfil del consumidor y sus decisiones de compra en el punto de venta del mercado tradicional y moderno, en Lima Metropolitana.
Fecha:	

1. Hora en el punto de venta:

N.º	Mañana	Tarde	Noche
1.			

2. Canal y lugar

N.º	Canal / Cono	Lima Norte	Lima Este	Lima Oeste	Lima Sur
1.	Supermercado				
2.	Conveniencia				
3.	Mercado				
4.	Bodega				

3. Género y edad

N.º	Género / Edad	18-25 años	26-36 años	37-47 años	48-58 años	58 a más
1.	Mujer					
2.	Hombre					

4. Acompañado

N.º	Personas de compra	SÍ	NO
1.	Solo		
2.	Con pareja		
3.	Con niños		
4.	Con Familia (pareja e hijos)		

5. Al momento de adquirir un producto:

N.º	Preguntas	SÍ	NO
1.	¿Realiza sus compras con una lista de productos específicos o sin ella?		
2.	¿Suele prestar atención a los precios al momento de realizar sus compras?		
3.	¿Prefiere comprar productos que estén en promoción o prefiere adquirirlos sin promoción?		
4.	¿Se informa sobre los productos que compra, como, por ejemplo, revisar la tabla nutricional?		
5.	¿Prefiere un tipo específico de corte o especie?		

6.	¿Tiene preferencia por una marca específica al momento de realizar sus compras?		
7.	¿Prefiere degustar los productos antes de comprarlos o dejarse informar por un promotor en el punto de venta?		

6. Cantidad de compra.

N.º	Presentación/ cantidad	1	2	3	4	5
1.	Unidad					
2.	Dúo					
3.	Six pack					

Anexo 4: Focus group de enlatado Frescomar

Presentación:

¡Bienvenidos todos al *focus group* sobre conservas de pescado!

Muchas gracias por su participación. Estamos entusiasmados de tenerlos aquí hoy para discutir el consumo de las conservas de pescado.

¿Sabían que cada 9 de 10 personas consumen conserva de pescado y que es un producto importante en la dieta de las familias peruanas?

Durante nuestra sesión, vamos a explorar una variedad de temas relacionados con las conservas de pescado. Queremos escuchar sus opiniones honestas y experiencias personales. No hay respuestas correctas o incorrectas; lo que buscamos es recopilar información y que puedan participar activamente.

Perfil del cliente

Antes de empezar, quisiera que cada uno de ustedes se presente para conocerlos un poco más.

- Nombre
- Edad
- Estado civil y número de hijos si es que hubiera
- ¿En qué distrito vive?

Comportamiento de consumo y compra:

Ahora queremos que nos cuenten un poco más de su estilo de vida y de alimentación saludable antes de hacer la prueba de producto.

- ¿Usted consume pescado?
- ¿Hace cuánto tiempo vienes consumiendo conserva de pescado?
- ¿Crees que es un producto saludable un enlatado de pescado? Menciona dos atributos.
- ¿Cómo lo consume?
- Referente al corte, ¿qué tipo de presentación prefieres (grated, trozo o filete)?
- ¿En qué ocasiones consumes enlatados de pescado?
- En cuanto a los enlatados, ¿qué tipo de enlatado consume? (especies)
- ¿Qué marcas y presentaciones conoce?

- ¿Has tenido una mala experiencia con algún enlatado?
- ¿Alguna vez ha escuchado o probado caballa enlatado?
- ¿Puede compartir su experiencia con la caballa?

Prueba de producto:

Como mencionamos anteriormente, el objetivo de este *focus group* es comprender y evaluar la viabilidad del consumo de pescado de caballa. Para ello, vamos a degustar el producto y luego responder a las siguientes preguntas.

- Al abrir el enlatado, ¿qué te pareció su presentación?
- ¿Qué te parece el sabor y color? (Prueban el producto).
- Normalmente consumes atún. Ahora que has probado enlatado de caballa, ¿estarías dispuesto a comprar el producto? ¿Por qué?
- ¿Incluirías en tu menú diario el enlatado de caballa?
- ¿Con qué consumirías el enlatado de caballa?
- ¿Qué promoción te gustaría encontrar en los supermercados de este producto?
- ¿En qué medios te gustaría obtener más información del enlatado de caballa?
- ¿Qué presentaciones te gustaría encontrar? (dúos, sixpack, unidad)
- En un rango de S/ 4 a S/ 5.5 soles, ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por la conserva de caballa presentada?
- ¿Recomendarías el enlatado de caballa a tus amigos y familiares? ¿Por qué?
- ¿Qué recomendación le daría a la industria de enlatados de pescado?

Gracias por su participación. La información proporcionada servirá para la investigación exploratoria de enlatados y la realización.

Anexo 5: Encuesta Investigación consumo de conservas de la línea de caballa

Investigación consumo de conservas de la línea de caballa.

Hola, estamos haciendo una investigación de mercado sobre el consumo de conservas de caballa y nos gustaría conocer tu opinión y hábitos de consumo. Por ello, agradeceríamos nos regales unos minutos de tu valioso tiempo respondiendo a la siguiente encuesta:

1. Género

- Femenino
- Masculino
- Otro:

2. Edad

- 25 – 35 años
- 36 – 46 años
- 47 - 57 años
- 58 en adelante

3. Ocupación

- Estudiante
- Ama de casa
- Trabajador dependiente
- Trabajador independiente
- Otros

Estilo de vida:

4. ¿Sueles consumir conservas de pescado?

- Sí (salta a la pregunta 7)
- No (salta a la pregunta 6)

5. En caso de que no consumas conservas de pescado, ¿por qué no consumes conservas de pescado? Puedes marcar más de una opción.

- Alto en sodio
- Sabor
- Es un alimento procesado
- Calidad
- Precio
- Otros:

6. Presentamos la línea de conservas de caballa Frescomar en aceite vegetal y en agua con sal, en presentaciones de 170 gramos. Disponible en filetes y trozos. ¿Estaría dispuesto a comprar el producto enlatado de caballa de Frescomar?

- Sí
- Tal vez
- No

Predisposición:

7. ¿Estás al tanto de los beneficios nutricionales de las conservas de caballa, como su contenido en omega 3 y proteínas?

- Sí
- Tal vez
- No

8. ¿Cuál es la especie de pescado que prefieres comprar? Marca solo un óvalo.

- Atún
- Caballa
- Bonito
- Jurel

9. ¿Qué tipo de corte prefieres en el enlatado de caballa? Puedes marcar más de una opción. Selecciona todos los que correspondan.

- Grated (desmenuzado)
- Filete
- Trozos
- Lomito
- Entero
- Otros:

10. Prefieres el enlatado de caballa en...

- Aceite
- Agua y sal
- Salsa de tomate
- Otros

11. ¿Dónde sueles comprar las conservas de pescado?

- Supermercado
- Mercado
- Bodega
- Market
- Otro:

12. ¿Has consumido enlatado de caballa?

- Sí
- No

Precio:

13. ¿Cuál es el precio que estarías dispuesto a pagar?

- Menos de S/ 4
- Entre S/ 4 y S/ 5.00
- Entre S/ 5.1 y S/6.5
- Más de S/6.5

Atributos:

14. ¿Qué factores determinan tu compra en conservas de pescado? ¿Qué factores determinan tu compra en conservas de caballa?

Frecuencia de compra:

15. ¿Con qué frecuencia consumes conservas de pescado?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente

16. ¿Con qué frecuencia de comprarías nuestra conserva de caballa?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente

17. Ocasión de consumo. Puedes marcar más de una opción.

- Desayuno
- Almuerzo
- Cena
- Lonche
- Otros:

18. ¿Qué cantidad comprarías el enlatado de caballa?

- 1 lata
- 2 latas
- 3 latas
- 6 latas
- 8 latas a más

19. ¿A través de qué medio preferirías recibir información acerca de las conservas de caballa de la marca Frescomar?

- Radio
- Televisión
- Redes sociales
- En puntos de venta con carteles publicitarios

Anexo 6: Plan mensual de las tácticas de marketing para el año 2025

ACCIONES		personas potenciales	PRE- LANZAMIENTO			LANZAMIENTO				MANTENIMIENTO						Total	
			Nov'24	Dic'24	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre		Diciembre
TV	Auspicio "Tu mejor compra" Televisión/ producción programa (A&F)	430,922				S/ 78,000										S/ 78,000	
	Cocina en vivo de Frescomar (Studio Cocina)	430,922				S/ 120,000										S/ 120,000	
		29,374				S/ 20,000	S/ 20,000	S/ 20,000									S/ 60,000
RADIO	Pauta (6 a.m. a 1 p.m.)	930,200			S/ 18,480	S/ 18,480	S/ 18,480									S/ 55,440	
	Auspicio K Rica Mañana	930,200				S/ 45,000	S/ 45,000	S/ 45,000								S/ 135,000	
	44 radio mercados	139,500	S/ 13,440	S/ 13,440	S/ 13,440	S/ 13,440	S/ 13,440	S/ 13,440	S/ 13,440	S/ 13,440			S/ 13,440			S/ 120,960	
OUTDOOR	Paneles led (6 puntos)	150,000				S/ 36,000	S/ 36,000	S/ 36,000								S/ 108,000	
	Vallas bus Metropolitano	500,000				S/ 45,000	S/ 45,000	S/ 45,000								S/ 135,000	
	Línea 1 Metro (Tren eléctrico)	700,000				S/ 120,000	S/ 120,000	S/ 120,000								S/ 360,000	
DIGITAL	Facebook, Instagram, TikTok	120,000				S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 148,500	
	Influencers (microinfluencer)	120,000				S/ 14,000			S/ 14,000			S/ 14,000		S/ 14,000		S/ 56,000	
	Web/blog y mantenimiento	30,000				S/ 13,000										S/ 13,000	
	Chef cocinando (YouTube)	20,000				S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 6,500	S/ 71,500	
BTL	Caberas (40 anual) quincenal	8,000				S/ 55,000	S/ 55,000			S/ 55,000				S/ 55,000		S/ 220,000	
	Laterales (40 anual)	4,000				S/ 12,500	S/ 12,500			S/ 12,500				S/ 12,500		S/ 50,000	
	Rumas (20 anual)	12,000				S/ 30,000	S/ 30,000			S/ 30,000				S/ 30,000		S/ 120,000	
	Impulso+ degustación (9 mercados y retail)	10,800	S/ 21,900	S/ 21,900	S/ 21,900	S/ 21,900	S/ 21,900			S/ 21,900				S/ 21,900		S/ 153,300	
	Activación de punto de venta ruleta La Karibeña (9 puntos)	6,000	S/ 27,000	S/ 27,000	S/ 27,000	S/ 27,000	S/ 27,000			S/ 27,000				S/ 27,000		S/ 189,000	
	POP / MERHS	12,000	S/ 18,000			S/ 18,000					S/ 18,000					S/ 54,000	
	Brandeo de bodega	1,500			S/ 85,000	S/ 85,000				S/ 85,000						S/ 255,000	
TRADE	Concurso a los distribuidores (cobertura)	90,000		S/ 25,000	S/ 25,000					S/ 25,000						S/ 75,000	
	Regalo de tappers	80,000	S/ 32,832	S/ 32,832	S/ 32,832	S/ 32,832	S/ 32,832									S/ 164,160	
	Raspa y gana (sorteo de cocina, viajes)	60,000				S/ 5,500					S/ 5,500			S/ 5,500		S/ 16,500	
TOTAL MES		4,815,417	S/ 113,172	S/ 120,172	S/ 223,652	S/ 830,652	S/ 497,152	S/ 299,440	S/ 34,000	S/ 289,840	S/ 56,940	S/ 20,000	S/ 34,000	S/ 179,840	S/ 39,500	S/ 20,000	S/ 2,758,360

Anexo 7: Remuneraciones por puesto

Puesto	Salario	AFP 13%	Sueldo bruto mensual	ESSALUD 9%	Gratificación	Vacaciones	CTS	Total Remuneración Mensual por puesto	Remuneración Anual por puesto
Asistente Comercial	S/ 2,200	S/ 286	S/ 2,486	S/ 198	S/ 5,419	S/ 207	S/ 207	S/ 3,098	S/ 42,599
Técnico Almacén	S/ 3,100	S/ 403	S/ 3,503	S/ 279	S/ 7,637	S/ 292	S/ 292	S/ 4,366	S/ 60,027
Operario Almacén	S/ 1,200	S/ 156	S/ 1,356	S/ 108	S/ 2,956	S/ 113	S/ 113	S/ 1,690	S/ 23,236
Key Account Manager	S/ 8,500	S/ 1,105	S/ 9,605	S/ 765	S/ 20,939	S/ 800	S/ 800	S/ 11,971	S/ 164,589
Vendedor	S/ 3,000	S/ 390	S/ 3,390	S/ 270	S/ 7,390	S/ 283	S/ 283	S/ 4,225	S/ 58,090

Anexo 8: Evaluación de tres escenarios

OPTIMISTA						
	2025	2025	2026	2027	2028	2029
Unidades Vendidas		3,551,283	4,815,567	6,190,799	7,676,977	9,274,103
Utilidad Neta		S/ 87,195	S/ 1,786,035	S/ 3,245,011	S/ 4,644,046	S/ 5,960,334
Flujo de Caja Económico	-S/ 3,589,701	-S/ 716,895	S/ 422,523	S/ 1,709,539	S/ 2,925,580	S/ 14,971,575
CONSERVADOR						
	2025	2025	2026	2027	2028	2029
Unidades Vendidas		3,204,970	4,345,964	5,587,086	6,928,336	8,369,714
Utilidad Neta		-S/ 161,551	S/ 1,396,634	S/ 2,786,966	S/ 4,057,353	S/ 5,233,531
Flujo de Caja Económico	-S/ 3,239,642	-S/ 954,829	S/ 233,688	S/ 1,401,230	S/ 2,506,468	S/ 13,366,016
PESIMISTA						
	2025	2025	2026	2027	2028	2029
Unidades Vendidas		2,858,657	3,876,361	4,983,373	6,179,695	7,465,324
Utilidad Neta		-S/ 375,112	S/ 1,124,326	S/ 2,405,062	S/ 3,546,800	S/ 4,582,867
Flujo de Caja Económico	-S/ 2,889,582	-S/ 1,179,338	S/ 183,709	S/ 1,169,061	S/ 2,163,497	S/ 11,836,597

OPTIMISTA

VAN	S/ 6,768,396
TIR	42.20%
PAYBACK	3.74

CONSERVADOR

VAN	S/ 5,474,315
TIR	38.70%
PAYBACK	4.02

PESIMISTA

VAN	S/ 4,434,873
TIR	35.86%
PAYBACK	4.05
