



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE UNA  
LÍNEA DE POLLO ORGÁNICO *FREE RANGE* DE LA EMPRESA  
JRC INDUSTRIAS ALIMENTARIAS S.A.C.”**

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

**Presentado por**

**Sr. Kenny Ronald Hernández Ochoa  
Srta. Andrea Carolina Rivas Velarde  
Sr. José Daniel Somocurcio Domínguez**

**Asesor: Profesora Carla Pennano Villanueva**

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

**2020**

Dedicado a Dios, nuestras familias, amigos, profesores, asesora, y todos los que nos brindaron su tiempo, conocimiento, apoyo incondicional y, sobre todo, ánimo para culminar exitosamente la presente investigación.

## Resumen ejecutivo

La finalidad de la presente investigación es desarrollar un plan de marketing para la ampliación de línea de pollo orgánico *free range* para JRC Industrias Alimentarias S.A.C. con la finalidad de continuar con la visión de la empresa y desarrollar el mercado de productos saludables y orgánicos. Luego de realizar un análisis del entorno y de la industria, así como un análisis de la empresa, se evidencia la oportunidad de seguir invirtiendo en productos orgánicos y saludables para atender el nicho de mercado encontrado por la compañía a través de la marca Gallinas Libres, que hoy en día ofrece huevos de gallinas criadas en libertad. Es por ello, que se debe aprovechar la oportunidad de lanzar al mercado una nueva marca, Pollos Libres, con la finalidad de ofrecer un pollo orgánico criado en libertad, alimentado con maíz y granos andinos no modificados genéticamente, libre de hormonas y antibióticos.

El trabajo se ha desarrollado según las pautas de investigación exploratoria (fuentes secundarias, observación, entrevistas a profundidad y *focus groups*) e investigación concluyente (encuestas), donde se descubrió que los aspectos más valorados por los jefes de familia eran consumir un producto orgánico que genere una mejora en la salud y que contrarreste enfermedades a futuro, así como un alimento libre de hormonas y antibióticos. Cabe resaltar, además, que el 65% de los encuestados indicaban una predisposición favorable para comprar pollo orgánico de Pollos Libres, el 70% no recordaba una marca específica; y el 68% que consume pollo orgánico está dispuesto a probar una nueva marca. El proyecto propone la implementación de campañas publicitarias que informen sobre los beneficios del pollo orgánico criado en libertad y que logre posicionar a la marca dentro del segmento.

Luego de realizado el análisis de demanda y las proyecciones de ventas para un periodo de 10 años, se ha evaluado a esta nueva línea de negocio de manera independiente, haciendo una revisión bastante ácida de sus indicadores financieros, los que demuestran que tendrá una utilidad neta positiva a partir del año 3, al igual que un flujo de caja positivo a partir de dicho año. Por otro lado, el retorno sobre la inversión será positivo desde el año 4, lo cual confirma que es un negocio sostenible en el tiempo, pero solo para aquellas empresas que se encuentren en el sector o afines, dados los niveles de inversión y espera asociados.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	vii
<b>Índice de gráficos</b> .....	viii
<b>Índice de anexos</b> .....	ix
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	iii
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo II. Análisis situacional</b> .....	3
1. Análisis PESTEL – Análisis del macroentorno .....	3
1.1 Factor político .....	3
1.2 Factor económico.....	4
1.3 Factor social.....	5
1.4 Factor tecnológico.....	6
1.5 Factor ecológico.....	7
1.6 Factor legal.....	8
2. Análisis del microambiente externo.....	9
2.1 Proveedores.....	11
2.2 Competidores .....	11
2.3 Productos sustitutos .....	12
2.4 Análisis de los clientes.....	12
3. Análisis del ambiente interno.....	13
4. Misión y visión .....	14
5. Valores .....	15
<b>Capítulo III. Investigación de mercados</b> .....	16
1. Objetivos.....	16
2. Hipótesis .....	17
3. Metodología.....	17
3.1 Investigación exploratoria.....	18
3.1.1 Entrevistas a profundidad con expertos .....	18
3.1.2 <i>Focus group</i> .....	19
3.1.3 Observación .....	21

3.2 Investigación concluyente.....	21
3.2.1 Encuesta.....	21
4. Decisiones estratégicas .....	26
<b>Capítulo IV. Planeación estratégica .....</b>	<b>28</b>
1. Objetivos de marketing.....	28
2. Estrategia genérica.....	28
3. Estrategia de crecimiento.....	28
4. Ventaja competitiva .....	29
5. Estrategias de segmentación .....	30
5.1 Geográfica.....	30
5.2 Demográfica.....	31
5.3 Psicográfica.....	31
5.4 Por comportamiento.....	32
5.5 Según usuario y uso: usuario real y variables relativas al uso .....	32
6. Estrategia de posicionamiento .....	33
6.1 Identificación y análisis de la competencia.....	34
6.2 Propuesta de valor.....	34
6.3 Branding emocional.....	35
7. Estrategias de marca .....	35
7.1 Arquitectura de marca.....	35
7.2 Imagen de marca.....	36
7.3 Juicios de marca.....	36
7.4 Sentimientos de marca – <i>Brand ladder</i> .....	36
8. Estrategia de cliente .....	37
<b>Capítulo V. Tácticas de marketing.....</b>	<b>38</b>
1. Estrategia de producto .....	38
1.1 Empaquetado .....	39
2. Estrategia de precio.....	41
2.1 Valor dado por los clientes .....	43
3. Estrategia de plaza .....	45
3.1 Canales de marketing.....	45
3.2 Niveles de canal .....	45
3.3 Diseño del canal.....	45

4. Estrategia de promoción .....	46
4.1 Plan de estrategia <i>on line</i> .....	47
4.1.1 Página web.....	47
4.1.2 Redes sociales .....	47
4.1.3 Google Adwords .....	48
4.2 Plan de estrategia <i>off line</i> .....	48
4.2.1 Impulso de venta.....	48
4.2.2 Degustación de producto .....	49
4.2.3 Decoración con material Point on Purchase (POP) .....	49
4.3 Estrategias de distribución .....	50
<b>Capítulo VI. Implementación y control</b> .....	51
1. Proyección de ventas .....	51
2. Proyección de inversión para crianza .....	55
3. Presupuesto de gastos .....	57
4. Flujo de caja económico .....	58
5. Estado de ganancias y pérdidas.....	60
6. Plan de contingencia .....	60
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	62
1. Conclusiones.....	62
2. Recomendaciones .....	63
<b>Bibliografía</b> .....	65
<b>Anexos</b> .....	69
<b>Notas biográficas</b> .....	80

## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del factor político.....	3
Tabla 2.	Análisis del factor económico .....	4
Tabla 3.	Análisis del factor social .....	5
Tabla 4.	Análisis del factor tecnológico .....	6
Tabla 5.	Análisis del factor ecológico .....	7
Tabla 6.	Análisis del factor legal .....	8
Tabla 7.	Proveedores clave .....	11
Tabla 8.	Competidores.....	12
Tabla 9.	Análisis FODA .....	13
Tabla 10.	Objetivos de la investigación de mercados.....	16
Tabla 11.	Hallazgos de las entrevistas a expertos.....	18
Tabla 12.	Hallazgos del <i>focus group</i> . Edades 25 a 55 años.....	20
Tabla 13.	Hallazgos del <i>focus group</i> . Edades 25 a 55 años.....	20
Tabla 14.	Hallazgos del <i>focus group</i> . Edades 25 a 55 años.....	20
Tabla 15.	Hallazgos de la observación .....	21
Tabla 16.	Objetivos de marketing.....	28
Tabla 17.	Población por zonas en Lima Metropolitana .....	30
Tabla 18.	Proporción de población por NSE.....	31
Tabla 19.	Competidores y puntos de venta.....	34
Tabla 20.	<i>Brand ladder</i> de Pollos Libres.....	36
Tabla 21.	Precios de presentaciones .....	44
Tabla 22.	Proyección de ventas por kilo, con y sin publicidad .....	53
Tabla 23.	Total de venta por kilos con publicidad y porcentaje de venta anual .....	54
Tabla 24.	Total de ventas por kilos y porcentaje de venta anual .....	55
Tabla 25.	Proyección de ventas por kilos, con y sin publicidad.....	55
Tabla 26.	Proyección de inversión en función de las ventas. ....	56
Tabla 27.	Presupuesto de gastos (en Soles).....	58
Tabla 28.	Estado de flujo de efectivo del 2020 al 2029 (en Soles) .....	59
Tabla 29.	Estado de ganancias y pérdidas, del 2020 al 2040 (en Soles) .....	60
Tabla 30.	Análisis ROI ventas con activaciones en tienda, del 2021 al 2025 (en Soles) 60	

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Análisis del microambiente externo .....	10
Gráfico 2.	Preferencias de fuente proteica.....	22
Gráfico 3.	Recordación de marcas de pollo orgánico/ecológico .....	22
Gráfico 4.	Porcentaje de encuestados que ha consumido alguna vez pollo orgánico.....	23
Gráfico 5.	Frecuencia de compra de pollo orgánico.....	23
Gráfico 6.	Preferencia de canales de venta para la compra de pollo orgánico .....	24
Gráfico 7.	Ticket promedio de compra de pollo orgánico.....	24
Gráfico 8.	Preferencia tipos de corte de pollo orgánico .....	25
Gráfico 9.	Disposición de compra de pollo orgánico .....	25
Gráfico 10.	Motivaciones de compra de pollo orgánico.....	26
Gráfico 11.	Marcas de la empresa .....	36
Gráfico 12.	Niveles del producto de Pollos Libres.....	38
Gráfico 13.	Preferencia de cortes de pollo.....	39
Gráfico 14.	Etiqueta.....	40
Gráfico 15.	Empaque.....	40
Gráfico 16.	<i>Brand ladder</i> - pollo entero .....	41
Gráfico 17.	<i>Brand ladder</i> - pierna y encuentro.....	42
Gráfico 18.	<i>Brand ladder</i> - pechuga.....	42
Gráfico 19.	Los compradores según el valor/precio.....	43
Gráfico 20.	The pocket Price Waterfall.....	44
Gráfico 21.	Niveles de marketing para bienes de consumo de Pollos Libres.....	45
Gráfico 22.	Lugares de preferencia para comprar pollo orgánico .....	46
Gráfico 23.	Hogares de NSE A y B de 26 a 55 años de edad.....	52

## Índice de anexos

Anexo 1.	Canvas del modelo de negocio .....	70
Anexo 2.	Entrevistas a profundidad .....	71
Anexo 3.	Guía para <i>focus group</i> .....	73
Anexo 4.	Resultados de encuesta .....	76

## Capítulo I. Introducción

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), una nueva pandemia se está presentando en el mundo. Es la pandemia del sobrepeso, que afecta en el mundo a 1.000 millones de personas, una quinta parte de los cuales son niños, y el de la obesidad, que ya alcanza a casi 500 millones. (Ministerio de Salud [MINSAL] 2012). Según el Director Regional del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), en América Latina y el Caribe, niños y niñas consumen muy poca comida saludable y demasiada comida procesada. «Casi 1 de cada 5 niños y niñas menores de 5 años están desnutridos o tiene sobrepeso, lo que les impide crecer bien. Es una tarea de todos que la comida saludable esté disponible y sea asequible para todas las familias, especialmente las más vulnerables» (Organización Panamericana de la Salud [OPS] 2019).

Brasil, Chile, Ecuador, México, Perú, entre otros, han mejorado la regulación sobre publicidad de alimentos, y al menos 13 países de la región han adoptado medidas fiscales y de carácter social que buscan favorecer una alimentación adecuada. Según Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional 2019, los programas de protección social, alimentación escolar, los sistemas públicos de abastecimiento y comercialización de alimentos, y las políticas que promueven la inocuidad y calidad de los alimentos son fundamentales para mejorar la nutrición (OPS 2019).

Así mismo, existe una mayor preocupación por la salud y con ello, el consumo de productos orgánicos aparece como una opción más inteligente. En el Perú, según el grupo de productores Ecológica Perú, el consumo de estos productos ha incrementado en 70% y la tendencia es que siga creciendo, lo que se puede ver tanto en el crecimiento de las bioferias como las tiendas especializadas. Este impacto también se aprecia en los productores, quienes se están preocupando por evitar los pesticidas y fertilizantes artificiales en sus cosechas (Soto 2015).

Dado este entorno en el que se encuentra la sociedad peruana, JRC Industrias Alimentarias S.A.C. busca especializarse en la crianza en libertad (*free range*), la cual se enfoca en darle una mejor calidad de vida al animal, brindarle mayores espacios para su crecimiento, y evitar el uso de antibióticos y hormonas que son perjudiciales para el ave y que son trasladados al consumidor a través de los huevos y carne. Por ello, en el año 2017 se lanzó la marca Gallinas Libres la cual comercializa huevos de gallinas criadas en libertad (*free range*), buscando ser la solución para aquellas personas que tienen la responsabilidad de alimentar a su familia y/o seres queridos y tienen la preocupación de hacerlo de la mejor manera posible a fin de mantenerlos con salud.

Para seguir cumpliendo con la visión de la empresa y con la finalidad de cumplir la estrategia de crecimiento, se optó por realizar una evaluación del entorno, de la industria y un sondeo de mercados para lanzar al mercado un nuevo producto bajo la marca Pollos Libres, que busca comercializar pollos orgánicos criados en libertad (*free range*). La propuesta de valor que se ofrece es poner al alcance del consumidor que busca comida saludable, un pollo orgánico *free range*, el cual se diferencia del pollo convencional en tres puntos primarios:

- Es criado en libertad.
- Está libre de hormonas y antibióticos.
- Es alimentado con granos orgánicos no genéticamente modificados (GMO) como el maíz y granos andinos, tales como quinua, kiwicha y cañihua.

Las necesidades por satisfacer, desde el lado de los clientes potenciales, giran en torno a darles tranquilidad a las personas con alto nivel de preocupación por asegurar niveles óptimos de comida saludable para su familia y que no confían en lo que se encuentra normalmente en el mercado de alimentos. Desde el lado del público en general, Pollos Libres será responsable de informar y educar sobre la importancia y los beneficios que conlleva este tipo de alimentación para el organismo.

Los canales de venta en donde la marca busca posicionarse y ofrecer su propuesta de valor, dada la naturaleza especializada y un público objetivo muy específico, es el canal *retail* de autoservicios y tiendas especializadas.

Finalmente, el desarrollo de Pollos Libres busca complementar y fortalecer una propuesta de valor de la empresa JRC Industrias Alimentarias S.A.C., la cual comercializa huevos con la marca Gallinas Libres, y ya tiene presencia en los canales *retail*, tiendas especializadas y restaurantes.

## Capítulo II. Análisis situacional

### 1. Análisis PESTEL – Análisis del macroentorno

Se presenta el análisis del macroentorno para identificar las oportunidades y amenazas del mercado mediante los siguientes factores:

#### 1.1 Factor político

Tabla 1. Análisis del factor político

COMENTARIO	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Ministerio de salud (MINSA) fomentará la alimentación saludable entre la población. El MINSA, por medio del Instituto Nacional de Salud (INS), ha elaborado las Guías alimentarias para la población peruana, cuyo objetivo es orientar e incentivar un consumo responsable para mejorar la salud y nutrición de los peruanos.	Diario Oficial El Peruano, 2019.	<b>Oportunidad:</b> Estas iniciativas ayudan a incorporar nuevos productos saludables en la mente del consumidor y permite que la tendencia de consumo de estos productos se incremente.	Observar qué tanto evoluciona la educación de la población sobre los productos orgánicos y saludables y si esto se traduce a un mayor consumo de dichos productos.
Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N°30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable.	MINSA, 2017.	<b>Oportunidad:</b> Impacto directo en los alimentos lo que podría ser perjudicial para la salud y genera una nueva ola de preocupación por lo saludable.	Aprovechar el auge de la alimentación saludable para introducir al mercado el producto.
«Perú: un rompecabezas político. El presidente de Perú disuelve al Congreso y el Congreso suspende al presidente: una crisis institucional que deja al país polarizado y falto de liderazgo».	Ramírez, 2019.	<b>Amenaza:</b> Inestabilidad política. La presidencia ejerce un liderazgo falto de solidez a causa de los resultados relevantes, y gira monotemáticamente en torno a su confrontación con el Congreso. Esto conlleva a que las inversiones a largo plazo se reduzcan.	Revisar constantemente cómo va variando la credibilidad de la política peruana y cómo van desacelerándose las inversiones privadas a largo plazo.

Fuente: Diario Oficial El Peruano, 2019, MINSA, 2017, Ramírez, 2019.

Elaboración: Propia, 2020.

Como conclusión del factor político se puede afirmar que el Estado Peruano viene trabajando diferentes proyectos de ley para fomentar en mayor medida un cambio en los hábitos alimenticios en la sociedad y, a la vez, fomentan diferentes programas de prevención para que la preocupación por los temas de salud se incremente, a través del Ministerio de Salud y la puesta en marcha de la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable. Por otro lado, se debe tener en cuenta las nuevas elecciones del 2020 y cómo esto puede acelerar o desacelerar las inversiones privadas en el país.

## 1.2 Factor económico

**Tabla 2. Análisis del factor económico**

COMENTARIO	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Política fiscal del Perú, una de las mejores de América Latina. Crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI), crecimiento de los ingresos y, por ende, mayor consumo de estos productos.	De la Vega, 2017.	<b>Oportunidad:</b> El país sigue incrementando el PBI y se espera que para en el año 2020 este será de 4%.	Observar variaciones de los ingresos per cápita, y revisar disponibilidad de ingresos que serán gastados en alimentación saludable.
El consumo de los productos orgánicos en el Perú se incrementó en 70% en los últimos 10 años y por ello, las tiendas especializadas, bioferias, entre otros, han aumentado. El número de productores ecológicos se ha incrementado de 10.0000 a 55.000 en diez años y hoy en día, el mercado orgánico factura US\$ 6 millones al año.	Soto, 2015.	<b>Oportunidad:</b> El consumo de los productos orgánicos en el Perú se incrementó en 70% y con ello, aumentó la cantidad de tiendas especializadas. Hay un mayor número de proveedores orgánicos.	Observar el incremento en el consumo de productos orgánicos. Observar el comportamiento del consumidor frente a los productos orgánicos. Profundizar en el conocimiento de los proveedores orgánicos.
En los centros de distribución el precio del pollo alza vuelo y crece 25,9% en lo que va del mes. Al 15 de mayo, el precio promedio del pollo al por mayor en Lima Metropolitana llegó a los S/ 5,09 por kilogramo; el del año pasado fue S/ 4,04.	Redacción Gestión, 2017.	<b>Amenaza:</b> El precio del pollo está aumentando, lo que podría significar una migración a otro tipo de carne. <b>Oportunidad:</b> El precio del maíz se ha reducido a US\$ 190 por tonelada.	Observar el comportamiento del precio del pollo y del maíz para la toma de decisiones.
En el Perú, el consumo per cápita de pollo es de 17.400 gr o 1.500 gr al mes. El consumo per cápita de pollo varía de acuerdo con el ámbito geográfico. El área urbana consume 21 kg mientras que la zona rural consume 16.100 gr.	Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012.	<b>Oportunidad:</b> La carne de pollo es la más consumida por el consumidor peruano y se debe aprovechar en penetrar el mercado con un nuevo producto orgánico criado en libertad. Se debe educar al consumidor sobre la crianza en libertad.	Aprovechar el consumo en alimentación y promover el consumo de pollo orgánico <i>free range</i> .

Fuente: De la Vega, 2017; Soto, 2015; Redacción Gestión, 2017; Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012.

Elaboración: Propia, 2020.

Como conclusión del factor económico se puede indicar que hay mayor disposición de dinero por parte de la población debido -en parte- a la favorable política fiscal del Estado peruano, que permite que un mayor número de personas pueda acceder a otro tipo de alimentos que vayan de la mano con la creciente preocupación por el cuidado de la salud, siendo los alimentos orgánicos los que mostraron un mayor crecimiento en los últimos años. Por otro lado, se mantiene la tendencia creciente del consumo de pollo como proteína preferida por los peruanos.

### 1.3 Factor social

**Tabla 3. Análisis del factor social**

COMENTARIO	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
«Lima Orgánica: El mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público». Hoy en día, el 78% de peruanos mira alternativas orgánicas entre sus alimentos, ocupando uno de los niveles más altos niveles de la región.	Redacción Gestión, 2017.	<b>Oportunidad:</b> El mercado de comida saludable viene evolucionando y con ello, el interés y consumo de productos orgánicos.	Aprovechar las tendencias del consumo saludable para introducir el pollo orgánico peruano <i>free range</i> en el mercado.
Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable. Los consumidores saludables «[...] son aquellos que están cada vez más conscientes de lo que ellos mismos y sus familias comen. Son los que tratan de encontrar un balance en la alimentación, procuran que esta sea más sana y son más cuidadosos con lo que adquieren, leyendo las etiquetas».	Kantar, 2019.	<b>Oportunidad:</b> Las personas son más conscientes de lo que ellos mismos y sus familias comen, por lo que cuentan con una alimentación más sana y se percatan de lo que indican las etiquetas.	Aprovechar las tendencias de consumidores saludables para introducir el pollo ecológico <i>free range</i> en el mercado.
El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica. Perú es el segundo país con más seguidores de comidas bajas en grasas, azúcares y carbohidratos; sin embargo, consideran que no se cuenta con una oferta variada de productos que se ajusten a sus preferencias.	FMCG & Retail, 2016.	<b>Oportunidad:</b> Preocupación por la salud ha aumentado el consumo en productos bajos en grasas, azúcares y carbohidratos. Los consumidores valoran los productos orgánicos y que aporten a la salud.	Aprovechar las tendencias del consumo saludable para introducir el pollo orgánico peruano <i>free range</i> en el mercado.
«Repite Perú como mayor consumidor de pollo en Latinoamérica».	Industria Avícola, 2019.	<b>Oportunidad:</b> Perú es uno de los países con mayor consumo de proteína de pollo, lo cual se puede aprovechar e informar las bondades del producto que ofreceremos.	Aprovechar que el pollo es el principal producto cárnico más consumido a nivel nacional para poder crear una extensión de línea mediante el pollo orgánico <i>free range</i> .
INEI: aumenta el número de peruanos con sobrepeso y obesidad	Redacción EC, 2019.	<b>Oportunidad:</b> Existe una mayor conciencia de la salud y de los productos saludables para contrarrestar estas enfermedades.	Comunicar los beneficios del pollo orgánico criado en libertad y cómo estos afectan positivamente a la salud mediante una buena y sana alimentación.

Fuente: Redacción Gestión, 2017; Kantar, 2019; FMCG & Retail, 2016; Industria Avícola, 2019; Redacción EC, 2019; Carrión, 2016; Portal Turismo, 2019.

Elaboración: Propia, 2020.

**Tabla 3. Análisis del factor social** (continúa de la página anterior)

COMENTARIO	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Veganismo en defensa de los animales.	Carrión, 2016.	<b>Amenaza:</b> Si esta tendencia sigue en crecimiento, el consumo de proteína animal se vería afectada y puede llegar a ser poco rentable en largo plazo.	Revisar periódicamente estas cifras para ver el crecimiento del veganismo dentro del país.
En 80% creció demanda de comida vegetariana vía <i>delivery on line</i> en un año.	Portal Turismo, 2019.	<b>Amenaza:</b> Si esta tendencia sigue en crecimiento, el consumo de proteína animal se vería afectado y puede llegar a ser poco rentable a largo plazo.	Revisar periódicamente las cifras de consumo de productos veganos.

Fuente: Redacción Gestión, 2017; Kantar, 2019; FMCG & Retail, 2016; Industria Avícola, 2019; Redacción EC, 2019; Carrión, 2016; Portal Turismo, 2019.  
Elaboración: Propia, 2020.

Como conclusiones del factor social se puede decir que hay mayor conciencia por una alimentación saludable en los peruanos; el crecimiento del consumo del pollo, sumado al incremento de los niveles de obesidad y sobrepeso en el Perú, al igual que las crecientes tendencias mundiales por preferir comida saludable, representan grandes oportunidades para el desarrollo de productos orgánicos, cuyo crecimiento se viene dando de manera sostenida en el tiempo. Sin embargo, está incrementándose el número de personas veganas o vegetarianas en el país; si bien la actual propuesta no es una opción para ellos, la comunicación sobre la crianza en libertad y el buen trato al animal puede hacer que estas personas conozcan a la empresa y puedan aceptar a Pollos Libres.

#### 1.4 Factor tecnológico

**Tabla 4. Análisis del factor tecnológico**

COMENTARIO	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Inversión en tecnología es clave para mejorar la industria avícola en el Perú.	Inforegion.pe, 2015.	<b>Oportunidad:</b> Automatización de proceso de crianza trae beneficios en ahorro de espacios, optimiza tiempos de alimentación de pollos, y reduce desperdicios.	Aprovechar la oportunidad de contar con los galpones para automatizar el proceso de crianza y así aprovechar al máximo el espacio.

Fuente: Inforegion.pe, 2015; Actualidad Avipecuaria, 2018.  
Elaboración: Propia, 2020.

**Tabla 4. Análisis del factor tecnológico** (continúa de la página anterior)

COMENTARIO	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
El uso de las nuevas tecnologías permitirá la recopilación de datos necesarios para usos comerciales y veterinarios.	Actualidad Avipecuaria, 2018.	<b>Oportunidad:</b> Nuevas tecnologías ayudarán a optimizar la crianza de aves con diversos beneficios, pero su ingreso aún tiene barreras de costo altas. <b>Amenaza:</b> altos costos en que se podría incurrir para implementar dicha tecnología.	Identificar las nuevas tecnologías que puedan aportar en la crianza de aves y evaluar los costos que implican para decidir su implementación o no.

Fuente: Inforegion.pe, 2015; Actualidad Avipecuaria, 2018.

Elaboración: Propia, 2020.

Como conclusiones del factor tecnológico se puede afirmar que los cambios climáticos a nivel mundial, así como la evolución de los estilos de vida de las personas, han obligado a que las empresas dedicadas a la crianza de aves adopten cambios que les permitan responder a los mismos de manera satisfactoria. Sumado a ello, los beneficios directos por la implementación de tecnología en la crianza se traducen en eficiencia en costos, lo que tiene un impacto directo en el nivel de competitividad de la categoría.

### 1.5 Factor ecológico

**Tabla 5. Análisis del factor ecológico**

COMENTARIO	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Ley N°30884, Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables.	Congreso de la República, 2019.	<b>Amenaza:</b> Si no se encuentra un empaque biodegradable, se utilizará plástico o Tecnopor.	Aprovechar en diferenciar el producto al no utilizar plástico para ofrecerlo en los supermercados.
Las municipalidades distritales son responsables por la prestación de los servicios de recolección y transporte de los residuos sólidos y de la limpieza de vías, espacios y monumentos públicos en su jurisdicción.	Banco Mundial Perú, 2006.	<b>Oportunidad:</b> Al ser un producto que se convierte en un residuo orgánico puede tratarse para que sirva como abono.	Aprovechar esta oportunidad para posicionar al producto como uno que no daña al medio ambiente.

Fuente: Congreso de la República, 2019; Banco Mundial Perú, 2006.

Elaboración: Propia, 2020.

Como conclusiones del factor ecológico se puede decir que la dación de la ley del uso del plástico será una amenaza para Pollos Libres, pues aún no existe un empaque que proteja el producto de la misma forma que el empaque al vacío que implica el uso de plástico. Finalmente, al ser un producto que se convierte en un residuo orgánico puede tratarse para que sirva como abono.

## 1.6 Factor legal

**Tabla 6. Análisis del factor legal**

COMENTARIO	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Decreto Legislativo N°1304, Decreto legislativo que aprueba la ley de etiquetado y verificación de los reglamentos técnicos de los productos industriales manufacturados. Con esta ley se establece, de manera obligatoria, el etiquetado para los productos industriales manufacturados, para uso o consumo final, que sean comercializados en el territorio nacional, a fin de salvaguardar el derecho a la información de los usuarios y consumidores.	Presidencia de la República, 2016.	<b>Oportunidad:</b> A través de estos etiquetados se podrá identificar que, efectivamente, se ofrecen productos orgánicos y se puede educar sobre la crianza <i>free range</i> .	Brindar información de los beneficios de este producto versus los competidores.

Fuente: Presidencia de la República, 2016.

Elaboración: Propia, 2020.

Como conclusiones del factor legal se puede afirmar que la puesta en vigencia de la ley del empaque dará a conocer en detalle la composición de los productos y será beneficiosa de manera directa para los productos orgánicos porque ayudará fomentando su consumo. Esta es una oportunidad para comunicar al cliente -a través del empaque- que el producto no es perjudicial para la salud; por el contrario, es un producto orgánico que incluye la crianza en libertad del animal y está libre de hormonas.

Después del análisis del macroambiente externo se llega a la conclusión que hay diferentes oportunidades en los factores sociales, económicos y ecológicos. Como se menciona en el aspecto social, las oportunidades se encuentran en la mayor conciencia que tienen los peruanos de la importancia de una alimentación saludable y el crecimiento del consumo del pollo, sumado al incremento de los niveles de obesidad y sobrepeso en el Perú, lo que ha motivado las crecientes tendencias mundiales por preferir comida saludable. En el aspecto económico, las oportunidades se centran en la mayor disposición de dinero de la población, lo que permite que un mayor número de personas pueda acceder a otro tipo de alimentos que vayan de la mano con la creciente preocupación por el cuidado de la salud, siendo los alimentos orgánicos los que mostraron un mayor crecimiento en los últimos años. Y por el lado ecológico, al ser un producto orgánico, los residuos del pollo pueden ser utilizados como abono para no contaminar el medio ambiente.

El marco legal para este proyecto representa tanto una amenaza como una oportunidad: la amenaza se concretará en diez años, cuando se permita el ingreso de productos genéticamente modificados, y que pueden ofrecerse a un precio menor que un producto completamente orgánico y ambientalmente amigable. Los factores tecnológicos y ecológicos deben tenerse en cuenta para tomar decisiones sobre el cumplimiento sobre la propuesta de valor que se desea ofrecer.

Se buscará minimizar las amenazas en la medida de lo posible, para ello se realizarán diferentes acciones. Por ejemplo, si el número de veganos o vegetarianos se incrementa la estrategia de comunicación sobre la crianza *free range* debe calar en ellos para tenerlos como aliados y no como enemigos. En cuanto al empaque, hasta que no se cuente con un proveedor que permita la debida preservación del producto, se utilizará lo mejor que tiene el mercado para la preservación de la carne del pollo.

## **2. Análisis del microambiente externo**

El análisis del microentorno externo se realizará utilizando la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter (2008) (ver gráfico 1).

Como conclusiones del microentorno externo se puede afirmar que las barreras de entrada son altas y actualmente no existe una empresa peruana posicionada en el mercado de pollo orgánico *free range*, por lo que la industria es bastante atractiva. Esto se debe, principalmente, al reducido número de competidores directos y posicionados, y a la demanda insatisfecha por parte de los compradores. Sin embargo, existe un limitado número de proveedores especializados y una reducida oferta laboral con experiencia y conocimiento en la crianza de pollo con los estándares requeridos por certificadoras internacionales de productos orgánicos y *free range*.

## Gráfico 1. Análisis del microambiente externo

### Barreras a la entrada

Intensidad: **Alta**

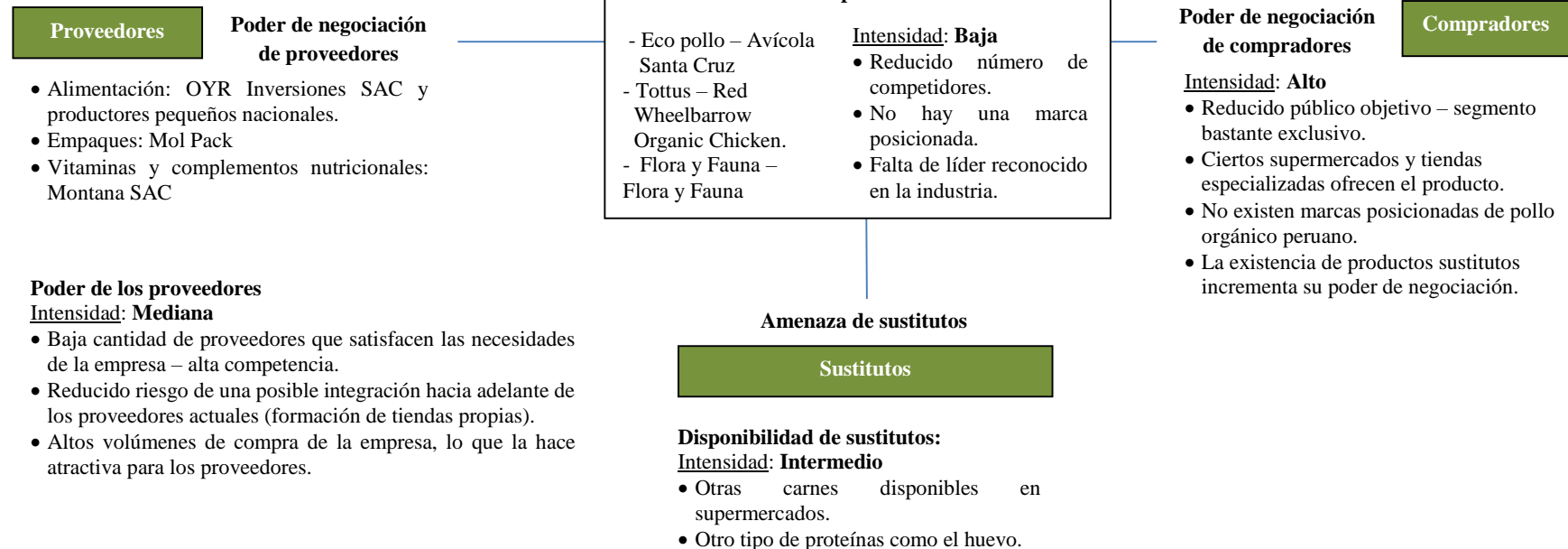
- Alto capital inicial y altos activos fijos necesarios para ingresar a la industria.
- No se cuenta con una empresa posicionada en el mercado de pollo orgánico *free range*.
- Alto grado de conocimiento y especialización de crianza de las aves.
- Bajo acceso a terrenos para colocar galpones de crianza libre.
- Regular cantidad de proveedores tanto locales como internacionales a precios competitivos y con productos variados.

### Nuevos ingresantes

### Barreras a la salida

Intensidad: **Baja**

- Moderado capital comprometido y moderado monto de activos fijos.
- Bajos niveles de inventario debido a la alta rotación de los productos (mensual) según su demanda.
- Inventarios fácilmente revendibles.



Fuente: Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2020.

## 2.1 Proveedores

Los principales proveedores de este negocio son los relacionados a la alimentación ya que son críticos para implementar la propuesta de valor de un pollo orgánico y ecológico. Sin embargo, aún la cantidad de aves de la empresa no tiene un volumen significativo para los actuales proveedores de estos insumos, por lo que se recomienda buscar otros proveedores que permitan contar con un respaldo en caso de cualquier emergencia o cese de actividad comercial.

A continuación, se presenta la tabla 7 donde se menciona a los principales proveedores, el poder de negociación de cada uno, y si estos son claves o no para el negocio.

**Tabla 7. Proveedores clave**

Proveedores clave	Poder de negociación	Tipo
Alimentación: OYR Inversiones SAC. (maíz, soya y granos andinos).	Alto	Clave
Vacunas: Promune.	Intermedio	Clave
Vitaminas y complementos nutricionales: Montana SAC.	Bajo	No clave
Etiquetas, stickers: Galacor SA.	Bajo	No clave

Fuente: Entrevistas a expertos realizadas por los autores de la presente investigación.  
Elaboración: Propia, 2020.

## 2.2 Competidores

Actualmente, la empresa enfrenta tres tipos de competidores: grandes, intermedios y pequeños. Los denominados grandes pertenecen a las cadenas de supermercados y tiendas especializadas que muchas veces importan y/o maquilan estos pollos y los exhiben con su propia marca; los intermedios, como la marca Ecocampo, se distribuyen en algunas tiendas saludables y restaurantes y, finalmente, están los pequeños productores con una muy limitada cantidad de aves cuya producción está destinada a pequeñas tiendas saludables y ferias distritales.

Este mercado está en desarrollo y crecimiento. Sin embargo, las barreras de entrada son altas, debido a:

- Un alto nivel de inversión, que comprende la construcción de galpones con mayor espacio que los convencionales, alimento orgánico, personal capacitado y certificaciones internacionales.
- Escasez de personal de producción capacitado para este tipo de crianza.
- Las certificaciones internacionales implican altos costos logísticos.

**Tabla 8. Competidores**

Competidores	Tipo	Canales de venta
Red Wheelbarrow Organic Chicken (marca blanca de Tottus)	Grandes	Retail supermercados
Flora y Fauna (Flora y Fauna)	Grandes	Tiendas especializadas
Ecocampo	Intermedio	Tiendas saludables y restaurantes
Pequeños productores	Pequeños	Tiendas saludables y ferias orgánicas

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Considerando a los competidores identificados se plantearán acciones en dos fases. En la primera fase, cuando el producto ingrese al mercado, se optará por una posición de retador, la cual consistirá en implementar estrategias de ataque lateral. Se realizará un plan de relaciones públicas, ya que es la principal debilidad de los actuales competidores, que contemplará acciones como comunicación en diversos medios sobre el tipo de crianza *free range*, los beneficios del pollo orgánico y la importancia de las certificaciones internacionales. Además, se tendrá presencia en conferencias y congresos sobre alimentación saludable, se patrocinará a *influencers* más importantes de este sector y se realizarán acciones *bellow the line* (BTL) en los puntos de venta para degustar y brindar información a los consumidores. En la segunda fase, después del segundo año, se tendrá una posición de líder y se aplicará una estrategia de defensa preventiva. Para ello se implementará el Key Account Management para mejorar las relaciones comerciales con las principales cadenas de supermercados y tiendas especializadas.

### 2.3 Productos sustitutos

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), el pollo es considerado un bien normal, lo que significa que a un mayor ingreso en la población se generará un mayor consumo de este producto. Como principales sustitutos se tienen otros tipos de carnes como la de pavo, res y pescado. Además, también se consideran otras fuentes proteicas como los cereales, verduras y legumbres. Actualmente, el pollo orgánico es el único producto cárnico dentro del segmento orgánico. Pollos Libres tendrá además el certificado *free range* otorgado por *Certified Humane* que avala su método de crianza y beneficios como libre de antibióticos y hormonas, lo cual lo convertirá en la opción con mejor valor nutricional y saludable. Estos factores harán que el producto sea la mejor opción con respecto a sus sustitutos.

### 2.4 Análisis de los clientes

En este mercado, los clientes tienen un poder de negociación alto. Los clientes de Pollos Libres son personas muy bien informadas y, por ende, exigentes con aspectos como la calidad y

presentación del producto. Tienen una alta fidelidad a la marca que les pueda ofrecer los beneficios que ellos esperan, principalmente salud y bienestar, y están dispuestos a pagar precios elevados. En su mayoría, son jefes de familia que buscan cuidar la salud de su familia a través de una alimentación sana y un estilo de vida saludable, realizan actividades como ir al gimnasio, correr o practicar algún deporte, y se encuentran en una constante búsqueda de información sobre las nuevas tendencias mundiales de alimentación saludables<sup>1</sup>.

### 3. Análisis del ambiente interno

Para estudiar el ambiente interno se realizó el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y del equipo; además, se consideraron las oportunidades y las amenazas obtenidas del análisis del macroentorno.

**Tabla 9. Análisis FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento y experiencia de la crianza <i>free range</i> .	Alta rotación en el personal de producción.
Contar con las certificaciones a nivel nacional e internacional (Certified Humane).	No se cuenta con un equipo senior en las áreas comerciales y administrativas.
Respaldo financiero de la empresa JRC y experiencia con la marca Gallinas Libres.	Bajo poder de negociación con los clientes como supermercados.
Ser pionero en la industria de crianza <i>free range</i> y tener acceso a distintos canales de venta: Hoteles, Restaurantes y Cafeterías (HORECA), canal moderno y tiendas especializadas.	No se cuenta con una estructura de distribución adecuada.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La tendencia por los productos saludables sigue en aumento y hoy en día el 78% de peruanos mira alternativas orgánicas entre sus alimentos, ocupando uno de los niveles más altos de la región.	Si existiera una crisis financiera, los consumidores migrarán a productos sustitutos más asequibles.
Las personas son más conscientes de lo que ellos mismos y sus familias comen, por lo que buscan una alimentación más sana y se percatan de lo que indican las etiquetas.	Importación de pollo orgánico por parte de supermercados.
La carne de pollo es la más consumida por el consumidor peruano y se debe aprovechar en penetrar el mercado con un nuevo producto orgánico criado en libertad. Se debe educar al consumidor sobre la crianza en libertad.	Que los competidores indirectos con gran presencia en el mercado local agreguen a su portafolio una nueva línea de productos orgánicos.
El mercado de comida saludable viene evolucionando y con ello, el interés y consumo de productos orgánicos.	Incremento de número de veganos y/o vegetarianos. Si esta tendencia sigue en crecimiento, el consumo de proteína animal se vería afectada y puede llegar a ser poco rentable a largo plazo

Fuente: Diario Oficial El Peruano, 2019; MINSA, 2017; Ramírez, 2019; De la Vega, 2017; Soto, 2015; Redacción Gestión, 2017; Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012; Redacción Gestión, 2017; Kantar, 2019; FMCG & Retail, 2016; Industria Avícola, 2019; Redacción EC, 2019; Carrión, 2016; Portal Turismo, 2019; Inforegion.pe, 2015; Actualidad Avípecuaria, 2018; Congreso de la República, 2019; Banco Mundial Perú, 2006; Presidencia de la República, 2016.  
Elaboración: Propia, 2020.

<sup>1</sup> Información obtenida de entrevista a expertos y a funcionarios de JRC Industrias Alimentarias S.A.C.

Como conclusión del análisis interno se puede afirmar que existen oportunidades que favorecen a la empresa JRC Industrias Alimentarias S.A.C. para invertir en Pollos Libres, las cuales se encuentran en el incremento del consumo de productos orgánicos; el pollo es la carne de mayor consumo en el país, y la actual tendencia de los consumidores de valorar la salud y optar por productos libres de insecticidas, pesticidas, etcétera.

También se identificaron ciertas amenazas como el incremento del número de veganos y vegetarianos en el país, y la existencia de competidores con gran presencia que empiezan a incluir productos orgánicos. La amenaza más fuerte es que, de existir una crisis financiera, los consumidores optarían por productos orgánicos menos costosos. Las amenazas mencionadas se pueden mitigar mediante una correcta estrategia de segmentación, posicionamiento y mix de marketing que podrán hacer de Pollos Libres la marca de preferencia de aquellas personas que se preocupan por la salud y que buscan consumir productos orgánicos y de calidad.

Por otro lado, la empresa tiene todo el *know how* de la crianza *free range* y cuenta con organizaciones que puedan certificar que el producto de Pollos Libres es orgánico y criado en libertad. Asimismo, se cuenta con el respaldo financiero de JRC Industrias Alimentarias S.A.C. que permite la inversión en esta línea de pollos orgánicos criados en libertad. Sin embargo, se tienen ciertas debilidades en la empresa como la alta rotación del personal, y la falta de un equipo senior en las áreas comerciales y administrativas; tampoco tiene una estructura de distribución adecuada, y finalmente, no se cuenta con gran poder de negociación con los supermercados. Las primeras tres debilidades se pueden contrarrestar con una estrategia de selección, capacitación y fidelización de recursos humanos, mientras que la negociación con los supermercados se podrá mejorar con el tiempo, cuando se verifique que los productos de Pollos Libres cuentan con una buena rotación y son aceptados por los clientes de los supermercados gracias a una correcta y adecuada estrategia de segmentación, posicionamiento, y mix de marketing.

#### **4. Misión y visión**

La misión propuesta por los autores de la presente investigación para JRC Industrias Alimentarias S.A.C. se define así: “Somos una empresa de industrias alimentarias que produce y comercializa productos orgánicos bajo la filosofía de crianza *free range* que busca mejorar la calidad de alimentación de los hogares peruanos”. Mientras que la visión propuesta es la siguiente: “ser la empresa líder en la comercialización de alimentos orgánicos y *free range* del país”.

La línea de Pollos Libres, al ofrecer un producto cárnico como es el pollo el cual tiene una certificación orgánica y *free range*, se encuentra alineado a la misión y visión de JRC Industrias Alimentarias S.A.C.

## 5. Valores

Los valores de Pollos Libres propuestos por los autores de la presente investigación se detallan a continuación:

- **“Compromiso.** Nuestra organización se originó con la convicción de estar comprometidos con el bienestar de los animales, las personas y el medio ambiente.
- **Integridad.** Trabajamos bajo una filosofía de congruencia en todo nivel, desde la comunicación, las acciones y objetivos de la empresa.
- **Honestidad.** Buscamos ser transparentes y honestos con nuestra labor de crianza *free range*, dando siempre a conocer a nuestros clientes la situación de los animales y respetando las normas de las certificaciones internacionales que nos avalan.
- **Profesionalismo.** Nuestro equipo de trabajo está comprometido y alineado con los principios éticos y morales profesionales”.

## Capítulo III. Investigación de mercado

### 1. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos de la investigación de mercados, tanto los generales como los específicos (ver tabla 10).

**Tabla 10. Objetivos de la investigación de mercados**

	Objetivos específicos	F.S	Fuentes primarias			
			Entrevistas	Focus group	Observación	Encuestas
1. Evaluar la idea de negocio	1.1 Evaluar la aceptación del pollo orgánico <i>free range</i> .		x	x		x
	1.2 Conocer y entender la cadena de valor del producto.		x		x	x
	1.3 Determinar viabilidad de la idea de negocio.		x	x		x
	1.4 Identificar factores más valiosos para los consumidores de la propuesta de valor.			x		x
	1.5 Identificar el precio.		x	x		x
	1.6 Aproximar la demanda potencial del producto.		x			x
	1.7 Evaluar diseño de empaque preferido por consumidores.		x	x		x
	1.8 Identificar las oportunidades de mejora.	x	x	x	x	x
2. Explorar las características y comportamiento del cliente	2.1 Entender los hábitos de compra del pollo orgánico.	x	x	x	x	x
	2.2 Identificar frecuencia de consumo de pollo orgánico.	x		x		x
	2.3 Identificar los atributos más valorados del pollo orgánico.	x	x	x		x
	2.4 Identificar el grado de importancia de una alimentación saludable.	x	x	x		x
3. Evaluar canales de venta	3.1 Identificar preferencia de canales de venta de los consumidores.		x	x		x
	3.2 Determinar predisposición al uso de canales <i>on line</i> de los consumidores.	x	x	x		x
	3.3 Entender la dinámica de los actuales canales de venta del pollo orgánico.	x	x		x	
4. Conocer el mercado de pollo orgánico actual	4.1 Identificar la competencia actual.		x	x	x	x
	4.2 Determinar mercado actual y potencial.	x	x			
	4.3 Entender regulaciones en torno a la industria.	x	x			
	4.4 Identificar precios de venta actuales.		x		x	
	4.5 Identificar canales de venta.	x	x		x	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 2. Hipótesis

A continuación, se detallan las hipótesis que se validarán en la investigación de mercados:

- **H1.** La ausencia de químicos, antibióticos y hormonas son factores determinantes para la compra del pollo orgánico.
- **H2.** Las certificaciones generan un nivel alto de confianza en los compradores de productos orgánicos.
- **H3.** Las madres adquieren el pollo orgánico principalmente para mejorar la salud de su familia.
- **H4.** El bienestar animal es un factor que influye en la compra del pollo orgánico.
- **H5.** No existe en el mercado una marca con un posicionamiento fuerte de pollo orgánico.
- **H6.** Existe una sobre demanda en el mercado del pollo orgánico.
- **H7.** Los supermercados pueden llegar a ser un canal atractivo para la venta del pollo orgánico.
- **H8.** Las mamás primerizas o con hijos pequeños son las compradoras más frecuentes del pollo orgánico.
- **H9.** Un empaque ecológico influenciaría en la compra del pollo orgánico.
- **H10.** Las redes sociales pueden ser un canal importante para la comunicación de los beneficios del pollo orgánico.
- **H11.** La idea de negocio será aceptada al menos por el 80% de los encuestados.
- **H12.** Al menos el 80% de los encuestados aceptará un precio por kilo de S/ 28.
- **H13.** El público objetivo consume pollo orgánico al menos 4 veces por semana.
- **H14.** El ticket promedio al comprar pollo orgánico será alrededor de S/ 50.
- **H15.** El público objetivo compra pollo orgánico al menos 2 veces por semana.
- **H16.** El 100% de las personas encuestadas que compran pollo orgánico pertenecen a los Niveles Socioeconómicos (NSE) A y B.

## 3. Metodología

La investigación se realizó en dos fases: una primera fase exploratoria y luego una fase concluyente. En la fase exploratoria se utilizaron fuentes secundarias, y se realizaron 15 entrevistas a profundidad con expertos, 10 observaciones en diferentes tiendas especializadas, supermercados y bioferias; y finalmente, tres *focus groups* con la finalidad de conocer con mayor detalle el mercado, la industria, las preferencias y el perfil del consumidor.

En la fase concluyente se realizaron encuestas al público potencial, con los resultados obtenidos se identificaron los hábitos de compra y las preferencias de los consumidores; además, se estimó la demanda, y se proyectaron las ventas, tickets promedio, frecuencia de compra, entre otros aspectos que serán relevantes para personalizar la experiencia que se ofrecerá al cliente final.

### 3.1 Investigación exploratoria

#### 3.1.1 Entrevistas a profundidad con expertos

Los principales hallazgos de las entrevistas a expertos se presentan a continuación:

**Tabla 11. Hallazgos de las entrevistas a expertos**

Tema	Principales insights de las entrevistas a expertos	Objetivo
Tiendas orgánicas / saludables	“El pollo orgánico es uno de mis principales productos con mayor rotación, la gente lo busca porque está libre de hormonas y antibióticos”, Gracia Florez, dueña de Punto Orgánico.	2.3
	“Manejamos crédito de pago de 30 a 45 días y tenemos un margen de ganancia de 30% a 40%”, Gracia Florez, dueña de Punto Orgánico.	3.3
	“La demanda del pollo orgánico viene creciendo, semanalmente se venden 80 kg. Sin embargo, actualmente tenemos problemas de abastecimiento”, Gracia Florez, dueña de Punto Orgánico.	4.2 - 3.1
Tiendas on line	“Mis clientes compran el pollo orgánico principalmente por miedo a enfermar y contaminarse con productos tóxicos”, José Antonio, dueño de Mercadillo.	2.3
	“Mi público objetivo son madres primerizas o con niños pequeños que se preocupan mucho por la alimentación sana de su familia”, José Antonio, dueño de Mercadillo.	2.4
	“Estoy viendo crecer muy rápido este segmento, así como la demanda por el pollo orgánico junto con otras fuentes proteicas como los huevos. El problema es que a veces tengo desabastecimiento con los pollos orgánicos”, José Antonio, dueño de Mercadillo.	3.2 - 3.1
Nutrición y alimentación saludable	“Mis pacientes optan por el pollo orgánico porque piensan que es más saludable y por su mejor sabor”, Cristine Zegarra, nutricionista.	2.3
	“Mis pacientes no conocen mucho sobre pollo orgánico y sus beneficios, pero los que sí, lo adquieren en tiendas saludables”, Sylvia Rodriguez, nutricionista.	3.1
Producción del pollo orgánico	“Mis principales clientes son tiendas saludables como Flora y Fauna, y Thika Thani. Actualmente distribuyo una tonelada de pollo al mes”, Diego Santa Cruz, dueño de EcoCampo.	4.5 - 4.2
	“Las certificaciones no son fáciles de conseguir porque evalúan todos los procesos productivos, conseguirlos nos da una ventaja significativa a comparación de otros pequeños productores”, Javier Valdivia, Gallinas Libres.	4.3 - 2.3
	“Es un nicho interesante y como empresa vemos que el bienestar animal es lo más importante y valorado en nuestro público”, Javier Valdivia, Gallinas Libres.	2.3
	“Las presentaciones que manejo son pollo entero, pecho con ala, y pierna con encuentro”, Diego Santa Cruz, dueño de EcoCampo.	2.1
	“Usamos el envasado al vacío para distribuir el pollo, quisiéramos cambiarlo por un empaque biodegradable pero aún no encontramos un sustituto para el polietileno”, Diego Santa Cruz, dueño de EcoCampo.	1.8

Fuente: Entrevistas a expertos realizadas por los autores de la presente investigación.  
Elaboración: Propia, 2020.

**Tabla 11. Hallazgos de las entrevistas a expertos** (continúa de la página anterior)

Tema	Principales insights de las entrevistas a expertos	Objetivo
Mercado orgánico / saludable	“Los factores más importantes que motivan la compra de productos orgánicos son la seguridad alimentaria y la contribución a la salud que estos proporcionan”, Angie Higuchi, investigadora y profesora del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico	2.1
	“En las zonas de alto poder adquisitivo y nivel educativo se puede observar una tendencia al crecimiento de las tiendas orgánicas y naturales”, Angie Higuchi, investigadora y profesora del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico	4.2
	“Existen agentes que estimulan la compra de productos orgánicos como son la preocupación por la salud y la nutrición, el sabor superior, el cuidado hacia el medio ambiente, la seguridad alimentaria, el interés en el bienestar animal, el soporte de la economía local, la salubridad, la nostalgia y la curiosidad o moda”, Angie Higuchi, investigadora y profesora del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico	2.3
	“El cuidado del medio ambiente se encuentra presente en todos los estudios realizados sobre el consumidor orgánico y entre los factores principales que impulsan su compra”, Angie Higuchi, investigadora y profesora del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico	2.3
	“Existe una relación positiva entre el crecimiento económico y el número de tiendas orgánicas y naturales”, Angie Higuchi, investigadora y profesora del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico	4.2
	“Los consumidores orgánicos tienen tres características: cuentan con ingresos suficientes, tienen conocimiento sobre lo que es un producto ecológico u orgánico y se encuentran sensibilizados e interesados en lo que es un producto ecológico”, Angie Higuchi, investigadora y profesora del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico	2.3
	“Existe una confusión por parte de los consumidores en cuanto a los términos orgánico y natural. Por eso es importante definir los conceptos ya que, al igual que sucede con los consumidores orgánicos en el mundo, gran parte de los consumidores peruanos no logran distinguir un producto ecológico u orgánico de uno natural a la hora de elegir sus alimentos”, Angie Higuchi, investigadora y profesora del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico	1.8
	“Las principales barreras al crecimiento del mercado orgánico son la falta de disponibilidad y abasto; escasa confianza y conocimiento del producto; y diferencia de precios derivada de la comparación entre productos convencionales y orgánicos”, Angie Higuchi, investigadora y profesora del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico	4.2

Fuente: Entrevistas a expertos realizadas por los autores de la presente investigación.

Elaboración: Propia, 2020.

### 3.1.2 Focus group

Se realizaron tres *focus groups*. En el primer grupo, los participantes fueron hombres y mujeres, jefes de familia, de 26 a 55 años quienes son los encargados de las decisiones de compra de alimentos para sus familias. En las dos siguientes, los participantes fueron mujeres de 26 a 55 años, que llevan un estilo de vida saludable y tienen hijos pequeños. La finalidad del uso de esta herramienta fue obtener *insights* de factores valorados por los compradores de pollo orgánico, así como conocer y entender sus hábitos de compra. A continuación, se muestran los hallazgos de los *focus groups* realizados.

**Tabla 12. Hallazgos del *focus group*. Edades 26 a 55 años**

Hallazgo del <i>focus group</i>	Objetivo
La mayoría compra pollo orgánico en tiendas orgánicas y bioferias.	3.1
Los participantes se preocupan mucho de la calidad de alimentación de sus hijos.	2.3, 2.4
Los participantes se informan mucho antes de adquirir un producto. Buscan bastante información <i>on line</i> y referencias de personas cercanas.	2.3, 2.1
Los formatos y cortes de mayor preferencia son pollo entero, pechuga o muslo.	1.4
La mayoría compra de 1 a 2 kg de pollo a la semana.	1.6
Un gran porcentaje de los participantes no recordaba la marca del pollo orgánico que compraba.	1.8
Muchos participantes empezaron a consumir productos orgánicos y saludables por mejorar su salud.	2.4
La mayoría de los participantes compra pollo orgánico quincenalmente.	2.2
El sabor, la ausencia de antibióticos y hormonas son factores que llevan a los participantes a optar por el pollo orgánico.	2.3
En la prueba de producto, los participantes resaltaron el sabor y la suavidad del pollo orgánico.	2.3
Todos los participantes consideraron que el empaque debería ser biodegradable, pero que asegure su salubridad.	1.7, 1.8

Fuente: *Focus groups* realizados por los autores de la presente investigación.

Elaboración: Propia, 2020.

**Tabla 13. Hallazgos del *focus group*. Edades 26 a 55 años**

Hallazgo del <i>focus group</i>	Objetivo
Muchas participantes indican que no hay mucha información aún sobre los beneficios del pollo orgánico.	1.8
Las madres participantes indican que consumir productos orgánicos y saludables es una inversión a futuro. Pueden tener un precio elevado, pero consideran que el tratamiento de enfermedades llega a ser más caro aún.	2.4
Las participantes adquieren los pollos orgánicos en su mayoría en tiendas saludables y en las bioferias de Miraflores, Barranco y Magdalena.	3.1
Las participantes indicaron que consumen pollo orgánico porque lo consideran sano y porque no se maltrata al animal.	2.3
La mayor parte de las participantes creen que consumir productos orgánicos las ayudará en ser consistentes con su estilo de vida saludable.	2.3
“Por mis hijos soy capaz de sacrificar muchas cosas, siempre trato de darles lo mejor”. “Uno de mis principales temores es ver a mis hijos enfermarse”.	2.4
La mayoría de las participantes consideró importante encontrar pollo orgánico en más puntos de ventas físicos como supermercados y también virtuales, ya que facilita la compra de este producto.	1.8, 3.2
En la prueba de producto, los participantes resaltaron el sabor del pollo orgánico.	2.3
Todos los participantes consideraron que el empaque debería ser biodegradable.	1.7, 1.8

Fuente: *Focus groups* realizados por los autores de la presente investigación.

Elaboración: Propia, 2020.

**Tabla 14. Hallazgos del *focus group*. Edades 26 a 55 años**

Hallazgo del <i>focus group</i>	Objetivo
La mayoría asegura que siempre buscan información previa sobre productos orgánicos antes de consumirlos.	1.8
La salud es el principal motivo de consumir productos orgánicos para la mayoría de entrevistadas.	2.4
“El precio de los productos orgánicos son más elevados, pero sé que lo valen porque tienen mayores valores nutricionales y son de mejor calidad”.	3.1
La mayoría asegura no recordar marcas de pollo orgánico.	2.3
Las tiendas saludables son la primera opción para comprar productos orgánicos.	2.3
Al probar el pollo orgánico, la mayoría pudo percibir una textura y sabor distinto al pollo convencional.	2.4
La mayoría compra pollo orgánico una vez por semana.	1.8, 3.2
Los cortes y formatos preferidos fueron la pechuga en filete, los muslos y el pollo entero.	2.3
“El problema de las carnes convencionales en general es que maltratan a los animales, les dan de comer productos sin muchos nutrientes para bajar precios de producción y les inyectan hormonas para que se crezcan rápido, todo eso es muy dañino para los consumidores”.	1.7, 1.8

Fuente: *Focus groups* realizados por los autores de la presente investigación.

Elaboración: Propia, 2020.

### 3.1.3 Observación

Se realizaron diversos recorridos por las góndolas de pollo congelado en los supermercados, específicamente Wong, Tottus, Plaza Vea, Vivanda; bioferias y en tiendas orgánicas y/o saludables de Lima Metropolitana. Los hallazgos de la observación se presentan en la tabla 15.

**Tabla 15. Hallazgos de la observación**

Hallazgo de la observación	Objetivo
Existía un desabastecimiento de pollo orgánico en las tiendas saludables y orgánicas debido a la falta de proveedores.	1.8, 4.5
Las presentaciones de mayor rotación son pollo entero, pecho con ala y pierna con encuentro.	3.3, 1.2
Las Bioferias cuentan con una limitada oferta de pollo y solo se pueden encontrar 2 proveedores.	3.3
Los precios por kilo de pollo en tiendas orgánicas varían entre S/ 19,50 y S/ 38,80.	4.4
Solo el supermercado Tottus vende pollo orgánico, el cual es importado. El precio es de S/ 19,99 por kilo.	3.3, 4.4
Los empaques que utilizan en el supermercado son envases al vacío de polietileno, y en las ferias los entregan en pequeñas bolsas de plástico.	3.3
La mayoría de los clientes de las tiendas especializadas son de sexo femenino.	2.1, 3.1
Los días de mayor venta en las tiendas especializadas son lunes, viernes, sábado y domingo.	3.3
Los clientes se detienen a leer detalladamente las etiquetas de los productos y piden información al personal de tienda.	2.1
Los pollos orgánicos que se exhiben en las tiendas no cuentan con la marca del productor.	1.8
El personal de las tiendas saludables está mejor capacitado que el personal del supermercado acerca de las propiedades y beneficios de los productos orgánicos.	1.8
Las tiendas saludables que no ofrecen pollo orgánico u otras carnes no lo hacen debido a una falta de espacio para colocar un área de congelados.	3.3
La mayoría de bioferias solo operan los fines de semana y cuentan con pocos proveedores debido al reducido espacio que tienen.	3.3

Fuente: Observación realizada por los autores de la presente investigación.

Elaboración: Propia, 2020.

## 3.2 Investigación concluyente

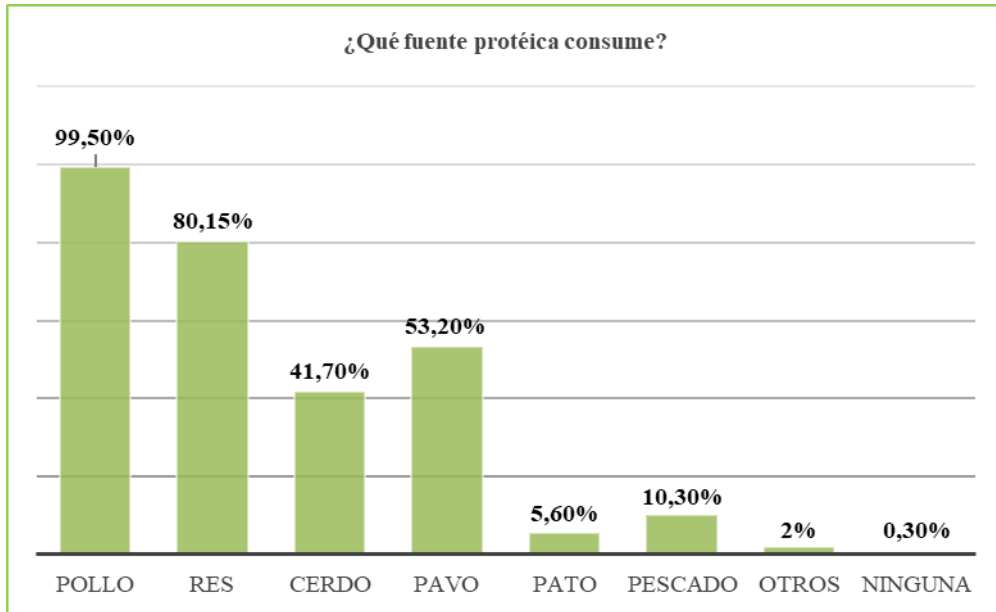
El análisis cuantitativo se basó en la realización de las encuestas con hombres y mujeres entre 26 a 55 años, que son jefes de familia y que han consumido pollo orgánico, obteniendo una muestra representativa de 399 personas encuestadas.

### 3.2.1 Encuesta

Después de realizar 399 encuestas de las cuales 388 fueron válidas, se obtuvieron los siguientes hallazgos principales:

- El 99,5% de encuestados consume pollo como principal fuente de proteínas en su alimentación.

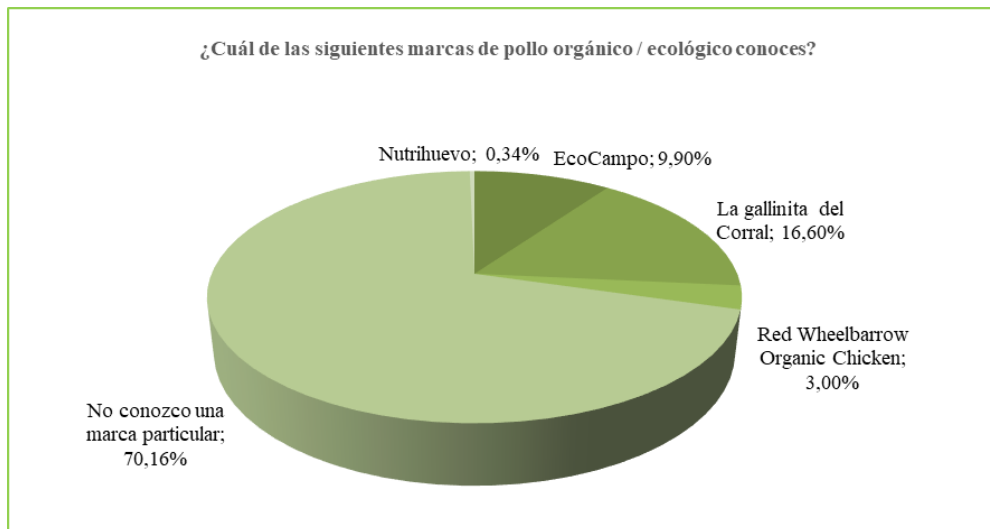
**Gráfico 2. Preferencias de fuente proteica**



Fuente: Encuestas realizadas por los autores de la presente investigación.  
Elaboración: Propia, 2020.

- El 70,16% de encuestados no conoce una marca de pollos orgánicos y/o ecológicos.

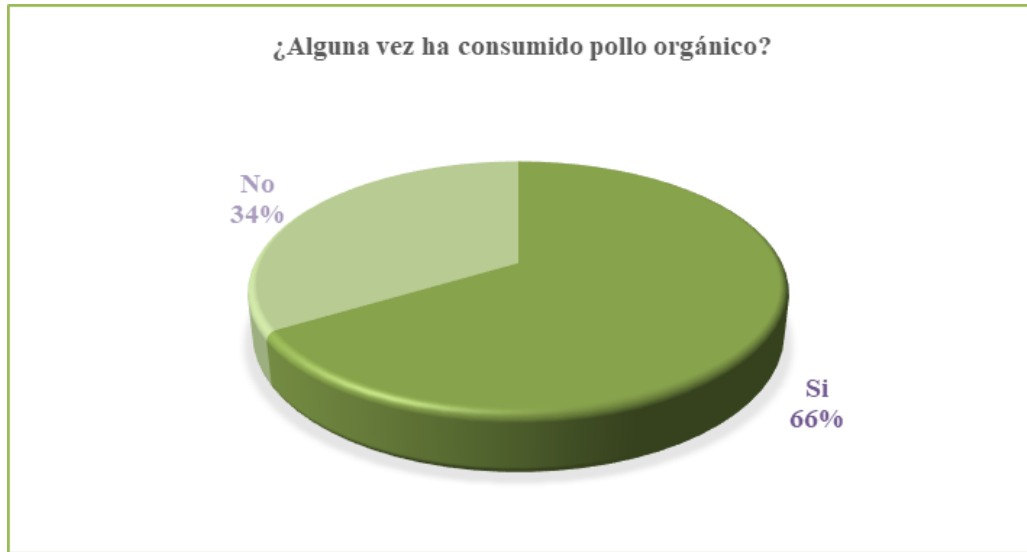
**Gráfico 3. Recordación de marcas de pollo orgánico y/o ecológico**



Fuente: Encuestas realizadas por los autores de la presente investigación.  
Elaboración: Propia, 2020.

- El 66% de los encuestados ha consumido pollo orgánico alguna vez.

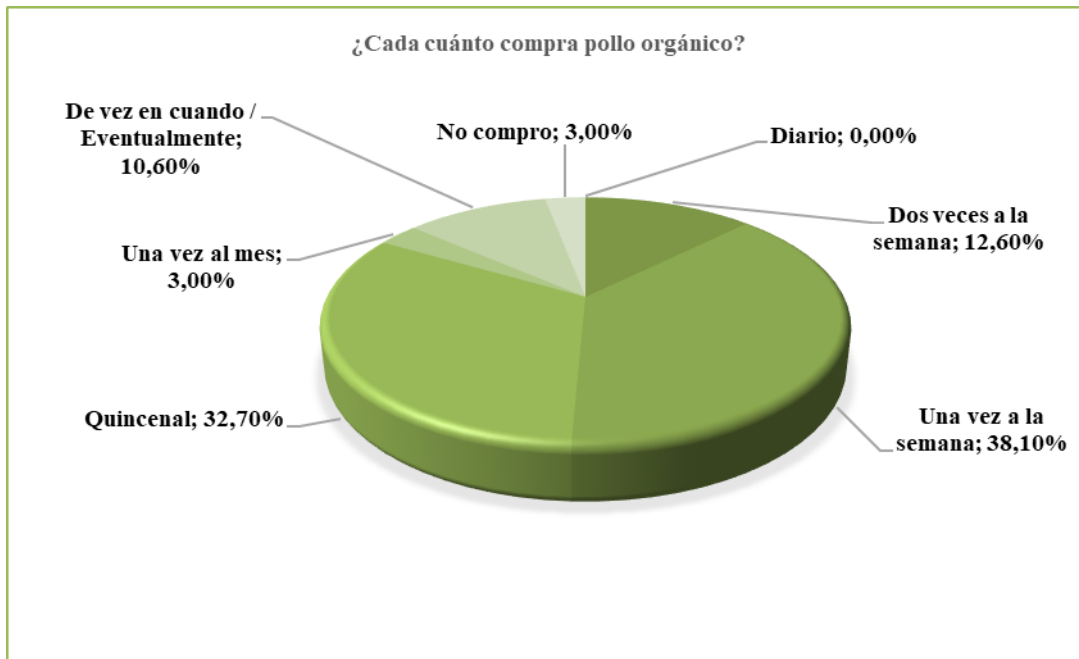
**Gráfico 4. Porcentaje de encuestados que ha consumido alguna vez pollo orgánico**



Fuente: Encuestas realizadas por los autores de la presente investigación.  
Elaboración: Propia, 2020.

- El 38,1% de encuestados compra pollo orgánico una vez a la semana, el 12,6% compra dos veces a la semana, y el 32,7% compra quincenalmente.

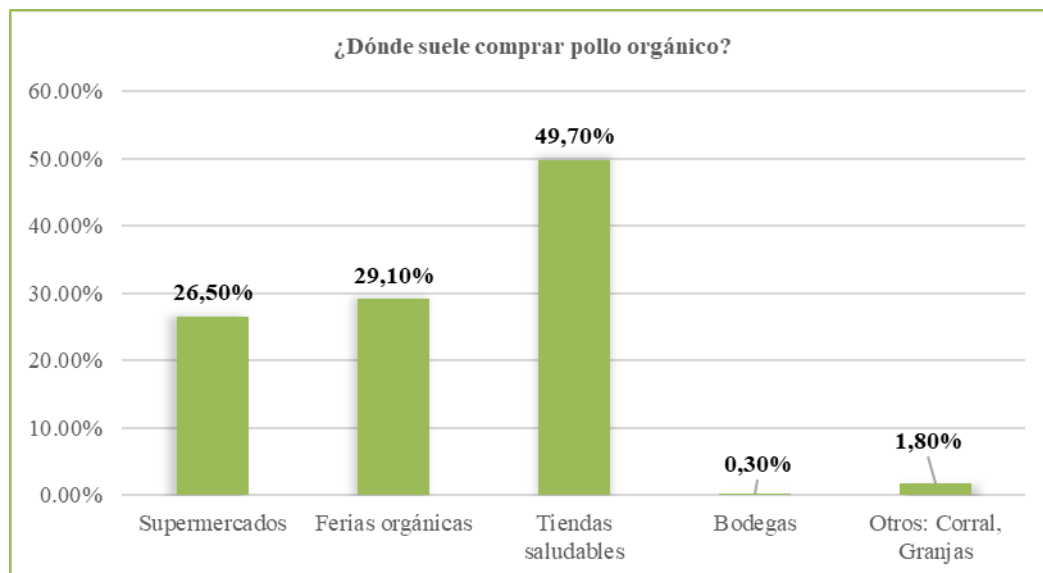
**Gráfico 5. Frecuencia de compra de pollo orgánico**



Fuente: Encuestas realizadas por los autores de la presente investigación.  
Elaboración: Propia, 2020.

- El 49,7% de encuestados que ha consumido pollo orgánico lo compra en tiendas especializadas.

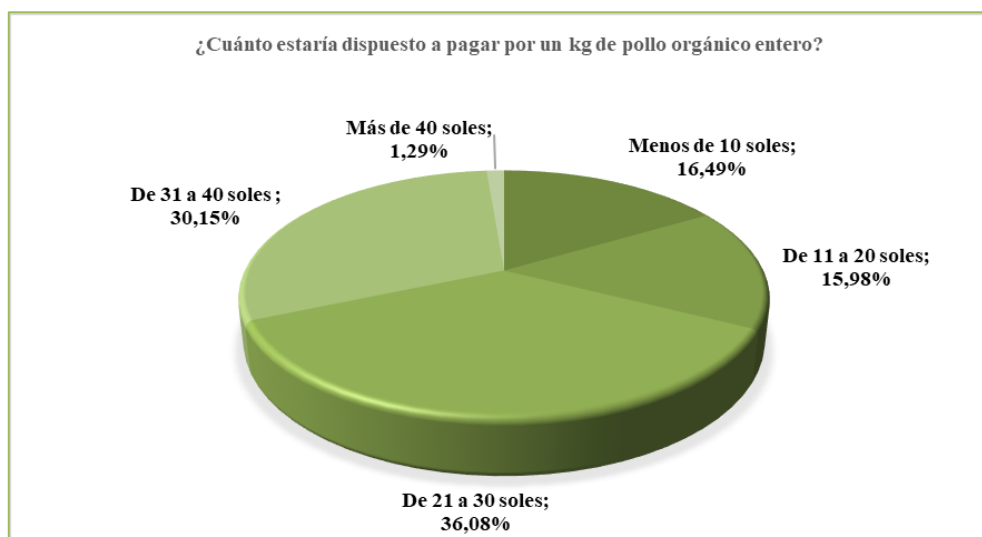
**Gráfico 6. Preferencia de canales de venta para la compra de pollo orgánico**



Fuente: Encuestas realizadas por los autores de la presente investigación.  
Elaboración: Propia, 2020.

- El 36,08% de encuestados que ha consumido pollo orgánico gasta entre S/ 21 y S/ 30 cada vez que compra el producto, y el 30,15% gasta entre S/ 31 y S/ 40.

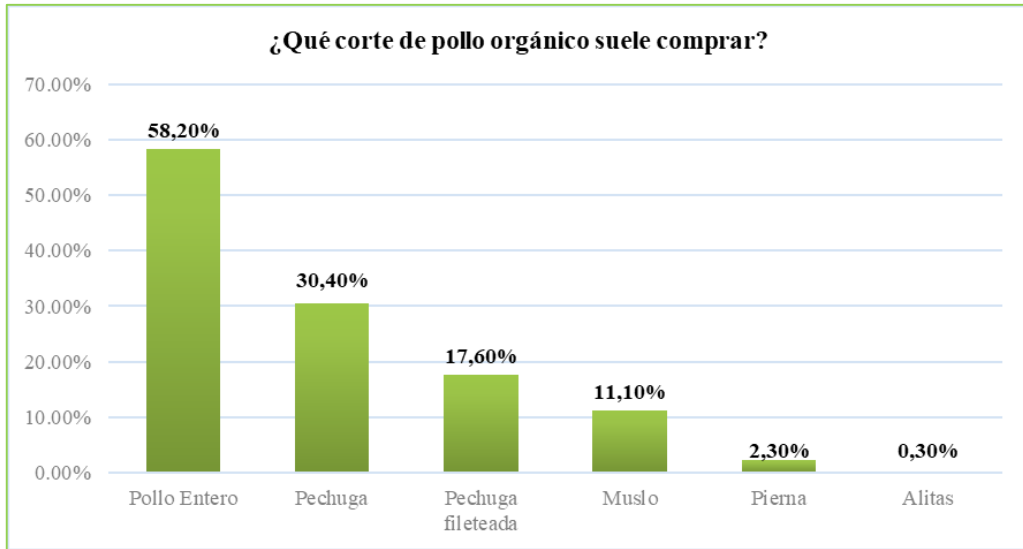
**Gráfico 7. Ticket promedio de compra de pollo orgánico**



Fuente: Encuestas realizadas por los autores de la presente investigación.  
Elaboración: Propia, 2020.

- El 58,2% de encuestados que ha consumido pollo orgánico prefiere comprar pollo entero.

**Gráfico 8. Preferencia tipos de corte de pollo orgánico**



Fuente: Encuestas realizadas por los autores de la presente investigación.  
Elaboración: Propia, 2020.

- El 64,90% de encuestados está dispuesto a comprar pollo orgánico alguna vez en su vida.

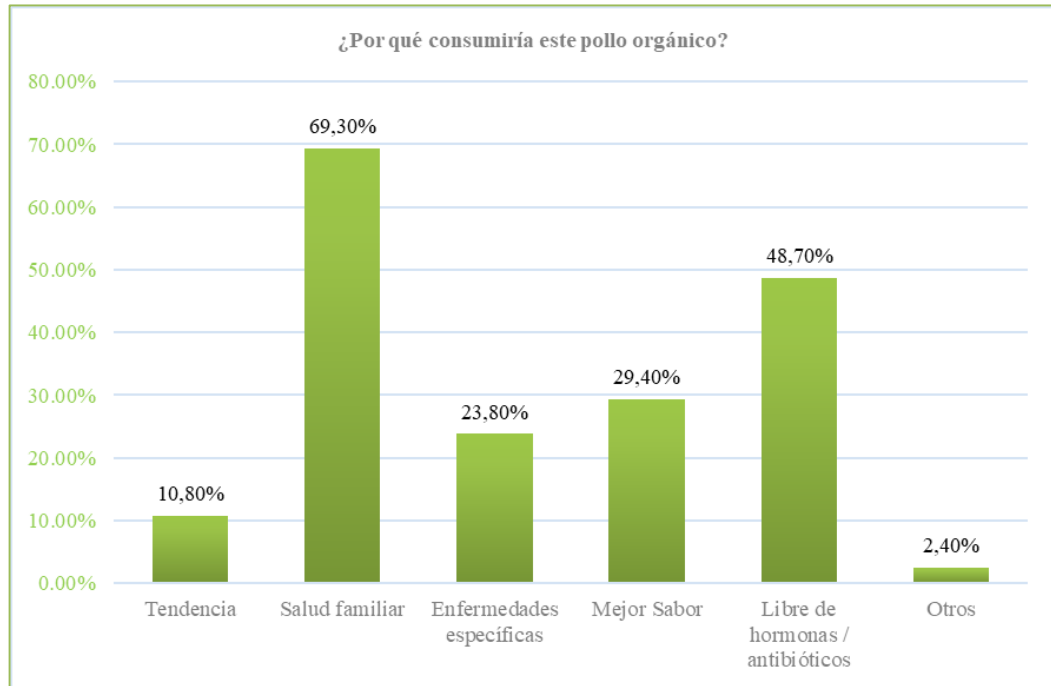
**Gráfico 9. Disposición de compra de pollo orgánico**



Fuente: Encuestas realizadas por los autores de la presente investigación.  
Elaboración: Propia, 2020.

- El 69,3% de encuestados consumiría pollo orgánico por salud familiar.

**Gráfico 10. Motivaciones de compra de pollo orgánico**



Fuente: Encuestas realizadas por los autores de la presente investigación.  
Elaboración: Propia, 2020.

#### **4. Decisiones estratégicas**

Tomando como base los hallazgos de la investigación, se plantean las siguientes decisiones estratégicas:

- El pollo se ofrecerá en las tres presentaciones con mayor preferencia por parte del público objetivo: pollo entero, pechuga y pierna con encuentro.
- El empaque contará con información relevante como los valores nutricionales, las certificaciones obtenidas, y el no uso de hormonas ni antibióticos.
- Se priorizará obtener las certificaciones orgánicas y de crianza *free range*, las cuales diferenciarían al producto de la actual competencia y son de gran valor para los consumidores.
- La predisposición de la mayor parte de los encuestados de pagar más de S/ 28 permite utilizar una estrategia de precios de descreme y posicionar al producto como una marca premium en el sector.
- Se optará por realizar actividades que ayuden a educar a los consumidores y a comunicar el concepto de la marca, el tipo de crianza *free range*, y los beneficios nutricionales, que permitan a Pollos Libres posicionarse como la mejor opción de pollo orgánico del segmento, aprovechando que la actual competencia carece de algún plan de comunicación:

- Se invertirá en relaciones públicas para elaborar publrreportajes en medios escritos y audiovisuales.
- Se patrocinará a las personas más influyentes del sector para que puedan comunicar a través de sus redes sociales la importancia y los beneficios del producto.
- Se realizarán activaciones en los principales puntos de venta como degustaciones y/o eventos donde especialistas puedan informar la importancia del tipo de crianza *free range* y el valor nutricional del pollo orgánico.
- Se participará como *sponsor* en diversos eventos orgánicos y saludables.
- La comunicación será elaborada en base al concepto de “Bienestar 360”, que implica el beneficio animal, el beneficio del medio ambiente, y del beneficio del consumidor.
- Se prepararán campañas publicitarias para los tres tipos de consumidores (lohas, *naturalites* y *drifters*) identificados por Higuchi (2015), y será diferenciada ya que se usarán los *insights* más relevantes para cada uno.
- Se mostrará total transparencia en la crianza de las aves enseñando a través de recursos audiovisuales el manejo que se tiene en las granjas; además, se implementarán visitas guiadas para los clientes.
- Se ingresará en los canales de venta donde la mayoría de los encuestados realiza la compra de este producto: tiendas especializadas y cadenas de autoservicio.
- Se realizará una gestión de Key Account Management con los principales clientes para fortalecer las relaciones comerciales y generar una barrera de entrada más fuerte ante los posibles competidores.
- Se buscará crear una asociación peruana de criadores *free range* y orgánicos para gestionar certificaciones propias y fomentar estos tipos de crianza bajo la supervisión de la empresa.

## Capítulo IV. Planeación estratégica

### 1. Objetivos de marketing

Tabla 16. Objetivos de marketing

Objetivos	Corto plazo (año 1)	Mediano plazo (año 2)	Largo plazo (año 3)	Indicador	Herramienta
Incremento en las ventas.	-	10%	20%	Incremento de la facturación anual respecto a la facturación del año anterior	Estado de resultados
Recordación de marca.	10%	30%	60%	Ratio de encuestados que mencionan la marca/ total de encuestados.	Encuestas a clientes
Satisfacción del cliente (tiendas especializadas).	80%	85%	90%	Ratio de tiendas satisfechas con la atención / total de tiendas.	Entrevistas con tiendas
Satisfacción del cliente ( <i>retail</i> ).	80%	85%	90%	Ratio de <i>retailers</i> satisfechos con la atención / total de <i>retailers</i> .	Entrevistas con <i>retailers</i>
Satisfacción del cliente (cliente final).	80%	85%	90%	Ratio de clientes satisfechos con la calidad / total de clientes encuestados.	Encuestas a clientes

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 2. Estrategia genérica

La estrategia genérica de Pollos Libres será de diferenciación enfocada en el cuidado de la salud a través de la alimentación (Kotler y Keller 2006:250), ya que se orientará exclusivamente al segmento de jefes del hogar preocupados por la alimentación de su familia y en aquellas personas que valoran los productos orgánicos con una edad entre 26 y 55 años, de las zonas 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel ) y 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) de Lima Metropolitana, planteadas por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM 2018:14). Además, se diferenciará de la competencia por la crianza en libertad de los pollos, los mismos que estarán libres de hormonas y antibióticos y serán alimentados con granos orgánicos no genéticamente modificados (GMO). Finalmente, se contará con una presentación del producto en empaque al vacío que optimizará su preservación, además de contar con certificados de calidad nacionales e internacionales.

### 3. Estrategia de crecimiento

Actualmente, JRC Industrias Alimentarias S.A.C. es líder en la categoría de huevos de gallinas criadas en libertad (*free range*) en los canales modernos como supermercados y tiendas

especializadas, por lo que el lanzamiento de un nuevo producto es una de las mejores alternativas de crecimiento.

Por ello, según las estrategias de crecimiento planteadas por Igor Ansoff en la matriz Mercado-Producto (Kotler y Keller 2006:48), la estrategia planteada es la de desarrollo de productos, pues se propone una oferta de pollo orgánico criado en libertad (*free range*) a una empresa que ya viene comercializando huevos de gallinas libres bajo la marca Gallinas Libres. Durante el primer año se ingresará a Vivanda, Tottus, Flora y Fauna, y Punto Orgánico; así, la marca tendrá presencia en dos supermercados y dos tiendas especializadas, contando con 20 puntos de venta en total.

Para el mediano plazo (años 2 y 3), la estrategia de crecimiento estará dada por la penetración de mercado, donde se trabajará para ingresar a todas las tiendas especializadas que venden pollos (Vacas Felices, Organella, y Thika Thani) y a un supermercado adicional, Plaza Vea, estando en un total de 28 puntos de venta.

Finalmente, para el largo plazo, la estrategia de crecimiento estará dada por el desarrollo de mercado pues se espera ingresar al sector HORECA: en el año 4 se buscará ingresar a los restaurantes de la cadena Tanta y, en el año 5, a los restaurantes Quinoa y al Hotel Hilton.

#### **4. Ventaja competitiva**

Según las estrategias de Kotler y Keller (2006:242), Pollos Libres utiliza una segmentación enfocada (especialista en nichos) que le brinda una ventaja sobre potenciales competidores y que consiste en ofrecer a sus clientes un producto exclusivo y único, disponible en más puntos de venta que cualquier otro producto de su categoría, y con el respaldo de una empresa con experiencia en el mercado de comida saludable, especialmente en el negocio de huevos *free range*.

Dicha experiencia previa brinda ventajas sobre cómo hacer una buena cobertura de mercado, destinando esfuerzo a los canales idóneos y con mayor alcance del público al cual se atenderá, satisfaciendo así a los clientes de manera más rápida y sostenida; este conocimiento previo también asegura una mayor probabilidad de éxito en alcanzar a los consumidores pertenecientes al público objetivo y acceder a los canales de venta más rápidamente que cualquier competidor potencial dado que se tiene una red de contactos ya desarrollada.

Otro punto a favor de Pollos Libres es que, a la fecha, no existe una empresa referente como marca en esta categoría debido a que el mercado es muy atomizado y con diversas marcas que ingresan y salen de manera constante, sin hacer un trabajo de categoría sostenible en el tiempo.

## 5. Estrategias de segmentación

Mediante la estrategia de segmentación del público objetivo del pollo orgánico se busca:

- Conocer y entender los principales motivos o racionales de compra de las personas que consumen pollo orgánico.
- Plantear una estrategia de marketing mix eficiente y efectiva, que cubra las expectativas de los potenciales clientes, en función de los objetivos de marketing previamente definidos.
- Garantizar una propuesta de valor lo suficientemente viable que sea una solución sustentable en el tiempo.

Para el proyecto se realizó una estrategia de segmentación orientada al consumidor (Kotler y Keller 2012) establecida por tipos en:

### 5.1 Geográfica

- **Lima Metropolitana**
  - Concentra el 31,8% de la población a nivel nacional.
  - La tasa de crecimiento anual de Lima se encuentra en 1,1%
  - Del total de hogares existentes a nivel nacional (6,9 millones), Lima Metropolitana concentra 2,8 millones, en donde el 27,9% está compuesto por familias de los NSE A y B.

Según INEI (2014), en Lima Metropolitana, la población por zonas se divide de la siguiente manera:

**Tabla 17. Población por zonas en Lima Metropolitana**

Lima Norte	25,4%
Lima Centro	18,4%
Lima Este	26,9%
Lima Sur	19,1%
Provincia Constitucional del Callao	10,3%

Fuente: INEI, 2014.  
Elaboración: Propia, 2020.

Se considera que el mercado potencial radica en los NSE A y B dado que son los que tienen mayor acceso a la información, conocen más de este tipo de productos y presentan un mayor poder adquisitivo por su alto nivel de ingresos promedio. En la medida que la categoría crezca en volumen y penetración de puntos de venta se podría considerar a otros segmentos en una segunda etapa.

## 5.2 Demográfica

- Según Apeim (2018), en Lima Metropolitana, la población por NSE se distribuye en:

**Tabla 18. Proporción de población por NSE**

NSE	% Total
NSE A	4,3%
NSE B	23,4%
NSE C	42,6%
NSE D	24,1%
NSE E	5,6%

Fuente: Apeim, 2018.  
Elaboración: Propia, 2020.

- Según Ipsos (2018), las personas con y sin hijos, de NSE A1, A2, B1 y B2, tienen las siguientes características:
  - El 79% de las personas del NSE A vive con pareja con y sin hijos.
  - El 76% de las personas del NSE B vive con pareja con y sin hijos.
  - Las personas del NSE A destinan un 13% de su presupuesto familiar mensual al rubro alimentos y bebidas.
  - Las personas del NSE B destinan un 21% de su presupuesto familiar mensual al rubro alimentos y bebidas.

## 5.3 Psicográfica

De acuerdo con los hábitos de consumo propios de los NSE (Ipsos 2018), las familias que pertenecen a los NSE A (4%) y NSE B (23%) son el público objetivo dado que valoran los productos de calidad, están dispuestos a pagar un poco más por dichos productos, y priorizan su salud por sobre todas las cosas.

## 5.4 Por comportamiento

Las características más destacadas de comportamiento de los miembros del público objetivo son las siguientes:

- Jefes de hogar que se preocupan por su salud y la de sus seres queridos, por lo que prefieren productos de calidad y que aseguren sus condiciones mínimas de salud.
- Dispuestos a invertir un poco más en la medida que obtengan beneficios intrínsecos al consumir dichos productos, principalmente más calidad de vida.
- Desean encontrar el producto más a la mano, en canales de venta de más fácil acceso para evitar transportarse por toda la ciudad.

## 5.5 Según usuario y uso: usuario real y variables relativas al uso

Por la frecuencia de compra, según los resultados de la encuesta realizada y validado en los *focus groups*, se observan los siguientes comportamientos de los jefes de hogar que compran pollo orgánico:

- **Compra esporádica.** Es un tipo de compra de menor valor, se realiza de manera eventual en un 10,6% de los casos según la encuesta. Las compras de manera mensual se llevan a cabo en un 3% de los casos.
- **Compra por necesidad de atributos del producto.** El jefe de hogar realiza la compra porque se asocia con la salud de la familia (69,3%) y porque es un producto libre de hormonas (48,7%).
- **Compra sin recordación de marca.** El jefe de hogar no recuerda el nombre de ninguna marca en un 70,16% de los casos, por lo que no existe asociación con ninguna de las marcas que se venden en el mercado.
- **Compra de oportunidad.** Si el jefe de hogar consume pollo orgánico y lo encuentra disponible en el autoservicio o tienda especializada aprovecha y adelanta la compra a pesar de que no la tenía programada.

Finalmente, según la investigación realizada por Higuchi (2015), los tipos de consumidores que se podrían atender serían tres: consumidores *lohas*, consumidores *naturalites* y los consumidores *drifters*. A continuación, se detallan los tipos de consumidores mencionados:

- **Consumidores lohas.** Lohas viene de las siglas *lifestyles of health and sustainability*, que significa estilo de vida sano y sostenible. Son los consumidores que compran productos orgánicos mediante una acción motivada por creencias sobre su percepción de la salud, la calidad, el buen sabor, la sostenibilidad, y lo natural y nutritivo del producto. También, consideran que se trata de productos amigables con el medio ambiente, llegando al punto de tener un consumo ético o sustentable. Incluso, se preocupan de que los productores tengan buenas prácticas agrícolas y de que el empaque sea verde y no dañe al medio ambiente (Higuchi 2015).
- **Consumidores *naturalites*.** Son usuarios frecuentes de productos orgánicos porque priorizan la salud personal, antes incluso que el medio ambiente. Si no encontrasen productos orgánicos, su segunda opción de compra serían los productos naturales o saludables (Higuchi 2015).
- **Consumidores *drifters*.** Se orientan por la moda, de manera que su lealtad a la sostenibilidad no es constante. Realizan sus compras hacia productos que tengan una marca o sean de corte *premium*. Generalmente dejan de lado lo medioambiental, pero gustan proyectar que están haciendo su parte en materia de responsabilidad social. Muchos consumidores pertenecientes a esta categoría, al revisar las etiquetas, se muestran escépticos respecto a si el producto es realmente orgánico, pero lo consumen porque su compra es empujada por una presión social (Higuchi 2015).

## 6. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de Pollos Libres será la de líder en el mercado. Se aprovechará que no existe una marca reconocida en el mercado, y que las existentes no trabajan en el posicionamiento de la marca, por ello Pollos Libres se posicionará a través de los atributos y beneficios del producto propuesto:

- Pollos orgánicos criados en libertad, libres de hormonas y antibióticos.
- Elección de alimentos de calidad (maíz y granos andinos) sin modificaciones genéticas (GMO).
- Optimizar y garantizar la calidad del producto mediante la obtención de certificados nacionales e internacionales.

Con Pollos Libres se busca un bienestar 360, lo que implica el bienestar del animal a través de la crianza; el bienestar en los consumidores, pues se les ofrece un producto más saludable ya que la

alimentación de los pollos está libre de hormonas, antibióticos y alimentos libres de modificación genética; y finalmente, bienestar al medio ambiente, pues no se usan pesticidas en la alimentación de los pollos.

Para lograr este posicionamiento se debe estar presente en todos los canales de venta solicitados por el segmento y brindar información relevante por los medios y plataformas usadas por los clientes al momento de la búsqueda de información sobre este tipo de productos. Así, se realizarán acciones en el punto de venta como impulsaciones y degustaciones para presentar y dar a conocer el producto e incentivar la venta.

También se realizarán publipreportajes y avisos publicitarios tanto en medios impresos como digitales del Diario El Comercio, Publimetro y la revista Semana Económica, además de acciones de comunicación en redes sociales en las páginas oficiales que la empresa tiene en Facebook, Instagram, y búsquedas orgánicas mediante Google Ads para reforzar la comunicación *off line*.

## 6.1 Identificación y análisis de la competencia

Actualmente, en Lima Metropolitana existen pocas empresas que ofrecen pollo orgánico y criado en libertad. La principal marca competidora peruana es EcoCampo, mientras que la marca internacional es Red Wheelbarrow Organic Chicken. A continuación, en la tabla 19, se presentan las marcas de la competencia de Pollos Libres.

**Tabla 19. Competidores y puntos de venta**

Punto de venta	Competidores
Tiendas especializadas	Ecocampo (pollo criado en libertad) y La Gallinita del corral (pollo orgánico), Flora y Fauna (marca blanca).
Bioferias	La Gallinita del Corral (pollo orgánico).
Supermercados	Red Wheelbarrow Organic Chicken (pollo orgánico).

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 6.2 Propuesta de valor

Se busca brindar a los jefes de familia la posibilidad de nutrir y cuidar la salud de su familia mediante la compra de un pollo con certificado orgánico y criado en libertad, libre de hormonas y antibióticos. La propuesta de valor (Kotler y Keller 2006:143) es poner al alcance del consumidor que busca comida saludable el pollo orgánico *free range*, el cual se diferencia del convencional en tres puntos primarios:

- Es criado en libertad.
- Libre de hormonas y antibióticos.
- Alimentado con maíz y granos andinos: quinua, kiwicha y cañihua, no con alimentación genéticamente modificada (GMO).

### 6.3 Branding emocional

Si bien una estrategia de posicionamiento por atributos físicos del producto es importante, considerar estrategias de posicionamiento por percepción es fundamental, debido a que las actitudes de los clientes hacia la marca están basadas en atributos sociales y/o psicológicos:

- **Para los lohas.** Se debe profundizar en el cuidado de la salud, calidad y la sostenibilidad; además, enfatizar el buen sabor, el maíz y granos andinos orgánicos y cuidado con el medio ambiente; finalmente, enfatizar en el trabajo con productores peruanos.
- **Para los *naturalites*.** Se debe profundizar en la salud personal y que el producto es fortificado con granos andinos como quinua, kiwicha y cañihua.
- **Para los *drifters*.** Se debe profundizar en lo *premium* del producto por ser libre de hormonas y fortificado con granos andinos. La comunicación debe ser directa a través de las etiquetas.

Al identificar que existe poco conocimiento acerca del pollo orgánico, es necesario establecer campañas publicitarias que evoquen nombres y/o historias relacionados con el producto y la marca, y que comuniquen los beneficios y propiedades del pollo orgánico para educar al consumidor y puedan sentirse identificados con la marca.

## 7. Estrategias de marca

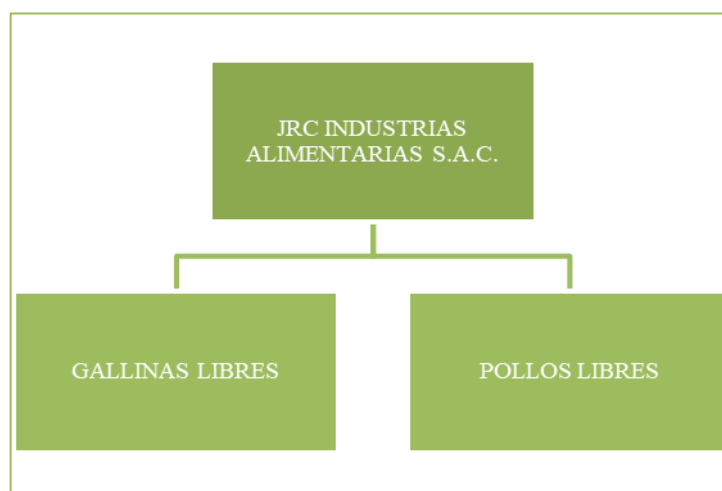
### 7.1 Arquitectura de marca

Pollos Libres cuenta con el respaldo de JRC Industrias Alimentarias S.A.C. y, a su vez, está alineado con la marca Gallinas Libres que ofrece huevos de gallinas ponedoras criadas en libertad.

Pollos Libres será la marca que ofrece pollo orgánico libre de hormonas y antibióticos, criados en libertad, alimentados con puro maíz (sin productos modificados genéticamente) y fortificado con granos andinos como quinua, kiwicha y cañihua.

A continuación, se presenta el gráfico 11, donde se muestra la arquitectura de marcas de la empresa JRC Industrias Alimentarias S.A.C.:

**Gráfico 11. Marcas de la empresa**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 7.2 Imagen de marca

La imagen de la marca Pollos Libres es cercana, familiar y orgánica. Todas las comunicaciones que se realizan enfatizan la preocupación por la salud de la familia, a través de un pollo orgánico libre de hormonas y antibióticos, criado en libertad, alimentado con puro maíz (sin productos modificados genéticamente), y con granos andinos como la quinua, kiwicha y cañihua.

## 7.3 Sentimientos de marca – *Brand ladder*

**Tabla 20. *Brand ladder* de Pollos Libres**

Beneficio	Descripción
Social	Está alineado con mi estilo de vida.
Emocional	Me alimenta sanamente, nos protege (a mí y a mi familia) de futuras enfermedades.
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimento saludable.</li> <li>• Alimentado con granos andinos: quinua, kiwicha y cañihua.</li> <li>• Fresco.</li> </ul>
Atributos del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabor.</li> <li>• Libre de hormonas.</li> <li>• Orgánico.</li> <li>• Fortificado con granos andinos: quinua, kiwicha y cañihua.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 7.4 Juicios de marca

- **Personalidad de marca.** Pollos Libres tiene una personalidad familiar, experta y profesional.
- **Valores de la marca.** Respeto, responsabilidad, sostenibilidad y vitalidad.

#### 8. Estrategia de clientes

Una de las mayores fortalezas de JRC Industrias Alimentarias S.A.C. es su posicionamiento y reconocimiento ganado con la marca Gallinas Libres en los canales de tiendas especializadas y autoservicios, en el mercado de huevos *free range*. En dicho mercado, la empresa ya cuenta con una experiencia de al menos tres años siendo los pioneros de la categoría y trabajando en el desarrollo de marca, reconocida como una empresa preocupada en el crecimiento del segmento de comida saludable.

La estrategia de captación de clientes de Pollos Libres será de manera directa en el punto de venta, dando a conocer el producto a través de impulsación en las principales tiendas, acompañada por publicaciones en el diario El Comercio y en Publimetro, y en redes sociales como Facebook e Instagram para llegar al público objetivo de una manera más efectiva.

Para los clientes *lohas*, *naturalites* y *drifters*, la comunicación debe ser sobre la propuesta de valor de Pollos Libres, enfatizando en las bondades del producto: pollo orgánico criado en libertad, libre de hormonas, alimentado con puro maíz, y fortificado con granos andinos.

La estrategia de fidelización de clientes de la marca se realizará mediante una página de Facebook e Instagram donde se informará diariamente a los clientes sobre la crianza en libertad, los beneficios del pollo orgánico, tips de cocina, entre otros. Además, se realizarán descuentos en los puntos de venta para impulsar las ventas en los meses de enero a marzo donde hay cierta caída de las ventas por la estacionalidad del producto.

## Capítulo V. Tácticas de marketing

### 1. Estrategia de producto

De acuerdo con la propuesta de valor establecida, Pollos Libres ofrecerá al mercado un pollo orgánico *free range*. El ave será criada localmente y se trabajará con proveedores nacionales, principalmente en alimentos y empaques.

Se contará con dos certificaciones internacionales:

- *Certified Humane*, en el nivel *Free Range*.
- USDA NOP, certificado orgánico.

Tomando en cuenta los niveles de producto establecidos por Kotler y Keller (2012), en el gráfico 12 se presenta el caso de Pollos Libres.

**Gráfico 12. Niveles del producto de Pollos Libres**

Beneficio principal	• Saciar el hambre.
Producto genérico	• Pollo entero o en trozos y empaquetado.
Producto esperado	• Pollo alimentado con productos orgánicos, libre de hormonas y antibióticos, con un mejor sabor.
Producto ampliado	• Pollo alimentado con productos orgánicos, libre de hormonas y antibióticos, con un mejor sabor y criado en libertad.
Producto potencial	• Pollo orgánico criado en libertad, libre de hormonas y antibióticos, alimentado con maíz puro (sin modificaciones genéticas) y con granos andinos: quinua, kiwicha y cañihua.

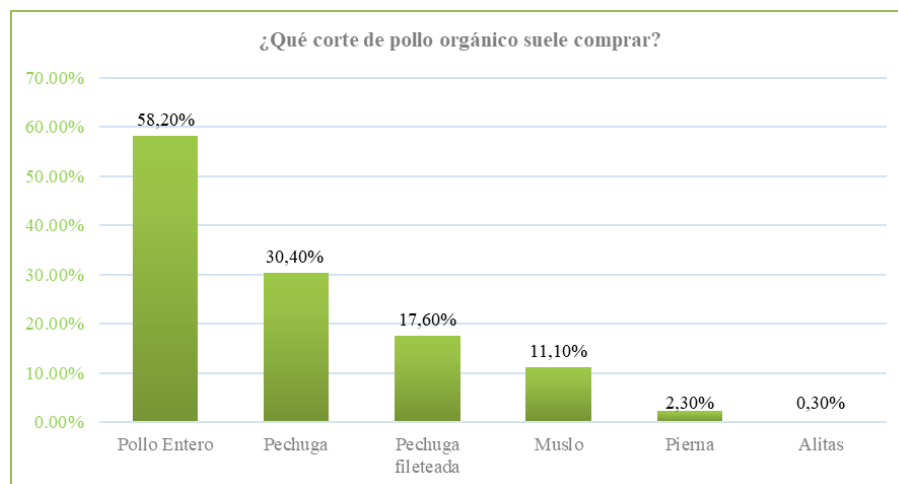
Fuente: Kotler y Keller, 2012.  
Elaboración: Propia, 2020.

Para lograr el producto ampliado se aprovechará la experiencia de la marca Gallinas Libres mientras que para lograr el producto potencial se contará con los proveedores locales para la alimentación orgánica y empaquetado que contribuyan al desarrollo de la economía y con empresas que sean socialmente responsables.

Las presentaciones escogidas del producto se ajustarán al estudio de mercado realizado:

- **Pollo entero.** 58,2%.
- **Pechuga.** 30,4%.
- **Filete de pechuga.** 17,6%.
- **Muslo entero (muslo más pierna).** 11,1%.

**Gráfico 13. Preferencia de cortes de pollo**



Fuente: Encuestas realizadas por los autores de la presente investigación.  
Elaboración: Propia, 2020.

## 1.1 Empaquetado

Entre los consumidores potenciales de Pollos Libres existe un grupo denominado *lohas*, quienes tienen dentro de sus preferencias de consumo a los productos amigables con el medio ambiente. También existen los consumidores denominados *naturalites* y *drifters*, quienes priorizan otros atributos como la salud antes que la ecología.

Actualmente, en el mercado no existe una opción eco-amigable para el empaquetado al vacío, por lo que se utilizará el polietileno que, si bien es cierto no es amigable con el medio ambiente, sí es aceptado por las regulaciones de los diversos canales de ventas como supermercados y tiendas especializadas para la distribución de productos cárnicos. Además, se colocará información relevante para el público objetivo, obtenida en la investigación de mercado, sobre los beneficios del producto, certificaciones y modo de crianza (gráficos 14 y 15).

Gráfico 14. Etiqueta

<b>Datos de Nutrición</b>	
Tamaño de la porción 100g	
Cantidad por porción	
Calorías 131	Calorías de grasa 26
<b>% VALOR DIARIO</b>	
Grasa total 3,8g	4,9 %
Carbohidratos totales 0g	0%
Fibra dietética 0g	0%
Azúcares 0g	
Proteínas 24,3g	
Calcio 10,9 %	Hierro 0,5 %

\* Porcentaje de Valores diarios están en 2.000 Calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.



Fuente: Ecocampo, s.f.  
Elaboración: Propia, 2020.

Gráfico 15. Empaque



Fuente: Ecocampo, s.f.  
Elaboración: Propia, 2020.

## 2. Estrategia de precio

Al fijar los precios se tomaron en cuenta factores externos e internos como la competencia actual de pollo orgánico, la conducta y valoración del consumidor por este tipo de producto y los objetivos planteados para el posicionamiento de la marca Pollos Libres (Marn *et al.* 2004:13-20).

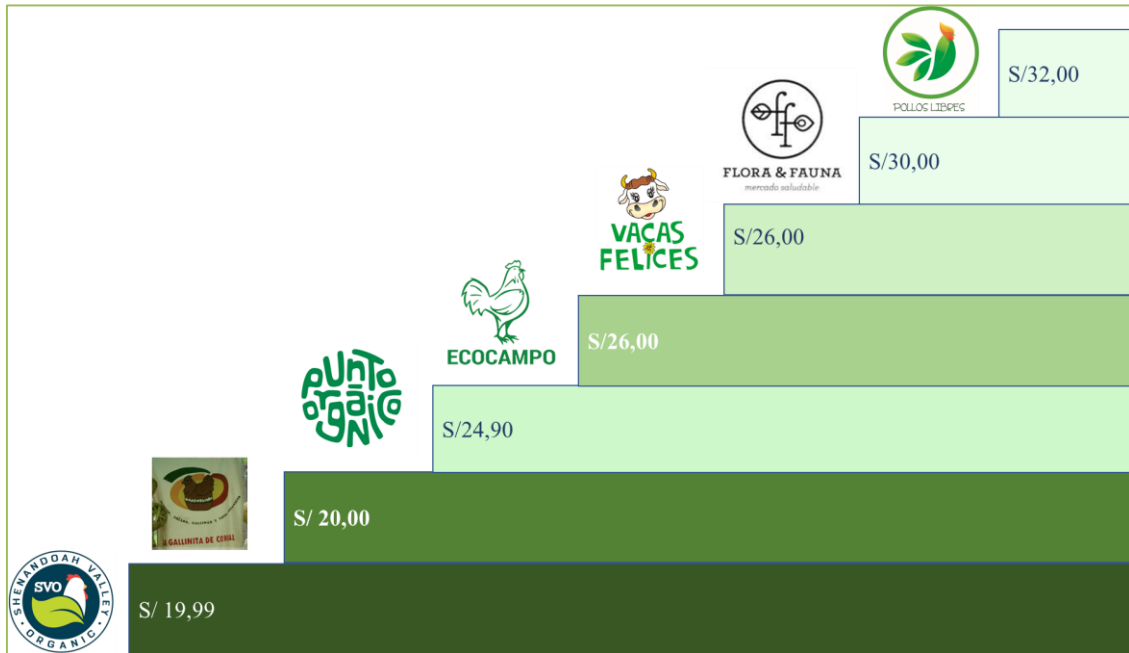
Para conocer la estrategia de precios de la competencia se elaboraron tres gráficos de *Price Brand Ladder* de los cortes más vendidos y buscados por el público objetivo.

**Gráfico 16. Brand ladder – pollo entero**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Gráfico 17. Brand ladder – pierna y encuentro**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

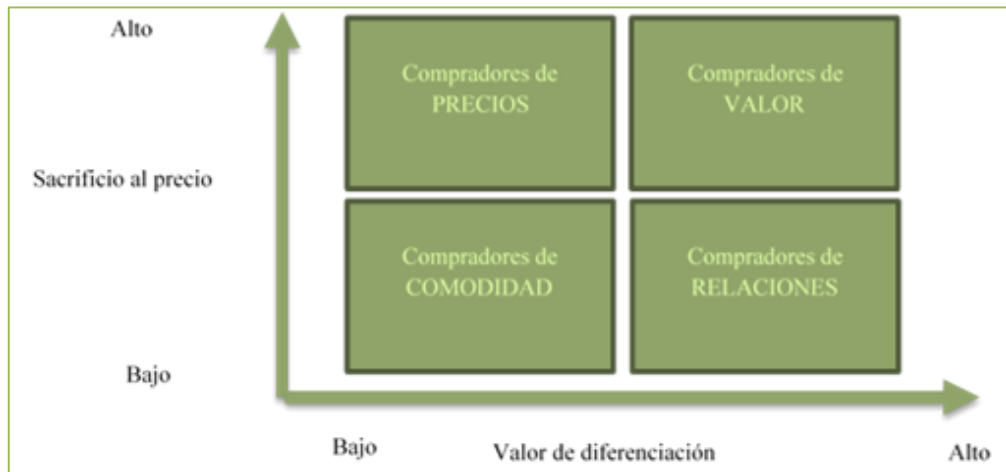
**Gráfico 18. Brand ladder – pechuga**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

En base a los resultados de la investigación de mercado se clasificó a los consumidores como “compradores de valor”; esto quiere decir que toman sus decisiones de compra evaluando los atributos del producto, comparándolos con los valores diferenciales y con los de los competidores (Valls 2008:41).

**Gráfico 19. Los compradores según el valor/precio**



Fuente: Valls, 2008.

Al ser un producto nuevo que será lanzado al mercado, se optó por escoger una estrategia de desceme, con un precio “primado” o de “prestigio” que es coherente con los objetivos de Pollos Libres de posicionarse como una marca que brinda un producto con mayor calidad y valor nutricional (Valls 2008:43-44). Además, según la investigación de mercado realizada, el 70% de los encuestados no conoce o recuerda una marca de pollo orgánico, por lo que esto presenta una gran oportunidad para posicionar a Pollos Libres como una marca *premium*.

Cabe recalcar que para soportar esta estrategia de precio es importante que exista una estrategia de comunicación que ayude a informar al público objetivo sobre las cualidades y el valor que el producto les entregará, a través de una propuesta de calidad, apoyándose en sus certificaciones tanto orgánicas como *free range*, que permitan que los consumidores diferencien la marca sobre los competidores actuales.

## 2.1 Valor dado por los clientes

Según la investigación de mercado realizada, los potenciales clientes estuvieron de acuerdo con los precios sugeridos en las tres presentaciones: pollo entero desde S/ 20 hasta S/ 28; pierna con encuentro desde S/ 26 hasta S/ 32, y pechuga desde S/ 35 hasta S/ 40 (ver tabla 21).

En dicha investigación se observó que los atributos más valorados por los clientes eran la salud, que sea un producto libre de hormonas y antibióticos, y mejor sabor. Además, 64,9% de los encuestados estaría dispuesto a comprar un pollo orgánico de Pollos Libres. Todos estos aspectos contribuyeron a la aceptación del rango de precios de las presentaciones.

**Tabla 21. Precios de presentaciones**

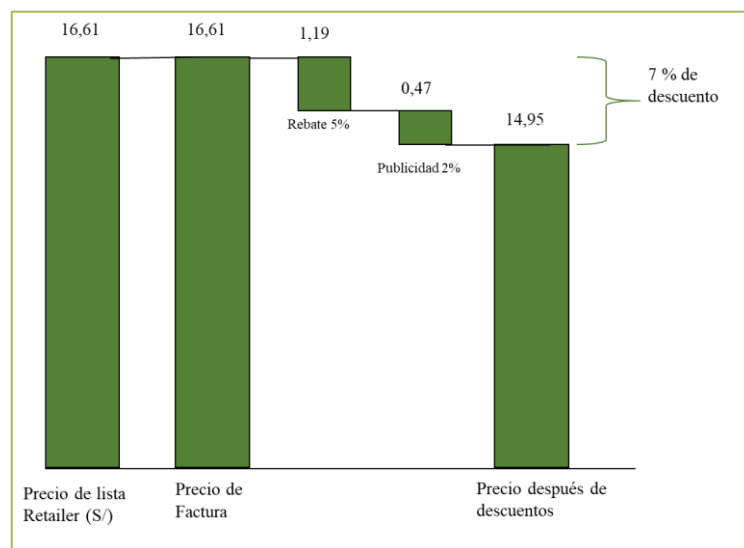
Presentación	Precio	
	Desde	Hasta
Pollo entero	S/ 20	S/ 28
Pierna con encuentro	S/ 26	S/ 32
Pechuga	S/ 35	S/ 40

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Por lo tanto, la estrategia de precio para Pollos Libres será la de desceme; es decir, se colocará un precio elevado que el segmento de clientes puede pagar y, paulatinamente, este se irá bajando para así maximizar los ingresos por el producto ofrecido en el mercado. Esto se puede hacer debido a que la marca está dirigida a un segmento de clientes que sí está dispuesto a pagar por el producto; los costos unitarios de producir un volumen reducido de unidades no son tan altos como para desestimular la producción; el precio tan elevado no atrae a los competidores al mercado debido a que no cuentan con las características del producto de Pollos Libres, y el precio alto transmite la imagen de un producto superior (Kotler y Keller 2017:413).

Según Marn *et al.*, existen tres niveles en la gestión del precio. El nivel de transacción es aquel que permite conocer cuál es el margen neto de ganancia que se obtiene luego de sustraer distintos descuentos que existen en la gestión comercial con clientes como *retailers* (Marn *et al.* 2004:24-27). Pollos Libres tendrá a los supermercados dentro de sus canales de venta, por lo que se usó la herramienta denominada *Pocket Price Waterfall* para conocer el precio final que se manejará en este canal luego de deducir los descuentos como el rebate y la publicidad (ver gráfico 20).

**Gráfico 20. The pocket Price Waterfall**



Fuente: Marn *et al.*, 2004.

Al fijar los precios se tomó en cuenta factores externos e internos como la competencia actual de pollo orgánico, la conducta y valoración del consumidor por este tipo de producto y los objetivos planteados para el posicionamiento de la marca Pollos Libres (Marn *et al.* 2004:13-20).

### 3. Estrategia de plaza

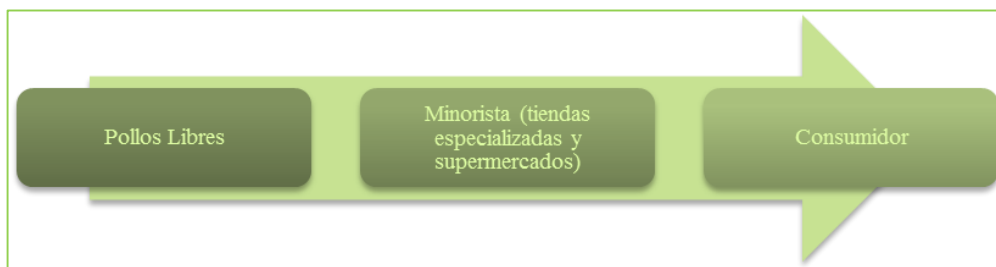
#### 3.1 Canales de marketing

Se utilizará un marketing multicanal (Kotler y Keller 2012) para la venta de los pollos orgánicos: ventas a través de las tiendas especializadas físicas y virtuales (orientadas a comida saludable), y tiendas minoristas de cadenas de supermercados como Vivanda, Plaza Vea y Tottus, iniciando en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

#### 3.2 Niveles de canal

Sobre los niveles de marketing para los bienes de consumo (Kotler y Keller 2012), se utilizarán en una primera instancia los del primer nivel (ver gráfico 21).

**Gráfico 21. Niveles de marketing para bienes de consumo en Pollos Libres**



Fuente: Entrevistas a expertos realizadas por los autores de la presente investigación.  
Elaboración: Propia, 2020.

#### 3.3 Diseño del canal

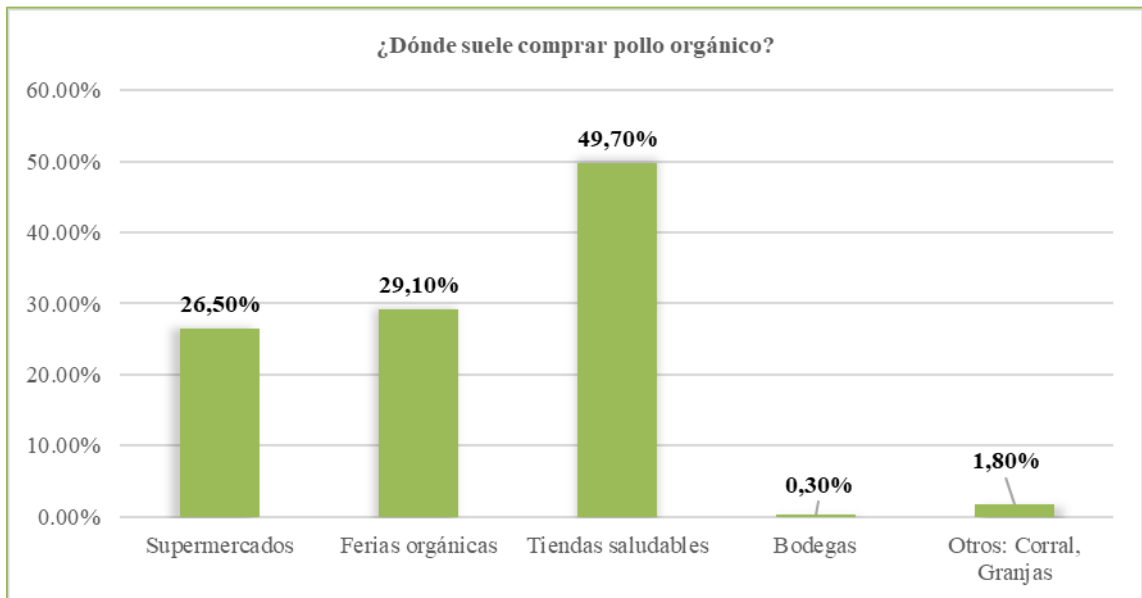
Como resultado de las encuestas realizadas en el sondeo de mercado se obtuvo que los atributos de mayor importancia para el público objetivo son la calidad, disponibilidad y precio.

De acuerdo con Kotler y Keller (2012) se utilizará la distribución selectiva, que es distribuir los productos en las tiendas especializadas donde puedan completar la oferta de productos saludables para los consumidores. Los autoservicios serían el segundo canal elegido para poner el producto

a disposición del cliente. Dado que tienen muchas tiendas en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana (APEIM 2017), podrían hacer una cobertura geográfica más eficiente.

Si bien es cierto las bioferias son un espacio en donde el público potencial adquiere productos orgánicos y saludables, estas son difíciles de sostener en el tiempo, pues no todas funcionan con regularidad por problemas con las municipalidades o por debilidades de los organizadores (Higuchi 2015). Por lo tanto, se realizará el esfuerzo de colocar Pollos Libres en supermercados y tiendas especializadas en donde se cuenta con un consumo regular por el segmento de clientes al que se dirige el producto.

**Gráfico 22. Lugares de preferencia para comprar pollo orgánico**



Fuente: Encuestas realizadas por los autores de la presente investigación.  
Elaboración: Propia, 2020.

#### 4. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción estará dividida en dos planes: *on line* y *off line*. Los objetivos generales para ambos planes serán:

- Comunicar el lanzamiento de la marca Pollos Libres al mercado, con un enfoque en el segmento planteado de jefes de familia de NSE A y B de Lima metropolitana, los cuales han sido definidos como Lohas, *Naturalites* y *Drifters*.
- Comunicar y educar sobre los beneficios del pollo orgánico y su crianza *free range*.
- Comunicar sobre la importancia de los certificados internacionales que se obtendrán.

- Comunicar la promesa de valor de la marca: Bienestar 360.
  - Bienestar por un producto saludable y nutritivo.
  - Bienestar animal por la crianza *free range* (libertad).
  - Bienestar ecológico por evitar el uso de pesticidas y herbicidas.
  - Bienestar a la sociedad por un pago justo a los productores nacionales de maíz y otros alimentos.
- Construir una comunidad de jefes de familia que buscan más información sobre nutrición, alimentos orgánicos y la crianza *free range*.

Cabe mencionar que las acciones a realizar en las estrategias de ejecución se basarán en el “Incentivo de Compra Encontrado Buscado” (Schultz *et al.* 1993:113) por los segmentos de clientes de la marca (Lohas, *Naturalites* y *Drifters*), quienes comprarían Pollos Libres porque les brinda “salud familiar” y porque es un pollo “libre de hormonas y antibióticos” que otras marcas de pollo no ofrecen. La idea vendedora (Schultz *et al.* 1993:138) de Pollos Libres estará basada en su promesa de valor: Bienestar 360.

#### **4.1 Plan de estrategia *on line***

##### **4.1.1 Página web**

Creación de una website informativa con contenido audiovisual que permita explicar el beneficio del pollo orgánico, los certificados internacionales, la misión y visión de la empresa, el compromiso hacia la sociedad, y la promesa de un Bienestar 360.

##### **4.1.2 Redes sociales**

- Cada red social (Facebook e Instagram) tendrá una estrategia según sus características y funcionalidades.
- Se generarán contenidos de valor, informativos, nutricionales, consejos, y cocina, de forma semanal.
- Se trabajará con *influencers* del segmento (Palmiro Ocampo y Ximena Llosa) para conectar mejor y generar mayor interés sobre el producto.
- Creación de videos informativos y explicativos de corta duración que permitan educar y mostrar los beneficios del producto.

A continuación, se menciona el contenido a resaltar por cada segmento:

- **Lohas.** Este segmento de clientes es consciente de la importancia del cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad; por ello, el contenido debe resaltar los beneficios para el medio ambiente que tiene la crianza *free range*.
- **Naturalites.** Este segmento de clientes prioriza el tema de salud, por lo que el mensaje debe resaltar los beneficios de consumir un pollo orgánico libre de hormonas.
- **Drifters.** Este segmento prioriza los productos premium y para ellos son muy relevantes la moda y las tendencias, por ello, los contenidos deben comunicar los beneficios del pollo orgánico y la crianza *free range*.

#### 4.1.3 Google Adwords

Se buscará ubicar a la página web en las primeras posiciones de búsqueda, las palabras claves serán pollo, orgánico, *free range*, y ecológico.

#### 4.2 Plan de estrategia *off line*

Existe una gran necesidad de informar y educar a los diferentes segmentos que forman parte del público objetivo de Pollos Libres sobre los atributos del pollo orgánico *free range*, por lo que se ha considerado realizar las siguientes actividades en los puntos de ventas:

##### 4.2.1 Impulso de venta

Constará en fomentar la venta del producto al brindar información al cliente sobre los beneficios del producto, la crianza de los pollos, y las certificaciones que se obtendrán; por ello, se considerarán los puntos de venta y los mensajes adecuados para cada tipo de segmento:

- **Lohas.** Este segmento de clientes es consciente de la importancia del cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad; por ello, los mensajes de la impulsación de ventas que se realicen en tiendas especializadas como Flora y Fauna o Thika Thani deben resaltar los beneficios para el medio ambiente que tiene la crianza *free range*.
- **Naturalites.** Este segmento de clientes prioriza el tema de salud, por lo que el mensaje debe resaltar los beneficios de consumir un pollo orgánico libre de hormonas a comparación de un pollo criado en jaula.
- **Drifters.** Este segmento prioriza los productos premium y para ellos es muy relevante la moda y las tendencias, por ello el mensaje debe resaltar los beneficios del pollo orgánico y la crianza *free range* que hoy en día está en auge, comparándose los beneficios de esta versus la crianza en jaula.

#### 4.2.2 Degustación de producto

Se realizarán eventos dentro de las tiendas especializadas más importantes como Flora y Fauna, donde los chefs y nutricionistas elaborarán recetas y hablarán de las propiedades de Pollos Libres. Los especialistas serán escogidos según los tres tipos de consumidores:

- **Lohas.** Este segmento prioriza el cuidado del medio ambiente y la importancia de la sostenibilidad, es por eso por lo que se considera adecuado contar con la presencia de Palmiro Ocampo, chef peruano, reconocido por fomentar la filosofía del reciclaje culinario, la cual busca generar conciencia de que no se deben desperdiciar los alimentos. Se enfocará en comunicar cómo impacta positivamente el tipo de crianza *free range* en el medio ambiente y qué recetas usar para sacarle provecho a todas las partes del pollo.
- **Naturalites.** Este grupo de consumidores prioriza el tema de salud. Para informarles a ellos se invitará a diversos nutricionistas con influencia en este segmento para que elaboren recetas a base del pollo orgánico y puedan enseñar a los consumidores los valores nutricionales de este producto y demostrar por qué es más saludable un pollo orgánico libre de hormonas a comparación de un pollo criado en jaula.
- **Drifters.** Este segmento le da relevancia a la moda, tendencia y a los productos *premium*, por lo que se contará con chefs mediáticos como Ximena Llosa, quien es reconocida en los NSE A y B. Se le pedirá resaltar las propiedades organolépticas de cocinar los pollos de la marca a comparación de los pollos de crianza convencional.

#### 4.2.3 Decoración con material Point on Purchase (POP)

El material gráfico que se utilizará en los puntos de venta y en las activaciones, como jalavistas y *flyers*, serán de carácter informativo y educativo. El contenido estará alineado al concepto del Bienestar 360 y contará con información del interés de nuestros tres principales tipos de consumidores.

- **Lohas.** Para este grupo se colocará información de cómo la crianza *free range* y el consumo de productos orgánicos impacta positivamente en el cuidado de las áreas agrícolas y avícolas al evitar cualquier tipo de químicos tóxicos.
- **Naturalites.** En este caso el enfoque estará en resaltar la mejor calidad nutricional que presenta este tipo de pollo, y dar a conocer que alimentarse de animales que han sido alimentados con hormonas y antibióticos generan daños a largo plazo en el sistema inmune de los consumidores.

- **Drifters.** Para este segmento se cree conveniente comunicar que Pollos Libres tiene certificados internacionales importantes que lo hacen estar a la par de productos del mismo tipo ofrecidos en países con mayor desarrollo como son Estados Unidos, Francia, España, etcétera.

### **4.3 Estrategias de distribución**

Dado que la empresa ya trabaja con ambos canales (tiendas especializadas y autoservicios) se buscará replicar el modelo de distribución optimizando el costo logístico con el ingreso de los pollos al surtido de estos puntos de venta; tanto en el caso de las tiendas como en los autoservicios, el despacho se realiza tienda por tienda, sin hacer uso del servicio de *cross docking* que tienen estos canales de venta.

Este modelo de distribución es viable porque el número de punto de ventas no es muy amplio en una primera etapa y sumado a eso, la cadena de frío de estos canales de venta no es muy masiva, por lo que la mejor manera de garantizar el correcto estado y mantenimiento del producto es haciendo el despacho directo a las tiendas.

## Capítulo VI. Implementación y control

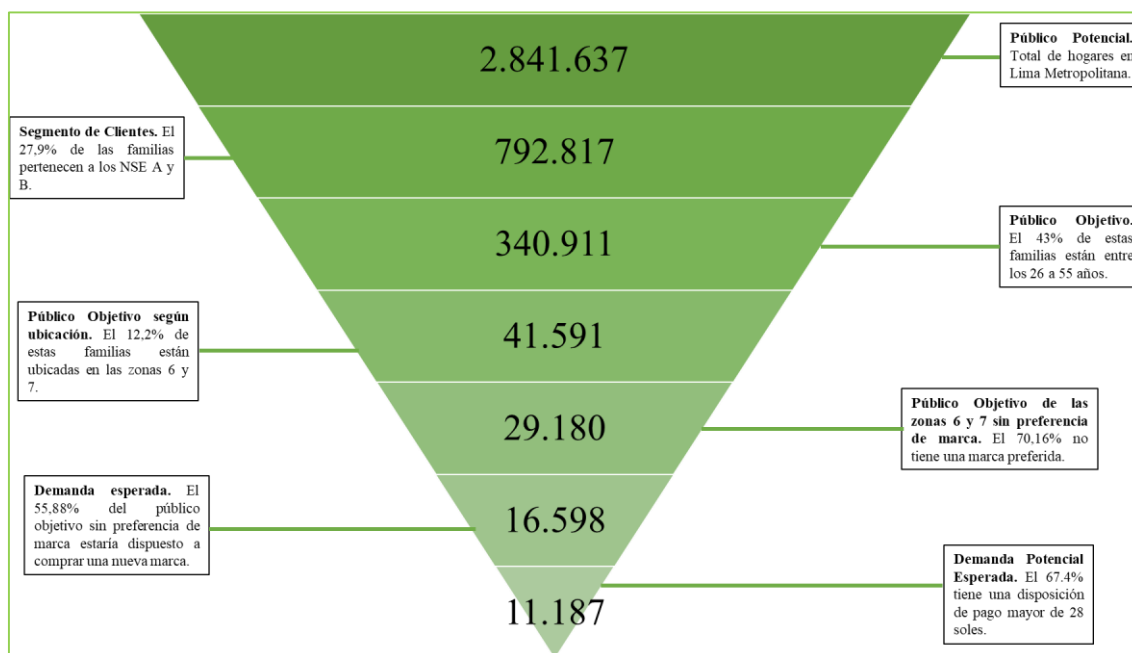
### 1. Proyección de ventas

Para la proyección de ventas, parte fundamental del proceso de planeación, se están considerando los siguientes puntos:

- La demanda del mercado, determinada por la información obtenida de Ipsos, APEIM, e INEI sobre población, data estadística, estilos de vida, hábitos de consumo, hábitos del consumidor de Lima y tasas de crecimiento.
- Las encuestas realizadas, que validaron los racionales de compra detrás del comportamiento de los clientes, así como el nivel de conocimiento de la categoría, preferencias, gasto promedio, frecuencia de compra, acceso a la información entre otras variables.
- El análisis de las fuentes secundarias donde se muestra con datos el crecimiento del segmento de comida saludable y de las categorías que lo componen.
- La observación de los diferentes formatos como se vende el pollo orgánico permitió identificar los diferentes hábitos de compra dentro de las tiendas y la reducida presencia del producto no solo como marca sino en inventario disponible para la venta. En muchos de los casos no había producto disponible.
- Los *focus groups* donde hubo mucha aceptación de una propuesta saludable, que sea amigable y que ofrezca beneficios que son intangibles como la salud, pero muy valorado para los potenciales consumidores.

Según último informe de IPSOS (2018), en Lima Metropolitana hay 2.841.637 hogares.

**Gráfico 23. Hogares de NSE A y B de 26 a 55 años de edad**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Producto del análisis se ha identificado un potencial de 11.187 hogares que pueden comprar de manera mensual el producto. Lo que indican las encuestas realizadas es que la compra semanal con una frecuencia de 38,1%, mientras que la frecuencia quincenal es de 32,7%, y la compra por vez es de 1 a 2 kg, y es la que más se presenta (69,1%). Otro hallazgo importante es que existe un mercado potencial no abastecido y que no tiene en mente una marca posicionada. Esto demuestra que existe la oportunidad de ingreso para una marca con respaldo de una empresa que ya trabaja en el sector.

Para llevar a cabo el proyecto, será necesario invertir en publicidad en medios escritos como los diarios El Comercio y Publimetro, y en revistas como Semana Económica, de manera que se pueda animar a que la mayor parte de los consumidores puedan acceder a los mismos. Esto sería reforzado por publicidad en web y redes sociales para tener un mayor alcance e impacto. Por otro lado, se invertirá en activaciones y degustaciones en los puntos de venta de los supermercados para hacer que los consumidores potenciales puedan probar y convertir esas pruebas en ventas efectivas. La estrategia es ser bastante agresivos los primeros dos años en este tipo de actividades y luego, ir bajando para que las ventas con publicidad masiva vayan creciendo de manera orgánica, pasando a ser la parte más grande de la composición de ventas en kilos de pollo.

El primer año se planea hacer activaciones en las primeras 17 tiendas de supermercados, cubriendo las 8 tiendas Vivanda y las 9 tiendas top de Tottus. El plan es lograr en promedio 117

activaciones mensuales en las 17 tiendas, apuntando a tener un total de 1.404 finalizado el primer año. A partir del segundo año se añadirán las tiendas Top de Plaza Veá, pasando de 11 a 28 locales atendidos en supermercados. A pesar de que en el segundo año disminuya la intensidad de activaciones en Vivanda y Tottus, el ingreso a Plaza Veá incrementaría el promedio a 145 activaciones mensuales, estimando cerrar el segundo año con 1.740 activaciones.

Para el tercer año se estima tener un máximo de 1.168 activaciones en las 28 tiendas, con un promedio mensual de 97 por mes; y en el cuarto año se estima tener 702 activaciones como parte de un plan de mantenimiento de actividades en el *trade*. Finalmente, para el quinto año el estimado del plan son 627 activaciones como total. A pesar de reducir de manera drástica el número de activaciones desde el tercer año en adelante, no se planea anular las mismas en el largo plazo. El objetivo es tener al menos unas 600 activaciones a lo largo del año porque es necesario estar en el mercado y tener presencia de marca en el punto de venta.

Se puede apreciar un incremento en la participación de la venta proveniente de la publicidad (pasando de 52% a 87% en 5 años), lo cual será propio del alcance con los medios masivos (prensa y redes sociales) y de la fuerte inversión en el punto de venta en los primeros 2 años.

**Tabla 22. Proyección de ventas por kilo, con y sin publicidad**

	2021		2022		2023		2024		2025	
VENTA PROYECTADA EN KILOS, CON PUBLICIDAD	83.507	52%	108.560	52%	135.700	67%	162.840	80%	187.266	80%
VENTA PROYECTADA EN KILOS, CON ACTIVACIONES	77.700	48%	100.636	48%	68.128	33%	41.738	20%	45.912	20%
<b>TOTAL DE VENTA PROYECTADA EN KILOS</b>	<b>161.207</b>		<b>209.196</b>		<b>203.827</b>		<b>204.578</b>		<b>233.178</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El precio promedio por kilo para el consumidor final es de S/ 28. Se tiene proyectado aplicar pequeñas alzas interanuales según la inflación proyectada de los siguientes años.

Dado que existe una estacionalidad del producto por la naturaleza del consumo del pollo, sobre todo en el verano, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Enero, febrero, marzo y abril tienen una tasa de crecimiento baja porque los consumidores se orientan más a comer pescado y hacer parrillas por la temporada de verano.
- Mayo y junio tienen una ligera mejor participación que los meses de verano por el Día de la Madre y el Día del Padre.
- Julio y diciembre tienen la ventaja de la gratificación que genera un incremento natural del consumo en la categoría de alimentos.
- Agosto, septiembre, octubre y noviembre tienen la mayor tasa de crecimiento y concentración de ventas porque son los meses de invierno más fuertes y donde se concentra un mayor consumo de pollo como categoría genérica.

El detalle del proyectado de ventas por kilos únicamente con comunicación publicitaria en medios escritos y redes sociales en el primer año es el siguiente:

**Tabla 23. Total de venta por kilos con publicidad y porcentaje de venta anual**

AÑO 2021	TOTAL VENTA POR KILO CON PUBLICIDAD	% DE VENTA POR KILOS
ENE	5.294	6%
FEB	5.453	7%
MAR	5.616	7%
ABR	5.785	7%
MAY	6.132	7%
JUN	6.500	8%
JUL	6.955	8%
AGO	7.442	9%
SEP	7.888	9%
OCT	8.362	10%
NOV	8.863	11%
DIC	9.218	11%
<b>TOTAL</b>	<b>83.507</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Además, como se mencionó líneas arriba, se planea hacer activaciones de manera agresiva durante el primer año, donde estas se concentrarán más en los meses de verano (de menor consumo en la categoría), de modo que se pueda contrarrestar el comportamiento de la categoría.

**Tabla 24. Total de ventas por kilos y porcentaje de venta anual**

AÑO 2021	TOTAL DE VENTAS POR KILO CON PUBLICIDAD	% DE VENTAS POR KILOS	TOTAL DE VENTAS POR KILOS CON ACTIVACIONES	% DE VENTAS POR KILOS	TOTAL DE KILOS	% DE VENTAS POR KILOS
ENE	5.294	6%	8.467	11%	13.761	9%
FEB	5.453	7%	8.467	11%	13.920	9%
MAR	5.616	7%	8.467	11%	14.084	9%
ABR	5.785	7%	7.140	9%	12.925	8%
MAY	6.132	7%	5.645	7%	11.777	7%
JUN	6.500	8%	5.645	7%	12.145	8%
JUL	6.955	8%	5.645	7%	12.600	8%
AGO	7.442	9%	5.645	7%	13.087	8%
SEP	7.888	9%	5.645	7%	13.533	8%
OCT	8.362	10%	5.645	7%	14.006	9%
NOV	8.863	11%	5.645	7%	14.508	9%
DIC	9.218	11%	5.645	7%	14.863	9%
<b>TOTAL AÑO 2021</b>	<b>83.507</b>	<b>100%</b>	<b>77.700</b>	<b>100%</b>	<b>161.207</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La proyección de ventas para los primeros 5 años de venta es la siguiente según la inversión que se piensa hacer en publicidad y en activaciones en el punto de venta:

**Tabla 25. Proyección de ventas por kilo, con y sin publicidad**

	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS PROYECTADAS (S/) CON PUBLICIDAD	1.248.366	1.681.624	2.175.181	2.700.269	3.212.132
VENTAS PROYECTADAS (S/) CON ACTIVACIONES	1.161.549	1.558.883	1.092.046	692.119	787.520
<b>TOTAL DE VENTAS PROYECTADAS POR KILO</b>	<b>2.409.915</b>	<b>3.240.507</b>	<b>3.267.226</b>	<b>3.392.388</b>	<b>3.999.652</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 2. Proyección de inversión para crianza

Dado que los canales de venta son principalmente tiendas *retail*, es importante tener una estimación de la cantidad de pollo necesarios para la venta en el mercado y saber la evolución del volumen de ventas para calcular los gastos necesarios que están por venir. Por otro lado, trabajar con *retail* expone a la empresa a compromisos para garantizar un correcto y completo abastecimiento, caso contrario se realiza el cobro de penalidades por no cumplir acuerdos de volúmenes previamente pactados.

**Tabla 26. Proyección de inversión en función de las ventas**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS PROYECTADAS (S/) CON PUBLICIDAD	1.248.366	1.681.624	2.175.181	2.700.269	3.212.132	3.654.893	4.158.683	4.731.916	5.384.163	6.126.316
VENTAS PROYECTADAS (S/) CON ACTIVACIONES	1.161.549	1.558.883	1.092.046	692.119	787.520	896.072	1.019.587	1.160.126	1.344.039	1.557.107
<b>TOTAL DE VENTAS PROYECTADAS POR KILO</b>	<b>2.409.915</b>	<b>3.240.507</b>	<b>3.267.226</b>	<b>3.392.388</b>	<b>3.999.652</b>	<b>4.550.965</b>	<b>5.178.270</b>	<b>5.892.042</b>	<b>6.728.202</b>	<b>7.683.423</b>

TOTAL DE VENTAS PROYECTADAS DE POLLOS	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	89.560	116.220	113.237	113.654	129.543	142.497	156.747	172.422	190.343	210.138

CAPACIDAD DE POLLOS POR GALPÓN TRIMESTRAL	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
CAPACIDAD DE POLLOS POR GALPÓN ANUAL	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000

NÚMERO DE GALPONES	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	4	5	5	5	5	6	7	7	8	9

INVERSIÓN POR GALPÓN	80.000
----------------------	--------

INVERSIÓN AÑO 0	320.000
INVERSIÓN AÑO 1	80.000
<b>TOTAL INVERSIÓN CAPACIDAD CRIANZA</b>	<b>400.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El cálculo de inversión por galpón es de S/ 80.000 lo que da una capacidad de crianza de 6.000 pollos en un periodo de 3 meses, por lo que la rotación de cada galpón es de 4 veces por año. Esta inversión permite tener un estimado de 24.000 pollos en el año por cada galpón. Dicho esto, la inversión total sería de S/ 400.000 para los primeros 5 años de venta, siendo S/ 320.000 lo invertido en el año 0 y S/ 80.000 lo invertido en el año 1.

Dada la capacidad instalada, el primer año la capacidad de crianza potencial excederá en 6.440 pollos el estimado de ventas del año. Para el segundo año el exceso de capacidad de crianza versus el potencial de ventas descenderá a 3.780 pollos, pero luego subirá a 6.763 pollos para el tercer año. Los niveles de exceso de capacidad respecto al estimado de demanda del año 4 serán de 6.346 unidades y el año 5, de 14.457 unidades.

### 3. Presupuesto de gastos

Los gastos en que se incurrirá en la nueva línea de negocio están clasificados de la siguiente manera:

- **Gastos de marketing.** Abarca toda la inversión en comunicación en medios masivos y *on line*, las activaciones en el punto de venta, el material promocional y todas las actividades propias del marketing y del *trade* que le dan soporte.
- **Gastos de ventas.** Incluye el sueldo de los vendedores, así como el asistente de ventas que les da soporte con los reportes.
- **Gastos administrativos.** Incluye un 20% del pago de remuneración de la contadora de JRC Industrias Alimentarias S.A.C., dado que tendrá un rol importante en hacer seguimiento y control de la persona de back office que se contrate. Ella se hará cargo del control de facturas, recepción de órdenes de compra, coordinación con el área de Logística para los despachos. Este gasto incluirá todo lo relacionado al gasto logístico por la distribución a clientes de la nueva unidad.

Un resumen del presupuesto de gastos se muestra en la tabla 27.

**Tabla 27. Presupuesto de gastos (en Soles)**

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Gastos de marketing</b>	<b>879.804</b>	<b>1.006.755</b>	<b>611.105</b>	<b>441.821</b>	<b>418.595</b>
Medios y publicidad	190.200	184.962	85.245	88.186	90.074
Punto de venta	46.500	48.183	24.930	25.790	26.677
Promociones de ventas	36.000	37.303	19.301	19.967	20.653
Activaciones en el punto de venta	527.904	654.240	439.168	263.952	235.752
Página web	3.000	3.109	1.608	1.664	1.721
Marketing en redes sociales	76.200	78.958	40.853	42.263	43.716
<b>Gastos de ventas</b>	<b>192.000</b>	<b>192.000</b>	<b>192.000</b>	<b>192.000</b>	<b>192.000</b>
Gastos de vendedores	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
Gastos de asistente de ventas	52.000	52.001	52.002	52.003	52.004
<b>Gastos administrativos</b>	<b>135.252</b>	<b>135.252</b>	<b>135.252</b>	<b>135.252</b>	<b>135.252</b>
Gastos de personal administrativo	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Gastos de chofer	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000
Combustible	10.702	10.702	10.702	10.702	10.702
Alquiler de camioneta y camión	31.413	31.413	31.413	31.413	31.413
Estacionamiento y peajes	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137
<b>Total gastos</b>	<b>1.207.056</b>	<b>1.334.007</b>	<b>938.357</b>	<b>769.073</b>	<b>745.847</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 4. Flujo de caja económico

**Tabla 28. Estado de flujo de efectivo del 2020 al 2030 (en Soles)**

Flujo de caja	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inversión en galpones	320.000	80.000			80.000		80.000	80.000		80.000	
Inversión en material de marketing	90.700										
Depreciación de galpones		64.000	80.000	80.000	80.000	96.000	32.000	32.000	48.000	48.000	48.000
UTILIDAD OPERATIVA		- 294.096	- 100.332	306.150	526.173	795.580	1.182.796	1.437.100	1.726.458	2.065.430	2.452.669
EBITDA		- 230.096	- 20.332	386.150	606.173	891.580	1.214.796	1.469.100	1.774.458	2.113.430	2.500.669
IR (30%)				7.433	83.410	140.188	364.439	440.730	532.337	634.029	750.201
<b>FLUJO DE CAJA INDIRECTO</b>	<b>- 410.700</b>	<b>- 310.096</b>	<b>- 20.332</b>	<b>378.717</b>	<b>442.764</b>	<b>751.391</b>	<b>770.357</b>	<b>948.370</b>	<b>1.242.120</b>	<b>1.399.401</b>	<b>1.750.468</b>

<b>TIR AÑO 5</b>	<b>22%</b>
<b>TIR AÑO 7</b>	<b>37%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 5. Estado de ganancias y pérdidas

Haciendo una evaluación independiente de la nueva línea de venta de pollos orgánicos de JRC Industrias Alimentarias S.A.C., se estima que generaría utilidad positiva recién a partir del tercer año en adelante.

**Tabla 29. Estado de ganancias y pérdidas, del 2020 al 2025 (en Soles)**

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>VENTAS</b>	<b>2.409.915</b>	<b>3.240.507</b>	<b>3.267.226</b>	<b>3.392.388</b>	<b>3.999.652</b>
Con publicidad	1.248.366	1.681.624	2.175.181	2.700.269	3.212.132
Con activaciones	1.161.549	1.558.883	1.092.046	692.119	787.520
Costo de ventas	1.432.955	1.926.832	1.942.720	2.017.142	2.378.226
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>976.960</b>	<b>1.313.675</b>	<b>1.324.507</b>	<b>1.375.246</b>	<b>1.621.426</b>
Gastos de marketing	879.804	1.006.755	611.105	441.821	418.595
Gastos de ventas	192.000	192.000	192.000	192.000	192.000
Gastos administrativos	135.252	135.252	135.252	135.252	135.252
Depreciación galpones	64.000	80.000	80.000	80.000	96.000
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>- 294.096</b>	<b>- 100.332</b>	<b>306.150</b>	<b>526.173</b>	<b>795.580</b>
<b>UTILIDAD FINANCIERA</b>	<b>- 294.096</b>	<b>- 100.332</b>	<b>306.150</b>	<b>526.173</b>	<b>795.580</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>	<b>- 294.096</b>	<b>- 100.332</b>	<b>306.150</b>	<b>526.173</b>	<b>795.580</b>
IR (30%)	0	0	91.845	157.852	238.674
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>- 294.096</b>	<b>- 100.332</b>	<b>214.305</b>	<b>368.321</b>	<b>556.906</b>

<b>UTILIDAD NETA (%)</b>	<b>-12%</b>	<b>-3%</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>
--------------------------	-------------	------------	-----------	------------	------------

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El análisis del retorno sobre la inversión de las actividades de marketing en el punto de venta es positivo desde el primer año y se incrementan año a año de manera constante (revisar el detalle en la tabla 30).

**Tabla 30. Análisis ROI de las ventas con activaciones en tiendas, del 2021 al 2025 (en Soles)**

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>VENTAS CON ACTIVACIONES</b>	<b>1.161.549</b>	<b>1.558.883</b>	<b>1.092.046</b>	<b>692.119</b>	<b>787.520</b>
Inversión en marketing (activaciones materiales, personas)	644.604	763.041	485.007	311.373	284.804
Rentabilidad con activaciones	516.945	795.842	607.038	380.746	502.716
<b>ROI</b>	<b>80%</b>	<b>104%</b>	<b>125%</b>	<b>122%</b>	<b>177%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 6. Plan de contingencia

En el caso que el proyecto no sea viable se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Iniciar la elaboración de marcas blancas para los principales *retailers*.
- Crear una plataforma virtual de venta de productos de la empresa y productos afines.

- Ejecutar un plan de distribución y venta directa a través del servicio de delivery.
- Brindar el servicio de asesoramiento a empresas avícolas para obtener certificados de crianza “*Free Range*” y “Orgánico”.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

Luego de culminado el estudio y plan de marketing para la nueva línea de JRC Industrias Alimentarias S.A.C., dedicada a la venta de pollo orgánico, y luego de haber realizado el análisis financiero de dicho proyecto, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La creciente presencia de enfermedades preexistentes y condiciones vulnerables para la salud, como hipertensión, diabetes y obesidad, han creado un efecto de mayor cuidado en el estilo de vida, llevando a la población a tomar conciencia sobre la importancia de mantener una vida sana basada en el deporte y, sobre todo, en una buena alimentación. Debido a ello el Estado peruano viene implementando leyes que regulen el mercado de comida (por ejemplo, la reciente promulgación del Reglamento de la Ley N°30021). Todas estas acciones dan una muestra clara que la preocupación no solo existe por parte del Estado sino de sus propios habitantes.
- Luego de realizadas las observaciones en los locales de venta de comida saludable, las encuestas a potenciales consumidores de pollo orgánico, sumado a las entrevistas de expertos, se puede verificar que existe un mercado ávido de consumir este tipo de productos, pero que -lamentablemente- no accede al mismo por la escasa difusión de las marcas que existen y por la nula distribución de estas, que vuelve una experiencia compleja la adquisición de este producto.
- Como resultado de la observación y de las encuestas se determinó que el punto de partida está en el desarrollo de una marca que sea el referente de la categoría, de modo que su estrategia no solo radique en vender más sino, sobre todo, en el desarrollo de esta, así como generar el hábito de consumo del pollo orgánico entre sus potenciales clientes mediante acciones de promoción en el canal.
- Se pudo comprobar que no existe una marca posicionada en la categoría de pollos orgánicos por las altas barreras económicas que este mercado tiene para el ingreso de personas naturales o empresas de otros rubros (por los altos niveles de inversión inicial); además, que se trata de un mercado demasiado pequeño como para ser atractivo para los grandes jugadores del sector avícola cuyos niveles de facturación son inmensamente superiores al potencial de venta calculada.
- Se concluye también que, por la naturaleza de nicho de la categoría, se debe hacer una fuerte inversión en el *trade* de modo que se haga probar el producto a más personas para que crezca

el número de potenciales clientes, por lo que la inversión en degustaciones y comunicación en el punto de venta debe ser muy agresiva los primeros años e ir disminuyendo los años sucesivos hasta ser un monto fijo a lo largo del tiempo.

- Finalmente, se concluye que dada la existencia de un mercado potencial, de las barreras de ingreso para nuevos jugadores ajenos al sector avícola, así como el tamaño limitado de este nicho que lo hace poco atractivo para los grandes jugadores del sector, la oportunidad de invertir para el desarrollo de este negocio es ideal para alguien con experiencia en el sector como la empresa JRC Industrias Alimentarias S.A.C., dado su comprobado éxito en la venta de huevos, los cuales podrían ser complementados con esta nueva línea de pollos orgánicos. De esta forma se completaría la propuesta de valor para sus clientes y generaría una unidad adicional de negocio rentable, con utilidad positiva desde al año 3 así como una Tasa Interna de Retorno (TIR) positiva a partir del año 4.

## **2. Recomendaciones**

Como punto final, se recomienda llevar a cabo las siguientes acciones para mantener vigente el mercado de venta de pollos orgánicos:

- Utilizar redes sociales y comunicaciones en el punto de venta para brindar información sobre la importancia de mantener una vida saludable y los beneficios para salud que eso conlleva. El foco de la comunicación estaría orientado a resaltar la importancia de la alimentación en este proceso.
- Debido a la existencia comprobada de este nicho de mercado, se debe buscar un canal de relacionamiento directo con estos consumidores potenciales a través de redes sociales, de modo que se mantenga el contacto directo con ellos. Una estrategia de premio por clientes frecuentes es un buen camino en este tipo de nichos de mercado.
- La estrategia de comunicación debe estar alineada para todos los canales de venta y debe ejecutarse con una estrategia *on line* y *off line* adecuada para cada uno de los canales, de modo que cada tipo de consumidor pueda sentirse identificado con la misma. Esto debe abarcar a canales potenciales como el canal HORECA y no se debe descartar generar alianzas con grandes cadenas de hoteles y restaurantes, así como ingresar a las principales provincias del país.
- Dada la necesidad de incrementar el mercado potencial es necesario hacer un plan a largo plazo de activaciones en el punto de venta, así como comunicaciones no solo en el canal autoservicios sino en otros canales como tiendas especializadas, y comenzar a tener alianzas

con HORECA. De igual manera, se puede crear y liderar una asociación con empresas que manejen productos avícolas orgánicos para fomentar mayores ingresos en el sector.

- Desarrollar la estrategia de relacionamiento y manejo de cuentas claves (KAM) con las cadenas de supermercado y tiendas especializadas.
- Un punto adicional es afianzar la naturaleza de producto destino del pollo orgánico, de modo que se tenga como consecuencia la inelasticidad del producto, lo que permitiría pensar en elevar los precios sin que esto afecte a la proyección de ventas estimada.

## Bibliografía

Actualidad Avipecuaria. (2018). “Beneficios del uso de la tecnología en el sector avícola”. En: *actualidadavipecuaria.com*. [En línea]. 02 de abril de 2019. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <<http://www.actualidadavipecuaria.com/noticias/beneficios-del-uso-de-la-tecnologia-en-el-sector-avicola.html>>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2018). “Niveles Socioeconómicos 2018. Lima Metropolitana. Lima, julio de 2018”. En: *apeim.com.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 03/10/2019. Disponible en: <<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2017). “Niveles Socioeconómicos 2017”. En: *apeim.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2017-1.pdf>>.

Banco Mundial Perú. (2006). Análisis Ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible. Retos para un desarrollo sostenible. Resumen ejecutivo. Lima: Banco Mundial, Oficina de Lima, Perú. [En línea]. Fecha de consulta: 11/02/2020. Disponible en: <<https://sinia.minam.gob.pe/documentos/analisis-ambiental-peru-retos-un-desarrollo-sostenible>>.

Carrión, A. (2016). “Veganismo, en defensa de los animales”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 17 de julio de 2016. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/wuf/noticias/veganismo-defensa-animales-397567-noticia/>>.

Congreso de la República. (2019). “Ley N°30884, Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 19 de mayo de 2019. Fecha de consulta: 11/02/2020. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-ley-n-30884-1724734-1/>>.

De la Vega, M. (2017). “BM: política fiscal del Perú es una de las mejores de América Latina”. En: *elperuano.pe*. [En línea]. 28 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <<https://www.elperuano.pe/noticia-bm-politica-fiscal-del-peru-es-una-las-mejores-america-latina-58851.aspx>>.

Diario Oficial El Peruano. (2019). “Fomentarán la alimentación saludable entre la población”. En: *elperuano.pe*. [En línea]. 13 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible

en: <<https://elperuano.pe/noticia-fomentaran-alimentacion-saludable-entre-poblacion-76530.aspx>>.

Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). *Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos 2008-2009. Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares (ENAPREF)*. Lima: INEI. [En línea]. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1028/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/Libro.pdf)>.

Ecocampo. (s.f.). “Ecocampo”. En: *ecocampo.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <<https://www.ecocampo.pe/>>.

FMCG & Retail. (2016). “El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica”. En: *nielsen.com*. [En línea]. 05 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <<https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/EI-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.html>>.

Higuchi, A. (2015). “Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta”. En: *Apuntes*. Vol.42, N°77, Lima, jul./dic. 2015. [PDF]. Fecha de consulta: 15/12/2019. Disponible en: <[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-18652015000200002](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-18652015000200002)>.

Industria Avícola. (2019). “Repite Perú como mayor consumidor de pollo en Latinoamérica”. En: *industriaavicola-digital.com*. Volumen 66, Número 6, Junio de 2019. [En línea]. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <<https://www.industriaavicola-digital.com/industriaavicola/201906/MobilePagedReplica.action?pm=2&folio=12#pg14>>.

Inforegión. (2015). “Inversión en tecnología es clave para mejorar la industria avícola en el Perú”. En: *inforegion.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <<http://www.inforegion.pe/201234/inversion-en-tecnologia-es-clave-para-mejorar-la-industria-avicola-en-el-peru/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Una Mirada a Lima Metropolitana. Lima, setiembre 2014*. Lima: INEI. [En línea]. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/95575241FB76457805257DD500609E33/\\$FILE/13.Una\\_mirada\\_Lima.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/95575241FB76457805257DD500609E33/$FILE/13.Una_mirada_Lima.pdf)>.

Kantar. (2019). “Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable”. En: *kantarworldpanel.com*. [En línea]. 26 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 20/08/2019.

Disponible en: <<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>>.

Kotler, P., y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.

Kotler, P., y Keller, K. (2017). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Marn, M.; Roegner, E., y Zawada, C. (2004). *The Price Advantage*. Hoboken, NJ: Wilen & Sons Inc.

Ministerio de Salud (MINSA). (2012). *Un gordo problema. Sobrepeso y obesidad en el Perú*. Lima: MINSA. [PDF]. Fecha de consulta: 14 de septiembre de 2019. Disponible en: <<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1830.pdf>>.

Ministerio de Salud (MINSA). (2017). “Decreto Supremo N°017-2017-SA, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N°30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 17 de junio de 2017. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/>>.

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2019). “Naciones Unidas pide acciones urgentes para frenar el alza del hambre y la obesidad en América Latina y el Caribe”. En: *paho.org*. [PDF]. Fecha de consulta: 20/03/2020. Disponible en: <[https://www.paho.org/per/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4423:naciones-unidas-pide-acciones-urgentes-para-frenar-el-alza-del-hambre-y-la-obesidad-en-america-latina-y-el-caribe&Itemid=1062](https://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=4423:naciones-unidas-pide-acciones-urgentes-para-frenar-el-alza-del-hambre-y-la-obesidad-en-america-latina-y-el-caribe&Itemid=1062)>.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.

Portal Turismo. (2019). “En 80% creció demanda de comida vegetariana vía delivery online en un año”. En: *portaldeturismo.pe*. [En línea]. 02 de abril de 2019. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <<https://portaldeturismo.pe/noticia/en-80-crecio-demanda-de-comida-vegetariana-via-delivery-online-en-un-ano/>>.

Porter, M. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En: *Harvard Business School*. Enero 2008. [PDF].

Presidencia de la República. (2016). “Decreto Legislativo N°1304, Decreto legislativo que aprueba la ley de etiquetado y verificación de los reglamentos técnicos de los productos industriales manufacturados”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 30 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en:

<<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-etiquetado-y-verif-decreto-legislativo-n-1304-1468963-4/>>.

Ramírez, J. (2019). “Perú: un rompecabezas político”. En: *dw.com*. [En línea]. 01 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <<https://www.dw.com/es/per%C3%BA-un-rompecabezas-pol%C3%ADtico/a-50653035>>.

Redacción EC. (2019). “INEI: aumenta el número de peruanos con sobrepeso y obesidad”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/peru/inei-aumenta-numero-peruanos-sobrepeso-obesidad-noticia-637427>>.

Redacción Gestión. (2017). “Lima Orgánica: ‘El mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público’”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 05 de abril de 2017. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445>>.

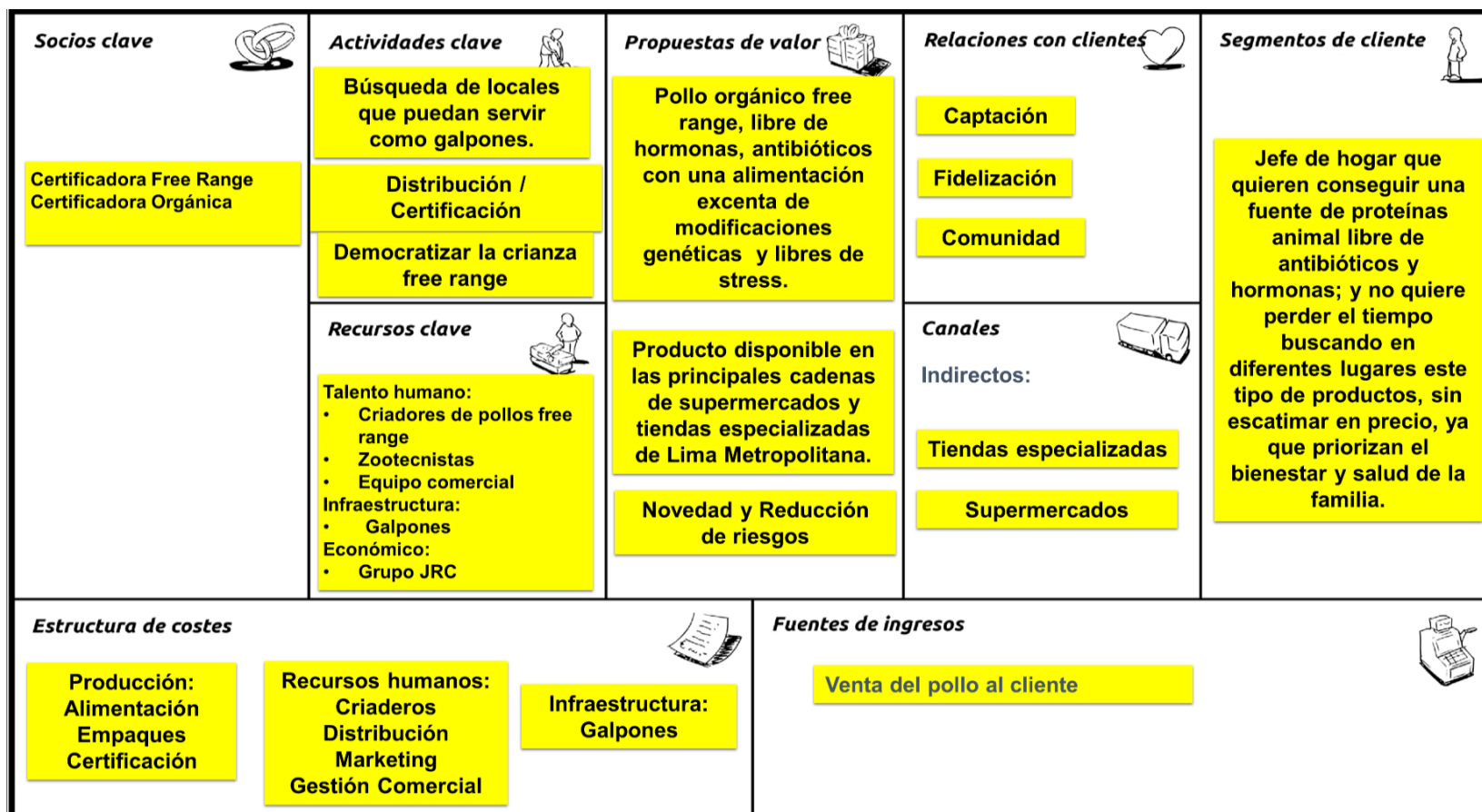
Schultz, D.; Tannenbaun, S.; y Lauterborn, R. (1993). *Comunicaciones de Marketing Integradas*. Barcelona: Granica.

Soto, B. (2015). “El consumo de productos orgánicos crece entre los peruanos”. En: *actualidadambiental.pe*. [PDF]. 19 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <[http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/03/elcomercio\\_2015-03-19\\_p12.pdf](http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/03/elcomercio_2015-03-19_p12.pdf)>.

Valls, J. (2008). *Fenómeno Low Cost*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

## **Anexos**

### Anexo 1. Canvas del modelo de negocio



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2015:15-47.  
Elaboración: Propia, 2020.

## Anexo 2. Entrevistas a profundidad

- 1) Preguntas para productores
  - ¿Qué raza de pollo crías?
  - ¿Cuánto se demora en engordar este tipo de pollo?
  - ¿Cuáles son los principales alimentos?
  - ¿Cuál es la relación con tus proveedores?
  - ¿Es complicado tener una certificación orgánica?
  - ¿Qué te motivó a este tipo de crianza?
  - ¿Qué es lo más difícil para la comercialización?
  - ¿Quiénes son tus principales clientes?
  - ¿Qué tipo de cortes ofreces?, ¿cuál tiene mayor demanda?
  - ¿Cuál es el precio por kilo?
  - ¿Cuál es tu margen bruto?
  - ¿Cómo ves el mercado a 3 años?
  - ¿Qué tipo de empaque utilizas?
  - ¿Cuánto tiempo tienes en el mercado?
  - ¿Ya has logrado recuperar tu inversión inicial?
  - ¿Cuáles son las políticas de cobros que actualmente manejas con tus clientes?
  
- 2) Preguntas para dueños de tiendas / compradores
  - ¿Qué cantidad de pollo orgánico compras en una semana?
  - ¿Cuál es el perfil de personas que compran este producto?
  - ¿Qué corte de pollo tiene mayor rotación?
  - ¿Cuál es el precio por kilo?
  - ¿Vendes otro tipo de carne orgánica?
  - ¿Cuánto tiempo tienes en el mercado?
  - ¿Cómo ves el segmento saludable a 3 años?
  - ¿Por qué vendes pollo orgánico?
  - ¿Cuál crees que es el mayor beneficio del pollo orgánico?
  - ¿Con cuántos proveedores de pollo trabajas?
  - ¿Estarías dispuesto a cambiar de proveedor si existe una mejor propuesta?
  - ¿Qué factores harían que cambies a tu proveedor actual de pollo?
  - ¿Manejas crédito con tus proveedores?, ¿cuánto?
  
- 3) Preguntas para nutricionistas
  - ¿Qué beneficios presenta el pollo orgánico a comparación del pollo convencional?
  - ¿Consumes pollo orgánico?
  - ¿Lo recomendarías?
  - ¿Existe algún corte del pollo con mejor valor nutricional?
  - ¿Qué tanto conocen tus clientes sobre los beneficios del pollo orgánico?
  - ¿Qué otro tipo de carne recomendarías?
  - ¿Qué otros productos proteicos recomiendas?
  - ¿Qué marca de pollo orgánico conoces?
  - ¿Cómo ves el segmento saludable dentro de 3 años?
  - ¿Cuál es el perfil de tus clientes?
  - ¿Recomendarías nuestro producto?
  - ¿Qué medios utilizas para promocionar tu trabajo?
  - ¿Cuáles son los medios por los que te contactan mayormente tus clientes?

4) Preguntas para empresarios relacionados al segmento saludable

- ¿Por qué entrar en el segmento saludable?
- ¿Cómo ves este segmento en los próximos 3 años?
- ¿Qué canales de ventas manejas actualmente?
- ¿Cuál es tu relación con las tiendas saludables?
- ¿Manejas crédito de cobro?, ¿cuánto?
- ¿Cuál es tu margen en las tiendas saludables?
- ¿Cuál es la frecuencia de entrega de pedidos en las tiendas saludables?
- ¿Cuál o cuáles son los principales problemas de escalabilidad?
- ¿Cuál es tu relación con tus clientes?
- ¿Cuál es tu estructura logística?, ¿tercerizas los envíos?
- ¿Qué tipo de empaques utilizas?
- ¿Cómo describirías a tu público objetivo?
- ¿Qué marcas de pollo orgánico conoces?
- ¿Qué tan complicado es poder ingresar a las tiendas saludables?
- ¿Recomendarías nuestro producto?

5) Preguntas para especialistas en el tema orgánico

- ¿Cómo ve el mercado orgánico en el mediano y largo plazo?
- ¿Existen aspectos legales que promuevan el crecimiento de esta industria?
- ¿Se ha presentado una evolución de los consumidores del 2014 en la actualidad?
- ¿Cuál es la diferencia entre producto puro y orgánico?
- ¿Recomienda utilizar el término puro para este tipo de proyecto?
- ¿Ha logrado encontrar otras variables que se relacionan con el crecimiento de tiendas orgánicas y naturales?
- ¿Qué canales de comunicación son más efectivos para los segmentos de consumidores que describe en su estudio?
- ¿La comunicación debe estar dirigida a un género o es indistinto?
- En su experiencia, ¿quién compra más productos orgánicos, hombres o mujeres?
- ¿Qué acciones de marketing recomendaría?
- ¿Conoce alguna entidad que promueva el consumo orgánico?
- ¿Por qué no hay marcas posicionadas en el mundo de los orgánicos?, ¿esto es normal o es que no se trabaja en el posicionamiento de marca?

### **Anexo 3. Guía para *focus group***

Moderador:

Participantes:

#### **INTRODUCCION**

“Hola, muy buenos días/tardes, mi nombre es \_\_\_\_\_, y hoy vamos a conversar un poco sobre el mercado de pollo orgánico, antes que nada, quiero agradecerles por su colaboración y por haber venido, y formar parte de este grupo de enfoque”.

“Vamos a comenzar dando unas pequeñas reglas para el mejor funcionamiento del grupo de enfoque, primero que nada, quisiera decirles que acá no hay respuesta equivocada; por favor siéntanse libres de expresar sus opiniones, se trata de que sea una conversación ordenada, fluida, amigable y donde todas participen y sean lo más sinceras posible”.

“Como el grupo de enfoque es de aproximadamente dos horas, tienen al frente agua y bocaditos, por favor sirvanse los que gusten, estamos en confianza” (para romper el hielo). Asimismo, como verán la actividad será filmada para el mejor análisis de la información que nos proporcionen el día de hoy.

¿Tienen alguna pregunta?

#### **CALENTAMIENTO**

“A continuación se les va a repartir unas etiquetas con un plumón para que escriban su nombre y así podamos hacer la conversación un poco más cómoda” (ASISTENTE REPARTE LAS ETIQUETAS CON PLUMONES MIENTRAS HABLA EL MODERADOR).

- (UNA VEZ QUE TERMINEN) “A ver, \_\_\_\_\_ por favor dínos tu nombre completo, tal vez como te gusta que te llamen, cuéntenos si actualmente consumes fuentes proteicas/ carnes o no, cuántos hijos tienes, en que trabajas o que haces, y algún hobby que tengas” (CADA PARTICIPANTE SE PRESENTA, DECIR “GRACIAS” UNA VEZ QUE UNO TERMINE Y DECIR “AHORA SEGUIMOS CON”).

#### **PREGUNTAS DE INTRODUCCIÓN Tiempo: 15 min**

1. Todos ustedes se preocupan por su estado de salud y condición física, me gustaría que respondan ¿qué tipo de alimentos consumen para mantener su estilo de vida?
2. ¿Consideran que es importante el concepto de alimentarse bien para sentirse bien?
3. ¿Qué opinan de la oferta de productos orgánicos en el mercado limeño?
4. ¿Qué productos orgánicos consumen?

#### **PROFUNDIZACIÓN EN ATRIBUTOS Tiempo: 20 min**

1. ¿Cuáles son las razones por las que consume pollo orgánico?
2. Sobre los atributos o características del pollo orgánico ¿cuáles considera más importantes? De las características más importantes, ¿cuáles determinan su compra?, ¿por qué?
3. ¿Qué requisitos debe tener un pollo para ser considerado de calidad?
4. ¿Perciben alguna diferencia en el sabor del pollo orgánico que del pollo convencional?, ¿esta diferencia es favorable?
5. ¿Consideran que un empaquetado ecológico está alineado al concepto orgánico?
6. ¿Consideran como un precio elevado/ justo / bajo el precio promedio del pollo orgánico? (enseñar los precios del mercado)

#### **PROFUNDIZACIÓN EN MOTIVACIÓN DE COMPRA**

Tiempo: 10 min

Conversemos sobre la motivación que las lleva a comprar, me gustaría que me respondan las siguientes preguntas:

1. Cuando compran pollo orgánico, ¿planean salir a comprarlo con anticipación?, ¿solo compran pollo?

2. ¿Con qué frecuencia compran pollo orgánico?

### **PROFUNDIZACIÓN EN UBICACIÓN**

Tiempo: 10 min

Pasemos ahora a pensar sobre el lugar de compra del pollo orgánico y lo importante que es para ustedes el acceso a estos.

1. Normalmente, cuando van a comprar pollo, dónde lo adquieren?
2. ¿Estos lugares están cerca de su domicilio?, ¿son de fácil acceso?
3. ¿Consideran que la cercanía es un factor importante al momento de comprar pollo orgánico?
4. Ahora, me gustaría que me digan ¿qué lugar consideran ustedes que sería ideal para comprar pollo orgánico?

### **PROFUNDIZACIÓN SOBRE CANALES DE MARKETING**

Tiempo: 15 min

Otro punto que nos gustaría tratar es sobre la llegada que tienen a ustedes las diferentes ofertas de pollo orgánico.

1. Si se informan sobre pollo orgánico ¿cómo se informan?, ¿qué buscan saber?
2. Si la marca tuviera página web, ¿qué esperarían encontrar?, ¿comprarían pollo orgánico a través de una página web?
3. Cuando reciben catálogos de supermercados ¿los revisan?, ¿les parece una buena forma de marketing?
4. Cuando reciben estos catálogos, ¿generalmente por qué medio les llegan? (por ejemplo, el diario El Comercio).
5. ¿Qué otro medio considera que podría ser efectivo para publicitar el pollo orgánico?
  - ♣ Televisión
  - ♣ Revistas
  - ♣ Internet
  - ♣ Radio
  - ♣ Redes sociales
  - ♣ OTROS: \_\_\_\_\_

### **PROFUNDIZACIÓN EN COMPETENCIA**

Tiempo: 20 min

1. Hablemos sobre las marcas actuales, ¿qué marcas de pollo orgánico se les viene a la mente?
2. Les voy a mencionar una lista de marcas de pollo orgánico y me gustaría que traten de recordar si han escuchado de alguna y que me den su opinión sobre la marca.
  - ♣ Ecopollo
  - ♣ La Gallinita de Corral
  - ♣ Red Wheelbarrow Organic Chicken
3. ¿Cómo se enteraron de la existencia de la marca?
4. Cuando necesitaron comprar pollo orgánico ¿qué hicieron?
  - ♣ Compra por Internet
  - ♣ Compra en tienda especializada
  - ♣ Compra en supermercados
  - ♣ Compra en ferias

### **PRUEBA DE CONCEPTO**

Tiempo: 20 min

A continuación, y para terminar, les voy a pedir que imaginen una marca de pollo orgánico *free range* (crianza en libertad), empackado en un envase ecológico. Este producto podrá ser adquirido en las principales cadenas de supermercados, tiendas especializadas y a través de plataformas *on line*. El pollo se ofrecerá entero y por trozos. El precio por kilo es de S/ 30.

1. ¿Compraría un pollo como este?, ¿qué factores específicos sugeriría o recomendaría para el producto?
2. Díganme, por favor ¿les parece que se debería enfocar en diferenciar el producto y calidad, o se debería ofrecer productos a precios accesibles y una calidad estándar?

#### CIERRE

- “Esto ha sido todo, muchísimas gracias en nombre de todos nosotros, por haber colaborado en este grupo de enfoque, espero que se hallan por lo menos divertido. Si tienen alguna pregunta, por favor adelante, no hay ningún problema”.
- “Como agradecimiento les tenemos este pequeño presente” (ENTREGAR PRESENTE).

#### Anexo 4. Resultados de encuesta

N° encuesta: \_\_\_\_\_ Fecha de la encuesta: \_\_\_\_\_  
 Lugar de la encuesta: \_\_\_\_\_ Hora inicio: \_\_\_\_\_ Hora fin: \_\_\_\_\_

Buenos días, estamos realizando un plan de marketing por lo que es necesario estudiar el comportamiento de diversas variables en el mercado. Por ello solicitamos responda al siguiente cuestionario para poder conocer su opinión. La información recibida se usará solo para fines académicos.

1) ¿Qué edad tiene usted? (marcar el rango correspondiente)

a) Menor de 25 años (fin).	5,40%
b) De 26 a 35 años	37,70%
c) De 36 a 45 años	48,10%
d) Mayor de 45 años	8,80%

2) ¿Qué fuentes proteicas consume? (puede escoger más de una opción)

a) Pollo	99,50%
b) Res	80,15%
c) Cerdo	41,70%
d) Pavo	53,20%
e) Pato	5,60%
f) Pescado	10,30%
g) Otro: _____	2,00%
h) Ninguna (Fin) Pasar a la pregunta 21	0,30%

3) ¿Alguna vez ha consumido pollo orgánico?

a) Si	66,20%
b) No (Pasar a la pregunta 15)	33,80%

4) ¿Por qué compra pollo orgánico?

a) Tendencia	11,90%
b) Salud familiar	56,30%
c) Enfermedades específicas	5,30%
d) Mejor sabor	2,00%
e) Libre de hormonas/antibióticos	11,30%
f) No consume	13,20%

5) ¿Cada cuánto compra pollo orgánico?

a) Diario	0,00%
b) Dos veces a la semana.	12,60%
c) Una vez a la semana	38,10%
d) Quincenal	32,70%
e) Una vez al mes	3,00%
f) De vez en cuando / Eventualmente	10,60%
g) No compra	3,00%

6) ¿Dónde suele comprar el pollo orgánico?

a) Supermercados	26,50%
b) Ferias orgánicas.	29,10%
c) Tiendas especializadas	49,70%
d) Bodegas	0,30%
e) Otros: corral, granjas	1,80%

7) ¿Cuántos kilos de pollo orgánico suele comprar a la semana?

a) Menos de 1 kilo	9,20%
b) De 1 a 2 kilos.	69,10%
c) Más de 2 kilos hasta 3 kilos	7,60%
d) Más de 3 kilos	0,30%
e) No compro	13,80%

8) ¿Qué corte de pollo orgánico suele comprar? (Puede escoger más de 1 opción)

a) Pollo entero	58,20%
b) Pechuga	30,40%
c) Pechuga fileteada	17,60%
d) Muslo	11,10%
e) Pierna	2,30%
f) Alitas	0,30%

9) ¿Cuánto dinero destina aproximadamente cada vez que compra pollo orgánico?

a) Menos de S/ 20	7,20%
b) De S/ 21 a S/ 35	35,00%
c) De S/ 36 a S/ 50	25,50%
d) Más de S/ 51	21,90%
e) Otros	10,40%

10) ¿Cada cuánto consume pollo orgánico?

a) Diario	0,00%
b) Dos veces por semana	32,70%
c) Una vez a la semana	33,00%
d) Quincenal	11,80%
e) Una vez al mes	2,90%
f) Eventualmente	9,20%
g) No compro	10,00%

11) ¿Cuál de las siguientes marcas de pollo orgánico conoce? (puede mencionar más de una opción)

a) EcoCampo	9,90%
b) La gallinita del Corral	16,60%
c) Red Wheelbarrow Organic Chicken	3,00%
d) No conozco ninguna marca de pollo orgánico (pasar a la pregunta 13)	70,16%
e) Nutrihuevo	0,30%

12) ¿Cambiaría la marca de pollo orgánico que consume actualmente por una nueva?

a) Si	68,40%
b) No	12,00%
c) Tal vez	19,60%

13) ¿Dónde suele consumir el pollo orgánico?

a) Casa	83,70%
b) Trabajo	4,60%
c) Gimnasio	0,70%
d) Restaurante	2,00%
e) No consumo	9,00%

14) ¿Cómo se enteró de la existencia de la marca de pollo orgánico que conoce? (Puede marcar más de una opción)

a) Me lo recomendaron	32,10%
b) Anuncios en revistas	0,90%
c) Redes sociales	15,10%
d) Anuncios en televisión	0,00%
e) Anuncios en la radio	0,00%
f) Otros	9,00%

#### PARA LOS QUE RESPONDIERON QUE NO CONSUMEN

15) ¿Por qué no consume pollo orgánico?

a) Porque no lo conozco	64,40%
b) Porque me parece muy caro	19,20%
c) Porque no encuentro diferencias donde comprarlo	11,00%
d) No lo encuentro fácilmente	1,40%
e) He consumido pollo criado en casa, pero no es algo que siempre haga	1,40%
f) No lo expenden en mi sector	1,40%

Pasar a la pregunta 21.

#### EVALUACION DEL CONCEPTO

Luego de conocer el concepto del producto expuesto: Imagínense una marca de pollo orgánico *free range* (crianza en libertad), empacado en un envase ecológico. Este producto podrá ser adquirido en las principales cadenas de supermercados, tiendas especializadas y a través de plataformas *on line*. El pollo se ofrecerá entero y por trozos.

16) ¿Estaría dispuesto a comprar este pollo orgánico?

a) Sí	64,90%
b) No	10,30%
c) Tal vez	24,80%

17) ¿Por qué consumiría este pollo orgánico?

a) Tendencia	10,80%
b) Salud familiar	69,30%
c) Enfermedades específicas	23,80%
d) Mejor sabor	29,40%
e) Libre de hormonas / antibióticos	48,70%
f) Otros	2,40%

18) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la presentación de pollo entero, trozado?

a) Menos de S/ 10	16,49%
b) De S/ 11 a S/ 20	15,98%
c) De S/ 21 a S/ 30	36,08%
d) De S/ 31 a S/ 40	30,15%
e) Más de S/ 40	1,29%

19) ¿Con qué frecuencia compraría la presentación de pollo entero, trozado en 8?

a) Diario	2,30%
b) Dos veces por semana	15,10%
c) Una vez por semana	39,20%
d) Quincenal	33,30%
e) Una vez al mes	9,50%
f) Otros	0,60%

20) ¿A través de qué canales les gustaría enterarse de esta propuesta?

a) Revistas especializadas	15,90%
b) Televisión	31,00%
c) Radio	12,40%
d) Redes sociales	79,60%
e) Internet	50,00%
f) Otros	1,50%

21) ¿Qué nombre de marca sugiere para este producto?

---

#### **DATOS DEL ENCUESTADO**

22) ¿Cuál es su ocupación actual?

a) Desocupado	0,00%
b) Estudiante	4,00%
c) Ama de casa	16,80%
d) Jubilado	2,50%
e) Trabajador independiente	19,80%
f) Trabajador dependiente	56,60%

23) ¿Cuál es su estado civil?

a) Soltero(a)	35,80%
b) Casado(a)	52,10%
c) Conviviente	8,00%
d) Separado(a) / Divorciado (a)	3,50%
e) Viudo(a)	0,60%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **Notas biográficas**

### **Kenny Ronald Hernández Ochoa**

Nació en Lima. Es Bachiller en Administración por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de 15 años de experiencia laboral en el área Comercial en diversas empresas. Actualmente se desempeña como Gerente de Autoservicios en la empresa Bticino Legrand Perú.

### **Andrea Carolina Rivas Velarde**

Nació en Lima. Es Licenciado en Administración por la Universidad del Pacífico. Cuenta con 10 años de experiencia laboral en áreas de Marketing, Gestión de Proyectos, Innovación y Emprendimiento. Actualmente se desempeña como Coordinadora Senior de Emprendimiento en la Universidad del Pacífico.

### **José Daniel Somocurcio Domínguez**

Nació en Lima. Es Bachiller en Administración por la Universidad del Pacífico. Cuenta con 10 años de experiencia laborando en Desarrollo de Proyectos. Actualmente se desempeña como Jefe de Proyectos en la empresa Batter Perú S.A.C.