



**“RELANZAMIENTO DE CONSERVAS DE PESCADO DE LA
MARCA COMPASS EN LIMA METROPOLITANA”**

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

Presentado por

Srta. Vanessa Alcandré De La Torre Ugarte

Sr. Rafael Hidalgo Cárdenas

Sr. Raul Noli Chavez

Asesor: Profesora Gina Pipoli

2017

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores, en especial a la profesora Gina Pipoli por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

Las conservas de pescado marca Compass tienen más de 40 años en el mercado peruano. En el año 2016, registraron una participación de mercado de tan solo 2% en Lima Metropolitana frente al líder Florida, que obtuvo 28%, con la singularidad de que ambas son marcas propias de la empresa G.W. Yichang. Asimismo, Compass mantiene un *awareness* de 79%, pero logra un nivel de compra de solo 13%, junto a una penetración de mercado de 15,6% y un índice de distribución ponderado en bodegas, puestos de mercado y panaderías de 20%, mientras que Florida con el mismo brazo de distribución cubre el 92% de dichos puntos de venta.

Esto conlleva al desarrollo de un plan de marketing para su relanzamiento en el año 2018, con los objetivos de incrementar el volumen de ventas en unidades, la penetración de marca y la participación de mercado, en un período de tres años.

La investigación de mercado revela que las amas de casa de niveles socioeconómicos B, C, D tienen una alta sensibilidad al precio, usan el aceite del envase para cocinar, y mezclan conservas de diferente variedad de pescado y cortes para aumentar el rendimiento de sus preparaciones. Es así que se plantea una estrategia de penetración de mercado, como marca defensora cuyo posicionamiento se basa en el atributo diferenciador de rendimiento para incrementar el valor de la marca Compass y diferenciarse del posicionamiento de Florida.

Asimismo, se reduce la mezcla de productos a solo las conservas de atún y caballa, que son las de mayor penetración en la categoría y facilitan su empuje en el canal para incrementar su cobertura. En complemento se presenta un dúo a precio promocional que resalta la percepción de rendimiento y se mantiene el precio individual vigente de cada SKU, a relanzarse, al mismo nivel que la marca Fanny, que se identifica como el principal competidor dentro de las marcas económicas en la categoría, a la vez que se evita caer en un guerra de precios.

Por otro lado, las tácticas de promoción dirigidas al canal, incentivan a la fuerza de ventas a empujar la marca, así como la publicidad en medios masivos y el diseño de recetas rendidoras colocadas en las etiquetas buscan atraer a las amas de casa a comprar Compass, para incrementar su penetración de mercado y volumen de ventas.

Para desarrollar las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos del plan de marketing, se estima una inversión de S/ 7,5 millones a distribuirse en tres años.

Índice de contenidos

Resumen ejecutivo.....	iv
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno.....	2
2. Entorno político y legal.....	2
3. Entorno económico	3
4. Entorno social	4
5. Entorno tecnológico	5
6. Entorno ecológico	6
7. Entorno global.....	7
8. Análisis del microentorno	8
8.1. Evolución y características del sector	8
8.2. Análisis de los compradores/clientes	8
8.3. Análisis de los competidores.....	9
8.4. Nuevos participantes.....	9
8.5. Proveedores	10
8.6. Sustitutos.....	10
8.7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	10
9. Análisis interno: la empresa	14
9.1. Historia y evolución de la empresa y la marca.....	14
9.1.1. La empresa	14
9.1.2. La marca.....	14
9.2. Visión y misión	14

9.2.1. Visión	14
9.2.2. Misión	14
9.3. Organización y estructura	15
9.4. Productos.....	15
9.5. Análisis de la cadena de valor.....	15
9.5.1. Logística de entrada	16
9.5.2. Operaciones.....	16
9.5.3. Logística de salida.....	16
9.5.4. Marketing y ventas.....	17
9.5.5. Infraestructura	17
9.5.6. Recursos humanos.....	18
9.5.7. Tecnología.....	18
9.5.8. Adquisiciones.....	18
9.5.9. Servicio al cliente.....	18
9.6. Situación financiera.....	19
10. Matriz FODA	19
11. Análisis situacional	20
 Capítulo III. Investigación de mercado.....	22
1. Investigación exploratoria.....	22
1.1. Información de fuentes secundarias	22
1.2. Información de fuentes primarias.....	23
1.2.1. Entrevista a profundidad a especialistas.....	23
1.2.2. Observación participante a clientes finales	24
2. Investigación concluyente.....	25
2.1. Principales hallazgos y conclusiones	26
2.1.1. Estimación de la demanda.....	28
 Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	30
1. Definición de objetivos de marketing	30

2. Estrategias genéricas y de crecimiento	30
2.1. Estrategias genéricas	30
2.2. Estrategias de crecimiento.....	31
3. Estrategia de segmentación de mercados y <i>targeting</i>	31
4. Estrategia competitiva.....	32
4.1. Competencia directa.....	33
4.2. Competencia indirecta.....	33
5. Estrategia de marca	33
5.1. <i>Branding</i>	34
5.2. Etiqueta	34
6. Estrategia de posicionamiento.....	34
6.1. Mantra	35
7. Estrategia de clientes.....	36
7.1. Categorización de los compradores.....	37
7.2. Estrategia <i>sell in</i>	38
7.3. Estrategia <i>sell out</i>	38
 Capítulo V. Tácticas de marketing	39
1. Estrategia de producto.....	39
1.1. Definición.....	39
1.2. Clasificación.....	39
1.3. Niveles	39
1.4. Mezcla de productos	41
1.4.1. <i>Insights</i>	41
1.5. Tácticas	41
2. Estrategia de precios	42
2.1. <i>Price ladder</i>	42
2.1.1. Consideraciones del trabajo de campo.....	43
2.1.2. Conclusiones del trabajo de campo.....	43
2.2. Tácticas	44

3. Estrategia de plaza	44
3.1. Tácticas	45
3.1.1. Cajita Compass	45
3.1.2. Concurso de capilaridad.....	46
3.1.3. Exhibiciones.....	46
3.1.4. Penetración.....	46
4. Estrategia de promoción.....	46
4.1. Tácticas	47
4.1.1. Diseño de comunicaciones.....	47
4.1.2. Mix de comunicación.....	47
4.1.3. Publicidad.....	47
4.2. Promoción de ventas	48
4.3. Eventos y experiencias.....	49
4.4. Marketing interactivo	50
 Capítulo VI. Implementación y control	51
1. Supuestos	51
2. Condiciones particulares	51
3. Presupuesto	52
4. Estructura de costos y canales.....	53
5. Proyección de ventas.....	55
6. Marketing ROI	56
7. Simulación	57
8. Control	57
9. Plan de contingencia	58
 Conclusiones y recomendaciones	59
1. Conclusiones	59
2. Recomendaciones.....	59

Bibliografía	60
Anexos	62
Notas biográficas	75

Índice de tablas

Tabla 1.	Evolución de las macrovariables del entorno político y legal	2
Tabla 2.	Evolución de las macrovariables del entorno económico.....	3
Tabla 3.	Evolución de las macrovariables del entorno social.....	4
Tabla 4.	Evolución de las macro variables del entorno tecnológico	5
Tabla 5.	Evolución de las macrovariables del entorno ecológico.....	6
Tabla 6.	Evolución de las macrovariables del entorno global	7
Tabla 7.	Riesgo de ingreso de nuevos participantes.	11
Tabla 8.	Poder de negociación de los compradores.....	11
Tabla 9.	Poder de negociación de los proveedores.....	12
Tabla 10.	Grado de rivalidad de la industria.....	12
Tabla 11.	Presión proveniente de los productos sustitutos	13
Tabla 12.	Resumen de las 5 fuerzas de Porter	13
Tabla 13.	ROS Yichang.....	19
Tabla 14.	Matriz FODA.....	19
Tabla 15.	Compass: Evolución participación de mercado en volumen (2013-2016).....	20
Tabla 16.	Objetivos de marketing.....	30
Tabla 17.	Segmentación de mercado meta para Compass.....	32
Tabla 18.	Mezcla de productos para conservas de pescado Compass	41
Tabla 19.	Precio de conservas de atún de marcas principales por corte	43
Tabla 20.	Mix cajita Compass	46
Tabla 21.	Gastos de acciones de marketing 2018-2020	52
Tabla 22.	Estructura de costos del SKU filete de atún Compass.....	53
Tabla 23.	Estructura de costos del SKU trozos de atún Compass	53
Tabla 24.	Estructura de costos del SKU grated de atún Compass	54
Tabla 25.	Estructura de costos del SKU filete de caballa Compass	54
Tabla 26.	Estructura de costos del SKU trozos de caballa Compass.....	55
Tabla 27.	Proyección de ventas 2018-2020.....	55
Tabla 28.	Estado de resultados proyectados.....	56
Tabla 29.	Marketing ROI.....	57
Tabla 30.	Simulación de escenarios según objetivos de ventas.....	57
Tabla 31.	<i>Key performance indicators</i> (KPI)	58
Tabla 32.	Riesgos y planes de contingencia	58

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Hábitos de compra, corte, contenido, lugar de compra y cantidad de compra semanal en Lima.....	27
Gráfico 2.	Funnel conservas de pescado Compass	28
Gráfico 3.	Estimación de la demanda de conservas de pescado Compass	29
Gráfico 4.	Estrategias genéricas para Compass	31
Gráfico 5.	Matriz Ansoff para Compass.....	31
Gráfico 6.	Imagen con nuevo logo y etiqueta sugerida	34
Gráfico 7.	Mantra de Compass	36
Gráfico 8.	Categorización de los compradores	38
Gráfico 9.	Ventas conservas de pescado Compass 2016 y cortes.....	40
Gráfico 10.	<i>Price ladder</i> de filete de atún en canal moderno y tradicional	42
Gráfico 11.	Análisis comparativo de % ventas entre Florida y Compass.....	44
Gráfico 12.	Márgenes de ganancia para canales de Compass – Yichang.....	45

Índice de anexos

Anexo 1.	<i>Market share</i> – conservas de pescado	63
Anexo 2.	Las cinco fuerzas de Porter – conservas de pescado	63
Anexo 3.	Organigrama de Yichang.....	64
Anexo 4.	La cadena de valor.....	64
Anexo 5.	Guía de preguntas para entrevistas a profundidad.....	65
Anexo 6.	Lista de expertos entrevistados.....	66
Anexo 7.	Guía de observación y entrevista. Etnográficos de consumo de conservas de pescado	66
Anexo 8.	Decisión de compra y atractividad de producto	70
Anexo 9.	<i>Share of wallet</i> – Conservas de pescado - Lima Metropolitana	71
Anexo 10.	Preferencia de logo de etiqueta.....	72
Anexo 11.	Atributos valorados de la categoría	72
Anexo 12.	Recetario Compass	73
Anexo 13.	Promoción en Lima Metropolitana.....	74
Anexo 14.	Calendario de tácticas de marketing 2018.....	75

Capítulo I. Introducción

El presente plan de marketing está elaborado para el relanzamiento de las conservas de pescado marca Compass a nivel de Lima Metropolitana en el año 2018.

El objetivo principal de la investigación es identificar los hábitos de compra y los atributos más valorados por el cliente final en la categoría de conservas de pescado, sobre la base de un análisis y diagnóstico situacional que describe el macroentorno y microentorno de Compass, para diseñar el plan estratégico y las tácticas a ejecutar que permitan incrementar su volumen de ventas y penetración de mercado en los siguientes tres años de manera gradual y sostenible.

Para ello, el segundo capítulo desarrolla un análisis externo asociado al sector pesquero y la categoría de conservas de pescado, con el fin de identificar las posibles oportunidades y amenazas del contexto nacional e internacional, así como un análisis interno y una evaluación del nivel de atractividad de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa Yichang, propietaria de la marca Compass, para sustentar los motivos de la presente investigación.

En el tercer capítulo se plasma la investigación de mercado, tanto exploratoria como concluyente, cuyos resultados manifiestan valiosos *insights* del cliente final junto a una serie de indicadores del mercado que permiten interpretar la problemática que vive la marca, para acentuar las bases que soportan el plan estratégico.

Dentro del cuarto capítulo se plantean las estrategias, de acuerdo con un marco teórico que define la segmentación y posicionamiento de la marca, sobre la base de un nuevo mantra que consolida atributos de paridad y diferenciación para competir por una mayor participación de mercado.

En el quinto capítulo se diseñan las tácticas a ejecutar con cada componente del mix comercial, donde destaca el empuje de la mezcla de productos con incentivos para el canal, además de *trade marketing*, precios de promoción y publicidad para atraer al cliente al punto de venta.

En el sexto capítulo se sustenta el retorno sobre la inversión del plan de marketing, sobre la base de una simulación de escenarios que proyectan las ventas incrementales producto del gasto en las tácticas de marketing, así como las medidas a tomar en un plan de contingencias, junto a las conclusiones y recomendaciones finales.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

Para el análisis del macroentorno externo se utilizó el instrumento de planificación estratégica denominado análisis PESTEG, aplicado a la categoría de conservas de pescado, a la cual pertenece el producto que es objeto de estudio de la presente investigación. Se analizan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y sociales.

2. Entorno político y legal

Las variables del macroentorno político y legal cuya evolución tiene injerencia en la presente investigación se detallan a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Evolución de las macrovariables del entorno político y legal

Variable	Evolución	Efecto	O/A	Fuente
Índice de competitividad Global	Perú retrocede cinco posiciones en el ranking WEF ¹ (2017-2018) que mide el índice de competitividad global, con una caída en los pilares de Institucionalidad, desarrollo del mercado financiero, eficiencia del mercado laboral y entorno macroeconómico.	La disminución de la competitividad del Perú afecta, tanto la imagen como país para atraer inversiones extranjeras, como su nivel de productividad y desarrollo económico.	A	The Global Competitiveness report 2017-2018
Fallo de la corte de la Haya	Tras fallo de la Corte de La Haya a favor de Perú, que le otorga 50 mil Km ² de territorio marítimo, respecto al litigio con Chile, se logró pescar mil toneladas de atún en diciembre de 2016.	Perú abre nuevos espacios de pesca para incrementar el volumen de producción nacional.	O	<i>Diario Gestión</i> , 10/01/17
Shock Atunero	Ministro de Producción Bruno Giuffra estima crecer 80% en la pesca de atún durante el 2017, al incrementar el desembarco 36 mil toneladas, superando las 20 mil toneladas del 2016.	Aprovechamiento racional y sostenido del atún favorece el desarrollo de la industria de conservas de pescado peruana.	O	<i>Diario El Comercio</i> , 27/12/2016
Certificación Marine Stewardship Council (MSC)	Al 2020, WWF Perú busca la certificación MSC, para garantizar un ecosistema marino con una industria autorregulada de buenas prácticas en la extracción, procesamiento y comercialización de anchoveta, perico y atún.	Asegura el uso de recursos marinos bien gestionados y sostenibles que elevará la calidad de las conservas de pescado producidas en el Perú.	O	WWF Perú

Fuente: Elaboración propia

¹ Ranking del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés)

Gracias al mayor territorio marítimo a favor del Perú, producto del fallo de la Corte de La Haya frente al litigio con Chile, junto a la promoción del *shock* atunero del año 2017 de parte del Ministerio de la Producción y la proyección al año 2020 de alcanzar la certificación Marine Stewardship Council (MSC), se incentiva una mayor producción pesquera nacional con un aprovechamiento racional y sostenible de las especies marinas. Estas tres variables superan el impacto negativo generado por el retroceso en el índice de competitividad global del país, donde el gobierno necesita realizar reformas estructurales en las instituciones públicas para promover una gestión eficiente que logre construir una imagen de Estado soberano con una organización jurídica que garantice el desarrollo integral y equilibrado de la nación.

De esta manera, se percibe el entorno político y legal como una oportunidad para la industria pesquera en general, así como el desarrollo de la categoría de conservas de pescado.

3. Entorno económico

Las principales variables económicas tomadas en cuenta para el análisis PESTEG se detallan en la tabla 2.

Tabla 2. Evolución de las macrovariables del entorno económico

Variable	Evolución	Efecto	O/A	Fuente
Tipo de cambio	Los principales CEO del Perú temen por la volatilidad del tipo de cambio en los últimos 5 años, disminuyendo el poder adquisitivo del cliente.	La tendencia al alza del dólar elevará el costo de pago a proveedores extranjeros de conservas de pescado	A	TWC 2016
PBI	Proyecciones del BCRP para el PBI del Perú se mantiene en 2,8% para el 2017, mientras que para el 2018 y 2019 será de 4,2%. La expansión de la economía será impulsada por el entorno externo y la recuperación de la demanda.	Mejora del bienestar de la población. Incremento en gasto de las familias.	O	<i>Diario El Comercio</i> 15/09/17
Gasto en alimentos	El Perú ha experimentado una tasa de crecimiento compuesta de 3,4% en gasto de alimentos desde el 2013 hasta el 2017.	El crecimiento de la demanda de alimentos y favorece a todas las industrias alimentarias.	O	APEIM 2017
Consumo de conservas de pescado	El gasto de las familias peruanas en enlatados marinos creció 4,4% durante el 1er semestre 2016 vs. el año anterior, a pesar que el precio de conservas subió 2%. El <i>ticket</i> promedio creció en todos los canales, llegando a ser de S/ 13 al mes por hogar, en los supermercados.	El mayor consumo de conservas de pescado refleja el crecimiento del mercado en la categoría y representa una oportunidad para crecer en ventas.	O	Consultora de investigación Kantar Worldpanel (KWP). 16/09/16

Fuente: Elaboración propia

Si bien las empresas maquiladoras del sector pesquero están atentas a la amenaza que representa una potencial alza del dólar, que afecte la utilidad de sus estados de resultados por el diferencial cambiario; por otro lado, se identifican mayores oportunidades para ingresar a la categoría de conservas de pescado bajo un escenario de crecimiento económico proyectado en el producto bruto interno (PBI) para los siguientes dos años (2018 y 2019), así como una estabilidad económica registrada en el incremento del gasto en alimentos durante los últimos cinco años, con énfasis en el consumo de conservas de pescado para el año 2016, que en conjunto tienen un impacto positivo superior a la referida amenaza.

Por lo tanto, el entorno económico representa una oportunidad para la industria pesquera en general y para el desarrollo de la categoría de conservas de pescado.

4. Entorno social

En el entorno social se identificaron variables relacionadas a hábitos de consumo e ingreso de nuevos competidores en la industria. A continuación, en la tabla 3 se detallan las variables analizadas.

Tabla 3. Evolución de las macrovariables del entorno social

Variable	Evolución	Efecto	O/A	Fuente
Programa “A comer pescado.”	Produce incentivo al consumo de pescado informando las propiedades nutritivas de las especies hidrobiológicas del mar peruano, para mejorar la calidad de vida de las familias peruanas.	Ser una opción inocua de fácil acceso y preservación para combatir la desnutrición y la anemia de la población	O	<i>Diario La República</i> 16/11/16
Atún Primor	Primor lanzó su nueva línea de atunes en 4 presentaciones: sólido, filete, trozos y ventresca. Con el objetivo de convertirse en líder de la categoría en el corto plazo.	Fuerte competencia en la línea de conserva de atún	A	<i>Diario La República</i> 12/04/17
Canal tradicional	El 2016, las compras de conservas de pescados se realizaron 48% en mercados y 29,6% en bodegas, creciendo esta última en 11,6% respecto a las ventas del año anterior.	Más personas compran conservas de pescado a través del canal tradicional	O	<i>Diario El Comercio</i> 16/09/2016

Fuente: Elaboración propia

Al promoverse el hábito de consumo de pescado en la población con programas estatales, se crea la oportunidad de generar mayor demanda del producto marino a través la industria pesquera. Asimismo, al identificar el crecimiento de la demanda de conservas de pescado en las bodegas, que son los puntos de venta por excelencia para productos de consumo masivo, se

obtiene una gran oportunidad para promocionar las propiedades nutritivas de la categoría de conservas de pescado, su capacidad de conservación y practicidad para el consumo humano, que permitan posicionar una marca específica e impulsar sus ventas. De esta manera, se contrapesa la introducción de Primor, en el año 2017, como nuevo competidor en la línea de conservas de atún.

Por lo tanto, el entorno social es una oportunidad para la industria pesquera en general y para el desarrollo de la categoría de conservas de pescado.

5. Entorno tecnológico

En cuanto al entorno tecnológico, se identifican las siguientes variables, explicadas en la tabla 4.

Tabla 4. Evolución de las macro variables del entorno tecnológico

Variable	Evolución/tendencia	Efecto	O/A	Fuente
Carencia de embarcaciones equipadas.	25% del pescado consumido en el país es importado, porque la industria pesquera para el consumo humano carece de flota propia para abastecerse (Miranda s.f.)	Necesidad de comprar atún a proveedores del continente asiático para garantizar abastecimiento continuo y mantener la calidad del producto.	A	<i>Diario Perú</i> 21/01/2016
Programa nacional de Innovación de la pesca y acuicultura.	Banco Mundial aprueba préstamo por US\$40 millones para impulsar 3 proyectos de la inversión pública ligados a la innovación de la pesca y la acuicultura.	Mejorar las cadenas de valor de la pesca y la acuicultura del país.	O	D.L. No. 1084-Ley sobre límites máximos de captura por embarcación
Procesamiento de conservas de pescado	El procesamiento de conservas de pescado es simple. Se envasa herméticamente el producto crudo en un contenido líquido que mantiene sus propiedades, para su posterior consumo.	Mantiene gran parte de su valor nutritivo sin necesidad de refrigeración por más de tres años y se puede almacenar fácilmente en el hogar.	O	<i>Diario Gestión</i> 20/08/16
Incentivos Tributarios	Los contribuyentes acceden a incentivos tributarios con deducciones de hasta 175% por las inversiones en proyectos de I+D que cumplan con los requisitos establecidos por ley.	Mayores beneficios tributarios e ingresos para las empresas formales de la industria pesquera.	O	Ley No. 30309. Artículo 1
Presupuesto destinado a I+D	Solo el 0,08% del PBI es destinado a I+D en el Perú. Presupuesto insuficiente para financiar el desarrollo de soluciones tecnológicas en envases biodegradables más eficientes y beneficiosas para el medio ambiente.	La industria nacional se limita a envases de hojalata, sin oportunidad en el país de acceder a soluciones más rentables y sostenibles con envases biodegradables.	A	Concytec 19/05/17

Fuente: Elaboración propia

Sobre la base de la expansión de empresas comercializadoras de conservas de pescado que acceden a proveedores extranjeros para garantizar el abastecimiento del producto en el mercado nacional, y el financiamiento del Banco Mundial para proyectos de inversión pública relacionados a la innovación en pesca y acuicultura, se fomenta el desarrollo de la industria nacional pesquera.

De esta forma, la categoría de conservas de pescado supera las limitaciones de su entorno tecnológico, donde las amenazas se concentran en la escasez de embarcaciones nacionales equipadas para la extracción de atún y el reducido presupuesto nacional destinado a investigación y desarrollo que permitan desarrollar soluciones eficientes y comprometidas con el cuidado del ecosistema marino. Es así que se determina que el entorno tecnológico es una oportunidad para desarrollar la industria pesquera y la categoría de conservas de pescado.

6. Entorno ecológico

El entorno ecológico detalla sus variables en la tabla 5.

Tabla 5. Evolución de las macrovariables del entorno ecológico

Variable	Evolución	Efecto	O/A	Fuente
La sopa de plástico	La sopa de plástico tiene una extensión entre 1,7 y 3,4 millones de Km ² con 250 mil toneladas de plástico que flotan en el océano Pacífico.	Los desechos más pequeños son ingeridos por los peces que contaminan el ecosistema marino y vulneran la inocuidad de los recursos marinos destinados al consumo humano	A	Cultura colectiva National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA)
Impacto ambiental	Un tripack de latas (170 gr c/u) de atún emite 600 gr de CO ₂ a la atmósfera.	Producción de latas para conservas de pescado es ecológicamente insostenible en el largo plazo. Se requiere migración a envases más eco-amigables.	A	Surfrider Foundation Asturias
Biodiversidad	La pesca en el Perú se gestiona de forma sostenible con énfasis en anchoveta, perico, atún y jurel	El uso responsable de recursos marinos permitirá el desarrollo de la industria de conservas de pescado en el Perú.	O	WWF Perú
Conservación de la biomasa pesquera.	Objetivos de la ley: Conservación de la biomasa pesquera para mantener el equilibrio ecológico y la sostenibilidad de la actividad económica.	La protección de la biomasa por parte del Estado evita la depredación de las especies marinas y asegurará la materia prima para la industria	O	D.L. N° 1084-Ley sobre límites máximos de captura por embarcación
Tecnología en fiscalización del sector	Produce utilizará drones y visores para combatir la pesca ilegal.	Mayor control en el mar evita la sobre captura y asegura la sostenibilidad del recurso para la industria.	O	Diario El Comercio 03/02/17

Fuente: Elaboración propia

La contaminación de los océanos y el impacto ambiental de la producción de conservas de pescado en envases de hojalata, son amenazas latentes para el ecosistema marino que pone en riesgo la preservación de su biomasa con el paso del tiempo, al punto no poder abastecer la demanda de pescado necesaria para la industria.

Por otro lado, en el Perú se prevé con medidas para conservar el volumen de la biomasa presente en el territorio marítimo a través de decretos de ley sobre límites máximos de captura por embarcación, y mayor control para evitar la pesca ilegal, pero no se puede determinar si serán suficientes para contrarrestar la tendencia. Por estas razones, se identifica el entorno ecológico como una amenaza para la industria pesquera nacional y la categoría de conservas de pescado.

7. Entorno global

Las variables del entorno global se explican en la tabla 6.

Tabla 6. Evolución de las macrovariables del entorno global

Variable	Evolución	Efecto	O/A	Fuente
Pesca mundial	El uso de nuevas tecnologías en la pesca mundial genera una velocidad y volumen de extracción de recursos hidrobiológicos insostenibles frente a su capacidad natural de reproducción.	Depredación de las especies marinas en el mediano plazo	A	<i>Diario El comercio</i> 27/03/17
Consumo saludable en Estados Unidos	Estados Unidos promueve subir su actual 12% de consumo de pescados y mariscos, considerado proteína saludable. El 90% del total es importado y el 25% corresponde a conservas.	Los proveedores asiáticos pueden priorizar la atención de la gran demanda norteamericana y desabastecer la demanda del mercado peruano.	A	<i>Diario Gestión</i> 20/08/16
Tratado de Libre Comercio (TLC) con Tailandia	La importación de conservas de atún sin arancel de Tailandia complementa los niveles de producción de la industria peruana. ²	Acceso a proveedores asiáticos de primer nivel para garantizar la alta calidad y abastecimiento estable de conservas de pescado en el mercado peruano	O	<i>Diario Gestión</i> 7/11/16

Fuente: Elaboración propia

A nivel mundial, los recursos marinos enfrentan una constante amenaza ante la descontrolada velocidad de extracción de empresas del sector pesquero, cuya tecnología descompensa la capacidad y el tiempo indispensable de la naturaleza para la reproducción y recuperación de los

² El Comité de Pesca y Acuicultura de la SNI solicitó al gobierno la revisión del TLC suscrito con Tailandia.

referidos recursos; mientras que en paralelo la demanda de alimentos es cada vez mayor a nivel mundial.

Por otro lado, se identifica una valiosa oportunidad de importar, con arancel cero, las conservas de pescado de reconocidos proveedores tailandeses, gracias al TLC con Perú, y asegurar el abastecimiento continuo para el mercado nacional. Bajo este análisis, el entorno global representa una amenaza para la industria pesquera y la categoría de conservas de pescado.

8. Análisis del microentorno

8.1 Evolución y características del sector

El análisis del micro entorno 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.

En cuanto a la producción nacional de conservas de pescado, la industria pesquera peruana está muy concentrada en la elaboración de harina de pescado y no ha desarrollado la producción de conservas. Según información de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), el consumo de conservas nacionales se redujo en 88% durante el periodo 2011-2014 mientras que el consumo de las conservas importadas creció 144%. El gremio atribuyó este hecho al ingreso de conservas de pescado tailandesas que generan competencia desleal con precios menores que desalientan la producción de conservas de pescado nacionales.

En cuanto al consumo, según la consultora Kantar World Panel, el gasto de las familias peruanas en conservas de pescado se incrementó en 4.4% durante el 2014 frente el año anterior y el volumen de compra aumentó en 3.1% a pesar de que estos productos experimentaron un alza de precio de 2%. En agosto del 2017, la misma consultora indicó, que el mercado de conservas de pescado en el Perú asciende a S/. 477 millones y crece a un ritmo promedio anual de 5%.

8.2 Análisis de los compradores/clientes

De acuerdo con Hax y Majluf (1997), se define como comprador al agente que adquiere los productos de primera mano de la empresa ofertante y los vende al cliente final que es reconocido como el decisor de compra de alimentos para el hogar.

Existen dos grupos de compradores que conforman los canales tradicional y moderno, que representan el 70% y 30% del mercado nacional, respectivamente.

El canal tradicional está compuesto por distribuidores, mayoristas y minoristas como bodegas, puestos de mercado y panaderías. Por su parte, el canal moderno se compone de supermercados y tiendas por conveniencia.

Para efectos del presente estudio, se denomina “cliente final” a los decisores de compra que conforman el *target* y “comprador” al grupo de intermediarios que componen los canales moderno y tradicional.

8.3 Análisis de los competidores

En la categoría de conservas de pescado, existen cinco empresas cuyas principales marcas representan el 94% de la participación del mercado nacional. Dichas empresas son Yichang con sus marcas Florida, Compass y Marinero; Hayduk, que comercializa la marca Campomar, Empresas Carozzi con Fanny, Custer con A1 y Gloria bajo el mismo nombre de marca. Cabe señalar que la marca Florida es la líder indiscutible de conservas de pescado en el Perú. El detalle de la participación de mercado de las referidas empresas se puede ver en el anexo 1.

8.4 Nuevos participantes

En abril del 2017, la empresa de consumo masivo Alicorp ingresó en la categoría de conservas de pescado con atún de la marca Primor, enfocada en resaltar la calidad superior del aceite de la misma marca, sustentado en que el 90% de la categoría se consume en presentaciones contenidas en aceite como el denominado líquido de gobierno; y el 56% de las ventas es de atún, según Kantar WorldPanel.

Además, existen empresas procesadores de pescado con capacidad instalada para producir conservas, con fuerte potencial para convertirse en participantes de la categoría; como es el caso de la empresa Austral y su marca Bayovar.

8.5 Proveedores

La empresa Yichang maquila las conservas de pescado que comercializa; es decir, no las produce sino que encarga la producción bajo una ficha técnica detallada a empresas especializadas en el Perú y en el extranjero, para sus marcas Florida y Compass.

Los proveedores nacionales son Seafrost y Andes Fish, los cuales tienen los estándares más altos de la industria nacional. Los proveedores extranjeros son Asian Alliance International Company LTD (Tailandia), Chotiwat Manufacturing Company Limited (Tailandia), General Tuna Corporation (Filipinas), Tropical Food Manufacturing (Ningbo) Co. Ltd. (China), Seafman C.A. (Ecuador) que producen el 80% de las conservas mientras que los nacionales solo el 20%.

8.6 Sustitutos

Para las conserva de pescado, se consideran sustitutos directos al pescado fresco y al pescado congelado cuyo consumo en el 2016 fue de 510.000 y 117.000 toneladas, respectivamente; mientras que el consumo de conservas fue de 58.000 toneladas, según informó al diario el comercio en abril de 2017 (Villalobos 2017), el presidente del comité de empresas conserveras y congeladoras de la Sociedad Nacional de Pesquería, Gustavo Ferreyros.

Además, las conservas de pescado comparten la canasta de consumo de las amas de casa con otras proteína de origen animal como la carnes de pollo, res, cerdo, entre otras; siendo la más la importante la carne de pollo fresco cuyo consumo per cápita en Lima es de 58 kilos al año, mientras que el promedio nacional es de 28 kilos (Diario Gestión s.f.).

8.7 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Dentro del marco teórico desarrollado por Michael Porter (2013), existe la combinación de cinco fuerzas que rigen la intensidad de la competencia y rentabilidad de una industria, donde dichas fuerzas predominantes son decisivas para la formulación de la estrategia.

En el anexo 2 se muestran las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la categoría de conservas de pescado.

A continuación se pondera el nivel de atraktividad de los temas relacionados a los factores que intervienen en las cinco fuerzas de Porter, en las tablas que van desde la número 7 hasta la 12.

Tabla 7. Riesgo de ingreso de nuevos participantes

Peso	Riesgo de nuevos participantes	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
20%	Alto requerimiento de capital					4		Alto	0,8
20%	Inversión permanente en marketing y <i>trade marketing</i> para identificación de marca					4		Alto	0,8
40%	Acceso a red de distribución						5	Alto	2,0
20%	<i>Expertise</i> en consumo masivo						5	Alto	1,0
100%									4,6

Fuente: Elaboración propia

El acceso a una red de distribución junto a las altas barreras de entrada que representan el respaldo financiero y capacidad de distribución resultan en un escenario de atraktividad alta frente al riesgo de ingreso de nuevos participantes para las empresas presentes en la categoría de conservas de pescado.

Tabla 8. Poder de negociación de los compradores

Peso	Poder de los compradores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
20%	Canal tradicional se encuentra atomizado por mercados y bodegas que abastecen al 80% de los clientes finales					4		Alto	0,8
5%	Integración hacia atrás mediante marcas blancas de distribuidores de canal moderno	Bajo		2					0,1
20%	El margen de ganancia del canal tradicional para negociar volumen de compra.			2				Alto	0,4
10%	Posicionamiento de la marca condiciona el ingreso o no, del producto al canal moderno					4		Alto	0,4
15%	El precio promocional para el público influye en la compra del canal moderno.					4		Alto	0,6
10%	El rebate y precio de góndola en la negociación con el canal moderno.		1					Alto	0,1
20%	La estrategia <i>push</i> tiene como límite el poder de la marca que promueve la estrategia <i>pull</i> .						5	Alto	1,0
100%									3,40

Fuente: Elaboración propia

La complejidad de la negociación individual por el margen de ganancia en cada punto de venta del canal tradicional, así como los requerimientos en los acuerdos comerciales del canal moderno, hacen que el poder de los compradores sea de atraktividad media para las empresas de la categoría.

Tabla 9. Poder de negociación de los proveedores

Peso	Poder de los proveedores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
20%	Relación <i>ganar – ganar</i>						5	Alto	1,0
30%	El precio de venta lo da la estacionalidad y oportunidad del precio internacional de la TMB de atún.						5	Alto	1,5
30%	Altos estándares de calidad de los proveedores de Tailandia, Filipinas y Ecuador.					4		Alto	1,2
10%	Los proveedores peruanos Seafrost y Andes Fish, cumplen los estándares de calidad y tienen mejor posición de negociación.	Bajo		2					0,2
10%	Proveedores nacionales tienen limitación de volumen, calidad y cortes.	Bajo	1						0,1
100%									4,0

Fuente: Elaboración propia

La atraktividad del poder de los proveedores está determinada por la relación ganar-ganar entre proveedores y clientes, sumada a la estacionalidad de captura y los precios internacionales por tonelada métrica de atún, así como los altos estándares de calidad de los proveedores internacionales, dan como resultado un escenario de atraktividad alta para las empresas de la categoría.

Tabla 10. Grado de rivalidad de la industria

Peso	Grado de rivalidad en la industria	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
30%	Competencia en mercado maduro con alta penetración de Atún (94%)	Bajo		2					0,6
40%	Dominio indiscutible de la empresa Yichang en la categoría con un share de 35%					4		Alto	1,6
15%	Ventas enfocadas en estrategias Push debido a la comoditización de las conservas de pescado.					4		Alto	0,6
10%	Las marcas líderes buscan distinguirse y no competir por precio.	Bajo	1						0,1
5%	Fuerte comercio informal	Bajo	1						0,05
100%									2,95

Fuente: Elaboración propia

La comercialización de conservas de atún con una penetración de 94% a nivel nacional en un mercado maduro exige a los competidores un esfuerzo cada vez mayor para lograr el reconocimiento de sus marcas. Ello representa un escenario de atraktividad media en el grado de rivalidad en la industria.

Tabla 11. Presión proveniente de los productos sustitutos

Peso	Poder de los sustitutos	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
40%	Alta disponibilidad y facilidad de acceso a productos sustitutos.	bajo	1						0,4
60%	Pollo: alto valor por costo/beneficio	bajo	1						0,6
100%									1,0

Fuente: Elaboración propia

Las conservas de pescado tienen gran cantidad de sustitutos: la carne de pollo es la proteína animal más consumida en el Perú, debido a su alta valoración por su relación de costo/beneficio. Por esta razón, el poder de los sustitutos resulta en un nivel de atraktividad bajo para las empresas de la categoría de conservas de pescado.

Tabla 12. Resumen de las 5 fuerzas de Porter

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Total
15%	Poder de los nuevos participantes.					4,6			0,69
30%	Poder de los compradores.					3,40			1,02
25%	Poder de los proveedores.					4,0			1,0
20%	Poder de los competidores.			2,95					0,59
10%	Poder de los sustitutos.		1,0						0,1
100%									3,4

Fuente: Elaboración propia

Tras consolidar las ponderaciones de todos los factores se obtuvo un puntaje de 3,4, que refleja un escenario de atraktividad media para la categoría de conservas de pescado, que resulta propicio para considerar el relanzamiento de la marca Compass.

9. Análisis interno: la empresa

9.1 Historia y evolución de la empresa y la marca

9.1.1 La empresa

G.W. Yichang es una empresa peruana que nace en el año 1929 bajo la dirección de su fundador, don Guillermo Wu Yichang, dedicada a la comercialización de prestigiosas marcas de consumo masivo en el Perú dentro de los rubros de alimentos, licores, ferretería y electrónica; centrando su fortaleza en su amplia cobertura de distribución a nivel nacional. Además, cuenta con marcas propias, entre las cuales destacan Florida y Compass.

9.1.2 La marca

En 1975, Compass nace como marca de conservas de pescado en la empresa Mercantil Lima. En 1977, pasa al portafolio de Yichang mediante una compra por el cierre de la empresa. En la década de 1980, se expande el portafolio de productos de la marca a otras categorías como mermeladas, conservas de fruta, salsas, fideos y vinagres, con lo que busca competir y posicionarse como la mejor marca en la compra de alimentos para la familia.

Entre las décadas de 1980 y 1990, la marca alcanza un gran auge de ventas tanto en Lima como en provincia; sin embargo, por diversos cambios en la compañía y nuevos competidores en la escena comercial limeña, Compass perdió fuerza y fue desplazada por otras marcas. Sin embargo, logra posicionarse en provincias como una marca económica, de buen sabor y calidad.

9.2 Visión y misión

9.2.1 Visión

Ser uno de los principales referentes en gestión comercial y distribución a nivel nacional.

9.2.2 Misión

Generar vínculos de confianza más allá de la relación comercial que implica la gestión de distribución, sobre la base de cinco pilares importantes que rigen a la empresa: eficiencia,

proactividad, compromiso, cooperación y comunicación.

9.3 Organización y estructura

G.W. Yichang nace como una empresa familiar conformada por un directorio liderado por los dueños de la empresa; sin embargo, está organizado bajo un sistema comercial de jerarquía horizontal.

Hasta enero del 2017, la organización contaba con 802 trabajadores en planilla y 33 prestadores de servicios, de acuerdo a la declaración de planilla electrónica publicada ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat). Asimismo, la estructura de la empresa tiene como principales áreas de negocio a las divisiones comerciales de consumo masivo, licores, electrónica, marcas representadas, ferretería y codistribución. En el anexo 3 se observa el organigrama actual de la empresa.

9.4 Productos

Yichang es una empresa enfocada en la distribución y comercialización de productos alimenticios, licores, ferretería y electrónica. Su oferta se compone de un portafolio de marcas propias y la representación en el Perú de prestigiosas marcas internacionales. Entre las marcas propias destacan Florida y Compass, que reditúan a la empresa mayores márgenes de contribución y, por ende, están en constante búsqueda de aumentar sus ventas.

Por otra parte, las marcas internacionales representadas en el país facilitan el acceso y la negociación con los diferentes canales. Entre las marcas exclusivas de alimentos se encuentran: Aconcagua, Carbonell, Hersheys, Kellogs, Mentos, Heinz y Mc Kormick. Entre las principales marcas en licores se encuentran: Casillero del diablo, Heineken, Beluga, Concha y toro, El Coto y Altavista. Las marcas de electrónica más importantes son: Bose, Pioneer y Duracell.

9.5 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva, cuya finalidad es colaborar con el análisis para elaborar la planificación estratégica de la empresa. En el anexo 4 se encuentra el gráfico que sintetiza la cadena de valor.

9.5.1 Logística de entrada

La logística de entrada está a cargo del jefe de la cadena de suministro, quien es el responsable de la recepción, almacenamiento y preparación de la mercadería para dejarla lista para su distribución a los centros logísticos.

En el caso de las conservas de pescado, las compras son realizadas mediante contratos de abastecimiento con los proveedores para cuatro o seis meses, según la estacionalidad del producto y a la oportunidad del precio internacional de la tonelada métrica de atún. Dichos contratos marco pasan al área de Supply, en donde el planeador de compra coloca órdenes parciales anexadas a cada contrato para dosificar la entrega de mercadería a necesidad y no activar gastos de almacenaje anticipadamente.

Además, el jefe de Supply se encarga de conseguir las certificaciones necesarias para la comercialización del producto del Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (Sanipes).

9.5.2 Operaciones

Yichang recibe las conservas de pescado como producto terminado, luego de pasar por un control de calidad que permite separar los envases de hojalata quiñados como merma, debido a que dicho desperfecto en el envase desprende residuos tóxicos en el contenido.

En el almacén se realiza el etiquetado de los productos, el armado de pedidos según los requerimientos de cada canal, dúos o *packs* según se solicite, y todo queda listo para el envío a los centros de distribución del canal moderno o a los centros logísticos de Yichang para la distribución y despacho al canal tradicional, de acuerdo con la programación del encargado de operaciones con la flota de transporte.

9.5.3 Logística de salida

El centro logístico principal, ubicado en Lima, reparte los productos a los demás centros ubicados en Piura, Chiclayo, Cusco y Arequipa. Luego, en cada uno de ellos la mercadería se distribuye en toda su área de cobertura a través de un eficiente proceso de recepción, elaboración y despacho de pedidos con una articulada operación de transportes que permite a

los compradores recibir los productos a tiempo evitando quiebres de *stock*, perfectamente embalados con muy bajo porcentaje de incidencias negativas.

9.5.4 Marketing y ventas

Yichang es una empresa comercializadora de productos de consumo masivo provista de una gran red de distribución, por ello las estrategias y acciones están orientadas al *trade marketing*.

El 70% de la distribución se realiza en el canal tradicional, donde se impulsa la venta a través de subdistribuidores, mayoristas y la venta directa a minoristas, mientras que el 30% restante se dirige al canal moderno donde se encuentran los supermercados y tiendas por conveniencia, que también impulsan la venta acompañada de acciones de *trade marketing* en las góndolas para atraer al público objetivo e incentivar la compra.

La política de créditos ligada a las ventas funciona de diferente manera en cada canal, mientras que en el canal tradicional la negociación se da con muchos clientes con diferentes grados de riesgo, donde la evaluación crediticia se hace con la central de riesgo Sentinel para los compradores mayoristas, y para los bodegueros que son compradores más pequeños se hace a través de un sectorista que inspecciona el punto de venta para realizar una evaluación crediticia presencial.

Los plazos de crédito son de hasta 60 días para el canal tradicional, y para el canal moderno oscilan entre 90 y 160 días, según el acuerdo comercial que se firme.

9.5.5 Infraestructura

Yichang es una empresa familiar conformada por un directorio de accionistas que designan a un gerente general sin vínculos familiares al referido directorio para facilitar el manejo de la empresa con imparcialidad.

El financiamiento se da, en su mayoría, mediante inversión de los accionistas y para casos específicos a través del sistema financiero nacional.

9.5.6 Recursos humanos

La gestión de capital se enfoca en la especialización y entrenamiento de la fuerza de ventas y del personal responsable de manejar la cadena de suministro y distribución de mercadería.

La fuerza de ventas consta de 240 vendedores con remuneración 100% sobre la base de comisiones por las ventas al canal tradicional, y 9 *Key Account Manager* (KAM) para atender a los principales autoservicios y a los 5 distribuidores más representativos. Además, se cuenta con 220 mercaderistas y 170 operadores en la cadena de distribución.

9.5.7 Tecnología

La empresa no tiene un presupuesto definido para el desarrollo de tecnología e innovación. Sin embargo, su áreas operativas revisan constantemente los procesos para hacerlos eficientes e incrementar la rentabilidad de sus unidades de negocio. Cuenta con herramientas SAP y el *software* MicroStrategy como plataforma de Business Intelligence que genera indicadores de ventas, márgenes, rentabilidad, rotación de inventarios y ratios de gestión, para un constante control de la gestión comercial. Además, se apoya en la consultora CCR para obtener información del mercado.

9.5.8 Adquisiciones

Yichang es una empresa importadora de productos de las marcas que representa y terceriza la fabricación de los productos que comercializa con sus marcas propias, como es el caso de Florida y Compass. No ha realizado ninguna integración hacia atrás.

9.5.9 Servicio al cliente

El servicio de postventa al canal (comprador) es función de la fuerza de ventas y el KAM producto de la estrecha relación que logran entablar con el canal de distribución. El servicio al cliente final es a través de tres canales de atención: *call center*, página web y redes sociales.

9.6 Situación financiera

Las ventas netas han crecido a una tasa compuesta 5,9% entre los años 2012 y 2016, mientras que el beneficio neto creció a una tasa compuesta de 13,29%. Esto evidencia que Yichang ha crecido de manera eficiente, mediante un aumento del volumen de ventas y una reducción de costos mediante la optimización de sus procesos. Los resultados se aprecian en la evolución del retorno sobre las ventas (ROS) desde el 2012 y el 2016, con un rendimiento por encima de la media el sector (ver tabla 13).

Tabla 13. ROS Yichang

Indicador/Año	2012	2013	2014	2015	2016
Retorno sobre las ventas (ROS)	3,41%	2,93%	3,85%	4,31%	4,46%

Fuente: Elaboración propia

10. Matriz FODA

A continuación, en la tabla 14 se presenta la matriz para identificar acciones estratégicas.

Tabla 14. Matriz FODA

MATRIZ FODA CRUZADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. <i>Expertise</i> en distribución y consumo masivo de Yichang 2. Líder en la categoría de conservas de pescado 3. Proveedores con certificación garantizan calidad de producto	1. Baja tasa de conversión de consumo de Compass en Lima 2. Baja cobertura de canales para Compass 3. Bajo presupuesto para comunicación masiva de Compass
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Amplia brecha entre Florida (44%) y el resto de marcas económicas, seguida por Fanny que tiene 15% del mercado 2. Tendencia de crecimiento en el consumo de conservas de pescado 3. Arancel cero para la importación de atún de Tailandia y Filipinas	1. Aprovechar el alcance y cobertura que tiene Florida a través de la fuerza de ventas y sistema de distribución de Yichang para abastecer el mercado con la marca Compass	1. Estrategia de penetración intensiva en los canales de distribución
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Abastecimiento irregular por producción estacional en la categoría 2. Ingreso de Primor en la categoría de conservas de pescado (Alicorp) 3. Informalidad y falsificación de conservas de pescado	1. Mayor penetración de la marca Compass en el canal tradicional con sus productos más reconocidos	1. Destinar presupuesto para <i>trade marketing</i> y medios de comunicación

Fuente: Elaboración propia

Producto del análisis de la matriz FODA cruzado se plantean las siguientes estrategias:

- Aprovechar el alcance y cobertura que tiene Florida a través de la fuerza de ventas y sistema de distribución de Yichang para abastecer el mercado con la marca Compass
- Estrategia de penetración intensiva en los canales de distribución
- Mayor cobertura de Compass en canal tradicional con sus productos reconocidos
- Destinar presupuesto para *trade* marketing y medios de comunicación

11. Análisis situacional

Yichang tiene solidez financiera y se enfoca en maximizar su rentabilidad, para lo cual desarrolla un portafolio de marcas propias, dado que generan mayor utilidad para la empresa.

Por más de diez años, la marca Florida, distribuida y comercializada por Yichang, es la marca estrella en términos de rentabilidad en conservas de pescado; sin embargo, Compass ha perdido participación de mercado en Lima Metropolitana desde el 2013 hasta el 2016 (ver tabla 15).

Tabla 15. Compass: Evolución participación de mercado en volumen (2013-2016)

Indicador/Año	2013	2014	2015	2016
Participación de mercado por volumen	3,44%	3,98%	1,97%	2,1%

Fuente: CCR

Asimismo, según CCR (2016), las conservas de pescado Florida tienen una distribución ponderada de 92%, mientras que Compass tan solo alcanza el 20%, lo que representa una gran oportunidad con un adecuado *push* de ventas, para incrementar la cobertura del total de las bodegas, puestos de mercado y panaderías de Lima Metropolitana, debido a que ambas marcas cuentan con el mismo soporte logístico, sistema de distribución y fuerza de ventas a través de Yichang.

Lima Metropolitana representa el 64% del total del mercado de conservas de pescado a nivel nacional, lo que refleja la importancia de relanzar la marca Compass enfocados en lograr mayor cobertura y penetración de mercado, para incrementar su volumen de ventas.

La situación que vive Compass resulta de la falta de un plan de marketing definido, que a pesar de hallarse en la categoría de conservas de pescado desde hace más de tres décadas, no tiene un posicionamiento claro, lo que recae en su alta vulnerabilidad ante los ataques de la competencia.

Por ello, Yichang busca que Florida continúe como líder de la categoría con su perfil de marca premium, y conviva con Compass como la marca económica con un *target* distinto, y así compita para ganar mercado a costa de las otras marcas de conservas de pescado.

De esta manera, el volumen de ventas de Compass sumado a los de Florida maximiza la participación de mercado de Yichang, a la vez que consolida su liderazgo como empresa en la categoría. Bajo esta perspectiva se sustenta la necesidad de la presente investigación.

Capítulo III. Investigación de mercado

La investigación de mercado está enfocada en Lima Metropolitana, con 10.190.922 de habitantes (INEI 2016) que la convierten en la ciudad con mayor cantidad de pobladores del país y en el mercado más atractivo para bienes de consumo masivo.

Se busca conocer el nivel alcanzado en *awareness*, nivel de compra y preferencia de Compass, así como lugares de compra, atributos más valorados de la categoría y de la marca y su demanda potencial. Para este fin, el estudio se realizó en zonas con población de niveles socioeconómicos B, C y D, con predominio del NSE C.

El estudio presenta dos partes. En primer lugar, la investigación exploratoria que se enfoca en la captación de información cualitativa, mediante entrevistas a profundidad dirigidas a expertos profesionales de diferentes sectores, y la observación participante a un grupo de clientes finales del NSE C. En segundo lugar, la investigación concluyente se enfoca en obtener información cuantitativa y cualitativa, mediante la aplicación de encuestas realizadas por la empresa Marketwin a solicitud de la empresa Yichang, cuyos valiosos resultados se utilizan en la presente investigación.

1. Investigación exploratoria

La primera fase de la investigación consistió en consultar fuentes secundarias como revistas, diarios especializados, estudios de mercados, publicaciones, reportes, anuarios y portales *web* de diversas instituciones.

La segunda fase tiene dos partes: una dirigida a especialistas del sector y otra a un grupo de clientes finales. Se realizaron ambas con el fin de explorar tanto la percepción de los especialistas sobre el sector, como también identificar las variables de decisión de compra y los hábitos de consumo del *target*.

1.1 Información de fuentes secundarias

A continuación se detalla la relación de fuentes secundarias consultadas:

- Ministerio de la Producción (2015). Anuario estadístico sector Pesca
- Ministerio de la Producción (2016). Boletines estadísticos mensuales

- Promperú (2016-2017). Boletines del sector de productos pesqueros
- Sociedad Nacional de Pesquería (2016-2017). Revista Pesca Responsable, ediciones 87-101
- GFK (2012). Estudio de investigación de mercados. El perfil de la consumidoras de conservas de pescado
- GFK (2012). Informe Navigator Conservas
- GFK (2015). Yichang Rutas de Lanzamiento Nuevo Producto
- Estudio Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2016. Ipsos
- Estudio Perfil amas de casa Lima Metropolitana mayo, 2016. Ipsos
- Diarios El Comercio, Perú21, Gestión y la revista Semana Económica
- Estudio de Perfil de Usuarios de Redes Sociales, Perú Urbano, marzo 2017. Ipsos

1.2 Información de fuentes primarias

1.2.1 Entrevista a profundidad a especialistas

El objetivo principal es identificar las variables claves del sector desde la perspectiva de los especialistas y como objetivo secundario, el conocimiento del mercado en el proceso de decisión de compra. En el anexo 5 se encuentra la guía de preguntas.

Se realizaron ocho entrevistas a profundidad a especialistas de los siguientes sectores: pesca, consumo masivo, canales y gastronomía. En el anexo 6 se encuentra la lista de expertos entrevistados. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes:

- En el mercado peruano, la categoría de conservas de pescado tiene gran potencial para explotar el valor nutricional de la caballa y la anchoveta, además del atún.
- Durante el período 2013-2016, se percibió un crecimiento sostenido del gasto en alimentos de los peruanos, y especialmente el 2016 en la categoría de conservas de pescado.
- Las características más valoradas de las conservas de pescado son: el sabor, el valor nutritivo, la inocuidad del producto, su capacidad de conservación y su practicidad.
- Florida es percibida por los especialistas como la marca líder de la categoría.
- Las conservas de atún provenientes de Tailandia se consideran de mejor calidad que las nacionales.
- Las conservas de caballa y anchoveta se producen mayormente en el Perú.
- En el canal tradicional:
 - Se comercializa el 70% del volumen de consumo masivo.

- o Los minoristas tienden a separar los dúos y tríos dirigidos al cliente final para maximizar la ganancia con la venta unitaria.
- El canal moderno:
 - o Se prioriza la rentabilidad por metro cuadrado, por lo que reduce al mínimo el *stock* en su almacén y maximizar la rotación.
 - o Los acuerdos comerciales con supermercados incluyen un descuento obligatorio sobre factura, llamado rebate, orientado a cubrir gastos comerciales en el mismo punto de venta.
- Los márgenes de ganancia y acuerdos comerciales son distintos entre el canal tradicional y el moderno.
- La conserva de caballa tiene un sabor menos invasivo que la caballa fresca.
- El precio de la caballa fresca es considerablemente más económico que el atún fresco.
- El aspecto oscuro de la carne de caballa genera cierto rechazo en algunos consumidores; sin embargo, es rica en Omega 3.

1.2.2 Observación participante a clientes finales

En complemento a las entrevistas a profundidad, se aplicó el método de observación participante a nueve hogares del NSE C, ubicados en La Victoria, Breña, San Luis, Lince, Surquillo y Callao.

El objetivo principal es conocer los hábitos de consumo, criterios de elección de marcas, preparaciones, gasto en alimentos y frecuencia de compra. Se puede apreciar la guía de observación en el anexo 7.

A continuación se detallan los principales hallazgos:

- Las amas de casa compran los insumos del almuerzo diariamente.
- Las amas de casa son sensibles al precio en la categoría de conservas de pescado.
- En hogares de cuatro a más integrantes, el ama de casa compra en promedio dos unidades de conserva de pescado a la semana, combinando una lata de filete de atún y otra de filete de caballa o grated de atún, con la finalidad de maximizar su rendimiento.
- El aceite que conforma el líquido de gobierno de la conserva de pescado es valorado por las amas de casa del NSE C como insumo para la preparación de aderezos y frituras.
- En productos alimenticios, la aprobación y demanda de los menores hijos es crucial en la decisión de compra para las amas de casa.

- Los menores hijos prefieren las conservas de pescado en lugar del pescado fresco, por su sabor, color y textura. No les gusta el sabor intenso, color oscuro o presencia de espinas en la carne de pescado.
- De acuerdo al nivel de confianza y frecuencia de compra en el mercado tradicional, las amas de casa logran acceso a crédito, especialmente en bodegas, para sus compras diarias, con cobranza semanal o quincenal.
- Si bien en el supermercado también se pueden comprar alimentos del día, normalmente los precios se perciben superiores al mercado tradicional, y se busca comprar insumos empaquetados, no perecibles o de mayor duración.
- La economía formal permite, en los supermercados, acceder a financiamiento de compras a través de tarjetas de crédito y obtener descuentos o promociones mediante tarjetas de fidelización que también son de interés para las amas de casa.
- Si la marca del producto no está presente en las bodegas, es imperceptible su presencia en el mercado y su categoría.

2. Investigación concluyente

El objetivo principal de la investigación concluyente es conocer las características de la demanda mediante un acercamiento a los clientes finales, para identificar sus percepciones sobre los precios asociados a la categoría y a la marca, lugares de compra, los atributos más valorados tanto en la categoría como en la marca, frecuencia y cantidad de compra, así como el nivel de *awareness*, compra y preferencia de marca, así como la penetración de mercado por especie y su preferencia por cortes.

La investigación de mercado consiste en la aplicación de una encuesta a una muestra de 1.583 personas a nivel nacional, realizada por la empresa Marketwin en 5 ciudades: Lima, Huancayo, Chiclayo, Cusco y Arequipa.

Cabe resaltar que para el presente estudio se tomaron en cuenta solo los resultados de Lima Metropolitana, donde se realizaron 387 encuestas a mujeres en su rol de amas de casa.

La investigación concluyente es de tipo descriptiva de corte transversal simple, cuyo método de selección de muestra es presencial CAPI³ con un error muestral de 5%.

³ Aplicación de encuesta con entrevista personal asistida por computador, en este caso tablet.

Para la ejecución, se utilizó una plataforma digital con la encuesta diseñada para solicitar respuestas objetivas a los participantes sobre sus hábitos de compra en la categoría de conservas de pescado, en tres variedades: atún, caballa y anchoveta.

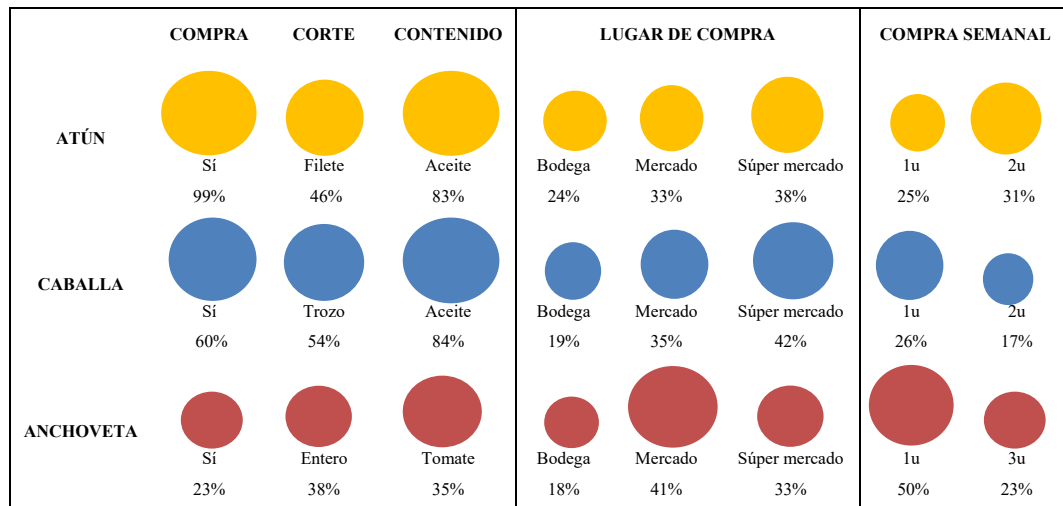
2.1 Principales hallazgos y conclusiones

De acuerdo con los hábitos de compra de conservas de pescado en Lima, se tiene:

- Como categoría, el nivel de penetración de mercado de las conservas de pescado es 99% para el atún, 60% para la caballa y 23% para la anchoveta.
- La preferencia por el contenido de aceite de las conservas de pescado es 83% en el atún, 84% en caballa y 68% en anchoveta.
- El 35% de los encuestados refleja preferencia por la anchoveta contenida en tomate.
- La preferencia de corte por cada variedad de conserva de pescado es: filete de atún con 46%, trozo de caballa con 54% y entero de anchoveta 38%.
- El orden de preferencia de los principales lugares de compra es el siguiente:
 - o Para las conservas de atún, primero el supermercado con 38%, seguido del puesto de mercado con 33% y en tercer lugar a la bodega con 24%.
 - o Las conservas de caballa tienen un orden similar al atún, 42% prefieren comprar en supermercado, 35% en mercado y 19% para la bodega.
 - o Las conservas de anchoveta tienen como principal lugar de compra al mercado con 41%, seguido por el supermercado con 33% y luego la bodega con 18%.
- El volumen de compra semanal en conservas:
 - o De atún es de 2 latas en 31%, por unidad en 25% y compra 3 latas 23%
 - o De caballa, menos de una unidad 34%, por unidad 26% y 2 latas 17%
 - o De anchoveta, por unidad 50%, compran 3 latas 23% y 2 latas 14%

A continuación, en el gráfico 1 se sintetiza la penetración de mercado de cada variedad, de acuerdo con los resultados alcanzados según el corte, contenido, lugar de compra y cantidad de compra semanal en Lima.

Gráfico 1. Hábitos de compra, corte, contenido, lugar de compra y cantidad de compra semanal en Lima



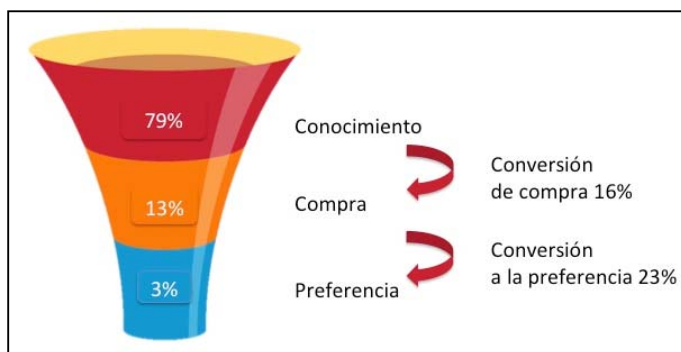
Fuente: Elaboración propia 2017

- En cuanto al precio de conservas de atún, en Lima el 43% de los limeños dejarían de comprar el corte sólido por encima de S/ 3,60, pero pagarían S/ 1,00 más por trozos o grated, lo que evidencia que el sólido, a pesar de su calidad, no es suficientemente valorado por el cliente final.
- El cliente final está dispuesto a pagar hasta S/ 5,70 por una lata de conservas de pescado en supermercados, mientras que están dispuestos a pagar hasta S/ 4,40 en bodegas y mercados.
- En Lima se considera que una lata de atún marca Compass tiene precio caro a partir de S/ 4,30, mientras que el precio medio que están dispuestos a pagar por dicho producto es de S/ 4,90.
- En Lima se considera que una lata de caballa marca Compass tiene precio caro a partir de S/ 4,40, mientras que el precio medio que están dispuestos a pagar por dicho producto es de S/ 5,00.
- La compra por corte de atún tiene el siguiente comportamiento: filete 46%, trozos 45%, grated 7% y sólido 2%.
- La compra por corte de caballa tiene el siguiente comportamiento: filete 40%, trozos 54%, grated 5% y sólido 1%.
- La marca de conservas de pescado Compass tiene:
 - Un *awaraness* o nivel de recordación de marca de 79%
 - Un nivel de compra de 13%

- o Un nivel de preferencia como marca principal del 3%

Esto refleja la necesidad de incrementar los ratios de conversión de compra y preferencia. A continuación, en el gráfico 2 se detallan los resultados del funnel.

Gráfico 2. Funnel conservas de pescado Compass



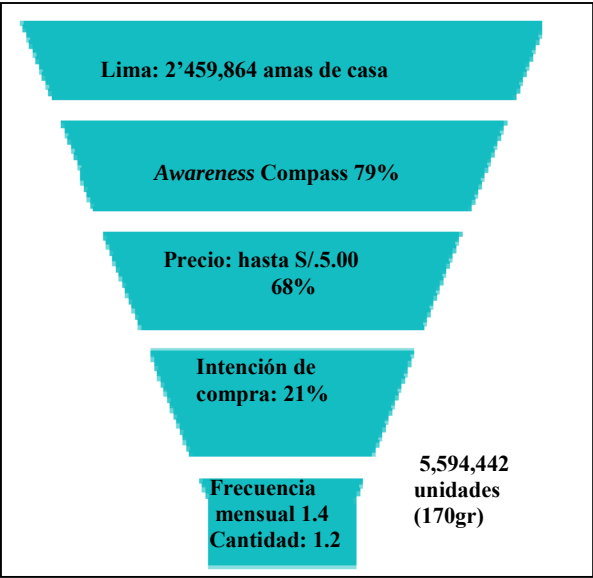
Fuente: Elaboración propia 2017

2.1.1 Estimación de la demanda

El funnel para la estimación de la demanda parte del 100% de amas de casa de Lima Metropolitana, dado que la conserva de pescado es un producto masivo con presencia en todos los niveles socioeconómicos. La demanda fue calculada con los siguientes filtros obtenidos de la investigación concluyente y fuentes secundarias: Como primer filtro se tiene un 79% del nivel de *awareness* seguido por la sensibilidad al precio que filtra el 68% de encuestados dispuestos a pagar hasta S/ 5,00 por una conserva de pescado. Como último filtro se tiene la intención compra de marca de 21%, cuyo resultado se multiplica por la frecuencia de 1.4 veces al mes con una cantidad de 1,2 unidades mensuales. Es así que se obtiene una demanda potencial de 5.594.443 unidades de conservas de pescado Compass.

A continuación, en el gráfico 3 se muestra el funnel de la estimación de la demanda de las conservas de pescado Compass.

Gráfico 3. Estimación de la demanda de conservas de pescado Compass



Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Definición de objetivos de marketing

Sainz (2014) plantea el concepto de masa crítica como la dimensión que necesita tener un producto o una marca para que adquiera el estado deseado. De esta manera, un producto o marca representa una masa crítica si su volumen de ventas alcanza o sobrepasa el 10% del mercado. Debido a la constante caída, la participación de mercado no se alcanza la masa crítica. Por ello, los objetivos de marketing buscan crecer a cuotas superiores al crecimiento del mercado para incrementar el *market share* y el volumen de venta en unidades esperadas con las inversiones de marketing y gestión comercial requeridas.

De esta forma, el plan estratégico se enfoca en cumplir objetivos detallados en la tabla 16.

Tabla 16. Objetivos de marketing

Objetivo	2018	2019	2020	Indicador/Medición
Penetración de marca	21%	26%	31%	Clientes que han comprado un producto de la marca/ mercado de ese producto
Volumen de ventas (unidades)	5.594.442	6.713.330	8.055.966	Variación anual de ventas totales Variación anual de ventas por canal
Participación de mercado	3,4%	4,1%	4,9%	Comparación anual de <i>share of market</i>

Fuente: Elaboración propia 2017

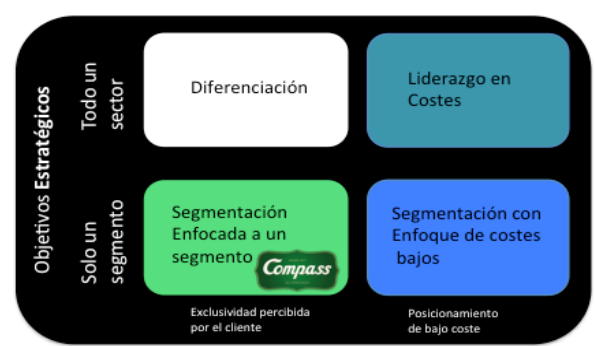
2. Estrategias genéricas y de crecimiento

2.1 Estrategias genéricas

Sobre la base de lo planteado por Michael Porter (2006), entre las estrategias genéricas para encarar las 5 fuerzas que impulsan la competencia en la industria, se utilizará la estrategia de diferenciación enfocada en un solo segmento, conformado por las amas de casa, con la finalidad de reconstruir la imagen de la marca Compass.

El gráfico 4 contiene las estrategias genéricas planteadas por el autor.

Gráfico 4. Estrategias genéricas para Compass

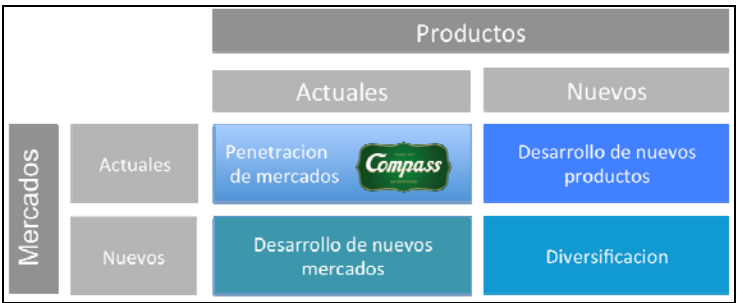


Fuente: Elaboración propia 2017

2.2 Estrategias de crecimiento

La estrategia de crecimiento intensivo de Kotler y Keller (2012) aplicada a las conservas de pescado Compass conlleva a desarrollar una estrategia de penetración de mercado con los productos y mercados actuales sobre la base del marco referencial de expansión de producto-mercado planteada en la matriz Ansoff (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Matriz Ansoff para Compass



Fuente: Elaboración propia 2017

3. Estrategia de segmentación de mercados y *targeting*

De acuerdo a Kotler y Keller (2012), un segmento de mercado es aquel grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos; identificados y seleccionados para dirigir la oferta. Bajo esta premisa, se identifica a la mujer en su rol de ama de casa, como el

principal agente de compras de la familia, especialmente en comida y artículos básicos de vestido.

Asimismo, la definición de los autores Moore *et al.* (2002), citados en Kotler y Keller (2012: 264), sobre la influencia intergeneracional como fuente de recordación de marca, propone a la “familia de procreación” compuesta por los cónyuges e hijos como la organización de compras de consumo más importante de la sociedad cuyos miembros constituyen el grupo de referencia con mayor influencia directa en el comportamiento de compra cotidiana.

A partir de esta información, se toman las siguientes bases para segmentar los mercados de consumo detallados a continuación en la tabla 17.

Tabla 17. Segmentación de mercado meta para Compass

Base	Variable	Segmento
Demográfica	Lugar de residencia	Lima metropolitana
	Sexo	Femenino
	Edad	18 – 80 años
Socioeconómica	Nivel socio económico	C
Psicográfica	Ocupación	Ama de casa

Fuente: Elaboración propia

El mercado meta está compuesto por mujeres en su ocupación de amas de casa, madres de familia, de entre 18 y 80 años, perteneciente al NSE C de Lima Metropolitana.

Asimismo, cabe resaltar que las amas de casa pasan por un proceso de decisión de compra donde comparan las marcas según el nivel de atractividad del producto. En el anexo 8 se aprecia un análisis del referido proceso frente al nivel de atractividad de las conservas de pescado Compass.

4. Estrategia competitiva

Para convertir a Compass en una marca competitiva, se toma el planteamiento de Kotler y Keller (2012) sobre “Las relaciones con la competencia”, y se selecciona la estrategia general de ataque de guerrillas, basados en la inferioridad de participación de mercado de Compass con respecto a las marcas principales de la categoría que se dirigen al mismo *target*, mediante ofensivas promocionales intermitentes de corto plazo.

Cabe mencionar que “Desde la perspectiva de mercado, el concepto de competencia pone de manifiesto un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales, más allá de las definidas únicamente en términos de categoría de producto” (Kotler y Keller 2012: 278). Bajo este concepto, se clasifica a la competencia en directa e indirecta.

4.1 Competencia directa

La investigación concluyente indica que Compass comparte la canasta de compra en Lima Metropolitana con Florida y Fanny, lo que indica un grado de canibalización con Florida que puede atenuarse con un posicionamiento claro, diferenciador, alejado de Florida. Por otro lado, Compass ingresa a la cesta de compra de Gloria (17%), Real (13%) y Campomar (9%). En el anexo 9 se muestra el *share of wallet* de la ciudad de Lima.

4.2 Competencia indirecta

Se analiza el mercado más allá de la categoría de conservas de pescado, donde se identifica como competencia indirecta a la carne fresca de pescado y pollo, con un consumo de 12,3 kg (Produce 2017) y 58 kg (Diario Gestión s.f.) al año por habitante en el Perú.

5. Estrategia de marca

Sobre la base de la definición de arquitectura de marca de Kotler y Keller (2012), Compass como integrante del portafolio de Yichang mantiene una estrategia de marca paraguas, que alberga diferentes categorías, entre las que destacan las conservas de pescado, cuyo comportamiento en Lima Metropolitana, por definición del referido autor, es el de una marca vaca lechera que oferta sus productos sin una dirección de marketing clara para acompañar su gestión comercial.

La estrategia de Compass, para la categoría de conservas de pescado, consiste en convertirse en una marca defensora de Florida, la cual también pertenece a Yichang, y es líder en la categoría de conservas de pescado. De esta manera, la empresa sigue el principio básico en el diseño de portafolios, que busca maximizar la cobertura de mercado y minimizar las coincidencias de ambas marcas hacia el mismo *target*.

Compass como marca defensora, trabaja en su posicionamiento, *branding* y etiqueta para ganar participación de mercado a costa de otras marcas.

5.1 Branding

Se plantea la identidad de la marca Compass con los siguientes elementos:

- Nombre Compass: Evoca experiencia, calidad y confianza.
- El nombre es simple, de fácil recordación y pronunciación.
- Colores: Con los colores originales del logo, verde, amarillo y rojo
- Etiqueta: Con una receta al reverso y una imagen de la preparación en fondo rojo
- Valores propuestos: Confianza, unión y responsabilidad

5.2 Etiqueta

En cuanto al diseño, los resultados de la investigación de mercado en Lima indican que la marca Compass es más reconocida por el logo vigente entre la década de 1980 y el año 2011, en que se modificó y obtuvo resultados adversos. En el anexo 10, según la investigación concluyente, se aprecia el resultado de la preferencia del logo de la etiqueta. Por lo tanto, se propone el diseño de una etiqueta que evoque a la original.

A continuación, en el gráfico 6 se muestra la propuesta del logo y etiqueta sugerida.

Gráfico 6. Imagen con nuevo logo y etiqueta sugerida



Fuente: Elaboración propia 2017

6. Estrategia de posicionamiento

Kotler y Keller (2012) 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”.

Asimismo, la ley de la percepción de marketing, propuesta por los autores Al Ries y Jack Trout (1993) indica que “el marketing no es una batalla de productos, sino de percepciones”. Por lo tanto, para generar una mejor percepción de la marca impera la necesidad de posicionar a Compass con atributos de diferenciación, más allá de los atributos de paridad que predominan en la categoría. De acuerdo con la investigación concluyente, los atributos más valorados en la categoría son: sabor, precio, calidad, marca y confianza (ver anexo 11).

Para ser objetos de *branding*, los productos deben ser diferenciados (Kotler y Keller 2012: 328). Por ello, Compass se centra en una estrategia de diferenciación cuyo mantra explote un atributo principal como punto de diferenciación y dos atributos secundarios como puntos de paridad en la categoría de conservas de pescado.

Es así que en la investigación concluyente se identifica una fuerte sensibilidad al precio en la decisión de compra de las amas de casa, lo cual se traduce en una oportunidad de incrementar la percepción favorable del costo-beneficio del producto a través del concepto de rendimiento, como atributo principal y punto de diferenciación, en complemento al sabor y nutrición como puntos de paridad. De esta manera, el posicionamiento de Compass es claro y fácil de reconocer en el proceso de decisión de compra del cliente final.

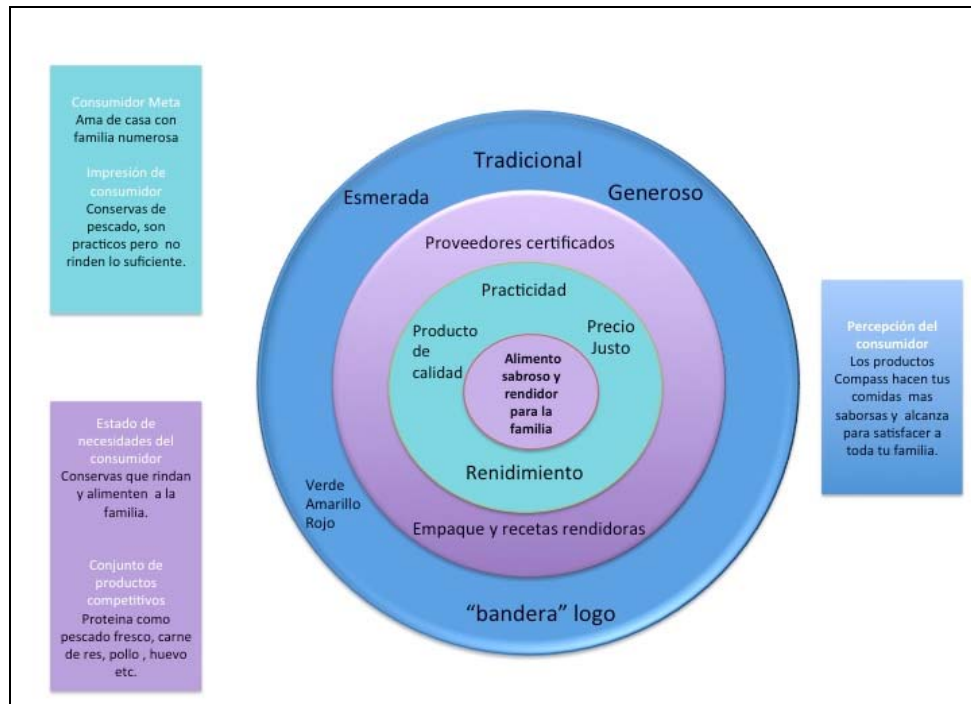
6.1 Mantra

El mantra de Compass es: “Alimento sabroso y rendidor para la familia”, cuya estructura se articula de los siguientes componentes:

- Alimento: Abarca múltiples categorías de alimentos de consumo masivo.
- Sabroso: Producto inocuo y versátil
- Rendidor: Maximizar el costo-beneficio
- Familia: Evoca unión, calidez de hogar.

En el gráfico 7 se explica el mantra de la marca Compass.

Gráfico 7. Mantra de Compass



Fuente: Elaboración propia

7. Estrategia de clientes

Como se define en el capítulo II, los clientes finales de Compass son las amas de casa que tienen acceso al producto a través de los diversos canales de venta que se denominan compradores en el presente estudio.

Asimismo, al abastecer el mercado a través de varios intermediarios antes de llegar al cliente final, la estrategia parte por definir dos términos relacionados a las ventas de acuerdo a la guía práctica de ventas, KAM & Trade Marketing del autor Daniel Durand (2015):

- *Sell in*, que viene a ser la venta del productor o fabricante a sus clientes directos, dirigido en este caso a los compradores de los canales de distribución, que de acuerdo a la clasificación de Kolter y Keller (2012) viene a ser un canal de marketing convencional, al estar conformado por un fabricante independiente, junto a varios mayoristas y minoristas, donde cada uno de ellos busca maximizar sus propias ganancias y ningún miembro del canal tiene control completo o sustancial sobre los demás.

- *Sell out*, que consiste en la venta directa del producto al cliente final, que en este caso son las amas de casa.

7.1 Categorización de los compradores

Para desarrollar una estrategia *sell in*, primero se realiza una categorización de los compradores, sobre la base de los autores Malcom McDonald y Diana Woodburn (2007), según el nivel de atraktividad y fortaleza que representan para Compass, las cuales se traducen en el grado de interacción y relacionamiento que tienen las cuentas con el equipo comercial de Yichang. Así, se tienen:

- Cuentas clave: Son de alta rentabilidad.
- Cuentas en desarrollo: Alto potencial para rentabilizar
- Cuentas oportunistas: Rentabilizan ocasiones específicas.
- Cuentas para racionalizar: No son rentables.

De esta forma se identifican como cuentas clave al grupo de autoservicios que representan el 33% de las ventas de Compass, con presencia en Cencosud, Makro, Súper Mercados Peruanos y la tienda de conveniencia Tambo; junto a los minoristas compuestos por bodegas, mercados y panaderías que representan el 47% de las ventas de Compass, las cuales son realizadas de forma directa por la fuerza de ventas de Yichang.

Por otro lado, se tienen como cuentas en desarrollo a los subdistribuidores Jiménez, Vega y Top Partner, que representan el 7% de las ventas de Compass, junto al clúster de mayoristas que tienen gran potencial de crecimiento, con una participación en las ventas del 13%.

Por último, las cuentas oportunistas se componen de las instituciones públicas y privadas que compran la marca para eventos específicos como campañas de responsabilidad social o actividades para beneficio de su público interno. En el caso de las cuentas por racionalizar, Compass no tiene clientes no rentables.

A continuación, en el gráfico 8 se representa la categorización de los compradores.

Gráfico 8. Categorización de los compradores



Fuente: Elaboración propia 2017

7.2 Estrategia sell in

Se enfoca en maximizar la cobertura del canal y el volumen de ventas dirigido a los compradores, mediante la estrategia *push* planteada por Kotler y Armstrong (2003), que implica empujar el producto al cliente final a través de los canales de distribución, para impulsar la penetración de mercado de Compass en los hogares limeños.

Las cuentas se atienden con especial énfasis en incrementar el nivel de relacionamiento entre Yichang y el comprador que permita optimizar el ciclo de compra compuesto por la toma de pedido, facturación y entrega del producto para convertir las cuentas en desarrollo, en cuentas estratégicas. Además, es vital potenciar el rol del KAM dentro de la organización para tal fin es fundamental, así como el entrenamiento constante de la fuerza de ventas minorista.

7.3 Estrategia sell out

Se enfoca en incentivar la venta dirigida al cliente final a través de la estrategia *pull* planteada por Kotler y Armstrong (2003), que consiste en invertir en publicidad, basada en el nuevo mantra de Compass, junto a promociones de ventas y acciones de *trade marketing*, para elevar la propuesta de valor de marca y la experiencia de compra del cliente final.

Capítulo V. Tácticas de marketing

Con las denominadas 4 P del marketing, propuestas por Kotler y Keller (2012), se diseñaron las tácticas del mix comercial, complementarias entre sí, y dirigidas al cliente final.

1. Estrategia de producto

La estrategia de producto parte por la definición y clasificación de la conserva de pescado como producto.

1.1 Definición

De acuerdo con la definición de producto de Arellano (2010), la conserva de pescado es un producto terminado de consumo masivo, doméstico, de conveniencia, considerado artículo corriente, que satisface la necesidad de alimentación de los seres humanos.

1.2 Clasificación

Asimismo, la clasificación de bienes de consumo (Kotler y Keller 2012: 317) cataloga a las conservas de pescado como bienes de conveniencia de uso común, debido a que su compra se realiza con regularidad, inmediatez y de forma rutinaria con un mínimo de esfuerzo. En complemento, los productos presentan una jerarquía de valor a través de cinco niveles.

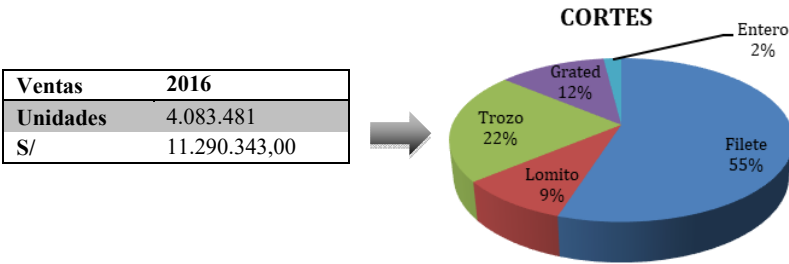
1.3 Niveles

Kotler y Keller (2012) establece una jerarquía de valor a través de cinco niveles de producto que se aplica a la conserva de pescado Compass de la siguiente manera:

- Beneficio básico: Alimento nutritivo de pescado
- Producto genérico: Conserva de pescado en envase de hojalata de 170 gramos en aceite
- Producto esperado: Conserva de pescado inocua, de color y textura homogénea, sin espinas
- Producto ampliado: Nuevo dúo promocional, con una lata de filete de atún y otra de filete de caballa. Ambas presentaciones en aceite
- Producto potencial: Conservas con recetas rendidoras y creativas como herramienta de posicionamiento del mantra de Compass y aceptación de toda la familia

En el siguiente paso se asocia a la conserva de pescado como producto de Compass mediante el resultado de las ventas del 2016 en moneda nacional, volumen y representatividad (%) por corte, para identificar el comportamiento de la marca en la categoría. A continuación, el gráfico 9 representa las ventas y porcentaje de los cortes del 2016.

Gráfico 9. Ventas conservas de pescado Compass 2016 y cortes



Fuente: Elaboración propia

Es así que mediante la observación participante se identifica, tanto en el comprador (canal) como cliente final (ama de casa), una fuerte ambigüedad en la identificación y valoración de los cortes de conservas de pescado, donde el corte denominado “lomito” es el menos reconocido en relación a su costo/beneficio.

Por ello, sobre la base del planteamiento de “Cuando menos es más” (Kotler y Keller 2012; 339), se acota la longitud de la línea de productos a las variedades y cortes más representativos en ventas para Compass, de manera que facilite la gestión comercial y se logre incrementar la cobertura y penetración de marca.

Por otro lado, según información brindada por la Gerencia de Consumo Masivo de Yichang, la conserva de anchoveta presenta varios quiebres de *stock* a lo largo del año 2017, debido a las condiciones climatológicas del mar, que no ha permitido un adecuado abastecimiento del volumen necesario para la producción programada. Por ende, no se considera a la conserva de anchoveta para el relanzamiento de Compass. De esta forma, se pasa a definir la mezcla de productos.

1.4 Mezcla de productos

La definición de sistemas y mezcla de productos (Kotler y Keller 2012: 336) aplicados a las conservas de pescado Compass tiene el siguiente resultado:

- Ancho: Marca paraguas centrada en la categoría de conservas de pescado
- Longitud: Se divide en las variedades de atún y caballa.
- Profundidad: Cinco SKU, con tres cortes, filete, trozo y grated, en aceite
- Consistencia: Fuerte, bajo la producción y comercialización de un mismo envase

A continuación, en la tabla 18 se detalla la mezcla de productos para Compass.

Tabla 18. Mezcla de productos para conservas de pescado Compass

Ancho	Longitud	Profundidad			Consistencia	
Categoría	Especie de pescado	Corte			Líquido de gobierno	Envase
		Filete	Trozo	Grated	Aceite	170 gr
Conservas de pescado	Atún					
	Caballa					

Fuente: Elaboración propia

*Nota: Los recuadros en verde corresponden a las presentaciones seleccionadas.

1.4.1 Insights

La observación participante a las amas de casa del NSE C de Lima Metropolitana desprende los siguientes *insights*:

- Alta sensibilidad al precio, valoración del buen sabor y textura
- La conserva de pescado se considera un *commodity*.
- Constante necesidad de recetas novedosas para innovar en sus preparaciones
- Es una práctica cotidiana, el combinar dos variedades de pescado en conserva, para maximizar el rendimiento sin mermar en el sabor de la preparación. En especial se combinan las conservas de atún y caballa.

1.5 Tácticas

- Se retira a la conserva de anchoveta de la línea de productos
- Se retira el corte “lomito” de la línea de productos

- Se retira las conservas con agua, como líquido de gobierno
- Se producen conservas de atún con los cortes de filete, trozos y grated
- Se producen conservas de caballa con los cortes de filete y trozos
- Toda la línea de productos lleva aceite vegetal como líquido de gobierno.

2. Estrategia de precios

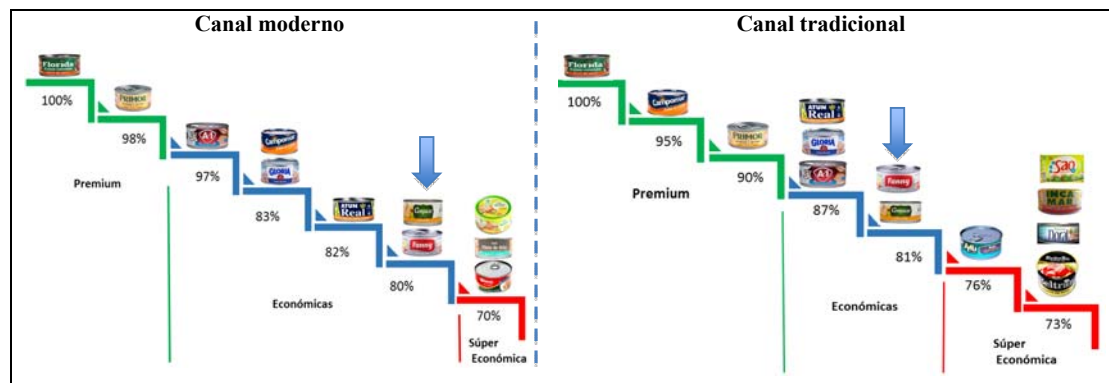
Sobre la base de la fijación de precios para mezclas de productos planteada por Kotler y Keller (2012), se busca la maximización de la participación de mercado mediante la estrategia de fijación de precios de línea de productos, con una escala de precios individuales para cada SKU.

Por esta razón, para efectos de un mejor entendimiento de la presente investigación se desarrolla a continuación un *price ladder* con respecto al líder (Florida) para el canal tradicional y el canal moderno donde se identifica la ubicación de Compass en la conserva del filete de atún, que es el SKU con mayor representatividad en las ventas (46%) de la categoría.

2.1 Price ladder

Mediante un trabajo de campo se investigó en canal tradicional y canal moderno, la ubicación del precio de Compass respecto a las principales marcas competidoras de la categoría. A continuación se aprecian en el gráfico 10.

Gráfico 10. Price ladder de filete de atún en canal moderno y tradicional



Fuente: Elaboración propia 2017

2.1.1 Consideraciones del trabajo de campo

- Las marcas analizadas están presentes en todos los 40 puntos de venta visitados como parte del trabajo de campo, entre bodegas, puestos mercados, panaderías y supermercados en diferentes distritos de Lima Metropolitana, por lo que cumplen con el nivel de alcance, cobertura y penetración necesarios para ser consideradas como las marcas principales de la categoría en cada canal.
- Se toma como base referencial al precio de la marca líder en la variedad de pescado y corte de mayor venta, representada por el filete de atún Florida con un precio en canal moderno de S/ 7,20 y S/ 5,50 en canal tradicional.

2.1.2 Conclusiones del trabajo de campo

- El *price ladder* clasifica a las marcas de la categoría en premium, económicas y súper económicas, donde Compass se ubica entre las marcas económicas.
- Compass se ubica en la misma escala de precios que Fanny, en canal tradicional y moderno.
- La conserva de atún tiene un precio promedio mayor en S/ 0,50 en los cortes de filete y trozo, respecto a la conserva de caballa.
- Las marcas blancas compiten entre las supereconómicas del canal moderno.
- Los supermercados adoptan una política de precios bajos para competir con el canal tradicional, por lo que recurre a promociones que generan fluctuación en los precios.

A continuación la tabla 19 sintetiza los precios referenciales de las conserva de pescado que conforman la mezcla de productos de Compass frente a las marcas principales en canal tradicional.

Tabla 19. Precio de conservas de atún de marcas principales por corte

Atún										
Filete	S/ 5,50	S/ 5,00	S/ 5,00	S/ 5,30	S/ 5,00	S/ 5,50	S/ 4,80	S/ 4,80	S/ 4,30	S/ 4,00
Trozo	S/ 4,80	S/ 4,50	S/ 4,50	S/ 4,50	S/ 4,50	S/ 4,50	S/ 4,30	S/ 4,30	S/ 3,80	S/ 3,50
Grated	S/ 3,50	----	S/ 3,50	S/ 3,50	S/ 3,30	S/ 3,30	S/ 3,30	S/ 3,00	S/ 3,00	S/ 3,00
Caballa										
Filete	S/ 4,80	----	S/ 4,30	S/ 4,80	S/ 5,00	S/ 5,00	S/ 4,50	S/ 4,50	S/ 4,30	S/ 4,00
Trozo	S/ 4,30	----	S/ 4,00	S/ 4,30	S/ 4,50	S/ 4,50	S/ 4,20	S/ 4,00	S/ 3,80	S/ 3,50

Fuente: Elaboración propia

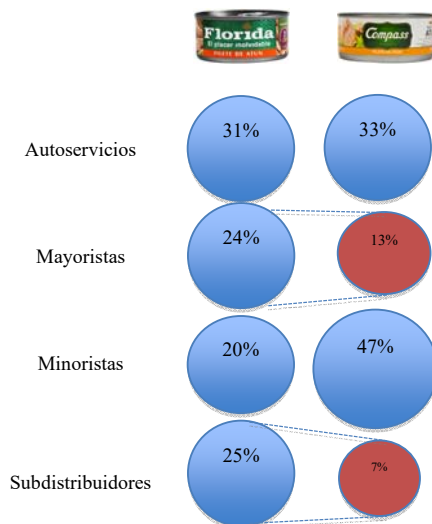
2.2 Tácticas

- Mantener el rango de precios sugeridos de Compass al mismo nivel que Fanny
- Mantener los precios unitarios vigentes en todos sus SKU y transmitir la percepción de rendimiento a través del precio del precio promocional de los dúos. Detallado en la estrategia de promoción.

3. Estrategia de plaza

Mediante la comparación de penetración alcanzada en los canales de distribución entre las marcas Florida y Compass se detecta una oportunidad de mejora en el canal mayorista y canal subdistribuidor, donde Florida llega con 24% y 25% de su volumen de ventas, mientras que Compass tan solo alcanza el 13% y 7% en dichos canales, respectivamente (ver gráfico 11).

Gráfico 11. Análisis comparativo de % ventas entre Florida y Compass



Fuente: Elaboración propia 2017

Esto refleja que las bodegas y mercados no compran conservas de pescado Compass a los mayoristas y subdistribuidores porque la ama de casa no las demanda.

Por esta razón, se plantea en una estrategia de empuje (*push*) para inducir a los compradores de cada canal a promover y vender Compass al cliente final, y así incrementar su cobertura con una representatividad equitativa del volumen de ventas por canal.

Por otro lado, el margen de ganancia de Compass varía según el precio y volumen de venta negociado con los compradores de cada canal. El margen promedio de ganancia que obtiene Compass por canal es: 15% con sub distribuidores, 19% con los mayoristas, 22% con minoristas y 26% con supermercados. Dado que la marca se compone de un canal de marketing convencional, según se define en la estrategia de clientes del capítulo anterior, donde ningún miembro del canal tiene control total o parcial sobre los demás.

A continuación el gráfico 12 representa el margen de ganancia por canal, para Compass.

Gráfico 12. Márgenes de ganancia para canales de Compass – Yichang



Fuente: Elaboración propia 2017

3.1 Tácticas

De esta manera, se plantean las siguientes tácticas a realizar en los canales para asegurar la disponibilidad del producto para el relanzamiento.

3.1.1 Cajita Compass

Dirigido al canal minorista, mediante los vendedores de Yichang y subdistribuidores. Consiste en un *pack* surtido de 15 unidades con 15% de descuento, que asegura la disponibilidad de toda la mezcla de producto en el punto de venta. El contenido del mix se detalla en la tabla 20.

Tabla 20. Mix cajita Compass

Variedad	Atún	Caballa
Filete	3	4
Trozo	3	3
Grated	2	0

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Concurso de capilaridad

Dirigido a la fuerza de ventas de los cinco principales subdistribuidores de Yichang que cubren alrededor de 15.000 puntos de venta en Lima Metropolitana, donde cada una tiene en promedio 30 vendedores. Se realizan 2 concursos para incentivar la cobertura. Primero, durante los 30 días del mes previo al relanzamiento en medios de comunicación masivos. Segundo, 5 meses después del primer concurso, se realizará un segundo concurso esperando mayor penetración con una estrategia *pull* en paralelo. El premio del concurso se otorga al final del primer mes de relanzamiento y es de S/ 200,00 para cada vendedor que logre la meta de colocar la marca en el 50% de puntos de venta de su cartera. La meta del segundo concurso es alcanzar el 75% de la cartera.

3.1.3 Exhibiciones

Dirigido a supermercados. Consiste en incrementar la exhibición de la marca Compass en los puntos de venta, mediante el alquiler de cabeceras de góndola y el alquiler de espacios ubicados en otras categorías (como vegetales frescos) relacionadas a las conservas de pescado.

3.1.4 Penetración

Dirigido a las tiendas por conveniencia Listo, Repshop y Viva. Para complementar la presencia de Compass en las tiendas Tambo.

4. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción se basa en comunicar el nuevo posicionamiento de Compass a través del mantra de su marca, enfocado en el atributo diferenciador de rendimiento y los atributos de paridad de nutrición y sabor; para resaltar la atractividad del precio y la calidad de

la marca, que tiene como *target* a las amas de casa, con la finalidad de incentivar la compra de las conservas de pescado Compass dentro de la categoría.

4.1 Tácticas

Sobre la base de Kotler y Keller (2012), se plantean las siguientes tácticas de promoción:

4.1.1 Diseño de comunicaciones

Para lograr una respuesta deseada se deben resolver tres problemas:

- ¿Qué decir?, cuya estrategia del mensaje busca asociar a Compass con el rendimiento. Para resaltar la experiencia en el consumo con la idea de que “Con Compass tu familia disfrutará de platos deliciosos y contundentes”.
- ¿Cómo decirlo?, cuya estrategia creativa comunica un mensaje emocional basado en el amor y orgullo de una familia bien alimentada, con un lenguaje coloquial para conectar rápido con la audiencia. Expresado en el mensaje: “Familia bien papeada”.
- ¿Quién debe decirlo?, cuya fuente del mensaje son personajes asociados a la realidad e identidad del *target*.

4.1.2 Mix de comunicación

La mezcla de comunicación de marketing para la marca se compone de la siguiente forma:

4.1.3 Publicidad

Para un mercado atomizado y saturado con diferentes tipos de comunicación, como es Lima Metropolitana, la publicidad es trascendental en los objetivos de posicionamiento. De esta forma se plantea la comunicación con la selección de un mix de medios masivos que incluyen televisión, radio y *outdoors*:

- Televisión: Según el estudio del perfil de amas de casa 2016 de Ipsos, el 86% de las amas de casa se entera de las promociones a través de la televisión. Es por eso que se decide invertir en auspicios durante el primer año de relanzamiento en los programas de entretenimiento del llamado “mediodía” y “horario estelar” con mayor nivel de rating en la audiencia de amas de casa con una estrategia monocal.

- Radio: Asimismo, en radiodifusoras, la compra de pauta, en el primer año, es rotativa con auspicios en programas de música urbana y tropical.
- *Outdoors*: Conformado por paneles y espacios dentro del metropolitano, así como en el tren eléctrico expuesto durante el primer trimestre del relanzamiento en vallas publicitarias ubicadas en 7 estaciones y 45 laterales con 6 afiches en el interior de los 12 vagones que recorren la línea 1 del tren eléctrico, en 10 circuitos que transportan 320 mil personas al día (Diario Gestión 2017). Las 7 estaciones son: Bayovar, Los Jardines, Gamarra, La Cultura, Angamos, San Juan y Villa El Salvador. Con el fin de exponer el mensaje durante el recorrido transversal de las rutas que cubren ambos servicios público, con la presentación de la marca y el concepto de campaña.

Se plantea una fuerte exposición durante el primer año en los medios seleccionados, para calar el nuevo posicionamiento de la marca Compass, mientras que en los dos años siguientes se proyecta reducir gradualmente la inversión en publicidad, según el comportamiento de la demanda y la necesidad de comunicación paulatina de los productos.

4.2 Promoción de ventas

La conserva de pescado es un producto de consumo masivo; el punto de venta es el escenario principal en que la marca toma protagonismo. Por ello, se desarrollan las siguientes acciones de *trade marketing*:

- Venta de dúo promocional de filete de atún con filete de caballa en los supermercados a precio público de S/ 9,90. El primer lote es de 100.000 dúos.
- El recetario busca explotar el mantra de la marca basado en rendimiento a través los dúos diseñados para las amas de casa NSE C del mercado limeño, con recetas seleccionadas de acuerdo al análisis y sugerencia de especialistas en gastronomía. Las recetas se elaboran cuidadosamente para incluir a la conserva de pescado Compass como la proteína protagonista de la preparación, cuyo sabor y consistencia sea fácil de reconocer; diseñadas para resaltar la presencia de la marca como alimento sabroso y rendidor. El recetario se detalla en el anexo 12.
- Pintado de fachadas: Se debe de tomar en cuenta que el 43% de las bodegas de Lima Metropolitana se encuentran en el Cono Norte (835,75 km²), por ello se decide implementar en dicha zona la campaña de pintado de fachadas, concentradas en las 100 bodegas de mayor facturación para Yichang, además de colocar material POP (*point of purchase*) para destacar la visualización de la marca.

- *Branding*: De acuerdo al APEIM 2017, existen 22 distritos en Lima Metropolitana que tienen entre 35% y 45% de su población en el NSE C, donde se seleccionan dos de los principales mercados que cuentan con zona de preparación de alimentos, como puestos de juguerías y venta de menú del día. Se programa un *branding* a través del forrado de mesas en vinil con el logo de Compass en estos puntos. El objetivo es asociar directamente la marca al estilo de vida del target y hacerla mucho más cercana a ellos.
- Sorteo: De dos furgonetas modelo *mini truck* de marca Incapower, cada una valorizada en S/ 30.000 como precio de venta para premiar a los minoristas que compran la marca a los mayoristas. La primera se sortea el 15 de diciembre de 2017 y la segunda el 15 de julio de 2018.

En el anexo 13 se representan las tácticas de publicidad en *outdoors* con el tren eléctrico, y la promoción de ventas con *branding* y pintado de fachadas en Lima Metropolitana, para apreciar la cobertura de la marca.

4.3 Eventos y experiencias

Degustaciones con preparaciones al momento. Con el fin de impulsar la prueba de producto se realizan cincuenta degustaciones al año de las recetas expuestas en las etiquetas, en el local de los subdistribuidores, mayoristas y supermercados, para fortalecer el posicionamiento de rendimiento y afianzar la confianza en la marca Compass.

Para el canal tradicional se estima desarrollar preparaciones en vivo de platos fríos y calientes para degustar en el mercado más emblemático por distrito; enfocado en los doce distritos con mayor población de NSE C. En total se planean doce campañas en el primer año de relanzamiento con el objetivo de incentivar el consumo de la conserva de caballa y atún en sus diferentes cortes. Con el fin de posicionar el concepto de rendimiento en el *target*.

Asimismo, para el canal moderno se planea realizar el mismo concepto del “Buffet Compass” pero a manera de degustaciones con preparaciones en el momento, con cuatro presentaciones por cada centro comercial. Orientados a incentivar el consumo de la fusión de filete de atún y filete de caballa en conserva que promueve el dúo promocional, con información clara sobre las propiedades nutritivas de la caballa y el concepto de rendimiento en las preparaciones.

4.4 Marketing interactivo

- Desarrollo de una *website* informativa sobre los productos y cualidades de la marca.
- Con redes sociales, Facebook e Instagram, con trivias, juegos y videorecetas cortas en un microprograma llamado “Hoy bien papeado”, donde un reconocido chef prepare recetas rendidoras a base de conservas de pescado Compass, y la ama de casa tiene la oportunidad de compartir ideas en sus comentarios para tener una familia bien alimentada con platos sabrosos y económicos.

Capítulo VI. Implementación y control

1. Supuestos

A continuación se detallan los supuestos tomados en cuenta para el desarrollo del presente capítulo:

- La proyección de las ventas está calculada sobre la base de la cantidad de unidades que se esperan vender en el 2018 de acuerdo al cálculo de la demanda de 5.594.442 unidades de 170 gr efectuada en el capítulo III.
- Se considera un crecimiento natural del mercado de 5% al año.
- Según la representatividad histórica de las ventas de atún (62%) y caballa (38%) y también la representatividad de los cortes de filete, trozo y grated, se estima la distribución de la venta entre los 5 SKU. Asimismo, se asume que el volumen de venta de los cortes sólido de atún y grated de caballa desactivados lo absorberán los cortes que quedan activos para la venta.
- La proyección de venta de Compass no está ponderada por la representatividad de cada canal en la venta total actual, debido a que la estrategia *push* busca equiparar la representatividad de cada canal del mismo modo que lo hace Florida.
- La inflación esperada según el Banco Central de Reserva del Perú para el año 2018 es 2,8%, para el 2019 es de 2,7% y para el 2020 no hay proyecciones oficiales; por ende, se considera la misma del 2019.

2. Condiciones particulares

- Los costos en la industria de conservas de pescado son dinámicos, pues dependen de múltiples factores como los precios internacionales de la materia prima, las fluctuaciones del tipo de cambio y negociaciones de los contratos marco con los proveedores, por lo que se toman costos promedios anuales en los cálculos.
- Los autoservicios exigen un descuento por factura de 12% en promedio llamado rebate, que va a un fondo para ser utilizado en acciones comerciales dentro del canal.
- Los precios de venta se actualizan según la fluctuación del precio internacional que manejan de los proveedores.
- Los gastos de investigación de mercados relacionadas a los mecanismos de control de desempeño de marcas son cubiertos por los socios y propietarios de las marcas propias.

3. Presupuesto

Se define la inversión anual del presupuesto necesario para la ejecución mensual de las tácticas de marketing (ver tabla 21).

El relanzamiento consta de un presupuesto para el primer año de S/ 3.008.569, S/ 2.411.628 para el segundo año y S/ 2.047.442 para el tercer año; a solventarse mediante el presupuesto asignado por Yichang, para Compass, como parte de sus políticas de marketing. A continuación, la tabla 21 resume los gastos de marketing de los tres años.

Tabla 21. Gastos de acciones de marketing 2018-2020

Tácticas	2018	2019	2020
Televisión/Producción	S/ 231.000		
Monocanal TV	S/ 332.508		
Auspicio Prog 1 TV	S/ 280.000		
Auspicio Prog 2 TV	S/ 100.000		
Auspicio Prog 3 TV	S/ 90.000		
Total TV	S/ 1.033.508	S/ 825.016	S/ -
Radio: Pauta rotativa	S/ 84.000		
Auspicio 1 Radio	S/ 60.000		
Auspicio 2 Radio	S/ 40.000		
Total radio	S/ 184.000	S/ 218.000	S/ 352.000
Metro tren eléctrico	S/ 124.704		
Metropolitano	S/ 270.000		
Total outdoor	S/ 394.704	S/ 403.136	S/ 794.704
Web	S/ 15.000		
Publicidad online	S/ 110.000		
Influencers	S/ 160.000		
Facebook/Instagram	S/ 116.600		
Video	S/ 80.000		
Chef contenido	S/ 55.000		
Total digital	S/ 536.600	S/ 487.200	S/ 427.200
Alquiler Producción (102 fachadas)	S/ 151.000		
Viniles restaurantes (100 puestos)	S/ 135.900		
Producción POP	S/ 16.500		
Cabeceras moderno (50 anual)	S/ 119.000		
POP (variado)	S/ 120.000		
Degustaciones (50 anual)	S/ 95.357		
Total BTL	S/ 637.757	S/ 478.276	S/ 473.538
Concurso de capilaridad	S/ 47.000		
Sorteo furgonetas	S/ 175.000		
Total Trade	S/ 222.000	-	-
Totales anual	S/ 3.008.569	S/ 2.411.628	S/ 2.047.442

Fuente: Elaboración propia 2017

En el anexo 14 se detalla el calendario de tácticas valorizadas para el año 2018.

4. Estructura de costos y canales

Los precios y costos en la industria de consumo masivo son dinámicos, pues dependen de múltiples factores como los precios internacionales de la materia prima y negociaciones con distribuidores, por lo que se toman en cuenta precios promedio.

Por otro lado, Yichang ha establecido márgenes para cada uno de sus canales según la variedad de pescado y su correspondiente corte. A continuación se muestra la estructura de costos de los 5 SKU planteados para el relanzamiento de Compass (ver desde la tabla 22 a la 25).

Tabla 22. Estructura de costos del SKU filete de atún Compass

Filete de atún								
Estructura de costos y canales	Autoservicio		Mayorista		Vta. Directa		Sub Distrib.	
	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%
Costo de venta	2,42	41%	2,42		2,42		2,42	
Precio de venta al distribuidor	4,09		3,09		3,05		3,26	
Margen de contribución Yichang	1,67	41%	0,67	22%	0,63	21%	0,84	26%
Precio de venta al minorista			3,25				3,84	
Margen unitario distribuidor			0,16	5%			0,58	15%
Precio de venta al público s/IGV	5,85		4,07		4,07		4,80	
Precio de venta al público	6,90		4,80		4,80		4,80	
Margen unitario minorista	1,75	30%	0,81	20%	1,02	25%	0,96	20%

Fuente: Elaboración propia 2017

El filete de atún es la variedad y corte más consumida en la categoría de conservas de pescado y asciende a un costo unitario de S/ 2,42 para todos los canales, donde resalta el 41% de margen de ganancia en la venta a los autoservicios debido al rebate.

Tabla 23. Estructura de costos del SKU trozos de atún Compass

Trozos de atún								
Estructura de costos y canales	Autoservicio		Mayorista		Vta. Directa		Sub Distrib.	
	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%
Costo de venta	2,22	32%	2,22		2,22		2,22	
Precio de venta al distribuidor	3,26		2,90		2,86		3,06	
Margen de contribución Yichang	1,04	32%	0,68	23%	0,64	22%	0,84	27%
Precio de venta al minorista			3,05				3,60	
Margen unitario distribuidor			0,15	5%			0,54	15%
Precio de venta al público s/IGV	5,00		3,81		3,81		4,50	
Precio de venta al público	5,90		4,50		4,50		4,50	
Margen unitario minorista	1,74	35%	0,76	20%	0,95	25%	0,90	20%

Fuente: Elaboración propia 2017

El trozo de atún tiene un comportamiento similar al filete de atún a nivel de costos de venta, con una reducción del 8%, que asciende a S/ 2,22. Asimismo, los márgenes de ganancia de este corte son inferiores al corte de filete, donde alcanza un máximo de 32% a través de canal de autoservicios.

Tabla 24. Estructura de costos del SKU grated de atún Compass

Grated de atún								
Estructura de costos y canales	Autoservicio		Mayorista		Vta. Directa		Sub Distrib.	
	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%
Costo de venta	1,74	16%	1,74		1,74		1,74	
Precio de venta al distribuidor	2,08		2,13		2,10		2,24	
Margen de contribución Yichang	0,34	16%	0,39	18%	0,36	17%	0,50	22%
Precio de venta al minorista			2,24				2,64	
Margen unitario distribuidor			0,11	5%			0,40	15%
Precio de venta al público s/IGV	2,97		2,80		2,80		3,30	
Precio de venta al público	3,50		3,30		3,30		3,30	
Margen unitario minorista	0,89	30%	0,56	20%	0,70	25%	0,66	20%

Fuente: Elaboración propia 2017

Es el corte con más bajo costo de venta, (S/ 1,74) por unidad debido a la calidad del insumo. Cabe resaltar que este SKU deja el menor margen unitario de ganancia para Compass; por ende, la rentabilidad de esta presentación se logra a través del volumen de ventas.

Tabla 25. Estructura de costos del SKU filete de caballa Compass

Filete de caballa								
Estructura de costos y canales	Autoservicio		Mayorista		Vta. Directa		Sub Distrib.	
	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%
Costo de venta	2,35	33%	2,35		2,54		2,35	
Precio de venta al distribuidor	3,50		2,90		2,86		2,59	
Margen de contribución Yichang	1,15	33%	0,55	19%	0,32	11%	0,24	9%
Precio de venta al minorista			3,05				3,05	
Margen unitario distribuidor			0,15	5%			0,46	15%
Precio de venta al público s/IGV	5,00		3,81		3,81		3,81	
Precio de venta al público	5,90		4,50		4,50		4,50	
Margen unitario minorista	1,50	30%	0,76	20%	0,95	25%	0,76	20%

Fuente: Elaboración propia 2017

Este SKU tiene la demanda con mayor crecimiento en el nivel socioeconómico C, según Kantar (2017). Si bien se considera un SKU de menor rotación en comparación al filete de atún, se busca aumentar su penetración a través del dúo promocional.

Tabla 26. Estructura de costos del SKU trozos de caballa Compass

TROZOS DE CABALLA								
Estructura de costos y canales	Autoservicio		Mayorista		Vta. Directa		Sub Distrib.	
	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%
Costo de venta	2,28	30%	2,28		2,28		2,28	
Precio de venta al distribuidor	3,26		2,71		2,67		2,42	
Margen de contribución Yichang	0,98	30%	0,43	16%	0,39	15%	0,14	6%
Precio de venta al minorista			2,85				2,85	
Margen unitario distribuidor			0,14	5%			0,43	15%
Precio de venta al público s/IGV	4,66		3,56		3,56		3,56	
Precio de venta al público	5,50		4,20		4,20		4,20	
Margen unitario minorista	1,40	30%	0,71	20%	0,89	25%	0,71	20%

Fuente: Elaboración propia 2017

Es el corte que tiene el margen de ganancia similar al graded de atún en la venta directa a minoristas, que en este caso asciende a 15% en contraste al 17% del referido graded. La ventaja radica en la calidad de producto altamente valorado por el *target* con un precio más atractivo que el trozo de atún, donde el trozo de caballa representa un ahorro de S/ 0,30 por unidad a un precio final de S/ 4,20 al público, para bodegas, mercados y panaderías.

5. Proyección de ventas

Una vez explicada la estructura de costos por producto y canal, se establecen precios y costos promedios para calcular la proyección de las ventas en función a la cantidad de unidades resultantes de la proyección de demanda estimada sobre la base de la investigación concluyente del capítulo III. A continuación, en la tabla 27 se muestran las referidas proyecciones.

Tabla 27. Proyección de ventas 2018-2020

Pescado	Corte	Demanda (unidades)	Precio promedio	2018	2019	2020
Atún	Filete	1.664.906	3,26	S/ 5.579.566	S/ 6.876.257	S/ 8.474.299
	Trozos	1.560.849	2,87	S/ 4.605.067	S/ 5.675.285	S/ 6.994.221
	Grated	242.799	2,04	S/ 509.178	S/ 627.511	S/ 773.345
Caballa	Filete	977.908	2,99	S/ 3.005.817	S/ 3.704.368	S/ 4.565.264
	Trozos	1.147.979	2,66	S/ 3.139.127	S/ 3.868.660	S/ 4.767.736
Total Ventas		5.594.442		S/ 16.838.754	S/ 20.752.081	S/ 25.574.864

Fuente: Elaboración propia 2017

De acuerdo con las proyecciones de ventas presentadas, se elaboran los estados de resultados futuros (ver tabla 28).

Tabla 28. Estado de resultados proyectados

Concepto	2018	2019	2020
Ventas netas	S/ 16.838.754,20	S/ 20.752.080,68	S/ 25.574.864,23
Costo ventas	S/ - 13.290.851,74	S/ - 16.379.645,69	S/ - 20.186.275,35
Regalías	S/ - 336.775,08	S/ - 415.041,61	S/ - 511.497,28
Rebate autoservicios	S/ - 164.894,18	S/ - 203.215,59	S/ - 250.442,89
Dcto. canales (cajita Compass)	S/ - 79.518,75		
Dcto. dúo autoservicios	S/ - 183.114,61	S/ - 210.581,80	S/ - 242.169,07
Margen bruto	S/ 2.783.599,84	S/ 3.543.595,99	S/ 4.384.479,64
Gasto de acciones de marketing	S/ - 3.008.569,00	S/ - 2.411.628,00	S/ - 2.047.442,00
Termosellados dúos	S/ - 8.418,52	S/ - 10.004,00	S/ - 11.745,83
Fletes	S/ - 33.592,61	S/ - 41.399,54	S/ - 51.020,79
Mermas	S/ - 10.103,25	S/ - 12.451,25	S/ - 15.344,92
Total	S/ 3.060.683,38	S/ 2.475.482,79	S/ 2.125.553,53
Ing/gast generales	S/ - 8.142,47	S/ - 10.034,78	S/ - 12.366,86
Almacenaje-despacho	S/ - 1.331,21	S/ - 1.640,58	S/ - 2.021,85
Alquileres	S/ - 8.419,38	S/ - 10.376,04	S/ - 12.787,43
Servicios básicos	S/ - 11.787,13	S/ - 14.526,46	S/ - 17.902,40
Total	S/ 29.680,18	S/ 36.577,86	S/ 45.078,55
Registro sanit. y marca	S/ - 1.683,88	S/ - 2.075,21	S/ - 2.557,49
Sueldos y salarios	S/ - 73.334,03	S/ - 90.376,86	S/ - 111.380,45
Total	S/ 75.017,91	S/ 92.452,07	S/ 113.937,93
Utilidad antes de impuestos	S/ - 381.781,64	S/ 939.083,27	S/ 2.099.909,62
Utilidad neta	S/ - 342.501,70	S/ 685.759,08	S/ 1.469.936,73
Utilidad/ventas	-1,59%	3,17%	5,75%

Fuente: Elaboración propia

La utilidad neta del primer año resulta negativa a raíz de la fuerte inversión realizada para lograr los objetivos de marketing. En los años siguientes incrementa la utilidad neta sobre la base de la disminución de la referida inversión y el aumento gradual de las ventas.

6. Marketing ROI

El Marketing ROI⁴ determina las ventas incrementales generadas a partir del gasto en marketing. La venta anual valorizada crece, del 2018 al 2020, debido al referido incremento de las ventas por acciones de marketing, que proyecta un ROI negativo (-7%) para el primer año, dada la mayor inversión en tácticas de marketing y *trade marketing* concentradas en dicho período, para promover el cambio de hábito de compra, que reditúan en el segundo y tercer año con 47% y 114%, respectivamente, conforme los objetivos planteados (ver tabla 29).

⁴ ROI = ((Venta incremental por acciones de marketing – crecimiento natural del mercado) – Gasto de marketing) / Gasto de marketing

Tabla 29. Marketing ROI

Marketing ROI	2018	2019	2020
Venta proyectada valorizada	S/ 16.838.754	S/ 20.752.081	S/ 25.574.864
Crecimiento por año valorizada	S/ 4.533.003	S/ 3.913.326	S/ 4.822.784
Crecimiento natural del mercado	S/ - 615.288	S/ -1.145.591	S/ -1.374.709
Venta incremental por acciones de marketing	S/ 3.917.715	S/ 2.767.735	S/ 3.448.074
Margen de contribución Total	S/ 2.783.600	S/ 3.543.596	S/ 4.384.480
Gasto de marketing	S/ - 3.008.569	S/ - 2.411.628	S/ - 2.047.442
ROI	-7%	47%	114%

Fuente: Elaboración propia 2017

7. Simulación

Se plantean tres escenarios en función al logro de los objetivos de volumen de ventas entre 2018 y 2020. No se considera índice de precios al consumidor, evolución del tipo de cambio ni precio internacional de la tonelada métrica de atún que impactan en el costo de venta, pues la industria sincera los precios de venta en función al comportamiento de estas variables (ver tabla 30).

Tabla 30. Simulación de escenarios según objetivos de ventas

Escenario Esperado	RUBRO	2018	2019	2020
El 2018 se alcanza 100% del objetivo de volumen de ventas.	VENTAS NETAS	S/ 16.838.754	S/ 20.752.081	S/ 25.574.864
	UTILIDAD NETA	S/ - 242.502	S/ 685.759	S/ 1.469.937
	UTILIDAD/VENTAS	- 1,59%	3,17%	5,75%
	Crecimiento anual de 20%. El 2018, utilidad neta como utilidad sobre las ventas son negativas, con recuperación positiva a partir del 2019.			
Escenario Pesimista	RUBRO	2018	2019	2020
El 2018 se alcanza 75% del objetivo de volumen de ventas.	VENTAS NETAS	S/ 12.629.066	S/ 13.260.519	S/ 13.923.545
	UTILIDAD NETA	S/ - 635.009	S/ - 85.154	S/ 249.925
	UTILIDAD/VENTAS	- 5,06%	- 0,68%	1,79%
	Crecimiento anual de 5%. El 2018 y 2019, utilidad neta como utilidad sobre las ventas son negativas, con recuperación positiva el 2020.			
Escenario Optimista	RUBRO	2018	2019	2020
El 2018 se alcanza 110% del objetivo de volumen de ventas.	VENTAS NETAS	S/ 18.522.630	S/ 23.153.287	S/ 28.941.609
	UTILIDAD NETA	S/ 325.097	S/ 1.421.373	S/ 2.366.666
	UTILIDAD/VENTAS	1,72%	6,10%	8,14%
	Crecimiento anual de 20%. Desde el 2018 hasta el 2020 la utilidad neta y utilidad sobre las ventas son positivas.			

Fuente: Elaboración propia 2017

8. Control

Las métricas de marketing, según Kotler y Keller (2012), permiten cuantificar, comparar e interpretar los resultados de marketing para el relanzamiento de Compass (ver tabla 31).

Tabla 31. Key performance indicators (KPI)

Métricas	Frecuencia	Indicador
Ventas por canal	Mensual	Unidades vendidas
Interacción con la marca	Mensual	Número de interacciones, seguidores
Utilidad/ventas	Mensual	Utilidad/ventas
Precio de góndola	Semanal	Precio de competidores vs. precio Compass
Awareness	Anual	Personas que conocen la marca
Conversión a compra	Anual	Compra/awareness
Conversión a preferencia	Anual	Preferencia/compra
Penetración de marca	Semestral	Clientes que compraron conservas de pescado Compass/mercado de conservas de pescado
Participación de mercado	Semestral	Ventas Compass/ventas categoría
Cobertura	Semestral	% Distribución ponderada Lima

Fuente: Elaboración propia 2017

9. Plan de contingencia

Los objetivos del plan de contingencia consisten en dar respuesta inmediata a los cambios del entorno para articular acciones oportunas que mitiguen los riesgos de pérdidas para la marca.

A continuación, en la tabla 32 se describen los factores de riesgo que pueden surgir para obstaculizar el logro de los objetivos de marketing, que ameritan un plan de contingencia.

Tabla 32. Riesgos y planes de contingencia

Grupo de riesgo	Factor de riesgo	Alarma	Efecto probable	Fuente generadora	Plan de implementación
Entorno	Escasez de materia prima	Menos de 2 meses de stock	Quiebre de stock	Proveedor nacional	Recurrir a proveedores extranjeros de Florida
	Ingreso de un competidor fuerte	perder medio punto porcentual semestral	Disminución del market share	Alicorp, empresa reconocida con capacidad financiera	Conseguir participación en nuevos segmentos de mercado
	Indicios de contaminación de mercurio en el Atún	Disminución 20% de la venta anual de atún en la categoría	Rechazo por el producto	Medio ambiente	Potenciar la caballa, anchoveta. Desarrollar nuevos productos
Operaciones	Precios maquila	Incremento de más de 10% del costo del producto terminado	Disminución del margen de distribución	Maquiladores	Incremento de precios
Financiero	Recesión económica	PBI negativo durante 2 trimestres consecutivos	Disminución de las ventas	Mercado	Mercado boliviano

Fuente: Elaboración propia 2017

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Al finalizar el desarrollo del plan de marketing para las conservas de pescado Compass se llega a las siguientes conclusiones:

- El público objetivo son las amas de casa del nivel socioeconómico C de Lima Metropolitana; sin embargo, no discrimina al resto de niveles socioeconómicos por tratarse de un producto de consumo masivo.
- El objetivo principal es incrementar la penetración de marca en los hogares limeños.
- Como producto, la conserva de pescado es un *commodity* cuya demanda tiene una fuerte sensibilidad al precio.
- A nivel de promoción, se necesita utilizar medios de comunicación masivos para lograr el mayor alcance posible en Lima Metropolitana.
- En cuanto a los canales, la cobertura de Compass debe ser equivalente a la de Florida, debido a que usan el mismo brazo logístico y distribución a través de Yichang, con la salvedad de que Compass se dirige a un *target* diferente.

2. Recomendaciones

- Mantener los precios unitarios vigentes y no entrar en guerra de precios con las marcas económicas de la categoría de conservas de pescado, sino promover la venta del dúo promocional para incrementar el valor de marca a través del atributo de rendimiento.
- Reducir la mezcla de productos a las conservas de atún y caballa, que son las de mayor penetración en la categoría, para facilitar la cobertura y el avance del volumen de ventas.
- La sincronización del relanzamiento de Compass debe comenzar, primero, por empujar la mezcla de productos a los diferentes canales de distribución, y dos meses después proceder con la comunicación publicitaria en medios masivos, para asegurar la presencia de la marca en los puntos de venta en el momento que el cliente final realiza su compra.
- Asignar un presupuesto de marketing anual enfocado en mantener el posicionamiento del mantra de Compass y mantenerse alejado del posicionamiento de Florida, para minimizar la canibalización entre ambas marcas.

Bibliografía

Al Ries y Jack Trout (1993). *Las 22 leyes inmutables del Marketing*. Primera edición. México. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana de México.

Ansoff, Igor. (1965). *Estrategia Competitiva*. Décimo tercera edición. México: Grupo Editorial Patria.

Arellano Cueva, Rolando. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. Primera edición. México: Editorial Pearson Educación.

Diario Gestión (2009). “Cada limeño consume un promedio de 58 kilos anuales de pollo”. Fecha de consulta: 11/04/2017. <<https://gestion.pe/noticia/305740/cada-limeno-consume-promedio-58-kilos-anuales-pollo>>.

Diario Perú21 (2016). “SNI: El 25% del pescado que se consume en el Perú es importado.” Fecha de consulta: 04/04/2017. <<https://peru21.pe/economia/sni-25-pescado-consume-peru-importado-208553>>.

Ferraro, Gonzalo. (2017) En Diario Gestión. “Metro de Lima: Línea 1 tiene una demanda de pasajeros que se esperaba para el 2035”. En *Diario Gestión*. 12/ de julio de 2016.Fecha de consulta: 12/08/17. <<https://gestion.pe/empresas/metro-lima-linea-1-tiene-demanda-pasajeros-que-se-esperaba-2035-2165299>>.

Fred R., David (2013). *Administración Estratégica*. Decimocuarta edición México: Editorial Pearson Educación de México, S.A de CV

Kotler/Armstrong (2013) *Fundamentos de Marketing* . Onceava edición. México: Editorial Pearson Educación de México, S.A de CV.

Kotler y Keller. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Editorial Pearson Educación de México, S.A de CV

Hax y Majluf (1997). *Gestión de Empresa*. Cuarta edición. Chile: Ediciones Dolmen.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). Indicadores Económicos y Sociales mayo 2017. Lima: INEI.

Ipsos . Estudio Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2016.

Ipsos Estudio Perfil amas de casa Lima Metropolitana mayo, 2016.

Ipsos Estudio de Perfil de Usuarios de Redes Sociales, Perú Urbano, marzo 2017.

James D. Lenskold (2004) *Marketing ROI*. Estados Unidos: Editorial McGraw Hill.

Kantar Worldpanel (2016). “Consumo de conservas de pescado crece en hogares peruanos”. En: *Diario El Comercio*. Fecha de consulta: 17/04/2017 <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/consumo-conservas-pescado-crece-hogares-peruanos-259728>>.

Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de mercados*. Quinta edición. México: Editorial Pearson Educación.

Mc Donald, Malcon – Woodburn, Diana.((2007) *Key Account Management – The definitive Guide*. 2ª ed. Estados Unidos: Elsevier Ltd.

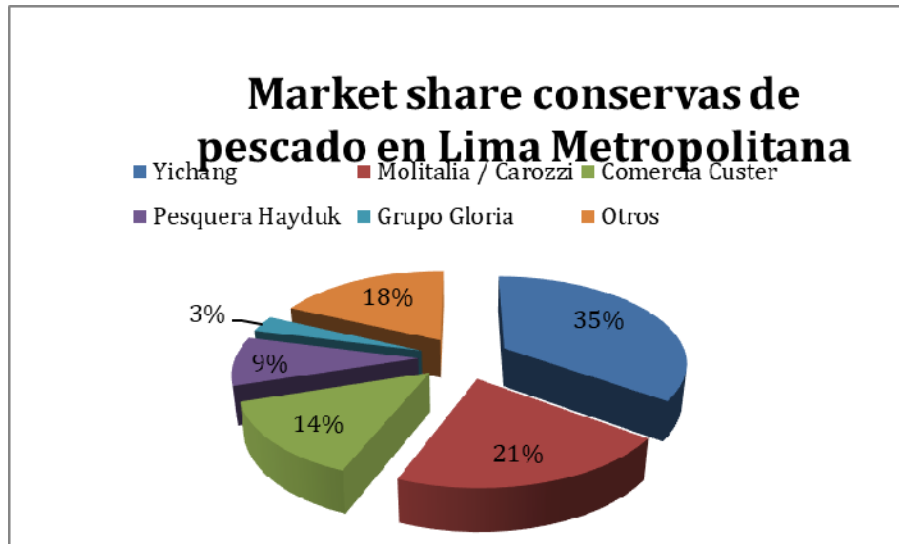
Ministerio de la Producción (2017). “PRODUCE: Consumo per cápita de pescado a nivel nacional creció de 10 a 12.3 kilos”. Fecha de consulta: 20/05/2017. <<http://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/283-produce-consumo-per-capita-de-pescado-a-nivel-nacional-crecio-de-10-a-12-3-kilos>>.

Porter, Michael (2006). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 2ª ed. Reformada. México: Grupo editorial Patria.

Villalobos, María Rosa (2017). “¿Qué tanto pescado comemos los peruanos?”. Sección mercados. En: *Diario El Comercio*. 14 de abril del 2017. Fecha de consulta: 21/05/2017. <<https://elcomercio.pe/economia/mercados/pescado-comemos-peruanos-414437>>.

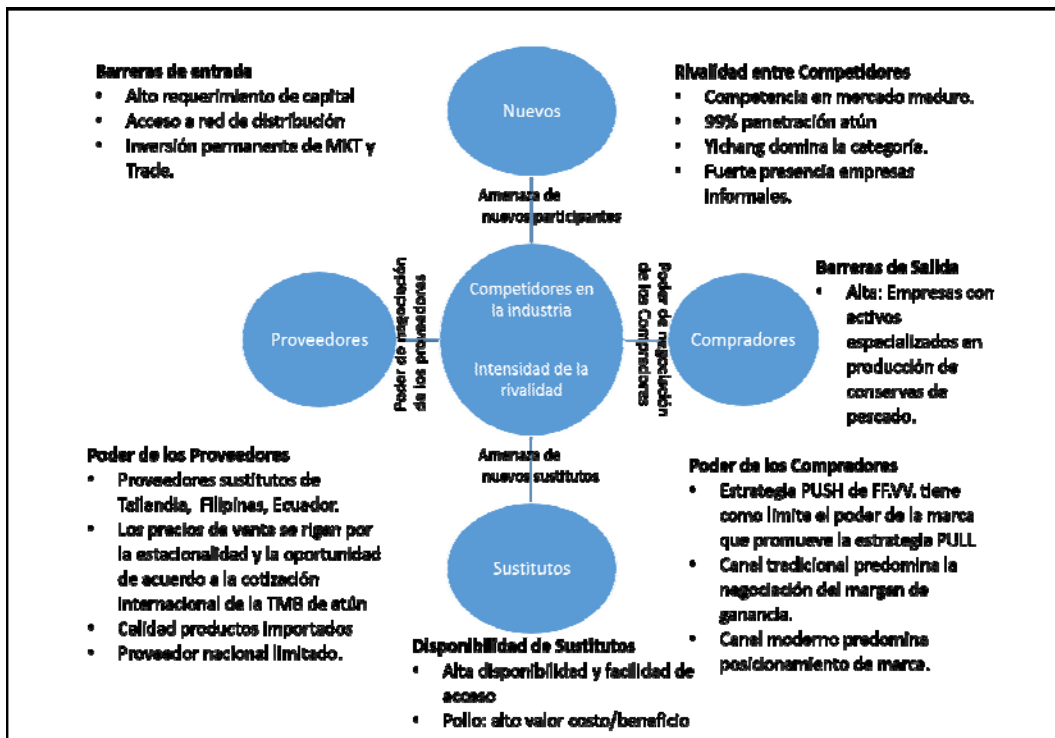
Anexos

Anexo 1. Market share – conservas de pescado



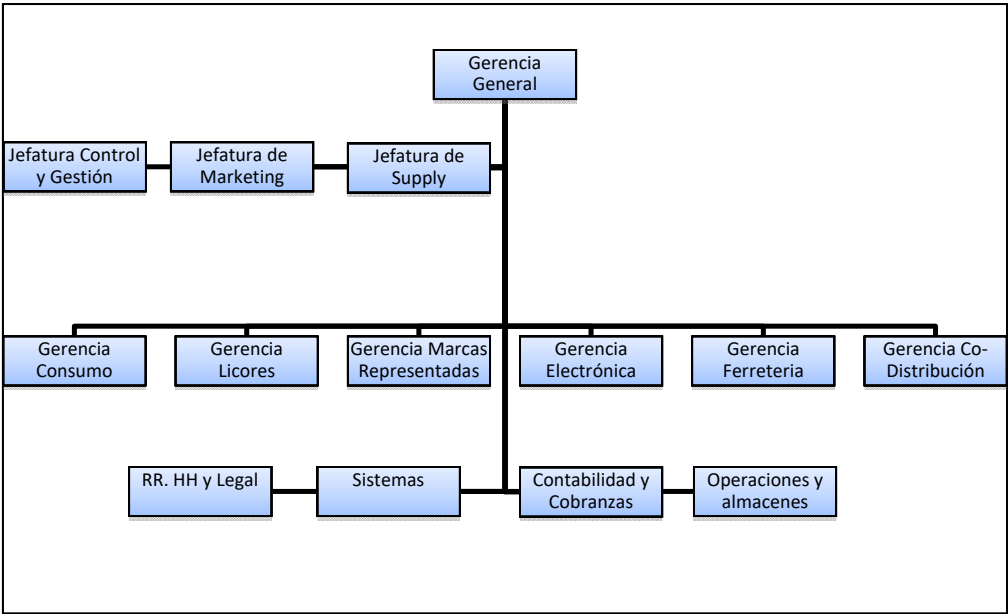
Fuente Euromonitor 2017. Elaboración propia

Anexo 2. Las cinco fuerzas de Porter – conservas de pescado



Fuente: Elaboración propia 2017

Anexo 3. Organigrama de Yichang



Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. La cadena de valor



Fuente: Michael Porter 1985

Anexo 5. Guía de preguntas para entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad contemplan un amplio espectro de expertos en diferentes campos vinculados y conocedores de la cadena de valor que integra la industria de conservas de pescado.

A continuación una leyenda de los títulos y sus respectivas abreviaciones utilizadas en la guía enumerada de preguntas.

PB: PREGUNTA BASE		A: SECTOR PESCA	C: CANALES
PE: PREGUNTA ESPECÍFICA		B: YICHANG	D: GASTRONOMÍA
PB	1. ¿Identifica algún factor político que influya de manera positiva o negativa en la industria de conservas de pescado?		
PE	1.A.	¿Las condiciones del mar peruano permiten una extracción anual sostenida de atún, caballa y anchoveta?	
		Cuál son las trabas o carencias más grandes del gobierno para el desarrollo del sector pesquero? (infraestructura, tecnología, capacitación)	
	1.B.	¿De qué manera favorece el shock atunero al sector pesquero? (política)	
		De incrementarse la producción de atún en el Perú, ¿Maquilará localmente?	
	1.C.	¿Se considera a la conserva de atún como un producto peruano?	
PB	2.A.	¿Alguna medida del gobierno favorece a las ventas de su negocio?	
		¿Considera que el estado promueve el consumo de pescado?	
	2.B.	¿Identifica trabas o carencias más grandes del gobierno para el desarrollo del sector pesquero? (infraestructura, tecnología, capacitación)	
		¿El 2016 incrementó su volumen de producción y comercialización?	
	2.C.	¿Qué factor económico promueve la venta de conservas de pescado?	
PE	3.A.	¿Afecta la tendencia al alza del dólar que anuncian los economistas para su negocio?	
		¿El crecimiento del PBI de los últimos años ha beneficiado su negocio?	
	3.B.	¿Al peruano le gusta el sabor de la conserva de pescado?	
		¿En qué lugar, frecuencia y cantidad compran los peruanos conservas de pescado?	
	3.C.	¿Qué tan relevante es el aceite en la conservación de las conservas de Pescado?	
PE	4.A.	¿Cuáles son los atributos más relevantes para las conservas de pescado?	
		¿La percepción de Compass es igual en Lima que en provincias? ¿Existe una identidad de marca homogénea en la que se valora lo mismo en todos lados?	
	4.B.	¿Existe una época del año en que se compra mayor volumen en esta categoría?	
		¿Le afecta la agresiva penetración de las tiendas de conveniencia en Lima?	
	4.C.	¿En qué ocasiones utilizarías una conserva de pescado para una preparación?	
PB	5.A.	¿El aceite que llevan las conservas de pescado es bueno para cocinar?	
		4. Existe una reciente innovación en los procesos de supply, distribución o de comercialización para generar más ventajas competitivas?	
	5.B.	¿Las empresas del sector cuentan con la tecnología y el capital humano necesario para la extracción de atún en Perú? (tecnología-sector pesca)	
		¿Sus proveedores de conservas cuentan con certificaciones internacionales?	
	5.C.	¿Qué herramientas usa para medir sus principales KPI's?	
PE	6.A.	5. ¿Cómo perjudica la contaminación de los océanos a la industria pesquera?	
		¿Cuáles son las principales especies usadas para elaborar conservas de pescado?	
	6.B.	En términos de costo, ¿Le favorece maquilar en Asia o en el Perú?	
		6. ¿Influyen los tratados internacionales en la venta de conservas de pescado?	
	6.C.	En cuanto a calidad ¿qué diferencias encuentra entre la producción de conservas de pescado nacional y la extranjera?	
PB	7.A.	¿Las principales desventajas de la industria local de conservas de pescado?	
		7. Clientes: ¿Cuáles son los principales atributos de las conservas de pescado?	
	7.B.	Como incentiva en el canal la venta de los productos de Yichang	
		¿Qué puesto ocupan las ventas de la categoría de conservas de pescado?	
	7.C.	Cuando le piden conservas de pescado sin especificar la marca ¿Qué marca ofrece?	
PE	8.A.	¿Las conservas de pescado pueden resaltar por su alta capacidad de rendimiento?	
		¿Qué platillos rendidores se pueden preparar con conservas de pescado?	
	8.B.	8. Rivalidad: ¿Cuáles son las marcas que lideran la categoría de conservas de pescado?	
		¿Cómo afectan las plantas informales a la industria de conservas de pescado?	
	8.C.	¿Cómo ve el nuevo ingreso de Primor en la categoría? ¿Esperan más ingresos?	
PB	9.A.	Atún primor quiera diferenciar su producto apalancado en su aceite ¿Qué opina?	
		¿Qué marca es la que tiene mayor demanda? ¿Por qué considera que sucede esto?	
	9.B.	¿Existe una marca que resalte entre las otras por alguna ventaja diferencial?	
	9.C.		

		Cuando cocinas ¿Qué marca utilizas y por qué?
PB	9. ¿Cuál es la principal barrera de entrada para nuevos competidores en la categoría?	
PE	9.D.	¿Existe alguna variedad de conserva de pescado que debería ingresar al Perú?
PB	10. Proveedores: ¿La producción de conservas es de mejor calidad en Asia o Perú?	
PE	10.A.	¿Qué empresa es la principal maquiladora de conservas de pescado en el Perú?
		¿Cuál es la oferta de conservas de pescado producidas en el Perú?
	10.B.	¿Cuánto maquila en Asia y cuánto en Perú? ¿Para qué marcas?
		¿Bajo qué condiciones comerciales efectúa su compra a proveedores?
	10.C.	¿Qué servicios valora de su proveedor (asistencia de la FFVV, promociones, margen o crédito)

Anexo 6. Lista de expertos entrevistados

1. Guillermo Rodríguez, gerente de consumo masivo, G.W. Yichang.
2. Carlos Hiraoka, gerente general, G.W. Yichang.
3. Omar Vargas, jefe de supply, G.W. Yichang.
4. Carlos Orihuela, KAM Supermercados Peruanos, G.W. Yichang.
5. Rafael Piqueras, chef ejecutivo, Restaurant Maras - Hotel Westin.
6. Carlos Noli, gerente sistemas, Grupo Zilicom - Distribuidor de Gloria.
7. Carlos Paredes, ingeniero en superintendencia de mantenimiento, Austral Group S.A.A.
8. Giovanni Ormaeche, diseñador de embarcaciones, proveedor de Austral Group S.A.A.

Anexo 7. Guía de observación y entrevista. Etnográficos de consumo de conservas de pescado

Esta guía tiene varias partes:

- Observación general y discusión sobre el hogar, consumo, hábitos de compra.
- Observación de la compra, preparación y consumo de conservas de pescado.
- Compra acompañada para adquirir una conserva de pescado según la ocasión de consumo principal.

Objetivo principal:

Comprender a profundidad el comportamiento de consumo de las amas de casa en su día a día. Indagar en los hábitos, percepciones, criterio de elección de marca, gastos incurridos en la preparación de alimentos.

Estilo de inmersión:

Combina la observación etnográfica y la entrevista en profundidad.

Introducción al participante:

Es necesario generar confianza con el participante. Para esto le explicamos lo siguiente:

- Queremos entender su vida: desde cómo vive y qué le gusta comer, y dónde y cuándo compra aquello que necesita, entre otros temas y asegurar la confidencialidad: su información solo servirá para fines del estudio.

HISTORIA PERSONAL

- ¿Quién es? **NOMBRE, EDAD, ESTADO CIVIL, HIJOS.**
- ¿Cómo te describiría, en tres palabras, la persona que más te conoce en el mundo?
- ¿De dónde eres? **PROVENIENCIA FAMILIAR.**
- ¿A qué te dedicas? **INDAGAR SI COMPLEMENTA EL INGRESO FAMILIAR CON TRABAJOS EVENTUALES.**

RELACIÓN CON EL ENTORNO Y FAMILIA

- ¿Quiénes son las personas más importantes en tu vida? ¿Por qué?
 - o ¿Cómo es tu relación con ellos? ¿Estas personas influyen en ti? ¿De qué manera influyen?

ESTILO DE VIDA

- ¿Cómo es un día típico en tu vida? **INDAGAR POR ACTIVIDADES SIGNIFICATIVAS**
- ¿Cuáles son tus responsabilidades en casa y fuera de ella?

INGRESOS / HÁBITOS DE COMPRA DE PRODUCTOS Y ALIMENTOS

El objetivo de esta parte es ir introduciéndonos en el mundo de la alimentación, en la percepción de valor y hábitos de compra de productos / alimentos de la canasta básica, situación económica del hogar.

PERCEPCIÓN DE VALOR Y HÁBITOS DE COMPRA DE PRODUCTOS / ALIMENTOS

Contrastar lo declarado con la observación durante el proceso de compra.

- ¿Cómo obtienes dinero y con qué frecuencia para las compras diarias del hogar?
- ¿Quién suele tomar las decisiones sobre los alimentos que se compran en casa? ¿Por qué?
 - o ¿Quiénes en tu familia son los que más influyen en las compras que se realizan para la casa?
- ¿Con qué frecuencia realizan las compras?
 - o ¿Se hace semanal? ¿Diaria? ¿Mensual?
 - o ¿Qué productos compran diariamente y cuáles semanalmente, mensualmente?
 - o ¿Dónde compra los productos alimenticios con mayor frecuencia?
- ¿Planeas con anticipación lo que vas a comprar o lo decides en la tienda?
- Y cuando compras alimentos, ¿qué sueles considerar al elegir qué productos comprar? **INDAGAR POR ELEMENTOS DE VALOR: FUNCIONALIDAD, CALIDAD, ETC.**
 - o ¿En qué elementos te fijas?
 - o ¿En qué productos estás dispuesta a economizar y en cuáles no? ¿Por qué?
 - o ¿En qué productos no lo estarías? ¿Por qué en esos en esos no?
 - o ¿Qué hace que un producto sea más “valioso” que otro?
- Cuando estás en la tienda / bodega / mercado / supermercado donde sueles comprar, ¿qué cosas influyen para que compres uno u otro alimento? **PUBLICIDAD, DEGUSTACIONES, RECOMENDACIONES DEL VENDEDOR, DE OTRAS PERSONAS, EMPAQUES, PRECIOS, OTROS**

RELACIÓN CON LAS MARCAS

- ¿Qué marcas de conservas de pescado suele comprar? ¿Por qué?
 - o ¿Cómo así elige la marca que va a comprar? **INDAGAR POR TRADICIÓN, PRECIO O PROMOCIÓN, CONFIANZA, DISPONIBILIDAD, RECOMENDACIÓN, ETC.**
 - o ¿Siempre compra la misma marca o cambia? ¿En base a qué cosas se da este cambio?
 - o ¿Qué tan importante es la marca al momento de ir a comprar?
 - o ¿Con qué frecuencia cambia de marca?

TIPOS DE PESCADO Y CORTES

- Pensando en tipos de pescados en conserva, ¿qué tipos de pescado conoce que hay en el mercado?
 - o ¿Qué tipos de pescados en conservas suele comprar? ¿Por qué?
 - o ¿Cómo así elige el tipo de pescado que va a comprar? **INDAGAR POR PLATO A PREPARAR, PRECIO O PROMOCIÓN, DISPONIBILIDAD, RECOMENDACIÓN, VALOR NUTRICIONAL DEL PESCADO, ETC.**
 - o ¿Siempre compra el mismo tipo de pescado o cambia? ¿En base a qué cosas se da este cambio?
 - o ¿Con qué frecuencia cambia de tipo de pescado?
- Pensando en tipos de cortes de pescados en conservas, ¿qué tipos conoce que hay en el mercado?
 - o ¿Qué tipos de corte de pescado en conservas suele comprar (p.e. sólido, filete, lomititos, grated, etc.)? ¿Por qué?
 - o ¿Cómo así elige el tipo de corte que va a comprar? **INDAGAR POR COMIDAS A PREPARAR SEGÚN OCASIONES DE CONSUMO, PRECIO O PROMOCIÓN, DISPONIBILIDAD, RECOMENDACIÓN, ETC.**
 - o ¿Siempre compra el mismo tipo de corte o cambia? ¿En base a qué cosas se da este cambio?

COMPRA ACOMPAÑADA

OBJETIVO: Indagar en el proceso de toma de decisiones de la compra de conservas de pescado, los puntos de venta, rol del casero y disponibilidad de productos. Elección de marcas, tipos de corte, tipos de pescado, en función al momento de consumo y tipo de preparación que se planea realizar.

OBSERVACIÓN DEL AMBIENTE

Mantén un perfil bajo y recoge la siguiente información:

- Ubicación de la tienda: cercanía a la casa.
- Tipo de tienda: supermercado, minimarket, bodega, quiosco, puesto de abarrotes, etc.
- Familiaridad con la tienda y/o casero: siempre compra en el mismo sitio, razones.
- Disponibilidad de las conservas de pescado en el punto de venta:
 - o Tipos de conservas
 - o Precios
 - o Punto de venta y contexto de mercadeo

Observaciones sobre el comportamiento de compra del consumidor:

- Prestar atención por si dan un vistazo alrededor o van directamente a un producto que ya saben que quieren comprar.
- **INDAGAR:**
 - o ¿Cómo pide el producto al casero? (p.e. una lata de atún, una lata de conservas de pescado, etc.)
 - o ¿Qué producto fue y por qué lo eligieron o no?
 - o ¿Que otro producto compró? ¿Fue por un tema de disponibilidad? ¿De recomendación? ¿De ofertas y promociones? ¿A partir de una degustación? ¿De la elección del tipo de comida a preparar? ¿Del presupuesto?

Elección del punto de venta:

- ¿Cuál es el punto de venta al que normalmente va? ¿Compras todos tus abarrotes aquí, o vas a otras tiendas para otras ocasiones? **SONDEAR CUÁL, POR QUÉ, CUÁNDO, CON QUÉ FRECUENCIA.**
- En el caso de las bodegas y tiendas, ¿qué tan importante es el rol del casero y por qué?
 - o ¿Le pides consejo acerca de qué comprar (qué productos nuevos tiene, qué vale la pena probar, qué marcas son mejores, cuando hay más de una marca de un producto)? ¿Por qué? **TRATAR DE ENTENDER QUÉ TANTA INTERACCIÓN HAY CON EL VENDEDOR Y QUÉ TANTO INFLUYE EN LAS DECISIONES DE COMPRA.**
- ¿Te fían en esta tienda? ¿Por qué?
 - o ¿Tienes un monto máximo que te fían?
 - o ¿Usas tarjeta de crédito en supermercados o minimarkets?

Elección de la conserva de pescado:

En todo momento, indagar por la elección de:

- o **Tipo de pescado**
- o **Tipo de corte (grated, filete, sólido, etc.)**
- o **Variedad (aceite, agua, etc.)**
- o **Marca de la conserva de pescado**
- ¿Por qué elegiste esta conserva de pescado? Explicame paso a paso lo que ha pasado por tu mente. **Mencionarle marca, tipo de pescado, tipo de corte y variedad elegida.**
- ¿Qué ventajas te ofrece, en esta oportunidad, este tipo de conserva que has comprado que no te ofrecen otros? **INDAGAR POR PESCADO, CORTE, MARCA, AGUA/ ACEITE, etc.**

HÁBITOS DE CONSUMO DE ALIMENTOS Y CONSERVAS DE PESCADO

- Observar más a profundidad los espacios de preparación y consumo de las conservas de pescado.

Ahora vamos a hablar de lo que comemos en el día a día.

- ¿Cuál es la comida más importante del día?
- ¿Quién decide qué alimentos se preparan para cada una de las comidas de la casa? ¿Por qué?
 - o ¿En base a qué cosas se decide qué se prepara en cada comida?
- ¿Cuáles son los alimentos más sanos y nutritivos para consumir? **INDAGAR POR LA INCLUSIÓN DEL PESCADO EN LA DIETA FAMILIAR.**

- ¿Sueles consumir conservas de pescado?
 - o ¿Con qué frecuencia? ¿Por qué?
 - o ¿Por qué incluye a las conservas de pescado dentro de la dieta familiar? **PROFUNDIZAR.**
 - o ¿Quiénes en casa les piden las conservas de pescado (p.e. los niños)?
 - o ¿Por qué no sueles consumir conservas de pescado con más frecuencia en la semana?
 - o ¿Qué beneficios encuentras en este producto que no encuentras en otros? **PROFUNDIZAR.**
- ¿Cuándo es que se consumen conservas de pescado en casa?
 - o ¿Días de semana? ¿Fines de semana? ¿Por qué sí en un momento y no en otro?
 - o ¿En qué momentos del día se consume? ¿Para qué comidas (desayuno, almuerzo, cena)?

Desayuno:

- ¿Consume conservas de pescado en el desayuno? ¿Qué tipo de preparaciones hacen ustedes con conservas de pescado para el desayuno?
 - o ¿Cuánto rato se demora en preparar los alimentos con las conservas de pescado?
 - o ¿Cómo suelen acompañar a las conservas de pescado?
 - o ¿Qué tipo de corte / tipo de pescado / variedad utilizan para cada una de las comidas que me ha mencionado?.
 - o Para un desayuno normal en casa, ¿cuántas latas de conservas de pescado necesitan? ¿Cuántas personas comen de una lata?

Cena o lonche:

- ¿Consume conservas de pescado en la cena / lonche? ¿Qué tipo de preparaciones hacen ustedes con conservas de pescado para la cena / lonche?
 - o ¿Cuánto rato se demora en preparar los alimentos con las conservas de pescado?
 - o ¿Cómo suelen acompañar a las conservas de pescado?
 - o ¿Qué tipo de corte / tipo de pescado / variedad utilizan para cada una de las comidas que me ha mencionado?
 - o Para una cena / lonche normal en casa, ¿cuántas latas de conservas de pescado necesitan? ¿Cuántas personas comen de una lata?

Almuerzo:

- ¿Consume conservas de pescado en el almuerzo? ¿Qué tipo de preparaciones hacen ustedes con conservas de pescado para el almuerzo? ¿cuántas veces por semana?
 - o ¿Cuánto rato se demora en preparar los alimentos con las conservas de pescado? **INDAGAR POR BENEFICIOS Y PRACTICIDAD DE ESTE TIPO DE COMIDA.**
 - o ¿Cómo suelen acompañar a las conservas de pescado? **INDAGAR POR ACOMPAÑAMIENTOS EN EL ALMUERZO.**
 - o ¿Qué tipo de corte / tipo de pescado / variedad utilizan para cada una de las comidas que me ha mencionado? **INDAGAR CONSUMO DE GRATED PARA CROQUETAS, TROZOS MÁS GRANDES PARA PLATOS EN LOS QUE EL PESCADO SERÁ MÁS VISIBLE, ETC.**
 - o Para un almuerzo normal en casa, ¿cuántas latas de conservas de pescado necesitan? ¿Cuántas personas comen de una lata?

Durante esta fase, ir consultando por el consumo de Pescado fresco versus conservas de pescado:

- ¿Cuándo consumes conservas de pescado y cuándo pescado fresco? ¿Por qué? **PRACTICIDAD, PRESUPUESTO.**
 - o ¿Qué tan nutritivas son para ti las conservas de pescado?
 - o ¿Qué propiedades o nutrientes contienen las conservas de pescado?
 - o El venir envasadas, ¿les suma, les resta o les mantiene poder nutricional? ¿Por qué?
- Si tuviéramos que comparar las conservas de pescado vs. otras carnes:
 - o Conservas de pescado versus pollo
 - o Conservas de pescado versus pescado fresco
- ¿Cuál dirían que...? ¿Y por qué?
 - o ¿Es más nutritivo? ¿Por qué?
 - o ¿Es más fácil de preparar o práctica? ¿Por qué?
 - o ¿Es más versátil, con cuál se pueden preparar mayor variedad de platos? ¿Por qué?
 - o ¿Es más rica en términos de sabor? ¿Cuál es la que más gusta en la familia? ¿Por qué?
 - o ¿Es más cara? ¿Por qué? **COMPARAR PRECIOS.**

PREPARACIÓN DE LAS CONSERVAS DE PESCADO

Observar:

- ¿Qué ingredientes utiliza para preparar la conserva de pescado?
 - Cantidades de cada ingrediente utilizado; ¿sigue una receta? ¿Lo hace al ojo? Razones. Indagar ¿dónde aprendió a preparar esos platos?
 - Identificar qué criterios sigue para la selección de ingredientes:
- Identificar puntos claves en la preparación de las conservas de pescado. Razones.
 - Identificar qué ingredientes hacen especial al plato o si se debe al estilo de preparación. Razones.
- Uso de utensilios, formas de manipulación de la conserva, procesos previos a la preparación (p.e. si la lavan, la hierven, la desmenuzan, la dejan reposar un rato, la enfrían, la calientan, etc.)
- Posteriormente observar el almacenaje del producto sobrante (si es que sobrara).

PEDIRLE AL AMA DE CASA QUE PREPARE EL PLATO DE LA FORMA HABITUAL

- ¿Cuál es el procedimiento para preparar el plato?
- ¿Qué opina del producto? ¿Cuál es la primera impresión que le causa al abrirlo? ¿Encuentra claras diferencias entre las variedades y los cortes? Filete, trozo y grated?
- ¿Qué beneficios encuentra en este pescado? **INDAGAR ASPECTOS POSITIVOS / NEGATIVOS REFERENTES A: SABOR, OLOR, COLOR, CONSISTENCIA, APARIENCIA, FACILIDAD / PRACTICIDAD DE PREPARACIÓN, TIEMPO, COSTOS.**
 - ¿Y ese corte es el adecuado para la preparación que va a hacer?
- ¿Cuáles serían las características de una conserva de pescado ideal? (**INDAGAR POR LAS DIFERENTES CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER ESTA CONSERVA**)

Sabor	Aroma	Agregados	Color
Tipo de pescado	Tipo de corte	Consistencia	Tamaño de la lata

- ¿Qué tan probable sería que usted aumente su consumo de conservas de pescado a más días a la semana?
 - ¿Qué carnes podría reemplazar por el pescado en conserva de modo que aumente su consumo?
 - ¿Qué ocasiones serían las ideales para consumir más conservas de pescado?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de preparar algo con pescado en conserva?
 - En términos generales, ¿qué tan práctico le resulta preparar un plato con pescado de conserva? ¿Por qué?
- Si le preguntara cuáles son TODOS los usos que se le pueden dar al pescado en conserva, ¿qué me diría? **PROFUNDIZAR EN TODOS LOS USOS POSIBLES**

Anexo 8. Decisión de compra y atraktividad de producto

Fases del proceso de decisión de Compra	Análisis de atraktividad del producto (Aps)
	Aps= M D F C O \$ E
Fase 1: Reconocimiento del problema: Necesidad de alimentación del cliente final que conlleva al impulso de buscar alternativas de solución. Fase 2: Búsqueda de información: La categoría tiene un conjunto total alrededor de 28 marcas que se comercializan en Lima Metropolitana. Fase 3: Evaluación de alternativas: Creencias: “Si mis	(M) Marca: Atraktividad media. Compass posee un 79% de awareness, pero 13% la compra y solo 3% la prefiere. (D) Diseño: Atraktividad baja. El logo de los años 80's es más reconocido que el logo de los últimos cinco años. (F) Funcionalidad: Atraktividad alta. Practicidad, capacidad de conservación y almacenamiento, propias a la

hijos lo comen, lo compro”. Actitudes: Rechazo a la carne oscura, espinas y olor del pescado fresco. Fase 4: Decisión de compra: Plantea seguir el <i>Modelo No Compensatorio</i> de Kotler y Keller (2012), que discurre del atajo mental realizado por el cliente final para agilizar su decisión de compra. De esta manera se elige el <i>método de Heurística Lexicográfica</i>, que consiste en la elección de la marca según el atributo más importante percibido por el cliente final. Fase 5: Post Compra: En base a la <i>Teoría de Decisión Conductual</i> de Kotler y Keller (2012) se entiende que los clientes finales disminuyen la probabilidad de compra	categoría. (C) Contacto: Atractividad baja. Escasa implementación de estrategias de trade marketing en los puntos de venta. (O) Promociones: Atractividad baja. Escaso presupuesto de promoción y bonificación con productos poco atractivos que no aumentan las ventas. (P) Precio: Atractividad media. Compass ocupa el 5to lugar en aceptación de precio a pagar por parte del consumidor con S/. 4.30; mientras que el 1er lugar soporta un precio de S/5.1. (E) Esfuerzo: Atractividad baja. 20.62% de Cobertura en bodegas, mercados y panaderías de Lima Metropolitana.⁵
CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS: Compass presenta un bajo nivel de atractividad como producto en su categoría, de manera que no supera satisfactoriamente las fases de decisión de compra. Por lo tanto no despierta el interés en la ama de casa por buscar y comprar la marca en el punto de venta.	

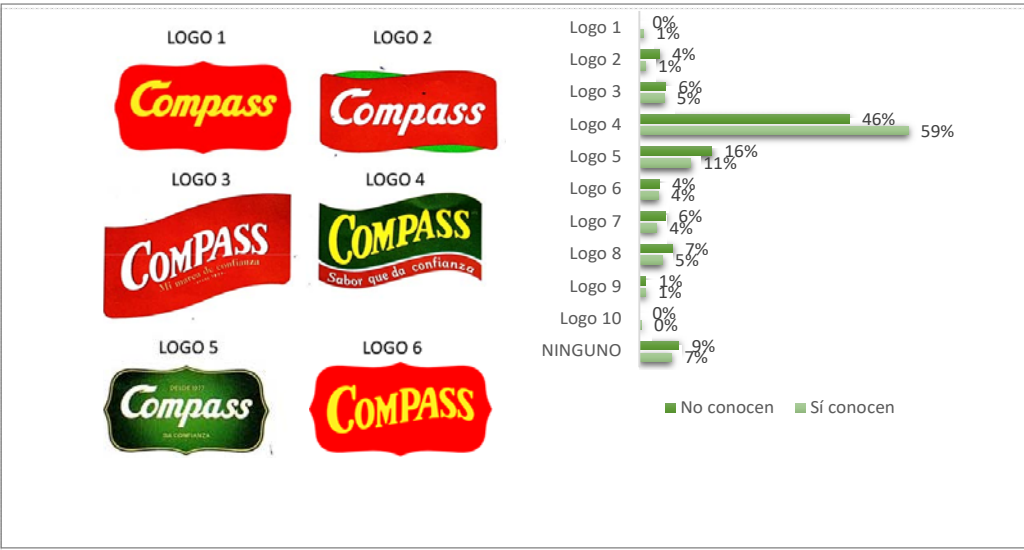
Anexo 9. *Share of wallet* – Conservas de pescado - Lima Metropolitana

LIMA				
COMPRA				
	Florida	Fanny	Compass	
COMPRA PRINCIPAL	Florida	100%	28%	12%
	Fanny	39%	100%	15%
	Compass	40%	10%	100%
	A1	31%	25%	3%
	Gloria	38%	42%	17%
	Campomar	41%	25%	9%
	Real	50%	13%	13%
	No recuerda	0%	0%	0%
	Otras	29%	7%	7%

Fuente: Market Win. Elaboración propia

⁵ Fuente: Informe de auditoría 2015 de CCR, por encargo de Yichang.

Anexo 10. Preferencia de logo de etiqueta



Fuente: Marketwin. Elaboración propia

Anexo 11. Atributos valorados de la categoría



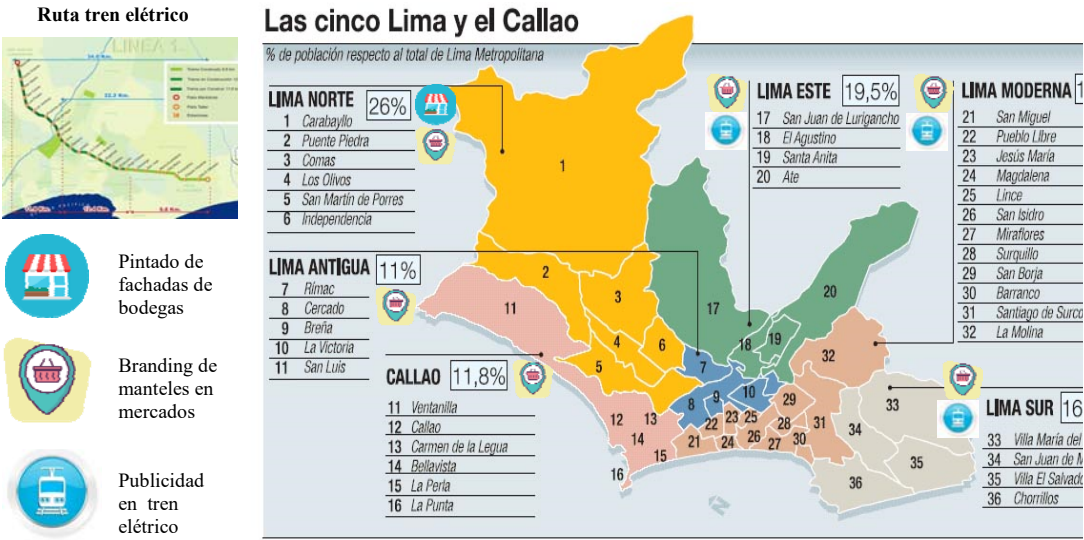
Fuente: Marketwin 2017. Elaboración propia

Anexo 12. Recetario Compass

Recetas en base a filete de atún y filete de caballa		
		
Chupe de pescado	Croquetas con avena – quinua	Ajiaco de pescado
		
Ají de pescado	Causa de camote	Tallarín Tuneado
Recetas en base a trozos de caballa		
		
Ensaladón	Bolichera Malarrabia	Escabeche
		
Ensalada Cocimar	Bolichera	Patacón pisao
Recetas en base a graded de atún		
		
Caiga rellena	Tortillón	Arroz a la Fífirifi

Fuente: Elaboración propia 2017

Anexo 13. Promoción en Lima Metropolitana



Fuente: Elaboración propia 2017

Anexo 14. Calendario de tácticas de marketing 2018

TACTICAS DE MARKETING	Nov'17	Dic'17	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Televisión/Produccion				S/. 231,000											S/. 231,000
Monocanal TV				S/. 332,508											S/. 332,508
Auspicio Prog 1 TV (primeitme)				S/. 70,000	S/. 70,000	S/. 70,000			S/. 70,000						S/. 280,000
Auspicio Prog 2 TV (Primetime)				S/. 50,000	S/. 50,000										S/. 100,000
Aupicio Prog 3 TV (Novelas)				S/. 30,000		S/. 30,000			S/. 30,000						S/. 90,000
Radio: Pauta rotativa				S/. 84,000											S/. 84,000
Auspicio 1 Radio					S/. 30,000	S/. 30,000									S/. 60,000
Auspicio 2 Radio								S/. 20,000	S/. 20,000						S/. 40,000
Metro				S/. 41,568	S/. 41,568	S/. 41,568									S/. 124,704
Metropolitano				S/. 90,000	S/. 90,000	S/. 90,000									S/. 270,000
Web				S/. 15,000											S/. 15,000
Pub. On line				S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 110,000
influencers				S/. 40,000			S/. 40,000				S/. 40,000			S/. 40,000	S/. 160,000
Facebook/Instagram				S/. 10,600	S/. 10,600	S/. 10,600	S/. 10,600	S/. 10,600	S/. 10,600	S/. 10,600	S/. 10,600	S/. 10,600	S/. 10,600	S/. 10,600	S/. 116,600
Video				S/. 20,000			S/. 20,000				S/. 20,000			S/. 20,000	S/. 80,000
Chef contenido				S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 55,000
Alquiler Producción (102 fachadas)				S/. 51,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 151,000
Viniles restaurantes (51 puestos)				S/. 45,300			S/. 30,200			S/. 30,200			S/. 30,200		S/. 135,900
Produccion Fotos (POP)				S/. 16,500											S/. 16,500
Cabeceras moderno (50 anual)				S/. 33,000	S/. 33,000		S/. 33,000					S/. 20,000			S/. 119,000
POP (variado)				S/. 70,000				S/. 50,000							S/. 120,000
Degustaciones (50 anual)				S/. 40,400	S/. 18,319		S/. 18,319					S/. 18,319			S/. 95,357
Concurso de Capilaridad /distribuidores			S/. 18,750					S/. 28,250							S/. 47,000
Sorteo Furgoneta															S/. -
POP	S/. 20,000						S/. 20,000								S/. 40,000
Personal impulso (5 mercados)	S/. 25,000	S/. 25,000	S/. 25,000												S/. 75,000
Furgonetas		S/. 30,000							S/.30,000						S/. 60,000
TOTAL MES	S/. 45,000	S/. 55,000	S/. 43,750	S/. 1,285,876	S/. 368,487	S/. 297,168	S/. 197,119	S/. 133,850	S/. 185,600	S/. 65,800	S/. 95,600	S/. 73,919	S/. 65,800	S/. 95,600	S/. 3,008,569

Fuente: Elaboración propia 2017

Notas biográficas

Vanessa Alcandré De La Torre Ugarte

Nació en Lima, el 24 de julio de 1982. Licenciada en Comunicación y Publicidad por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con un Diplomado en Marketing Relacional – CRM en la Escuela de Postgrado UPC y un Diplomado Internacional en Branding: Gestión y Arquitectura de Marcas en ESAN. Tiene más de doce años de experiencia en el mercado de servicios publicitarios (agencias y medios de comunicación) como también en el área de marketing de empresas de rubros de servicios y consumo masivo. Actualmente, desempeña el cargo de jefa de marketing en la comercializadora e importadora Yichang.

Augusto Rafael Hidalgo Cárdenas

Nació en Trujillo, el 15 de marzo de 1982. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Piura. Cuenta con más de diez años de experiencia en gestión comercial dentro del sector privado y tres años de experiencia en comunicación corporativa, en el sector público. Actualmente, trabaja en la subgerencia de imagen corporativa del Banco de La Nación.

Raul Oswaldo Noli Chávez

Nació en Lima, el 11 de noviembre de 1972. Licenciado en Economía por la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con veinte años de experiencia en *retail*. Ha gestionado marcas americanas y europeas reconocidas internacionalmente como Speedo, Crocs, Lacoste, entre otras. Actualmente, es asesor independiente y docente del Instituto de Emprendedores – Usil.