



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PECES Y MARISCOS EN CHILE”**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS

ANA CECILIA PILARTE DONAIRE

PROFESOR GUIA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISION:
**GASTON HELD BARRANDEGUY
VIVIANA ACEVEDO GALDAMES**

SANTIAGO DE CHILE
Agosto, 2009

RESUMEN

Desarrollo Oceánico Chile Ltda es una empresa chilena que comercializa pescados y mariscos congelados a nivel nacional en formatos estandarizados para el segmento de casinos y distribuidores. Sus productos se venden como commodities e incluyen merluza, salmón, reineta, congrio, corvina, surtido de mariscos y hamburguesas de pescado entre otros, todos ellos principalmente en formato filete.

Como parte de sus objetivos a largo plazo, la empresa ha decidido ingresar en el segmento de consumidores finales chilenos. Por este motivo, en el presente documento se propone un plan estratégico de marketing con un horizonte de 5 años (2009 – 2013) que permita a la empresa penetrar y crecer en este mercado.

La estrategia propuesta a continuación descansa en cinco pilares estratégicos: cercanía con el cliente, continuidad en abastecimiento, productos y servicios innovadores, cultura organizacional orientada al cliente y rentabilidad a mediano y largo plazo. Estas estrategias proveen las bases para la mezcla de marketing, la cual apunta a lograr diferenciación en el producto y la oferta de la empresa (en contraste con la venta actual de commodities). La variable plaza comprende la creación de dos nuevos canales de distribución, intranet (venta directa a consumidores en empresas) y tiendas retail propias, estas últimas tanto para vender productos del mar como para comercializar productos de proveedores complementarios (aceites, pan, pastas, cereales, entre otros) con los que se efectuarán alianzas estratégicas de distribución con el fin de enriquecer la oferta de las tiendas.

Asimismo, la propuesta está orientada a ampliar el portafolio de la compañía con productos de valor agregado en base a proteína de pescado, esto incluye productos semi preparados y productos funcionales (con usos específicos para la salud humana). Todos estos esfuerzos irán acompañados de una estrategia de comunicación que incluirá placement y publicidad en medios, alianzas con restaurantes emblemáticos y actividades de marketing directo al segmento meta.

Debido a la actual posición de la empresa en el mercado, los objetivos cuantitativos de este plan son ambiciosos: incrementos en venta que bordean 50% por año a partir del año 2 y que significarán alrededor de un 14% de participación de mercado en el año 5, con ventas anuales de 120.000 UF para el final del período propuesto. De igual forma, a través de este plan, la empresa logrará un nuevo posicionamiento para este segmento: “un proveedor de soluciones sanas de alimentación para toda la familia”.

Concluyendo, la implementación del presente plan de marketing representará un salto cuantitativo y cualitativo para Desarrollo Oceánico Chile Ltda, a través del cual pasará de vender 160.000 UF anuales a montos alrededor de los 250.000 UF, con un margen de utilidad de alrededor de un 40% y con un VAN positivo en UF 90.251 para los flujos esperados, considerando una tasa de descuento del 10%.

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos a:

**Mi madre, por su sacrificio y generosidad
A Gloria, mi ángel guardián en este proyecto
A Osho, por su paciencia y apoyo**

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MARCO CONCEPTUAL	7
3. METODOLOGIA.....	16
4. ANALISIS INTERNO: LA EMPRESA.....	21
4.1 Historia	21
4.2 Misión, Visión y Valores	23
4.3 Estrategias Generales	24
4.4 Estructura Organizacional	25
4.5 Cultura Organizacional	27
4.6 Operaciones	27
4.7 Costos	30
4.8 Segmentos	31
4.9 Ventas (80/20)	32
4.10 Alianzas Estratégicas	37
4.11 Proveedores Estratégicos	37
4.12 Política de Crédito	38
4.13 Análisis Financiero	39
5. ANALISIS DEL ENTORNO	41
5.1 Macroentorno	41
5.2 Microentorno	51
6. ANALISIS DE BRECHA	65

6.1 Fortalezas	66
6.2 Debilidades	66
6.3 Oportunidades y Amenazas	67
6.4 Brechas encontradas	69
7. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	70
7.1 Objetivos de Corto Plazo	71
7.2 Objetivos de Mediano Plazo	71
7.3 Objetivos de Largo Plazo	72
8. ESTRATEGIAS SELECCIONADAS	72
8.1 Cercanía con el cliente	73
8.2 Abastecimiento Regular	73
8.3 Productos y/o servicios innovadores	75
8.4 Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente	75
8.5 Rentabilidad a mediano y largo plazo	76
8.6 Marketing Mix	77
9. ACTIVIDADES DEL PLAN DE MARKETING	85
10. ANALISIS FINANCIERO	86
10.1 Supuestos y consideraciones generales	86
10.2 Presupuesto de marketing	86
10.3 Análisis de los gastos de marketing versus las ventas	87
10.4 Presupuesto de ventas	88
10.5 Evaluación financiera del plan de marketing	88
11. CONTROL	90
11.1 Objetivo	90
11.2 Estrategias	90

CONCLUSIONES	92
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	95
ANEXOS	96

1. INTRODUCCIÓN

A pesar del bajo nivel de consumo interno de peces y mariscos en Chile (solamente 6 kgs anuales per cápita), durante la última década, el sector pesquero chileno ha mostrado cambios importantes en su estructura productiva, y ha sabido posicionar su oferta de productos como una opción atractiva en los mercados internacionales, donde tradicionalmente se ha destinado el grueso de la venta de los productos pesqueros.

Entre las principales empresas chilenas productoras de alimentos sobre la base de pescado para consumo humano, encontramos al **grupo FRIOSUR**, el cuál inició sus operaciones hace más de 15 años bajo el alero de DERSA, un importante y sólido grupo económico chileno. El grupo Fríosur se dedica a la extracción, procesamiento y comercialización de productos del mar y ha tenido un sólido crecimiento que le ha permitido ampliar su rango de acción y posicionarse como un competidor dentro de este rubro.

Como una forma de vender los saldos de las pesqueras que no se podían exportar, en el año 1997, nace **Comercial Fríosur Ltda**, empresa relacionada al grupo Fríosur, que tiene como propósito dedicarse a la comercialización de los productos pesqueros del grupo exclusivamente en el mercado chileno.

Hoy en día, a raíz de cambios internos y a la incorporación de nuevos socios comerciales, **Comercial Fríosur Ltda** está cambiando su razón social a **Desarrollo Oceánico Chile Ltda**. Bajo este nuevo nombre, la empresa tiene tres metas principales para los próximos años: triplicar sus ventas en el mercado

chileno en un período de tres años, posicionarse como un líder de mercado en Chile y penetrar el mercado latinoamericano.

Es en el marco de esta nueva exigencia, que el presente trabajo de tesis pretende aportar al objetivo de crecer en el mercado chileno a través de la elaboración de un plan estratégico de marketing con un horizonte de cinco años.

2. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual incluye las herramientas teóricas en las cuáles se basa el plan de marketing que se elaborará en el presente trabajo de tesis.

La estrategia de marketing de una empresa se encuentra inmersa en la estrategia general y visión de la compañía. Según los autores Philip Kotler y Gary Armstrong, la estrategia de marketing se define como el “arte y la ciencia de elegir mercados meta y diseñar relaciones beneficiosas con ellos”¹. Es decir, que el área de marketing debe preocuparse por cuáles son los clientes que la empresa atenderá y cómo llegará a atraer, satisfacer y retener a dichos clientes.

Una vez que ésta estrategia está establecida, se diseña un programa de acciones que pretenden entregar el valor prometido a los clientes meta. Esto es lo que se conoce como un **plan o programa de marketing**, que incluye “el conjunto de herramientas de marketing que la compañía utiliza para realizar su estrategia de marketing”².

Las principales herramientas del plan de marketing se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las cuatro P del marketing: producto, plaza, precio y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta de marketing que satisfaga una necesidad (producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición de los

¹ Philip Kotler, Gary Armstrong - *Marketing Versión para Latinoamérica*.

² Philip Kotler, Gary Armstrong - *Marketing Versión para Latinoamérica*

consumidores meta (plaza). Finalmente, debe comunicar la oferta a los clientes meta y persuadirlos de sus beneficios (promoción).

No existe un plan o programa estándar de marketing que sea aplicable a todas las empresas. Este variará dependiendo del tamaño, cultura y actividad de la empresa, así como de sus objetivos a corto y largo plazo y también dependerá de la disponibilidad de información relevante que pueda validar dicho plan.

Un plan de marketing que sea útil a la organización no depende de realizar razonamientos complicados o de incluir abundantes datos que al final no sean relevantes. Al contrario, se debe aplicar un marketing con espíritu analítico y sentido común, consiguiendo que el plan sea viable y pragmático.

Para darle un mejor desarrollo y seguimiento al plan de marketing, éste se divide en etapas, entre las cuáles figuran:

2.1 Análisis Interno: En esta sección se incluye un diagnóstico de la situación interna de la empresa, que servirá como punto de inicio para las acciones del plan de marketing. Este diagnóstico deberá incluir información importante de la compañía tal como su estructura organizacional, infraestructura, tecnología, operaciones, costos, rentabilidad, segmentos que atiende, clientes, productos, ventas (80/20), canales de venta, política de crédito, alianzas estratégicas, proveedores, cultura, procesos de gestión, marketing y finanzas. Lo más relevante que se puede rescatar de este análisis es un conocimiento de los recursos, las fortalezas y debilidades de la organización, las que deben ser tomadas en cuenta como punto de partida del plan de marketing.

2.2 Análisis del entorno: La estrategia de marketing de cualquier empresa no debe operar al margen de su entorno tanto interno como externo. En esta sección del plan de marketing, se deben incluir los principales factores

internos y externos que afecten a la empresa y al mercado o industria en el cuál pretende competir. El entorno de marketing está conformado por un microentorno y un macroentorno. El microentorno incluye a los actores cercanos a la compañía misma, los proveedores, los canales de distribución, la industria, los mercados de clientes, los competidores, entre otros. El macroentorno incluye las fuerzas sociales más grandes que influyen en el microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

2.3 Análisis de brecha: Luego de haber diagnosticado el estado actual de la empresa y de haber establecido cuál es la situación de su entorno, en término de variables del macroentorno y del microentorno, el plan de marketing debería establecer oportunidades de negocio y/o crecimiento que sean alcanzables para la compañía dada su situación presente, y que conformarán la base para establecer los objetivos del plan de marketing.

Un buen punto de partida para realizar el análisis de brecha es el **Análisis FODA**, que consiste en una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, son de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de marketing.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Partiendo del FODA, se puede realizar el análisis de brecha, cuyo resultado debería mostrar la brecha que separa la posición actual de la compañía y lo que el mercado requiere o cuál es el potencial de mercado que la organización puede alcanzar dados sus objetivos generales.

La meta del análisis de brecha es identificar la brecha entre la utilización óptima de los recursos de la empresa y cómo se están utilizando actualmente. Esto le permite a la compañía darse cuenta de cuáles son sus áreas de mejora.

2.4 Determinación de Objetivos: Una vez que el análisis de brecha ha quedado establecido en el plan de marketing, se pueden establecer los objetivos que permitan cerrar la distancia entre la situación actual y el estado futuro esperado. Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general. Un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible.

Para ello los objetivos deben ser:

- **Viables:** Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- **Concretos y precisos:** Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
- **En el tiempo:** Ajustados a un plan de trabajo.
- **Consensuados:** Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- **Flexibles:** Totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- **Motivadores:** Al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.

Un plan de marketing contiene dos tipos generales de objetivos. Los objetivos cuantitativos incluyen metas de venta en ingresos y volumen, captación de nuevos clientes, participación de mercado, porcentaje de beneficios, rentabilidad, entre otros.

Por otro lado, los objetivos cualitativos incluyen metas tales como posicionamiento en el mercado, mejora en la imagen del producto, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, capacitación de la fuerza de ventas, innovación, etc.

2.5 Elaboración y Selección de Estrategias: Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos. Cuando se elabora un plan de marketing, éstas deben quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad de los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

Una compañía puede adoptar diferentes estrategias, dependiendo del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. Sin embargo, la formulación de estrategias comienza generalmente con la definición de un público objetivo (target) al que se desea llegar. Posteriormente, se establecen las estrategias específicas de las variables del marketing (producto, plaza, precio, promoción, fuerza de ventas, etc).

Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento. Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o un segmento determinado, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos.

2.6 Plan de acción: Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los resultados de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas o plan de acción son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del mix de marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. Asimismo, el plan de acción debería coordinarse con los recursos y actividades de otros departamentos, incluyendo producción, finanzas, compras, etc.

Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que se debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido. Se han de determinar los medios humanos y recursos materiales necesarios para llevar a cabo las tácticas, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, así como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinándolas e integrándolas en una acción común.

2.7 Establecimiento del Presupuesto: Una vez que las tácticas o el plan de acción ha sido establecido, es necesario asignar recursos económicos a las distintas actividades que se planeen. El gasto del plan de marketing va a estar en función de la naturaleza de los programas de trabajo y el tiempo aplicados en ellos. Los presupuestos tienen dos propósitos fundamentales: proteger la rentabilidad y ayudar a los gerentes a planear los gastos, el itinerario y las operaciones relacionadas con cada programa de acción.

Adicionalmente, la asignación de presupuesto para las acciones de marketing, permite evaluar las estrategias en términos de viabilidad financiera.

Esto quiere decir que el presupuesto permite priorizar las acciones de marketing en términos de su rentabilidad e impacto en la organización. Pueden haber actividades de marketing que tengan un gran impacto positivo para la organización y que no sean muy costosas, así como puede ocurrir que haya programas que sean costosos y cuyo impacto no sea importante para la empresa. Esto permite al Gerente de Marketing de la compañía poder determinar cuáles actividades son de mayor relevancia dentro del plan de marketing.

2.8 Sistemas de control: El control es el último requisito exigible a un plan de marketing. Los controles ayudan a los gerentes a medir resultados a medida que se van implementando las estrategias y tácticas definidas, y a identificar cualquier problema o variación en el desempeño que necesiten medidas correctivas.

De no establecerse estos mecanismos de control, la gerencia no podría darse cuenta de estas desviaciones, sino hasta que las actividades del plan hubieran concluido. En este caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar se vuelve casi inmediata.

Los métodos a utilizar se establecerán una vez seleccionadas e identificadas las Áreas de Resultados Clave (ARC), es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial.

Se reconoce que, el primero que utilizó este concepto, fue Peter Drucker, que lo planteó en su obra clásica "The Practice of Management", publicada en 1954, donde propuso las bases del modelo gerencial de la "Dirección (Administración) por Objetivos" (DPO, APO).

De la propuesta de Drucker y sus seguidores en el desarrollo de la DPO (Odiorne, Giegold, Mc Conkey, entre otros) se pueden resumir las características de las ARC en lo siguiente:

- Son ámbitos de acción en los que la empresa necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito.
- Fijan prioridades sobre las que se deben concentrar los esfuerzos.
- Son aspectos de la gestión en los cuales, si la empresa actúa bien, se garantiza el éxito.
- No son objetivos en si mismos, pero posibilitan orientarse en qué esferas deben obtenerse resultados.
- Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos.
- Su redacción podemos expresarla en dos o tres palabras.

La utilización de las ARC, como instrumento para la formulación y control de objetivos, transita por tres momentos:

- Identificación de cada ARC. Por ejemplo: Rentabilidad.
- Determinación del indicador que se utilizará como “criterio de medida”. Ejemplo: Relación Ganancia/Ventas de un año respecto al anterior.
- Definición del resultado (objetivo) que debe alcanzarse. Ejemplo: Incremento de un 10%.

Los ámbitos en los que Drucker señala, a manera de ejemplo, que las empresas pueden identificar ARC son: Ventas, Costos, Rentabilidad, Innovación, Mercadotecnia, Productividad, Formación de Personal, entre otros.

3. METODOLOGIA

La metodología seleccionada para el presente trabajo nace de las fases descritas en el marco conceptual (punto 2) y tiene como fin asegurar el cumplimiento de las etapas del Plan de Marketing. El trabajo de tesis será desarrollado de la siguiente manera:

3.1 Análisis Interno.

- En este punto se recolectará y analizará información interna de la empresa, la cuál se obtendrá de sus sistemas ERP en el caso de la información cuantitativa. Asimismo, se realizarán entrevistas con personal clave de la empresa en el caso de información de naturaleza más cualitativa como es ambiente laboral (cultura), procesos de gestión, políticas internas, entre otras.

- Las áreas de la empresa que serán sujeto de este análisis son:

Historia de la empresa: con el fin de conocer la trayectoria de la misma y cómo ha evolucionado hasta llegar a la situación actual.

Estrategias generales: mencionar brevemente la estrategia actual de la empresa, así como estrategias a futuro. Vale la pena mencionar que el resultado de este punto pudiera ser la ausencia de una estrategia definida.

Estructura: en este punto se analizará primeramente el organigrama actual de la empresa con el fin de conocer su estructura interna, y cómo las funciones se realizan entre los empleados. Asimismo, se analizará cuál es la posición de Desarrollo Oceánico Chile LTDA dentro del grupo económico al que pertenece, y cuál es la participación propietaria de sus dueños. Finalmente, se determinarán los tiempos promedio para las tomas de decisión dentro de la compañía.

Cultura / RRHH: recientemente (febrero 2008) se hizo una medición de clima organizacional por parte de una empresa externa de RRHH. En el presente trabajo se incluirán los principales resultados entregados por dicho estudio.

Operaciones: realizar un diagnóstico del modelo operacional de la empresa. Es decir, de todas las actividades que se realizan desde el momento en que el cliente solicita una orden de compra, así como de toda actividad que brinde valor al servicio que ofrece la empresa.

Costos: el análisis de costos estará basado en la cadena de valor de la empresa. Una vez que las actividades de operaciones sean identificadas, se procederá a determinar el peso de los ítems de costo dentro de la cadena de valor.

Segmentos de clientes: en este punto se pretende medir el tamaño de los segmentos actuales en términos de valores y volumen y definir su importancia dentro de la cartera de clientes de la empresa. Finalmente, se procederá a calcular la contribución de los segmentos al margen de la compañía.

Ventas (80/20): las ventas de la empresa serán presentadas tomando como base la ley de Pareto. El análisis partirá con la creación de una matriz producto / segmentos, expresada en ingresos y margen. Adicionalmente, se utilizarán evolutivos de venta por producto, por segmento y por los clientes más importantes. El resultado final será un diagnóstico de la cartera de clientes de la empresa.

Alianzas estratégicas: se describirá la naturaleza de dichas alianzas y se cuantificará el impacto de éstas para la empresa.

Proveedores estratégicos: se identificarán los principales proveedores estratégicos de la organización y se cuantificarán las compras realizadas a dichos

proveedores. Todo esto con el fin de poder dimensionar su importancia e impacto dentro del mix de ventas de Desarrollo Oceánico Chile.

Política de crédito: se describirán condiciones actuales de la política de crédito a los clientes de la empresa.

Análisis Financiero: esta fase consistirá de:

- Ratios de liquidez
- Ratios de endeudamiento
- Ratios de rentabilidad
- Ratios de eficiencia

El resultado esperado será un diagnóstico de la situación financiera en que se encuentra la compañía actualmente.

3.2 Análisis del Entorno

- Esta fase estará dividida en dos partes. La primera es el diagnóstico del microentorno, en donde opera la empresa. Las variables del microentorno que se analizarán son:

La empresa: se considera que esta fase será completada con el análisis interno a desarrollar en el punto 3.1 de esta metodología.

Canales de distribución: se medirán los canales de distribución (en términos de valor y/o volumen) que estén dirigidos a los consumidores finales del país. Definir peso de cada canal sobre el total de ventas y/o consumo de pescado de los consumidores.

Cientes: Realizar segmentación tomando en cuenta características demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales (por beneficios). Definir

segmento de consumidores a los que se dirigirá el plan de marketing y medir su atractibilidad de los segmentos en términos de valor.

Competidores: Identificar los más relevantes de acuerdo a la estrategia del plan de marketing.

La segunda fase que se abordará en el análisis del entorno tiene que ver con el macroentorno. Los factores a considerar son:

Fuerzas demográficas: incluirá tamaño de la población actual de Chile, así como su tasa de crecimiento proyectada. Caracterizar la población considerando edad, estructura familiar, ubicación geográfica, educación, diversidad étnica y racial, entre otros.

Fuerzas económicas: Determinar PIB total y per cápita. Cambios en el ingreso (distribución del ingreso), evolutivo de la inflación y tipo de cambio.

Fuerzas tecnológicas: determinar tecnologías disponibles para pesca o para desarrollo de nuevos productos, así como tendencias tecnológicas de la industria pesquera.

Fuerzas culturales: se incluirán factores como valores y creencias de la sociedad. Religión (ej: semana santa y Cuaresma). Caracterización de la cultura chilena.

3.3 Análisis de Brecha

- Se realizará análisis FODA tomando en cuenta factores claves de éxito y se identificarán las brechas que tenga la compañía con respecto a las oportunidades de mercado en el segmento de consumidores finales (pueden ser brechas en potencial de mercado, brechas competitivas, brechas de producto, brechas de imagen, entre otras).

3.4 Determinación de Objetivos

- Este punto se dividirá en objetivos cuantitativos y cualitativos. Entre los cuantitativos se procederá a establecer un objetivo en volumen de ventas, a determinar que porcentaje de participación de mercado se quiere lograr en el segmento meta, rentabilidad esperada, etc.

- Entre los objetivos cualitativos se determinarán segmentos meta, objetivos de posicionamiento en dichos segmentos, objetivos de imagen del producto, objetivos de calidad del servicio, objetivos de extensión de línea y/o nuevas líneas de producto.

3.5 Elaboración y Selección de Estrategias

- Se definirá la estrategia general de la empresa para cumplimiento de objetivos anteriormente descritos.

- Se definirán estrategias para cumplimiento de objetivos específicos. Para esto se procederá a identificar fortalezas de la empresa y se seleccionará una estrategia de posicionamiento a partir de ellas con su respectiva propuesta de valor.

- Finalmente se elegirán estrategias para el marketing mix (producto, plaza, precio y promoción).

3.6 Plan de acción.

- Se identificarán tácticas puntuales del marketing mix para llevar a cabo las estrategias.

3.7 Presupuesto

- Se estimará posible aumento de ingresos por segmento de clientes debido a las actividades de marketing. Para esto se determinarán los flujos adicionales de venta que puedan provenir de las actividades de marketing. Se realizará costeo de cada una de estas tácticas o actividades.

- Se realizará análisis costo / beneficio de cada una de las actividades.
- Se calculará el VAN para los nuevos flujos generados.

3.8 Control

- Se identificarán ARC (áreas de resultado clave) de la gestión comercial.
- Se determinarán indicadores que se utilizarán como criterio de medida.
- Se definirá el resultado o rango de resultados que se consideraría satisfactorio para cada indicador.

4. ANALISIS INTERNO: LA EMPRESA

4.1 Historia

FRIOSUR tiene aproximadamente unos 20 años de historia. Partió como PESQUERA FRIOSUR, una empresa pesquera que sólo operaba en el rubro exportador y que solamente realizaba pesca blanca³.

Originalmente, inició operaciones con profesionales chilenos, pero debido a que éstos tenían poca experiencia en el manejo de los buques, en 1992 se asoció con Grandi HF, empresa islandesa líder mundial en el rubro pesquero.

FRIOSUR fue pionera en la zona austral de Chile al convertirse en la primera pesquera de carácter industrial. Asimismo, fue la primera en vender la merluza austral fresca a España, con lo cuál aseguró una buena posición en este mercado extranjero.

En el año 1986, se crea el área de salmones de PESQUERA FRIOSUR, con una producción inicial de 25 toneladas de Salmón Coho. La empresa entra al sector salmonero y se convierte en pionero del mismo. En el año 1997, el negocio

³ El término pesca blanca se refiere a todas las especies de pescado, exceptuando el salmón. Tampoco incluye otros mariscos como los crustáceos y moluscos.

tomó volumen y dinamismo propio y se crea la empresa SALMONES FRIOSUR S.A.

Adicionalmente FRIOSUR ha desarrollado otras alianzas estratégicas con importantes y reconocidas empresas del sector pesquero, como Nippon Suisan (Japón) y Sealord (Nueva Zelanda) Estas asociaciones han permitido un importante mejoramiento en la operación pesquera, productiva y de comercialización.

FRIOSUR está presente en los principales mercados del mundo, con productos frescos y congelados. Su trayectoria en el mercado le ha permitido conquistar los más importantes mercados mundiales, dentro de los cuales cabe destacar: Francia, Alemania, Holanda, España, Portugal, Rusia, Lituania, Polonia, Inglaterra, Estados Unidos, Canadá, México, Egipto, Japón, China, Singapur, Tailandia, Corea, Taiwán y Australia. También se llevan a cabo ventas en mercados latinoamericanos como Argentina, Brasil, Venezuela, Colombia, Cuba y República Dominicana.

La compañía también se ha expandido en el mercado chileno. En el año 1997, se crea la empresa **COMERCIAL FRIOSUR LTDA.**, la cual surge originalmente para vender los saldos de exportación de Pesquera Fríosur en el mercado chileno. Actualmente cuenta con una red de distribución tercerizada, y es uno de los principales proveedores de pescado para centrales de alimentación, distribuidores, empresas de catering, entre otros.

En el año 2007, el grupo Fríosur se fusiona con Empresa de Desarrollo Pesquero de Chile S.A (EMDEPES), la cual tiene una trayectoria de 25 años en el mercado y que era considerada un competidor de Fríosur. Al ocurrir esta fusión se conforma una nueva empresa llamada Desarrollo Oceánico S.A (DOSA), que agrupa las operaciones de las dos empresas anteriores. Es por este motivo que Comercial Fríosur Ltda, recientemente cambia su razón social a Desarrollo Oceánico Chile Ltda (DO CHILE).

4.2 Misión, Visión y Valores

La misión de DOSA puede resumirse de la siguiente manera:

- Utilizar los recursos demersales (asociados al fondo marino) de la región sur para convertirlos en alimentos sanos y seguros de alta calidad y sabor, manteniendo el compromiso de cuidar el medio ambiente y renovar los recursos naturales que son el principal componente de nuestra actividad productiva.
- DOSA pesca, procesa y congela diferentes productos, ya sea a bordo o en plantas procesadoras en tierra, con un enfoque en mantener su frescura natural, ofreciendo a nuestros clientes asociados una amplia gama de productos deliciosos, sanos y seguros.
- Como parte de nuestro portafolio, generamos productos alimenticios marinos que son altamente amigables y beneficiosos para la salud humana, utilizando la ciencia nutricional Nutrigenómica.
- Nuestro compromiso como compañía está basado en maximizar la satisfacción de nuestros clientes de manera rentable, así como asegurar un clima organizacional positivo, que promueva y recompense la innovación permanente, e instale una cultura de aprendizaje y cambio en todas las áreas de la empresa, que nos permita comandar e imponer tendencias de mercado, para lograr un incremento sostenible en el valor de nuestro negocio a través del tiempo.

Por otro lado, la visión de DOSA es la siguiente:

- DOSA es una compañía Clase Mundial de alimentos marinos, reconocida por el desarrollo de alimentos basados en productos marinos funcionales, profundamente arraigada en la red Global Links de Nissui.

- DOSA es el líder indiscutible del mercado Sudamericano de peces y mariscos, y un importante competidor de la industria pesquera a nivel mundial, reconocido por la calidad de su portafolio de productos, compromiso profundo a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, explotación responsable de recursos marinos y buen manejo del medio ambiente.

Finalmente, sus valores son:

- Siempre cumplir expectativas de los clientes.
- Calidad en todo lo que hacemos.
- Mejora continua, innovación y voluntad de reinventarnos a nosotros mismos una y otra vez.
- Mejores prácticas para maximizar eficiencia operacional, de acuerdo a los requerimientos del mercado.
- Trabajo en equipo y comunicación siempre respetuosa y confiable.
- Confianza, respeto, justicia e integridad en todas nuestras relaciones.
- Preservar y proteger el ambiente en el que operamos.

4.3 Estrategias Generales

Desarrollo Oceánico Chile Ltda se ha enfocado en una estrategia de costos y de poca diferenciación en el mercado. Esta estrategia ha sido exitosa al posicionar a la empresa como uno de los principales proveedores de casinos en el país. La estrategia actual de la compañía puede resumirse de la siguiente manera:

- Tomar ventaja de la cuota de merluza (un 30% sobre el total de la cuota país) que tiene la empresa para ofrecer productos congelados estandarizados a casinos y distribuidores a nivel nacional. Con esto, la empresa logró asegurar volúmenes de venta que le permitieron a la

pesquera suministrar productos con costos bajos y con una calidad estándar para los casinos.

- Mantener una estructura liviana, enfocada solamente en actividades comerciales y logísticas, con una proporción de gastos fijos muy baja.
- Tercerización de actividades de apoyo tales como distribución a clientes, contabilidad, recursos humanos y sistemas.

4.4 Estructura Organizacional

Desarrollo Oceánico Chile Ltda es parte del grupo DOSA (Desarrollo Oceánico S.A), la que a su vez nace como resultado de la fusión de dos grandes empresas pesqueras. Originalmente, la empresa Emdepes era propiedad del grupo japonés Nippon Suisan Kaisha Ltd (Nissui) y Friosur era propiedad del grupo chileno Dersa. Ambas empresas se consideraban competidoras en el mercado, pero al mismo tiempo mantenían joint ventures en la propiedad de algunos de sus barcos pesqueros.

En el 2007, ambas empresas fueron fusionadas y se creó DOSA, cuya estructura de propiedad es 51% Nissui y 49% Friosur. En el anexo A se puede visualizar el resultado de esta fusión y la posición que DO Chile ocupa dentro de ella.

Dentro de esta estructura, el valor agregado que DO Chile contribuye a DOSA es que otorga un margen adicional al precio de exportación de las empresas pesqueras por el hecho de brindar un servicio de distribución a los clientes nacionales y además de eso contribuye a rotar los saldos de las pesqueras que no son aptos para exportación y que pueden ser vendidos en el mercado chileno.

Como se puede observar en el anexo A, DO Chile está inmerso en la estructura de un grupo mayor, razón por la cual la empresa no tiene varias de las funciones habituales de empresas más grandes, tales como recursos humanos, finanzas, compras, sistemas, entre otras, ya que estas funciones las realiza DOSA. Es por este motivo que DO Chile tiene una estructura muy ligera y enfocada en su negocio principal que es la comercialización. El organigrama de DO Chile es el siguiente:

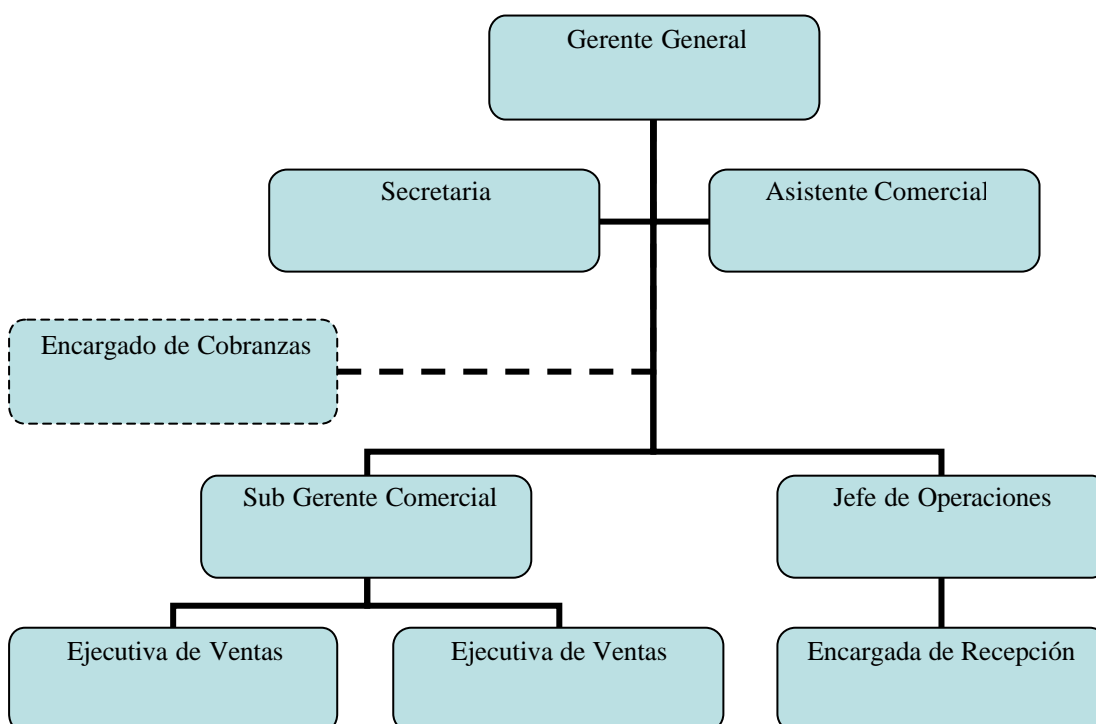


Figura 1. Organigrama DO Chile
Fuente: Empresa

Dentro de las actividades claves que realizan los empleados de DO Chile se encuentra la compra de producto a proveedores nacionales y extranjeros y la coordinación con el figurífico externo de los despachos a clientes, funciones que son realizadas por el Jefe de Operaciones. La función de ventas se realiza vía acuerdos comerciales y por toma de pedidos telefónicos, siendo responsabilidad del sub gerente comercial. La función de cobranzas es realizada por personal de Dosa.

Debido a que la estructura de la empresa es muy liviana (7 empleados), las decisiones operativas se toman de manera rápida. Sin embargo, las decisiones más estratégicas donde se requiere involucrar a la gerencia de DOSA, toman un proceso más lento (en promedio varias semanas) que generalmente conlleva la presentación de varias propuestas y que requiere un cierto grado de consenso y negociación interna con otros miembros de las empresas del grupo.

4.5 Cultura Organizacional

A finales del 2007 la empresa realizó un estudio de cultura organizacional externo siendo las principales conclusiones que la cultura de la empresa presenta características paternalistas por parte de la gerencia, donde las relaciones laborales son de carácter personal, su orientación básica es individualista, existe una mentalidad de ganancia de corto plazo y las comunicaciones son informales, amplias y grupales con alta presencia del rumor.

Asimismo, se determinó que el manejo de la responsabilidad es difusa (los trabajadores no asumen responsabilidad) y que las decisiones se toman en consenso entre la gerencia con tiempos de decisión lentos para decisiones estratégicas.

4.6 Operaciones

Desarrollo Oceánico Chile Ltda cuenta con el apoyo productivo y logístico del grupo DOSA que cuenta a través de sus empresas, con 5 barcos hieleros, los cuáles tienen capacidad para pesca y almacenamiento congelado hasta que la materia prima es recibida por alguna de las plantas para su procesamiento posterior en diferentes productos. Estos barcos tienen una capacidad de captura de aproximadamente cincuenta mil toneladas métricas por año. Asimismo, cuenta con dos buques factoría, los cuales no sólo tienen capacidad para pesca, sino que también tiene las instalaciones necesarias para realizar procesamiento de la

materia prima, de manera que el producto es extraído por el buque y procesado en el mismo.

De igual manera, DOSA posee dos plantas procesadoras de pescado, una ubicada en Puerto Chacabuco, en el extremo austral de Chile, a 1.500 kms de Santiago. Esta ubicación es ventajosa para la empresa por su cercanía a los principales caladeros donde opera la flota y la localización de los centros de cultivo de salmones. La planta de Chacabuco tiene una capacidad de procesamiento diario sobre las 120 toneladas.

El grupo DOSA cuenta con seis centros de cultivo de salmón, ubicados en el litoral de la Undécima Región de Aysén: Camello, Chacabuco, Manco, Isla Elena, Renaico y Santa María del Mar. Estos centros de cultivo se encuentran desde la misma Bahía de Chacabuco, hasta 45 millas marinas de distancia de la planta.

Con respecto a la segunda planta, la que se encuentra en Coronel, en esta ubicación se procesa la captura de los caladeros cercanos a esta zona. Esta planta procesa más de 35.000 toneladas de materia prima por año, de la cuál casi su totalidad es pesca blanca.

Ambas plantas han implementado Planes de Aseguramiento de Calidad (HACCP) para controlar todos los puntos del proceso productivo. En el caso de la planta Coronel también se ha implementado y obtenido la certificación ISO 9001. Ambas certificaciones son muy importantes debido a que clientes tan relevantes como la Unión Europea y Estados Unidos lo requieren antes de aprobar cualquier importación.

Toda la infraestructura anteriormente descrita, ubicada en el sur del país, es una de las fortalezas de DO Chile ya que asegura que la compañía tenga acceso al recurso marino y a cuota de pesca en el caso de la merluza, lo cual le ha

permitido operar con su estructura actual y no incurrir en costos operativos adicionales. Las oficinas centrales del grupo DOSA se encuentran en Santiago.

El modelo operacional de DO Chile ha sufrido cambios de acuerdo a los requerimientos de sus clientes. Originalmente la empresa contaba con distribución propia para todos sus clientes y con planta de procesamiento propia. Sin embargo, hace algunos años, la empresa decide que debe enfocarse en su función de venta y en la identificación de nuevas oportunidades de negocio y toma una decisión importante al tercerizar su capacidad de distribución. Es así, como en el año 2004 realiza una contratación de servicio con la empresa Top Frío, la cual distribuye a los mismos clientes de DO Chile, y además presta servicios de frío y distribución a otras empresas que manejan productos congelados. Top Frío es un operador logístico a nivel nacional, que cuenta con la infraestructura de frío necesaria para manejar productos pesqueros, así como hortalizas congeladas, quesos y carnes, entre otros.

Actualmente, DO Chile sigue siendo la empresa de cara al cliente y es la encargada de tomar los pedidos, facturar y realizar la labor de cobro. Top Frío actúa como bodega y centro de distribución de la empresa, ya que recibe los productos provenientes de las plantas procesadoras (proveedores de DO Chile), los almacena, realiza todo el manejo de inventario y finalmente lo distribuye al cliente final.

El modelo operacional de la empresa puede resumirse de la siguiente manera:

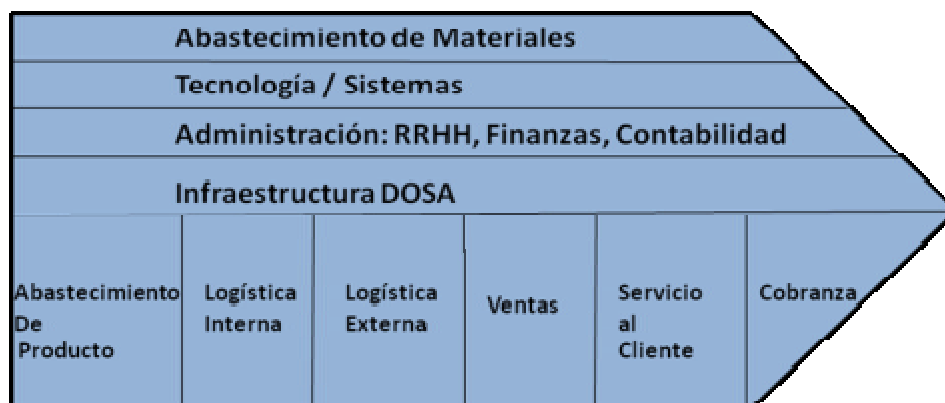


Figura 2. Modelo operacional DO Chile

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades que van desde el manejo de los proveedores y que pasan por toda la cadena hasta la administración de inventario, así como la distribución tercerizada son responsabilidad del Jefe de Operaciones. El sub gerente comercial es responsable de la generación, seguimiento y cobranza de la venta, así como de toda actividad que signifique crecimiento en cartera de clientes y en volumen de ventas, incluyendo cualquier actividad de marketing que se lleve a cabo.

4.7 Costos

El valor de DO Chile para el grupo DOSA radica en su cadena de valor al cliente nacional. Desarrollo Oceánico Chile Ltda compra producto a las pesqueras del grupo y a partir de ese precio, la empresa ha construido una infraestructura que le permite vender al mercado chileno y además contribuir en margen al grupo DOSA. En promedio, DO Chile obtiene un 8% mensual de utilidad de última línea sobre venta.

Debido a su estructura liviana y a que no tiene infraestructura propia sino que trabaja bajo la filosofía de la tercerización de servicios, el porcentaje de costo fijo sobre ingreso es muy bajo, oscilando entre el 5% y 6% mensualmente.

Los ítems de costo más importantes de la empresa están fuertemente relacionados con su giro comercial y son los siguientes:

- Costo de ventas: costo en que se incurre al comprar productos de los proveedores.
- Servicios de distribución y frío: relacionados al servicio de recepción, mantenimiento, despacho y distribución que realiza el frigorífico externo.
- Fletes: por abastecimiento de producto y fletes tercerizados.
- Seguro de crédito: pago a compañía de seguros ya que alrededor del 70% de las ventas mensuales se encuentran aseguradas ante el riesgo de no pago.
- Gastos del personal: remuneraciones, salarios y otros gastos.
- Maquila y análisis químicos: asociados a manipulación ocasional del producto ya sea por motivos de reempaque o etiquetado. Asimismo, se realizan muestreos aleatorios de producto para análisis de calidad.

En el anexo B se puede observar el peso de los principales ítems de costo dentro de la cadena de valor de la empresa.

Si analizamos los costos asociados a los canales de venta actualmente atendidos por DO Chile, encontramos que el 80% de los costos de la empresa son generados por dos canales de venta. El de mayor costo para la empresa son las Centrales de Alimentación con un 52% del costo total de la empresa, lo que va estrechamente relacionado al volumen de ventas que generan y al hecho de que se les otorgan altos porcentajes de descuento (en promedio un 11%) por sus compras.

En segundo lugar tenemos a los distribuidores con un 30% de participación sobre los costos de la empresa. Los distribuidores reciben descuentos especiales por compras de saldos de producto y la empresa también incurre en mayores costos de flete por estar ubicados en regiones.

4.8 Segmentos

La empresa tiene claramente identificados los segmentos que atiende en los siguientes:

- **Centrales de Alimentación:** se refiere a operadores de casinos así como casinos independientes que utilizan el producto como materia prima para preparar platos para el consumo humano, como es el caso de Compass Catering S.A, Sodexo Chile S.A y Aramark Ltda. Estas empresas tienen un cierto grado de sofisticación en su negocio y manejan casinos propios en todo el territorio nacional.
- **Distribuidores:** estos clientes realizan la distribución del producto en zonas fuera de la capital y permiten a DO Chile tener mayor cobertura en el territorio nacional. Las principales zonas atendidas son Concepción, Santiago, Valparaíso, Iquique, Antofagasta, Puerto Montt y Copiapó.
- **Supermercados:** históricamente la empresa ha vendido a supermercados Cencosud. Sin embargo, a partir del año 2007 decidió retirarse de este segmento debido a su alto nivel de complejidad, alto grado de competitividad entre proveedores y alto poder de negociación del supermercado.
- **Procesadores:** se refiere a ventas a empresas productoras o de procesamiento, que utilizan el producto ya sea para su propio proceso productivo (como es el caso de Nestlé) o para transformarlo y venderlo ya procesado.

4.9 Ventas (80/20)

Las ventas totales de DO Chile han mostrado una tendencia ascendente desde hace varios años. Como se muestra en la figura 3, entre el año 2005 y

2007, la empresa muestra un aumento en ventas totales del 41%. Este aumento ha sido mayormente ocasionado por un mayor volumen de comercialización de las Centrales de Alimentación y un mayor empuje a las ventas de Merluza y Salmón.

Evolutivo de Ventas y Margen

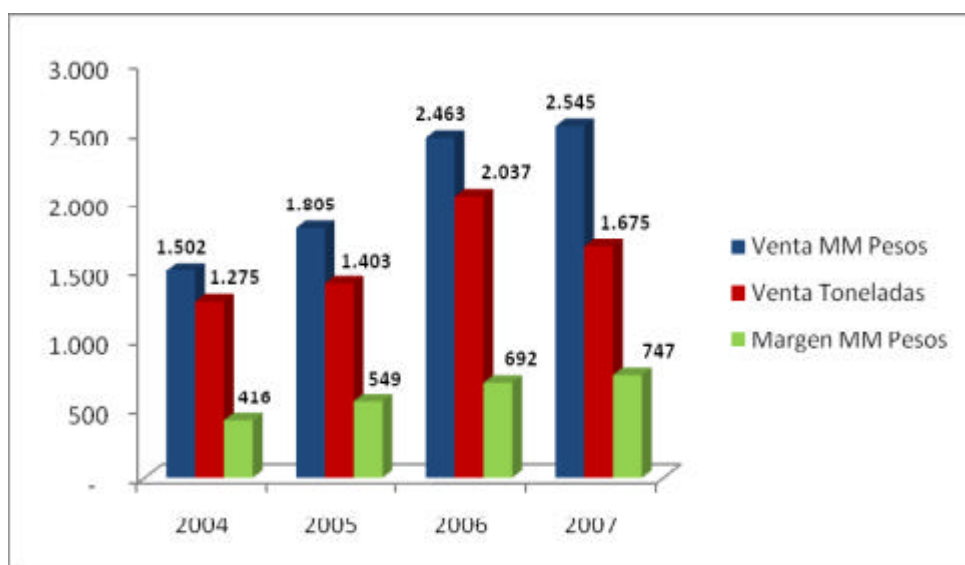


Figura 3. Evolutivo de Venta Bruta y Margen DO Chile
Fuente: Elaboración Propia

Al descomponer estas ventas en el ABC de productos de la empresa, obtenemos que el 80% de la venta de DO Chile se realiza con 6 especies de pescado, vendidos en distintos formatos o presentaciones. Estas especies son la merluza de cola, merluza gayi, reineta, salmón atlántico, hamburguesa de pescado

y paila o surtido marino. En la figura 4, se puede observar la venta de las principales especies de los años 2006 y 2007.

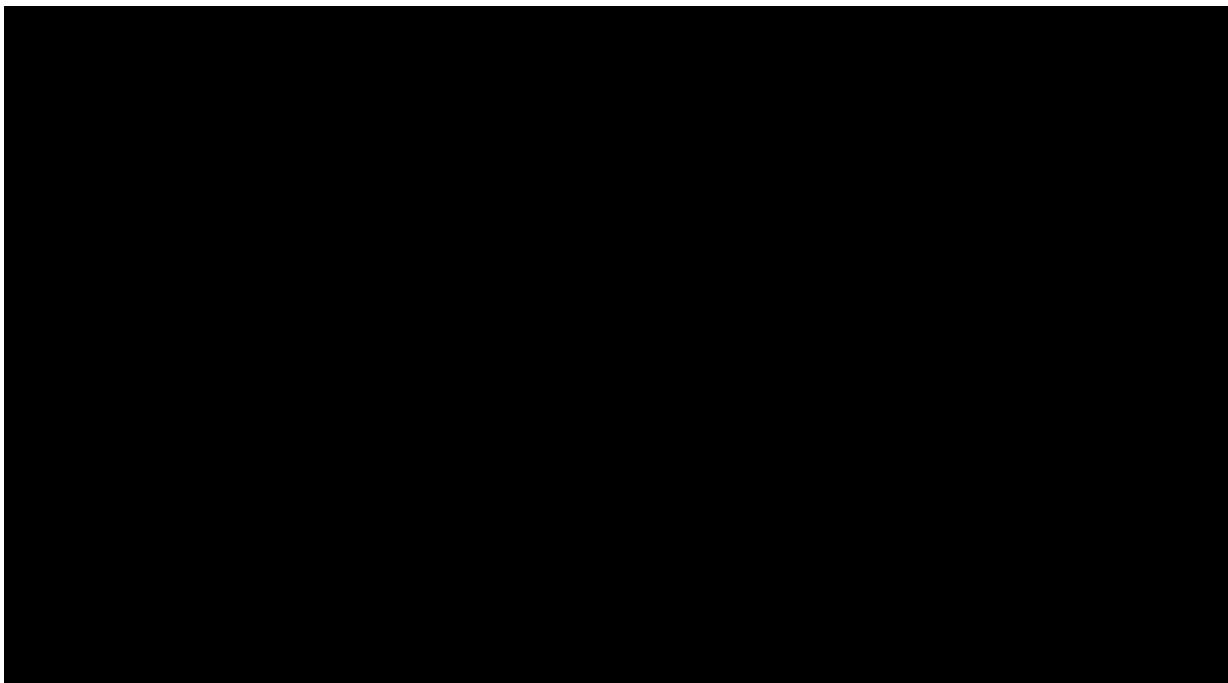


Figura 4. Ventas Netas y Margen por especie
Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que la merluza Gayi y la merluza de cola son las dos especies más relevantes en el mix de productos de la empresa. Desde el año 2004 estas dos especies han representado el 50% de las ventas en pesos de la empresa y han mantenido su participación en el portafolio de la empresa. La merluza se vende mayoritariamente en presentación de filete para el mercado chileno y su alta participación en el mix de productos se debe a que las centrales de alimentación como Sodexo y Compass compran filetes congelados de merluza para distribución en sus casinos debido a su bajo precio.

Asimismo, el segundo ítem de ventas es el Salmón Atlántico, el cual ha mantenido a través de los años una participación promedio del 15% dentro de las ventas de la empresa. Así como la merluza, el 75% de las ventas de salmón son

en presentación filete y ha tenido un crecimiento significativo en volumen de ventas de aproximadamente un 50%. Aunque no se vende el mismo volumen de producto que en el caso de la merluza, el precio promedio de 1 tonelada de salmón es 8% más alto que en el caso de la merluza.

En el caso de los productos restantes, la reineta y la hamburguesa de pescado son los siguientes en importancia con participaciones entre el 2004 y el 2007 del 10% y 5% respectivamente. En el caso de la hamburguesa, este tiene un nicho muy particular que son los casinos de la Junaeb (Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas).

Con respecto a las ventas por canal de distribución, la empresa se encuentra muy concentrada en Centrales de Alimentación y Distribuidores que hacen casi el 80% de las ventas totales. En la figura 5, se detalla el peso de cada canal en las ventas totales de DO Chile. El canal venta directa a particulares se refiere a ventas puntuales a personas naturales que llaman telefónicamente a la empresa.

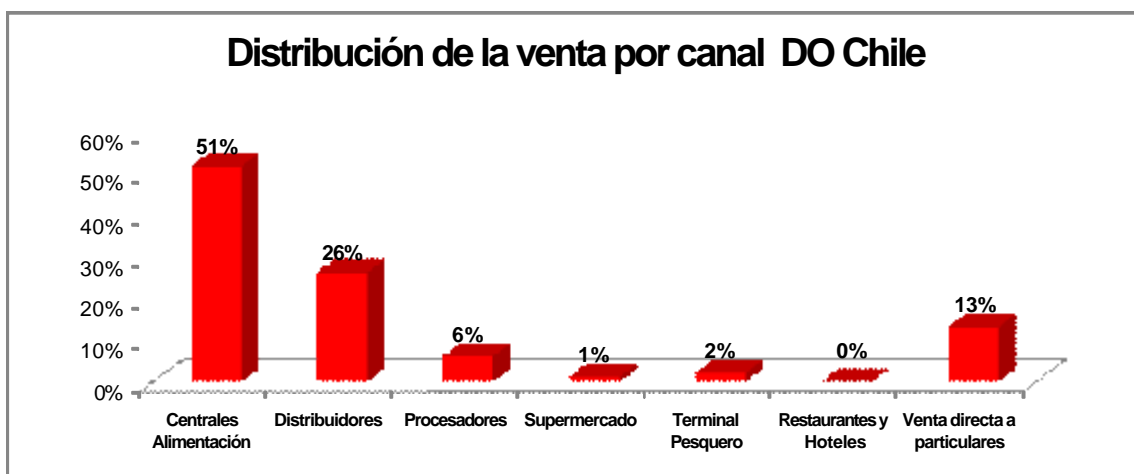


Figura 5. Porcentaje de Ventas por canal
Fuente: Elaboración Propia

Si analizamos las ventas bajo la perspectiva del ABC de clientes, obtenemos que al año 2007, DO Chile tenía una cartera de clientes extremadamente concentrada (lo cual todavía se mantiene para el 2008). Aproximadamente el 60% de sus ventas estaba concentrada en 4 grandes centrales de alimentación que cubren el territorio nacional, las que además representan el 67% del margen de la empresa. El 80% de las ventas de la empresa están concentradas en 10 clientes (incluyendo las 4 centrales antes mencionadas) que hacen el 86% del margen de contribución. Al año 2007, la empresa tenía 237 clientes activos, pero la mayoría eran clientes particulares que compraron montos muy pequeños.

En la figura 6, podemos observar los clientes que hacen el 80% de la venta.

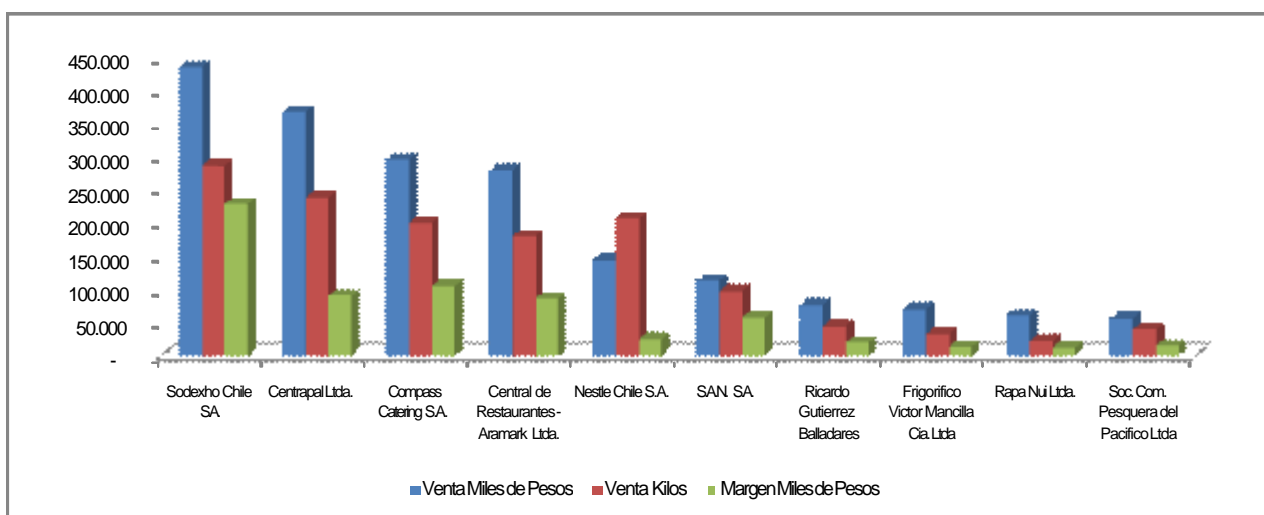


Figura 6. Principales Clientes
Fuente: Elaboración Propia

Resumiendo, DO Chile presenta una marcada concentración de ventas y márgenes tanto en productos como en clientes. La empresa ha apostado a desarrollar presentaciones estandarizadas para clientes que no requieren customización del producto y eso le ha permitido lograr economías de escala y poder ofrecer precios competitivos a buenos márgenes. Vale la pena aclarar que

DO Chile no vende productos de valor agregado, exceptuando la hamburguesa de pescado que lleva aditivos especiales por ser dirigida a los casinos de la Junaeb.

En los años 2004 y 2005, aproximadamente el 9% de la venta de la compañía se realizaba en Supermercados Cencosud. Sin embargo, debido a debilidades internas en la logística de pescado fresco y a ineficiencias que la empresa debía resolver, optaron por dejar este canal de distribución y concentrarse en la venta a instituciones y casinos.

4.10 Alianzas Estratégicas

Actualmente, la empresa no tiene alianzas estratégicas directas con otras empresas. Sin embargo, al formar parte del Grupo DOSA, se ve beneficiada por las alianzas estratégicas que ha desarrollado este grupo.

La alianza estratégica más relevante que se puede mencionar es el Global Links Team (GL), una iniciativa de NISSUI (Nipon Suisan Kaisha Ltda) a nivel mundial para comprar empresas pesqueras alrededor del mundo y asegurar abastecimiento de productos del mar y para beneficiarse de las redes de distribución de sus empresas filiales. El grupo DOSA y sus empresas pesqueras están incluidos en esta iniciativa. Fríosur provee su cuota de mercado a GL y al mismo tiempo tiene toda una gama de nuevos productos de la red GL a los que puede acceder.

4.11 Proveedores Estratégicos

Desarrollo Oceánico Chile Ltda compra principalmente producto terminado listo para ser despachado a sus clientes. Actualmente se abastece de una red de 14 proveedores nacionales y 1 proveedor extranjero, que incluye proveedores de productos nacionales e importados. El principal producto de la empresa ha sido y

sigue siendo la merluza, pero en los últimos meses se ha visto una participación creciente de los productos importados (un 17% del total de ventas).

En el anexo C se incluyen los volúmenes de compra que la empresa ha tenido desde Enero a Septiembre del 2008.

La empresa tiene principalmente proveedores nacionales, pero recientemente ha empezado a comprar productos importados con mayor intensidad. Esto con la intención de ofrecer un portafolio más variado a sus clientes y para poder protegerse de los faltantes de producto nacional cuando estos ocurren.

Como se puede observar en el cuadro del anexo C, DO Chile todavía es muy dependiente de las pesqueras asociadas al grupo tales como Emdepes, Pesquera Grimar y Pesquera Fríosur, que juntas hacen el 58% de las compras a proveedores. Sin embargo, esta tendencia debería disminuir en el corto plazo a medida que la empresa empiece a desarrollar otros proveedores nacionales y además extranjeros a través de la red Global Links.

El principal proveedor de la empresa sigue siendo la Pesquera Fríosur, la cual provee merluza y otras especies como cojinova y reineta. Asimismo, la compañía tiene proveedores estratégicos externos al grupo que le proveen Paila / Surtido marino, choritos, ostiones y otros mariscos que no puede conseguir dentro del grupo DOSA.

Debido a lineamientos internos de la empresa, todos los proveedores de DO Chile deben tener implementados programas de aseguramiento de la calidad.

4.12 Política de Crédito

La empresa tiene una política de crédito bastante liberal y en promedio cobra a sus clientes grandes en 90 días. Sin embargo, es muy común que los límites de crédito sean sobrepasados en favor de lograr mayores ventas. No existe realmente una persona que esté a cargo 100% de la cobranza de la empresa y esta función tradicionalmente se ha realizado de manera errática por el departamento de tesorería de DOSA.

Sin embargo, ya se están dando los primeros pasos para tener una persona exclusivamente a cargo de esta función y por controlar mejor el manejo del crédito.

En contraposición a este riesgo, DO Chile tiene un seguro de riesgo crediticio con una empresa aseguradora, quién responde por un 85% de la venta mensual con IVA. Es decir, que esta compañía cubre el 85% de cualquier venta perdida de la empresa. Sin embargo, la aseguradora puede rehusar cubrir límites de crédito excedidos, basado en su análisis propio del comportamiento crediticio del cliente.

A cambio de este servicio, la aseguradora cobra una tasa del 0,4% sobre las ventas aseguradas de la empresa.

4.13 Análisis Financiero

La empresa cuenta con un nivel de pasivo bajo, la relación de pasivo total versus activo total es del 45% en el 2008. El activo fijo representa el 0,49% del total del activo, el pasivo total con respecto al capital de la empresa es del 80%.

En lo referente a los ratios de liquidez circulante, se han mantenido constantes en el tiempo, con un 2,29 en el 2005 vrs un 2,22 en el estimado al cierre del 2008. Las razones de liquidez inmediata o prueba ácida muestran una constante en promedio, con una tendencia a la baja en el 2008.

Con respecto al ratio de cuentas por cobrar, tenemos un promedio de los cuatro años de 83 días, lo cual se considera bueno tomando en cuenta que un 80% de las ventas se factura a 90 días. Sin embargo, para el 2008 observamos que el promedio de días aumenta a 102 debido a que la empresa ha liberalizado un poco más su política de crédito a clientes distribuidores que estaban con altos niveles de inventario en sus bodegas.

En cuanto a los ratios de gestión, se puede observar que la rotación de inventarios es bastante baja con un promedio anual de 0,40 veces. Es decir, que en promedio la inversión en inventarios mensual ha generado ingresos muy por debajo de los niveles de inventario. En el 2008 este indicador todavía empeora. Esto indica que la empresa continua recibiendo saldos de inventarios de las pesqueras que le es difícil colocar en el mercado nacional y se llena de stock de productos que no tienen buena rotación con sus clientes. Por esto es urgente que DO Chile implemente mejoras en su gestión de inventario en el corto plazo.

La rotación de activos totales bajó en el 2008 a 1,50 lo que indica que los activos están generando menos ventas que en los años anteriores. Esto va ligado a lo que ocurre con el indicador de rotación de inventarios, ya que estos hacen el 37% del total de activos y al bajar su rotación, también afecta al ratio de rotación de activos.

En lo referido a los ratios de rentabilidad, se observa un desmejoramiento en los ratios desde el 2005. DO Chile es una empresa enteramente comercializadora y por lo tanto, el manejo de sus activos circulantes con respecto a la venta es crítico para sus resultados financieros. En los últimos dos años la empresa ha aumentado sus niveles de inventario y además ha realizado inversiones en proyectos para generar ventas que todavía no se han cristalizado en el mercado.

En la figura 7 se resumen los principales indicadores de la compañía.

RATIOS	2005	2006	2007	2008 (est)
RATIOS DE LIQUIDEZ				
Razón de Solvencia, liquidez	2,29	2,57	2,60	2,22
Prueba Acida	1,52	1,69	1,66	1,29
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO				
Pasivo total / Activo total	43%	39%	38%	45%
Cobertura de gastos financieros	524,40	546,40	329,73	70,76
RATIOS DE RENTABILIDAD				
Rendimiento sobre activo total	28%	23%	10%	11%
Rentabilidad de la inversión	49%	37%	16%	20%
Margen neto de utilidades	9,21%	8,34%	4,32%	7,45%
RATIOS DE EFICIENCIA				
Período de cobro promedio (días)	65	76	90	102
Rotación de inventarios	0,53	0,48	0,37	0,21
Rotación activos totales	3,05	2,73	2,29	1,50

Figura 7. Indicadores financieros

Fuente: Elaboración Propia

5. ANALISIS DEL ENTORNO

5.1 Macroentorno

5.1.1 Variables Demográficas

Chile tiene una población estimada de 16.763.470 habitantes. El crecimiento poblacional se ha reducido durante los últimos años. Aunque la población de Chile se ha quintuplicado durante el siglo XX, la tasa de crecimiento intercensal 1992-2002 fue del 1,24% anual y se espera que continúe bajando durante los próximos años.

Debido a las mejoras en las condiciones de vida de la población, la esperanza de vida de los chilenos (la más alta de Sudamérica) ha aumentado a los 77,74 años en el período 2000 al 2006. En el 2003, la tasa de natalidad llegó a un mínimo histórico del 15,6% y la de mortalidad a un 5,3%. Estas cifras permiten

establecer un proceso de envejecimiento de la sociedad chilena en la que al año 2020, la mayor parte de la población tendrá sobre 35 años, superando al grupo etario joven, dominante en este momento.

Según proyecciones del INE, al año 2007, se observa un mayor porcentaje de la población chilena entre las edades entre 0 y 24 años, mientras que las proyecciones al año 2020 indican que habrá un aumento en el número de personas mayores de 50 años.

La estructura y comportamiento de la familia chilena ha sufrido cambios significativos a lo largo de los años. En el año 1997, el número de personas por hogar en los dos quintiles de menores ingresos oscilaba entre 3,10 y 3,81 personas por hogar. Esta situación se ve revertida en el año 2007, ya que el primer quintil (de más bajos recursos) sube de 3,10 a 4,24 personas por hogar.

Con respecto a los quintiles de mayores ingresos (Q 4 y 5), se observa una clara tendencia hacia una disminución del núcleo familiar ya que en 1997, el 4 y 5 quintil presentaban 4,19 y 4,00 personas por hogar respectivamente, y en el 2007 muestran una estructura familiar de 3,26 en el cuarto quintil y 2,74 en el quinto quintil, siendo este último el que ha reducido en mayor proporción la cantidad de integrantes del núcleo familiar.

Según datos estadísticos del INE, en los últimos 40 años la población capitalina ha sufrido cambios en su comportamiento ya que no sólo ha disminuido notablemente la proporción de sus gastos destinados a alimentación, sino que esta pérdida relativa también ha afectado al rubro vestuario. En contrapartida, han aumentado las proporciones de gasto familiar asignadas a salud, educación, recreación, transporte, telecomunicaciones y otros bienes y servicios. Es particularmente notable que el gasto en alimentos fuera del hogar signifique un 24% del total del rubro en 1997, frente a solo un 11% en 1969.

Con respecto a variables como educación, la última encuesta censal realizada por el INE (2002) arroja que en el año 1992, un 9% de la población había cursado estudios superiores, mientras que en el 2002 esta cifra aumenta a un 16%.

Al considerar la fuerza laboral chilena tomando en cuenta variables de edad y sexo, el crecimiento relativo mayor de los últimos diez años se produjo en el segmento de mujeres entre 25 y 34 años; seguido por el tramo de edad de mujeres entre 45 y 54 años. Los hombres, contrariamente, redujeron su participación laboral para todos los tramos de edad a excepción del tramo entre 55 y 64 años, que aumentó ligeramente. La fuerza de trabajo, considerando ambos sexos, creció en un 27,2% en el 2002 con respecto a 1992. Al analizar su composición de sexo, se observa que el aumento porcentual de la fuerza de trabajo femenina respecto del censo de 1992 fue de un 50,1%, mientras que la de los hombres alcanzó al 17,6%.

5.1.2 Variables Económicas

El PIB chileno ha tenido un comportamiento muy saludable en los últimos años, con crecimientos anuales que bordean el 5% anual. En la figura 8 se puede ver el evolutivo del PIB desde el 2003 hasta una estimación preliminar del 2008.

PIB Serie Anual Millones Pesos 2003		
Años	PIB	% Variación
2003	51.156.415	
2004	54.246.819	6,0%
2005	57.262.645	5,6%
2006	59.890.971	4,6%
2007	62.694.083	4,7%
2008 (Est)	64.677.016	3,2%

Figura 8. Evolución del PIB
Fuente: Banco Central Chile

Como se puede observar para el año 2008, las estadísticas indican que el PIB no creció a las tasas anteriores, sino que cayó a una variación positiva del 3,2%, tendencia que según cifras del Banco Central podría mantenerse para el año 2009.

Con respecto al PIB (PPA) per capita, se estima que Chile ocupa la posición 55 a nivel mundial, con US\$ 13.936 al 2007 y un estimado de US\$ 14.673 para el 2008.

Con el nuevo escenario mundial de la crisis financiera la inflación y el tipo de cambio han venido a jugar un papel importante en la realidad de todos los países. En el caso de Chile, la inflación del 2008 se disparó a 7,1%, alejándose considerablemente de los niveles de años anteriores. Sin embargo, según cifras preliminares del Banco Central, se espera que para el 2009 la inflación se reduzca a alrededor de un 5%.

Inflación % Anual	
Años	Tasa de Inflación Pesos al consumidor
2003	2,5
2004	2,8
2005	2,4
2006	3,1
2007	2,6
2008	7,1

Figura 9. Evolución Inflación Anual

Fuente: Banco Central Chile

Con respecto al tipo de cambio, este ha perdido la estabilidad que presentó en años anteriores y debido a la reciente crisis financiera, ha oscilado con variaciones entre los 510 a 630 pesos por dólar. En la figura 10 se puede observar el movimiento del tipo de cambio hasta Octubre 2008.

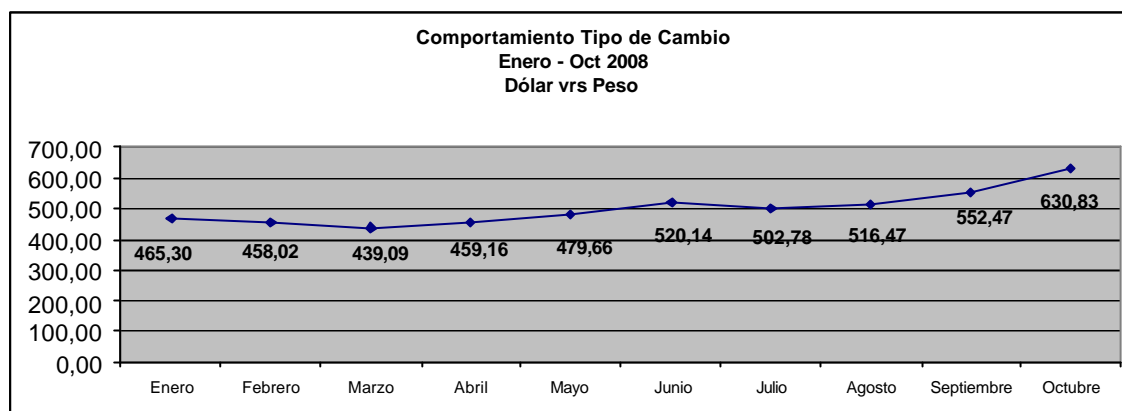


Figura 10. Tipo de cambio Ene-Oct 2008

Fuente: Banco Central Chile

Existe mucha especulación de cómo la crisis económica afectará los sectores productivos y la economía del país, incluyendo los patrones de consumo de la población. De hecho la apreciación del dólar incentiva las exportaciones y la depreciación del mismo incentiva las importaciones.

Según información preliminar de los clientes de exportación de la Pesquera que operan en Estados Unidos, los consumidores están empezando a preferir productos o marcas más baratas con lo cuál la pesca blanca (merluza, congrio, reineta, etc) podría experimentar un aumento de demanda en los mercados internacionales y productos más premium como los camarones, el salmón, etc podrían sufrir disminución en su demanda. Para el mercado chileno, esto podría significar que se de un desabastecimiento interno o una oferta de productos de menor calidad en la medida que las pesqueras prefieran destinar sus recursos a otros mercados.

Finalmente, en caso de una recesión mundial, existe el peligro latente que el consumidor chileno empiece a favorecer proteínas más baratas como el pollo o la carne y con eso disminuya aún más el presupuesto familiar asignado a peces y mariscos.

5.1.3 Variables Culturales

Con una costa de 4.625 kms aproximadamente y aguas sumamente ricas en productos pesqueros de calidad, Chile no es un país que consuma pescado como parte importante de su dieta. Los chilenos en general tienden a considerar que los productos pesqueros son muy delicados y más peligrosos que otras proteínas. Por este motivo en general se les ve con desconfianza incluso por las mismas instituciones gubernamentales que supervisan la venta al público.

Según entrevista con un ejecutivo de Supermercados Jumbo, “el propio gobierno constantemente emite mensajes negativos a los consumidores, diciéndoles que tengan cuidado con los productos pesqueros y que procuren evitarlos más que consumirlos regularmente⁴”.

Esto contrasta enormemente con la experiencia de España por ejemplo, país donde el consumo per capita de peces y mariscos alcanza los 44 kg por año (en Chile es de 6 kg/año); el gobierno español en conjunto con la industria pesquera realizaron campañas de concientización por aproximadamente 15 años con el fin de aumentar el consumo interno de peces y mariscos.

En Chile se da una situación distinta. En los últimos años, el consumidor chileno ha favorecido los formatos de comida rápida, barata y poco nutritiva tales como los completos, sándwiches, hamburguesas, entre otros. De hecho el pan es un elemento muy importante en la dieta del chileno.

Otro factor cultural importante es que el chileno promedio no conoce formas variadas de cocinar pescado, en contraposición a lo que ocurre con las carnes y el pollo. De hecho, en entrevista con el mismo ejecutivo del Jumbo, éste comentó que “las personas que generalmente comen mucho pescado es porque desde niños los acostumbraron en su casa”.

⁴ Entrevista realizada con encargado de categoría peces y mariscos de Cencosud en Oct 2008

Sin embargo, hay algunas tendencias culturales que podrían favorecer el consumo de productos del mar tales como una mayor conciencia de la importancia de la alimentación sana en la población y los beneficios de la proteína de pescado versus otras carnes. Asimismo, hay un aumento en el consumo de productos de conveniencia o preparados debido al nuevo rol de la mujer en la sociedad chilena y a una mayor disposición de utilizar el tiempo libre en actividades de recreación y de crecimiento personal en lugar de los antiguos hábitos domésticos.

5.1.4 Variables Tecnológicas

En cuanto a las variables tecnológicas que afectan a la industria pesquera, se debe distinguir entre la pesca blanca y el salmón. La tecnología disponible para la pesca blanca presente una tendencia estable, es decir, no se vislumbran cambios tecnológicos importantes en los próximos años.

En cuanto a tecnología se utilizan 2 corrientes de trabajo, la que hace uso intensivo de mano de obra y la mecanizada. Ambas tecnologías han estado disponibles por muchos años (40 años en el caso de la mecanizada) y las empresas pesqueras hacen uso de una combinación de ambas.

Sucede lo mismo con respecto a las tecnologías de congelación las que también tienen alrededor de 30 años de existencia.

Sin embargo, la industria pesquera si está sufriendo cambios en el procesamiento de los productos, ya que las nuevas tendencias son a inyectar el producto con crio protectores que aumentan el rendimiento de la materia prima, de manera similar a lo que ocurre en las industrias cárnicas que también utilizan preservantes para aumentar volumen.

Lo que se espera ocurra en la industria chilena de la pesca blanca (así como en las pesqueras del grupo DOSA) es que poco a poco se empiece a utilizar

tecnología que es ampliamente conocida y utilizada en otros países tales como líneas para elaborar productos de valor agregado.

5.1.5 Generalidades del sector pesquero en Chile

Chile es un país destacado en pesca y acuicultura. En el caso de la pesca industrial, captura alrededor de 5 millones de toneladas anuales. Este volumen de pesca sumado al de la acuicultura lo ubican entre los 10 primeros países pesqueros del mundo, siendo especialmente reconocido por sus cultivos de salmón, que bordean las 900.000 toneladas anuales y lo posicionan como el segundo productor mundial de esta especie. En términos de valor, la producción pesquera chilena bordea aproximadamente los US\$ 2.000 millones anuales, de los cuáles se exporta alrededor del 80% a distintos mercados.

El sector industrial chileno tiene un rendimiento industrial promedio del 35%. Es decir, que si se capturan cinco millones de toneladas en un año, aproximadamente un millón setecientos cincuenta mil toneladas darán como resultado un producto final, siendo el resto materia prima. Esto debido a que al procesar lo que se pesca se pierde cierto valor en toneladas en el producto final.

Actualmente las principales líneas de producción en Chile son las siguientes: Harina con un 40% de participación sobre la producción total, congelado con un 25%, fresco-enfriado con un 14%, aceite con un 10% y conservas con un 5%. Si vemos la tendencia que han tenido estas líneas de producción a través de los años, encontramos que los productos frescos-enfriados aumentaron su volumen de producción casi en un 90% entre el 2002 y el 2006, mientras que los congelados aumentaron un 23% en el mismo período.

La posición privilegiada de Chile desde el punto de vista productivo contrasta con la realidad de un mercado interno bastante pequeño (alrededor de 16.763.470 habitantes) que consume aproximadamente US\$ 300 millones anuales

y que no paga los precios de venta que se manejan en mercados extranjeros tales como Japón y Europa. Por este motivo, no es de extrañar que las empresas pesqueras chilenas se hayan dedicado durante varias décadas a exportar sus productos y que su enfoque en el mercado nacional haya sido mínimo o nulo.

5.1.6 Consumo de productos pesqueros

A pesar de las elevadas capturas pesqueras en Chile, sólo alrededor del 3% del volumen es destinado al mercado interno (aproximadamente 130.000 toneladas anuales), ya sea en estado fresco, congelado o en conservas, siendo el más consumido el producto fresco, con aproximadamente un 60% del total.

En el cuadro 11 se puede observar la tendencia en el gasto promedio del hogar chileno en el período 1978-2007. Todos los montos están actualizados a pesos del 2007.

Rubro	Promedio				Q1				Q2			
	1978	1988	1997	2007	1978	1988	1997	2007	1978	1988	1997	2007
Total	3.468	2.257	3.477	4.070	1.169	1.058	1.466	1.960	2.345	1.193	2.209	2.746
Pescado	2.503	1.845	2.526	3.363	947	918	1.224	1.722	1.861	1.058	1.757	2.309
- Fresco	1.864	1.157	1.423	1.305	763	597	791	630	1.542	684	1.064	894
- Congelado/Seco/Conserva	639	688	1.102	2.058	184	321	433	1.092	319	374	693	1.415
Marisco	902	393	941	679	168	128	235	226	429	128	444	421
- Fresco/Congelado	836	336	722	542	164	126	190	178	426	114	347	335
- Secos/Conserva	67	57	219	137	4	3	45	48	3	15	96	86
Otros/Varios	62	19	10	28	53	12	7	12	55	7	8	16

Rubro	Q3				Q4				Q5			
	1978	1988	1997	2007	1978	1988	1997	2007	1978	1988	1997	2007
Total	2.822	1.804	2.988	3.619	4.192	2.539	3.856	4.798	6.812	4.690	6.868	7.227
Pescado	2.239	1.563	2.288	3.084	3.020	2.133	2.762	3.982	4.448	3.553	4.598	5.718
- Fresco	1.678	975	1.403	1.303	2.234	1.339	1.573	1.594	3.104	2.190	2.286	2.102
- Congelado/Seco/Conserva	561	588	885	1.781	786	794	1.189	2.388	1.344	1.363	2.312	3.616
Marisco	513	226	691	504	1.094	377	1.085	779	2.308	1.106	2.253	1.467
- Fresco/Congelado	498	203	552	358	1.009	337	744	605	2.080	901	1.778	1.234
- Secos/Conserva	15	23	139	146	86	40	341	174	227	206	474	233
Otros/Varios	69	15	9	31	77	29	9	37	56	31	17	42

Figura 11. Gasto promedio en productos pesqueros 1978-2007

Fuente: Infopesca e INE

La figura 11 nos muestra algo muy importante: que el crecimiento del gasto está ocurriendo en la categoría de pescados congelados, secos y en conserva. Es clara la disponibilidad del consumidor a invertir más en esta categoría, mientras que el gasto promedio en pescado fresco ha disminuido considerablemente entre los años 1978 y 2007.

Adicionalmente, el consumo de productos del mar está estrechamente relacionado con el de otras carnes como ave, cerdo y vacuno. Si éstos últimos se venden a precios más favorables, de forma atractiva y no tienen problemas de suministro, despertarán la preferencia de los consumidores, quienes no priorizarán el consumo de productos pesqueros por no contar con estos atractivos.

5.1.7 Factores que inciden en los niveles de consumo de productos pesqueros

El bajo nivel de consumo y sus variaciones en distintos períodos responden a distintos factores que pueden ser de oferta o demanda de productos pesqueros y de bienes sustitutos de los mismos como la carne de vacuno, el ave y cerdo.

A continuación se resumen los factores más importantes:

- Los hábitos tradicionales de alimentación del chileno medio son que prefiere el consumo de otras carnes como vacuno, ave y cerdo.
- El precio relativo del pescado y mariscos es elevado en comparación con otras proteínas y además tiende a subir cuando se obtienen mejores precios en la exportación, ya que se destina menor cantidad al mercado nacional. Esto ha ocasionado que los sectores de ingresos medios y bajos privilegien otras proteínas que además presentan ventajas en su preparación y conservación.
- La comercialización de productos frescos presenta serias deficiencias en la presentación, higiene y regularidad del abastecimiento inhibiendo al

consumidor a regularizar y aumentar sus compras. Asimismo, esto contrasta grandemente con el mejoramiento en la comercialización y promoción que han tenido los productos sustitutos del pescado, como son el ave, vacuno y cerdo.

- Las familias chilenas no tienen una tradición en la preparación de comidas a base de pescado y por lo tanto tampoco existe una fuerte presencia de este producto en casinos e instituciones. Esto puede ser a consecuencia de una desconfianza en la materia prima o porque no existen conocimientos suficientes para la preparación de platos.

5.2 Microentorno

5.2.1 Canales de Distribución

El mercado de peces y mariscos en Chile depende grandemente de dos canales de distribución, los supermercados y las ferias libres, que en conjunto canalizan el 70% del consumo del país. El terminal pesquero es responsable de canalizar el 75% de la producción chilena de pescado fresco, ya sea a ferias libres, supermercados, restaurantes y hoteles, entre otros. Por otro lado, el supermercado es el canal de venta de mayor importancia para productos congelados y de valor agregado tales como apanados y ahumados.

Según estimados de la empresa e información recaudada en entrevistas con ejecutivos de Supermercados y Terminal Pesquero, el mercado chileno de peces y mariscos se abastece de los siguientes canales principales. Sin embargo, vale la pena mencionar que no existen cifras confiables de consumo fuera de las ciudades capitales del país. La figura 12 refleja el mejor estimado de este estudio:

Canal de Venta	Tamaño estimado del canal en \$Millones de pesos anuales – Total Chile	% Participación por canal sobre total País
Supermercados (Cencosud y D&S)	40.072	43%
Ferias libres	25.973	28%
Centrales de Alimentación y Restaurantes	19.575	21%
Distribuidores	6.578	7%
Procesadores (industria)	428	0,5%
*Total Chile	92.626	100%

* No incluye ventas de producto en conservas

Figura 12. Tamaño estimado canales de venta

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de este mix de canales de venta, los que se consideran relevantes para este estudio son los Supermercados y las ferias libres por ser los que están dirigidos a los consumidores finales del país.

Si comparamos esta cifra con los US\$ 300 millones estimados del mercado nacional, podemos observar que existe una brecha importante de información, ya que los montos en la tabla fueron determinados especialmente para el Gran Santiago, que mueve aproximadamente un 50% del total nacional sin contar las conservas.

5.2.1.1 Supermercados

Existen alrededor de 380 puntos de venta en Santiago. Los supermercados se refieren primordialmente a las grandes cadenas Cencosud y D&S con sus puntos de venta asociados tales como Jumbo, Líder, Santa Isabel, entre otros. Los supermercados son el principal canal de venta del país para los productos del mar y son prácticamente el único canal existente para productos congelados, empacados, con o sin marca, nuevos productos y de valor agregado. Actualmente, el supermercado es responsable de comercializar las innovaciones en la categoría

de peces y mariscos tales como ahumados, productos semi preparados, importados con valor agregado, entre otros.

De hecho, podríamos afirmar que el consumo de peces y mariscos en Chile está en las manos de las grandes cadenas de supermercados, al ser estas las que buscan cómo incentivar el consumo dentro de las tiendas a través de descuentos, ofertas y actividades tales como la Bahía de Pescados en el Jumbo (sólo en fines de semana) donde se realiza venta de ceviches y otras comidas preparadas para que el cliente las pruebe.

Aparte de los supermercados en cuyas tiendas la pescadería es muchas veces considerada más un servicio necesario al cliente que un negocio en sí mismo, la empresa Landes es mencionada como vanguardista en cuanto a innovación de producto con su jurel ahumado, salmón ahumado, hamburguesas de pescado, salmón con especias, entre otros que se ubican en segmentos más premium pero que han logrado darle valor a la categoría.

En el caso de la cadena D&S, los dueños decidieron tener un mayor control de la calidad y abastecimiento de peces y mariscos y realizaron una integración hacia arriba fundando la empresa Aquapuro que pertenece al mismo grupo económico de Líder, y que actualmente tiene el control de la categoría de peces y mariscos frescos en esta cadena de supermercados y además provee la marca privada líder de productos congelados. D&S vende alrededor de 15 mil millones de pesos anuales a nivel nacional, de los cuales el 60% corresponde a productos congelados, el 35% a productos frescos y el 5% a mariscos frescos.

El resto del grueso del segmento de supermercados (otros 17 mil millones de pesos) está mayormente conformado por los puntos de venta del grupo Cencosud, en los cuáles los peces y mariscos frescos son abastecidos principalmente por el Terminal Pesquero y los congelados por distintos proveedores, entre los que destaca Pesquera El Golfo con un 80% de

participación en las ventas de esta cadena. El dicho “el que pega primero pega dos veces” es especialmente cierto con respecto a Pesquera el Golfo ya que fue pionero en ofrecer sku´s para supermercados y productos apanados al Jumbo y con eso logró posicionarse desde el comienzo en la categoría de congelados.

Según datos suministrados por ejecutivos de supermercados Jumbo, la categoría de peces y mariscos crece anualmente alrededor de un 30% en kilos, pero esto no se ve acompañado de un crecimiento en valores ya que de año en año se observan ventas en pesos muy similares al período anterior. Claramente, el consumo de peces y mariscos está creciendo a expensas de precios unitarios más bajos y/o especies de pescado de menor valor. Asimismo, se observa que la categoría de congelados es la que está dando el mayor empuje a las ventas de supermercados ya que presenta crecimientos anuales del 20% mientras que el fresco bordea crecimientos anuales menores o estancados.

En el anexo D se muestran las principales consideraciones para las dos cadenas de supermercados más importantes del país.

La rentabilidad promedio de los proveedores de congelados en supermercados es del 20% neto, tomando en cuenta que alrededor del 5% de las ventas son afectadas por cambios y devoluciones de producto.

5.2.1.2 Ferias Libres

Según información suministrada por ASOF (Asociación de Ferias Libres) existen 80.000 feriantes de alimentos en el país de los cuáles el 50% se encuentra en Santiago. Es decir, existen 40.138 puntos de venta de productos alimenticios en la capital distribuidos en 406 ferias santiaguinas. Del total de puntos de venta de alimentos, el 3,3% corresponde a peces y mariscos, es decir son 1.324 puntos de venta en Santiago. Esta cifra contrasta grandemente con las frutas y verduras

que suman 24.952 puntos de venta y que representan el 62% del total de alimentos.

Sin embargo, es interesante notar que el número de puntos de venta de peces y mariscos es mayor que el pollo que tiene 367, el huevo y queso que son 771 puntos y los subproductos de la carne que son 350 puntos.

Ya que no existe disponibilidad de información de venta de las ferias libres al público, no podemos decir con precisión si los 367 puntos de venta del pollo venden en su totalidad más que los 1.324 puntos de peces y mariscos.

Según datos del terminal pesquero metropolitano, el 50% del consumo del país es realizado en las ferias libres, las que representan más del 70% de las ventas del Terminal Pesquero.

Los feriantes de peces y mariscos en Santiago se abastecen en su totalidad del Terminal Pesquero Metropolitano y su modo de operar consiste en asistir diariamente por la madrugada al terminal y comprar producto que venden diariamente en sus carritos pesqueros. De hecho, una de las principales características de este canal es una arraigada tradición de comprar en el terminal pesquero donde se sabe que se manejan los precios más baratos y los feriantes ya conocen a sus proveedores y como tratar con ellos. El feriante está acostumbrado a elegir el producto por sí mismo de acuerdo a su criterio y a lo que sabe que compran sus clientes según el sector donde se ubique la feria ese día.

Otro factor importante es el precio de compra que oscila grandemente según la oferta de producto diario en el terminal. Son precios erráticos, precios del día, por lo que el feriante se ha acostumbrado a operar con ganancias diarias, que según los entrevistados oscila alrededor del 50% sobre el precio de venta.

. Por motivos de evasión fiscal y del ambiente de ilegalidad que se vive en el terminal es muy difícil decir con precisión cuanto es lo que se comercializa en este punto y cuál es su destino final.

La venta de congelado en el canal de ferias libres es incipiente y se realiza apenas en ciertos sectores para igualar la oferta de supermercados. Sin embargo, este canal presenta una gran desventaja frente a los supermercados en lo que se refiere a la presentación del producto.

5.2.2 CLIENTES

De acuerdo a datos recientes suministrados por el INE recabados en la última encuesta de presupuesto familiar 2007, el gasto promedio por hogar en peces y mariscos es el que se muestra en la figura 13. En este cuadro no se incluye el consumo de productos en conservas.

NSE	Gasto Mensual Prom por hogar en Pesc y Mariscos (\$ pesos)	Cantidad hogares por quintil	Monto del Gasto mensual que se destina a pesc y mariscos Total hogares (\$ pesos)	% Crec en el Gasto 1997-2007
E	2.274	839.074	1.908.054.276	17%
D	3.321	1.442.228	4.789.639.188	10%
C3	4.484	926.180	4.152.991.120	7%
C2	5.953	636.965	3.791.852.645	8%
ABC1	9.164	296.980	2.721.524.720	8%
Total		4.141.427	17.364.061.949	9%

Anual	208.368.743.388
Por habitante	12.443

Figura 13. Consumo promedio por hogar
Fuente: Elaboración propia con datos del INE

NSE	Gasto medio familiar 1997 (convertido a pesos 2007)	Gasto medio familiar 2007	% Crecimiento por quintil
E	1.672	2.274	36%
D	2.517	3.321	32%
C3	3.407	4.484	32%
C2	4.395	5.953	35%
ABC1	7.826	9.164	17%
Total			

Figura 14. Crecimiento en el gasto medio familiar 1997-2007

Fuente: Elaboración propia con datos del INE

Asimismo, se incluye la figura 14 donde se puede ver la evolución que ha tenido cada nivel socioeconómico en su consumo de peces y mariscos. El crecimiento de los segmentos ha sido bastante lineal, exceptuando el ABC1 que presenta un crecimiento del 17% solamente.

Para efectos del presente plan de marketing, el criterio que se tomó en cuenta para segmentar a los consumidores finales no fue dado solamente por su nivel de ingresos y a que nivel socioeconómico pertenecen, sino que esta variable fue cruzada con otros datos demográficos que son etapa del ciclo de vida de las personas, características de la familia, nivel de educación del jefe de familia y que actividades laborales realiza. Estas últimas tres variables se tomaron de la segmentación geodemográfica que divide Chile en 8 grupos o segmentos con características demográficas similares. A partir de esto, los segmentos fueron investigados para determinar los hábitos de consumo y atributos principales que éstos aprecian o valoran en los productos del mar que en realidad no varían mucho entre los grupos. La diferencia real entre ellos es que los segmentos de menores ingresos están más limitados por el factor precio.

Al elaborar la presente segmentación, se comenzó por cruzar el nivel socioeconómico de las personas con la etapa de ciclo de vida de las personas para determinar la cantidad de hogares unipersonales, nucleares, extensos, compuestos y sin núcleo. Esta variable nos indica de manera general cómo está conformado el núcleo familiar chileno, y especialmente si hay hijos en la familia, ya

que la disponibilidad a hacer el gasto extra en pescados y mariscos aumenta cuando hay niños pequeños en el hogar ya que los padres lo consideran una inversión en su salud y desarrollo.

Posteriormente se procedió a usar las bases geodemográficas que dividen Chile en 8 grupos con lo cuál se observó que hay 2 grupos que, dadas sus características, presentan potencial de compra de peces y mariscos por su nivel de ingreso, estructura familiar y/o nivel de escolaridad del jefe de familia; estos grupos son los profesionales y emprendedores.

En resumen, los segmentos resultantes son familias que están en ciclos de vida nuclear, extenso y compuesto, esto quiere decir que son parejas que pueden vivir con sus hijos solamente o más algún otro familiar o persona no emparentada que habite en la vivienda. Con esto nos aseguramos de incluir todos los tipos de núcleo familiar que existen en Chile. Además, estas personas pertenecen al grupo de profesionales y emprendedores de los niveles socioeconómicos C3, C2 y ABC1, pero partiendo de las personas que tienen ingresos mínimos de \$ 650.000 pesos por hogar.

Finalmente, estos segmentos fueron ajustados por los porcentajes de ingreso que cada nivel socioeconómico destina actualmente al consumo de peces y mariscos. Esto con el fin de acercarnos a cual será la propensión al gasto en cada segmento. El resultado de los segmentos es el siguiente:

1. Profesionales: se caracteriza por hogares bien constituidos. La edad de las parejas oscila entre 30 y 50 años con ingresos totales mensuales que van desde los \$320.000 a \$4.900.000. Hay una presencia importante de hogares con 2 personas que aportan al ingreso familiar. Los jefes de hogar son profesionales universitarios o de nivel técnico. Este segmento ha sido valorado con un mercado potencial de \$ 7.937.337.469 anuales.

2. Emprendedores: con hogares bien constituidos. La edad de las parejas está entre 30 y 70 años. Sus ingresos mensuales van desde los \$320.000 a \$4.900.00. En estos hogares, se encuentra la presencia de 1 o 2 personas que aportan al ingreso familiar. Tiene alta presencia de trabajadores independientes y patronos. Los jefes de hogar se desempeñan en oficios como gerentes de comercio mayorista y minorista, comerciantes, vendedores, trabajadores agropecuarios y agricultores. Los jefes de hogar alcanzan educación media. Este segmento tiene un mercado potencial de \$ 10.007.947.244 anuales.

Los atributos que los clientes buscan y valoran en este tipo de productos no varía mucho dentro de los segmentos arriba mencionados, pero si el precio es un factor clave para las familias que pertenecen a los niveles socioeconómicos más bajos.

A continuación se resumen las principales percepciones de los consumidores con respecto a los productos del mar:

Percepciones Positivas	Percepciones Negativas
Fuerte relación con lo sano, la dieta y lo natural (sin hormonas). Influencia de los médicos es importante para incorporarlo a la dieta.	Fuerte olor, espinas, no les gusta a todos, en los hogares no saben prepararlo, no llena como la carne y a las pocas horas les da hambre a los hombres.
Es bueno para la salud y bienestar de los niños. Mejor darles pescado que comida chatarra.	Precio es caro y no rinde igual que la carne, con la misma cantidad de producto se come menos.
Hay mayor variedad y facilidad de preparación en los productos.	Alguna desconfianza por presentaciones congeladas porque el producto no se puede ver ni tocar.

Los jóvenes ya no lo ven tan complicado como antes porque ahora se vende el filete limpio, sin espina y listo para cocinar.	No se puede comprar en cualquier parte. Experiencias pasadas pueden ser malas.
Asociación del producto con otros alimentos sanos como las verduras, el aceite de oliva.	Hay que pelear con los niños para que lo coman, disfrazarlo de alguna manera.
Asociación con recetas de cocina al vapor, a la plancha, en el horno reafirman sentido de la salud.	La preparación es una lata por las espinas y porque no se puede descongelar en microondas como la carne y el pollo.

Figura 15. Percepciones de los clientes

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, el producto se considera bueno y beneficioso para la familia y especialmente para los niños, por lo que las restricciones de su consumo no son debido a que el cliente lo considere perjudicial. Incluso, las personas que no gustan de su sabor, reconocen que es bueno para la salud, y que ellos no lo consumen por un asunto de preferencias personales.

Los factores valorados en estos productos son:

- **Frescura** – relacionado con la confiabilidad e higiene del punto de venta donde se compre, con el olor y apariencia general del producto. Los clientes valoran el poder ver, tocar y oler los productos frescos antes de comprarlos. Un punto en contra de los congelados es que el cliente los percibe como menos frescos. Existe la preocupación de que el congelado sea un producto viejo.
- **Producto** – en el caso del fresco es valorado el color (lo más blanco posible) y la textura (que varía de acuerdo a la especie), además de la frescura antes mencionada. En el caso de los congelados, se valora que el filete esté limpio y sin espinas y que las porciones sean uniformes para poder calcular el rendimiento del empaque.

- **Preparación** - fileteado y sin espinas, y además cortes y/o presentaciones especiales de ocasión. En el caso de los congelados, se valoran las presentaciones con valor agregado, semi preparadas y listas para cocinar, debido a la rapidez y conveniencia para su preparación.
- **Envase** – tanto en el caso del fresco como en el congelado, se valora que el envase pueda usarse para congelar el producto una vez que llegue al hogar como es el caso de las bandejitas de XXXX con plástico encima. En el caso del congelado, se busca que el empaque sea transparente para que se pueda ver el producto, que tenga buena presentación (que no parezca artesanal), que incluya fecha de elaboración y vencimiento y que no filtre agua. Asimismo, tener una marca en el envase da confiabilidad en el producto.
- **Precio** – muy relevante, especialmente para los niveles socioeconómicos D, C2 y C3. Sin embargo, vale la pena distinguir, que la disponibilidad a pagar más por estos productos aumenta según la ocasión del consumo. Por ejemplo, cuando se está organizando una cena con invitados hay más propensión a elegir especies “más finas”. Asimismo, cuando se va a preparar una comida familiar durante los fines de semana.

Tendencias en los hábitos de consumo:

- De acuerdo a la última encuesta nacional de salud y calidad de vida del INE, el 80% de los encuestados reportó consumir pescado entre 1 a 3 veces por semana, incluyendo el consumo de enlatados tales como el atún y el jurel. Con esto, podemos decir que el pescado está incluido en la dieta de una buena parte de la población.
- Un porcentaje de las personas que reportan un consumo más elevado de productos del mar (3 o más veces por semana), lo atribuyen a que se criaron en hogares donde se consumía pescado de manera regular y crecieron con el hábito de comerlo. Es decir, que hay un factor de “herencia culinaria” que puede ser traspasado a los hijos.

- Existe un elemento en los hábitos de consumo que indica que el pescado se come en ocasiones especiales dentro de la vida familiar y que es considerado una comida que requiere mayor preparación.
- Fuerte presencia de la mujer como decision maker y como persona que hace un esfuerzo por incorporarlo a la dieta familiar.
- El pescado fresco se compra para consumirlo en el momento o sino porque existe el hábito de comprarlo fresco y congelarlo en casa.
- Mayor acceso de las personas a la información y al conocimiento motiva a comprar este tipo de productos, con claras ventajas sobre otras proteínas.
- Hay una mayor apertura a nuevas formas de prepararlo.
- Consumo de pescados y mariscos ha aumentado en restaurantes, y de hecho es un canal para probar nuevas recetas o variedades de producto.

La elección de donde comprar está fuertemente limitada por el poder adquisitivo de cada segmento. El nivel socioeconómico ABC1 compra exclusivamente en supermercados y pescaderías exclusivas, destacando los supermercados Jumbo, mientras que el C2 y C3 compran alternativamente en supermercados y en ferias libres. En la figura 16 se presenta un resumen de lo que el cliente valora en cada uno de estos canales:

Supermercados	Ferias Libres
Frescura y calidad	Frescura – incluso mayor que en el supermercado
Higiene	Precio
Presentación y preparación del producto	Limpieza del punto de venta
Surtido	Comodidad de comprar todo en el mismo lugar
Confianza y seguridad	Confianza y seguridad – depende mucho del casero. Se desarrolla una relación de confianza con el mismo

	feriante.
Comodidad de comprar todo en el mismo lugar	Ubicación – cerca de la casa
Garantía y respaldo del punto de venta en cuanto a devoluciones y reclamos.	
Servicio e información que brindan las pescaderías	

Figura 16. Factores que influyen decisión de compra

Fuente: Elaboración propia

Resumiendo, para efectos de este trabajo, se eligen los 2 segmentos mencionados anteriormente, pero principalmente las personas que buscan una alimentación sana para su familia y que además valoran los productos de conveniencia. Se apelará al deseo de las personas por realizar actividades que los satisfagan, los beneficien y personas con una mayor disposición de utilizar el tiempo libre en actividades de recreación y de crecimiento personal en lugar de los antiguos hábitos domésticos.

5.2.3 Competidores

Tomando en cuenta que la estrategia a proponer en este plan de marketing tiene como fin que Desarrollo Oceánico Chile Ltda ingrese al segmento de consumidores finales, los competidores a considerar son aquellos que realizan comercialización minorista de productos del mar, y particularmente aquellos que competirán directamente con la empresa en similitud de productos y servicios al cliente final. Los principales son:

Tiendas especializadas

Hasta fines de la década de los setenta, la tradicional pescadería de carácter municipal o independiente constituía el principal medio de venta minorista de pescados y mariscos frescos. De hecho, en 1965 se registraban alrededor de 360 pescaderías en el Gran Santiago, cifra que venía aumentando desde 1960.

Actualmente, además de aquellas pescaderías ubicadas en mercados, sólo queda un número reducido de tiendas independientes en la capital, las cuales por razones comerciales y de competencia con los supermercados, se han especializado en vender productos más finos, dirigidos a un mercado más selecto. Su abastecimiento proviene tanto de la pesca artesanal (congriso colorado, corvina, reineta, lenguado, jaibas, pulpos y calamares) como de cultivos (salmones, truchas, turbot, ostras y ostiones). En productos congelados destacan las colas de camarones, langostinos y camarones ecuatorianos.

Asimismo, se está observando una tendencia creciente hacia que algunas de estas tiendas abandonen el modelo tradicional con que han operado e incorporen servicios adicionales además de la venta del producto. Tal es el caso de las pescaderías y marisquerías que además de tener locales de venta, ofrecen un servicio de distribución a domicilio a sus clientes y han implementado acciones concretas de marketing y fidelización de clientes tales como ofertas promocionales y tarjetas de beneficios para compradores frecuentes.

Pescaderías en Supermercados

Producto de los cambios en los hábitos de compra, los supermercados han experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años, lo que les ha permitido posicionarse como el principal canal de distribución y comercialización de alimentos de consumo masivo en el país.

Esta situación prácticamente ha “obligado” a los supermercados a desarrollar pescaderías y de esta forma incluir pescados y mariscos frescos y congelados entre la gama de productos de venta. Sus estándares de servicio han forzado a sus proveedores a mejorar la calidad de la oferta de productos del mar, y por otra parte, al concentrar en un solo punto la venta de productos frescos, congelados y en conservas, facilitan enormemente las labores de compra de la población, afectando favorablemente la demanda.

Actualmente, existen alrededor de 700 puntos de venta de supermercados en el país, los cuáles en su mayoría venden productos del mar ya sean frescos o semi procesados, a granel y/o envasados, y congelados.

Varias de estas empresas han desarrollado marcas propias para los productos congelados y han aplicado sistemas de aseguramiento de calidad que han permitido que sus pescaderías se pongan a la altura de las exigencias de sus clientes.

Aunque las pescaderías en supermercados no pueden considerarse como una competencia directa para un retailer especializado en productos del mar, su mayor ventaja es sin lugar a dudas la conveniencia que ofrece al consumidor quien puede realizar todas sus compras en un mismo lugar. Sin embargo, sus puntos de venta no poseen especialización en la venta de estos productos y sus competidores deberán siempre buscar una diferenciación con respecto a estos.

6. ANALISIS DE BRECHA

Tomando en cuenta que el objetivo principal de esta tesis es realizar propuestas de marketing para el segmento de consumidores finales, el presente análisis FODA incluirá análisis de amenazas y oportunidades de la empresa en relación a este segmento. El análisis FODA realizado arroja los siguientes resultados:

6.1 Fortalezas

- La empresa es parte de un holding mayor y cuenta con el respaldo de un grupo financiero sólido tanto en sus socios chilenos como en los japoneses, lo que le permitiría realizar inversiones muy por encima de su capacidad propia y poder ser menos vulnerable a cambios en el entorno económico.
- La cuota de merluza asegura que la empresa tenga acceso seguro a uno de los productos más importantes en el país.
- La venta de productos estandarizados dirigidos al segmento de casinos ha contribuido a que la empresa pueda alcanzar volúmenes que le han permitido ser competitivos en precios de merluza.
- Reputación de productos de buena calidad (sin glaseo) y buen servicio de atención al cliente.
- Integración vertical de la compañía en la cadena de suministros le permite tener acceso a la materia prima desde la pesca, pasando por el procesamiento, y la distribución a nivel nacional. Esta integración permite que la empresa pueda utilizar el recurso según sus prioridades estratégicas sin depender de intermediarios.

6.2 Debilidades

- Manejo actual del inventario es errático y se presta a que aparezcan quiebres y venta perdida.
- Sistemas actuales de informática son orientados a actividad pesquera y no comercial en temas relacionados con logística e inventario.
- Cultura organizacional es sumamente informal y paternalista. No está orientada a la mejora en el desempeño.
- Cultura y filosofía de la empresa es de costos en lugar de ser de mercado.
- Poco control y medición de variables de gestión provoca ineficiencias.
- Resistencia al cambio.
- Excesiva concentración de ventas en canales de menor tamaño.

- Cero imagen de marca o corporativa en el segmento meta. Cero top of mind en la mente del consumidor.

Con respecto a las oportunidades y amenazas, estas serán expresadas utilizando cuadro de análisis del macroentorno y de las fuerzas competitivas de Porter.

6.3 Oportunidades y Amenazas

Análisis del macroentorno

Amenazas	Oportunidades
<p>ECONOMICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en los precios del petróleo y la energía. • Nuevo escenario de crisis financiera puede afectar la inflación y los niveles de gastos en la población chilena. 	<p>ECONOMICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica puede afectar capital de trabajo de empresas comercializadoras medianas y pequeñas que no son fuertes financieramente y eliminar competidores.
	<p>TENDENCIAS CULTURALES / DEMOGRAFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la fuerza laboral femenina ha aumentado consumo de productos semi preparados (de conveniencia). • Chile está envejeciendo y la gente mayor tiende a preocuparse.

Figura 19. Elaboración propia

**Modelo de Michael Porter
Análisis de Fuerzas Competitivas**

Amenazas	Oportunidades
<p>PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de Supermercados y Ferias Libres fuertemente afianzados y con altas participaciones de venta dentro de sus canales (en el caso del Supermercado). 	<p>PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Global Link puede proporcionar productos diferenciados y de valor agregado.
<p>ENTRANTES POTENCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal informal de ferias libres podría cobrar relevancia en caso de recesión económica. 	<p>TENDENCIAS CULTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actual consumo de congelados en alza debido al factor de conveniencia y a la mejor red de distribución de supermercados. • Mayor nivel de conciencia en la población sobre temas de nutrición y salud.
<p>COMPETIDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores directos en el rubro de tiendas especializadas están segregados. • Pescaderías en supermercados no compiten con el mismo nivel de servicio o especialización. 	<p>COMPETIDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casi ninguno de los competidores ha hecho acciones por introducir más productos de valor agregado o crear top of mind. • Prácticamente no se realiza esfuerzo comunicacional.
<p>PRODUCTOS SUSTITUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menores precios de carne y pollo pueden ser un factor determinante. • Apropiación de las expectativas de beneficio de nuestros productos por parte de las otras industrias cárnicas. 	<p>CAMBIO TECNOLÓGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de productos a partir de subproductos. • Conocimiento actual post genoma genera nuevos productos funcionales que podrían ser dirigidos a consumidores con necesidades específicas.

<p>COMPRADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gasto promedio familiar en pescados y mariscos ha permanecido estable en el tiempo. • Poca cultura de consumo de pescado. 	<p>COMPRADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nicho de mercado en el consumo de productos relacionados a conveniencia y salud. • Gran oportunidad de capitalizar el cambio en el posicionamiento de nuestros productos en la mente de los consumidores (de pescados y mariscos a alimentos saludables). • Alta incidencia de enfermedades crónicas no transmisibles en Chile tales como hipertensión, obesidad, diabetes y colesterol alto.
--	---

Figura 20. Elaboración propia

6.4 Brechas encontradas

Tomando en consideración los análisis antes mencionados, encontramos las siguientes brechas que la empresa deberá abordar para poder incursionar en el segmento de mercado de consumidores finales.

- **Brechas de producto:** actualmente la empresa opera con presentaciones de producto congelado en formatos dirigidos a casinos y distribuidores. Para poder atender a los clientes finales, la compañía deberá ampliar su portafolio de productos. Sin embargo, se considera que el principal foco de DO Chile continuará siendo la categoría de congelados por ser la de mayor crecimiento en el mercado y porque el producto congelado permite un mejor manejo de inventarios de productos de valor agregado.
- **Brechas en potencial de mercado:** actualmente la empresa no opera en el segmento de consumidores finales, por lo que el potencial de mercado es enorme. Para poder aprovechar este potencial, la empresa deberá abordar temas como la salud y bienestar de los consumidores, la preferencia de

estos hacia otras proteínas, la diferencia de precio entre los pescados y productos sustitutos (lo que influencia grandemente la decisión de compra), entre otros.

- **Brechas en posicionamiento:** respecto a esto, la empresa deberá crear un posicionamiento y oferta de valor para el segmento meta. Adicionalmente, deberá aprovechar el vacío comunicacional y de posicionamiento de sus competidores para crear un top of mind único en los consumidores.
- **Brechas competitivas:** las ventajas competitivas con que cuenta la empresa actualmente están basadas en su integración hacia atrás en la cadena de valor y en la parte productiva. Para poder competir en el nuevo segmento la compañía deberá desarrollar ventajas competitivas orientadas al mercado y al mix de marketing.
- **Brechas de gestión:** actualmente la prioridad en la gestión de la empresa es rentabilizar la producción, con un énfasis en minimizar costos. Los empleados de la empresa han sido educados en este estilo de gestión y será necesario reeducarlos para adoptar una filosofía orientada al cliente. La empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para implementar iniciativas de marketing. Sin embargo, cualquiera de estas deberá venir acompañada de cambios profundos en su recurso humano.

7. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

En este capítulo se expondrán los principales objetivos que la empresa tiene con respecto al segmento de consumidores finales y en particular los objetivos de ingresos, rentabilidad y posicionamiento que se pretende lograr con este trabajo.

El objetivo general de la empresa es penetrar el segmento de consumidores finales por lo que en el primer año, el crecimiento de las ventas totales de la compañía será mayor al 100%, al pasar de atender un canal de venta pequeño en

comparación con el de los clientes finales. Luego de esta primera etapa de introducción, el aumento anual en las ventas deberá estabilizarse en crecimientos que bordearán un 50% anual.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Para el 2009 los objetivos del plan de marketing serán:

- Lograr ventas de 4.500 UF vía penetración de canales dirigidos a consumidores finales.
- Mejorar el margen de utilidad actual a un 15%.
- Lograr un acercamiento al cliente final en la cadena de valor de la empresa.
- Evitar el uso de intermediarios.
- Posicionarse en la mente del consumidor como una alternativa viable y favorable a los supermercados.
- Desarrollar una marca propia.
- Lograr un conocimiento progresivo del cliente final.

7.2 Objetivos de Mediano Plazo

En el transcurso del período 2010 y 2011 los objetivos incluirán:

- Incrementar los niveles de venta en un 60%.
- Obtener márgenes de utilidad anual de un 40%.
- Fortalecer y afianzar la cercanía con el cliente, siendo aún más agresivos en el mercado.
- Potenciar la oferta de la empresa ampliando el portafolio con nuevos productos que se diferencien de la competencia.
- Posicionar la marca en la mente del consumidor para que este nos considere como proveedores de “soluciones sanas de alimentación para toda la familia”.
- Alcanzar una participación de mercado del 6% en el 2011.

7.3 Objetivos de Largo Plazo

- Consolidar el posicionamiento de la compañía en el mercado chileno, fortaleciendo su presencia en el canal de ventas.
- Lograr una participación de mercado del 14% para el final del período que comprende este plan de marketing.
- Mantener la rentabilidad del negocio en niveles cercanos al 40%.

8. ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

La estrategia que se aplicará para este plan de marketing nace de la necesidad de entrar en un nuevo segmento de mercado y de ampliar la cartera de productos con ítems que están dirigidos a este segmento. La estrategia será de crecimiento por diversificación concéntrica utilizando estrategias intensivas como son penetración y desarrollo de mercado y desarrollo del producto. Es decir que la empresa incrementará sus ventas adicionando nuevos productos para los segmentos antes mencionados, pero productos que son relacionados con la actividad actual de la empresa y que le permitirán diferenciarse de la competencia.

Tomando en cuenta los atributos deseados por los consumidores y los factores claves de éxito en los canales de distribución antes descritos, la estrategia se basará en cinco pilares estratégicos para la creación de valor en el período 2009 – 2013:

- Cercanía con el cliente
- Abastecimiento regular
- Productos y/o servicios innovadores
- Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente
- Rentabilidad a mediano y largo plazo

8.1 Cercanía con el cliente

La estrategia consistirá en integrar la cadena de valor de la empresa para incluir canales propios de venta directa al cliente final. De esta manera la empresa gana acceso directo a un recurso importante – el cliente final, lo que le permitirá en el transcurso del tiempo conocer las necesidades y preferencias del consumidor chileno, establecer una relación comercial con este y poder obtener información relevante para mantenerse competitivo en el mercado.

Asimismo, la empresa podrá apropiarse de una parte del atractivo margen que manejan los retailers que oscila alrededor del 60% y podrá utilizar este canal para hacer pruebas de nuevos productos, introducirlos al mercado, crear imagen de marca y posicionarse en la mente del consumidor.

Otro aspecto que formará parte de la estrategia para acercarse al consumidor es la comunicación. Casi ninguna de las principales compañías de peces y mariscos que operan en Chile tienen un plan comunicacional continuo ni coherente en el mercado ni un posicionamiento muy establecido dentro del mismo (con excepción de Procam que si tiene un plan comunicacional permanente). Esto representa una gran oportunidad para ser una empresa que se diferencie del resto, estableciendo claramente su mensaje comunicacional (posicionamiento) y reforzándolo con su canal de venta propio. Una parte importante de esta estrategia será desarrollar un sistema de marketing uno a uno con el segmento meta en el mediano plazo.

8.2 Abastecimiento Regular

Sin duda alguna, el abastecimiento regular es uno de los factores críticos de éxito del rubro pesquero, debido a que el recurso marino es escaso y ha disminuido considerablemente a través del tiempo. En este sentido, la empresa tiene una gran fortaleza con respecto a otras al tener cuotas marinas.

Al mismo tiempo, una de las grandes debilidades de la empresa son los quiebres de inventario, los cuales deberán ser eliminados si Desarrollo Oceánico Chile pretende ingresar al segmento de consumidores finales, mucho más grande y heterogéneo que los que atiende actualmente.

La estrategia estará orientada a ampliar la base de proveedores actuales según los objetivos comerciales de la empresa y sin restricciones por parte de las pesqueras del holding. El acceso a la cuota de merluza que proveen las pesqueras relacionadas seguirá siendo un pilar importante en el desarrollo de las ventas nacionales, dada la alta participación de esta especie en el consumo. Sin embargo, la empresa podrá abastecerse de otros proveedores nacionales y extranjeros, así como podrá realizar compras en playa en el caso de algunas especies que sean de temporada o que presenten escasez en su oferta.

En el caso de los proveedores extranjeros, la estrategia se deberá apoyar enormemente en la red Global Links de Nissui, como fuente de nuevos productos y/o especies commodities y de valor agregado. Actualmente, el conocimiento de DO Chile acerca de la red Nissui es incipiente, con lo cual no está capitalizando este recurso de aprovisionamiento. De hecho la red Nissui de empresas pesqueras tiene como fin potenciar sinergias de abastecimiento, productivas, tecnológicas y de marketing entre las compañías participantes, siendo DOSA la empresa responsable de la administración, marketing y distribución para las compañías del grupo en Sudamérica. Es decir, que DO Chile tiene la oportunidad de beneficiarse de la gestión de Dosa en la región para potenciar su propia venta nacional.

Otro componente de esta estrategia deberá reforzar el componente humano relacionado con la actividad de aprovisionamiento, la cual deberá ser profesionalizada en un futuro cercano. Esto consistirá en establecer relaciones duraderas con otras empresas productoras y procesadoras, conocer su proceso logístico y encontrar un lugar para los proveedores dentro de los objetivos

estratégicos de DO Chile. Adicionalmente, se deberá invertir en capacitación para los empleados de esta área, de manera que se establezcan procedimientos y prácticas de control de inventario (indicadores), planificación de pedidos, análisis de gestión relacionada con los stocks, negociación con proveedores y control de costos.

8.3 Productos y/o servicios innovadores

Actualmente, DO Chile vende productos muy similares a otras empresas con muy pocos elementos que pudieran considerarse del producto ampliado, es decir se ha centrado en la venta de commodities manteniendo un nivel de calidad ligeramente superior al de otros competidores con una relación costo / beneficio satisfactoria para el cliente.

Sin embargo, para poder crecer en el segmento de consumidores finales, la estrategia estará cimentada en ampliar su cartera de productos y servicios, de manera que el cliente final perciba un valor agregado por su compra. Asimismo, la innovación continua deberá ser un pilar importante en la estrategia de producto de la compañía. En este ámbito será especialmente importante aprovechar el acceso a nuevos productos del Global Links.

8.4 Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente

Paralelo a las estrategias a desarrollar con respecto al mercado, la empresa debe enfatizar el cambio cultural en su manera de operar. Hasta el momento, la empresa se ha desempeñado con una filosofía de costos dados los canales de venta en los que opera actualmente. Sin embargo, el enfoque con los consumidores finales estará orientado hacia una visión de que es lo que el mercado quiere y como proveérselo.

Para lograr este fin, los empleados deberán tener conocimiento de la estrategia de la empresa y cómo su trabajo encaja con dicha estrategia. Adicionalmente, la empresa deberá promover un clima organizacional estimulante y orientado al cliente, deberá optimizar la administración de actividades y rutinas, establecer un sistema de administración de desempeño, con objetivos y mediciones claras para los trabajadores e incentivos a los mismos según sus resultados.

8.5 Rentabilidad a mediano y largo plazo

La utilidad actual de última línea de la empresa oscila entre el 8% y el 10% anual. Esta rentabilidad es fruto de una cartera de producto con escaso o ningún valor agregado y de una estructura organizacional ligera donde los costos fijos son mínimos. La estandarización de productos para el canal de casinos en Chile ha permitido a la empresa acceder a costos bajos de compra y tener ganancias por volumen.

En el caso del segmento de consumidores finales, la estrategia estará orientada a aumentar la rentabilidad de la empresa en el largo plazo, considerando que los primeros años de implementación de dicha estrategia conllevará gastos de inversión y además tendrá la componente de la curva de aprendizaje de la empresa en este nuevo segmento. La estrategia estará orientada a aumentar la rentabilidad de la empresa de un 8% promedio anual a un 40% en el largo plazo.

8.6 Marketing Mix

8.6.1 Producto

8.6.1.1 Objetivos

Penetrar segmento de consumidores finales y atraer nuevos clientes ofreciendo una gama de productos que sean soluciones de alimentación sanas, de calidad y de conveniencia para toda la familia con base en los productos del mar, y de acuerdo a los requerimientos del mercado meta.

8.6.1.2 Estrategia

La estrategia de producto estará enfocada a desarrollar productos congelados y de valor agregado, además de innovaciones en alimentos a base de productos del mar. Debido a que el consumo de fresco en Chile es todavía el más importante y el consumidor considera con desconfianza los productos congelados, la empresa ofrecerá productos frescos en una primera etapa de su estrategia. Sin embargo, la estrategia apuntará a aumentar la credibilidad del consumidor hacia los congelados de manera que las ventas aumenten en esta categoría, por considerar que arroja mejores márgenes, facilita el manejo de los inventarios y la introducción de productos nuevos.

La estrategia de producto deberá realizarse bajo el esquema de una marca paraguas y se llevará a cabo en dos etapas, una de corto plazo y la otra a mediano plazo. A corto plazo se seleccionarán productos ya disponibles por la empresa para la venta, pero utilizando canales dirigidos a los consumidores finales. Estos productos son:

- Salmón – porciones, hamburguesa, filete y ahumado
- Reineta – filete

- Trucha – filete
- Congrio del Indico – filete
- Corvinilla del Indico – filete
- Tilapia – filete
- Congrio dorado – filete
- Merluza – filete y apanados
- Surtido de mariscos
- Camarones
- Ostiones
- Langostinos
- Choritos
- Locos
- Anillos de calamar
- Krill

En estos productos será especialmente importante mantener una relación precio / calidad como la que actualmente poseemos y en el caso de los congelados, la empresa deberá comprar producto con calidad de exportación, es decir, congelado a bordo, lo que garantiza que la frescura del producto no se pierda en el proceso de congelación.

Con respecto a los empaques, el empaque primario deberá ser transparente de manera que se visualice su contenido, deberá incluir información de producto, con fecha de elaboración y vencimiento, así como información del origen del producto para indicar al consumidor la zona de pesca del mismo. Se deberá considerar un empaque primario sólo en caso que el producto lo requiera. La idea es que el empaque secundario sirva de promoción de la marca.

En el mediano y corto plazo, la estrategia de producto deberá ser de innovación continua. El portafolio de productos deberá evolucionar desde la venta de commodities hacia la venta de “soluciones sanas de alimentación para toda la

familia". La base de estas soluciones continuarán siendo los productos del mar, pero el portafolio de productos también incluirá alimentos funcionales Foshu (food for specific health use) y alimentos complementarios beneficiosos para la salud. La idea es que la empresa se convierta en un proveedor de soluciones de alimentación sanas manteniendo los pescados y mariscos como la proteína base para la estrategia, pero complementándola con otras categorías de productos sanos.

Los productos a incluir en esta parte de la estrategia serán:

- Platos congelados semi preparados de pescados y mariscos listos para consumir.
- Alimentos funcionales
- Otros productos que complementarán la oferta de soluciones sanas de alimentación tales como frutas y verduras orgánicas, aceites de oliva, pastas integrales, lácteos, pan, miel, mermelada y cereales, entre otros.

8.6.2 Precio

8.6.2.1 Objetivos

El objetivo del precio es aumentar la rentabilidad de última línea a un 40% en un período de cinco años, garantizando que el consumidor perciba un beneficio adicional por el precio de compra, ya sea por atributos del producto y/o servicio o por ahorros generados por comprar directamente a una empresa productora (sin intermediarios).

8.6.2.2 Estrategia

La estrategia de precios en el primer año estará dirigida a que la empresa absorba un porcentaje del margen que ganan las tiendas que venden directamente a los consumidores (como los supermercados). En el año 1, Desarrollo Oceánico Chile deberá posicionarse como una opción 30% más económica que los supermercados, ya que al comprar nuestro producto se generan ahorros porque el consumidor no tiene que pagar los costos adicionales de los intermediarios, sino que compra directamente al productor. La empresa deberá comunicar que el posicionamiento de precio no se debe a una menor calidad del producto, sino a que el consumidor está comprando directamente al productor, con todos los beneficios que esto conlleva (menor manipulación del producto y sin márgenes de intermediarios).

A mediano y largo plazo, la estrategia de precios cambiará a medida que nuevas presentaciones y productos empiecen a formar parte del portafolio de DO Chile. Los precios de estos productos se fijarán tomando en consideración variables de mercado, tales como la existencia de productos sustitutos y sus precios, la disponibilidad a pagar por parte de los clientes y además el grado de innovación del producto. Sin embargo, los precios deberán tener como finalidad lograr una rentabilidad del 40% para el año 5.

8.6.3 Plaza

8.6.3.1 Objetivos

Abrir un canal directo de venta y de comunicación con el consumidor chileno. La plaza deberá responder al objetivo de acercamiento con el cliente final y deberá ser un canal adecuado para distribuir e introducir nuevos productos a medida que la empresa realice la ampliación del portafolio de sus productos.

8.6.3.2 Estrategia

La estrategia de distribución de la empresa estará fuertemente cimentada en crear dos canales de venta directa a los consumidores finales. El primero será a corto plazo (en el primer año) y consistirá en ventas por intranet a los empleados de empresas escogidas.

El proyecto intranet será un esfuerzo de la empresa por establecer un contacto directo con el consumidor final que no pase por intermediarios. La idea del proyecto es hacer convenios con empresas medianas y grandes que nos permitan vender nuestros productos a los empleados de dichas empresas. Los pedidos de cada trabajador se harán en nuestra intranet usando el modelo shopping cart, la empresa los preparará y dos días después los despacharemos a la empresa en cuestión en horario de salida de los empleados.

Este canal cumplirá varios propósitos estratégicos, además de generar ventas incrementales: acercarnos a consumidores finales de varios estratos socioeconómicos en un solo lugar, conocer poco a poco sus preferencias y percepción de nuestros productos, absorber una buena parte del margen que ahora obtienen los canales de distribución tradicionales. La idea es moverse rápidamente con los convenios de manera que la competencia no pueda duplicar esta iniciativa.

Asimismo, dada la naturaleza de nuestro producto, que es delicado y que la gente necesita verlo y tocarlo, haremos exhibiciones de producto previo a la fecha de los pedidos con el fin de que las personas pierdan el temor a comprar pescados y mariscos on line y asimismo de obtener feedback inmediato de la aceptación de los productos, previo al pedido de los mismos.

Posteriormente a partir del año 2, la empresa deberá ingresar al mercado con tiendas propias para la distribución de productos varios que sean “soluciones

sanas de alimentación”, con lo cual la compañía se posicionará no sólo como un retailer de peces y mariscos, sino como una empresa que proporciona alimentación sana en distintas categorías, que se complementan con la venta de productos del mar.

Los clientes podrán comprar directamente en los locales y también realizar pedidos que podrán ser retirados en las tiendas a su conveniencia o también despachados en su domicilio a través de la red de distribución ya existente que la empresa tiene desarrollada para sus clientes institucionales y particulares.

A través de esta cadena de distribución la empresa refuerza los beneficios y propósitos estratégicos que originalmente se pretenden con el canal intranet, pero adicionalmente se fortalecen aspectos como comunicación y posicionamiento de marca en la mente del consumidor. Asimismo, la empresa se convertirá en una opción para otros productores, comerciantes y/o importadores de productos complementarios que no tienen la fortaleza financiera para tener una red de distribución propia y que no pueden crecer por no poder llegar a una mayor cantidad de consumidores. Es decir, la empresa se posicionará como una opción válida de distribución con respecto a los supermercados y ofrecerá sus locales como vitrina de estos productos.

De esta manera, la estrategia pretende que la empresa pueda diluir y/o compartir sus costos operativos con una cantidad mayor de productos y proveedores, así como aprovechar a los clientes atraídos por los productos de otras categorías para ofrecer sus productos y aumentar las ventas de productos del mar.

Un componente importante de estas alianzas de distribución con proveedores de otras categorías de productos es que DO Chile podrá desarrollar una oferta de productos que a través de alianzas comerciales con proveedores selectos dificulte que otros competidores imiten nuestro ofrecimiento. Es decir, que

al asegurar que los productos que se vendan en las tiendas tengan preferencia de los clientes y que sean de calidad, aseguraremos un posicionamiento en la mente de los consumidores.

8.6.4 Promoción

8.6.4.1 Objetivos

Comunicar la oferta de valor de nuestros productos y servicios. Lograr los objetivos de posicionamiento del plan de marketing, a través de un paquete comunicacional que sea coherente y consistente en el tiempo.

8.6.4.2 Estrategia

Para la introducción de nuevos productos y especies, la estrategia de promoción incluirá establecer relaciones comerciales con restaurantes emblemáticos de Chile para dar a conocer el producto a través de este canal. Debido a que en general, el consumidor chileno desconoce recetas variadas para preparar pescados y mariscos y además ha aumentado el consumo de alimentos fuera del hogar en los últimos 10 años, es importante que la empresa pueda publicitar sus productos en los menús de estos locales y además a través de sus chefs.

En el caso del canal intranet, una vez que se haya efectuado un acuerdo comercial con la empresa para vender a sus empleados, DO Chile procederá a realizar una presentación de sus productos y servicios a los trabajadores vía email, invitándolos a entrar a nuestra página de intranet y ver las opciones de producto y precio a que pueden acceder. Asimismo, se realizará promoción de los productos y de la empresa misma a través de una exhibición previa al día de la venta en cada compañía. El mensaje central de esta promoción será la calidad de

nuestros productos por un precio menor y la cercanía del cliente con la empresa pesquera.

A mediano y largo plazo, la estrategia de promoción incluirá medios tales como revistas, placement en televisión, impresión de material informativo y especialmente una estrategia de marketing directo al segmento objetivo, la cual servirá para dar a conocer nuestra oferta, ubicación y beneficios a clientes potenciales. Asimismo, servirá para dirigir promociones a clientes preseleccionados, quienes serán líderes de opinión y emblemáticos en sus comunidades.

El programa de marketing directo estará basado en la segmentación previamente presentada en este trabajo. Utilizando una base de datos de clientes que recoja las variables de segmentación, se procederá a ofrecer material promocional y promociones dirigidas al segmento objetivo.

Asimismo, se realizarán degustaciones de recetas que incluyan los ingredientes vendidos en la tienda, demostraciones de cocina con chefs reconocidos utilizando nuestros productos y ofertas eventuales en el punto de venta.

9. ACTIVIDADES DEL PLAN DE MARKETING

Para poder ejecutar el plan de marketing se requieren una serie de actividades de marketing. En el siguiente cuadro se muestran las acciones necesarias para llevar a cabo las estrategias antes mencionadas.

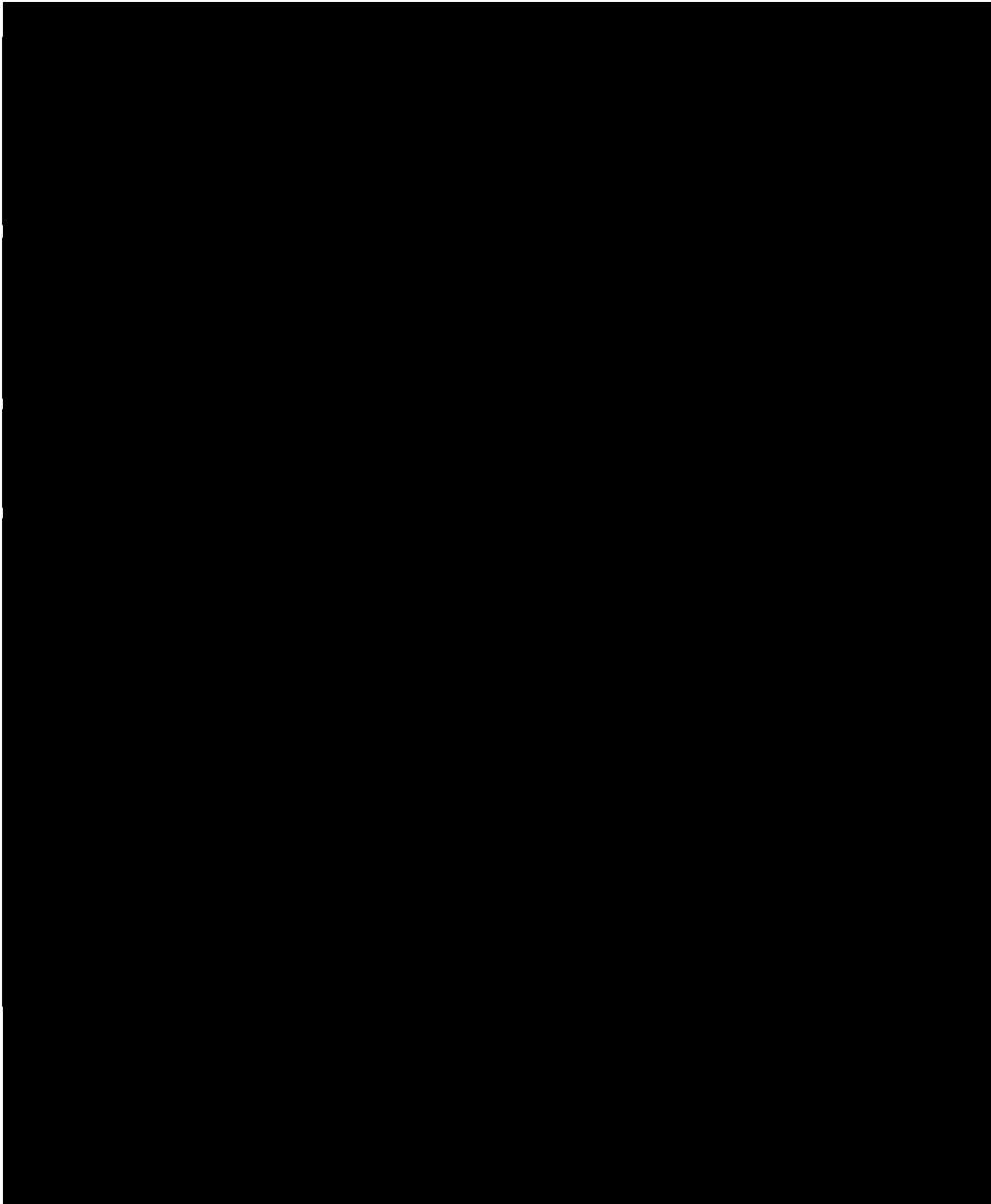


Figura 21: Elaboración propia

10. ANALISIS FINANCIERO

10.1 Supuestos y consideraciones generales

La evaluación económica financiera que se ha efectuado sobre el plan de marketing mostrado en el capítulo 7, se desarrolló bajo las siguientes consideraciones:

- El plan de marketing implica una inversión inicial durante el año 2009 para el caso del canal intranet y luego incluye inversiones parciales los siguientes años para la puesta en marcha de las tiendas, las que irán aumentando en cantidad en el período 2010 al 2013.
- La evaluación financiera se ha efectuado utilizando pesos chilenos de hoy, convertidos a su valor en UF, para poder preservar el valor de las ganancias y costos.

10.2 Presupuesto de marketing

El presupuesto calculado para realizar el plan de marketing es de 1.513 UF, el cual incluye la inversión inicial en el año 1 y los gastos publicitarios en el año 2. Esta inversión inicial es alta si consideramos que la venta presupuestada para el año 1 es de 4.500. Sin embargo, los gastos publicitarios se realizarán en el año 2, por lo que en realidad la inversión en el plan de marketing representa un 4% sobre las ventas combinadas de los años 2009 y 2010. Ver detalle de presupuesto en anexo E.

Como resultado del plan de marketing propuesto, los gastos de venta en el 2010 son de 2.390 UF, lo que supera al año 2009 por 2.108 UF. Estos gastos aumentan considerablemente debido a la publicidad y a que en el 2010 inicia el proyecto de tiendas propias.

10.3 Análisis de los gastos de marketing versus las ventas

Para poder tener un control de los gastos de marketing, es importante determinar ciertos cocientes claves de los componentes del gasto de marketing tales como publicidad, promoción, gastos administrativos, entre otros. Para tal efecto, a continuación se presentan los siguientes ratios de referencia:

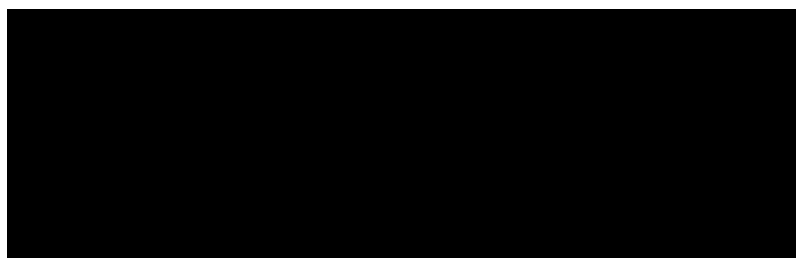


Figura 22: Elaboración propia

Los cocientes de referencia utilizados en esta tabla fueron obtenidos de los resultados reales tanto de Desarrollo Oceánico Chile Ltda como de otra empresa relacionada que también comercializa peces y mariscos. Se utilizan los años 2009, 2010 y 2011 para proveer los ratios del plan de marketing, tomando en cuenta que en el 2009 y 2010 se considera que se inicia la ejecución del plan de marketing en dos etapas distintas.

Del análisis de los ratios se observa que en el año 2009, casi todos los cocientes son superiores a los de referencia, destacándose el de administración de ventas ya que en este año se realizan gastos que todavía no han generado un retorno de ventas.

En el año 2010 y 2011 ya se observa una mejoría en los ratios con respecto a su referencia. El ratio total de los gastos de marketing desciende de un 24% en el 2009 a un 17% en el 2011, producto de una mayor generación de ingresos y de los resultados esperados del plan de marketing.

Estos cocientes de referencia permiten controlar cualquier exceso de gasto en la ejecución del plan de marketing, así como implementar medidas correctivas a medida que el plan de marketing es puesto en práctica.

10.4 Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas fue elaborado a partir de estas consideraciones:

- La tasa de crecimiento de las ventas anuales se estima entre un 50% y un 60%, tomando como base los crecimientos observados en el gasto en productos congelados y de valor agregado.
- El efecto de las puestas en práctica de las actividades de promoción, publicidad y en general del plan de marketing, con el fin de captar una mayor participación de mercado.

En el cuadro siguiente se muestran las proyecciones de ventas para el período 2009 al 2013 tomando sólo en consideración las ventas adicionales que generará este plan de marketing.

	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Netas (UF)	4.500	30.000	50.000	80.000	120.000
% Crecimiento ventas en UF		567%	67%	60%	50%
Participación de Mercado		4%	6%	10%	14%

Figura 23: Elaboración propia

10.5 Evaluación financiera del plan de marketing

10.5.1 Estados financieros proyectados

Para evaluar el presente plan de marketing se han elaborado estados financieros proyectados totales para el período 2009 al 2013. Para analizarlos es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Desarrollo Oceánico Chile Ltda se ha propuesto posicionarse como líder indiscutido del mercado chileno en el mediano plazo. Con este plan de marketing, la empresa pretende entrar a competir en un segmento de mercado que es mucho mayor que el que atiende actualmente y por este motivo el plan de marketing es ambicioso en términos de sus objetivos y de las proyecciones de venta.
- La empresa aumentará enormemente sus gastos como resultado de las nuevas actividades del plan de marketing y de la creación de dos canales propios de ventas.

En el anexo F se presenta de forma detallada el flujo de caja proyectado. Asimismo, en el anexo G se incluye el estado de pérdidas y ganancias proyectadas como resultado de la ejecución del plan de marketing.

10.5.2 Cálculo del valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR)

Para la evaluación financiera del plan de marketing utilizaremos el VAN a fin de conocer si los flujos de efectivo generarán un valor superior a la inversión.

La tasa de costo de oportunidad del capital (COK) se considerará del 10% anual, la cual corresponde al rendimiento esperado por la empresa para sus inversiones ya considerando elementos como el riesgo país y el coeficiente beta.

El VAN económico que se obtiene tras la aplicación de la tasa de descuento del 10% es positivo en UF 90.251.

De manera complementaria se ha calculado la tasa interna de retorno (TIR) a fin de saber cuál es el máximo costo financiero que el plan de marketing podría soportar. El resultado es favorable, ya que el TIR obtenido es del 13%.

11. CONTROL

11.1 Objetivo

Determinar mecanismos de control que permitan medir el cumplimiento de las actividades claves de las que depende grandemente el plan de marketing. Esto con el propósito de corregir y realizar ajustes según sea el caso.

11.2 Estrategias

11.2.1 Control del presupuesto

Se efectuarán controles de presupuesto mensuales que medirán variables tales como ventas, costos, gastos, controles de publicidad y promociones de venta que estén vinculadas con el plan de marketing. Estas revisiones y control de información permitirán realizar los cambios necesarios al plan de marketing, los que servirán para ajustar los meses posteriores.

11.2.2 Control de servicio al cliente

En vista que la empresa ahora empezará a tener contacto directo con el consumidor, un componente importante del control del plan de marketing incluirá obtener información relevante del mercado. Esta información se adquirirá de las experiencias de vendedores y promotores que estén tanto en el canal intranet como en los puntos de venta propios.

Asimismo, la empresa mantendrá permanentemente formatos que el cliente podrá llenar con sus sugerencias y comentarios, y realizará dos encuestas anuales a los clientes. Esto se realizará a clientes que compren a través de intranet y a los clientes que compren en las tiendas. El propósito de las encuestas será determinar el nivel de satisfacción del cliente hacia el manejo de las variables de marketing: producto, precio, plaza y promoción.

11.2.3 Reuniones de avance y control

Es muy importante que tanto la gerencia como el personal operativo de la empresa conozcan el avance y resultados del plan de marketing. Por este motivo, se deberán coordinar reuniones cada tres meses que permitan informar sobre los avances y que permitan al equipo realizar ajustes en relación a los objetivos propuestos.

11.2.4 Áreas de resultado clave e indicadores

La evaluación trimestral del plan de marketing deberá incluir aquellas áreas que sean clave para la realización del mismo. Para estas áreas se determinaron los indicadores de control que aparecen en la figura 24 que servirán para dar seguimiento al plan y para estructurar la información que se presente en las reuniones trimestrales.

ARC	Variable	Unidad de Medida	Rango Aceptable	Frecuencia	Responsable	Fuente
Inventario	Rotación	Días	< 90 días por punto de venta	Semanal	Sub Gte Comercial	Sistemas internos TI
	Quiebres de stock	Porcentaje sobre ventas del mismo mes	5% < X < 10%	Mensual	Sub Gte Comercial	Sistemas internos TI
	Existencia en locales	Porcentaje sobre ventas del siguiente mes	15% < X < 50%	2 veces por semana	Encargado de logística	Datos internos - Proyecciones de venta
Ventas y Mercado	Cumplimiento del plan	Ventas reales / Presupuesto	100% al cabo de tres meses	Mensual	Sub Gte Comercial	Sistemas internos TI
	Crecimiento	Ventas mes actual / período anterior	Positivo	Mensual	Sub Gte Comercial	Sistemas internos TI
	Participación de mercado	Porcentaje de ventas empresa / mercado potencial	12% en el año 5	Anual	Gte General	Sistemas internos TI Información de mercado
Seguimiento a clientes	Nivel de satisfacción	Encuestas	> 70%	Semestral	Sub Gte Comercial	Clientes
	Comportamiento de compra de consumidores	Productos más vendidos, montos transados, ventas por promociones, formatos de sugerencias y comentarios	No aplica	Semestral	Analista de ventas	Sistemas internos TI
Costos	Relación beneficio / costo	Incremento en ventas / inversión en proyectos	> 1	Trimestral	Sub Gte Comercial	Sistemas internos TI
Rentabilidad	Margen de contribución neto	Ventas - Costos / Ventas (por producto y canal de venta)	12% < X < 18%	Trimestral	Sub Gte Comercial	Sistemas internos TI

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- El gasto promedio por hogar en peces y mariscos muestra crecimientos entre un 9% y un 17% entre el período 1997 y 2007, siendo los niveles socioeconómicos más bajos los que muestran los mayores porcentajes. Sin embargo, siguen siendo los niveles socioeconómicos más altos los que tienen un mayor consumo por hogar, variando entre \$9.164 de gasto en peces y mariscos por parte del nivel socioeconómico ABC1 y un promedio de \$2.274 en el caso del nivel socioeconómico E. Esto indica que aunque el gasto en estos productos aumenta en todos los niveles, su consumo aún está fuertemente influenciado por el ingreso familiar.
- Chile sigue siendo predominantemente un país que consume pescado fresco. Sin embargo, se puede observar la tendencia creciente a que aumente el gasto promedio en productos con algún valor agregado. Mientras el gasto promedio en pescado fresco ha disminuido entre 1978 y el 2007, en productos congelados, secos y en conserva se observan crecimientos mayores al 100%. Esto indica que la disponibilidad a pagar por estos productos aumenta con el valor agregado que se le da al producto.
- Desarrollo Oceánico Chile Ltda tiene como objetivo posicionarse como líder de mercado en Chile, para lo cual pretende ingresar en el segmento de consumidores finales a través de una línea de productos congelados y de valor agregado que le garantice poder aprovechar el crecimiento de mercado en este tipo de productos.
- Los atributos valorados por los clientes en los productos congelados incluyen frescura (que no sea viejo), limpieza y uniformidad en las porciones, conveniencia en su preparación en el hogar, precio accesible de acuerdo a la ocasión de consumo, envase no artesanal, transparente y con toda la información del producto y preferiblemente con marca (que genera confianza).
- Las variables importantes en la decisión de compra por parte de los clientes son similares tanto en el canal supermercado como en el de las

pescaderías de las ferias libres, pero el factor precio influencia grandemente la decisión de compra de los niveles socioeconómicos de menores ingresos. Aparte del precio, estas variables son: frescura / calidad, higiene, surtido, ubicación y comodidad del punto de venta, confianza y seguridad en el punto de venta (o con el casero en el caso de las ferias), y garantía de devolución del producto en el caso de los supermercados.

- Los competidores de la empresa para este proyecto consistirán principalmente de otras tiendas especializadas en productos del mar, por lo que la empresa deberá diferenciar su oferta en términos de un portafolio que incluya productos novedosos con base en proteína marina y en su posicionamiento con respecto a sus competidores.
- La estrategia de Desarrollo Oceánico Chile será de crecimiento por diversificación concéntrica utilizando estrategias intensivas como son penetración y desarrollo de mercado y desarrollo del producto
- La estrategia se sustentará en cinco pilares estratégicos para los años 2009 al 2013, los cuales son: cercanía con el cliente (a través de sus canales propios de venta), abastecimiento regular (por el desarrollo de una red mayor de proveedores y el Global Links), productos y/o servicios innovadores (valor agregado, productos funcionales y atención directa en los centros de trabajo), orientación al cliente (fomentando cultura organizacional enfocada al mercado) y rentabilidad a mediano y largo plazo (20% al año 5).
- La estrategia de producto estará orientada a la categoría de congelados, tanto de productos que actualmente maneja la empresa como de innovaciones que se irán introduciendo al portafolio. Asimismo, se desarrollará un concepto de marca paraguas para dar confianza al cliente y nuestra oferta de productos se complementará con otras categorías de productos saludables.
- El precio deberá ayudar a la empresa a posicionarse como una alternativa viable a los supermercados, lo que le permitirá absorber parte del margen que manejan los retailers. El posicionamiento de precio deberá responder a

la cercanía del cliente con el productor y no a una menor calidad del producto. En productos únicos o con mucha diferenciación, la empresa tendrá un precio superior.

- La estrategia de plaza consistirá en lograr cercanía con el cliente final, para lo cual se desarrollarán dos canales de venta: intranet y tiendas propias. En el caso de las tiendas, el posicionamiento será “brindar soluciones sanas de alimentación para toda la familia”.
- La estrategia promocional incluirá utilizar el canal restaurantes para dar a conocer nuestros productos, así como establecer alianzas con chefs reconocidos. Asimismo, se realizará inversión en medios y se utilizará marketing directo para enfocar promociones específicas.
- El plan de marketing requerirá una inversión de 1.513 UF. Los gastos de venta en el 2010 son de 2.390 UF, lo que supera al año 2009 por 2.108 UF. Estos gastos aumentan considerablemente debido a la publicidad y a que en el 2010 inicia el proyecto de tiendas propias.
- La inversión en el plan de marketing resultará siendo beneficiosa para la empresa. Al final del quinto año, el resultado del flujo de caja será 60.850 UF, significando mayores ingresos para esta. El plan es rentable ya que el VAN económico es positivo por 90.251 UF y la tasa interna de retorno (TIR) es del 13%.

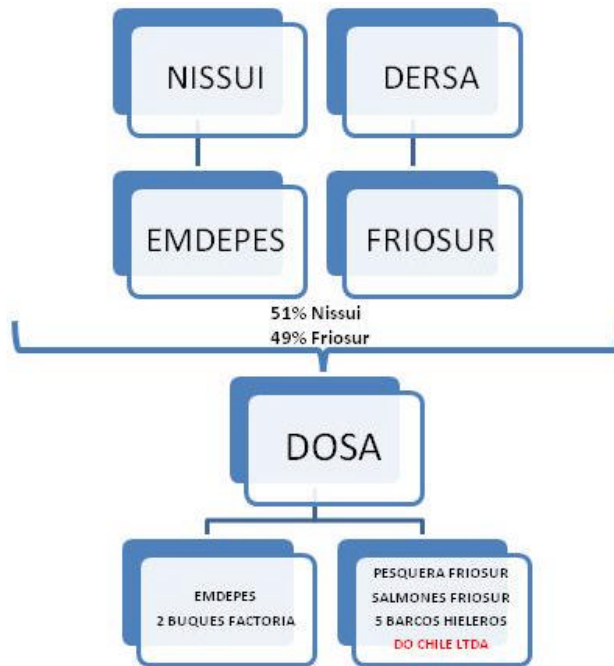
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- *Alexis Codina* [en línea]. Los factores críticos de éxito y las áreas de resultado clave. Usos y convenciones.
http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave
[Consulta 10 de Junio del 2008]
- *Banco Central de Chile*, <http://www.bcentral.cl> [Consultas varias]
- *Fred R, David*. Administración Estratégica. Novena edición. México. Editorial Prentice Hall, 2003.
- *Gemines Consultores* [en línea]. Pesca y Acuicultura en Chile: Situación Actual y Proyecciones. Septiembre 2004.
http://www.gemines.cl/p4_gemines/antialone.html?page=http://www.gemines.cl/p4_gemines/site/artic/20040913/pags/20040913182918.html
[Consulta 18 Junio del 2008]
- *Infopesca*, <http://www.infopesca.org> [Consultas varias]
- *Instituto Nacional de Estadísticas*, <http://www.ine.cl> [Consultas varias]
- *Kotler, Philip y Armstrong, Gary*. Marketing: Versión para Latinoamérica. Undécima edición. Pearson Educación, México, 2007.
- *Plan de marketing* [en línea].
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Marketing/marketing.htm>
[Consulta 11 de Junio del 2008]
- *Rafael Muñoz González* [en línea]. Etapas del plan de marketing.
<http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>
[Consulta 3 de Junio del 2008]
- *Wikipedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/Gap_analysis [Consulta 10 de Junio del 2008]

ANEXOS

ANEXO A

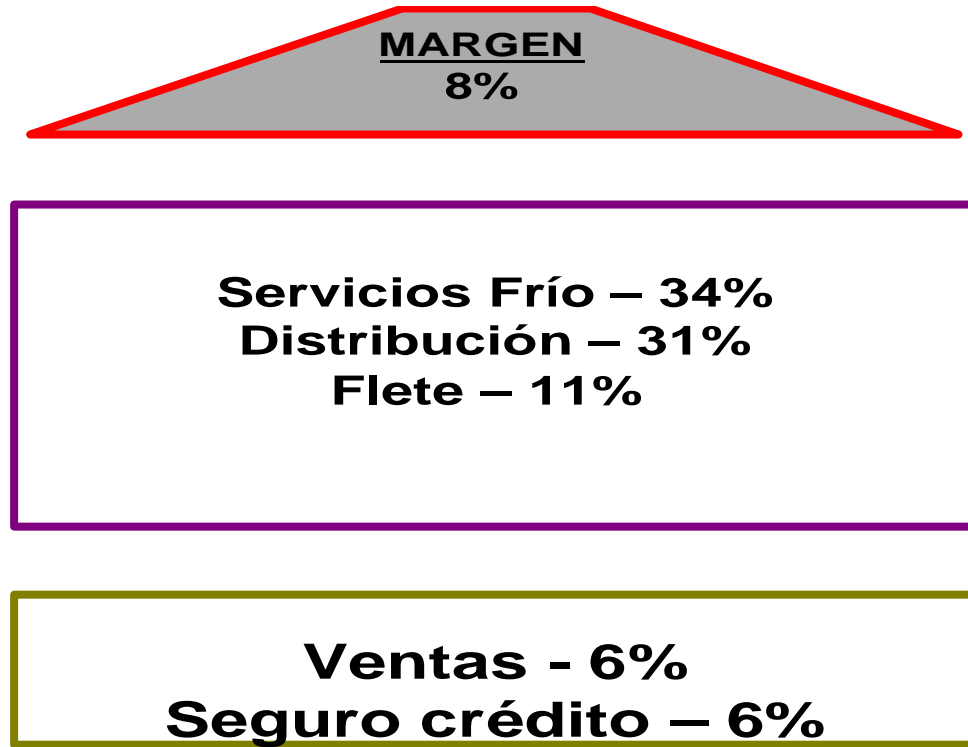
ESTRUCTURA PROPIETARIA DOSA



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO B

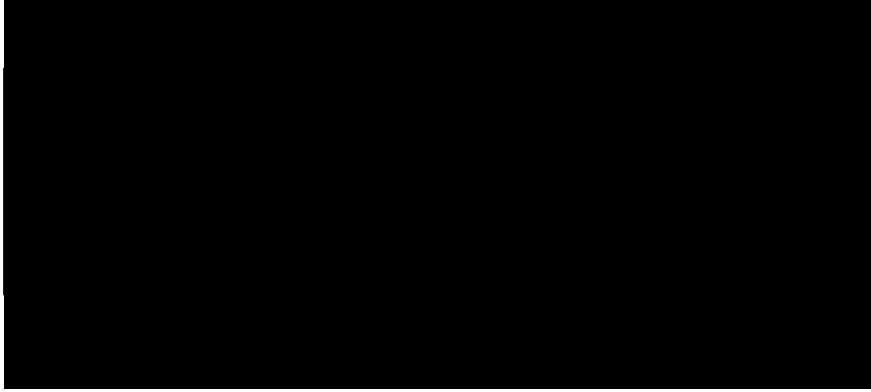
ESTRUCTURA DE COSTOS DO CHILE



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO C

PRINCIPALES PROVEEDORES



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO D

CANAL SUPERMERCADOS

Supermercado	Marcas	Presentaciones	Precios	Barreras de entrada	Rentabilidad
D&S	-Fuerte presencia de las marcas Aquapuro y Líder, seguidas de El Golfo en pescados y mariscos. - Productos importados tales como tilapia sólo en marca Aquapuro. - Mayor presencia del Golfo y Landes en ítems ahumados y apanados.	- Predominancia de sku's de 500 gramos en pescados como en mariscos congelados. - Filetes de merluza, reineta, congrio y salmón. - Camarones ecuatorianos, surtido de mariscos hacen la mayor parte de los mariscos.	- Aquapuro se posiciona como la alternativa de calidad a un menor precio. - El puesto del segundo proveedor de precio bajo está entre la marca líder y Golfo, dependiendo del tipo de producto.	- La empresa Aquapuro es parte del grupo D&S y como tal goza de posición privilegiada en esta cadena. -	- Margen neto de alrededor del 30% en categoría de pescados congelados - Márgenes reducidos o negativos en pescaderías de producto fresco de locales pequeños
Cencosud	- Fuerte	-	- No se	- Mayor	- Margen

	<p>presencia de la marca Golfo en filetes de pescado y apanados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor número de marcas de proveedores de menor tamaño. 	<p>Predominancia de sku's de 500 gramos en pescados como en mariscos congelados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Filetes de merluza, reineta, congrio y salmón. - Camarones ecuatorianos, surtido de mariscos y paila marina hacen la mayor parte de los mariscos 	<p>observa una clara posición del proveedor de precio más bajo dentro de la categoría</p> <ul style="list-style-type: none"> - En promedio los precios del Jumbo son superiores a los del Líder 	<p>variedad de proveedores entre productores y procesadores hace pensar que ingreso es más abierto a nuevos entrantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - 	<p>neto es alrededor de un 60% en los puntos de mayor venta</p>
--	--	--	--	---	---

ANEXO E

PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

ITEM	VALOR ANUAL (UF)
Producto	
Creación de marca	200
Desarrollo de empaques y embalaje con empleo de la marca	229
Promoción	
Desarrollo página intranet	243
Creación material impreso (folletos, catálogos, recetas)	26
Revistas	105
Placement en TV	315
Material promocional para tiendas	200
Degustaciones y preparación de recetas por chefs	50
Fuerza de Ventas	
Incrementar fuerza de ventas	105
Capacitación a fuerza de ventas	40
Total	1.513

Fuente: Elaboración propia

ANEXO F

PRESUPUESTO DEL FLUJO DE CAJA (UF)

Desarrollo Oceánico Chile Ltd.					
Presupuesto del flujo de caja 2009 al 2013 (UF)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de efectivo (ganancias):					
Ventas Netas	4.500	30.000	50.000	80.000	120.000
Total de ingresos	4.500	30.000	50.000	80.000	120.000
Egresos de efectivo (gastos):					
Publicidad		420	672	554	831
Material promocional y gráfico	26	500	500	900	900
Empaques / embalaje	229	1.679	2.687	3.527	5.290
Compras de inventario	2.172	13.015	20.824	30.732	45.342
Desarrollo de marca	50	150			
Sueldos y salarios	135	900	1.500	2.400	2.000
Plataforma tecnológica	243	243	25	25	25
Equipos y mobiliario	100	173	173	259	345
Alquiler o arrendamiento		280	421	701	981
Insumos	252	630	1.008	605	907
Servicios públicos		337	673	1.346	2.019
Degustaciones y recetas	35	210	280	300	300
Capacitación	35	210	210	210	210
Total de egresos de efectivo	3.277	18.746	28.971	41.558	59.150
Efectivo al final del periodo	1.223	11.254	21.029	38.442	60.850

ANEXO G

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS PROYECTADAS (UF)

RUBROS	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Netas	4.500	30.000	50.000	80.000	120.000
- Costo de ventas	2.172	13.015	20.824	30.732	45.342
Resultado Bruto	2.328	16.985	29.176	49.268	74.658
- Gastos marketing y ventas	281	2.390	3.162	4.364	4.241
- Gastos de administración	595	1.662	2.299	2.936	4.278
Resultado Operacional	1.452	12.933	23.716	41.969	66.140
- Gastos financieros	-	-	-	-	-
+ Ingresos financieros	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuesto	1.452	12.933	23.716	41.969	66.140
Impuesto a la renta (17%)	247	2.199	4.032	7.135	11.244
Utilidad Neta	1.205	10.735	19.684	34.834	54.896