

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS**



**“IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES EN LA  
COMERCIALIZACIÓN DEL CAMOTEPAN EN EL  
DISTRITO DE LA MOLINA”**

**Presentada por:**

**CONSUELO GIOVANNA BILBAO GALVEZ**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGISTER SCIENTIAE EN AGRONEGOCIOS**

**Lima-Perú**

**2015**

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b>	
<b>ABSTRACT</b>	
	Pág.
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Planeamiento del Problema.....	2
1.2. Problema de Investigación.....	3
1.3. Objetivos.....	4
1.4. Hipótesis.....	5
1.5. Alcance de la Investigación.....	5
1.6. Justificación.....	6
1.7. Importancia.....	7
1.8. Limitaciones.....	7
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	8
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	8
2.1.1. Antecedentes en el extranjero.....	8
2.1.2. Antecedentes en el Perú.....	9
2.2. Marco Teorico.....	11
2.2.1. Generalidades.....	11
a. Origen del Pan Camote.....	11
b. Variedades del Pan Camote.....	11
c. Propiedades nutricionales del Camotepan.....	11
d. Materias primas.....	12
e. Norma Técnica Nacional.....	21
2.2.2. Transformación.....	24
a. Proceso de elaboración del Camotepan.....	24

2.2.3. Plan de mercadeo.....	24
a. Proceso de planeamiento Estratégico del Mercadeo.....	25
2.3. Marco Histórico.....	27
2.4. Terminología.....	28
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>31</b>
3.1. Lugar de ejecución.....	31
3.2. Tipo de investigación.....	31
3.3. Diseño de la investigación.....	32
3.4. Método de investigación.....	32
3.4.1. Modelo de diseño de Estrategias Comerciales.....	33
3.5. Universo, población y muestra.....	34
3.6. Técnicas e Instrumentos.....	37
3.7. Fuentes de recolección.....	37
3.8. Procedimientos de análisis de datos.....	38
3.8.1. Primera fase: análisis de investigación del mercado.....	38
3.8.2. Segunda fase: análisis de la situación de la organización.....	41
3.8.3. Tercera fase: Evaluación y selección de estrategias comerciales..	42
3.8.4. Cuarta fase: análisis de la rentabilidad.....	43
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>46</b>
4.1. Investigación del Mercado.....	46
4.1.1. Delimitación geográfica del mercado.....	46
4.1.2. Tabulación de datos.....	46
4.1.3. Análisis de encuestas a consumidores.....	47
• Datos generales de la encuesta.....	47
4.1.4. Tamaño y pronóstico de la demanda.....	72
4.1.5. Proyección de la demanda actual y proyectada.....	73

4.1.6. Análisis de la oferta del Camotepan “La Molina” .....	73
4.1.7. Análisis de encuestas de la oferta de Camotepan.....	77
4.2.Análisis de la Situación.....	79
4.2.1. Análisis del entorno interno.....	79
a. Breve descripción del negocio.....	79
b. Capacidad Interna de la Organización.....	81
4.2.2. Análisis del entorno externo.....	90
a. Análisis del entorno externo.....	90
b. Análisis microambiente.....	102
c. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM).....	109
4.2.3. Análisis FODA.....	112
a. Matriz de iniciativas estratégicas ofensivas y defensivas.....	112
4.2.4. Objetivos Estratégicos.....	116
a. Establecimiento de objetivos estratégicos del Camotepan por áreas funcionales.....	116
4.3. Formulación estratégica de marketing.....	118
4.3.1. Análisis del mercado.....	118
a. El mercado del consumidor.....	119
4.3.2. Objetivos del mercadeo.....	128
4.3.3. Estrategias de mercadeo.....	128
a. Estrategia de segmentación de mercados.....	128
b. Estrategia de crecimiento.....	134
c. Estrategia de competencia.....	136
4.4. Mezcla de mercadeo.....	139
4.4.1. Producto.....	140
4.4.2. Plaza.....	146

4.4.3. Promoción.....	147
a. Estrategia de promoción.....	147
b. La mezcla promocional.....	148
c. Servicio Post Venta.....	149
4.5. Estrategias genéricas.....	150
4.6. Evaluación económica y financiera del plan de mercadeo del camotepan “la molina”.....	151
4.6.1. Objetivo.....	151
4.6.2. Supuestos.....	151
4.6.3. Inversión total.....	152
a. Componentes de la inversión fija tangible.....	154
b. Componentes de la inversión fija intangible.....	155
c. Capital de trabajo.....	156
4.6.4. Proyección de ingresos por ventas del plan de mercadeo.....	160
4.6.5. Proyección de los egresos del plan de mercadeo.....	162
a. Costos totales de producción.....	162
4.6.6. Precio de venta.....	164
4.6.7. Punto de equilibrio.....	165
4.6.8. Estados financieros del proyecto.....	166
a. Estados de ganancias y pérdidas.....	166
b. Evaluación económica y financiera.....	168
4.6.9. Evaluación según indicadores de rentabilidad y recuperación del capital.....	187
a. Criterios.....	187
b. Indicadores de rentabilidad.....	188
c. Período de Recuperación del Capital.....	188
4.6.10. Análisis de sensibilidad.....	189

a. Variables de Análisis.....	189
b. Metodología utilizada.....	190
4.6.11. Análisis de escenarios.....	195
a. Expectativas del precio del Camotepan.....	197
b. Expectativas del costo variable del Camotepan.....	197
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>198</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>199</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>200</b>
<b>VIII. ANEXOS.....</b>	<b>206</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Producción(TM) camote en el mundo 2012 vs 2013 .....	3
TABLA 2: Valor Nutricional del Camotepan La Molina” .....	12
TABLA 3: Composiciónquímica del Trigo Nacional y del Trigo Importado .....	13
TABLA 4: Importación de Trigo al Perú por origen (TM) .....	14
TABLA 5: Producción de Harina de Trigo Nacional e Importado (TM) .....	16
TABLA 6: Importación de la Harina de Trigo al Perú.....	16
TABLA 7: Producción (t) de Camote Perú por Departamentos .....	18
TABLA 8: Diseño de la Investigación.....	32
TABLA 9: Distribución de la población.....	34
TABLA 10: Distribución de los Lugares encuestados-Distrito La Molina .....	36
TABLA 11: Segmentos del mercado objetivo.....	36
TABLA 12: Fases del Proceso de Investigación .....	45
TABLA 13: Género al que pertenecen .....	48
TABLA 14: Edad de los consumidores actuales .....	49
TABLA 15: Edad de los consumidores potenciales .....	50
TABLA 16: Número de integrantes por familia.....	50
TABLA 17: Ocupación del encuestado .....	51
TABLA 18: Nivel de ingreso familiar mensual .....	53
TABLA 19: Forma de pago que utilizan para la compra .....	53
TABLA 20: Tipo y cantidad de panes que compran diario en hogar .....	53
TABLA 21: Marca de Pan Molde que se consume con más frecuencia en el Distrito La Molina .....	54
TABLA 22: Marca de pan de camote que consumen más frecuencia.....	55
TABLA 23: ¿Consume usted elCamotepan “LaMolina”? .....	56
TABLA 24: Cantidad y frecuencia de consumo Camotepan “La Molina” .....	57
TABLA 25: ¿Momento de consumo del Camotepan “La Molina”? .....	58
TABLA 26: Motivo de compra del Camotepan “LaMolina” .....	59
TABLA 27: Tipo de presentación del Camotepan “La Molina” .....	60
TABLA 28: Lugar de compra del Camotepan la Molina.....	60
TABLA 29: Preferencia del medio de comunicación .....	61
TABLA 30: Razón de no consumo del Camotepan “La Molina” .....	62
TABLA 31: Disposición de compra del Camotepan “La Molina” .....	63

TABLA 32: Nivel de calificación del Camotepan “La Molina” .....	64
TABLA 33: Motivo de compra del Camotepan “La Molina” .....	65
TABLA 34: Frecuencia que consumirían el Camotepan “La Molina” .....	66
TABLA 35: Precio dispuesto a pagar por el Camotepan “La Molina” .....	67
TABLA 36: Lugar que compraría el Camotepan “La Molina” .....	68
TABLA 37: Preferencia del medio de comunicación .....	69
TABLA 38: Demanda proyectada del Camote pan La Molina.....	73
TABLA 39: Porcentaje de marcas consumidas en el mercado La Molina.....	75
TABLA 40: Oferta proyectada de Camotepan tipo molde.....	76
TABLA 41: Balance Demanda Oferta de Camotepan Distrito La Molina.....	76
TABLA 42: Proyección de producción anual Camotepan en 5 años .....	78
TABLA 43: Principales datos Lab. Panificación .....	80
TABLA 44: Ingresos y gastos del Laboratorio de Panificación 2013 .....	84
TABLA 45: Perfil de Capacidad Interno (PCI) del Lab. Panificación .....	88
TABLA 46: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	89
TABLA 47: Proyección de la población de Lima Metropolitana y el Distrito La Molina ..	94
TABLA 48: Proyección de la población La Molina y su tasa de crecimiento 2012-2015..	94
TABLA 49: Variables macroeconómicas del Perú del 2010 a 2013 .....	96
TABLA 50: La Población estimada en el Distrito La Molina en el periodo 2012 - 2013 ....	98
TABLA 51: Composición familiar y distribución de los Ingresos Distrito La Molina.....	99
TABLA 52: Balanza comercial del Perú 2010-2013 (Valor FOB en Millones de dólares)	101
TABLA 53: Industrias panificadoras representativas en el Distrito La Molina .....	104
TABLA 54: Matriz de atraktividad de la industria panificadora .....	108
TABLA 55: Diagnóstico Externo (POAM).....	110
TABLA 56: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	111
TABLA 57: Matriz de iniciativas estratégicas ofensivas .....	113
TABLA 58: Matriz de iniciativas estratégicas defensivas .....	114
TABLA 59: Análisis de Estrategias FODA.....	115
TABLA 60: Factores externos: La cultura del Distrito La Molina .....	119
TABLA 61: Factores externos, clase social Distrito La Molina .....	121
TABLA 62: Clasificación de los grupos de referencia .....	122
TABLA 63: Factor interno, la motivación.....	124
TABLA 64: Factor interno, la percepción .....	125
TABLA 65: Factor interno, la actitud .....	129

TABLA 66: Características del mercado-geográfico, demográfico .....	129
TABLA 67: Características Psicográficas y Conductuales del Mercado .....	130
TABLA 68: Segmento meta.....	131
TABLA 69: Matriz tipología del producto .....	131
TABLA 70: Estrategias de posicionamiento .....	133
TABLA 71: Matriz de competencia de Panificadoras .....	137
TABLA 72: Factores competitivos de las empresas representativas .....	138
TABLA 73: Ficha técnica del Camotepan.....	141
TABLA 74: Gastos de Plan de Marketing del Camotepan .....	149
TABLA 75: Estructura de la Inversión -Camotepan con el Plan de Marketing .....	153
TABLA 76: Inversión en activos fijos tangibles .....	154
TABLA 77: Inversión en equipos y maquinarias .....	155
TABLA 78: Inversión en muebles y enseres .....	155
TABLA 79: Gastos pre-operativos presupuesto de Marketing.....	156
TABLA 80: Capital de trabajo para 5600 Camotepan para dos meses.....	157
TABLA 81: Requerimiento de Materia Prima por año .....	157
TABLA 82: Requerimiento de mano de obra mensual.....	158
TABLA 83: Costos Indirectos de Fabricación por dos meses .....	159
TABLA 84: Gastos administración y ventas por 2 meses.....	160
TABLA 85: Producción y presupuesto de ingresos por ventas estimado para 5 años .....	161
TABLA 86: Cálculo del precio esperado con el software @risk.....	161
TABLA 87: Costos Unitarios.....	162
TABLA 88: Presupuesto de costos y egresos del plan de marketing para 5 años.....	162
TABLA 89: Costo de total de producción para 2800 Camotepan por mes .....	163
TABLA 90: Presupuesto de Marketing (Nuevos Soles) .....	164
TABLA 91: Precio de venta del Camotepan .....	164
TABLA 92: Punto de equilibrio de Camotepan .....	165
TABLA 93: Punto de Equilibrio del Camotepan para los 5 Años .....	166
TABLA 94: Estado de pérdidas y ganancias proyectado.....	167
TABLA 95: Fuentes de financiamiento y participación.....	169
TABLA 96: Estructura del Financiamiento .....	170
TABLA 97: Cronograma de pago en 4 años con la Caja de Ahorros Arequipa .....	171
TABLA 98: Flujo de Caja Económico .....	172
TABLA 99: Flujo de Caja Financiero.....	181

TABLA 100: Relación Beneficio -Costo.....	187
TABLA 101: Indicadores de Rentabilidad .....	188
TABLA 102: Período de recuperación (PAY BACK):.....	189
TABLA 103: Sensibilidad frente a la variación de la inversión inicial .....	190
TABLA 104: Sensibilidad frente a la variación del precio de venta del Camotepan.....	191
TABLA 105: Sensibilidad a variación de costo variable Camotepan .....	191
TABLA 106: Sensibilidad frente a la variación del volumen de producción por año .....	192
TABLA 107: Analisis de Sensilidad con el software @risk.....	193
TABLA 108: Datos para el análisis de escenarios .....	195
TABLA 109: Resumende escenario con el VANE .....	196
TABLA 110: Resumen de escenario con el TIR.....	196

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Distribución de Trigo Importado en el Mercado Interno-2013 .....	15
FIGURA 2: Proceso de planeamiento estratégico de marketing .....	26
FIGURA 3: Planta Procesadora de Camotepan.....	31
FIGURA 4: Esquema de Estrategias de Marketing.....	33
FIGURA 5: Género al que pertenecen .....	48
FIGURA 6: Rango por edad del consumidor actual (%) .....	49
FIGURA 7: Grupo de edad del consumidor potencial (%).....	50
FIGURA 8: Ocupación del encuestado (%) .....	51
FIGURA 9: Nivel de ingresos familiar por segmentos .....	52
FIGURA 10: Tipo de pan que compra diario en (%) .....	54
FIGURA 11: Marca de Pan Molde mas consumido% .....	55
FIGURA 12: ¿Consumen usted Camotepan “La Molina”? .....	56
FIGURA 13: Frecuencia de consumo de Camotepan “La Molina” en (%) .....	57
FIGURA 14: Momento de consumo del Camotepan en (%) .....	58
FIGURA 15: Motivo de Compra del Camotepan en (%).....	59
FIGURA 16: Preferencia del medio de comunicación en (%).....	61
FIGURA 17: Razón de no consumo de Camotepan en (%).....	62
FIGURA 18: Disposición de Compra.....	63
FIGURA 19: Nivel de calificación del Camotepan “La Molina” en (%).....	64
FIGURA 20: Motivo de compra del Camotepan (%) .....	65
FIGURA 21: Frecuencia que consumirían el Camotepan “La Molina” (%).....	66
FIGURA 22: Precio dispuesto a pagar Camotepan “La Molina” (%).....	67
FIGURA 23: Lugar que comprarían el Camotepan (%) .....	68
FIGURA 24: Preferencia del medio de comunicación (%).....	69
FIGURA 25: Producción de Camote pan 2008 al 2013.....	74
FIGURA 26: Marcas de pan molde consumidas en el distrito La Molina.....	75
FIGURA 27: Estructura Organizacional del Laboratorio de Panificación .....	82
FIGURA 28: Flujo de Proceso de Elaboración del Camotepan “La Molina” .....	86
FIGURA 29: Perú Inflación promedio 2009-2013.....	91
FIGURA 30: Perú Tasa Empleo Urbano 2009-2013 .....	93
FIGURA 31: Variables macroeconómicas Perú 2010-2013.....	96

FIGURA 32: Proyecciones de crecimiento del PBI en América Latina (variaciones porcentuales reales).....	97
FIGURA 33: Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter del Camotepan .....	102
FIGURA 34: Estructura de hogares de Lima Metropolitana 2013 .....	120
FIGURA 35: Estratos socio económicos La Molina 2013.....	121
FIGURA 36: Jerarquía de las necesidades de Maslow. ....	123
FIGURA 37: Matriz producto-mercado de Ansoff .....	135
FIGURA 38: Foto actual del Camotepan “La Molina”-2013 .....	143
FIGURA 39: Rediseño del empaque del Camotepan“La Molina” .....	144
FIGURA 40: Ciclo de Vida Camotepan La Molina 2007-2013 .....	145
FIGURA 41: Estructura de la inversión del Camotepan .....	154
FIGURA 42: Punto de Equilibrio del Camotepan.....	165
FIGURA 43: Resultados del Análisis del VANE, usando el software @Risk.....	174
FIGURA 44: Análisis del TIRE con el Software @risk .....	176
FIGURA 45: InputResults del análisis @risk (variables de ingreso) .....	178
FIGURA 46: Resultados del Análisis del VANF con el software @risk.....	182
FIGURA 47: Resultados del análisis del TIRF con el software @risk.....	184
FIGURA 48: Output Results del VANE, TIRE, VANF Y TIRF para el Plan de Marketing del Camotepan.....	186

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	207
ANEXO 2: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	209
ANEXO 3: DEFINICION CONCEPTUAL.....	210
ANEXO 4: DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	211
ANEXO 5: OPERACIONABILIDAD DE VARIABLES .....	212
ANEXO 6: ENCUESTA AL CONSUMIDOR.....	216
ANEXO 7: MODELO DE ENTREVISTA AL INTERMEDIARIO.....	218
ANEXO 8: MODELO DE ENTREVISTA AL PRODUCTOR .....	221
ANEXO 9: PROCESAMIENTO DE DATOS.....	226
ANEXO 10: ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES .....	227

## RESUMEN

El estudio “Impacto de las estrategias comerciales para la comercialización del camotepan en el Distrito La Molina” tiene como objetivo diseñar estrategias comerciales del camotepan con la finalidad de incrementar las ventas y la rentabilidad del Laboratorio de Panificación de la UNALM. La metodología se fundamenta en el modelo de Mayorga y Araujo (2011), se analizó tres variables: el mercado actual y potencial, las estrategias de mercadeo y la rentabilidad con el software @risk. La investigación es descriptiva, y no experimental. Los resultados son: el 33.42 por ciento de la población del distrito la Molina consumen el camotepan, mientras que un 66.58 por ciento no consumen por desconocimiento, la participación en el mercado es de 7.27 por ciento. Las estrategias son; crecimiento ofensivo con infraestructura y equipamiento. Y mantener la calidad y prestigio de la marca “La Molina”, el mix (4P) es por diferenciación del producto, a un precio de S/5.62 por unidad, promoción de las bondades nutritivas del pan y distribución a los supermercados. La ganancia es de S/. 32,311.56 nuevos soles, con una tasa de retorno de 30.11 por ciento, y un beneficio de S/.0.4 por cada sol invertido, recuperable en 4 años. Se concluye que las estrategias comerciales impulsaran las ventas, la rentabilidad y el posicionamiento de la marca “la Molina” en el mercado.

**Palabras Clave:** investigación de mercado, estrategia comerciales, rentabilidad, @risk, tasa de retorno económico, per-cápita

## ABSTRACT

The study "Impact of commercial marketing strategies to camotepan (sweet potato bread) in the District of La Molina" aims to design business strategies of the camotepan (sweet potato bread) in order to increase sales and profitability of baking laboratory of the UNALM. The methodology is based on the model of Mayorga and Araujo (2011), three variables were analyzed: the current and potential market, marketing strategies and profitability with the @ Risk software. The research is descriptive, not experimental. The results are: 33.42 percent of the population of La Molina eats camotepan (sweet potato bread), while a 66.58 percent did not consume due to lack of knowledge, the market share is 7.27 percent. The strategies are; offensive growth with infrastructure and equipment. And keep the quality and prestige of the brand "La Molina" the mix (4P) is by product differentiation, at a price of S / 5.62 per unit, promoting the nutritional benefits of bread and distribution to the supermarkets. The gain is S / . 32,311.56 nuevos soles, with a return rate of 30.11 percent and a profit of S / .0.4 per every sol invested recoverable in four years. We conclude that the trading strategies will boost the sales, the profitability and the positioning of the brand "La Molina" in the market.

**Keywords:** market research, business strategies, profitability, @ Risk, economic rate of return, per-capita.

## I. INTRODUCCIÓN

El **Camotepan“La Molina”**, es un bizcocho dulce tradicional elaborado a base de camote y harina de trigo, es decir es un pan nutritivo y funcional para la seguridad alimentaria en las personas.

En el Perú, solo la Universidad Nacional Agraria la Molina produce y comercializa el Pan de Camote dulce tipo molde de 500 grs, por lo que algunas panificadoras optaron por sustituir parcialmente la harina de trigo por harina camote, camote rallado, o puré de camote en bollos pequeños, con la finalidad de cubrir el déficit nutricional de la población (Panera Ediciones, 2010).

Su tradición se remonta hace 39 años, siendo Bacigalupo y Reynoso en el año 1975, que sustituyeron parcialmente la harina de trigo con puré de camote (*Ipomea batatas*) al 30 por ciento en un pan dulce tipo bizcocho “llamado Camote-pan”, y a partir de dicha fecha el Laboratorio de Panificación del Programa de Investigación y Proyección Social de Alimentos de la Facultad de Zootecnia-UNALM, viene produciendo en pequeña cantidades. En cuanto a su composición el Camotepan contiene; harina de trigo, puré de camote, azúcar, sal, grasa vegetal, y otros como; pasas, fruta confitada, emulsificante, y saborizante, lo que determina su alto aporte de calorías y vitaminas.

Actualmente el Laboratorio de Panificación-UNALM, tiene como meta contribuir en el crecimiento y búsqueda de nuevas oportunidades de mercado para el Camote pan, por lo que con el **“Impacto de estrategias comerciales para la comercialización del Camotepan en el distrito de la Molina”**, permitirá ser viable la oferta comercial, lograr una mayor rentabilidad, sostenibilidad y posicionamiento del producto en el mercado del distrito La Molina.

Las estrategias comerciales comprende los siguientes ítems: (a) el estudio de mercado del Camotepan, (b) La evaluación de estrategias de mercadeo, (c) El análisis de la producción y rentabilidad usando como base de datos el Microsoft Excel (2013) y el software @risk. Por lo expresado, el diseño de estrategias comerciales del Camotepan para la comercialización en el Distrito de La Molina, incrementará las ventas y la rentabilidad.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El camote (*Ipomoea batatas L*), es uno de los cultivos más valiosos y ampliamente sembrados en los países en vías de desarrollo (Cavero y Peralta, 1991), y genera el 1.8 por ciento de la producción mundial (FAO, 1989; citado por Scott, et al (1991)).

Actualmente en el Perú no hay empresas que produzcan pan de molde a base de camote, debido a que las panaderías enfrentan problemas; como la competencia informal, y a los altos costos de producción de la materia prima (trigo importado y camote), lo cual afectan el margen de rentabilidad de los panes.

En el Perú, se importa más del 90 por ciento de trigo, que se utiliza en la industria panificadora (68 por ciento), industria de pastas (26 por ciento) y galletas (6 por ciento), mientras que un 10 por ciento solo se cultiva a nivel nacional. Debido a que la importación del trigo es mayor que la producción nacional y genera un gasto de divisas al país de 371 millones de dólares por año (Sunat, 2010; citado por Panera Ediciones, 2010); las empresas panificadoras optaron por sustituir parcialmente la harina de trigo por harinas de maíz, quinua, cebada, papa, y camote, con la finalidad de cubrir el déficit nutricional de la población (Panera Ediciones, 2010).

Bacigalupo y Reynoso (1975), determinaron la sustitución parcial de la harina de trigo por el 30 por ciento de puré de camote en panes salados y dulces e instituciones como el Laboratorio de Panificación-PIPS-UNALM viene produciendo el Camotepan, por sus propiedades nutritivas, funcionales y con la finalidad de asegurar la seguridad alimentaria frente a la escasez del trigo a nivel mundial.

## **1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Descripción del problema**

El Laboratorio de Panificación es administrado por el Programa de Investigación y Proyección Social en Alimentos de la Facultad de Zootecnia –UNALM. Bacigalupo y Reynoso (1975), desarrollaron el “Camote-pan” como trabajo de tesis al sustituir del 30 por ciento de harina de trigo por puré de camote en un pan dulce tipo bizcocho, desde allí el Laboratorio de Panificación viene produciendo y comercializando en molde de 500 gr dentro del campus universitario.

Existe un bajo nivel de ventas y baja rentabilidad del Camotepan del Laboratorio de Panificación de la UNALM, debido a; la capacidad productiva es reducida, tiene una limitada infraestructura y equipamiento, que podría ampliar su mercado con inversión pública para el mejoramiento y ampliación de sus instalaciones, equipamiento, y capacidad de producción. Otro factor limitante, es la materia prima que depende del trigo importado, de la estacionalidad y acondicionamiento del camote, lo cual influyen en el incremento de los costos de producción. También existe; un inadecuado mercadeo y comercialización, desconocimiento del producto, falta de hábitos de consumo del producto, preferencias a panes tradicionales y comerciales. Actualmente la tendencia del mercado, es: (a) consumidores más exigentes, (2) alimentos saludables, (3) mayor conocimiento sobre sanidad, inocuidad y calidad, (4) consumo de panes especiales, funcionales, dietéticos, orgánicos y nuevos sabores y (5) revaloración de alimentos frescos y naturales (Panera ediciones, 2009). Por lo expresado, el Camotepan, es un producto con bondades nutritivas y funcionales y se considera necesario diseñar estrategias comerciales, con la finalidad de mejorar la productividad, rentabilidad, y potenciar el mercado a nivel comercial.

### **1.2.2 Formulación del problema**

#### **1.2.2.1 Problema Principal**

¿Existe un mercado potencial del Camotepan en el distrito de la Molina; que permita mediante estrategias comerciales incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad del Laboratorio de Panificación-UNALM, en el periodo 2016-2020?

### **1.2.2.2 Problemas Secundarios**

- a. ¿Existe un mercado potencial del Camotepan en el distrito de la Molina, que permita estimar la oferta y demanda para el incremento de las ventas del Laboratorio de Panificación?
- b. ¿Cuál es el consumo actual y potencial del Camotepan en el Distrito La Molina?
- c. ¿Cuáles son las estrategias comerciales que permitirán incrementar las ventas del Camotepan en el mercado del distrito de la Molina?
- d. ¿Existe un bajo nivel de producción y ventas del Camotepan que disminuye la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias comerciales para la comercialización del Camotepan en el distrito La Molina como mercado potencial para incrementar las ventas y la rentabilidad del Laboratorio de Panificación-UNALM para el periodo de 2016 al 2020.

### **1.3.2 Objetivo Específico**

- a. Determinar la demanda potencial del Camotepan en el mercado del distrito de la Molina, para incrementar las ventas del Laboratorio de Panificación.
- b. Establecer el nivel de consumo actual y potencial del Camotepan en el Distrito La Molina
- c. Evaluar las estrategias comerciales para incrementar las ventas del Camotepan La Molina en el distrito de La Molina.
- d. Analizar el nivel de producción y la rentabilidad del Camotepan, mediante el análisis económico y financiero, para conocer si la inversión es sostenible en el tiempo.

## **1.4 HIPÓTESIS**

### **1.4.1 Hipótesis General**

El diseño de estrategias comerciales para la comercialización del “Camotepan” en el distrito de la Molina, como mercado potencial incrementará las ventas y su rentabilidad.

### **1.4.2 Hipótesis específicas**

- a.** Si se identifica la demanda potencial, entonces se incrementará las ventas del “Camotepan” en el mercado del distrito de la Molina.
- b.** El nivel de consumo del Camotepan es superior al 10 por ciento en el Distrito La Molina, entonces se podría proyectarse la demanda de dicho producto.
- c.** Si se evalúa las estrategias comerciales se incrementará las ventas del Camotepan en el distrito de la Molina.
- d.** Si se analiza el nivel de producción y la rentabilidad de “Camotepan”, mediante el análisis económico y financiero ex ante, se conocerá si la inversión es sostenible en el tiempo.

## **1.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizó durante el periodo 2012-2015. El ámbito físico geográfico dentro del cual se desarrolló la investigación es en el distrito La Molina perteneciente a la Provincia de Lima.

El producto que se estudió es el Camotepan, elaborado por el Laboratorio de Panificación de la UNALM, el cual posee todas las características y cualidades para ser competitivo a nivel nacional, por su calidad en sabor y propiedades nutritivas como contiene Vitamina A y C, que son antioxidantes que retardan el envejecimiento de la piel, así como previenen el cáncer al estómago. El sabor es dulce característico a camote, de textura suave que le confiere un tiempo de vida mayor a quince días. Sin embargo, este pan aun no es conocido en el mercado del

Distrito La Molina, por los problemas antes planteados y principalmente por la falta de estrategias comerciales, que hagan viable el incremento de la participación en el mercado.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

En esta investigación se desarrolló un modelo de estrategias comerciales ideal, el cual es una herramienta que contiene información adecuada y ordenada, que facilite obtener un entendimiento explícito desde la producción, comercialización, hasta el consumo final del Camotepan; a través de esto, se seleccionó una adecuada estrategia comercial que permita que el producto sea más competitivo.

**Relevancia científico social:** El estudio permitió obtener un criterio más amplio sobre la utilización de las estrategias comerciales para la toma de decisiones en la venta del Camotepan en el mercado objetivo, con la finalidad de fomentar el consumo, las ventas e incrementar las utilidades.

**Relevancia académica:** El estudio servirá como patrón para futuras investigaciones similares, porque es un instrumento de gestión para su réplica en otras áreas productivas como institutos y universidades.

**Relevancia institucional:** El estudio permitirá demostrar la viabilidad técnica y económica del Camotepan“La Molina” de la UNALM para la producción y comercialización en el mercado del distrito la Molina. Así como realizar mejoras de las deficiencias, que sirvan de orientación para la toma de decisiones de la panificadora, con el propósito de lograr el posicionamiento, y la rentabilidad del Camotepan.

De tal modo, las conclusiones del estudio darán apertura y motivación para profundizar y ampliar la investigación y así contar con elementos de juicio significativos para el desarrollo competitivo del Laboratorio de Panificación de la UNALM.

## 1.7 IMPORTANCIA

El diseño de estrategias comerciales del Camotepan, incentivará a otros estudios para establecer sus propias estrategias. Así mismo, servirá como herramienta de gestión operativa,

para un eficiente desempeño organizacional y permitirá al Laboratorio de Panificación competir; en precio, producto, plaza y promoción en el mercado.

## **1.8 LIMITACIONES**

Al desarrollar el trabajo de investigación se presentaron restricciones como:

- El estudio se aplica para el Laboratorio de Panificación -UNALM
- El Presupuesto para la investigación del mercado fue reducido
- Pocas facilidades municipales para el proceso de inducción de las encuestas.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1.1 Antecedentes en el extranjero

Según la FAO (2013), el mayor productor de camote a nivel mundial es la China con el 41.55 por ciento de participación, seguido de Nigeria con el 1.79 por ciento, República Unida de Tanzania con el 1.63 por ciento, Uganda con el 1.36 por ciento de la producción. El camote es de uso versátil, el 50 por ciento de la producción se destina a consumo humano en forma fresca en África, Asia y América Latina, el 40 por ciento de la producción en Asia se utiliza como alimento para animales, como se muestra en el Tabla 1.

Bastidas, et al (2011), menciona que el Ecuador posee una diversidad de productos agrícolas con propiedades nutricionales excelentes, entre éstos se encuentra el camote (*Ipomoea batatas L*) que es una raíz tuberosa comestible con un alto contenido de antioxidantes. Y realizó estudios sobre los efectos de la sustitución de la harina de trigo por camote en la calidad final del pan, precisando su estabilidad durante el almacenamiento en comparación con el pan tradicional.

**TABLA 1: Producción(TM) camote en el mundo 2012 vs 2013**

País	2012	2013	%
China	77,375,000	78,875,000	41.55
Nigeria	3,400,000	3,400,000	1.79
Tanzanía	3,018,175	3,100,000	1.63
Uganda	2,645,700	2,587,000	1.36
VietNam	1,422,502	1,364,000	0.72
India	1,072,800	1,132,400	0.60
Otros	96,665,576	99,377,831	52.35
Total	185,599,753	189,836,231	100.00

FUENTE: FAO (2013)

### 2.1.2 Antecedentes en el Perú

Bacigalupo y Reynoso (1975), mencionan que se puede emplear puré de camote (*Ipomoea batatas L*) en la panificación para la elaboración de panes salados y dulces. Probaron fórmulas de Camotepan tipo bizcocho. El mejor resultado fue la sustitución del 12 por ciento (en materia seca) de harina de trigo por el puré de camote, ingrediente de alto valor calórico; sin embargo requiere elevar la eficiencia proteica con otras alternativas como proteína de pescado, queso, caseínas y otros.

Scott et al (1991), examinaron la evolución y potencial de la producción de camote (*Ipomoea batatas L*) en el Perú. Analizaron las tendencias históricas, superficies cosechadas, producción, rendimientos, tasas de crecimiento, demanda del producto, canales de comercialización y los usos alternativos del camote para el consumo humano, consumo animal y procesamiento agroindustrial, por lo que es un cultivo importante, con grandes perspectivas en el país.

Cavero et al (1991), realizaron un estudio sobre la producción y consumo del pan de camote. Cuyo objetivo fue darle el uso alternativo al camote fresco en la agroindustria, debido a los ciclos de sobreproducción en el Perú. Determinaron la potencialidad de la producción del pan de camote, como sustituto del pan de trigo y asimismo los gustos y preferencias de los consumidores y la potencialidad de ampliar el mercado para el producto. Concluyeron que el consumo de pan de camote en Lima Metropolitana presenta buenas perspectivas a futuro, donde el 50 por ciento de los consumidores manifestaron sus gustos y preferencias por el pan de camote. Los distritos que tuvieron mayores preferencias fueron; Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena, Breña y San Borja. Contrariamente en los distritos de las zonas Norte y Sur, habitada por pobladores de menores ingresos, el consumo de pan de camote fue menor.

Denen (1991), realizó un estudio del mercado potencial del pan de camote con camote rallado en bollos de 50 gr a consumidores de Lima Metropolitana y Callao; analizó la percepción, los gustos, las preferencias y las ideas sobre el pan de camote a nivel del consumidor. Asimismo, analizó las diferencias entre grupos de consumidores de tres estratos socioeconómicos; Medio Típico, Medio Bajo y Bajo Típico, y realizó 386 encuestas, concluyendo que el pan de camote, la calificación es positivo, es un pan especial que se consumen en ocasiones, la característica importante es su valor nutritivo, y la razón principal para no consumir pan de camote es el desconocimiento y el precio. Los consumidores que están dispuestos a pagar por el pan de

camote rallado es aproximadamente igual al precio que se pagan por el pan común y en el corto plazo la demanda de pan de camote es más o menos igual a la demanda del pan especial llamado yema. Asimismo, el autor señala que los hogares que compran pan dos veces por día su consumo per-cápita es 5.2 panes y los que compran una vez, su consumo per-cápita es 2.8 respectivamente.

Astete (1995), realizó estudios del efecto del rallado de dos variedades comerciales de camote amarillo y blanco en la calidad del pan de camote, concluyendo que el mejor tratamiento fue al 50 por ciento de sustitución. El camote blanco contiene más azúcares reductores (9.9 por ciento en base seca) que la variedad amarilla (5.8 por ciento en base seca), y los panes con camote amarillo sin cascara y rallado fino contiene 0.1 mg/100 mg (base seca) de B-caroteno y los costos de camote rallado son menores que el uso de harina de camote.

Blondet (1996), realizó un sondeo a 30 panaderos del distrito de Villa el Salvador, del cual encontró que son microempresarios empíricos, artesanales e informales, la calidad de sus productos es inferior a los formales, y no tiene gran influencia en la factibilidad de la sustitución de un porcentaje de harina de trigo por harina de camote. Los productores mostraron interés en probar siempre que significara una reducción en el precio del nuevo producto.

Reque (2007), realizó un estudio sobre la pre-factibilidad de la harina de arroz y su utilización en la Panificación y menciona como insumo sustituto en un 20 por ciento por harina de trigo importado puede ser una forma rentable y económica que permita en el corto plazo reemplazar parte de las importaciones de trigo. Siendo su VAN financiero del proyecto de US\$ 845,975.33 dólares lo que indica que es rentable y genera beneficios para el inversor.

Altamirano (2011), desarrolló un estudio de plan de marketing para el panetón producido en Lima Metropolitana, con el objetivo de exportar a Estados Unidos, estableciendo que el panetón producido en Lima Metropolitana, es más rentable que el producido en el interior del país.

## **2.2 MARCO TEORICO**

### **2.2.1 Generalidades**

#### **a. Origen del Camotepan**

Bacigalupo y Reynoso (1975), como trabajo de tesis sustituyeron parcialmente la harina de trigo con puré de camote (*Ipomoea batatas L*) al 30 por ciento en un pan dulce tipo bizcocho “Camote-pan”, desde allí se viene produciendo en el Laboratorio de Panificación del Programa de Investigación y Proyección Social de Alimentos de la Facultad de Zootecnia-UNALM.

#### **b. Variedades del Pan Camote**

- **Pan de Camote Semidulce**

Es un pan suave tipo yema que contiene del 10 al 12 por ciento de azúcar con respecto a la harina de trigo, se elabora por el método directo con camote en forma de harina, puré o rallado y tienen un tiempo de duración de tres días (Laboratorio de Panificación, 2013)

- **Pan de Camote Dulce**

Es un pan suave dulce tipo bizcocho que contiene entre 25 a 28 por ciento de azúcar con respecto a la harina, se elabora por el método esponja o en dos etapas, se puede utilizar camote en forma de harina, puré o rallado, y su tiempo de duración es de 10 a 15 días embolsado, por este método se elabora el Camotepan. (Laboratorio de Panificación, 2013).

#### **c. Propiedades nutricionales del Camotepan**

El Camotepan contiene, harina de trigo, puré de camote, azúcar, sal, grasa vegetal, y otros insumos como; pasas y fruta confitada, emulsificante, saborizante, lo que determinan su alto aporte de calorías y es rico en Vitamina A y C . Sin embargo requiere complementarse con otros alimentos más ricos en proteína. En el Tabla 2, se muestra los valores nutricionales del Camotepan.

**TABLA 2: Valor Nutricional del “Camotepan”**

Nutrientes	
Contiene	100 g de producto
Energía (Kcal)	323.11
Proteína (g)	12.08
Grasa (g)	5.11
Carbohidratos (g)	57.20
Fibra (g)	0.49
Humedad (g)	24.21

FUENTE: Sociedad Asesoramiento Técnico SAT (2013)

#### **d. Materias primas**

##### **d.1 El Trigo**

El trigo de genero (*Triticum vulgare*), es el cereal más extensamente cultivado en el mundo y sus productos son muy importantes en la nutrición humana. En los países de baja producción y donde no se puede cultivar el trigo, este se importa. Sin embargo, la importación del trigo, como sucede con otros productos, debe compensarse con adecuadas exportaciones, para evitar que haya fuga de divisas de un país (Meyer, 1991).

- **Composición química del trigo nacional y trigo importado**

La harina esta compuesta por muchos elementos importantes en la formulación del pan: el almidón que al entrar en contacto con el agua hidratada, en el amasado provee un sustrato para la fermentación. Las características químicas del trigo tienen que ver con el contenido de humedad, proteína, calidad de gluten, actividad enzimática, actividad amilásica y entre otros. En el Tabla 3, se observa que el trigo importado, en el contenido de proteína es superior en 3.3 por ciento por cada 100 gr de trigo que el trigo nacional y se utiliza en la panificación por su calidad panadera y el trigo nacional es destinado más para consumo como trigo mote, partido o en pequeñas cantidades en panes regionales.

**TABLA 3: Composición del Trigo Nac.y del Trigo importado**

<b>Composición 100 g.(b.h.)</b>	<b>Trigo Nacional</b>	<b>Trigo importado</b>
Humedad (%)	12.00	13.50
Proteína (%)	11.50	14.80
Grasa (%)	2.00	1.50
Fibra (%)	1.90	3.00
Ceniza (%)	2.50	1.91
Carbohidratos (%)	72.10	73.70

FUENTE: Instituto Nacional de Nutrición (1995)

- **En el contexto internacional del trigo**

La China representa el 18 por ciento de la producción mundial de trigo, seguido de India (14.1 por ciento), Estados Unidos (9.2 por ciento), Francia (6.0 por ciento), Rusia (5.6 por ciento), países que en conjunto representan el 53 por ciento de la producción total. A nivel regional, Asia concentra el 46,4 por ciento de la producción mundial de trigo, seguido de la Unión Europea (20,3 por ciento) y América del Norte (13,2 por ciento) (FAO ,2013).

- **Importación del Trigo al Perú**

El trigo importado según la Sunat para el 2013, alcanzó los U\$ 52.0 millones de dólares a un precio promedio de U\$/ 0.382 por kilo. Tiene como su principal origen a Canada (99,29 por ciento), Estados Unidos (0.71 por ciento) y Otros (0 por ciento) en la participación de las importaciones, donde Alicorp lidera la compras en un 83 por ciento del total. En el Tabla 4, se muestra las importaciones de trigo al Perú.

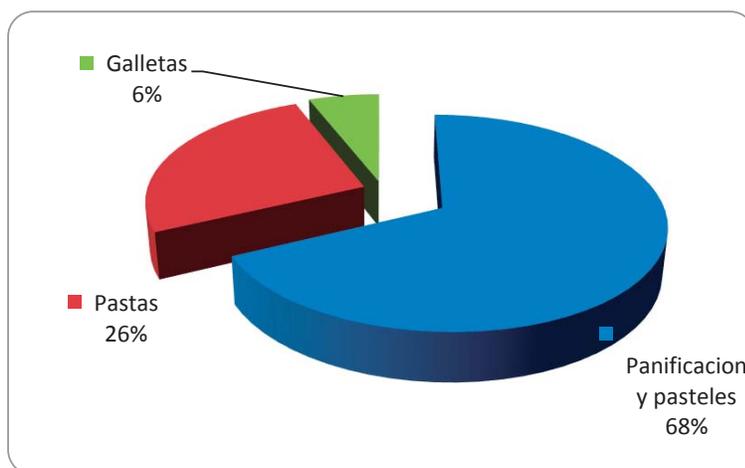
**TABLA 4: Importación de Trigo al Perú por origen (TM)**

<b>Origen</b>	<b>Importación de Trigo (TM)</b>						
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>
<b>Estados Unidos</b>	395,424	350,579	751,924	943,065	232,753	11,781.9	0.71
<b>Argentina</b>	692,728	364,803	89,035	109,543	754,400	0	0.00
<b>Canadá</b>	294,126	595,080	735,733	515,328	359,797	1,639,717	99.29
<b>Otros</b>	110,386	192,330	110,528	115,743	175,961	0	0
<b>Total General</b>	<b>1,492,664</b>	<b>1,502,792</b>	<b>1,687,220</b>	<b>1,683,679</b>	<b>1,522,911</b>	<b>1,651,499</b>	<b>100</b>

FUENTE: Sunat -Aduanas (2013)

El Perú depende de la importación de trigo para satisfacer la demanda interna de harina, que representa el 87.1 por ciento del total nacional (Minag y DGCA, 2013), de 1, 687,195 tn es orientado a la producción de pan y pastelería (68 por ciento), galletas (6 por ciento) y pastas (26 por ciento) principalmente, representado en promedio más del 48 por ciento del valor de las importaciones de productos e insumos alimenticios, como se observa en el Figura 1.

**FIGURA 1: Distribución de Trigo Importado en el Mercado Interno-2013**



FUENTE: MINAG (2013)

- **Producción de Harina de Trigo Nacional**

La producción de harina de trigo en nuestro país, casi en su totalidad proviene del trigo importado, la participación del trigo nacional es aproximadamente el uno por ciento del total de la harina ofertada en nuestro país. Las empresas molineras transformadoras de harina de trigo nacional e importado se localizan en su mayoría en la ciudad de Lima, Arequipa, Cusco, Huancayo, y Trujillo. En el Tabla 5, se muestra la producción de harina de trigo nacional e importado.

**TABLA 5: Producción de Harina de Trigo Nacional e Importado (TM)**

<b>Años</b>	<b>Prod. Harina trigo Importado TM</b>	<b>Prod. Harina Trigo Nacional TM</b>	<b>Total</b>
2006	849,319	8,579	857,898
2007	997,912	10,080	1,007,992
2008	1,045,190	9,860	1,055,050
2009	1,081,105	6,494	1,087,599
2010	1,214,252	6,383	1,220,635
2011	1,236,507	6,498	1,243,005
2012	1,248,038	6,615	1,254,653
2013	1,201,997	6,734	1,208,731

FUENTE: Comité de Molinos -Trigo de la Soc.Nac. Industrias (SIN, 2013)

- **Importación de Harina de Trigo al Perú**

Nuestro país a la vez de importar el trigo, complementa la demanda con la importación de la harina, en cantidades pequeñas como se muestra en el Tabla 6.

**TABLA 6: Importación Harina de Trigo Perú**

<b>Años</b>	<b>Harina (TM )</b>
2010	776
2011	823
2012	450
2013	57

FUENTE: Aduanas Perú (2013)

## **d.2 Camote**

El camote (*Ipomoea batatas L*), es uno de los sustitutos posibles para sustituir el trigo importado, se cultiva ampliamente a nivel mundial, tiene la capacidad de producir rendimientos altos en terrenos marginales, produce mayor energía comestible, proteína y

materia seca, en términos de producción por hectárea y por día, que cualquier otro cultivo (Horton, 1989; citado por Denen, 1991).

Reynoso, et al (1994), mencionan que el camote es un recurso importante para la alimentación humana por su contenido elevado de carbohidrato y gran parte de estos son de fácil digestibilidad, excelente fuente de pro-vitamina A (carotenoides), provee más del 100 por ciento del requerimiento dietario recomendado. También se considera fuente de vitamina C, potasio, hierro y calcio. Se conoce que el camote puede complementarse con los cereales, debido a que contiene aminoácidos esenciales como la lisina y treonina en cantidades apreciables y superiores al trigo. En la industria panificadora el camote presenta diversas alternativas de uso, para lo cual se ha llevado a cabo numerosos trabajos de investigación donde se sustituye la harina de trigo por camote en sus diversas formas (harina cruda, precocida, puré y rallado).

Larena, et al (1994). En el Perú, la raíz del camote se usa como insumo en el procesamiento agroindustrial a inicios de los años 1960 y 1970, cuándo la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) y el instituto de Investigaciones Agroindustriales (IIA), realizaron investigaciones para el uso de harina y puré de batata como sucedáneo de la harina de trigo en la elaboración de pan. Otras alternativas son en forma de chips, congelados, enlatados, deshidratados, dulces, obtención de antocianinas, almidón, producción de alcohol etílico. etc.

- **Producción de camote**

Existen 19 departamentos que producen camote. Se ha producido un promedio de 292,124 t/año en los últimos años (2013) y los principales departamentos son; Lima con el 47.59 por ciento, Lambayeque 19.079 por ciento, Ica 7.05 por ciento, Piura 5.53 por ciento, La Libertad 2.74por ciento, y otros 18.01 por ciento, como puede observar en el Tabla 7.

**TABLA 7: Producción (t) de Camote Perú por Departamentos**

<b>Años</b>	<b>Total Nacional</b>	<b>Lima</b>	<b>Lambayeque</b>	<b>Piura</b>	<b>Ica</b>	<b>La Libertad</b>
2005	184,422	115,766	13,573	11,781	8,530	8,494
2006	198,635	100,969	22,192	32,159	12,775	5,451
2007	184,765	102,998	16,841	22,830	14,753	3,862
2008	189,869	99,767	31,315	17,820	9,793	4,630
2009	262,724	135,493	38,288	26,846	20,756	5,677
2010	263,456	136,857	38,027	28,376	16,436	4,796
2011	299,080	163,019	49,762	21,934	17,067	6,499
2012	304,009	156,552	59,391	13,277	20,267	7,078
2013	292,124	139,012	55,736	16,165	20,618	8,015
% participación		47.59	19.079	5.53	7.05	2.74

FUENTE: FUENTE: Minag (2013)

Paz (2010), menciona que el rendimiento promedio por hectárea de camote en el Perú es de 17 TM, pero un agricultor en Virú aplicando tecnología obtiene más de 80 TM por ha. La empresa Sweet Perú, en Lambayeque obtuvo entre 54 y 60 TM por ha en un período vegetativo de 4 meses. Como el clima en este departamento es homogéneo durante el año, es posible obtener 3 cosechas anuales o el equivalente a 180 TM por ha.

Según el INIA (1988), citado por Denen (1991), cañete provincia del departamento de Lima es la zona de mayor producción de camote, sembrándose en ella alrededor del 33 por ciento de la producción nacional y abastece a Lima el 60 por ciento del consumo con bajos costos de producción. El precio del camote en chacra para el 2013 fue de S/ 0.56 nuevos soles por kilo y el rendimiento promedio fue de 18.35 TM por hectárea.

### **Variedades de camote**

Según Achata (1990), citado por Denen (1991), existen diversidad de variedades de camote cultivadas en el Perú, se diferencian por el color de la piel, pulpa y la forma. Comercialmente se distinguen solo tres variedades: amarillas, blancas y moradas. Las variedades más comerciales son “Paramunguito Mejorado” y “Jonathan” (amarillas) y “Morado Legítimo”,

“Morado Limeño” y “Morado Bambeado” (moradas). En el caso de los panes que se elaboran con camote se utiliza la variedad “Jonathan” (amarillas).

### **Usos de camote**

Larena, et al (1994), menciona que el camote es de uso versátil. El 50 por ciento de la producción mundial se destina al consumo humano en forma fresca en África, Asia y América Latina, el 40 por ciento de la producción en Asia se utiliza como alimento para animales. En el Perú, la raíz del camote como insumo en el procesamiento agroindustrial se remonta a los años 1960 y 1970, cuándo la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) y el instituto de Investigaciones Agroindustriales (IIA), realizaron investigaciones para el uso de harina y puré de batata como sucedáneo de la harina de trigo en la elaboración de pan. Otras alternativas son en forma de chips, congelados, enlatados, deshidratados, dulces, obtención de antocianinas, almidón, producción de alcohol etílico. etc.

### **d.3. Otros insumos utilizados**

#### **Agua**

Calaveras (2004). El agua es uno de los ingredientes más importantes en la elaboración del pan, y su calidad tiene una influencia fundamental en el proceso de panificación, y en el producto final. Esta agua debe ser potable lo que implica apta para el consumo, libre de contaminantes y microorganismos.

#### **Levadura**

Calaveras (2004). Es un agente de esponjamiento, puede usarse en forma de gránulos deshidratados o en forma de pasta húmeda prensada, en ambos casos consta de miles de millones de células vivas de (*Shacharomyces cerevisiae*). La levadura fermenta los azúcares sencillos produciendo dióxido de carbono y alcohol. Su actividad cesa cuando el producto entra al horneado, inactivándose sus enzimas y la producción de dióxido de carbono pero la fermentación se detiene.

## **Sal**

Calaveras (2004). Es el ingrediente indispensable en la elaboración del pan, por que cumple funciones importantes como el sabor, fortalece el gluten, controla la actividad de la levadura en la fermentación, se conocen varios tipos de sal.

## **El Azúcar**

El Azúcar es uno de los ingredientes secundarios; tienen un poder endulzante, es el alimento de la levadura, mejora la textura y corteza del pan, dándole un color dorado, característica exigida por los consumidores (Calaveras, 2004)

## **Grasa**

Las grasas es una de las sustancias que se emplean con más frecuencia en pastelería y en la elaboración de productos horneados. Es un mejorante de la textura de la masa, que le confiere mayor suavidad y vida útil al producto (Calaveras, 2004).

## **Pasas secas**

Fruta procesada se utiliza en la industria panificadora, cumple la función de caracterizar en sabor y olor al producto (Calaveras, 2004). También es utilizado en Camotepan.

## **Fruta confitada**

La fruta confitada es utilizada en los bizcochos frutados, en especial el panetón (Calaveras, 2004). También es utilizado en el Camotepan, ya que le confiere un sabor especial y agradable.

## **Emulsificantes**

Son agentes tenso activos que ayudan a la dispersión fina de un líquido en otro con el que no se puede mezclar, por lo que promueven la fácil formación y estabilidad de la emulsión. Actúa

como ablandador de miga, prolongando la frescura y suavidad de los productos de panificación durante su vida en anaquel (Calaveras, 2004).

### **Mejorador de masa**

Son mezclas de compuestos químicos (emulsionantes, oxidantes, enzimas, antiapelmazantes utilizados para mejorar las características de la harina, con la finalidad de mejorar el acondicionamiento de la masa, la plasticidad durante la fermentación y proporcionar volumen y buen color a la corteza del pan durante el horneado (Calavera, 2004).

### **Complementarios panarios**

Acido L-ascórbico (E-300); actúa como oxidación de las proteínas ayudando a interrelacionarse entre sí, evita la pérdida de CO<sub>2</sub>, facilita la absorción de agua y acelera la maduración de la harina. (Calavera, 2004).

### **e. Norma técnica nacional**

Según norma técnica nacional del pan:

- NTP 206-002.1981: Bizcochos
- NTP 206.004.1988: Pan de Molde
- RM N° 1020-2010/MINSA Normas Sanitarias para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Pastelería y Galletería.
- Decreto Supremo N° 007-98-SA. Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.

## **e.1 Condiciones generales**

Los locales de elaboración y venta de pan cumplirán con los reglamentos oficiales existentes sobre el particular

## **e.2 Requisitos generales para panes dulces**

- **Miga.**- Deberá ser más o menos esponjosa sin zonas almidonosas, su color y textura dependerá de las harinas y féculas empleadas.
- **Cenizas.**- La cantidad de cenizas que produzca el pan no deberá ser mayor del 3 por ciento.
- **Acidez expresada en porcentaje de ácido láctico.**- En pan elaborado con harina de trigo máximo: 0.4 por ciento, en pan elaborado con mezcla de harina de trigo y harinas sucedáneas máximo: 0.7 por ciento.
- **Humedad.**- Se permitirá en el pan una humedad máxima del 40 por ciento.  
**Sal.**- Deberá cumplir con lo establecido en la norma NTP 209.16. La sal para uso en la industria alimentaría.
- **Harinas.**- Se empleará harina de trigo con un mínimo de 82 por ciento de extracción y que cumpla con la norma NTP 205.027. Se podrá emplear también mezclas de harina de trigo con harinas sucedáneas de maíz, camote, quinua, yuca, papa, arroz, soya, cebada y otras aptas para la panificación y cuyos componentes no sean dañinos para la salud y que cumplan con las normas técnicas nacionales correspondientes. La mezcla no deberá contener más de un equivalente al 10 por ciento de harinas sucedáneas panificables.
- **Materias extrañas.**- La masa empleada en la preparación del pan deberá estar en perfecto estado higiénico y sanitario. Se considerará in apto el consumo de pan que contenga cuerpos extraños a las materias primas que intervienen en la elaboración.

### **e.3 Requisitos Dirección General de Sanidad**

Según Decreto Supremo N° 007-98-SA que establece la incorporación de la micro y pequeña empresa (MYPES) al sistema de Validación Técnica Oficial del Plan (HACCP).

“El proyecto incluye la incorporación progresiva de las MYPES al sistema HACCP, que en una primera etapa requiere que la autoridad de salud a nivel nacional certifique el cumplimiento del requisito básico de Principios Generales de Higiene (PGH) establecidos en el CODEX Alimentarius”.

Una empresa procesadora de alimentos tiene que obtener su registro sanitario expedido por DIGESA para poder funcionar en el mercado local y comercializar su producto.

A continuación se detallan los requisitos para obtener el registro sanitario y la habilitación y validación sanitaria.

#### **Etapa 1: Registro Sanitario**

1. Llevar su producto final a analizar en cualquier laboratorio acreditado por INDECOPI, los análisis son: físicos, químicos y microbiológico. La muestra del producto debe tener un visto bueno del laboratorio escogido, el cual emitirá un informe describiendo los ingredientes y si es apto para el consumo humano.

2. Generar una solicitud única de comercio exterior SUCE virtual en la página web del VUCE (ventanilla única de comercio exterior), para alimentos y bebidas industrializados, llenar los datos de la empresa, del producto, ingredientes, insumos, adjuntar resultados del análisis físico químico, microbiológico y nutricional y el proyecto de etiqueta (nombre o razón social, RUC, dirección, fecha de vencimiento, R.S.).

3. Pago por trámite R.S: S/ 370.00 nuevos soles en la Cta Cte Banco.

## **Etapa 2: Habilitación Sanitaria**

### **Requisitos:**

1. Sistema HACCP
2. Buenas Prácticas de Manufactura
3. Programa de Higiene y Saneamiento
4. Pago: Habilitación: S/. 875, Inspección: PyME S/. 172.50, No PyME S/. 571.50

### **2.2.2 Transformación**

#### **a. Proceso de elaboración del Camotepan**

El proceso de elaboración consta en dos etapas de procesamiento: (a) acondicionamiento del camote donde pasa por un proceso de cocción, enfriamiento y obtención del puré. Asimismo se elabora la masa esponja, donde se mezcla la harina, levadura, mejorador y agua hasta obtener una masa uniforme y se deja reposar por 90 minutos (b) elaboración de la segunda parte; que consta del proceso de amasado del puré de camote, azúcar, esponja, harina, luego se mezcla con la grasa, emulsificante y saborizante para el proceso de sobado, cortado, pesado, dividido, boleado, relleno de las frutas y pasas, enrollado, moldeado, reposo en cámara de fermentación, horneado, enfriado y embolsado del producto final para su comercialización.

### **2.2.3 Plan de mercadeo**

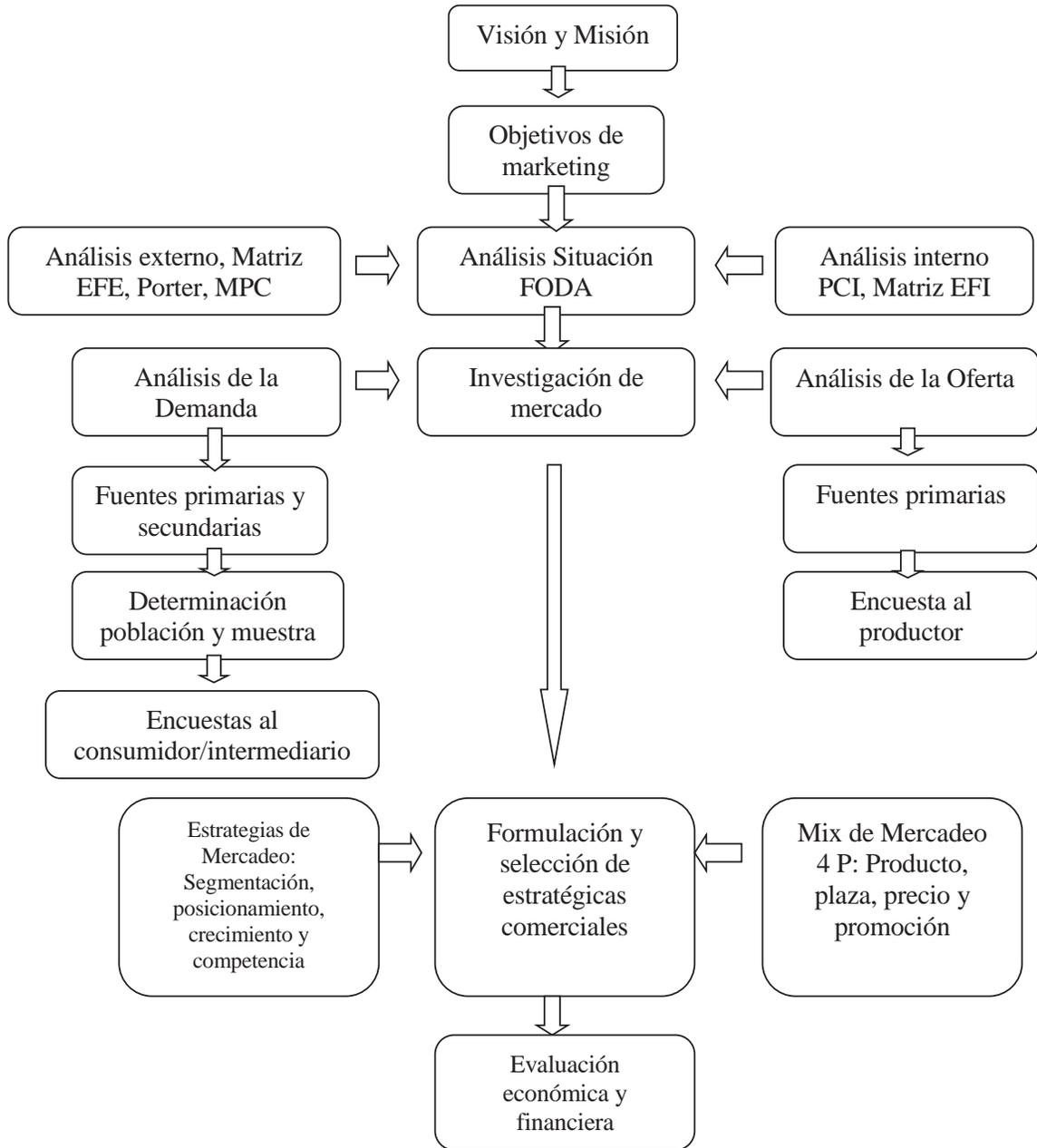
Mayorga y Araujo (2011), mencionan que el plan de mercadeo es el documento escrito en el que se establecen las estrategias y acciones para cumplir los objetivos del área de marketing y de la empresa en un determinado periodo de tiempo.

**a. Proceso de Planeamiento Estratégico de Mercadeo**

Según Mayorga y Araujo (2011), la empresa establece su estrategia como resultado del desarrollo de un proceso. Este proceso considera los siguientes pasos. Ver Figura 2:

- Análisis de la situación
- Definición de la visión y la misión de la empresa
- Establecimiento de objetivos
- Planteamiento de alternativas estratégicas
- Evaluación y selección de estrategias por seguir

**FIGURA 2: Proceso de planeamiento estratégico de mercadeo**



FUENTE: Mayorga y Araujo (2011)  
 Elaboración: Propia (2013)

## 2.3 MARCO HISTÓRICO

Según Cavero (1991), menciona que el uso del camote en la panificación, data desde hace algunas décadas. Algunos industriales panificadores en vista de la continua dependencia por el trigo importado, trataron de utilizar algunos productos de origen agrícola, especialmente los cereales (maíz, cebada), tubérculos (papa), y raíces (camote, yuca). La UNALM ha desarrollado tecnologías para la elaboración de pan de camote, iniciando el proceso de producción comercial; con esta finalidad se utiliza el camote cocido y se prepara un puré de camote, que no produce ningún tipo de alteraciones en el volumen, estructura de la miga y la textura del producto final cuando se combina hasta en 15 por ciento (en materia seca) de harina de trigo, que fue desarrollado por Bacigalupo y Reynoso en el año 1975. El Camote-pan tipo bizcocho elaborado de ésta manera, tiene un sabor dulce y el consumo se restringe a un determinado sector de la población, influyendo el precio y la distribución localizada. Desde entonces se sigue produciendo en el Laboratorio de Panificación del PIPS en Alimentos de la UNALM en pequeñas escala comercial.

## 2.4 TERMINOLOGÍA

- **Análisis DAFO (SWOT ANALYSIS):** Análisis interno de una organización con el fin de establecer los puntos débiles y los puntos fuertes, y de su entorno con el fin de identificar las amenazas para la empresa y las oportunidades que le ofrecen (Mayorga y Araujo, 2011).
- **Camotepan:** Es un pan suave tipo bizcocho dulce, de textura suave, esponjosa, de corteza dorada, miga de color anaranjado, con sabor característico al camote, contiene harina de trigo, azúcar, grasa vegetal, mejoradores, leudantes, saborizantes, relleno con pasas y frutas (Laboratorio de Panificación, 2014).
- **Canales de comercialización:** Los canales de comercialización cumplen con la función de facilitar la distribución y los productos al consumidor final. Estos pueden ser directos o indirectos; en el primer caso la empresa es la encargada de efectuar la comercialización y entrega del producto al consumidor final; en el segundo caso, es un método apropiado para medianas y grandes empresas, que están en condiciones de producir bienes o servicios para un número de consumidores, distribuidos por medio de intermediarios (Mayorga y Araujo, 2011).
- **Competencia:** Conjunto de empresas que concurren en un mismo mercado y ofrecen productos o servicios parecidos (Mayorga y Araujo, 2011).
- **Competitividad:** La competitividad del sector biotecnológico de alimentos y bebidas es una medida de la capacidad de los agentes económicos (productores, industriales y comerciantes), de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios, sostenibilidad ambiental y satisfacción de necesidades y exigencias se combinan para formar un paquete más atractivo que el de los productos similares ofrecidos por los competidores (Mayorga y Araujo, 2011).
- **Consumidor:** Persona física o jurídica que adquiere y/o usa los productos o los servicios de una empresa (Mayorga y Araujo, 2011).
- **Demanda:** Es la cantidad de un producto o cantidad demanda que el mercado desea adquirir a un determinado precio (Mayorga y Araujo, 2011).
- **Encuesta:** Es un técnica de método científico, que tiene como finalidad obtener datos, información específica o general de individuos conocedores o no del tema de investigación , mediante la administración de un cuestionario a una muestra de población (Mayorga y Araujo, 2011).

- **Estrategia de marketing:** Estrategia que sigue una organización para cumplir sus objetivos de marketing. Existen dos tipos de marketing: el marketing estratégico y el marketing operativo (Mayorga y Araujo, 2011).
- **Investigación de mercados:** La investigación de mercados es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como clientes, competidores y el mercado. Esto puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados, dependiendo del ciclo de vida (Mayorga y Araujo, 2011).
- **Mercado:** En la terminología económica, un mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que estas se realizan tienden a unificarse (Hernández, 2002).
- **Mezcla de marketing:** Llamado también marketing mix, mezcla comercial, mix comercial, etc., se refiere a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía (Mayorga y Araujo, 2011).
- **Oferta:** En economía, oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas para comparar lo que sea, en un determinado momento (Hernández, 2002).
- **Plan de marketing:** Un Plan de mercadeo o marketing, es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años, por lo general son a largo plazo (Mayorga y Araujo, 2011).
- **Planeamiento estratégico:** Permite establecer la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo (Mayorga y Araujo, 2011).
- **Posicionamiento:** Se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente del consumidor. El objetivo es ubicar la marca en la mente del gran público para maximizar las utilidades potenciales de la empresa (Mayorga y Araujo, 2011).

- **Producto:** Bien material, servicio o idea que tiene un valor para el consumidor y que es susceptible de satisfacer una necesidad (Mayorga y Araujo, 2011).
- **Rentabilidad:** La rentabilidad económica es determinada con la información del flujo de caja (Mayorga y Araujo, 2011).
- **Segmentación:** La segmentación del mercado es la división de un mercado total heterogéneo en partes o segmentos con características homogéneas (Mayorga y Araujo, 2011).
- **Ventaja competitiva:** En marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Para ser realmente efectiva, debe ser difícil de igualar, única, posible de mantener, netamente superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del mercado (Czinkota, 2000).
- **Ventaja comparativa:** Una ventaja comparativa es la que disfruta un país sobre otro en la elaboración de un producto cuando este se puede producir a menor costo, en términos de otros bienes y en comparación con su coste en otro país (Czinkota, 2000).

### III. MATERIALES Y METODOS

#### 3.1 LUGAR DE EJECUCIÓN

Se tomó como lugar de estudio el Laboratorio de Panificación del Programa de Investigación y Proyección Social en Alimentos de la Facultad de Zootecnia de la UNALM, ubicado en distrito de La Molina, donde se elabora y comercializa el “Camotepan”, como se muestra en la Figura 3.

**FIGURA 3: Planta Procesadora de Camotepan**



FUENTE: Laboratorio de Panificación (2013)

#### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada para la investigación es NO EXPERIMENTAL, debido a que no se manipularon las variables, es EXPLORATORIO, por que permitió conocer el mercado, la oferta, la demanda y no se hizo inferencias, se utilizó información primaria, secundaria, observaciones, y entrevistas, es DESCRIPTIVA, ya que se limita a escribir delimitadas características del grupo de elementos estudiados, sin realizar comparaciones con otros grupos y es TRANSVERSAL, debido a que el estudio se realizó dentro de un periodo de

tiempo determinado. Esta investigación se fundamenta en la metodología presentada por Mayorga y Araujo (2011).

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación del diseño de las estrategias comerciales se realizó usando el método NO EXPERIMENTAL-DESCRIPTIVO, EXPLORATORIO, TRANSVERSAL, debido a que no se modificó las variables y se realizó mediante encuestas dentro de un periodo determinado. El diseño corresponde a la investigación de tres variables: (a) el mercado actual y potencial, (b) las estrategias de mercadeo y (c) la rentabilidad. Según el Tabla 8: Diseño de la investigación, se analizó la demanda actual y potencial, para lo cual se desarrolló encuestas a nivel del consumidor e intermediario para la determinación del tamaño, y porcentaje de participación del mercado. Mientras para las estrategias de mercadeo, se realizó una entrevista al consumidor e intermediario con la finalidad de evaluar las 4 Ps. Y para analizar la oferta y determinar la rentabilidad se realizó entrevistas al productor, con la finalidad de evaluar el nivel de producción, los ingresos y los costos.

**TABLA 8: Diseño de la Investigación**

<b>Variab</b> les	<b>Toma de datos</b>
Demanda	Al consumidor (Actual) Consumidor/ intermediario (Potencial)
Oferta	Productor
Estrategias de mercadeo	Consumidor/ intermediario
Rentabilidad	Productor

FUENTE: Elaboración propia (2013)

### 3.4 METODO DE INVESTIGACIÓN

El método se fundamenta en el modelo, presentado por Mayorga y Araujo de la Universidad el Pacífico (2011), para el diseño de estrategias comerciales, que integra; (a) la investigación del mercado, (b) el análisis de la situación actual, (c) la formulación de estrategias de mercadeo y (d) Evaluación Económica y Financiera, como se muestra en la Figura 4.

**FIGURA 4: Esquema de estrategias de comerciales**



FUENTE: Mayorga y Araujo (2011)

### 3.4.1 Modelo de Diseño de Estrategias Comerciales

El diseño empleado de Plan de Mercadeo, cuya expresión numérica permite la medición de diferentes características del negocio y sus variables asociadas, que determinan la magnitud y frecuencia de los procesos de cambio. Cuyo modelo es el siguiente.

$$Y = y_1 + y_2 + y_3 + \dots + y_n$$

Dónde:

$Y$  : Plan de Mercadeo

$Y_1$ : Mercado

$Y_2$ : Rentabilidad

$Y_3$ : Estrategias comerciales

-  $Y_1$ : Mercado ( $X_1$ :Demanda,  $X_2$ : Oferta)

- $Y_2$ : Rentabilidad Indicador ( $X_1$ : Ingreso por ventas,  $X_2$ : Costos de producción).
- $Y_3$ : Estrategias ( $X_1$ : Precio ofrecido,  $X_2$ : Producto ofrecido,  $X_3$ : Canal de distribución,  $X_4$ : Promoción del producto)

### 3.5 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.5.1 Universo

El Universo que se consideró para el estudio de mercado es de 157,638 habitantes del distrito de La Molina (INEI, 2012).

#### 3.5.2 Población

La población encuestada estuvo comprendida por hombres y mujeres entre las edades de 20 a 64 años de edad con capacidad de compra, equivalente a 98,891 personas que representan el 62.73 por ciento de la población del distrito de La Molina. Asimismo, los segmentos que se consideraron fueron los estratos socio económicos A, B y C, con excepción de los estratos económicos muy bajos D y E que no se incluyeron debido a que cuentan con bajo poder adquisitivo para la compra del Camotepan en dicho distrito. Siendo la población que se consideró de 86,035 personas, que dividido entre la carga familiar de 4 personas, se obtuvo 21,509 familias que se muestrearon para el estudio. Según se aprecia en el Tabla 9.

**TABLA 9: Distribución de la población**

<b>Población</b>	<b>Total</b>	<b>% del total</b>
Población Total	157,638	100
Población x Edades (20-64 años)	98,891	62.73
Población x Estratos A,B,C (87%)	86,035	54.58
Tamaño de familia promedio	4	-
Población potencial (familias)	21,509	-

FUENTE: Elaboración propia (2013)

### 3.5.3 Muestra

Para establecer la muestra, se utilizó un muestreo probabilístico o aleatorio simple, ya que todas las muestras tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. El muestreo está en función a la población que habita en el distrito La Molina.

El tamaño de muestra es de 377 familias, el cual se determinó aplicando la fórmula de muestreo cuando la población es finita realizado por Mayorga y Araujo (2011), según los parámetros siguientes.

$$n = \frac{Z^2(p)(q)N}{e^2(N - 1) + Z^2(p)(q)}$$

Dónde:

n = tamaño de muestra ¿?

N = Población o Mercado potencial: 21,509 familias

Z = Nivel de confianza (95%-1.96)

e<sup>2</sup> = Error permisible (5%) y/o (0.05)

p = 0.50 proporción de la población que ha probado el Camotepan

q = 0.50 proporción de la población que no ha probado el Camotepan

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5) (21,509)}{0.05^2 (21,509-1)+1.96^2 (0.5)(0.5)}$$

n=377 encuestas

Se encuestaron 377 personas

#### a. Distribución de la muestra

Para la distribución de las 377 encuestas se consideró el principio de Pareto que señala que el 80 por ciento de los consumidores potenciales del Camotepan se generaría a través de los supermercados, mientras que un 20 por ciento entre el Centro de ventas y el Laboratorio de Panificación. En el estudio de mercado, se identificó 12 lugares del distrito La Molina como

puntos donde se realizó las encuestas, donde se degusto el producto al ingreso y salida de los clientes de los supermercados y panaderías, por ser mas accesibles. Ver Tablas 10 y 11.

**TABLA 10: Distribución de los Lugares encuestados-La Molina**

Zonas	Lugares	Cantidad	Encuestas	%
Santa Patricia	Panaderías (Av Constructores)	1	30	80%
Planicie	Av.Fontana-Tottus	1	30	
	Wong de Planicie	1	30	
Musa	Vivanda de Molicentro	1	30	
	Mercado y Tiendas	1	30	
Camacho	Wong de Camacho	1	30	
	Metro de La Molina	1	30	
	San Jorge de la Molina	1	30	
Viñas	Plaza Vea de Moliplaza	1	30	
	Wong de Moliplaza	1	30	
	Centro ventas-UNALM	1	38	20%
	LABPAN-UNALM	1	39	
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>377</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia (2013)

**TABLA 11: Segmentos del mercado objetivo**

Segmento	Tiendas	Participación	Encuestas
A, B, C	Supermercados y panaderías	80%	300
A y B	Centro Ventas	10%	38
A, B y C	Lab. Panificación	10%	39
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>377</b>

FUENTE: Elaboración propia (2013)

## 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.6.1 Técnica

Se aplicó la técnica directa: encuestas abierta y cerrada, las cuales requirieron una relación presencial entre el investigador, el consumidor y el productor. Así mismo, se indujo una guía de entrevista tipo cuestionario relacionados con el objeto del estudio.

### 3.6.2 Instrumentos

Para la investigación en campo: se utilizó como instrumento; encuestas, entrevistas, listas de productores, como se puede ver en los anexos 6,7, 8 y 9.

Asimismo, se utilizó equipos como; cámara fotográfica, computadora PC, USB 8Gb., impresora, equipos de telecomunicaciones y cámara fotográfica.

Para el procesamiento de la información de la base de datos, se utilizó el Sistema Operativo: Microsoft Excel 2013, Software@risk. Asimismo, se requirió la siguiente información; base de datos de la producción, costos, ventas, relación de supermercados, panaderías, materiales de oficina (lapiceros, hojas, calculadora, etc.).

## 3.7 FUENTES DE RECOLECCIÓN

Se utilizó dos fuentes de información;

- a. **Fuentes primarias:** La información se recopiló de los consumidores interesados en el consumo del Camotepan del distrito La Molina, de los intermediarios (supermercados), y también se tomó la data histórica del Laboratorio de Panificación-UNALM.
- b. **Fuentes secundarias:** Se tomó como referencia las fuentes de información del Ministerio de Agricultura (MINAG), INEI, APEIM, PRODUCE, Asociación Nacional de la

Industria del Pan y de la pastelería de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Asociación de Panaderos Artesanales (ASPAN), Revistas Panera Ediciones, Revista de Panadería y Pastelería. Así también la información que se obtuvo del Centro Internacional de la Papa (CIP), y la Biblioteca Agrícola Nacional (BAN-UNALM), que son organismos que rigen al mejoramiento y desarrollo de las variedades de camote y pan de camote. Se analizaron los historiales de producción, de comercialización, el estudio de mercados ha donde va dirigido el producto, así también la búsqueda de nuevos mercado de destino, lo que implica la búsqueda de nuevos canales de comercialización del “Camote pan”.

### **3.8 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS**

Las estrategias comerciales del “Camotepan” en el distrito de la Molina, es una herramienta importante para la toma de decisiones empresariales y los resultados del procesamiento de análisis de datos se presentan en las siguientes fases:

#### **3.8.1 Primera fase: análisis de investigación del mercado**

En esta fase, comprende en definir los objetivos de la investigación, detallar la fuente de información primaria y secundaria, establecimiento de la muestra, diseño y desarrollo del cuestionario, realizar las encuestas para la obtención y procesamiento de los datos para la estimación y pronóstico de la oferta, demanda, tamaño de mercado, gustos y preferencias, lugar, frecuencia de compra del “Camotepan” de los consumidores actuales y potenciales del mercado del Distrito La Molina. Asimismo, se realizó una entrevista a los productores del “Camotepan” donde se analizó la producción, rendimiento, precio, y características del “Camotepan”, entre otros.

##### **a. Determinación de la demanda actual y potencial**

La demanda actual y potencial del Camotepan se determinó mediante encuestas en 12 zonas seleccionados y delimitados por el estudio del mercado y en los lugares donde se dedican a la producción y comercialización del Camotepan tipo molde.

## **b. Procedimiento y desarrollo de la encuesta**

### **b.1 Modelo de la encuesta**

La encuesta se realizó visitando las tiendas comerciales, centro de ventas, panificadora UNALM, durante dos semanas, encuestando a los consumidores del distrito. A continuación se muestra las preguntas de las encuestas en base a los datos generales, datos de compra y consumo, preferencias del consumidor. El modelo de encuesta completo se adjunta en el Anexo 6 y la foto de la encuesta en el Anexo 10.

La presentación de la encuesta fue así: “Hola, soy Consuelo Bilbao, alumna de la Maestría en Agronegocios de la UNALM, estoy efectuando un estudio para determinar la demanda del “Camotepan”, para lo cual solicito su colaboración, gracias.

#### **• Datos Generales**

Pregunta 1: Género al que pertenece: (a) sexo masculino, (b) sexo femenino.

Pregunta 2: Edad del encuestado: (a) 20-25 años (b) 30 – 35 años (c) 35 – 40años (d) 40 – 45 años, (e) 50 – 60 años, (f) más de 65.

Pregunta 3: Personas que integran su familia.

Pregunta 4: Ocupación: (a) empresario, (b) ejecutivo, (c) profesional, (d) empleado, (e) otros.

Pregunta 5: Ingreso mensual: (a) S/.6, 000 a 14,000 (b) S/. 3,000 a 4,000 (c) S/.1201 a S/.2, 000, (d) S/.840 a S/ 1,200 y (e) menor a S/. 840

Pregunta 6: Forma de compra: (a) efectivo, (b) tarjeta de débito, (c) tarjeta de crédito, (d) descuento planilla, (e) Otros.

#### **• Datos de compra y consumo**

Pregunta 7: ¿Qué tipo y cantidad de pan compra diario para su hogar?

Pregunta 8: ¿Qué marca de pan molde consume con más frecuencia?

- **Preferencias del consumidor**

Pregunta 9: ¿Consume alguna marca de pan de camote?

Pregunta 10: ¿Consume usted el Camotepan?

- **Preferencias del consumidor actual**

Pregunta 11: ¿Qué cantidad consume de Camotepan con más frecuencia?

Pregunta 12: ¿En qué momento del día consume el Camotepan?

Pregunta 13: ¿Por qué compra el Camotepan?

Pregunta 14: ¿Qué forma de Camotepan prefiere?

Pregunta 15: ¿Dónde compra principalmente el Camotepan?

Pregunta 16: ¿Por qué medio le gustaría se promocione el Camotepan?

- **Preferencias del consumidor potencial**

Pregunta 17: ¿Por qué razón no consume el Camotepan?

Pregunta 18: ¿Estaría dispuesto a comprar el Camotepan, si contribuye con su salud?

Pregunta 19: ¿Qué le pareció el Camotepan?

Pregunta 20: ¿Qué cantidad de Camotepan compraría con más frecuencia?

Pregunta 21: ¿Por qué compraría el Camotepan?

Pregunta 22: ¿Cuál es el precio que Ud. estaría dispuesto a pagar por el Camotepan de Bolsa x 500 gr?

Pregunta 23: ¿Dónde le gustaría comprar el Camotepan?

Pregunta 24: ¿Por qué medio le gustaría se promocióne el Camotepan?

### **c. Proceso de información recopilada**

Una vez diseñado el cuestionario se recopiló la información. Se estableció el lugar donde se realizó las encuestas, el número de personas que se entrevistaron (tamaño y muestra) y la cantidad de encuestadores que se necesitó en función de las encuestas que realizaron.

Respecto al trabajo en campo correspondiente a las encuestas de consumidores, se llevó a cabo los días de 13, 15, 21, 25 y 27 de Febrero del 2013, en el ingreso de las tiendas de los supermercados de Wong, Metro, Plaza Ve a y Vivanda. Así como en panaderías, Centro de Ventas-UNALM, Laboratorio de Panificación y en las Avenidas principales del distrito La Molina los días 03, 05, 07, 09 y 11 de Marzo del 2013, cabe indicar que la disposición de los consumidores para la encuesta fue aceptable.

La información fue recabada a través de encuestas personales a 377 consumidores potenciales y actuales del “Camotepan”, cuyas muestras son representativas del total de consumidores del Distrito de la Molina.

El objetivo de las encuestas fue obtener estimaciones de la demanda y oferta del “Camotepan”, correspondiente al año 2013.

### **3.8.2 Segunda fase: análisis de la situación de la organización**

- **Análisis interno de la organización**

Se presenta la historia del Laboratorio de Panificación, la estructura de la organización, determinación de la misión, visión, filosofía, objetivos, la determinación de las capacidades administrativas, talento humano, financieras, productivas, tecnológicas, competitivas, y

comerciales de la organización. Asimismo, se utilizó el perfil de capacidad interna para evaluar las fortalezas que nos ayudarán a lograr el objetivo y debilidades de la compañía que son deficiencias que dificultan su logro, en relación a las oportunidades y amenazas. Así como se analizó la matriz de evaluación de factores internos (EFI), para evaluar la posición de la organización para superar las debilidades.

- **Análisis externo de la organización**

En el análisis externo se evaluaron las variables del entorno externo macroambiente (análisis económico, político – legal, socio – cultural y demográfico) y del entorno competitivo microambiente (análisis de la competencia, clientes, consumidores, productos sustitutos y proveedores). Para identificar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, se utilizó el perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM). Así como se analizó la matriz de evaluación de factores externos (EFE) para evaluar la posición de la organización en superar las amenazas externas, y también se analizó la matriz de iniciativa estratégica ofensiva y matriz de iniciativa estratégica defensiva (Serna, 2003).

- **Análisis FODA**

El análisis FODA ayuda a determinar si la organización esta en capacidad para desempeñarse en su medio, así como permite adecuar las tendencias del mercado y las capacidades internas de la empresa (Serna, 2003).

Así se establecieron los objetivos para alcanzar las ventas, rentabilidad, posicionamiento y planteamiento de alternativas estratégicas.

### **3.8.3 Tercera fase: evaluación y selección de estrategias comerciales**

#### **a. El Análisis del mercado**

Donde se determinó el mercado del distrito de la Molina, considerando el mercado del consumidor y el mercado industrial.

## **b. Formulación estratégica de mercadeo**

Comprende las estrategias de segmentación de mercados, de posicionamiento, de crecimiento (utilizando la matriz Ansoff), y las estrategias de competencia.

## **c. Mezcla de mercadeo**

Donde se analizó detalladamente las 4Ps como son: producto, precio, plaza y promoción.

### **3.8.4 Cuarta fase: análisis de la rentabilidad**

En esta fase se analizó la rentabilidad mediante una evaluación económica y financiera del plan estratégico de mercadeo con el software @risk; en el que se evaluó lo siguiente: (a) los supuestos financieros, (b) la inversión, (c) los costos de producción, (d) los ingresos por ventas, (e) la proyección de los estados financieros, (f) la rentabilidad económica, (g) el punto de equilibrio y (h) el análisis de sensibilidad.

La evaluación económica mide la rentabilidad del Plan Estratégico de Mercadeo del Camotepan y así mismo es una evaluación financiera que nos permite determinar si el negocio está en la capacidad financiera de enfrentar una deuda mensual de un capital prestado. Emplea indicadores de rentabilidad como el:

**VANE:** Es el valor actual neto económico que genera el proyecto durante un período determinado. En otras palabras, es ver cómo en un período de tiempo, la inversión genera ganancias o no, y cuánto es lo que va a generar.

Si el VANE es mayor de cero indica que el proyecto es bueno.

Si es igual a cero indica que es indiferente realizar la inversión.

Si es menor de cero, no es un buen proyecto.

**TIRE:** Es la tasa interna de retorno económico. En realidad es una tasa porcentual que indica la rentabilidad promedio anual del proyecto.

Su valor no depende del tiempo, y en sí el TIRE es el verdadero indicador de rentabilidad del negocio.

Para que el negocio sea viable, la TIRE debe ser mayor que el COK.

**COK:** Es el costo de oportunidad del capital o el costo de oportunidad que esperamos ganar. Es decir, el COK es la mínima rentabilidad que el inversionista espera ganar al invertir en el negocio.

**WACC:** Es la rentabilidad del capital invertido, para calcular la rentabilidad financiera tenemos el CPPK que es el costo promedio ponderado del capital o coste medio, también conocido como el WACC por sus siglas en inglés; y es el costo del capital que resulta de ponderar el financiamiento del capital propio como del capital prestado, cada uno con sus respectivos costos.

**Determinación del COK (costo del capital o tasa mínima aceptable de rendimiento tmar, para el negocio).**

Es el costo de oportunidad del capital o el costo de oportunidad que esperamos ganar. Es decir, el COK es la mínima rentabilidad que el inversionista espera ganar al invertir en el negocio.

Aplicamos este método que considera:

$$\text{COK} = R_f + \text{beta sector} * (R_m - R_f) + \text{riesgo país}$$

Rf: Tasa libre de riesgo

Beta del sector: riesgo del sector

Rm: Rendimiento del mercado

Rm-Rf: Prima de riesgo del mercado

En el Tabla 12, Se detalla las fases del proceso de investigación

**TABLA 12: Fases del Proceso de Investigación**

<b>FASE I</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TEMAS</b>	<b>ESQUEMA DE TESIS</b>
Resultados de investigación de mercado	Encuesta a los consumidores en (panaderías, laboratorio de panificación, centro de ventas UNALM, al ingreso de los Supermercados, y Avenidas principales del Distrito la Molina)	. Consumo o no del Camotepan . Cantidad de consumo, . Frecuencia, precio, lugar, momento, motivo, marca, preferencias de compra o consumo, medio de promoción, forma de pago, sexo, edad, ingresos, ocupación y tamaño de familia.	Análisis de la demanda
	Entrevista a la empresa procesadora de Camotepan /Laboratorio Panificación - Revisión de fuentes secundarias	. Organigrama . Visión, misión, valores, objetivos . Producto : Camotepan . Precios . Producción . Ventas	Análisis de la oferta
	Encuesta a los intermediarios (supermercados)	Disposición de compra, motivo de no compra, cantidad de compra, presentaciones, precio, requisitos comerciales y de calidad, tipo de empaque, meses de demanda de panes, forma de promoción y forma de pago	Análisis de la demanda
<b>FASE II</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TEMAS</b>	<b>ESQUEMA DE TESIS</b>
Análisis de la situación de la organización	Análisis interno	Capacidades administrativas, financieras, productivas, tecnológicas, competitivas, y comerciales de la organización	Análisis de las Fortalezas y Debilidades de la organización
	Análisis externo	Factores económicos, político – legal, socio – cultural y demográficos) y del entorno competitivo (análisis de la competencia, clientes, consumidores, productos sustitutos y proveedores).	Análisis de las Oportunidades y Amenazas de la organización y las cinco fuerzas de Porter
	Análisis FODA	Cruce de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	Determinación de los objetivos estratégicos
<b>FASE III</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TEMAS</b>	<b>ESQUEMA DE TESIS</b>
Evaluar y seleccionar las estrategias comerciales	Evaluar y seleccionar las Estrategias Comerciales	Mercado del consumidor y mercado industrial	Análisis del mercado
		Estrategias de segmentación, posicionamiento, crecimiento y de competencia	Formulación estratégica de mercadeo
		Análisis Mix de las 4P: Producto, Precio, Plaza, y Promoción	La mezcla de mercadeo
<b>FASE IV</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TEMAS</b>	<b>ESQUEMA DE TESIS</b>
Resultados del Análisis de la Rentabilidad	Entrevista a la empresa procesadora de Camotepan La Molina	Evaluación económico y financiero	Supuestos financieros
			Inversión
			Costos de producción
			Ingresos por ventas
			Rentabilidad
			Punto de Equilibrio
Análisis de sensibilidad			

FUENTE: Elaboracion propia (2013)

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO**

Se procedió a recopilar, procesar y analizarla información de los clientes, competidores y el mercado.

#### **4.1.1 Delimitación geográfica del mercado**

Para el presente estudio de mercado se abarcó el distrito de La Molina. Las razones que se escogió este ámbito geográfico, es por la mayor concentración de la población urbana, el poder adquisitivo, así como los supermercados de la zona, que implica una demanda potencial considerable del “Camotepan”. Básicamente se eligió la zona o el mercado del distrito La Molina por su ubicación cercana al lugar de la planta panificadora del Camotepan para su comercialización.

Entre otras razones se tiene en cuenta el intercambio comercial y el posicionamiento del producto. Este mercado de acuerdo a la demanda futura puede ser ampliado a otros distritos aledaños.

#### **4.1.2 Tabulación de datos**

Una vez clasificado las encuestas se procedió a la tabulación numérica de los datos (las respuestas se ingresó en el programa Microsoft Excel) de la opinión de los encuestados, para cada uno de las preguntas.

El procesamiento de los datos se muestra en el Anexo 9. Con esta información se procedió a calcular su frecuencia absoluta y relativa y su gráfico correspondiente según se muestra en los resultados finales.

### **4.1.3 Análisis de encuestas a consumidores**

Para determinar la demanda actual y potencial del Camotepan, se realizó 377 encuestas al ingreso y salida de los Supermercados de Wong, Metro Vivanda, Plaza Veá, Tottus de Santa Patricia, Moliplaza, Molicentro, Consejo, Avenidas principales, Centro de Ventas y en el Campus Universitario de la UNALM que están ubicados en el Distrito La Molina. El grupo objetivo fueron hombres y mujeres entre las edades de 20 a 64 años, la finalidad de la encuesta fué determinar el consumo o no del Camotepan, la cantidad a comprar, el tipo de pan, frecuencia, precio, lugar, momento, motivo, marca de preferencia, forma de promoción, forma de pago, nivel de ingreso, ocupación, edad, género, tamaño de familia, nivel de aceptación, gustos y preferencias de los consumidores del Camotepan. La metodología fue explicada en las fases donde se establecen los resultados, las encuestas fueron llenadas con respuestas abiertas y cerradas. De los 377 encuestados se encontró 126 consumidores actuales y 251 consumidores potenciales del “Camotepan”, como se muestran en los resultados y en el Anexo 10 (Foto de la encuesta a consumidores).

De acuerdo a la operacionabilidad de variables (Anexo 5), cada pregunta fue conducida con el fin de resolver las dudas planteadas en los diferentes grados de importancia. La secuencia de las encuestas (Anexo 6) están dadas las preguntas en base de los datos socioeconómicos, seguido de los datos de compra y consumo y finalmente de los gustos y preferencias del Camotepan.

#### **a. Datos generales de la encuesta**

##### **a.1. Datos Socioeconómicos.**

##### **Pregunta 1: ¿Indique el género que pertenece?**

**Análisis:** Del total de encuestados del distrito de La Molina, el 61.54 por ciento son del género femenino, porcentaje que fue mayor que la registrada en los hombres con un 38.46 por ciento, del cual se concluye que son las amas de casa que toman la decisión de compra en el hogar. Como se puede apreciar en Tabla 13 y Figura 05.

**TABLA 13: Género al que pertenecen**

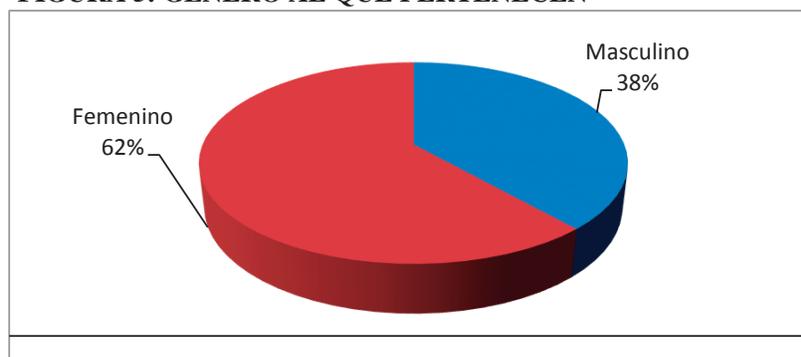
Género	Encuestados	%
Masculino	145	38.46
Femenino		
Total	377	100

**FIGURA 5: Género al que pertenecen**

FUENTE: Encuestas Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**FIGURA 5: GÉNERO AL QUE PERTENECEN**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

## **Pregunta 2: ¿Qué edad tiene usted?**

### **P2.1 Análisis del consumidor actual**

El consumidor actual del “Camotepan” es adulto: 39.68 por ciento están comprendidos entre las edades de 40 y 50 años, el 26.98 por ciento entre 50 y 60 años y un 16.67 por ciento entre los 30 y 40 años y son los que conocen y consumen por tradición el producto. Como se puede apreciar en la Tabla 14 y Figura 06

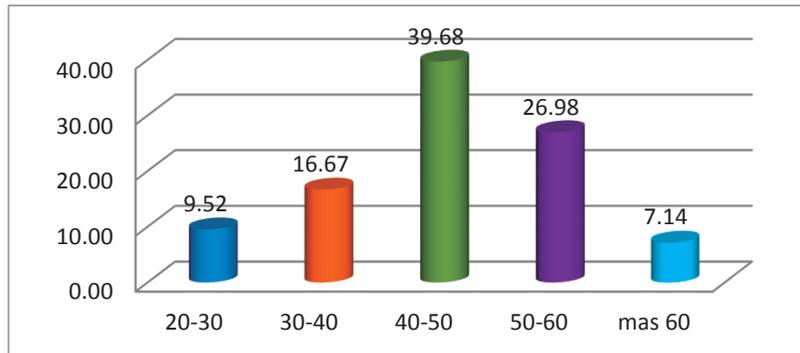
**TABLA 14: Edad de los consumidores actuales**

<b>Rango por Edad</b>	<b>Consumidor</b>	
	<b>Actual</b>	<b>%</b>
20-30	12	9.52
30-40	21	16.67
40-50	50	39.68
50-60	34	26.98
mas 60	9	7.14
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**FIGURA 6: Rango por edad del consumidor actual (%)**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

## **Pregunta 2: ¿Qué edad tiene usted?**

### **P2.2 Análisis de consumidor potencial**

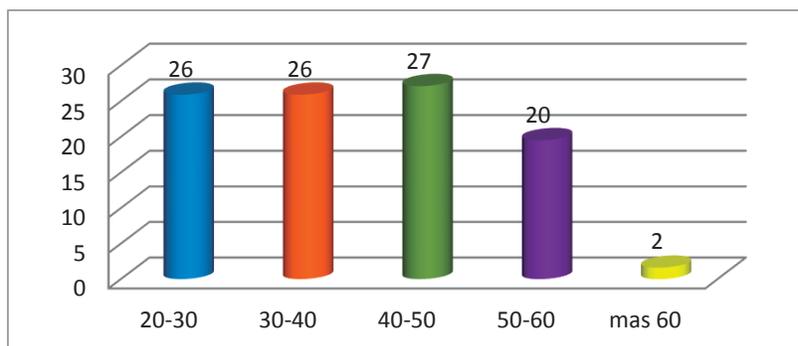
De los consumidores potenciales del Camotepan, el 52.0 por ciento están comprendidos entre las edades mayores de 20 y 40 años, el 47 por ciento entre los 40 a 60 años evidenciando que tenemos un potencial de consumidores jóvenes y adultos en el distrito de La Molina a comparación de los mayores de 60 años que representan el 2.0 por ciento. Como se puede apreciar en la Tabla 15 y Figura 07.

**TABLA 15: Edad de los consumidores potenciales**

Rango por Edad	Consumidor Potencial	%
20-30	65	26
30-40	65	26
40-50	68	27
50-60	49	20
mas 60	4	2
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**FIGURA 7: Grupo de edad del consumidor potencial (%)**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**Pregunta 3:** ¿Número de personas que integran su familia?

**Análisis:** El número promedio de personas que integran la familia en el Distrito de la Molina es menor a 4 personas. Evidenciando que la clase A y B se encuentran integradas de 2 a 3 personas, mientras que en la clase B y C hasta 4 personas por familia. Ver Tabla 16.

**TABLA 16: Número de integrantes por familia**

Encuestados	Total Integrantes	Personas x familia
377	1724	4

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

#### Pregunta 4: ¿Cuál es su ocupación?

**Análisis:** El 33.95 por ciento de los encuestados son empleados públicos o del sector privado, el 40.85 por ciento son trabajadores que tienen su negocio propio, el 17.77 por ciento son profesionales emprendedores y 7.42 por ciento son ejecutivos o empresarios. Por lo que, el producto se podría dirigir al sector de empleados públicos, privados o independientes. Ver Tabla 17 y Figura 08.

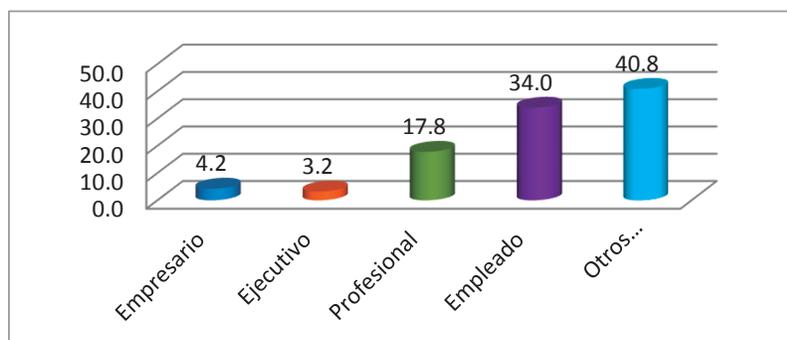
**TABLA 17: Ocupación del encuestado**

Ocupación	Encuestados	%
Empresario	16	4.24
Ejecutivo	12	3.18
Profesional	67	17.77
Empleado	128	33.95
Otros	154	40.85
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**FIGURA 8: Ocupación del encuestado (%)**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

#### Pregunta 5: ¿Cuánto es su ingreso familiar mensual?

**Análisis:** Del total de encuestados, el 15.65 por ciento pertenecen al NSE A, ya que tienen un ingreso familiar mensual superior a los 6 mil nuevos soles, seguido del NSE B, que representan el 30.24 por ciento, que tienen ingresos mensuales superiores a los 3 mil nuevos soles, y el NSE C con el 28.12 por ciento, tienen un ingreso mensual entre los 1,200 a 2,000 nuevos soles. Los menores ingresos están entre los 840 a 1200 nuevos soles y son los empleados públicos que están en el segmento D y representan el 25.99 por ciento de la población. El segmento E,

no fue considerado, debido al bajo poder adquisitivo para la compra. Por lo tanto, nuestro producto se podría dirigir al segmento A, B, y C debido a tienen poder adquisitivo para la compra. Ver Tabla 18 y Figura 09.

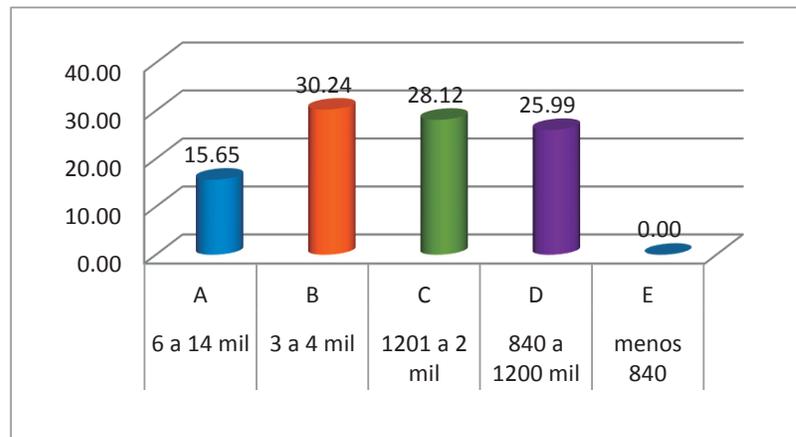
**TABLA 18: Nivel de ingreso familiar mensual**

Ingresos	Segmento	Encuestados	%
6 a 14 mil	A	59	15.65
3 a 4 mil	B	114	30.24
1201 a 2 mil	C	106	28.12
840 a 1200 mil	D	98	25.99
menos 840	E	0	0.00
<b>Total</b>		<b>377</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**FIGURA 9: Nivel de ingresos familiar por segmentos**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**Pregunta 6: ¿Forma de pago que utiliza?**

**Análisis:** El 77.45 por ciento de los encuestados usa efectivo, el 11.14 por ciento usa tarjeta de débito y el 7.43 por ciento usa tarjeta de crédito. Evidenciando que la mayor parte de los compradores tienen capacidad de compra en efectivo. Ver Tabla 19.

**TABLA 19: Forma de pago que utilizan para la compra**

<b>Forma de Pago</b>	<b>Encuestado</b>	<b>%</b>
Efectivo	292	77.45
Tarjeta débito	42	11.14
Tarjeta crédito	28	7.43
Dcto Planilla	15	3.98
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

## **a.2 Datos de compra y consumo**

### **Pregunta 7: ¿Grado de importancia del tipo y cantidad de pan que compra para su hogar?**

**Análisis:** El 71.09 por ciento de los encuestados consumen en promedio 9 panes francés por familia en el Distrito La Molina, seguido de los que cuidan su salud consumen 6 panes integrales por familia y representan el 12.20 por ciento y los que no consumen harinas 1.59 por ciento. Ver Tabla 20 y Figura 10.

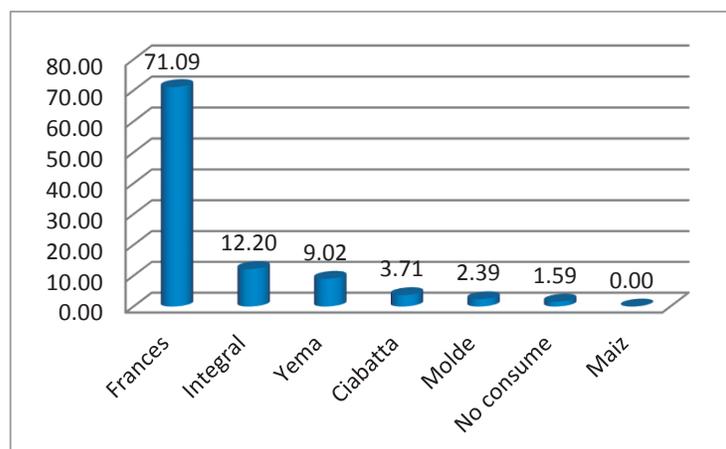
**TABLA 20: Tipo y cantidad de panes que compran diario en hogar**

<b>Tipo de Panes</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad panes</b>	<b>Panes x familia</b>
Francés	268	71.09	2348	9
Integral	46	12.20	276	6
Yema	34	9.02	291	9
Ciabatta	14	3.71	72	5
Molde	9	2.39	9	1
No consume	6	1.59	6	1
Maíz	0	0.00	0	0
<b>Encuestados</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>		

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**FIGURA 10: Tipo de pan que compra diario en (%)**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**Pregunta 8: Grado de importancia de la marca de Pan de Molde que consume con más frecuencia.**

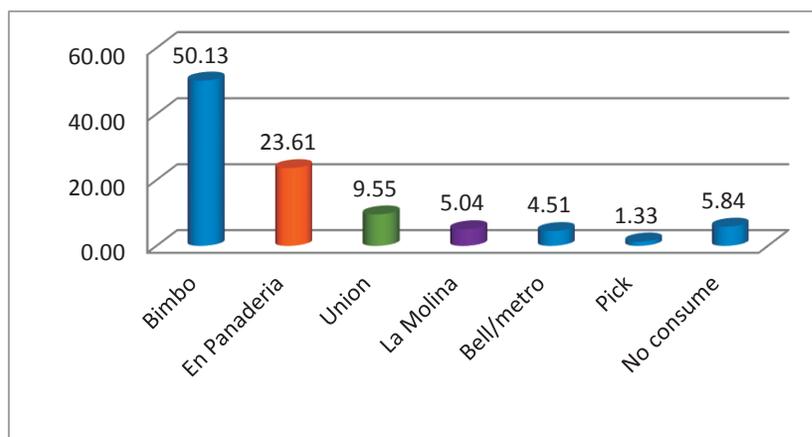
**Análisis:** De acuerdo a la información obtenida se puede observar que la marca de pan molde de mayor consumo es el Bimbo con el 50.13 por ciento, evidenciando su posicionamiento en el mercado, seguido del 23.61 por ciento que prefieren consumir pan molde de las panaderías, el 9.55 por ciento consumen la marca Unión, el 5.04 por ciento la marca “La Molina” que es poco conocido en el mercado y el 5.84 por ciento no consumen panes embolsados. Ver Tabla 21 y Figura 11.

**TABLA 21: Marca de Pan Molde que se consume con más frecuencia en el Distrito La Molina**

Marca de Pan Molde	Encuestados	%
Bimbo	189	50.13
En Panaderías	89	23.61
Unión	36	9.55
La Molina	19	5.04
Bell/metro	17	4.51
Pick	5	1.33
No consume	22	5.84
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**FIGURA 11: Marca de Pan Molde mas consumido%**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

### a.3 Preferencias del pan de camote

#### Pregunta 9: Grado de importancia del consumo de alguna marca de pan de camote.

##### Análisis:

El 33.42 por ciento de los encuestados consumen Camotepan “La Molina”, el 17.51 por ciento consumen pan camote a granel en bollos de 50 gramos, y el 49.07 por ciento no consumen pan de camote, manifestando la no disponibilidad comercial, desconocimiento, y la no preferencia por los panes dulces. Por lo tanto, existe un potencial de consumidores de panes al cual se puede dirigir el Camotepan “La Molina”. Ver Tabla 22.

**TABLA 22: Marca de pan de camote que consumen más frecuencia**

Marca Camotepan	Encuestados	%
No consumen	185	49.07
La Molina	126	33.42
Granel	66	17.51
Total	377	100.00

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

## b. Demanda actual del Camotepan

### Pregunta 10: Grado de importancia al consumo del Camotepan “La Molina”.

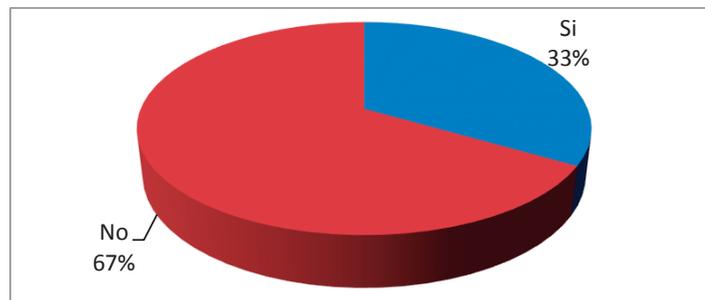
**Análisis:** De acuerdo a la encuesta obtenida el 33.42 por ciento de la población del distrito La Molina consume el Camotepan “La Molina”, los cuales residen en las urbanizaciones; las Viñas, Musa, Molicentro, Santa Patricia y de otras zonas que concurren al centro de ventas-UNALM o Laboratorio de Panificación. Sin embargo, existe un potencial de consumidores, que representan el 66.58 por ciento que no consumen el Camotepan “La Molina”. Por tanto, se establece ingresar a dicho mercado a través de los supermercados. Ver Tabla 23 y Figura 12.

**TABLA 23:¿Consume usted el Camotepan “LaMolina”?**

Alternativa	Encuestados	%
Si	126	33.42
No	251	66.58
Total	377	100.00

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**FIGURA 12:¿Consume usted Camotepan “LaMolina”?**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**Pregunta 11: Grado de importancia de la frecuencia de consumo de Camotepan “La Molina”.**

**Análisis:** El 31.75 por ciento de los encuestados consumen Camotepan “La Molina” una vez por semana, el 39.68 por ciento consumen una vez por mes y el 23.02 por ciento en ocasiones para enviar encomienda o para un regalo. Ver Tabla 24 y Figura 13.

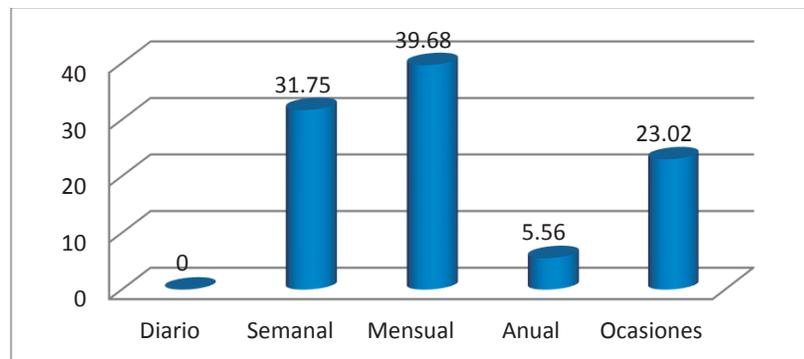
**TABLA 24: Cantidad y frecuencia de consumo Camotepan “La Molina”**

Frecuencia	Encuestados	%	Cantidad Consumo
Diario	0	0	0
Semanal	40	31.75	44
Mensual	50	39.68	69
Anual	7	5.56	15
Ocasiones	29	23.02	30
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100.00</b>	

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**FIGURA 13: Frecuencia de consumo de Camotepan “La Molina” en (%)**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**Pregunta 12: Grado de importancia del momento de consumo del Camotepan “La Molina”.**

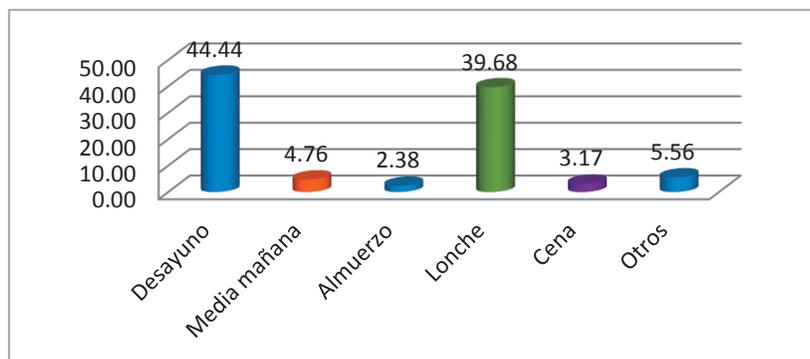
**Análisis:** El 44.44 por ciento de los encuestados consumen Camotepan en el desayuno, seguido del 39.68 por ciento en el lonche y/o en cualquier ocasión. Ver Tabla 25 y Figura 14.

**TABLA 25: ¿Momento de consumo del Camotepan “La Molina”?**

Momento consumo	Encuestados	%
Desayuno	56	44.44
Media mañana	6	4.76
Almuerzo	3	2.38
Lonche	50	39.68
Cena	4	3.17
Otros	7	5.56
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**FIGURA 14: Momento de consumo del Camotepanen (%)**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**Pregunta 13: Grado de importancia del motivo de compra del Camotepan “La Molina”.**

**Análisis:** Al elegir el Camotepan “La Molina”, las personas se fijan más por el sabor característico a camote y esta representado por el 57.14 por ciento de la población, seguido por el 30.95 por ciento que se fijan en el contenido nutritivo. Ver Tabla 26 y Figura 15.

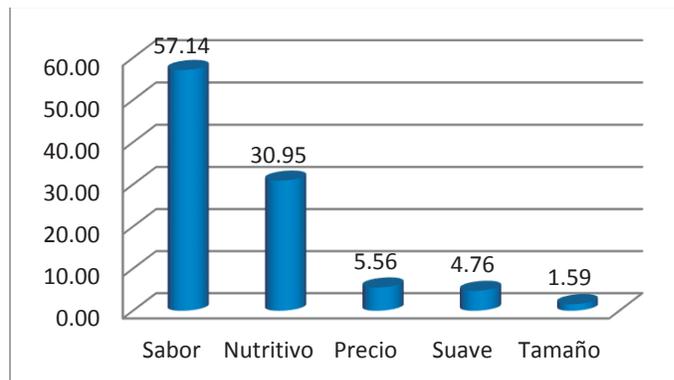
**TABLA 26: Motivo de compra del Camotepan “LaMolina”**

<b>Características</b>	<b>Encuestado</b>	<b>%</b>
Sabor	72	57.14
Nutritivo	39	30.95
Precio	7	5.56
Suave	6	4.76
Tamaño	2	1.59
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**FIGURA 15: Motivo de Compra del Camotepan en (%)**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**Pregunta 14: Grado de importancia de tipo de presentación del Camotepan “La Molina”**

**Análisis:** El 75.40 por ciento de los consumidores actuales prefieren la presentación del Camotepan en molde de 500 gr. Sin embargo, existe un grupo del 24.60 por ciento que gustaría en presentaciones individuales pequeñas de 50 gr para la lonchera de los niños o estudiantes. Por lo que, es bueno tener estas dos presentaciones para satisfacer los dos mercados. Ver Tabla 27.

**TABLA 27: Tipo de presentación del Camotepan “La Molina”**

<b>Característica</b>	<b>Encuestado</b>	<b>%</b>
Molde x 500 gr	95	75.40
Redondo x 50 gr	31	24.60
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100.0</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**Pregunta 15: Grado de importancia del lugar de compra principalmente.**

**Análisis:** El 77.78 por ciento de los consumidores actuales prefieren comprar en el Laboratorio de Panificación-UNALM, donde se elabora el producto, seguido del centro de ventas-UNALM con el 18.25 por ciento, que esta ubicado en la Av. La Molina donde transitan los residentes del distrito de La Molina. Ver Tabla 28.

**TABLA 28: Lugar de compra del Camotepan la Molina**

<b>Lugar</b>	<b>Encuestado</b>	<b>%</b>
Labpan UNALM	98	77.78
Centro ventas	23	18.25
Otro lugar	5	3.97
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100.0</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**Pregunta 16: Grado de importancia a la preferencia del medio de comunicación.**

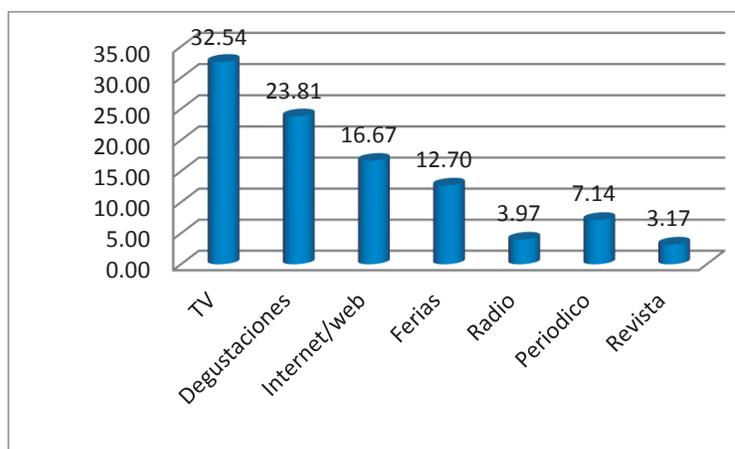
**Análisis:** El 32.54 por ciento de los consumidores actuales prefiere que se promocióne el Camotepan “La Molina” por la televisión, seguido por el 23.81 por ciento por degustaciones en ferias, centros de comerciales; mientras que el 16.67 por ciento prefieren por la página web o redes sociales. Ver Tabla 29 y Figura 16.

**TABLA 29: Preferencia del medio de comunicación**

<b>Medio comunicación</b>	<b>Encuestado</b>	<b>%</b>
TV	41	32.54
Degustaciones	30	23.81
Internet/web	21	16.67
Ferías	16	12.70
Radio	5	3.97
Periódico	9	7.14
Revista	4	3.17
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**FIGURA 16: Preferencia del medio de comunicación en (%)**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**Pregunta 17: Grado de importancia a la razón del no consumo del Camotepan “La Molina”?**

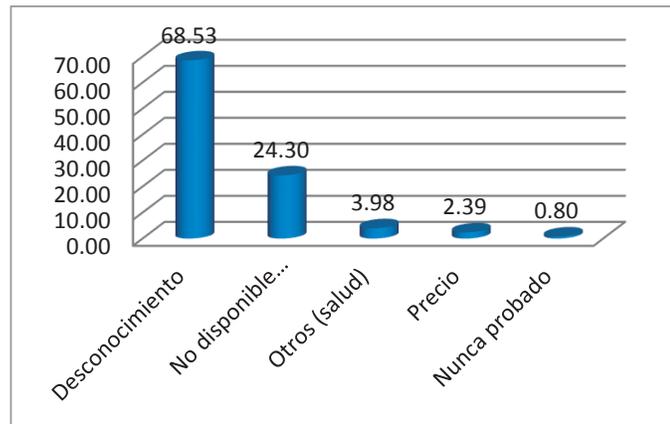
**Análisis:** El 68.53 por ciento de los potenciales consumidores, no consumen el Camotepan “La Molina” por desconocimiento, seguido por el 24.30 por ciento por que no esta disponible en el mercado; mientras que el 3.98 por ciento no consumen por razones de salud, entre sus razones mencionan por estética y/o son diabéticos. Ver Tabla30 y Figura 17.

**TABLA 30: Razón de no consumo del Camotepan “La Molina”**

Razón de no compra	Encuestado	%
Desconocimiento	172	68.53
No disponible mercado	61	24.30
Otros (salud)	10	3.98
Precio	6	2.39
Nunca probado	2	0.80
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**FIGURA 17: Razón de no consumo de Camotepan en (%)**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**Pregunta 18: Grado de importancia a la disposición de compra**

**Análisis:** El 98.0 por ciento de los 251 entrevistados que nunca han probado el Camotepan “La Molina” manifestaron que estarían dispuestos a comprar el producto, mientras que el 1.59 por ciento no estaría dispuesto a comprarlo, por razones de salud o estética. Ver Tabla 31 y Figura 18.

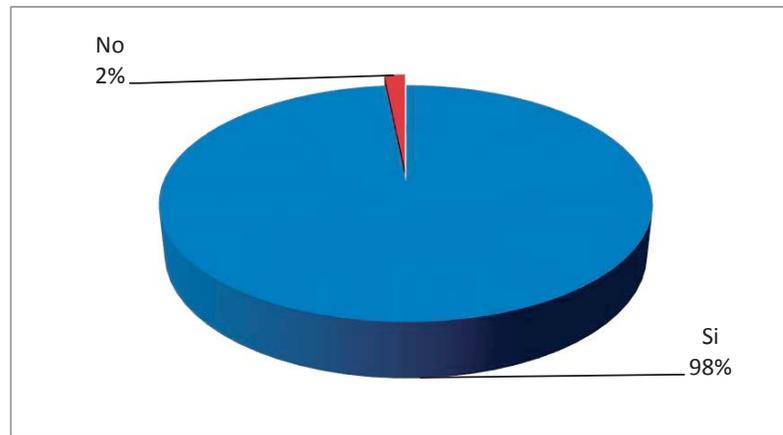
**TABLA 31: Disposición de compra del Camotepan “La Molina”**

<b>Disposición de compra</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Si	247	98.41
No	4	1.59
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**FIGURA 18: Disposición de Compra**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

### **c. Gustos y preferencias por el Camotepan “La Molina”**

#### **Pregunta 19: Grado de importancia al nivel de aceptación.**

**Análisis:** De los 251 entrevistados que nunca consumieron el Camotepan, se les degustó el producto, del cual se obtuvo la siguiente calificación: El 73.71 por ciento manifestó que les gusta, 13.94 por ciento de Regular, el 12.35 por ciento Me gusta mucho y no hubo calificación de desagrado. Ver Tabla 32 y Figura 19.

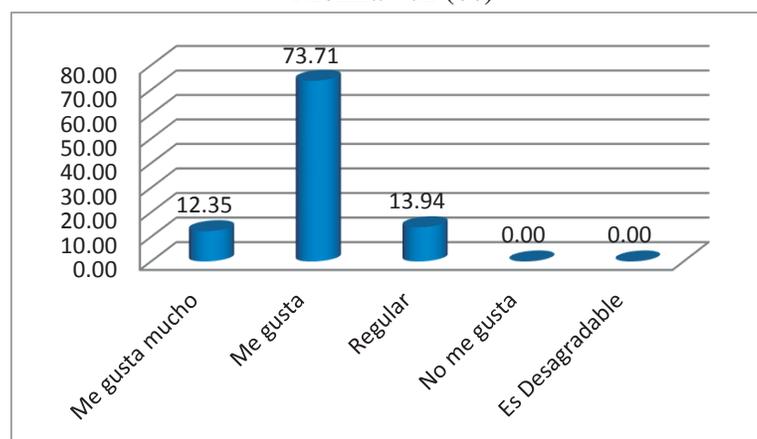
**TABLA 32: Nivel de calificación del Camotepan “La Molina”**

Calificación	Puntaje	Encuestados	%
Me gusta mucho	5	31	12.35
Me gusta	4	185	73.71
Regular	3	35	13.94
No me gusta	2	0	0.00
Es Desagradable	1	0	0.00
Total		251	100

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**FIGURA 19: Nivel de calificación del Camotepan “La Molina” en (%)**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**Pregunta 20: Grado de importancia del motivo de disposición de compra.**

**Análisis:** El consumidor potencial compraría el Camotepan “La Molina” por las siguientes razones: Por el sabor (58.96 por ciento), valor nutritivo (33.07 por ciento), precio (5.58 por ciento) y suavidad (2.39 por ciento).

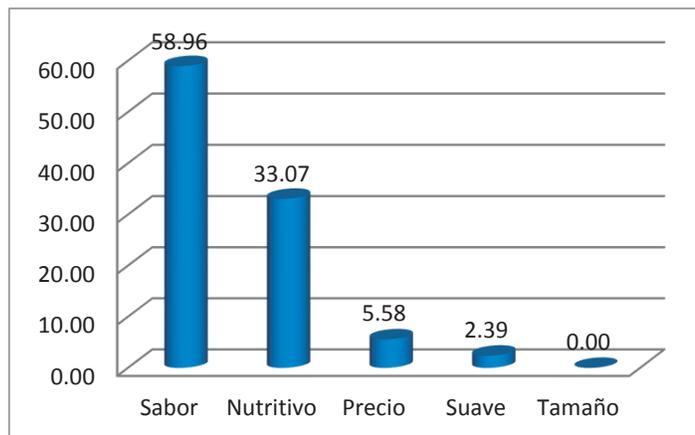
Lo que significa que los consumidores valoran más del Camotepan su sabor dulce característico a Camote, así como a su valor nutritivo. Por lo tanto, el Camotepan está dirigido para los consumidores que buscan productos funcionales, saludables. Lo anterior, se puede apreciar en el Tabla 33 y Figura 20.

**TABLA 33: Motivo de compra del Camotepan  
“La Molina”**

Motivo de compra	Encuestado	%
Sabor	148	58.96
Nutritivo	83	33.07
Precio	14	5.58
Suave	6	2.39
Tamaño	0	0.00
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**FIGURA 20: Motivo de compra del Camotepan (%)**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**Pregunta 21 Grado de importancia de la frecuencia que compraría**

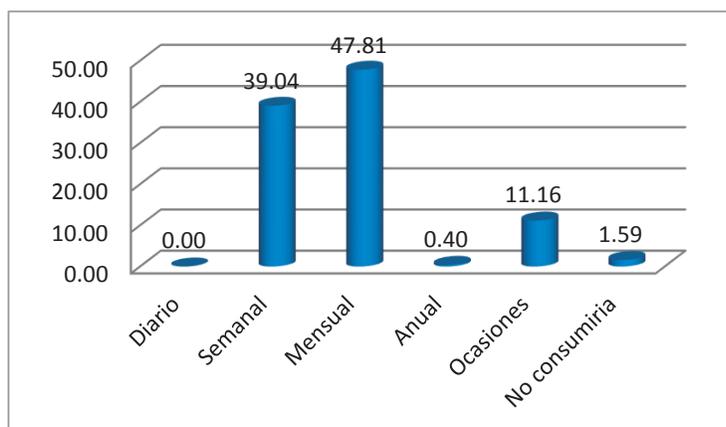
**Análisis:** El 47.81 por ciento de los entrevistados que no han probado el Camotepan “La Molina”, manifestó que consumirán una vez al mes, seguido del 39.01 por ciento consumirían una vez a la semana. En menor medida en ocasiones con un 11.16 por ciento y no consumirían con un 1.59 por ciento. Ver Tabla 34 y Figura 21.

**TABLA 34: Frecuencia que consumirían el Camotepan “La Molina”**

Frecuencia	Encuestados	%
Diario	0	0.00
Semanal	98	39.04
Mensual	120	47.81
Anual	1	0.40
Ocasiones	28	11.16
No consumiría	4	1.59
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**FIGURA 21: Frecuencia que consumirían el Camotepan“La Molina” (%)**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**Pregunta 22: Grado de importancia al precio dispuesto a pagar**

**Análisis:** El 44.62 por ciento de los entrevistados que no han probado el Camotepan estaría dispuestos a pagar 5 nuevos soles, seguido del 32.27 por ciento que pagarían 4 nuevos soles, un 10.76 por ciento 3 nuevos soles, un 4.78 por ciento 4 nuevos soles y un 7.57 por ciento que pagaría entre 7 a 8 nuevos soles. Ver Tabla 35 y Figura 22.

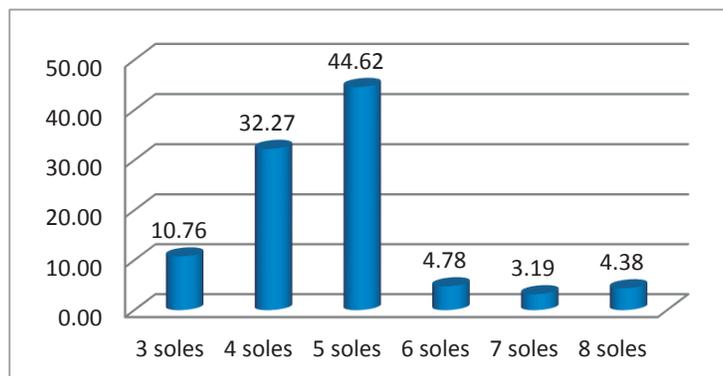
**TABLA 35: Precio dispuesto a pagar por el Camotepan “La Molina”**

Precio	Encuestados	%
3 soles	27	10.76
4 soles	81	32.27
5 soles	112	44.62
6 soles	12	4.78
7 soles	8	3.19
8 soles	11	4.38
Total	251	100.00

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**FIGURA 22: Precio dispuesto a pagar Camotepan “La Molina” (%)**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**Pregunta 23: Grado de importancia al Lugar donde compraría**

**Análisis:** Los principales lugares de compra del Camotepan para los consumidores potenciales son los supermercados (45.02 por ciento), bodegas (41.43 por ciento), panaderías (5.98 por ciento), y la UNALM (0.4 por ciento). Ver Tabla 36 y Figura 23.

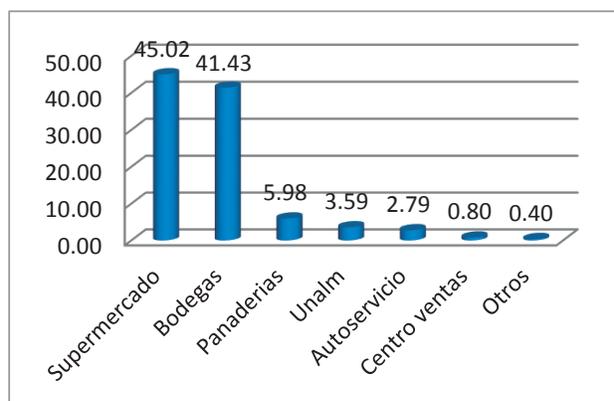
**TABLA 36: Lugar que compraría el Camotepan “La Molina”**

Lugar de compra	Encuestado	%
Supermercados	113	45.02
Bodegas	104	41.43
Panaderías	15	5.98
Unalm	9	3.59
Autoservicio	7	2.79
Centro ventas	2	0.80
Otros	1	0.40
Total	251	100.00

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**FIGURA 23: Lugar que comprarían el Camotepan (%)**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**Pregunta 24: Grado de importancia a preferir del medio de comunicación**

**Análisis:** El 45.82 por ciento de los entrevistados prefieren se promocioe el Camotepan “La Molina” a través de la televisión, el 17.53 por ciento en internet, pagina web o redes sociales, el 14.74 por ciento con degustaciones en ferias, supermercados, y otros de menor cuantía en radio, periódico con un 6.7 por ciento respectivamente. Ver Tabla 37 y Figura 24.

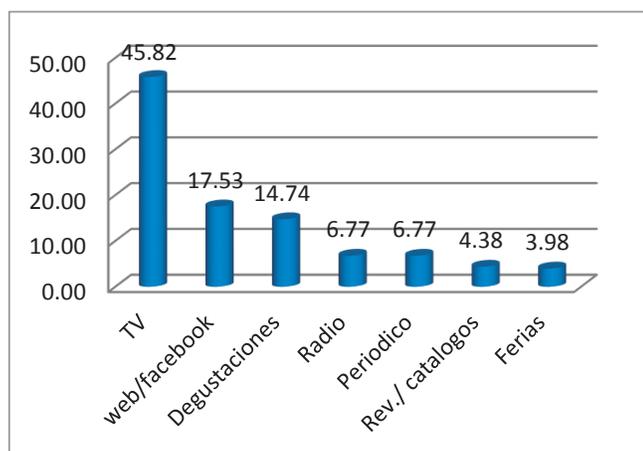
**TABLA 37: Preferencia del medio de comunicación**

Medio comunicación	Encuestado	%
TV	115	45.82
web/facebook	44	17.53
Degustaciones	37	14.74
Radio	17	6.77
Periódico	17	6.77
Rev./ catálogos	11	4.38
Ferias	10	3.98
Total	251	100.00

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

**FIGURA 24: Preferencia del medio de comunicación (%)**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

#### **d. Demanda potencial de los intermediarios (supermercados)**

Se analizó la demanda potencial del Camotepan “La Molina” a nivel de los intermediarios o autoservicios en el Distrito de La Molina con el objetivo de introducir el Camotepan en dichos autoservicios. Para ello, se realizó entrevistas al área comercial de los Supermercados Peruanos S.A., Cencosud e Hipermercados Tottus S.A. Las preguntas de las entrevistas a los intermediarios, se muestran en el Anexo 7. A continuación se muestra el desarrollo de las entrevistas.

#### **d.1 Grado de importancia del conocimiento del Camotepan “La Molina”**

El 75 por ciento de los supermercados que existen en el Distrito la Molina, conocen el Camotepan “La Molina”; Supermercados Peruanos S.A. y Cencosud a excepción de las tienda de Hipermercados Tottus S.A.

#### **d.2 Grado de importancia del motivo de no compra del Camotepan la Molina**

Responden: el 100 por ciento de los supermercados no cuentan con proveedores para este producto.

#### **d.3 Grado de importancia a la disposición de compra Camotepan La Molina**

Responden: Sí están de acuerdo el 100 por ciento de los supermercados.

#### **d.4 Grado de importancia dada a la aceptabilidad del Camotepan La Molina**

Responden: Califican de bueno el producto para los tres casos

#### **d.5 Grado de importancia a la cantidad y frecuencia de compra**

**Responden:** La rotación de panes molde es semanal por cada autoservicio y es aproximadamente entre 100 a 150 panes por tipo de producto. Asimismo, existen 8 tiendas entre los Supermercados Peruanos S.A., Cencosud e Hipermercados Tottus S.A. en el Distrito La Molina, para el cual se tendría que abastecer aproximadamente 1,200 Camotepan de 500 gr semanales.

#### **d.6 Grado de importancia dado los requisitos comerciales de los supermercados**

Los requisitos comerciales son;

- a. Pago por apertura de tienda entre S/. 200 a S/. 500 nuevos soles
- b. Pago por Retail (10 por ciento de costo del producto sin impuestos )
- c. Ofrecer el producto al Costo sin impuestos
- d. Proponer un precio sugerido

- e. Contar con una Marca
- f. La entrega es el primer tercio de vida del producto; el Camotepan tiene un tiempo de vida de 15 días, por lo que el despacho o abastecimiento deberá ser semanal.
- g. El pago por devolución de productos es el 5 por ciento del costo de la merma
- h. Facturación de 30 a 60 días

#### **d.7 Grado de importancia dado a los requisitos de calidad de los supermercados**

Los requisitos de calidad del producto son:

- a. Una muestra del producto para la evaluación sensorial
- b. Rotulado del empaque (peso, registro sanitario, características nutricionales (no trans, no colorante, no bromato, no alérgenos, razón social, dirección, lote, fecha de vencimiento)
- c. Análisis microbiológico y nutricional
- d. Ficha técnica, certificado de calidad
- e. Auditoria de la planta por un Laboratorio Certificado
- f. Contar con un certificado de calidad BPM y HACCP

#### **d.8 Grado de importancia de la forma de promoción del producto**

Las formas de promocionar los productos en los supermercados son;

- a. Degustaciones
- b. Publicación en los catálogos
- c. Muestras a los clientes
- d. Exhibición en un lugar estratégico de las góndolas

#### **d.9 Grado de importancia a la forma de pago**

La forma de entrega de los productos a los supermercados es a consignación con factura al crédito de 30 a 60 días.

#### 4.1.4. Tamaño y pronóstico de la demanda

La demanda tiene mucho que ver con el producto final a consumir, es decir el pan. El consumo de pan como producto hecho al 100 por ciento de la harina de trigo importado, es un producto que se está alejando más de la canasta familiar. Según Minag- OEEE (2010), desde el 2009, el precio del pan subió de S/. 0.10 céntimos de sol por unidad, a S/. 0.12 Céntimos de sol por unidad y desde el 2010 a la actualidad se mantiene entre 0.15 a 0.20 céntimos de sol de acuerdo a la zona; y esto debido al aumento del precio internacional de la tonelada métrica de trigo, en el 2012 llegó a cotizar US\$ 331.97 por TM dólares y para el 2013 se cotizó en US\$370 por TM dólares. Según los entendidos, y de acuerdo a la Asociación de Trigo de los Estados Unidos, el precio del trigo está alcanzando un precio y que no se prevé la disminución del precio en los próximos años. Asimismo, en Panera (2013) mencionan que la Oferta del trigo argentino y ruso para el 2013 se redujo en casi un 50 por ciento, lo cual es preocupante ya que más de la mitad de las importaciones provienen de trigo argentino y canadiense que mantendrá su oferta y el trigo americano es sostenible en el tiempo, lo cual serán los aliados estratégicos y esto ¿Cómo repercute esta situación en nuestro país? antes de que se produjera esta alza, el consumo de pan en el Perú según las cifras de la Asociación de Panaderías del Perú (ASPAN) se encontraba entre 29 Kg. y 30 Kg. anuales en promedio por persona por año. Esta cifra es muy pequeña en comparación, a otros países por ejemplo; Chile (70kg de consumo promedio anual por persona), Uruguay (65kg de consumo promedio anual por persona), u otros países como; Francia (75 Kg. de consumo promedio anual por persona), Italia (80 Kg. de consumo promedio anual por persona), etc. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) el consumo promedio de pan recomendado es de 90kg por persona al año. Entonces, se necesitan medidas más efectivas que permitan cambiar la situación que se presenta actualmente de importación cada vez mayor de harina de trigo, precios altos del pan y menor consumo de pan cada año. Han sido muchas las alternativas planteadas en nuestro país para cambiar la situación actual. Una de estas últimas propuestas planteadas por Sierra Exportadora en el gobierno de Alan García fue en el 2008, con el llamado “Pan de papa”. Esto no resultó –debido ha algunos factores determinantes de entonces, como; el costo alto de producción de la papa y a su rendimiento por cada 1kilo de harina de papa se requiere 5 kilos de papa, etc. Por lo tanto, todos buscan alternativas desde el punto de vista económico, que sustituyan la harina de trigo importado. Sin embargo desde el punto de vista nutricional y de salud, existe la posibilidad de sustituir con otros sucedáneos con la finalidad de aprovechar las propiedades nutricionales y funcionales de otros cultivos (Reque, 2007). Tal es el caso del Camotepan.

#### 4.1.5. Proyección de la demanda actual y proyectada

Se estima en base a la encuesta que la tasa de crecimiento de la demanda de Camotepan “La Molina” es de 4.00 por ciento anual, teniendo en cuenta que para 373 encuestados consumen 763.08 panes por mes y para 21,509 familias consumen 44,003 panes mensuales. La tasa de crecimiento de la población del distrito de La Molina es 2.88 por ciento (INEI, 2012). Según el estudio de mercado la demanda actual y proyectada del Camotepan en el distrito la Molina se establece la demanda de Camotepan para el año1 (528,037); año 2 (549,159); año 3(571,125); año 4 (593,970); año 5 (617,729) respectivamente, como se muestra en el Tabla 38.

**TABLA 38: Demanda proyectada del Camote pan La Molina**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Demanda</b>
0	157,638	0
1	162,237	528,037
2	166,912	549,159
3	171,646	571,125
4	175,079	593,970
5	178,581	617,729

FUENTE: INEI (2012)

Encuesta Camotepan (2013)

Se estima una demanda para el año 1 (2013), 528,037 Camotepan para el consumo de las familias del distrito La Molina y localidades aledañas. Este producto aún no ha sido puesto a disposición de los consumidores en los supermercados.

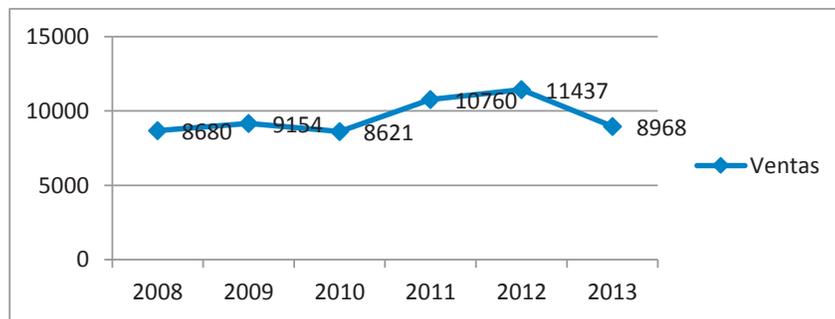
#### 4.1.6 Análisis de la oferta del Camotepan “La Molina”

##### a. Análisis de la oferta del producto

El Laboratorio de panificación de la UNALM se caracteriza por ofrecer a sus consumidores productos de alta calidad con insumos de garantía y control de procesos que va en beneficio de la salud.

No existe información estadística de la producción y cantidad consumida de panes registradas en el INEI, ni en Produce por lo que solo se cuenta con información interna de la producción de Camotepan del Laboratorio de Panificación con la marca La Molina, como se aprecia en la Figura 25, en la que se muestra que la producción se ha mantenido constante entre los años 2008 a 2010, luego hubo un incremento de la producción entre los años 2011 y 2012. En el año 2013, presentó una disminución debido al incremento del precio del Camotepan de S/ 4.00 a S/ 5.00 nuevos soles.

**FIGURA 25: Producción de Camote pan 2008 al 2013**



FUENTE: Laboratorio de Panificación (2013)

Elaboración: Propia

#### **b. Ofertantes del pan molde**

Para identificar las marcas mas reconocidas en panes molde blanco, integral, multigranos, que se venden en las bodegas, panaderías, supermercados, autoservicios, etc., se realizó entrevistas a los consumidores.

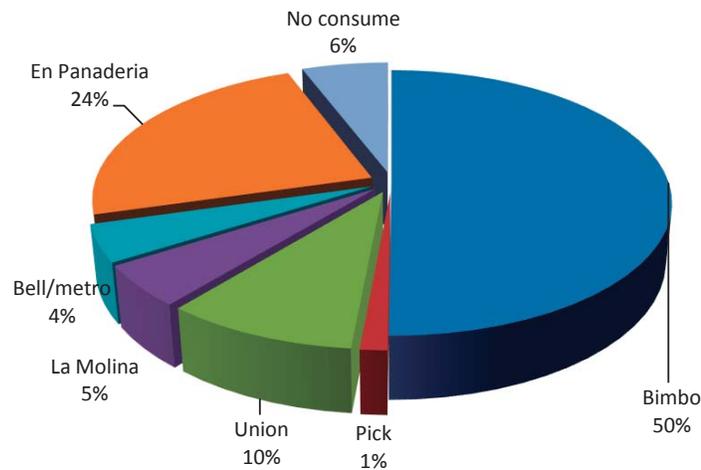
Las marcas mas reconocidas en el mercado del distrito La Molina de pan molde son: Bimbo, pick, unión. Según se muestra en el Tabla 39 y Figura 26.

**TABLA 39: Marcas consumidas en el mercado La Molina**

<b>Marca de Pan Molde</b>	<b>%</b>
Bimbo	50.13
Pick	1.33
Unión	9.55
La Molina	5.04
Bell/metro	4.51
En Panadería	23.61
No consume	5.84
<b>Total</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

**FIGURA 26: Marcas de pan molde consumidas en el distrito La Molina**



FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)  
Elaboración: Propia

### c. Determinación de la oferta de Camotepan

La oferta proyectada de Camotepan tipo molde de 500 gr, esta en función a la capacidad instalada de producción de Camotepan del Laboratorio de Panificación, debido a que es el único ofertante del mercado. La panificadora tiene una capacidad de producción que puede cubrir el 7.27 por ciento de la demanda en el Distrito La Molina y se estima una producción

de Camotepan “La Molina” para el año 1 de 38,400 panes, y que para el año 5, la producción alcanzará 56,221 de panes y se estima un incremento del 10 por ciento de la producción por año, como se muestra en la Tabla 40.

**TABLA 40: Oferta proyectada de Camotepan tipo molde**

Años	Oferta Camotepan
1	38,400
2	42,240
3	46,464
4	51,110
5	56,221

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2013)

Elaboración: Propia

#### **d. Balance demanda -oferta**

La proyección del balance demanda y oferta se hizo considerando la vida útil del proyecto establecido en 5 años, como se puede observar los niveles logrados en la oferta no cubren la totalidad del consumo de los clientes estimados por la demanda. Por lo tanto, existe una demanda insatisfecha. Según se aprecia en el Tabla 41.

**TABLA 41: Balance Demanda Oferta de Camotepan Distrito La Molina**

Años	Demanda (D)	Oferta (O)	Balance (O-D)
1	528,037	38,400	-489,637
2	549,159	42,240	-506,919
3	571,125	46,464	-524,661
4	593,970	51,110	-542,860
5	617,729	56,221	-561,508

FUENTE: Encuesta Camotepan y Lab.Panificación (2013)

Elaboración: Propia

## **e. Análisis de la producción del Camotepan**

### **e.1 Producción y mercado nacional**

No se cuenta con datos estadístico de oferta de Pan de Camote en el INEI y Produce; en el mercado nacional existe la producción de Pan de Camote a granel en unidades pequeñas de 40 a 50 gr de peso a nivel de panaderías y supermercados. En cuanto a la producción de Camotepan en molde de 500 gr, solo se produce en la Universidad Nacional Agraria La Molina, con la marca “La Molina” y su producción actual es de 1200 panes mensuales aproximadamente.

### **e.2 Rendimiento del Camotepan**

Por cada saco de 50 kilogramos de harina de trigo rinde 200 panes de 500gr

### **e.3 Precio nacional del Trigo**

El precio internacional de la tonelada métrica de trigo, en el 2012 llegó a cotizar US\$ 331.97 dólares por TM y para el 2013 se incrementó a US\$370 dólares por TM.

### **e.4 Análisis de la comercialización del Camotepan “La Molina”**

El Camotepan “La Molina”, actualmente se comercializa dentro de la planta productora del Laboratorio de Panificación UNALM, así como en el Centro de Ventas de la UNALM.

### **e.5 Análisis de la cuota del mercado del pan**

La cuota actual del mercado del Camotepan del distrito de la Molina, según la encuesta realizada en Febrero del 2013, representa el 2.73 por ciento.

#### **4.1.7 Análisis de encuestas de la oferta de Camotepan**

Se analizó la oferta del Camotepan a nivel del productor, a través de entrevistas a los directivos del Laboratorio de Panificación-UNALM como; al área comercial, producción, y calidad. Las preguntas de las entrevistas al productor, se muestran en el Anexo 8.

**a. Grado dado a la cantidad de Camotepan ofertados por LABPAN**

Actualmente la producción mensual del Camotepan de la Universidad Nacional Agraria la Molina en molde de 500 gr es de 800 a 1200 unidades mensuales.

**b. Grado de importancia dado a la capacidad de producción**

La Capacidad instalada de producción mensual del pan de camote es de 4800 panes.

**c. Grado de importancia dado a la cantidad de Camote proyectados del LABPAN**

La proyección anual de la producción de Camotepan se muestra en el Tabla 42.

**TABLA 42: Proyección de producción anual Camotepan en 5 años**

<b>Producto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Camotepan molde x 500g	38,400	42,240	46,464	51,110	56,221

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2013)

Elaboración: Propia

**d. Grado de importancia dada a la participación del mercado del distrito de La Molina**

Según encuestas del estudio de mercado, se encontró que la demanda anual del Camotepan en el distrito La Molina es de 528,037 unidades y la capacidad mensual máxima de producción del Camotepan es de 4800 unidades, sin embargo para iniciar se pretende cubrir el 7.27 por ciento del mercado que equivale a 3,200 Camotepan mensuales o 38,400 Camotepan anuales.

## **4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

### **4.2.1. Análisis del entorno interno**

#### **a. Breve descripción del negocio**

El Laboratorio de Panificación de la UNALM, es administrado por el Programa de Investigación y Proyección Social en Alimentos, y realiza actividades con el objetivo de contribuir a la formación profesional de los alumnos en la especialidad de panificación, industrias alimentarias e incentivar el desarrollo de la Industria Panificadora a través de cursos de capacitación, investigación, desarrollo de productos alimenticios, empleando cultivos andinos altamente nutritivos con la finalidad de incentivar su utilización y consumo en la comunidad. En Tabla 43, se muestra los principales datos del Laboratorio de Panificación.

#### **a.1. Filosofía**

- **Misión**

Somos un centro de investigación, capacitación y producción de productos horneados en la línea de panadería y pastelería a nivel universitaria, comprometido con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, y de la sociedad.

- **Visión**

Ser el centro de investigación, capacitación, producción referente a nivel universitaria en la línea de productos horneados, especializándonos en la línea de panadería y pastelería, cumpliendo los estándares de calidad mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos, a fin de contribuir en la formación profesional de los alumnos en la especialidad de industrias alimentarias en la línea de panadería y pastelería e incentivar el desarrollo de la industria panificadora a través de cursos de capacitación e investigación.

**TABLA 43: Principales datos Lab.Panificación**

---

<b>INFORMACIÓN DEL NEGOCIO</b>
<b>RAZON SOCIAL :</b> Universidad Nacional Agraria La Molina Teléfono: 614-7800, anexo 369 RUC: 20147897406 E-mail: <a href="mailto:labpan@lamolina.edu.pe">labpan@lamolina.edu.pe</a> // Página web: <a href="http://www.lamolina.edu.pe">www.lamolina.edu.pe</a>
<b>CATEGORÍA</b> Centro : Investigación y producción en panificación
<b>TRABAJADORES</b> Total de Trabajadores: 09 Personal Administrativo: 06 (Jefatura, supervisor, ventas, almacén, limpieza) Personal de Producción: 03 técnicos
<b>MERCADOS A LOS QUE DESTINA SU PRODUCCIÓN</b> Mercado Interno Universitario, Centro de Ventas UNALM, Visitantes
<b>REPRESENTANTE DE LA ORGANIZACIÓN</b> Representante : Ing. Victor Vergara Rubín Cargo: PIPS en Alimentos-UNALM

---

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2013)  
Elaboración propia

### Valores

- **Orientación al cliente:** construimos relaciones de largo plazo buscando el bien para nuestros clientes, y colaboradores que son nuestra razón de ser.
- **Lealtad:** actuamos con honestidad y honradez en nuestras acciones diarias y con nuestros clientes.
- **Trabajo en equipo:** valoramos y fomentamos el aporte de nuestros colaboradores para el logro de los objetivos comunes.
- **Actitud de servicio:** somos amables, oportunos y eficaces en la atención de nuestros clientes internos y externos.

### a.2. Objetivos General

- Introducir el Camotepan “La Molina” en el mercado del Distrito la Molina.

### **a.3 Objetivos Específicos de la Panificadora**

- Implantar una adecuada estrategia comercial y de marketing para lograr la comercialización y posicionamiento del Camotepan en el Distrito la Molina.
- Incrementar la rentabilidad y sostenibilidad de la organización.
- Realizar trabajos de investigación y desarrollo de productos de panadería y pastelería.
- Apoyar a la enseñanza a través de las prácticas pre-profesionales, a cursos de pre y post grado y tesis.
- Brindar cursos de extensión y proyección social a la comunidad.
- Mejorar la gestión administrativa a través de la capacitación de nuestros colaboradores para la mejora continua de los procesos productivos y administrativos. Así como la implementación de equipos y maquinarias con tecnología de punta.
- Mejorar el sistema de ventas y comercialización de los productos la Molina para su autosostenimiento.
- Ofrecer productos de panificación de calidad y nutritivos para satisfacer a los clientes

### **b. Capacidad Interna de la Organización**

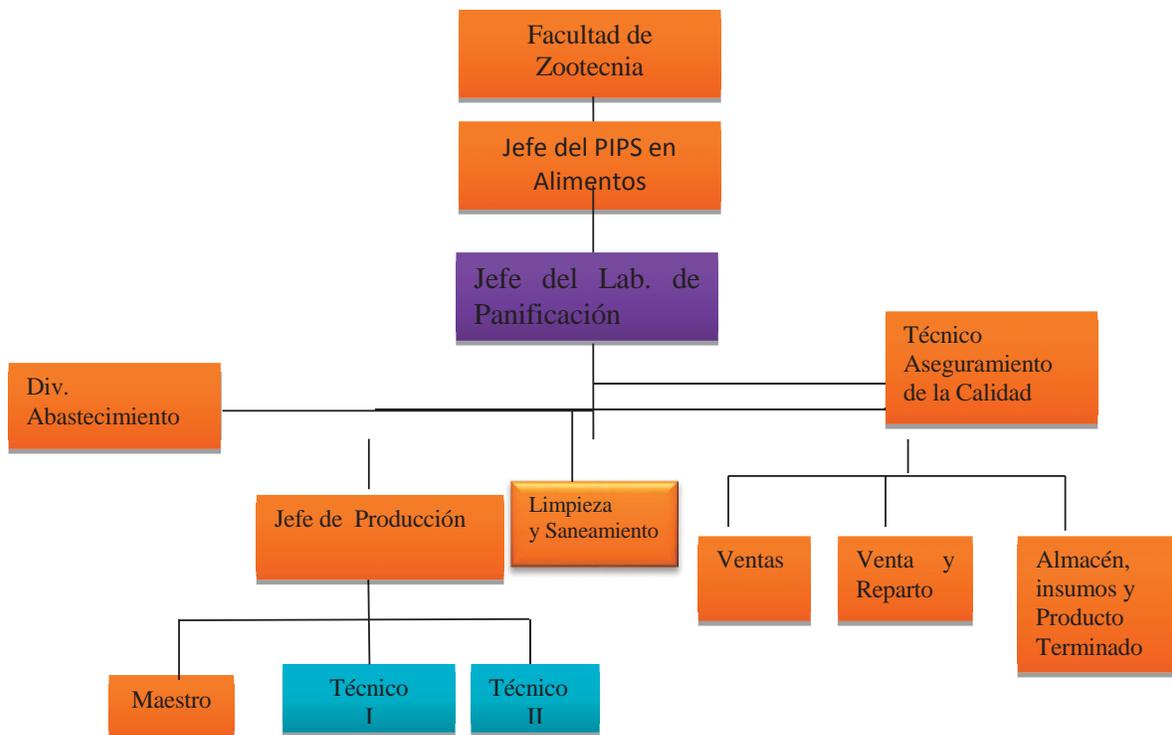
#### **b.1 Capacidad Administrativa**

El Laboratorio de Panificación, es administrado por una ingeniera en industrias alimentarias, con conocimiento en panificación, gestión administrativa en agronegocios, esta supervisada por la Jefatura del Programa de Investigación y Proyección Social de Alimentos de la Facultad de Zootecnia-UNALM que permite la toma de decisiones. Asimismo, cuenta con el apoyo de la Oficina Administrativa de Economía-UNALM para la dotación de presupuesto, recaudación, adquisiciones y contabilidad. La UNALM tiene planes estratégicos institucionales (2012-2021). También, cuenta con planes estratégicos operativos anuales presupuestados para ser ejecutados a través de un plan de adquisiciones en forma trimestral.

## b.2 Capacidad de Talento o Recurso Humano

Entre el personal de la planta y administrativo suman 9 trabajadores: existe un administrador ingeniero de industrias alimentarias con especialización en tecnología de panificación, un ingeniero jefe de producción y control de calidad con experiencia y especialización en tecnología de panificación. Asimismo, se cuenta con 06 trabajadores CAS; 3 técnicos panificadores para el área de producción; de Senati, Instituto de Villa María del Triunfo, con experiencia de 10 a 20 años en la línea de panificación, 2 vendedores, 1 técnico en computación para el área de almacén de insumos y producto terminado y un personal de higiene y limpieza, los cuales son capacitados en forma continua. Su sistema de remuneración es fijo, cuentan con beneficios sociales; salud, aguinaldos, sistema de pensiones, y vacaciones de 30 días. Constituye una **fortaleza** el personal que se cuenta son profesionales ingenieros y técnicos calificados, capacitados, con experiencia para desenvolverse en las actividades y funciones desempeñadas. En el Figura 27, se muestra la estructura organizacional.

**FIGURA 27: Estructura Organizacional del Laboratorio de Panificación**



FUENTE: Laboratorio de Panificación (2013)

### **b.3 Capacidad Financiera**

El Laboratorio de Panificación, para el año 2013 tuvo un presupuesto anual de S/ 381,111.60 nuevos soles aproximadamente asignados por recursos directamente recaudados por la gestión de la Oficina Administrativa de Planificación-UNALM a través de la MEF, para la compra y adquisición al crédito de bienes de consumo, equipamiento, empaque, vestuarios, combustibles, mantenimiento de equipos, materiales de oficina, de limpieza, y para el pago del personal, etc., el cual permite generar ingresos por recursos propios para el auto sostenimiento de la planta, para el servicio de apoyo a la enseñanza e investigación, los cuales son limitados para el incremento de la producción, y ventas, por lo que sus costos de producción también son altos. En la Tabla 44, se muestra los ingresos y gastos del Laboratorio de Panificación del periodo 2013.

**TABLA 44: Ingresos y gastos del Laboratorio de Panificación 2013**

Mes	Ingresos			Ingreso neto	Gastos		Saldo	
	Bruto	IGV18%	Neto		8%	Total	S/.	S/.
Saldo 2012				138548.63	0.00	138548.63		
Enero	25873.00	3946.73	21926.27	1754.10	10853.00	9319.17		
Febrero	28227.60	4305.91	23921.69	1913.74	16691.86	5316.10		
Marzo	15932.50	15932.50	13502.12	1080.17	30403.86	-17981.91		
Abril	32107.00	4897.68	27209.32	2176.75	26505.99	-1473.41		
Mayo	37170.61	5670.09	31500.52	2520.04	13265.08	15715.40		
Junio	30947.79	4720.85	26226.94	2098.16	28024.92	-3896.13		
Julio	33494.80	5109.38	28385.42	2270.83	16017.96	10096.63		
Agosto	28710.80	4379.61	24331.19	1946.49	32917.68	-10532.99		
Setiembre	37211.30	5676.30	31535.00	2522.80	49967.87	-20955.67		
Octubre	36009.00	5492.90	30516.10	2441.29	57517.43	-29442.62		
Noviembre	33352.40	5087.65	28264.75	2261.18	47669.86	-21666.29		
Diciembre	42074.80	6418.19	35656.61	2852.53	21652.43	11151.65		
<b>Total 2013 S/.</b>	<b>381,111.60</b>	<b>71,637.79</b>	<b>322,975.93</b>	<b>25,838.07</b>	<b>297,137.86</b>	<b>84,198.55</b>		

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2013)

Elaboración propia

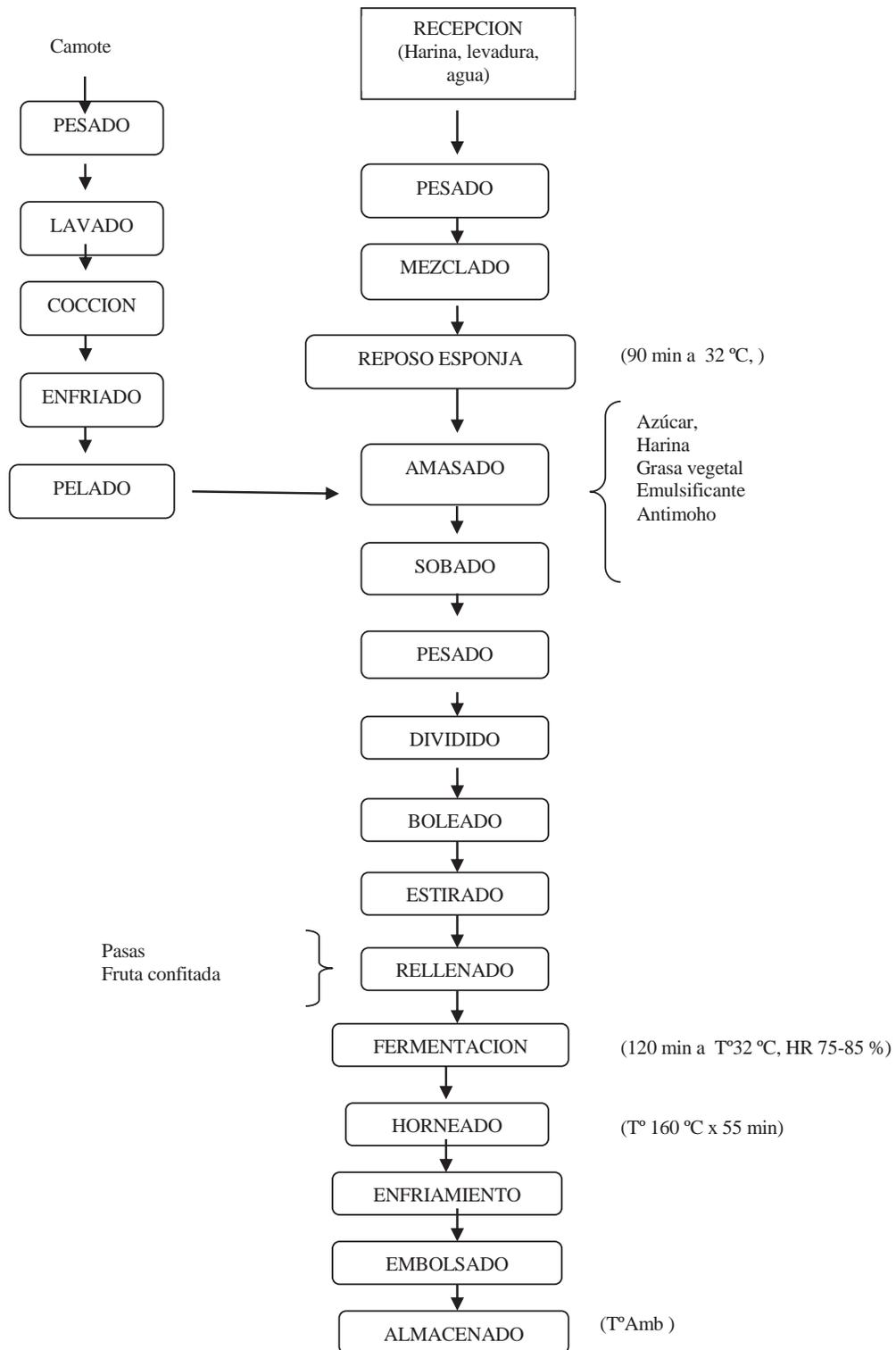
#### **b.4 Capacidad productiva**

La capacidad productiva del LABPAN es reducido debido a la limitada infraestructura y equipamiento que actualmente cuenta, el cual requiere realizar un estudio de proyecto de inversión pública para el mejoramiento y ampliación de sus instalaciones y equipamiento, que permita ampliar la capacidad de producción ante el crecimiento de la demanda de productos horneados. El producto estrella es el Camotepan con marca “La Molina”, que se produce desde los años 1975, como resultado del trabajo de investigación del Dr. Bacigalupo e Ing. Reynoso, por lo que existe experiencia en el proceso productivo. En cuanto al equipamiento cuentan con; 02 balanzas electrónicas de 30 kg, 01 amasadora de 50 kg, 01 amasadora de 25 kg, 01 cámara de fermentación, 01 horno de capacidad de 200 panes de camote de 500 gr por hora, 01 horno max 1000 a gas de 18 latas, 01 selladora, etc. Respecto a la producción, trabajan en un turno de 8 horas, se utilizan en promedio 15 a 20 sacos mensuales de harina de trigo para la línea de pastelería y 4 a 6 sacos para la producción de Camotepan. Así como, se utiliza camote amarillo de la variedad Jonathan entre 120 kg a 240 kg mensuales. La producción actual de Camotepan “La Molina” está entre 800 a 1200 panes mensuales. La capacidad máxima de producción es de 4,800 panes mensuales.

El factor limitante de la producción del Camotepan “La Molina”, es la materia prima que depende del trigo importado. Las empresas molineras compran a precios internacionales, el saco de 50 kg de harina puesto en planta estuvieron alrededor de S/. 99.49 nuevos soles (2012) a S/ 96.92 (2013) y pueden variar los precios en decimales dentro de un trimestre. Otro factor es el camote, se abastece al crédito de Comercial el Carmen del mercado mayorista y pasa por un proceso de acondicionamiento para obtener el puré; lavado, cocción, enfriamiento, pelado, estrujado. Otro factor es la capacidad limitada de la infraestructura, equipamiento y el nivel de tecnología utilizada es el intermedio. Por lo tanto, es una **debilidad** la limitada capacidad de infraestructura y equipamiento.

Los principales pasos para el proceso productivo del Camotepan “La Molina”, se muestran en el Figura 28.

**FIGURA 28: Flujo de Proceso de Elaboración del Camotepan “La Molina”**



FUENTE: Laboratorio Panificación (2013)  
Elaboracion propia

## **b.5 Capacidad Competitivo**

La capacidad competitiva del Camotepan“La Molina”, es la calidad del producto se diferencia por su sabor dulce característico a camote, de textura suave, con propiedades nutritivas funcionales; contiene vitamina A y C que son antioxidantes que previenen el envejecimiento de la piel. Es un producto embolsado que tiene un tiempo de vida útil de 15 días, lleva la marca “La Molina” de la UNALM, que tiene prestigio institucional por la calidad de sus productos. El Camotepan, se produce desde el año 1975, y sus clientes son fieles desde esos años.

El Laboratorio de Panificación, cuenta con el área de investigación y desarrollo de productos. Asimismo, cuenta con las Buenas Prácticas de Manufactura, POES y el Plan HACCP para el Camotepan y el registro sanitario para su comercialización es RSA: H1500713N/NAUINC.

## **b.6 Capacidad Comercial y Marketing**

Las ventas de Camotepan“La Molina” son reducidas, se realizan en el Laboratorio de Panificación dentro del campus universitario, así como en el centro de ventas –UNALM, se mantienen constantes entre 800 a 1200 panes mensuales en presentación de bolsas de 500 gr tipo molde. El precio de venta se mantuvo a S/.4.00 nuevos soles en los últimos diez años, y a partir del 2012 y 2013 se incrementó en S/. 5.00 nuevos soles. La forma de venta, es al contado para los clientes externos y al crédito por descuento de planilla para los trabajadores de la UNALM.

Actualmente el medio de venta es directa al consumidor en la planta de producción, el único canal de comercialización es el Centro de Ventas UNALM, y aun no se ha llegado a otros canales de comercialización, debido a que no se tiene un departamento de gestión de ventas, planes estratégicos de marketing, y sistema de distribución que permitan incrementar las ventas, por lo que constituye una **debilidad**.

## **b.7 Perfil de Capacidad Interna del Laboratorio de Panificación (PCI)**

El perfil de capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía, en relación a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. En la

cual se examina la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano (Serna, 2003). En la Tabla 45, se muestra el perfil de capacidad interna del Laboratorio de Panificación.

**TABLA 45: Perfil de Capacidad Interno (PCI) del Lab. Panificación**

FACTORES VARIABLES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
Prestigio marca la Molina-UNALM	X						X		
Planes estratégicos por implementar				X			X		
Comunicación y control gerencial		X						X	
Flexibilidad de la estructura organizacional	X						X		
Toma de decisiones y solución de problemas		X						X	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
Calidad de Camotepan	X						X		
Satisfacción del cliente		X						X	
Participación del mercado					X				X
Sistemas de distribución				X			X		
Bajo costo de distribución y venta					X			X	
Eficiencia proceso productivo		X						X	
Precios no competitivos				X			X		
Diferenciación de productos	X						X		
Investigación y desarrollo de productos	X							X	
Manejo calidad de insumos		X						X	
Disponibilidad de camote						X			X
Disponibilidad de harina trigo						X			X
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Acceso al capital		X						X	
Presupuesto limitado para la producción				X			X		
Bajo nivel de ventas de Camotepan				X			X		
Estabilidad de costos					X			X	
Economía de escala					X			X	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Capacidad limitada equipamiento e infraestructura				X			X		
Experiencia proceso productivo Camotepan	X						X		
Capacidad de innovación		X						X	
Tecnología intermedia en equipamiento		X						X	
Intensidad de M.O en el producto					X			X	
<b>CAPACIDAD TALENTO HUMANO</b>									
Personal especializado y calificado	X						X		
Lineamientos sobre prácticas de manufactura					X				X
Participación y colaboración		X						X	
Nivel de remuneración					X			X	
Capacidad de desempeño		X						X	

FUENTE: Serna (2003)

Elaboración: Propia (2013)

En el perfil de capacidad interna del Laboratorio de Panificación, presenta las siguientes fortalezas; prestigio de la marca La Molina, flexibilidad organizacional, calidad de Camotepan, investigación y desarrollo de productos, experiencia en el proceso productivo, personal especializado y calificado. En cuanto a las debilidades que se tiene son; no cuenta con planes estratégicos de marketing, se requiere personal de ventas, marketing y distribución, su presupuesto es limitado para la compra de insumos para la producción, el nivel de ventas es bajo y constante, la capacidad de infraestructura y equipamiento es limitada para la producción y almacenamiento, y los costos de producción son altos.

### **b.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), da como resultado 2.34, lo que indica que el Laboratorio de Panificación, se encuentra en una posición ligeramente débil, sin embargo cuenta con un potencial interno que pueden superar las debilidades, para salir al mercado. Ver Tabla 46.

**TABLA 46: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

<b>Factores Variables</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Prestigio marca la Molina-UNALM	0.08	4	0.32
Flexibilidad de la estructura organizacional	0.07	3	0.21
Calidad Camotepan La Molina	0.10	4	0.40
Investigación y desarrollo de productos	0.08	4	0.32
Experiencia proceso productivo del Camotepan	0.07	4	0.28
Personal especializado y calificado	0.07	4	0.28
<b>DEBILIDADES</b>			
Planes estratégicos por implementar	0.10	1	0.10
Precios no competitivos	0.10	1	0.10
Capacidad limitada equipamiento e infraestructura	0.10	1	0.10
Presupuesto limitado para la producción	0.05	1	0.05
Bajo nivel de ventas del Camotepan	0.10	1	0.10
Sistemas de distribución	0.08	1	0.08
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.34</b>

FUENTE: Serna (2003)

Elaboración: Propia (2013)

Fortaleza Mayor=4; Fortaleza Menor =3; Debilidad Mayor =1; Debilidad Menor =2

## 4.2.2 Análisis del entorno externo

### a. Análisis macroambiente

El propósito de un análisis externo es conocer los factores o fuerzas externas para aprovechar las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y para reducir el impacto de las amenazas, que a continuación se detallan:

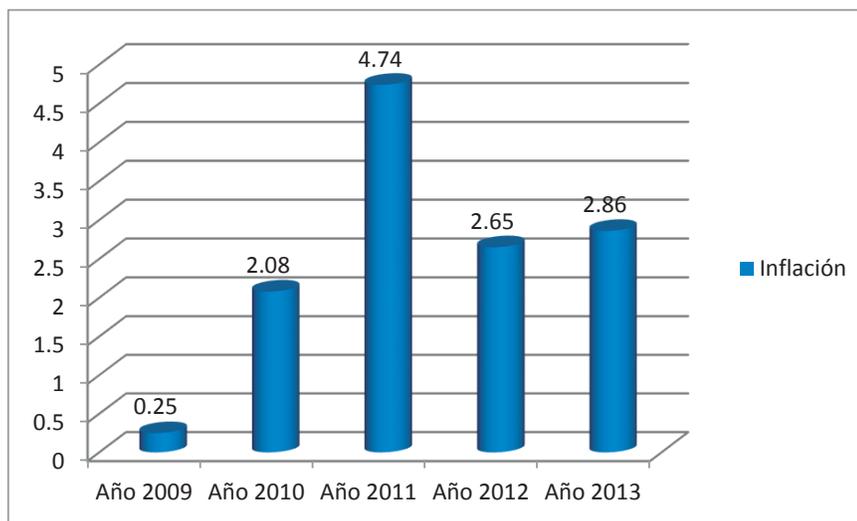
#### a.1 Factores económicos

- **Inflación**

En el Perú la inflación en el año 2013 se incrementó a 2.86 por ciento (el más bajo en América Latina), cifra mayor comparada con la inflación registrada en el año 2012 de 2.60 por ciento. El resultado del 2013 se explica por el incremento de los precios de las comidas fuera del hogar, así como por el aumento en el precio de la gasolina, el gasto en educación y las tarifas eléctricas, reportó el INEI, dicho incremento se sitúa dentro del rango meta del Banco Central de Reserva entre 1 por ciento y 3 por ciento.

Como ya se mencionó, dicho incremento se encuentra controlado por el BCRP. Con lo que se puede esperar un entorno económico estable y puede permitir al Laboratorio de Panificación, realizar nuevas inversiones a través de proyectos SNIP, lo cual es una **Oportunidad**. En la Figura 29, se muestra la inflación de Perú del año 2009 a 2013.

**FIGURA 29: Perú Inflación promedio 2009-2013**



FUENTE: BCRP (2013)

- **Tipo de cambio**

Según el BCRP (2013), el tipo de cambio de un nuevo sol mostró una elevada volatilidad durante el 2013, marcada fuertemente por los cambios en el entorno internacional asociados tanto al inicio del recorte del programa de compra de activos de la Fed, como a la evolución de la economía china y a la recuperación de la actividad económica mundial. Así, el nuevo sol se depreció 9,6 por ciento en términos nominales en 2013, pasando de S/. 2,55 a S/. 2,80 por dólar.

- **Tasa de interés**

Según el BCRP (2013), se mantuvo tasa de interés de referencia en 4,25 por ciento en moneda nacional. La tasa promedio de los préstamos en moneda nacional (TAMN), para el 2013 fué de 20.10 por ciento, lo cual fue mayor al 2012 con una tasa de 19.10 por ciento, debido a la mayor demanda de créditos en moneda nacional. Según la Superintendencia de Banca y Seguro (SBS), la tasa de interés de los depósitos, para más de 180 días para pequeñas empresas reportan para el 2013 una tasa de 3.5 por ciento, que es menor al 2012 de 4.2 por ciento. El gobierno de Humala dió para el 2015 medidas de rebajar la tasa de interés de referencia a 3.5 por ciento para impulsar el crédito y la actividad económica. Así como también rebajar la tasa de impuesto a la renta de 30 por ciento a 28 por ciento (Gestión, 2015).

Existen muchas entidades bancarias que financian préstamos para inversión en capital de trabajo o equipamiento e infraestructura, a pequeñas (pymes), medianas y grandes empresas con diferentes tasas de interés bancaria, dentro de ellas tenemos; BCP (TCEA 28.5 por ciento), Scotiabank (TCEA 29.5 por ciento), Banco Financiero (TCEA 31.80 por ciento), Cajas Arequipa de Ahorros y Créditos (27.08 por ciento aproximadamente), etc.

El factor tasa de interés, y tipo de cambio influye en el Sector Panificador, por lo que su comportamiento generaría una restricción para la compra de maquinarias. Se considera como una **Amenaza**.

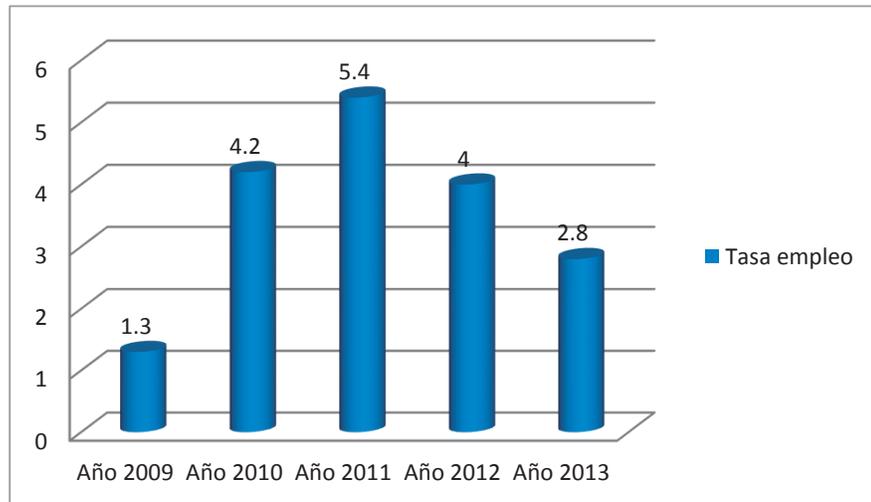
- **Empleo**

El empleo urbano en empresas formales con 10 y más trabajadores, reportado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) en el Perú, registró en el año 2013 un aumento de 2,8 por ciento. Según el ámbito geográfico, se observó un menor ritmo de crecimiento del empleo respecto a 2012 tanto en Lima Metropolitana, cuyo crecimiento pasó de 4.2 a 4,0 por ciento (BCRP, 2013).

A nivel de sectores productivos, el mayor crecimiento del empleo se registró en servicios (6,1 por ciento), donde la mayor demanda de trabajadores fué para los centros de enseñanza, restaurantes y establecimientos financieros (AFP, Edpymes y compañías de seguros), así como para los servicios de asesoría empresarial. El crecimiento de la población económicamente activa (PEA) ocupada fue de 2,9 por ciento (2013).

Para el sector panificador también es una oportunidad el crecimiento del empleo, lo que genera mayores ingresos que favorecen la capacidad de compra del consumidor y por ende incrementa la demanda de productos y a su vez la fabricación de mayor cantidad de panes y pasteles. En la Figura 30, se muestra la variación de la tasa de empleo urbano del 2009 al 2013

**FIGURA 30: Perú Tasa Empleo Urbano 2009-2013**



FUENTE: BCRP (2013)

- **Crecimiento Demográfico**

La población objetivo es el distrito de la Molina, para el periodo 2012 – 2015 se tiene una tasa de crecimiento proyectado de 2.88 por ciento en promedio con una población de 157,638 habitantes en el 2012, 162,237 habitantes en el 2013 (INEI, 2013), y para el 2015 esde 171,6146 habitantes, como se muestra en las Tablas 47 y 48. Por lo tanto, para el Laboratorio de Panificación es una **Oportunidad** el crecimiento de la población del distrito de La Molina. Asimismo, existe la tendencia del consumo de productos nutritivos, lo cual incrementaría la producción de panes especiales como el Camotepan“La Molina” ante una creciente demanda de panes en el mercado.

**TABLA 47: Proyección de la población de Lima Metropolitana y el Distrito La Molina**

**2.1 LA MOLINA: POBLACIÓN EN LOS CENSOS, 1981 - 2013**

Año	Población	Tasa de crecimiento Promedio anual
1981	14,659	
1993	78,235	14.9 <sup>a</sup>
2007	132,498	3.8 <sup>a</sup>
2008	140,381	5.9 <sup>b</sup>
2009	144,491	2.9 <sup>b</sup>
2010	148,738	2.9 <sup>b</sup>
2011	153,133	2.9 <sup>b</sup>
2012	157,638	2.9 <sup>b</sup>
2013	162,237	2.9 <sup>b</sup>

NOTA: Población del 2008 - 2013 Estimada y Proyectada.

<sup>a</sup>Datos Censales

<sup>b</sup>Datos Anuales

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - CENSOS NACIONALES de 1981, 1993 y 2007

**TABLA 48: Proyección de la población La Molina y su tasa de crecimiento 2012-2015**

Distrito	2012	2013	2014	2015
Lima	9,395,149	9,540,996	9,689,011	9,838,251
La molina	157,638	162,237	166,912	171,646
% crecimiento		2.92	2.88	2.84

FUENTE: INEI (2013) Boletín de indicadores demográficos del Distrito la Molina

- **Producto Bruto Interno (PBI)**

Nuestra economía Peruana, desde el 2010 viene registrado una continua desaceleración con un PBI (8.5 por ciento). En el 2012 presentó un PBI de 6 por ciento, y en el 2013 el PBI fue menor con 5.8 por ciento. En mayo del 2013 las autoridades de Estados Unidos anunciaron el inicio del retiro del estímulo económico, ello empujó a un continuo retroceso en el precio de los minerales. El informe del INEI resalta que en 2013 cuatro sectores contribuyeron con el 50 por ciento del crecimiento del PBI. El primero fue el Comercio, con una expansión de 5.8 por ciento; “debido al incremento de ventas al por mayor y menor de alimentos, bebidas, electrodomésticos. Y a la mayor venta de vehículos, que en el 2013 sumaron 139 mil vehículos ligeros”, subrayó el INEI. Asimismo, el sector construcción subió 8.5 por ciento, impulsado por la edificación de viviendas, centros comerciales, autopistas, y obras de infraestructura como el Tren Eléctrico y Vía Parque Rímac. También destacaron los sectores servicios a empresas, con un alza de 6.9 por ciento de Transportes y Comunicaciones, con una expansión de 5.3 por ciento.

La economía peruana creció 5.8 por ciento para el 2013, tasa inferior a la registrada en el 2012 (6,0 por ciento) y 2011 (6,5 por ciento). Tanto en el crecimiento del PBI primario como del no primario se observó una desaceleración. El PBI primario para el 2013 creció 4.7 por ciento (versus 5.2 por ciento en 2012), mientras que el PBI no primario creció en 1.2 por ciento (versus 2.8 por ciento en 2012). En el caso del PBI primario, la mayor tasa de crecimiento es atribuible principalmente al sector minero. Por su parte, el PBI no primario se desaceleró a nivel de todos los sectores, con excepción de la construcción. Cabe mencionar que en el caso de la manufactura no primaria, gran parte de la desaceleración es explicada por la caída en la producción textil orientada al mercado externo. El sector agropecuario creció 2.2 por ciento en el año 2013, debido al comportamiento favorable de los subsectores Pecuario (2,77 por ciento) y Agrícola (1,80 por ciento) (BCRP, 2013). En el Tabla 49 y la Figura 31, se muestra las variable económicas del 2010 al 2013.

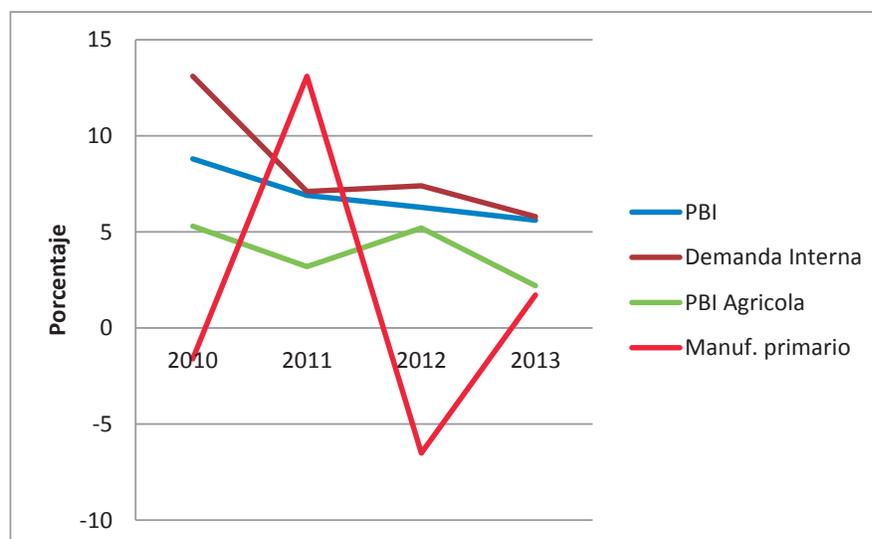
**TABLA 49: Variables macroeconómicas del Perú del 2010 a 2013**

Variables	2010	2011	2012	2013
PBI	8.5	6.5	6	5.8
Demanda Interna	13.1	7.1	7.4	5.8
PBI Agrícola	5.3	3.2	5.2	2.2
Manuf. Primario	-1.6	13.1	-6.5	1.71

FUENTE: BCRP (2013)

Elaboración: Propia

**FIGURA 31: Variables macroeconómicas Perú 2010-2013**



FUENTE: BCRP (2013)

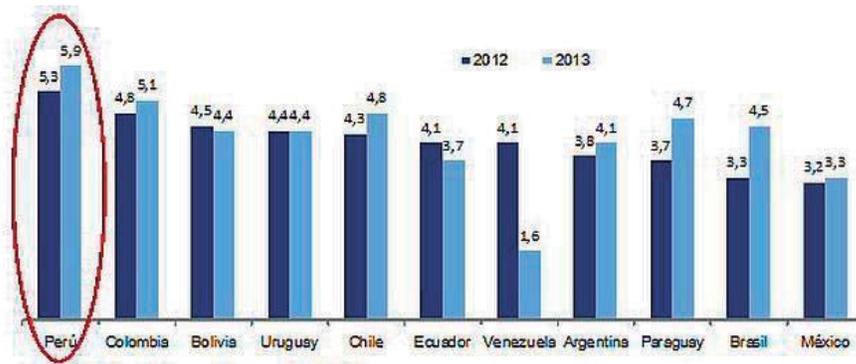
Elaboración: Propia

- **Contexto macroeconómico PBI en América Latina (2008-2013)**

La consultora británica Economist Intelligence Unit y de los bancos Itaú y HSBC, coinciden en que el crecimiento económico de Perú para el 2013 se situó en un promedio anual del 5.9 por ciento. Según esos análisis, en segundo lugar se ubicó Colombia (5,1 por ciento), seguido de Chile (4.8 por ciento), Paraguay (4.7 por ciento), Brasil (4,5 por ciento), Bolivia y Uruguay (ambos 4,4 por ciento), Venezuela y Argentina (4,1 por ciento), Ecuador (3,7 por ciento), y México (3,3 por ciento).

Según el economista jefe del banco Itaú, Ilan Goldfajn, todos los países latinoamericanos han sentido los efectos de la crisis global, pero la desaceleración de la economía brasileña es mayor, debido en parte a una muy baja tasa de inversión, que se sitúa en torno al 18 por ciento del Producto Interno Bruto (PBI), atribuida a atrasos tecnológicos y deficiencias de infraestructuras, que provocan un encarecimiento de los precios. Ver Figura 32.

**FIGURA 32: Proyecciones de crecimiento del PBI en América Latina (variaciones porcentuales reales)**



FUENTE: Latin Focus Consensus Forecast. (2013)

## a.2 Factores Políticos

El Perú ha experimentado un ambiente político estable en estos últimos 10 años, caracterizado por cambios de gobierno que hayan completado su periodo desde el periodo 2000 al 2013 (gobiernos de Alejandro Toledo, Alan García y Ollanta Humala). La política afecta directamente al desenvolvimiento normal de empresas nacionales. En el 2013, el riesgo país medido por el spread del **EMBIG Perú** bajó de 152 a 147 puntos básicos. Para el caso de las empresas Panificadoras actualmente es una **oportunidad** ya que hay estabilidad política y económica en el mercado para las inversiones.

### a.3 Factores Sociales

- **Distribución de la población La Molina**

La población estimada del distrito la Molina, según genero para el 2012 fué de 157,638 habitantes, para el 2013 fué de 162,237 habitantes, para el 2014 se estima en 166,912 habitantes, y para el 2015 se estima 171,646 habitantes, como se muestra en el Tabla 50.

**TABLA 50: La Población estimada en el Distrito La Molina en el periodo 2012 - 2013**

2012			2013		
Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
157,638	72,532	85,106	162,237	74,557	87,680
2014			2015		
Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
166,912	76,614	90,298	171,646	78,695	92,951

FUENTE: INEI (2013) Boletín de indicadores demográficos del Distrito la Molina

- **Composición familiar y distribución del ingreso**

El hogar promedio del distrito La Molina está conformado por 4 miembros que hacen un total de 39,410 familias de una población de 157,638 habitantes, los cuales tienen un ingreso superior a S/.2, 000 nuevos soles a S/.14, 000 nuevos soles en los segmentos económicos A, B y C. en el Tabla 51, se muestra la composición familiar y distribución del ingreso de la población de La Molina.

**TABLA 51: Composición familiar y distribución de los Ingresos  
Distrito La Molina**

<b>Población La Molina</b>	<b>Total</b>
Población Total	157,638
Tamaño de familia promedio	4
Población potencial (familias)	39,410
Ingreso familiar nivel C	>2,000
Ingreso familiar nivel B	>3,000 a 4,000
Ingreso familiar nivel A	>6,000 a 14,000
FUENTE: INEI (2012) Boletín indicadores demográficos-Distrito la Molina	

Existe una relación directa entre miembros y consumidores promedio por hogar; es decir a más número de miembros por hogar mayor número de consumidores, esta sería considerada una **oportunidad** para el Laboratorio de Panificación porque hay más probabilidad de consumo de panes nutritivos, los lugares más concurridos son las bodegas, supermercados, ya que las ventas más significativas de Camotepan “La Molina” se realizarían en estos lugares.

#### **a.4 Factores Tecnológicos**

Los países dependientes y poco desarrollados, tienen poca tecnología y conocimiento, por lo que tienen que importar manufacturas con alto contenido tecnológico, y exportando masivamente productos de poco valor agregado; es decir materias primas. También el Perú tiene una dependencia científica/tecnológica, su capacidad interna de innovación tecnológica es insuficiente, con bajos recursos para la investigación a nivel de las Universidades, INIA, Concytec y otras instituciones.

El lanzamiento de la World Wide Web en la Internet en 1990, seguida de la distribución gratuita de Netscape en 1994, convirtió una tecnología establecida para las comunicaciones científicas que es una red de fácil uso para las personas. Esas innovaciones de la tecnología de las comunicaciones transformaron las posibilidades de aumentar la solidaridad social y para movilizar a las personas en todo el mundo en sociedad de redes. Los ciclos de vida del producto se redujeron; las manufacturas se componen de partes de varios países. El analfabetismo es

ahora funcional: estar alejado de las grandes “carreteras de la información” y de los lenguajes. (Plan estratégico la Molina, 2012-2021).

El LABPAN tiene una tecnología manual y mecanizada y está abierta hacia la tecnología informática y en equipamiento. Para ello, es importante mejorar en este aspecto, pero existe ciertas limitantes de introducir nuevas maquinarias en su planta; primero porque la tecnología de investigación que se necesita son importados (equipos de análisis reológicos) y el costo de esta tecnología es elevado; por lo tanto se comporta como una **amenaza para la organización**. Las empresas de la industria alimentaria están obligadas a manejar estándares elevados de tecnología.

#### **a.5 Factores Internacionales**

- **Balanza Comercial**

Según el BCRP en el 2013, la balanza comercial alcanzó un déficit de - US\$ 365 millones de dólares, lo que representa una reducción respecto al superávit comercial de 2012 (US\$ 5,115 millones de dólares). La causa principal de este déficit comercial es la disminución de exportaciones, especialmente las tradicionales. Así, las cifras de metales como el cobre y oro cayeron por el tibio crecimiento de China y el estancamiento del mercado europeo, mientras que los índices de productos agrícolas como el café bajaron por la roya amarilla. El volumen de las exportaciones no tradicionales (uvas, espárragos, paltas) registró igualmente un menor ritmo de crecimiento afectado por un entorno internacional menos favorable.

Las exportaciones del 2013 totalizaron US\$ 41,826 millones de dólares, monto inferior en 9.5 por ciento al registrado en el año 2012 (US\$ 46,268 millones de dólares), por lo que la balanza comercial fue negativa de US\$-365 millones para el 2013. En la Tabla 52, se muestra la balanza comercial del Perú 2010-2013.

**TABLA 52: Balanza comercial del Perú 2010-2013 (Valor FOB en Millones de dólares)**

<b>Variable</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Exportaciones FOB	35,565	46,268	46,268	41,826
Importaciones FOB	(28,815)	(36,967)	(41,113)	(42,191)
Balanza comercial	6,750	9,302	5,115	-365

FUENTE: BCRP (2013)

En cuanto a las importaciones de productos de mayor consumo en el Perú es el trigo, para el 2013 se importó 1, 651,499 toneladas por un valor de US\$ 567 millones de dólares, mayor en 8.54 por ciento al volumen importado durante el año 2012 (1, 521,488 toneladas) que representa el 90 por ciento del mercado interno del Perú. Ante la dependencia del trigo importado representa una **amenaza** para el sector panificador la alza del precio internacional del trigo, en el 2013 cotizó en promedio US\$351/TM. De acuerdo con el SIN(2013), las principales empresas importadoras de harina de trigo fueron Alicorp S.A.A (31 por ciento), Molinera Inca S.A (10 por ciento), ContiLatin del Perú S.A. (10 por ciento) y Molitalia S.A.(8 por ciento), que representaron el 62.6 por ciento del volumen importado. Lo cual representa una **oportunidad** quiere decir que la capacidad de estas empresas está incrementándose, volviendo las más competitivas, por lo que el Laboratorio de Panificación deberá trazarse retos más importantes que le permitirán crecer en el mercado.

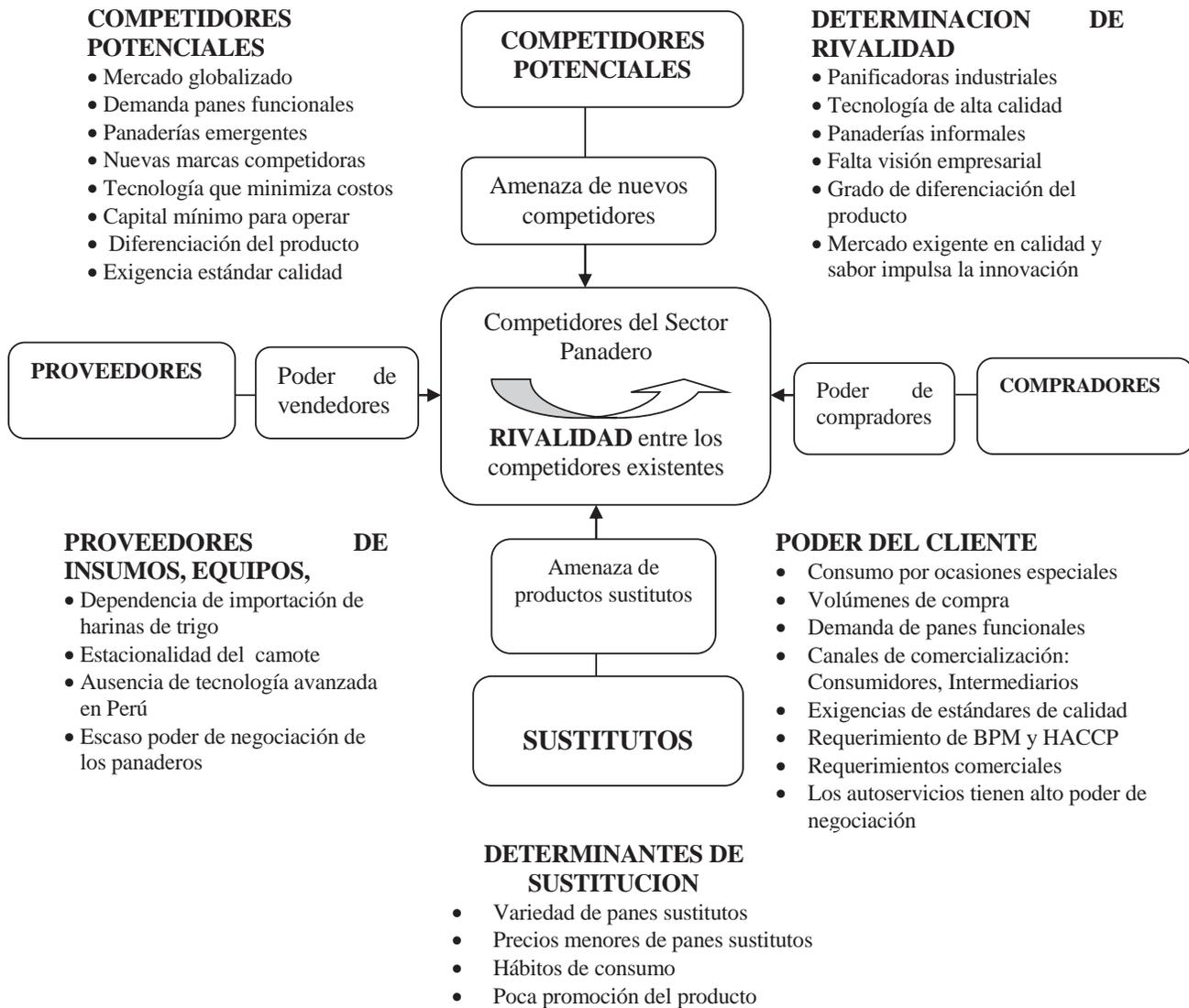
- **Deuda Externa**

La deuda pública externa, representó el 45 por ciento de la deuda total del sector público no financiero, ascendió en el 2013 a US\$ 17 196 millones de dólares (equivalentes a S/. 48 084 millones en nuevos soles) lo que significó una reducción de US\$ 2 364 millones de dólares respecto a 2012. Dicho monto incluye el prepago al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por US\$ 1 348 millones y al Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) por US\$ 423 millones de dólares, realizados en virtud de la operación de administración de deuda pública autorizada por el gobierno con el propósito de reducir la exposición de la deuda al riesgo cambiario. El financiamiento de esta operación de prepago se efectuó mediante una emisión de bonos soberanos. Los desembolsos externos para el sector público no financiero ascendieron en el año 2013 a US\$ 348 millones de dólares.

**b. Análisis microambiente**

El estudio del entorno competitivo del sector panadero, se ha realizado a través de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1996). Como se aprecia en la Figura 33.

**FIGURA 33: Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter del Camotepan**



FUENTE: Porter (1996)  
 Elaboración: Propia (2013)

## **b.1 Competidores Potenciales**

Considerando que la economía del mundo esta globalizada donde existe el libre mercado, no existe barreras de ingreso y salida en el sector panadero en el Perú. Es por ello, el incremento de las empresas panificadoras emergentes; artesanales, industriales, y en su mayoría informales, debido a que requieren un capital mínimo de inversión con tecnología semimecanizada. La cultura del consumo de panes especiales todavía es débil por lo que no hay una fidelización sobre una marca específica.

Sin embargo hay barreras de ingreso al sector formal por las exigencias de los estándares de calidad como; registro sanitario, normas de calidad BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y sistemas HACCP (Análisis de peligros y puntos críticos de control) para comercializar en los autoservicios.

Por otra parte, el Camotepan “La Molina” presenta una barrera de ingreso para otros panificadores por su diferenciación en calidad, sabor dulce a camote, textura suave, conocimiento y experiencia en el proceso productivo y uso de ingredientes de buena calidad. Según los factores analizados, existe la AMENAZA de ingreso al sector por parte de panificadoras competidoras potenciales.

## **b.2 Rivalidad entre competidores de la Industria Panificadora**

En la industria panificadora, la competencia o rivalidad se da a nivel de productores de panes, quienes se clasifican en tres categorías, en función de su volumen de producción y su nivel tecnológico: Panificadoras industriales, intermedias, y panaderías artesanales.

En el Perú, se cuenta con Panificadoras que producen distintas variedades de panes y registran una o varias marcas y se estima que existen muchos productores de panes que no están registrados. Actualmente, se comercializan muchas marcas de panes, sin embargo, el consumidor promedio reconoce las principales marcas de panes funcionales. En la Tabla 53, se muestra las marcas más representativas de pan molde del mercado del distrito La Molina, según encuesta (2013), en donde se observa que la empresa Bimbo tiene la mayor participación en dicho mercado, con el 50.13 por ciento, seguido la marca La Unión con 9.55 por ciento, La

Molina con 5.04 por ciento, Metro/Bell con 4.51 por ciento, y Pick con 1.33 por ciento respectivamente. Por lo que, la rivalidad se da mas entre los competidores medio-alta, que compiten por diferenciación en costos o diferenciación del producto, ya que la tendencia del mercado es exigente en calidad y sabor, lo cual implica una innovación constante.

Las grandes empresas se diferencian de las demás por las capacidades de producción, por la tecnología que utilizan, además de sus procesos productivos manejados con programas de alta calidad, tienen una buena estructura comercial que llegan a varios puntos de ventas.

**TABLA 53: Industrias panificadoras representativas en el Distrito La Molina**

<b>Marcas</b>	<b>Productos</b>	<b>Total %</b>
Bimbo	Pan Molde blanco, Pan Molde Integral, Pan Molde pre-biótico	50.13
En Panaderías	Pan Molde Blanco, Pan Molde Integral	22.61
Unión	Pan Molde Blanco, Pan Molde Integral	9.55
La Molina	Pan Molde de Camote, Pan Molde Andino Multigranos	5.04
Bell/metro	Pan Molde Blanco, Pan Molde Integral	4.50
Pick	Pan Molde Blanco, Pan Molde Integral	1.33
Don Mamino	Pan Molde Integral, Pan Molde Marmoleado	1.00
No consume		5.84

FUENTE: Encuesta Camotepan (2013)

Elaboración: Propia

Por lo tanto, no existe un competidor directo del Camotepan “La Molina” en presentación tipo molde de 500 gr.

### **b.3 Amenaza de productos sustitutos del Camotepan**

Los panes sustitutos del Camotepan, son todos los panes alternativos que existen en el mercado de panes, sean salados, semidulces o dulces, ya que satisfacen la misma necesidad. Entre estos panes, se encuentran principalmente: el pan francés, yema, chancay, pan molde, panes sucedáneos, etc. Existe un incremento de la producción y venta de panes de molde, los cuales muchos de ellos ya están posicionados en el mercado, por lo tanto es una **Amenaza**.

Según Flores (2008), el grado de amenaza de los sustitutos se define de acuerdo a los siguientes puntos:

- **Panes sustitutos**

En el mercado local existen muchos panes sustitutos, donde el consumo per cápita de panes por año es de 27 kg a 30 kg. Esto muestra que en el Perú no existe una cultura de consumo de panes y los panes como lo recomienda la OMS (90 kg) y los panes que están posicionados son; pan molde blanco, pan molde integral, pan molde pro biótico, panes multigranos u otros panes con sucedáneos

- **Calidad y Precio**

La oferta de panes es muy variada, existen; panes comerciales, panes de molde blanco, multicereales, es así que se encuentran de baja, media y alta calidad, así como de diversos precios. En suma, existen sustitutos para todos los públicos y niveles socio económicos, el costo de cambio es bajo. Los precios de pan molde de 500 gr aproximadamente varían entre S/.4.5 a S/.8.00 nuevos soles de acuerdo al tipo y peso del pan.

- **Disponibilidad**

Existe una alta disponibilidad de los productos sustitutos en panes puestos que se encuentran en supermercados, panaderías, autoservicios, bodegas a nivel nacional. En el caso particular de los panes comerciales se expenden en panaderías artesanales en los lugares más remotos del país, para el caso del Camotepan tipo molde no existe disponibilidad en los supermercados

- **Problema de los productos informales**

Las panaderías informales representan un gran problema para la industria panificadora porque ponen en riesgo la salud del consumidor y afectan el prestigio de las marcas originales. En consecuencia, los productos informales son una amenaza para el sector, que tiene un bajo poder de negociación frente a dichos panes.

#### **b.4. Poder de negociación de clientes intermediarios o consumidores finales**

El mercado al que se dirigen el Camotepan es muy amplio, ya que pueden ser consumidos por niños, jóvenes, y adultos. El mercado que suele comprar son personas adultas que llevan en ocasiones especiales, en un lonche con la familia o para la lonchera de los niños. La marca La Molina esta posicionada en el mercado actual, por lo que no existe competencia directa del producto.

Se canaliza la venta en el Laboratorio de Panificación y Centro de Ventas-UNALM, los clientes son los trabajadores, docentes, alumnos, residentes del distrito La Molina o visitantes ocasionales de otros distritos, se podría decir que alrededor de un 45 por ciento de la producción se comercializa en el Centro de Ventas.

El Camotepan “La Molina” esta diferenciado normalmente por ser un producto de buena calidad, es dulce, de textura suave, con sabor a camote. Esta es una **fortaleza** para la panificadora. La compra del Camotepan depende del deseo del consumidor final.

Los consumidores de panes comerciales en general, tienen **poder de negociación alto**, debido a que el precio del pan en los últimos años se ha mantenido casi constante, tal es el caso el precio del pan francés, según sondeo del Minag (2010), fué de 0.15 céntimos en panaderías, 0.16 céntimos en bodegas que se expenden entre 22 gr a 30 gr, en supermercados en promedio está a 0.25 céntimos la unidadde peso entre 50 a 57 gramos.

En el caso de los canales de distribución (supermercados, autoservicios), estos se encuentran bastante concentrados y tienen un **alto poder de negociación** frente a los productores de panes, fijan sobre el precio de venta un porcentaje de retorno y periodo de financiamiento. Es así que, las empresas distribuidoras son muy especializadas en términos de producto y cobertura e imponen sus condiciones a las empresas panificadoras, porque finalmente son el nexo con la gran mayoría de consumidores. Asimismo, estos últimos se encargan de llevar el producto al cliente final y exigen ciertos términos y condiciones comerciales para vender el producto, como; precios, fechas de pago, promociones, descuentos, y condiciones de calidad.

## **b.5 Poder de negociación de los proveedores de insumos y equipos**

Los proveedores se eligen tomando en cuenta su constancia, calidad de productos, precios competitivos, capacidad de crédito, garantía y por su antigüedad en el mercado. Los pedidos se realizan con tres meses de anticipación a través de órdenes de compra y servicios en las cantidades necesarias de acuerdo a la producción y demanda de productos previamente programadas en el Plan Anual de Adquisiciones UNALM.

- **Proveedores de materias primas**

- **Harina de trigo panadera**, existen muchas empresas molineras industriales, dentro de ellas los proveedores son; Industrias Teal (hoy Alicorp) y Distribuidora Nugent. Se reciben mensualmente 15 a 20 sacos de 50 kilos en papel kraf con su certificado de calidad de la harina.
- **Levadura**; La levadura fresca se reciben en cajas de 50 paquetes de 480 gr de peso, de la empresa Red Star del Perú o Levadura Instantánea en cajas de 20 paquetes de 500 gr de la empresa Bakels del Perú.
- **La grasa vegetal**, se reciben en cajas de 10 kilos, previa verificación de la fecha de vencimiento y certificado de calidad de la empresa Distribuidora Nugent de Alicorp.
- **Azúcar** refinada paramonga, se reciben en sacos de 50 kg de la empresa Comercial Maxmela SAC.
- **Camote amarillo** de la variedad Jhonatan, se recibe semanalmente de acuerdo al requerimiento, en buenas condiciones sanitarias y de estado de madurez, a través de un distribuidor del mercado de productores de Santa Anita.
- **Los mejoradores de masa** se provee de la empresa Puratos con los certificados de calidad.
- **Las pasas y fruta confitada**, se reciben de la Distribuidora Comercializadora Maxmela SAC, en cajas de 10 kg previa verificación de la fecha de vencimiento, lote, pasas brillosas, sin palos, moscas, piedras y que no estén azucaradas.

- **Material de empaque**, son de material de PBD polietileno de baja densidad

En el caso de los proveedores de harina de trigo a nivel nacional existe una **dependencia del trigo** importado y manejan sus precios de acuerdo al mercado internacional. Las empresas panificadoras no están organizadas, y compran en pequeños volúmenes y se ven obligados a aceptar las condiciones impuestas por las empresas molineras. En el caso de los proveedores de insumos (bolsas, empaques), estos tiene un **poder de negociación bajo** porque existe una amplia oferta de esos productos, con distintos niveles de calidad y precio. Asimismo, existe proveedores de maquinarias y equipos para el proceso tecnológico de panificación y los precios se manejan de acuerdo al precio internacional de acero inoxidable como la Empresa Industrial Tools de Nova, Anlin, Emaga, etc. En cuanto al camote, es un producto perecible, que se cuenta en todo el año y se abastece del mercado de productores de Santa Anita. Sin embargo, en los últimos años el precio del camote se ha incrementado de S/.0.80 nuevos soles (año 2005) a S/.2.00 Nuevos soles (año 2013), que elevan el costo de producción.

A continuación se muestra un resumen de la matriz de atractividad de la Industria panificadora. Ver Tabla 54.

**TABLA 54: Matriz de atractividad de la industria panificadora**

<b>Criterio</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
Amenaza de Ingreso Competidores	X	
Intensidad Rivalidad		X
Presión Sustitutos	X	
Poder Negociación Proveedores	X	
Poder Negociación Clientes	X	
Atractivo de la Industria	X	

FUENTE: Serna (2003)  
Elaboración propia (2013)

Existe la amenaza de ingreso de nuevos competidores panificadores, alto poder de negociación de los proveedores, alto poder de negociación de los clientes, amenaza de los productos sustitutos. Sin embargo, este sector panificador resulta atractivo para el sector en la búsqueda de productos saludables para satisfacer las necesidades de los clientes.

### **c. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)**

Esta metodología permite identificar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, dependiendo de su impacto e importancia (Serna, 2003).

#### **c.1 Diagnóstico Externo POAM**

Para el diagnóstico externo se analizó el impacto en tres categorías (alto, medio y bajo), y la importancia de los factores macro y microambiente, que han sido revisados anteriormente, en la que se extrae los factores idóneos para la posterior elaboración de la matriz FODA. Como se aprecia en la Tabla 55 el diagnóstico externo POAM.

### **d. Matriz de factores externos (EFE)**

En el análisis de la matriz de factores externos (EFE), da como resultado 2.44, lo que indica que el Laboratorio de Panificación se encuentra ubicado en una industria en parte atractiva pero con amenazas. Por lo que, el ambiente externo no le favorece ante la competencia de empresas industriales panificadoras, informales y productos sustitutos. En la Tabla 56, se detalla el análisis de la matriz de factores externos (EFE).

**TABLA 55: Diagnóstico Externo (POAM)**

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>ECONÓMICO</b>									
Incremento poder adquisitivo de los consumidores	X						X		
Incremento de tasa de interés activo								X	
Programas de financiamiento Agrobanco, COFIDE		X						X	
Estabilidad Económica (Crecimiento del PBI y baja inflación)	X						X		
<b>POLÍTICO</b>									
Crisis Política						X			X
Estabilidad laboral						X			X
<b>SOCIAL</b>									
Crecimiento de la población		X						X	
Composición familiar y distribución del ingreso		X						X	
<b>TECNOLÓGICO</b>									
Cambio tecnológico en equipamiento				X			X		
Tipo de tecnología									X
Transferencia tecnológica x Convenios con instituciones CIP, INIA, ASPAN	X								X
Acceso a la tecnología de equipos y maquinarias		X							X
<b>INTERNACIONAL</b>									
Apertura de mercados con la globalización.		X					X		X
Incremento precio internacional trigo				X			X		
<b>COMPETITIVO</b>									
Incremento de consumo de panes funcionales, nutraceúticos	X						X		
Exigencias de Normas Calidad BPM, HACCP Digesa	X						X		
Exploterías alimentarias, gastronómicas, turismo nacional		X						X	
Costo de cambio para el cliente		X					X		
Capital inversión fuerte para el ingreso de competidores		X						X	
Bareras tecnológicas		X						X	
ingreso nuevos competidores potenciales						X		X	
Rivalidad entre empresas industriales panaderas						X		X	
Incremento precios del camote en época de escasos				X				X	
Competencia desleal de panaderías informales				X				X	
Negociación con autoservicios									X
Panes sustitutos (multicereal, panes moldes)	X						X		
Poder negociación proveedores de harinas de trigo						X			X

FUENTE: Sema (2003)

Elaboración: Propia (2013)

**TABLA 56: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

OPORTUNIDADES		Peso	Calificación	Ponderación
O1	Incremento poder adquisitivo de los consumidores	0.10	3	0.30
O2	Estabilidad Económica (Crecimiento del PBI y baja inflación)	0.05	2	0.10
O3	Transferencia tecnológica x convenios con instituciones CIP, INIA, ASPAN	0.07	4	0.28
O4	Negociación con autoservicios	0.10	2	0.20
O5	Incremento de consumo de panes funcionales, nutraceuticos	0.10	3	0.30
O6	Exigencias de Normas Calidad BPM, HACCP de Digesa	0.10	2	0.20
<b>AMENAZAS</b>				0.00
A1	Incremento precio internacional trigo	0.10	2	0.20
A2	Incremento precios del camote en época de escases	0.10	2	0.20
A3	Panes sustitutos (multigranos, moldes)	0.10	3	0.30
A4	Competencia desleal de panaderías informales	0.10	2	0.20
A5	Ingreso de nuevos competidores potenciales	0.08	2	0.16
A6	Cambio tecnológico en equipamiento	0.10	2	0.20
<b>TOTALES</b>		<b>1.00</b>		<b>2.44</b>

FUENTE: Serna (2003),

Elaboración: propia (2013)

Excelente=4, Arriba del promedio=3; Nivel del promedio (2) y Deficiente (1)

### **4.2.3 Análisis FODA**

Como método complementario del PCI, y del POAM, el FODA ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio, así como permite adecuar las tendencias del mercado y las capacidades internas de la empresa (Serna, 2003).

#### **a. Matriz de iniciativas estratégicas ofensivas y defensivas**

##### **a.1 Matriz de iniciativas estratégicas ofensivas**

Mide el impacto o influencia que tiene las fortalezas frente a las oportunidades, o en que medida la fortaleza permite sacar ventaja o aprovechar las oportunidades. Se cuenta con la fortaleza de un producto de calidad y sabor característico a camote, con la cual se puede negociar para introducir en los autoservicios. La calificación es Alto =5, Medio= 3, Bajo =1 y Nulo =0. Ver Tabla 57.

##### **a.2 Matriz de iniciativas estratégicas defensivas**

Mide el impacto que tiene las debilidades en las amenazas o en que medida esta debilidad me impide o inhabilita para contrarrestar en la amenaza. Diseñar e implementar estrategias de mercadeo a precios competitivos para contrarrestar la competencia y los productos sustitutos. La calificación es Alto =5, Medio= 3, Bajo =1 y Nulo =0. Ver Tabla 58.

##### **a.3 Análisis de estrategias FODA**

Con los resultados obtenidos de las matrices anteriores se continúa con la evaluación de los factores de mayor prioridad, tanto internos como externos y se analiza las estrategias FODA, para conocer dentro del entorno externo; las oportunidades y amenazas y en lo interno; las fortalezas y debilidades, obtenidas a través de la observación, estudio y desarrollo de las encuestas. Para la determinación de las estrategias se usó la confrontación de factores externos y factores internos, sea Ofensivo, Defensivo, Ajuste y Sobreviva, como se muestra en la Tabla 59.

**TABLA 57: Matriz de iniciativas estratégicas ofensivas**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>									
	Incremento poder adquisitivo de los consumidores	Estabilidad Económica (Crecimiento del PBI y baja inflación)	Transferencia tecnológica x Convenios con instituciones CIP, INIA, ASPAN	Negociación con autoservicios	Incremento de consumo de panes funcionales, nutraceúticos	Exigencias de Normas Calidad BPM, HACCP Digesa	Puntaje	Prioridad		
Prestigio marca la Molina-UNALM	1	0	3	5	3	1	13	6		
Flexibilidad de la estructura organizacional	0	0	1	5	3	3	12	5		
Calidad Camotepan	3	1	3	5	5	5	22	1		
Investigación y desarrollo de productos	3	1	5	5	3	3	20	2		
Experiencia proceso productivo del Camotepan (Now How)	1	0	5	3	5	5	19	3		
Personal especializado y calificado	1	0	5	5	3	5	19	4		
<b>Puntaje</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>22</b>				
<b>Prioridad</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>				

FUENTE: Serna (2003)  
Elaboración: Propia (2013)

**TABLA 58: Matriz de iniciativas estratégicas defensivas**

	AMENAZAS								Puntaje	Prioridad
	Incremento precio internacional trigo	Incremento precios del camote en época de escases	Panes sustitutos (multigranos, moldes)	Competencia desleal de panaderías informales	Ingreso nuevos competidores potenciales	Cambio tecnológico en equipamientos				
<b>DEBILIDADES</b>										
Planes estratégicos por implementar	3	3	3	3	3	3	3	3	18	2
Precios no competitivos	5	5	3	3	3	3	3	3	22	1
Capacidad limitada equipamiento e infraestructura	1	1	3	3	3	3	3	3	14	6
Presupuesto limitado para la producción	3	1	3	3	3	3	3	3	16	3
Bajo nivel de ventas de Camotepan	1	1	3	3	3	3	3	3	14	5
Sistemas de distribución	1	1	5	3	5	3	3	1	16	4
Puntaje	14	12	20	18	20	16	16	16		
Prioridad	5	6	1	3	2	4	4	4		

Alto= 5 Medio=3, Bajo =1 y Nulo=0

FUENTE: Serma (2003)

Elaboración : Propia (2013)

**TABLA 59: Análisis de Estrategias FODA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	O1. Negociación con autoservicios O2. Incremento de consumo de panes funcionales, nutracéuticos O3. Exigencias de Normas Calidad BPM, HACCP Digesta O4. Transferencia tecnológica x Convenios con instituciones CIP, INIA, ASPAN, Universidades O5. Incremento poder adquisitivo de los consumidores O6. Estabilidad Económica (Crecimiento del PBI y bajo inflación)	A1. Panes sustitutos (multicereal, moldes) A2. Ingreso nuevos competidores potenciales A3. Competencia desleal de panaderías informales A4. Cambio tecnológico en equipamientos A5. Incremento precio internacional trigo A6. Incremento precios del camote en época de escases
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA(Usar fortaleza para reducir impacto amenaza)</b>
F1. Calidad Camotepan	F1.O1.-02-03 Ingreso del Camotepan en los autoservicios, cumpliendo los requisitos de normas de calidad (BPM, HACCP), aprovechando la tendencia de los panes funcionales con promociones y degustaciones	F1, A1, A2,A3, Desarrollar estrategias de marketing, para mejorar la calidad de presentación del empaque y tamaño del producto del Camotepan para diferenciamos de los panes sustitutos, de los nuevos competidores y panaderías informales
F2. Investigación y desarrollo de productos	F2.O1,O4, Desarrollar la mejora continua del Camotepan para posicionarse en la mente de los consumidores como un producto de buen sabor y buena calidad.	F2,A1,A2,A3,A4 Programar en el Plan anual adquisiciones el equipamiento de análisis reológicos para la investigación y desarrollo de nuevos productos para ser competitivos en el mercado
F3. Experiencia proceso productivo del Camotepan	F3, O2,O3,O4 Capacitar al personal en aseguramiento de la calidad y procesamiento para cumplir con las normas técnicas.	F3,A2,A3 Potenciar la capacidad técnica productiva del personal para disminuir productos no conformes en el mercado y así mantener la satisfacción los clientes
F4. Personal especializado y calificado	F4, O1, O2,O3 Potenciar la investigación y desarrollo de productos nuevos para introducir en los autoservicios	F4, F5, A4 Desarrollar un programa de capacitación de Cursos en Panadería y Pastelería, realizar el seguimiento y control del sistema de Aseguramiento de la Calidad, BPM, y HACCP, etc.
F5. Flexibilidad de la estructura organizacional	F5,O1 Fortalecer el desarrollo de capacidades del personal en Gestión de Calidad, Gestión Empresarial para negociar con los autoservicios	F6. A1,A2,A3 Posicionar la marca la Molina, a través de ferias, degustaciones, revistas y medios de comunicación
F6. Prestigio marca la Molina-UNALM	F6 O1. Promocionar la marca la Molina	
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DA (Minimizar debilidad y evitar amenazas)</b>
D1 A1 Precios no competitivos	D1,O1,O2 Optimizar los procesos productivos del Camotepan, para disminuir los costos variables y ser competitivos en el mercado	D1, A5, A6 Establecer alianza estratégicas con proveedores de harina de trigo y camote para el abastecimiento permanente de las materias primas
D2 Planes estratégicos por implementar	D2. O1,O3,O4 Desarrollar planes estratégicos para evaluar los objetivos de desempeño de la organización	D2, a1,a2,a3 Desarrollar planes estratégicos comerciales y de marketing para posicionar el Camotepan a precios competitivos
D3. Presupuesto limitado para la producción	D3, O1 Solicitar incremento porcentual del presupuesto para incrementar la producción	D3, A4 Incrementar el presupuesto de equipamiento para ampliar la capacidad producción
D4 Sistemas de distribución	D4, D5, O1, O2 Implementar un área de gestión comercial, marketing y distribución de productos, así como un medio de transporte para su distribución	D5, A1,A2,A3, Buscar e impulsar nichos de mercado que promocionan productos naturales
D5 Bajo nivel de ventas de Camotepan	D5, O1, Ampliar la capacidad instalada en equipamiento e infraestructura del Laboratorio de Panificación	D6, A4 Búsqueda de financiamiento a través de proyectos de inversión pública para ampliación de la infraestructura y equipamiento.

FUENTE: Elaboración propia (2013)

#### 4.2.4 Objetivos Estratégicos

##### a. Establecimiento de objetivos estratégicos del Camotepan por áreas funcionales

###### a.1 Mercados y Comercialización

**Objetivo Estratégico Defensivo (O1):** Mejoramiento e implementación de un área en gestión comercial, marketing y distribución del Laboratorio de Panificación y aplicar la estrategia de penetración y expansión para la introducción del Camotepan en los autoservicios del Distrito La Molina

###### **Estrategia (O1):**

- D4, D5, O1, O2. Implementar el área de gestión comercial, marketing y distribución de productos, así como un medio de transporte para su distribución y capacitar al personal administrativo y de ventas en gestión empresarial, marketing, y comercialización para planificar las estrategias de ventas del Camotepan para la búsqueda de nuevos mercados y su posicionamiento.
- F1, D2, A1, A2, A3. Realizar estudios de mercados y planes de marketing de los consumidores potenciales del Camotepan y desarrollar estrategias comerciales y de marketing, para mejorar la calidad de presentación del empaque y tamaño del producto del Camotepan para posicionarse y diferenciarse de los panes sustitutos, de los nuevos competidores y panaderías informales a precios competitivos.
- D5, A1, A2, A3. Buscar e impulsar nichos de mercado que comercializan productos naturales como el Camotepan.
- F6, A1, A2, A3 Diseñar una página web de la UNALM, Facebook, en las redes sociales, para promocionar y posicionar la marca la Molina, participar en ferias, degustaciones, revistas, medios de comunicación y realizar convenios con la Asociación de Panaderos (ASPAN).
- F1, O1, O2, O3 Realizar alianzas estratégicas con los autoservicios para introducir y comercializar el Camotepan, cumpliendo los estándares de las normas de calidad (BPM, HACCP), aprovechando la tendencia de los panes funcionales y D1, A5, A6. Establecer alianzas estratégicas con proveedores de harina de trigo y camote para el abastecimiento permanente de las materias primas.

- Utilizar estrategias de distribución y precio para cubrir la demanda del mercado e incrementar las ventas.
- Desarrollar imagen de marca “La Molina” frente al consumidor y el intermediario, en base a su experiencia, productos de calidad, saludables y al alcance del bolsillo de los consumidores.

**Objetivo Estratégico Ofensivo (O2):** Implementar los Sistemas de Aseguramiento de la calidad del BPM y HACCP para estandarizar el proceso productivo del Camotepan en cumplimiento de las exigencias de las Norma Sanitaria para la Fabricación, elaboración y expendio de productos de panadería, galletería y pastelería R.M. 1020- 2010/MINSA

**Estrategia (O2):**

- F3. A2, A3 Potenciar la capacidad técnica productiva del personal para disminuir los productos no conformes en el mercado y así mantener la satisfacción de los clientes.
- F2.O1,O4, Validar y certificar los sistemas de calidad del BPM y HACCP del Camotepan y su respectiva auditoria para la mejora continua, como herramienta de posicionamiento en el mercado que generen confianza y garantía de los productos y procesos productivos y F4, F5, A4 Realizar seguimiento y control del BPM, HACCP, etc.

**a.2 Rentabilidad y tecnología del proceso productivo**

**Objetivo Estratégico Defensivo (O3): Mejorar la rentabilidad y tecnología del proceso productivo del Camotepan**

**Estrategia (O3):**

- D1,O1,O2 Optimizar los procesos productivos del Camotepan para disminuir los costos variables e incrementar la rentabilidad y evaluar económica y financieramente.
- D5, O1, Ampliar la capacidad instalada en equipamiento e infraestructura del Laboratorio de Panificación

- F2, A1,A2,A3,A4 Programar en el plan anual de adquisiciones la compra de equipos de análisis reológicos para la investigación y desarrollo de nuevos productos para su introducción en nuevos mercados.
- F4, F5, A4 Desarrollar un programa de capacitación del personal en cursos de Panadería y Pastelería, etc.

### **a.3. Financiamiento**

**Objetivo Estratégico Defensivo (O4):** Realizar la búsqueda de financiamiento con proyectos de inversión pública para la ampliación de las instalaciones.

#### **Estrategia (O4):**

- D3, O1 Solicitar incremento porcentual del presupuesto para incrementar la producción y D3, A4 Incrementar el presupuesto de equipamiento para ampliar la capacidad de producción.
- D6, A4 Programar la adquisición de equipos de mayor cuantía y el mejoramiento de las instalaciones del Laboratorio de panificación, a través de proyecto de inversión pública SNIP.

## **4.3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING**

Donde se consideró aspectos fundamentales sobre las estrategias de marketing, los pasos a seguir fueron los siguientes: El análisis del mercado, determinación de los objetivos y el análisis de estrategias de marketing, como; análisis de las estrategias de segmentación, posicionamiento, crecimiento y competencia.

### **4.3.1 Análisis del mercado**

El mercado es el lugar donde acuden los compradores y vendedores. Del mercado potencial o total se dirigirán al mercado disponible, que es el mercado al cual pueden llegar; allí se ubica la infraestructura del negocio (Laboratorio de Panificación), con la fuerza de venta que

disponen. De allí se dirigirán hacia el mercado objetivo, que es aquel mercado conformado por aquellos que van a consumir nuestro producto o servicio. Y aquellas personas que captemos o atendamos será nuestro mercado penetrado.

En el caso del Camotepan el mercado objetivo o meta al cual ampliarán su mercado es la población del Distrito la Molina y analizaremos el mercado del consumidor y mercado industrial.

**a. El mercado del consumidor**

Es el conjunto de consumidores finales que existen para una oferta de un producto específico. En este caso, el consumidor final busca productos saludables, nutritivos, funcionales como el Camotepan “La Molina”. El comportamiento final del consumidor se verá influenciado por los factores que afectan su comportamiento de compra. Entre estos se pueden mencionar los factores externos e internos.

**a.1 Factores externos**

**La cultura**

Es un sistema de patrones de aprendizaje que caracterizan a una sociedad, a su vez es regida por normas de tipo social, para el caso del Distrito La Molina, los factores externos culturales se muestra en el Tabla 60.

**TABLA 60: Factores externos: La cultura del Distrito La Molina**

Nacionalidad	Peruanos
Religión	Católicos / Otros
Distrito	La Molina
Raza	Blancos, Mestizos, Hispanics
Rango de edad	De 18 a 65 años
Sexo	Hombres y Mujeres
Ocupacion	Estudiantes, profesionales, empresarios, ejecutivos, amas de casa, empleados privados o públicos

FUENTE: APEIM (2013)  
Elaboración: Propia

- **La clase social**

**APEIM (2013) “Estructura de hogares según niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2013”.** El nivel socioeconómico (NSE) constituye una de las variables fundamentales en el proceso de clasificación de información. Se entiende por NSE un conjunto significativo de personas que comparten condiciones económicas y sociales que las hacen similares entre sí y distintas de las demás. Esa clasificación nos permitirá describir el perfil general del total de limeños y de cada nivel socioeconómico. La fórmula para el cálculo de NSE tiene por variables la educación del jefe de hogar, la tenencia de algunos bienes (computadora/laptop, lavadora, microondas, refrigeradora/congeladora y teléfono fijo), el hacinamiento (miembros del hogar y habitaciones para dormir) y el tipo de piso de la vivienda. Ver Figura 34

**FIGURA 34: Estructura de hogares de Lima Metropolitana 2013**



FUENTE: APEIM (2013)

La distribución de NSE en Lima Metropolitana se asemeja a un rombo: una parte de la población se encuentra en los niveles altos (A y B) que representa el 23.70 por ciento y los niveles medios (C y D) que representan la tercera parte con el 68.70 por ciento.

En nuestro caso las clases sociales que se encuentran en el distrito La Molina se clasifican por su categoría ocupacional y nivel de ingresos, el 70.10 por ciento se ubican en el segmento Alto (A), y Medio Alto (B) y 21.80 por ciento en Medio bajo (C) al cual se dirigirá el producto, como se muestran en el Tabla 61 y Figura 35.

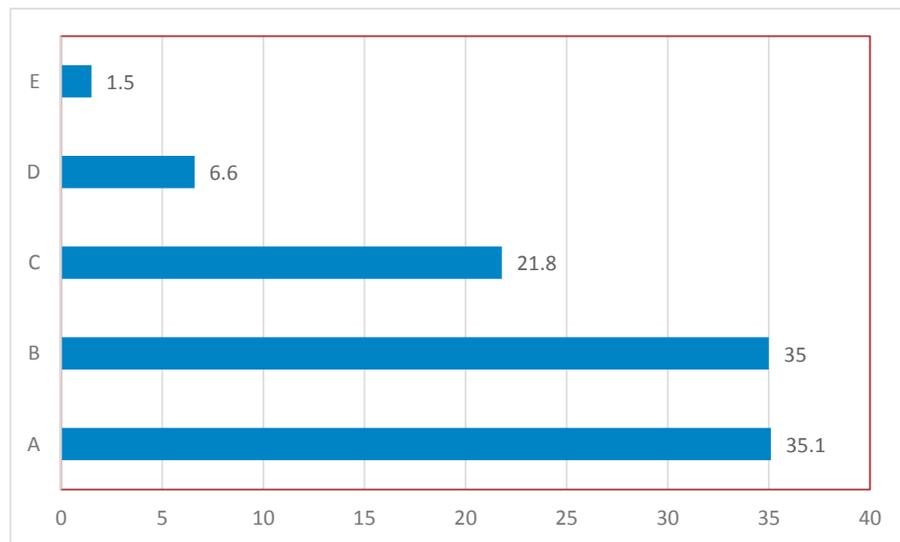
**TABLA 61: Factores externos, clase social Distrito La Molina**

Clases sociales	Características	%
Alto	Empresarios, profesionales de éxito	35.10
Medio	Profesionales, empresarios medianos	35.00
Mediobajo	Empleados	21.80
Bajo	Obreros, ambulantes	8.10

FUENTE: APEIM (2013)

Elaboración: Propia

**FIGURA 35: Estratos socio económicos La Molina 2013**



FUENTE: APEIM (2013)

Elaboración: Propia

- **Grupo de referencia**

Grupo de referencia es un conjunto de personas que ejercen una importante influencia en el comportamiento del individuo. Como ejemplo la familia, que influye decisivamente en la persona. Por lo tanto, el Camotepan esta dirigido para las amas de casa, jóvenes mayores de 18 años y personas adultas menores de 65 años que tienen la capacidad de compra, y que buscan alimentos saludables y nutritivos, como se muestra en el Tabla 62.

**TABLA 62: Clasificación de los grupos de referencia**

Grupos de referencia	Intensidad de la relación	Grado de estructuración	
		Informales	Formales
Grupos de referencia	Primario	Familias	Grupos de trabajo Centros de estudios
		Amigos	
		Tertulias	
	Secundarios	Clubs deportivos	Partidos políticos
Clubs Recreativos		Sindicatos Asociaciones científicas	
Grupos de aspiración	Aquellos a los que el consumidor desea pertenecer		
Grupos de disociación	Son aquellos a los que se aspira a pertenecer		

FUENTE: Elaboración propia (2013)

- **Familia**

La familia es el factor que influye de manera decisiva en la persona (Mayorga y Araujo, 2011). En el caso del Camotepan son las amas de casa las que toman la decisión y realizan la compra de los productos para llevar a la casa. En el Distrito La Molina existe una disparidad de ingresos por segmentos socio económico. Según APEIM (2013) el ingreso medio por hogar en el NSE A y B supera los S/ 3,000 a 14,000 nuevos soles mensuales, mientras que en el NSE C son menores a S/. 2,000 nuevos soles.

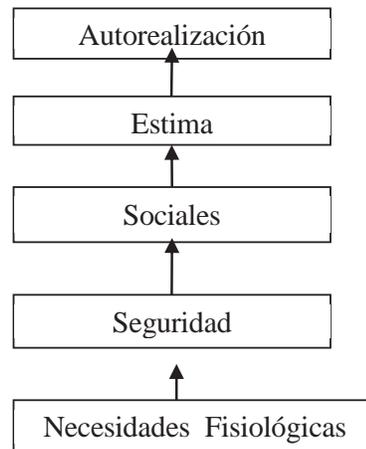
## a.2 Factores internos

- **La motivación**

La motivación se presenta cuando el individuo tiene impulsos, deseos, necesidades, anhelos, que lo estimulan a satisfacer sus necesidades. En el Figura 36, se muestra la jerarquía de necesidades que presenta una persona y que lo motivan a tratar de satisfacerlas una a una.

Este proceso se inicia con la satisfacción de las necesidades fisiológicas y llega hasta la autorealización.

**FIGURA 36: Jerarquía de las necesidades de Maslow.**



FUENTE: Mayorga y Araujo (2011)

En la Tabla 63, se muestra los factores internos y la motivación.

**TABLA 63: Factor interno, la motivación**

<b>Necesidades</b>	<b>Características</b>
Fisiológicas de Alimentación y estima	Buscan productos saludables, el Camotepan tiene propiedades nutritivas y funcionales, previene el envejecimiento de la piel y cancer al estómago, contienen vitamina A y C
Sensoriales	El Camotepan, su miga es de color amarillo característico, tamaño molde de 500 gr, sabor y aroma agradable a camote

FUENTE: Mayorga y Araujo (2011)  
Elaboración: Propia

- **La percepción**

Son aquellas actividades mediante las cuales un individuo adquiere y da significado a los estímulos sensoriales.

El primer paso de la percepción es buscar la atención hacia nuestro mercado objetivo; este puede ser un anuncio publicitario, un envase, el precio atractivo, los colores de una etiqueta, la marca, etc. todos estos elementos deben ser atractivos para que el consumidor fije su atención en ellos y los perciba. Los estímulos son percibidos por cada individuo en forma diferente de acuerdo con los factores externos expuestos anteriormente; dichos estímulos tendrán implícito un significado acorde con las necesidades particulares de los individuos.

Los factores a considerar en el Camotepan para una aceptable percepción del cliente, son: diferenciación y posicionamiento de la marca “La Molina” de la UNALM, de sabor dulce característico a camote, textura suave y nutritivo, empaque innovado en bolsa de polietileno cristal PED 500gr tipo molde, fácil de transportar, almacenar, buena presentación con colores llamativos característicos al producto (amarillo, anaranjado que da alegría, y rojo que resalten el producto y verde que da frescura al producto e identidad del molinero). Ver Tabla 64.

**TABLA 64: Factor interno, la percepción**

Amas de casa/Jubilados	Producto especial, con sabor a camote tradicional, con propiedades nutricionales, y funcionales	Envase innovador, colores llamativos (amarillo, anaranjado, y rojo que resalten el producto y verde molinero), fácil de transportar y almacenar, en la etiqueta debe figurar la información; nutricional, peso, registro sanitario, lote y fecha de vencimiento
Niños	Sabor dulce agradable, de textura suave	
Jóvenes	Sabor para compartir en amor y amistad	

FUENTE: Mayorga y Araujo (2011)

Elaboración: Propia

- **Personalidad**

Es un conjunto de características que influyen en el comportamiento de un individuo, por ejemplo puede ser introvertido o extrovertido. La personalidad de una sociedad opera como reforzamiento de la decisión de compra y consumo. Muchos de los productos y servicios son exitosos por que apelan a las fantasias de los consumidores; los conmueve, motiva o emociona, los seduce, los transporta a un mundo imaginario, el mundo de sus sueños, deseos, esperanzas y expectativas.

El Camotepan “La Molina”, atrae a los consumidores con personalidades conservadora, respetuosas, que cuidan la salud familiar y medio ambiente, y este producto posee propiedades nutricionales y funcionales, ya que contienen Vitamina A y C, que previenen el envejecimiento y cáncer al estómago.

- **Las actitudes**

Es la forma de actuar de una persona, o el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. Las actitudes que debe mostrar la empresa es la proactiva, entusiasmo, positiva y reflexiva. Ver Tabla 65.

**TABLA 65: Factor interno, la actitud**

Actitud hacia el Camotepan	Proactiva
	Positiva
	Entusiasta
	Reflexiva

FUENTE: Mayorga y Araujo (2011)  
Elaboración: Propia

- **Situación personal**

La situación en que se encuentre la persona es determinante en su decisión de compra. Algunos factores son la etapa del ciclo de vida, la ocupación que desempeña y el estilo de vida que lleva.

- **Ciclo de Vida (Mayorga, Araujo, 2011)**

Las etapas del ciclo de vida del individuo son las siguientes:

- **Niños:** El niño representa un segmento importante en el mercado de la población, al cual se puede orientar el Camotepan para su consumo en forma de bollos pequeños para la lonchera, como producto dulce y agradable.

- **Adolecente:** Su personalidad es de espíritu independiente, con postura crítica respecto a las normas que rigen la sociedad, ellos buscan alimentos fáciles de ingerir y prácticos de adquirir. Los estudiantes suelen adquirir panes tipo bizcocho.

- **Adulto soltero:** Además de ser soltero, es independiente económicamente, se mantiene informado y posee postura crítica, frente a los alimentos que consume, prefiriendo aquellos que sean fáciles de ingerir y prácticos para adquirir y almacenar; como los panes embolsados para la semana, tal es el caso del Camotepan.

- **Casado joven con hijos menores,** con poder de compra, quienes asume nuevas responsabilidades y tiene necesidades por satisfacer, requiere de productos saludables y prácticos para la familia, como el Camotepan para la lonchera de los niños.

- **Casado de edad avanzada**, esta etapa se caracteriza por que los hijos de la pareja están en edad y situación económica avanzada, lo que les permite independizarse y los padres son los que quedan en la casa, como adulto mayor prefieren productos saludables como el Camotepan.

- **Sobreviviente**, personas de edad mayor de 65 años, viudas, solteras o divorciadas, que viven solas, personas que priorizan los productos saludables, suaves y funcionales.

- **La ocupación**

Afecta el comportamiento del consumidor y crea diferentes necesidades. Se dirige al tipo de ocupación de estudiantes, universitarios, profesional y empresarios. A personas informadas sobre los beneficios de productos funcionales y nutricionales.

- **Estilo de vida**

Expresiones que se designan, de una manera genérica, al estilo, forma o modo en que se entiende la vida, referente a los intereses. Como modernos que siguen la moda, sencillos, conservadores o excéntricos.

El Camotepan “La Molina” está destinado a todos los estilos de vida en el mercado del Distrito La Molina, sobre todo personas conservadoras que se inclinen por el consumo de productos saludables y funcionales, con condiciones de capacidad de compra.

**b. El mercado industrial**

El mercado industrial esta conformados por las empresas dedicadas a la elaboración de bienes, insumos, o bienes finales, que luego son destinadas al mercado del consumidor. El Camotepan “La Molina” es un producto procesado, horneado y envasado en bolsas de 500 gr, pasa del mercado industrial (posición actual) para luego dirigirse al mercado del consumidor final (clientes). Asimismo, existe un factor limitante como la dependencia de la materia prima (el trigo importado por las empresas molineras).

### **4.3.2 Objetivos del mercadeo**

Identificar y desarrollar las estrategias de mercadeo para la comercialización del Camotepan en el Distrito La Molina, garantizando la sostenibilidad y posicionamiento de la empresa.

### **4.3.3 Estrategias de mercadeo**

La formulación estratégica de mercadeo comprende las estrategias; de segmentación de mercados, de posicionamiento (donde el LABPAN buscará establecer la posición del producto en la mente del consumidor), de crecimiento (utilizando la matriz Ansoff), las estrategias de competencia (basándose en la diferenciación como estrategia principal que asume la empresa productora frente a sus competidores).

#### **a. Estrategia de segmentación de mercados**

La segmentación de mercados consiste en la división en grupos internamente homogéneos y heterogéneos respecto a los demás grupos.

La segmentación del mercado se agrupan en geográficas, conductuales, psicográficas y demográficas:

##### **a.1 La segmentación geográfica**

El proyecto tiene su alcance en el Distrito La Molina, donde existen varias zonas como; Camacho, La Molina Vieja, Musa, La Rinconada, Planicie, Santa Patricia, Las Viñas, etc. Este mercado es atractivo, y propicio para la comercialización del Camotepan “La Molina”, ya que valoran el cuidado de su salud. Asimismo por su cercanía a la planta de producción, y es sabido que dicha población cuenta con mayores ingresos en comparación con otros distritos, lo cual favorece la adquisición del producto, por lo que es un mercado potencial por expandir.

##### **a.2 Segmentación demográfica**

Consiste en averiguar la cantidad de personas que viven en nuestra área geográfica y dividir en distinto grupos, de acuerdo a la edad, estado civil, ingresos, educación, ocupación, así se

tiene que las características del mercado del distrito La Molina; son hombres y mujeres que poseen un buen nivel de vida con ingresos superiores a S/. 2,000 a 14,000 nuevos soles de los estratos socioeconómicos A, B, y C, con poder adquisitivo para la compra, y el producto puede ser consumido de preferencia por niños y ancianos, ya que es un pan dulce y textura suave, siendo adquirido por las amas de casa, profesionales, empleados, para su familia, como se muestra en el Tabla 66.

**TABLA 66: Características del mercado-geográfico, demográfico**

Características Geográficas	
El distrito la Molina está ubicado en la provincia de Lima y según el censo 2012 cuenta con una población total de 157,638 habitantes	
Características Demográficas	
Nivel de Ingresos	> S/. 2000 a 14,000 / mes
Rango de Edad	De 5 años a más
Nivel Socioeconómico	Alto y medio
Sexo	Hombres y Mujeres
Nivel de instrucción	Profesionales, estudiantes, amas de casa
Ocupación	Estudiantes, profesionales, empresarios, empleados públicos, negociantes, jubilados
Tamaño de familia	3 a 4

FUENTE: Mayorga y Araujo (2011)

Elaboración: Propia

### **a.3 Psicografía**

Es la ciencia de utilizar factores psicológicos y demográficos conjuntamente para entender mejor a los consumidores. El producto esta destinado a segmentos de clase social media a alta, por tratarse de personas informadas que cuidan y velan por la salud familiar, que perciben los productos innovados, personas estudiantes, profesionales y empresarios, al cual se puede dirigir el Camotepan.

### **a.4 Conductual**

Los factores conductuales dividen al mercado en función a su comportamiento que adopta el consumidor respecto del producto ofertado; el motivo principal de compra es por el valor

nutricional y funcional que confiere el Camotepan. En el Tabla 67, se muestra las características psicográficas y conductuales.

**TABLA 67: Características Psicográficas y Conductuales del Mercado**

<b>Características Psicográficas</b>	
Clase Social	Media y Alta en el Distrito La Molina
Estilos de vida	Conservadores
Pensadores	Niños, jóvenes, profesionales o personas maduras que son motivadas por un producto funcional y agradable.
Innovadores	Personas que reflejan gustos refinados y de calidad
Triunfadores	Personas que orientadas al bienestar familiar y la satisfacción
<b>Características Conductuales</b>	
Motivos de compra	Valor nutricional y funcional del Camotepan
Nivel de uso del Camotepan	Para consumo directo
Frecuencia de uso	Ocasiones especiales, esporádico
Ocasiones–momentos de uso	Se consume en los meses de invierno, época de clases escolares, en un desayuno o lonche familiar
Actitud hacia el producto	Entusiastas, reflexivas y positivas
Nivel de fidelidad/lealtad	Estables
Disposición	Son consumidores interesados en productos especiales, agradables y funcionales para compartir con la familia
Beneficios esperados	Calidad, productos saludables,
Categorías de usuarios	Consumidores actuales y potenciales
Nivel de inclinación de compra	Conocen la existencia de panes dulces

FUENTE: Mayorga y Araujo (2011)  
Elaboración: Propia (2013)

El proceso de compra típico está formado por; reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de las alternativas, decisión de compra y el comportamiento post compra.

Para comprender el comportamiento del comprador, se diseñó el segmento meta y la matriz tipología del producto, en la que se define, cuantifica, si es rentable, si es accesible, si esta respuesta hacia el producto ofrecido, y de esta manera se puede plantear que el mercado del

distrito La Molina, es un mercado exigente, permite el ingreso de los productos que brinden garantía de calidad. Asimismo, se construye el comportamiento racional, emocional y sensorial. En la Tabla 68, se muestra el segmento meta y Tabla 69, la matriz tipología del producto.

**TABLA 68: Segmento meta**

Decisión	El Pan de camote comercial tipo yema es un producto producido en piezas pequeñas en panaderías y supermercados en bollos de 50 gr. Sin embargo a nivel de molde familiar de 500 gr, el Camotepan La Molina se produce en la Univ. Nacional Agraria la Molina, es un producto embolsado, con una vida útil de 15 días, que permite su fácil almacenamiento y manipulación.
Cuantificación	El Distrito la Molina es el mercado objetivo más cercano y se pretende abarcar el 7.27 por ciento del mercado al inicio del periodo de producción para su penetración y luego expansión
Rentabilidad	Se pretende obtener un beneficio económico del 15 a 20 por ciento
Accesibilidad	El Camotepan la Molina, se puede encontrar en la planta de producción del Laboratorio de Panificación y Centro de Ventas-UNALM
Respuesta	Existe la tendencia del mercado de incrementar el consumo de productos saludables y funcionales
Estrategia de segmento	Diferenciación; producto saludable, funcional, nutritivo, suave y sabor agradable a camote

FUENTE: Mayorga y Araujo (2011)

Elaboración: Propia (2013)

**TABLA 69: Matriz tipología del producto**

<b>Matriz Tipología del Producto</b>			
	<b>Antes del uso</b>	<b>Durante el uso</b>	<b>Después del uso</b>
Racional	Referencia de características nutricionales	Agrado y continuidad de uso	Fidelización
Emocional	Curiosidad	Gustó	Satisfacción
Sensorial	Visual (color, tamaño y olor)	Sabor a camote y textura agradable	Aceptación y repetición

FUENTE: Mayorga y Araujo (2011)

Elaboración: Propia (2013)

## **b. Estrategia de posicionamiento**

Cada empresa destaca aquellas diferencias que más atraen a su mercado meta y establece una estrategia de posicionamiento localizada, que se llamará sencillamente posicionamiento y que se define como sigue:

El posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta.

Al buscar una estrategia de posicionamiento, se dispone de cuando menos siete estrategias, como se aprecia en Tabla 70.

**TABLA 70: Estrategias de posicionamiento**

De atributos	De ventajas	De uso y aplicación	Del usuario	De competidores	De categoría de producto	De calidad y precio
LABPAN Puede anunciarse como el Camotepan que proviene de la empresa que posee la mejor planta producción en el distrito la Molina	LABPAN puede anunciarse como Camotepan que proviene de una empresa que se preocupa por la Alimentación y salud de la familia y la comunidad	LABPAN puede posicionarse para los consumidores que deseen tener un servicio de calidad e higiénico	LABPAN puede anunciarse como un “producto innovador”, definiéndose así por medio de una categoría de usuarios	LABPAN puede anunciar que ninguna Panificadora hace un producto de tales características; sabor, textura, etc	LABPAN puede posicionarse no como similar a un Producto y servicio común colocándose por tanto en una clase distinta de producto que la que se espera	LABPAN puede posicionarse como el “mejor valor” (mejor producto) por un precio aceptable (precio promedio del mercado)

FUENTE: Nina (2004)  
Elaboración: Propia (2013)

De acuerdo a las posibilidades del Laboratorio de Panificación su estrategia debe relacionarse a un “posicionamiento de CALIDAD y PRECIO aceptable”, siendo los principales factores:

- La empresa administra la calidad de su producto y está segura que su producto tiene esta ventaja.
- Las posibilidades financieras de la empresa no le permite realizar actividades promocionales de mayor cuantía y enfrentarse directamente a sus competidores.

La declaración de posicionamiento que tomará la organización es el slogan: “**Camotepan La Molina, nutritivo y natural por tradición**”, con sabor dulce característico a camote, y suave que hace que el producto se diferencie de la competencia.

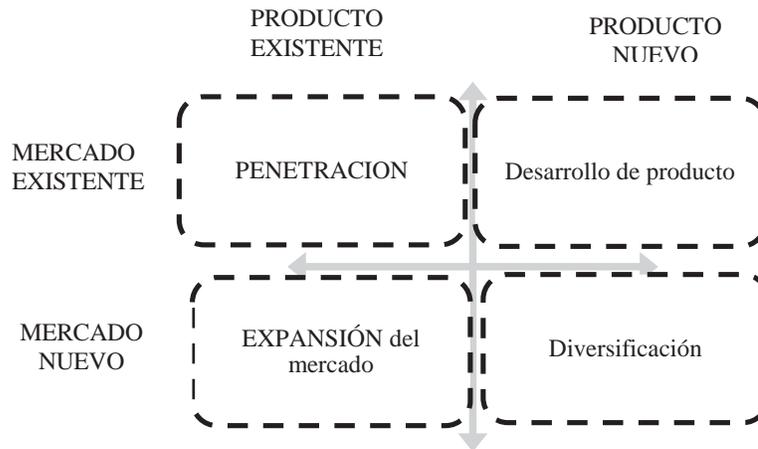
Teniendo en cuenta los beneficios buscados por el grupo objetivo, es decir un producto de buen sabor, nutritivo y sano, que satisfaga las necesidades de energía para realizar cualquier actividad, manteniendo la tradición en su proceso de elaboración.

Las personas que buscan este tipo de cualidades en los productos que consumen, podrán identificarse fácilmente con la marca “La Molina” y el sabor del Camotepan de la Universidad Nacional Agraria la Molina. Pues al comprar un producto con la marca “La Molina” compran la personalidad de dicho producto, su reputación e imagen que proyecta.

### c. **Estrategia de crecimiento**

La estrategia de crecimiento se desarrolla a partir del modelo estratégico del matriz producto-mercado Ansoff, se puede obtener una cuota de mercado ubicándose en uno de los cuadrantes de la matriz de crecimiento intensivo, como se muestra en la Figura 37.

**FIGURA 37: Matriz producto-mercado de Ansoff**



FUENTE: Mayorga y Araujo (2011)

Las estrategias que se pueden aplicar para el Camotepan están en función a los clientes actuales y potenciales y son las siguientes:

- **Estrategia de penetración para los clientes actuales**

Para los clientes actuales, se optará por la estrategia de penetración en base a la estrategia producto existente como el Camotepan y el mercado existente (trabajadores, docentes, alumnos, jubilados y visitantes del Laboratorio de Panificación -UNALM y Centro de Ventas-UNALM).

**Las estrategias serían:**

- Estimular a los clientes actuales para que adquieran y compren el producto, por sus propiedades funcionales y nutricionales.

Fidelizar el prestigio de la marca la Molina, como productos que garanticen calidad, nutritivos y saludables.

- **Estrategia de expansión de mercado: ANSOFF**

Tomando en cuenta que el Camotepan es un producto ya existente, pero que va a ingresar en un nuevo mercado del distrito La Molina, y analizando los resultados de la encuesta del estudio del mercado (2013) se puede deducir que la mayor parte de la población residentes del Distrito La Molina no conoce este producto (66.58 por ciento), los cuales son consumidores potenciales que estarían dispuestos a consumir en un 98 por ciento, por las características mencionadas anteriormente. En tanto la estrategia de expansión de mercados es una estrategia mediante la cual el Laboratorio de Panificación decide orientar este como producto nutritivo, saludable, sabor característico a camote y “tradicción molinero”.

**d. Estrategia de competencia**

Se basa en el comportamiento que tiene la empresa frente a los competidores del sector. La estrategia de competencia a adoptar es la empresa especializada, que por su propia naturaleza, no se orienta a todo el mercado, sino únicamente a un segmento del mismo que le permite obtener una ventaja competitiva ya que puede atender mejor a su mercado, es decir se trata de satisfacer a un mercado homogéneo, como es el distrito La Molina, apoyándose en la amplia imagen de la marca “LA MOLINA”.

Dado que LABPAN es una panificadora especializada recalcando que no se va a orientar a todo el mercado sino únicamente a un segmento del distrito La Molina, característica que le permitirá obtener una ventaja competitiva ya que puede atender a dicho nicho de mercado. Ver Tabla 71, se muestra el análisis de competencias de empresas panificadoras.

**TABLA 71: Matriz de competencia de Panificadoras**

Factores críticos	Bimbo	Unión	UNALM	Panaderia Bells
Mercado	La Molina	La Molina	La Molina	La Molina
Participación del mercado La Molina	50.13%	9.55%	5.04%	4.51%
Marca	Bimbo	Unión	La Molina	Florencia
Posición Financiera	Buena	Regular	Regular	Buena
Calidad del producto	Muy buena	Buena	Muy Buena	Buena
Calidad de servicio	Buena	Regular	Regular	Buena
Capacidad de respuesta	Hace promociones	No hace promociones	No hace promociones	Hace promociones
Canal distribución	Fabricante, distribuidor, supermercados, grifos, mayorista, minorista y consumidor	Fabricante, distribuidor, mayorista, minorista y consumidor	Fabricante, distribuidor y consumidor	Consumidor
Lealtad de los clientes	Muy buena	Buena	Buena	Buena
Moral Empleadas	Buena	Buena	Buena	Buena
Ubicación	Lima	Lima Naña	Lima-La Molina	Lima
Publicidad	Tv, catálogo, online, en tiendas.	En tiendas	Directa, Online, ferias (folletos)	En tiendas, catálogos
Pan Molde blanco	X	X		X
Pan Molde Integral	X	X		X
Pan Multigrano	X	X	X	X
Pan de Camote			X	
Precio pan Molde	S/. 6.00	S/. 6.00	S/. 5.00	S/. 6.00
Fortalezas	Producto estandar, presentación apropiada, Tecnología automatizada, experiencia comercialización, precio competitivo	Disponen de mano obra estudiantil para la producción a gran escala, abaratando costos.	Prestigio de marca LA MOLINA, producto sano de buena calidad.	Esta presente en las góndolas de supermercados, se puede considerar como producto saludable.
Debilidades	El Personal cambia sus perspectivas	Falta posicionar el producto	Los costos son altos, por ende el precio más elevado	Los productos que no tienen marca son absorbidos como productos de la marca Florencia

FUENTE: Encuesta (2013)

Elaboracion: Propia

- **Matriz de perfil competitivo**

La matriz de perfil competitivo, identifica a las principales empresas competidores del Camotepan en el Distrito la Molina así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica. Ver Tabla 72.

**TABLA 72: Factores competitivos de las empresas representativas**

Factores Críticos del éxito	Ponderación	Bimbo		Unión		La Molina		Supermercados Bells	
		Calificación	resultado Ponderación	Calificación	Resultado Ponderación	Calificación	resultado Ponderación	Calificación	resultado Ponderación
Participación mercado	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Competitividad del precio	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Posición Financiera	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40	3	0.60
Calidad de producto	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60
Lealtad del consumidor	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Moral empleados	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Total resultado ponderación	1		3.70		3.20		2.80		3.00

Calificación 1 = Debilidad grave 3= Fortalez menor Óptimo= 3,7  
 2= Debilidad menor 4: Fortaleza importante Máximo = 4

Respecto óptimo	Bimbo		Unión		la Molina		Supermercados Bells	
	3.70	100.00	3.20	86.49	2.80	75.68	3.00	81.08
	3.70	100.00	3.20	86.49	2.80	75.68	3.00	81.08

FUENTE: Encuesta (2013)  
 Elaboración: propia

En la matriz del perfil competitivo, se identifican los principales competidores de la empresa en estudio, así como sus fortalezas y debilidades. Es así que, se puede decir que la empresa Bimbo es el Líder del grupo, que representa el 50.15 por ciento del mercado del distrito La Molina y presenta el mayor puntaje del perfil competitivo (3.70 pts), esta ubicado en el departamento de Lima y produce variedad de panes molde. Asimismo presenta una buena posición financiera y precios competitivos y viene distribuyendo sus productos a nivel interno y externo. En cuanto a la Empresa Panificadora Unión ocupa el 9.55 por ciento del mercado y su puntaje es (3.20 pts), se ubica en el departamento de Lima-Huachipa, produce variedad de panes moldes para un segmento que cuida su salud y distribuye en Lima. Respecto a la empresa Supermercados Peruanos se ubica en Lima y produce panes moldes varios, esta empresa esta en crecimiento y vende al consumidor final, su puntaje es de (3.00 pts). En cuanto al productor el Laboratorio de Panificación-UNALM presenta un puntaje bajo de (2.80 pts), se ubica en el distrito La Molina produce exclusivamente el Camotepan “La Molina” tipo molde de 500 gr, presentan una posición financiera débil, baja participación del mercado, se distribuyen el producto a nivel universitario y centro de ventas-UNALM. Sin embargo presenta valor esperado de pago del consumidor de S/6.00 nuevos soles superior al precio de venta S/5.50, esta diferencia es el valor añadido del producto por su calidad en sabor, valor nutricional que puede aprovecharse para expandir su mercado.

#### **4.4 MEZCLA DE MERCADEO**

Se considera la naturaleza del producto desde la perspectiva del mercadeo, la plaza o lugar donde se desarrollaron los participantes de los canales de distribución: minorista, mayorista, y consumidor, así como las estrategias de distribución y el precio del Camotepan. También se consideró la manera como la promoción informa al mercado y busca persuadirlo respecto a los productos ofrecidos, evaluando y eligiendo las mejores estrategias para cumplir con los objetivos planteados.

El Laboratorio de Panificación participa en el mercado dentro del campus de la UNALM con el Camotepan “La Molina” y para ello aplica las siguientes estrategias de mercadeo mix.

#### **4.4.1 Producto**

##### **Concepto**

El Camotepan “La Molina”, es un bizcocho dulce especial obtenido por una masa debidamente desarrollada por un proceso de fermentación hecho con harina de trigo, y otros ingredientes que forman la esponja y en la segunda parte; es mezclado con puré de camote, azúcar, luego se incorpora la grasa, emulsificante y saborizante y es sobado para que desarrolle el punto de elasticidad, seguido la masa es pesado, dividido, formado, relleno, moldeado, fermentado, horneado, enfriado y finalmente embolsado. Este producto es elaborado en el Laboratorio de Panificación-UNALM, y está destinado para el consumo de personas que buscan satisfacción para el desayuno o el lonche, especialmente los que cuidan su salud, valoran los productos funcionales y nutritivos. Los segmentos de consumidores que fluctúan están entre las edades de veinte a sesenta y cinco años, del sexo masculino y femenino. Asimismo pertenecen a la clase social media y alta, con alto poder adquisitivo de compra.

##### **Características**

Producto comercializado en presentaciones de molde de 500 gramos de peso de 30 cm de largo por 12 cm de ancho, envasados en bolsas de polietileno cristal de baja densidad, producidos con altos estándares de calidad. El Camotepan tiene una composición físico química; humedad entre 29 y 33 por ciento, (Norma establece máximo 40 por ciento), la acidez (expresado en Ac. Láctico) equivale a 0.70 por ciento, con un contenido de cenizas del 3 por ciento.

##### **Atributos y beneficios**

El Camotepan “La Molina”, es un bizcocho dulce, contiene camote como fuente de vitaminas betacaroteno (vitamina A). También posee alto contenido ácido cítrico (vitamina C), que son antioxidantes. Además el producto posee propiedades organolépticas características a camote, así como en el color, sabor y textura propios de la materia prima. Por tal motivo, es un producto muy nutritivo que contribuye en la alimentación de los consumidores finales y mejora la salud previniendo el envejecimiento de la piel, y el cáncer al estómago. La Ficha técnica del producto, se muestra en la Tabla 73.

**TABLA 73: Ficha técnica del Camotepan**

<b>Camotepan</b>	El Camotepan es un bizcocho dulce elaborado a partir de camote y de harina de trigo, de textura esponjosa, color dorado parejo en la corteza y de miga amarillo, tiene forma rectangular 30 cm de largo, 12 cm de ancho y 8 cm de alto con sabor principalmente a camote.														
<b>Composición (ingredientes)</b>	Harina de trigo, camote, levadura, sal, agua, azúcar, frutas confitadas, pasas, mejorador, emulsificante, grasa vegetal, antimoho, saborizante.														
<b>Características Físicas y Microbiológicas (R.M. 1020 2010/MINSA)</b>	<p><b>Criterios Físico Químicos:</b>  Humedad: 28-33% (Norma establece máximo 40%)  Acidez (expresado en Ac. Láctico)= 0.70%  Cenizas: 3%</p> <p><b>Criterios Microbiológicos:</b> Libre m.o. patógenos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Agente Microbiano</th> <th>Límite mínimo por g</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mohos</td> <td>10<sup>2</sup></td> </tr> <tr> <td>Escherichia coli (*)</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Staphylococcus aureus(*)</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Clostridium perfringens (**)</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Salmonella sp. (*)</td> <td>Ausencia/25 g</td> </tr> <tr> <td>Bacillus cereus (***)</td> <td>10<sup>2</sup></td> </tr> </tbody> </table> <p>(*) Para productos con relleno  (**) Adicionalmente para productos con rellenos de carne y/o vegetales.  (***) Para aquellos elaborados con harina de arroz y/o maíz.</p>	Agente Microbiano	Límite mínimo por g	Mohos	10 <sup>2</sup>	Escherichia coli (*)	3	Staphylococcus aureus(*)	10	Clostridium perfringens (**)	10	Salmonella sp. (*)	Ausencia/25 g	Bacillus cereus (***)	10 <sup>2</sup>
Agente Microbiano	Límite mínimo por g														
Mohos	10 <sup>2</sup>														
Escherichia coli (*)	3														
Staphylococcus aureus(*)	10														
Clostridium perfringens (**)	10														
Salmonella sp. (*)	Ausencia/25 g														
Bacillus cereus (***)	10 <sup>2</sup>														
<b>Información Nutricional por cada 100 gr de producto</b>	<p>Contenido energético total: 323.11 Kilocalorías</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Grasa</td> <td>5.11 g</td> </tr> <tr> <td>Ceniza</td> <td>1.40 g</td> </tr> <tr> <td>Proteína (Nx6.25)</td> <td>12.08 g</td> </tr> <tr> <td>Fibra (en base húmeda)</td> <td>0.49 g</td> </tr> <tr> <td>Humedad</td> <td>24.21 g</td> </tr> <tr> <td>Carbohidratos</td> <td>57.20 g</td> </tr> </tbody> </table>	Grasa	5.11 g	Ceniza	1.40 g	Proteína (Nx6.25)	12.08 g	Fibra (en base húmeda)	0.49 g	Humedad	24.21 g	Carbohidratos	57.20 g		
Grasa	5.11 g														
Ceniza	1.40 g														
Proteína (Nx6.25)	12.08 g														
Fibra (en base húmeda)	0.49 g														
Humedad	24.21 g														
Carbohidratos	57.20 g														
<b>Tratamiento de Conservación</b>	Cocción de camote y horneado.														
<b>Intención de Uso de los consumidores</b>	Consumo directo destinado a todo público.														
<b>Trazabilidad</b>	Se usa DMA (Día, Mes y Año)														
<b>Registro Sanitario</b>	RSA: H1500713N/NAUINC														
<b>Envasado y presentación</b>	Bolsas de polietileno PE en cristal de 500 gr cada uno.														
<b>Condiciones Almacenamiento</b>	Mantenerse en un lugar fresco, higiénico y ventilado en cajas de embalajes sobre parihuelas														
<b>Vida Útil esperada</b>	15 días a temperatura ambiente.														
<b>Normas a Consultar</b>	NTP 205.027 Harina de Trigo NTP 207.003 Azúcar refinada NTP 209.016 Grasas y aceites comestibles NTP 209.016 Sal para uso alimentario NTP 209.038 Rotulado Codex Alimentarios R.M.1020-2010-MINSA														

FUENTE: Lab.Panificacion (2013)

## **Marca**

La marca de un producto es su nombre propio ante el mercado, la personalidad del producto para identificar ante el consumidor; además la marca es la base para captar recordación y ganar la lealtad del consumidor (Montesinos, 2011). La marca del Camotepan es “La Molina”, que es la imagen de todos los productos de la Universidad Nacional Agraria la Molina, que ha ganado prestigio y posicionamiento como productos de buena calidad.

## **Empaque y la presentación**

El Camotepan “La Molina”, tiene un tiempo de vida de 15 días, se emplea un empaque para su protección, conservación y manipuleo. El material de empaque es en bolsas PE BD cristal c/ fuelle, de 8” x 17”x1.5 mc. La presentación es en tamaño familiar en forma de molde de peso aproximado de 500 gr. cada uno. Actualmente el diseño del logo Camotepan “La Molina”son con impresiones en la bolsa a 3 colores (verde, amarillo y anaranjado), y el etiquetado se hacen de acuerdo a las normas vigentes, NTP 209.038: Rotulado, indicando (a) el tipo de bolsa ya sea de plástico o cartón, especificando (b) el contenido neto, (c) número de lote de producción, (d) fecha de vencimiento, (e) preservantes y (f) condiciones de almacenamiento y seguridad.

Las personas encuestadas asocian modalidades o formas de presentación, diferente siendo sus características las siguientes:

a) El consumo del Camotepan como “novedad”, es la modalidad más común y generalizada. Se realiza ocasionalmente, para probar el producto. Se consumen en el hogar pero no se llega a considerar el producto como parte de la dieta alimenticia de la familia. Obedece generalmente a una compra ocasional, no calculada de antemano, Lo que atrae a este tipo de consumo es la “novedad”, el sabor.

b) El consumo por “exquisitez” es la modalidad más conocida pero en la realidad no es la más importante. El Camotepan se vende en ocasiones especiales, para encomiendas, regalos, etc.

c) Lo que atrae a este tipo de producto es básicamente, el sabor, color y textura del Camotepan y la tradición como un alimento para ocasiones especiales. También el consumo es realizado por familias que incorporan este producto como parte de su dieta alimenticia; en los hogares de los trabajadores de la UNALM y lo que atrae fundamentalmente en su consumo es el valor nutritivo del producto, así como también su sabor y color amarillo a camote.

Actualmente el Camotepan “La Molina” se presenta en bolsas de 500 gramos de color verde, anaranjado y amarillo como se muestra en la Figura 38 y como estrategia para llegar a otros mercados se realizó un rediseño del empaque con colores más atractivos como; amarillo (alegría), rojo (para llamar la atención), y verde molinero (frescura), donde deberá incluir un número telefónico para brindar servicios de mejora del producto. Ver Figura 39.

**FIGURA 38: Foto actual del Camotepan “La Molina”-2013**



FUENTE: Laboratorio de Panificación (2013)

**FIGURA 39: Rediseño del empaque del Camotepan “La Molina”**

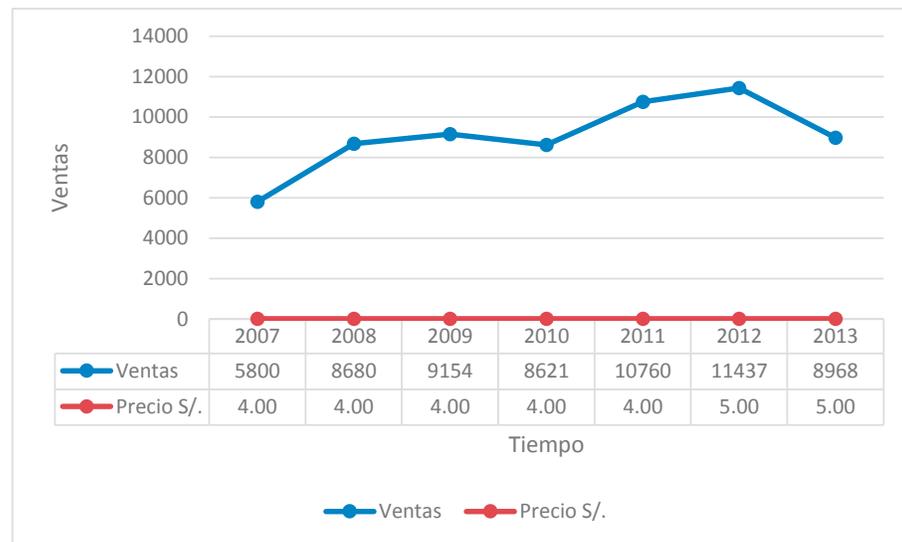


FUENTE: Elaboración propia (2013)

### **Ciclo de vida del Camotepan**

El Camotepan “La Molina, es un producto que fue creado hace más de 39 años y se continua vendiendo en el Laboratorio de Panificación de la UNALM. Dentro del ciclo de vida como se muestra en la Figura 40, el producto se encuentran en la etapa de madurez larga (vacas lecheras), donde los volúmenes de ventas son estables y las utilidades empiezan a declinar (Mayorga y Araujo, 2011). Actualmente las ventas del Camotepan son bajas y requieren ampliar el mercado, esta influencia por el precio del producto y el clima como en verano bajan las ventas. En un inicio se pretende llegar a la cadena de autoservicios del Distrito La Molina más cercano, asimismo aplicar las estrategias de mercadeo mix para prolongar el ciclo de vida del producto son; promoción del producto con la marca “La Molina, diferenciación por calidad del producto manteniendo su sabor característico, rediseñar la presentación del empaque, mejora de la calidad del servicio y aprovechar la tendencia del mercado de los productos saludables.

**FIGURA 40: Ciclo de Vida Camotepan La Molina 2007-2013**



FUENTE: Laboratorio de Panificación (2013)

### Precio

Según Montesinos (2011), la determinación del precio adecuado es importante por que incide en los volúmenes de venta y en las utilidades. Un precio también demuestra la habilidad que tenga para ingresar con éxito a un mercado y un aspecto sustantivo en la creación de imagen para el producto, ya que un precio alto puede representar calidad y estatus, mientras un precio bajo se puede introducir como indicador de economía y ahorro.

El precio del Camotepan “La Molina” está determinado por los costos de producción y el margen sobre el costo, dentro de ello por dos componentes principales: el precio internacional de la harina de trigo, el precio del camote, cuyo margen depende mucho de la oferta y demanda de pan. Otro aspecto que puede considerar son los precios de la competencia de panes moldes sustitutos, así como realizar un sondeo a los consumidores de cuanto asigna un precio al producto de acuerdo al valor percibido o al nivel de satisfacción esperado.

El precio del Camotepan para el año 2012 fué de S/. 4.00 nuevos soles, y en el año 2013, el precio subió a S/. 5.00 nuevos soles por unidad. Este incremento generó una ligera disminución del volumen de ventas, sin embargo en producto se sigue vendiendo.

## Periodo de Pago

En la Panificadora UNALM el Camotepan se vende por unidad al contado para los visitantes y para trabajadores es por descuento por planilla.

En el caso de autoservicios o distribuidores el precio es S/.5.00 nuevos soles. Las condiciones comerciales que exigen los autoservicios son; una muestra del producto, especificaciones técnicas, tiempos de entrega, etc. y el periodo de pago que fluctua entre 30 y 60 días.

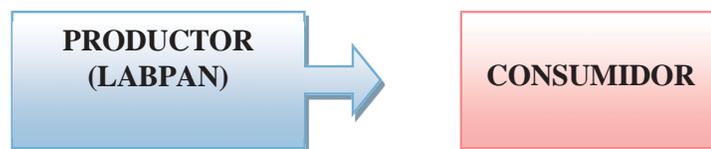
### 4.4.2 Plaza

- **Cobertura**

La cobertura del Camotepan es abarcar el Distrito La Molina

- **Canales de comercialización**

- **Canal directo**, que llega directamente al consumidor final a través de la venta directa en la planta panificadora-UNALM. Actualmente es el medio de distribución.



- **Canal Indirecto**, La estrategia de distribución del producto será a través de supermercados y autoservicios, como se mencionó anteriormente. Actualmente se tiene el canal de distribución a través del Centro de Ventas-UNALM.



- **Estrategia de distribución**

Se utilizará la estrategia selectiva, donde se seleccionará solo algunos puntos de ventas del total, para ofrecer nuestros productos al consumidor en el Distrito La Molina, como autoservicios de las tiendas de Supermercados Peruanos S.A. (Plaza Veá y Vivanda), Cencosud Perú S.A. (Metro y Wong), Hipermercados Tottus S.A., Centro de Ventas – UNALM y el mismo Laboratorio de Panificación.

- **Inventario**

Se contará con un stock de productos, que cumpla con las exigencias y estándares del mercado, y así satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

#### **4.4.3 Promoción**

- a. **Estrategia de promoción**

Se establecerá la estrategia de “empujón”, donde se presionará a través de los intermediarios o supermercados a vender el Camotepan, difundir la marca “La Molina, y a otorgar espacios de ventas adecuados en góndolas; todo esto mediante incentivos que serán: descuentos, entrega de productos gratuitos, productos dejados en concesión, formación de su personal, la intervención de los promotores en los puntos de venta y difusión del producto.

Otra estrategia que se puede aplicar es la estrategia de “jalar” al consumidor final a que adquiera el producto, a través de publicidad directa; como participar en expoferias alimentarias, realizar degustaciones, y muestras gratuitas.

**b. La mezcla promocional**

- La publicidad se realizará mediante expoferias municipales del Distrito La Molina, se creará de una página web y facebook del Laboratorio, la cual estará orientado a los consumidores jóvenes interesados en comprar Camotepan de alta calidad, aprovechando el internet como un medio de difusión (redes sociales), todo con la finalidad de informar, persuadir y recordar las características del producto hacia los consumidores. Se colocará la dirección de la página web en las muestras de la bolsa de Camotepan, seguido de la frase: “Síguenos también en el Facebook”, Panificación Unalm, donde se visualice fotos del Camotepan “La Molina” y el mensaje deleite el rico Camotepa “La Molina”, nutritivo y natural por tradición.

- También se empleará publicidad más tradicional, como publicaciones comerciales, boletines, trípticos, gigantografías, avisos publicitarios por correo, tarjetas de presentación donde se indique la dirección, llegando de esta manera a la mayor parte de nuestro público objetivo.

- Luego de identificar a los clientes potenciales y participar en ferias distritales se les enviará información en las revistas municipales las bondades y el lugar donde se produce el Camotepan. También se publicará en las revistas de Panadería y Pastelería.

- Además se puede publicar los datos de la empresa en el directorio de entidades como Aspan, Minag y Produce. Para así ser ubicados cuando las empresas realicen una investigación de datos primarios o realizar convenios de capacitaciones para operarios en panadería y pastelería con el Ministerio de Trabajo.

- Se mantendrá firmes relaciones con los clientes en cuanto a la confianza para la negociación, esto se obtendrá a través del tiempo mostrando la cultura de la organización. Para alcanzar este objetivo se tendrá en cuenta el cumplimiento de la entrega del producto

que será siempre en la fecha pactada y cumpliendo con todas las condiciones tratadas, a largo plazo nos reconocerán como una organización seria y confiable.

- Asimismo, se contará con el apoyo del área de relaciones públicas-UNALM, con el fin de conseguir la difusión de información favorable a través de los medios de comunicación para mejorar la imagen de la empresa y de los productos ante el público y la sociedad.

- Por otro lado, con la finalidad de estimular la demanda del usuario del producto, se establecerá **promociones de venta**, para captar potenciales consumidores, a través de degustaciones y obsequios de los productos, por un tiempo determinado.

**c. Servicio Post Venta**

• Se desarrollará el sistema de servicio de post venta, en caso de devoluciones o cambio del producto, esto mientras los productos no presenten daños físicos en los envases u otras características que demuestren deficiencias de almacenamiento en el cliente. La finalidad del sistema es la fidelidad del cliente, que se sienta respaldado por la empresa. Por otro lado, la confianza de realizar este servicio, es por la calidad e inocuidad garantizada de nuestros productos.

Los gastos de Plan de Mercadeo para un año, se muestran en la Tabla 74, que equivalen por un valor de S/ 4,900 nuevos soles para un año.

**TABLA 74: Gastos de Plan de Mercadeo del Camotepan**

<b>RESUPUESTO MARKETING</b>	<b>AÑO</b>
Plan marketing, estudio mercado	2000
Volantes (diseño)	400
Aviso revista agronegocios	300
Gigantografía	100
Página web	500
Diseño bolsa	800
8 Anfitrionas	800
<b>TOTAL S/.</b>	<b>4900</b>

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2013)

#### 4.5. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

El modelo de estrategias genéricas fue desarrollado por Michael Porter (1996). Este modelo define las estrategias en relación con la ventaja competitiva que presenta la empresa y el mercado al cual se dirige. La ventaja competitiva se puede producir como consecuencia de diversos factores; en el caso del Laboratorio de Panificación el Camotepan es un producto que básicamente se diferencia de sus sustitutos por ser un pan tipo bizcocho dulce con sabor característico a camote, de textura suave, esponjosa, de corteza dorada, miga de color anaranjado, que contiene un alto valor nutritivo, además de esto hemos segmentado bien nuestro nicho de mercado, como se ve en este trabajo pues se considera que el distrito de La Molina es una zona estratégicamente bien ubicada y con un alto poder adquisitivo.

El plan de mercadeo tiene como objetivo; alcanzar las ventas, rentabilidad, posicionamiento del Camotepan La Molina, utilizando la estrategia genérica de **liderazgo por segmentación y diferenciación del producto**; en la cual el Camotepan es un bizcocho de sabor dulce a camote y suave que se consume para ocasiones especiales. Asimismo posee propiedades funcionales y nutricionales como fuente de Vitamina A y C, que previenen el envejecimiento y cáncer al estómago. De esta manera se puede incentivar y diferenciar el producto en el mercado del distrito La Molina.

El Camotepan la Molina se expende en bolsas de polietileno de baja densidad PE de 500grs de peso en el Laboratorio de Panificación y Centro de Ventas.

Los objetivos estratégicos están orientados hacia la comercialización mediante las ventas, posicionamiento y rentabilidad. Asimismo, se establecen objetivos de distribución enfocados a la promoción, comercialización del mercado objetivo.

## **4.6 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PLAN DE MERCADEO DEL CAMOTEPAN “LA MOLINA”**

### **4.6.1 OBJETIVO**

Determinar la rentabilidad del Camotepan “La Molina”, mediante un análisis económico y financiero del plan de mercadeo, usando el software @risk

### **4.6.2 SUPUESTOS**

- a. Vida útil del proyecto:** 5 años.
- b. Periodo de financiamiento:** 4 años.
- c. Entidad financiera:** Caja de Ahorros y Crédito Arequipa.
- d. Tasa de interés bancaria:** 26.08 por ciento mínimo y 27.108 por ciento máximo, la tasa promedio esperado con el @risk es de 26.594.
- e. Capital de trabajo:** Propio (43.33 por ciento) y financiado (56.67 por ciento), a dos meses.
- f. Tipo de Cambio:** Se establece en nuevos soles a un cambio de un 1 dólar (US\$): S/. 2.785 nuevos soles. (Diciembre 2013).
- g. Precio mínimo del Camotepan:** S/. 4.61 estimado mediante el criterio precio de cierre o costo, es decir beneficio igual a cero.
- h. Precio máximo Pan Molde:** estimado en comparación a un producto con características similares como el panetón de 500 gr o pan molde de 500 gr es aproximadamente S/ 6.00 nuevos soles.
- i. Precio de Camotepan esperado del software @risk:** es S/.5.305 nuevos soles en promedio, fluctuando desde un mínimo de S/.4.60 y un máximo de S/. 6.00, se asume una distribución de probabilidad uniforme.

- j. Tasa promedio de proyección de crecimiento de ventas:** es 2.91 por ciento anual estimado de las ventas anuales de últimos 5 años.
- k. Costos fijos:** Los costos fijos se mantienen constantes a lo largo de la vida útil del proyecto.
- l. Impuestos:** El proyecto se desarrolla con un impuesto general a las ventas actual de 18 por ciento y una tasa impositiva a la renta del 28 por ciento para el 2015.
- m. La tasa libre de riesgo:** mínimo 1.88 por ciento, y 3.40 por ciento máximo.  
[http://www.kallpasab.com/reportes/01\\_KallpaSAB\\_Banco\\_de\\_Credito\\_Cobertura\\_Inicial.BCP](http://www.kallpasab.com/reportes/01_KallpaSAB_Banco_de_Credito_Cobertura_Inicial.BCP)
- n. Beta del sector:** mínimo 0.75 por ciento, y 0.92 por ciento máximos, AswathDamodaran. January 2012
- o. Rendimiento del mercado :** mínimo 15 por ciento, y 20 por ciento máximo
- p. Riesgo país:** mínimo 1.8 por ciento, y 2.2 por ciento máximo. EMBI calculado por el banco de inversión JP Morgan (Noviembre, 2014)
- q. Para el análisis financiero** el COK, WACC, costo del pan, precio de pan, volumen de producción esperado, se determinaron con el software @risk

#### 4.6.3 INVERSIÓN TOTAL

El plan de mercadeo del Camotepan “La Molina” requiere una inversión total de S/. 100,246.69 nuevos soles, y comprende el capital de trabajo que representa el 21.59 por ciento del total (S/.21,639.19), los activos intangibles representan el 7.58 por ciento (S/. 7,600.00) y la inversión fija representa el 70.83 por ciento (S/.71,007.50). La organización recurre a una fuente de financiamiento: La Caja de Ahorros de Arequipa con una tasa de interés bancaria de 26.08 por ciento mínimo y 27.108 por ciento máximo y se realiza un préstamo de S/. 56,806.00

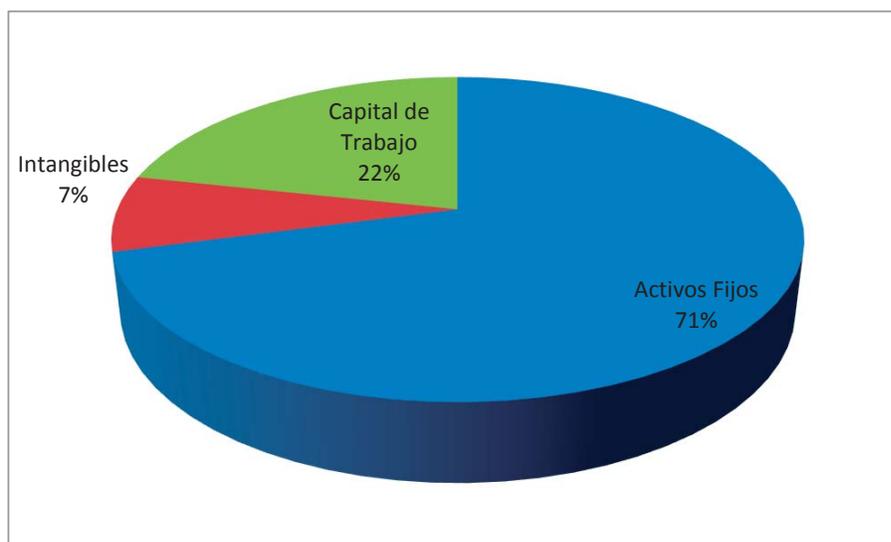
nuevos soles, que representa el 56.67 por ciento del total, como se muestra en la Tabla 75 y Figura 41.

**TABLA 75: Estructura de la Inversión -Camotepan con el Plan de Mercadeo**

Tipos de Fuentes	Valor S/	Valor S/	Valor S/	Total Inversión S/.
	Aporte propio	Préstamo	Total	% v
Inversiones				
Activos Fijos	14,201.50	56,806.00	71,007.50	70.83%
Intangibles	7,600.00	0.00	7,600.00	7.58%
Capital de Trabajo	21,639.19	0.00	21,639.19	21.59%
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>43,440.69</b>	<b>56,806.00</b>	<b>100,246.69</b>	
<b>Porcentaje de participación</b>	43.33%	56.67%	100%	100.00%
<b>COSTO</b>	<b>17.048%</b>	<b>19.15%</b>	<b>18.24%</b>	
Costo promedio del Capital	<b>COK</b>	Kd	<b>WACC</b>	

FUENTE: Elaboración propia (2014)

**FIGURA 41: Estructura de la inversión del Camotepan**



FUENTE: Elaboración propia (2014)

**a. Componentes de la inversión fija tangible**

La inversión en activos fijos tangibles asumen a S/. 71,007.50 nuevos soles, esta relacionado a los bienes fijos que están sujetos a depreciación, ver Tabla 76.

**TABLA 76: Inversión en activos fijos tangibles**

<b>Activos Tangibles</b>	<b>Costos S/.</b>
Equipos y Maquinarias	68,357.50
Muebles y enseres	2,650.00
<b>Total</b>	<b>71,007.50</b>

FUENTE: Elaboración propia (2014)

En equipos y maquinarias se necesita financiar S/ 68,357.50 nuevos soles, tal como se muestra en el Tabla 77.

**TABLA 77: Inversión en equipos y maquinarias**

Concepto	U.M.	Cant.	P.Unit S/.	Total S/.
Motor y reparación Horno Capacidad 200 panes x hr	ud	1	7,650.00	7,650.00
Camioneta	ud	1	35,000.00	35,000.00
Amasadora 50 k	ud	1	13,207.50	13,207.50
Divisora	ud	1	1,500.00	1,500.00
Marmita	ud	1	3,000.00	3,000.00
Mesa de trabajo	ud	1	2,000.00	2,000.00
Resistencias Cámara de fermentación	ud	1	2,000.00	2,000.00
Caja registradora	ud	1	1,500.00	1,500.00
Computadoras	ud	1	2,500.00	2,500.00
<b>Sub total S/.</b>				<b>68,357.50</b>

FUENTE: Elaboración propia (2014)

Para la inversión en muebles y enseres se necesita S/ 2,650 nuevos soles, ver Tabla 78.

**TABLA 78: Inversión en muebles y enseres**

<b>Activos fijos tangibles</b>				<b>Total</b>
<b>Muebles y enseres</b>	<b>U.M.</b>	<b>Cant</b>	<b>Costo</b>	<b>S/.</b>
Casilleros de metal	ud	1	750.00	750.00
Escritorio computo	ud	1	750.00	750.00
Mesas de ventas	ud	1	150.00	150.00
Archivador	ud	1	1,000.00	1,000.00
<b>Sub total S/.</b>				<b>2,650.00</b>

FUENTE: Elaboración propia (2014)

**b. Componentes de la inversión fija intangible**

Los activos fijos intangibles, son los servicios necesarios para la puesta en marcha del proyecto, es decir para los gastos pre-operativos de mercadeo (estudio de mercado, publicidad,

gastos de distribución, obras civiles de decoración del local y los gastos de licencia de avisos. Todo ello suma S/. 7,600.00 nuevos soles. Según se muestra en el Tabla 79.

**TABLA 79: Gastos pre-operativos**

<b>Gastos Pre operativos</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cant</b>	<b>Costo</b>	<b>Total S/.</b>
Estudios mercado	Und	1	2,000.00	2,000.00
Página Web	Und	1	500.00	500.00
Promoción, publicidad, degustación	Und	1	2,400.00	2,400.00
Redes sociales (Facebook)	Und	0	0	0
Licencias de avisos	Und	1	1,000.00	1,000.00
Obras civiles (decoración del local, pintura)	m2	200	8.50	1,700.00
<b>Sub total S/.</b>				<b>7,600.00</b>

FUENTE: Elaboración propia (2014)

Asimismo, los gastos intangibles también se deprecian; y su depreciación es conocida como amortización. La forma para considerar la inversión fija intangible como gasto es amortizándola, siendo la tasa anual de 10 por ciento según lo normado por la SUNAT. Se calcula el 10 por ciento de la inversión fija intangible de S/ 7,600 nuevos soles, que resulta S/.760 anual. Esto vendría a ser la pérdida del valor del activo dinero o la amortización del activo al año. Y para conocer la amortización del dinero mensualmente se divide entre 12 meses, que resulta S/63.33 nuevos soles.

### **c. Capital de trabajo**

La inversión en capital de trabajo está formada por los recursos monetarios requeridos para la operatividad normal de la infraestructura productiva del negocio durante su ciclo o fase operativa. Para estimar el capital de trabajo, se procedió a calcular el capital de trabajo inicial a dos meses y asciende a S/. 21,639.19 nuevos soles, que comprende los gastos necesarios para producir 5600 panes de 500 gr, incluye costo de materia prima, mano de obra, gastos indirectos, mano de obra indirecta, gastos de operación (administrativo y ventas). Este valor se presenta en la Tabla 80.

**TABLA 80: Capital de trabajo para 5600 Camotepan para dos meses**

<b>COSTOS</b>	<b>TOTAL S/</b>
Materiales Directos (MPD)	8,960.00
Mano de Obra Directa (MOD)	2,726.21
Costos Indirectos (CIF)	4,155.20
Administrativos	3,415.75
Ventas	2,382.02
<b>COSTO UNITARIO TOTAL:</b>	<b>21,639.19</b>

FUENTE: Elaboración propia (2014)

### c.1 Capital de trabajo: requerimiento de materia prima

Los cálculos realizados de materias primas están en función al balance de materia determinado para la cantidad de Camotepan a producir por año. Se utiliza insumos como; harina de trigo, camote, azúcar, manteca vegetal, levadura. En la Tabla 81, se detalla el requerimiento de materia prima para los cinco años.

**TABLA 81: Requerimiento de Materia Prima por año**

<b>M.Prima</b>	<b>Unid</b>	<b>Años</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Bolsa x					
CamotePan	500gr	33,600	34,578	35,584	36,619	37,685
Harina	kg	7807	8034	8268	8508	8756
Camote	kg	3903	4017	4134	4254	4378
Azúcar	kg	2030	2089	2150	2212	2277
Manteca	kg	312	331	331	340	350
Levadura	kg	312	321	331	340	350

FUENTE: Elaboración propia (2014)

### c.2 Capital de trabajo: requerimiento de mano de obra

El requerimiento de mano de obra, obedece a las necesidades para desarrollar el proceso de producción y administración de acuerdo a la capacidad de la planta, y a la producción desde el primer año que está considerando el Proyecto. Ver Tabla 82.

**TABLA 82: Requerimiento de mano de obra mensual.**

<b>Cargo o Función</b>	<b>Calificación</b>	<b>Cantidad</b>
De fabricación:		
1. M.O. Directa:		
. Maestro panadero	C	3
SUB TOTAL		3
2. M.O. Indirecta:		
. Jefe de producción	C	1
. Almacenero	C	1
. Higiene	NC	1
SUB TOTAL		3
De operación:		
. Administración	C	1
. Personal ventas	C	2
SUB TOTAL		3
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>

FUENTE: Elaboración propia (2014)

C (calificado) y NC (No calificado)

### c.3 Costo Indirecto de Fabricación (CIF)

El requerimiento de costos indirectos de fabricación para dos meses es de S/. 4,155.21 nuevos soles. Tal como se aprecia en la Tabla 83

**TABLA 83: Costos Indirectos de Fabricación por dos meses**

<b>Conceptos</b>	<b>Fijos</b>	<b>Variables</b>	<b>Costo</b>
	<u>S/.</u>	<u>S/.</u>	<u>Total S/.</u>
<b>COSTOS INDIRECTOS:</b>			
Mantenimiento – preventivo		127.07	127.07
Gas natural		177.3	177.3
Energía eléctrica		93.08	93.08
Agua		44.33	44.33
Empaques diversos		487.59	487.59
Mano de obra indirecta	1,058.95	0	1,058.95
Depreciación de equipos	89.29	0	89.29
<b>TOTAL S/. x mes</b>	<b>1,148.24</b>	<b>929.37</b>	<b>2,077.61</b>
<b>COSTO INDIRECTO X 2 MESES</b>			<b>4,155.21</b>

FUENTE: Elaboración propia (2014)

**c.4 Gastos de administración y ventas****TABLA 84: Gastos administración y ventas por 2 meses**

<b>Concepto</b>	<b>Costo Fijo</b>	<b>Costo Variable</b>	<b>Costo Total</b>
<b>ADMINISTRACIÓN:</b>			
Servicios diversos	183.25		183.25
Alquiler de local	36.65		36.65
Gastos administrativos	549.75		549.75
Útiles de escritorio	29.32		29.32
Útiles e insumos de aseo y limpieza	65.97		65.97
Telefonía e internet	36.65		36.65
Fumigación	87.96		87.96
Análisis	14.66		14.66
Botiquin	3.30		3.30
Capacitación al personal	51.31		51.31
Vestuario	45.81		45.81
Energía eléctrica de oficinas	49.48		49.48
Agua de mesa	8.43		8.43
Administradora	497.70		497.70
Depreciación de equipos y mobiliario	24.43		24.43
Amortización intangibles	23.21		23.21
<b>VENTAS:</b>	-		-
Publicidad, mercadeo	188.33	20.80	209.13
2 Vendedores	755.72		755.72
Depreciación de equipos y mobiliario	226.16		226.16
<b>Costo S/ x mes</b>	<b>2918.4</b>	<b>20.91</b>	<b>2,898.89</b>
<b>Costo S/ x 2 meses</b>			<b>5,797.77</b>

FUENTE: Elaboración propia (2014)

#### 4.6.4 PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTAS DEL PLAN DE MERCADEO

En la Tabla 85, se muestra la proyección de la producción y los ingresos por ventas del proyecto, para un periodo de 5 años. Se ha considerado un crecimiento de ventas de 2.91 por ciento en función al crecimiento de la población del distrito la Molina y un precio esperado de S/ 5.31 nuevos soles.

**TABLA 85: Producción y presupuesto de ingresos por ventas estimado para 5 años**

<b>Producción de Camotepan en unidades</b>					
<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Camotepan molde x 500g	33,600	34,578	35,584	36,619	37,685
<b>Total</b>	33,600	34,578	35,584	36,619	37,685

<b>Ingreso por ventas en Soles</b>					
<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Camotepan molde x 500g	178,248	183,435	188,773	194,266	199,919
<b>Total</b>	178,248	183,435	188,773	194,266	199,919

FUENTE: Elaboración propia (2014)

En la Tabla 86 se ha determinado el precio esperado de venta del Camotepan con el software @risk.

**TABLA 86: Cálculo del precio esperado con el software @risk**

<b>Precio de Venta (Nuevos Soles)</b>	
<b>Producto</b>	<b>PV</b>
Camotepan molde x 500g	<b>5.31</b>

FUENTE: Elaboración propia (2014)

#### 4.6.5 PROYECCIÓN DE LOS EGRESOS DEL PLAN DE MERCADEO

**TABLA 87: Costos Unitarios**

COSTO UNITARIO			
(Nuevos Soles)			
Producto	CTU	CFU	CVU
Camotepan 1/	3.97	1.89	2.076

FUENTE: Elaboración propia (2014)

En la Tabla 88, se muestra los costos en los que incurre el proyecto, así como los egresos totales para un periodo de 5 años:

**TABLA 88: Presupuesto de costos y egresos del plan de mercadeo para 5 años**

Egresos en Soles					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos					
Costos fijos	60,065.1	60,065.1	60,065.1	60,065.1	60,065.1
Costos variables	69,770.0	71,800.3	73,889.7	76,039.9	78,252.7
<b>Totales</b>	<b>129,835.12</b>	<b>131,865.4</b>	<b>133,954.8</b>	<b>136,105.0</b>	<b>138,317.8</b>

FUENTE: Elaboración propia (2014)

##### a. Costos totales de producción

Los costos son todos los desembolsos o gastos económicos que necesitamos hacer para poder elaborar 2800 Camotepan en un mes, tales como; materia prima, mano de obra directa, y costos indirectos de fabricación y gastos de operación. De acuerdo a esto podemos considerar la siguiente estructura de costos en las Tablas 89 y 90.

**TABLA 89: Costo de total de producción para 2800 Camotepan por mes**

CONCEPTOS	FIJOS	VARIABLE	COSTO TOTAL
<b>COSTOS:</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>	<b>S/.</b>
<b>1. MATERIALES DIRECTOS:</b>			
Insumos de panificación		4,480.00	4480.00
<b>2. MANO DE OBRA:</b>			
3 Maestro panadero	979.11		979.11
Horas extras		384	384.00
<b>3. COSTOS INDIRECTOS:</b>			
Mantenimiento equipos - preventivo		127.07	127.07
Gas natural		177.30	177.30
Energía eléctrica		93.08	93.08
Agua		44.33	44.33
Empaques diversos		487.59	487.59
Mano de obra indirecta	1,058.95		1058.95
Depreciación de equipos de producción	89.29		89.29
<b>(1 + 2 + 3) TOTAL COSTOS:</b>	<b>2,127.34</b>	<b>5,793.37</b>	<b>7,920.71</b>
<b>GASTOS:</b>			
<b>4. ADMINISTRACIÓN:</b>			
Servicios diversos	183.25		183.25
Alquiler de local	36.65		36.65
Gastos administrativos	549.75		549.75
Útiles de escritorio	29.32		29.32
Útiles e insumos de aseo y limpieza	65.97		65.97
Telefonía e internet	36.65		36.65
Fumigación	87.96		87.96
Análisis	14.66		14.66
Botiquin	3.30		3.30
Capacitación al personal	51.31		51.31
Vestuario	45.81		45.81
Energía eléctrica de oficinas	49.48		49.48
Agua de mesa	8.43		8.43
Administradora	497.70		497.70
Depreciación de equipos y mobiliario	24.43		24.43
Amortización intangibles	23.21		23.21
<b>5. VENTAS:</b>			
Publicidad, marketing	188.33	20.80	209.13
2 Vendedores	755.72		755.72
Depreciación de equipos y mobiliario	226.16		226.16
<b>6. FINANCIEROS:</b>			
<b>(4 + 5 + 6) TOTAL GASTOS:</b>	<b>2,878.09</b>	<b>20.80</b>	<b>2,898.89</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS:</b>	<b>5,005.43</b>	<b>5,814.17</b>	<b>10,819.59</b>

FUENTE: Elaboración propia (2014)

**TABLA 90: Presupuesto de Mercadeo (Nuevos Soles)**

<b>PRESUPUESTO MERCADEO</b>	<b>5 AÑOS</b>	<b>AÑO</b>	<b>MES</b>
Plan mercadeo, estudio mercado	2,000.00	400.00	33.33
Diseño bolsa	800.00	160.00	13.33
Página web	500.00	100.00	8.33
Volantes/ Trípticos	400.00	400.00	33.33
Aviso revista agronegocios	300.00	300.00	25.00
Gigantografía	100.00	100.00	8.33
8 Anfitrionas supermercados x 2 días	800.00	800.00	66.67
<b>TOTAL S/.</b>	<b>4,900.00</b>	<b>2,260.00</b>	<b>188.33</b>

FUENTE: Elaboración propia (2014)

#### 4.6.6 PRECIO DE VENTA

En la Tabla 91, se muestra el precio de venta del Camotepan, el cual es determinado luego de adicionar al costo el margen de ganancia del 20 por ciento y el impuesto general a las ventas del 18 por ciento.

**TABLA 91: Precio de venta del Camotepan**

<b>Precio de Venta Unitario</b>	
	<b>S/.</b>
+Costo Unitario	2.73
+ Gasto Unitario	1.24
<b>= Costo Unitario Total</b>	<b>3.97</b>
+ Margen de Ganancia (20%)	0.79
<b>= Valor de Venta Unitario</b>	<b>4.76</b>
+ IGV (18%)	0.86
<b>= Precio de Venta Unitario</b>	<b>5.62</b>

FUENTE: Elaboración propia (2014)

#### 4.6.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

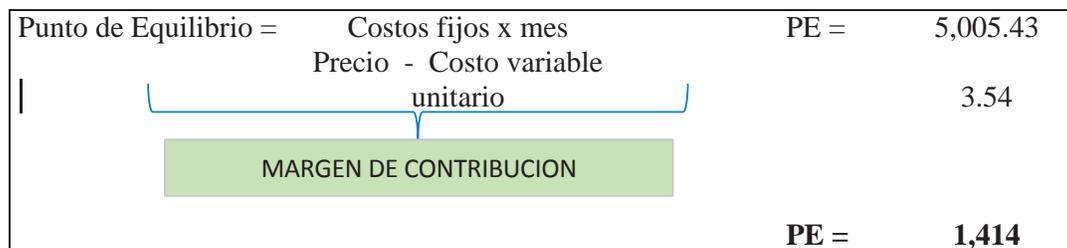
El punto de equilibrio indica el volumen de ventas que se requiere para que los ingresos totales iguallen a la suma de los costos fijos y variables, o para que las utilidades antes de impuestos sean iguales a cero. El punto de equilibrio es de 1,414 unidades que se tiene que vender para poder cubrir los costos de producción de un mes que representa el 43.99 por ciento de la producción. Si no se cubren los costos o se produce menos no se genera ganancias. En las Tablas 92, 93 y Figura 42, se muestran dichos costos variables.

**TABLA 92: Punto de equilibrio de Camotepan**

Concepto	CamotepanS/.
Precio de Venta	5.62
Costo Var.Unitario	2.08
Margen de Contribución	3.54
Proporción	22.88%
Costos Fijos	<b>5,005.43</b>
<b>Punto de equilibrio unidades</b>	<b>1,414</b>
<b>Punto de equilibrio soles</b> <b>(es el PE en Unds. x Precio)</b>	<b>7,942</b>

FUENTE: Elaboración propia (2014)

**FIGURA 42: Punto de Equilibrio del Camotepan**



FUENTE: Elaboración propia (2014)

**TABLA 93: Punto de Equilibrio del Camotepan para los 5 Años**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos Fijos	60,065.1	60,065.1	60,065.1	60,065.1	60,065.1
Costos Variables	69,770.0	71,800.3	73,889.7	76,039.9	78,252.7
Costo Total	129,835.1	131,865.4	133,954.8	136,105.0	138,317.8
<b>Cantidad producida</b>	33,600	34,577.8	35,584.0	36,619.5	37,685.1
Costo fijo unitario	1.89	1.89	1.89	1.89	1.89
Costo variable unitario	2.08	2.08	2.08	2.08	2.08
Precio Venta Promedio	5.62	5.62	5.62	5.62	5.62
Punto Equilibrio (S/.)	95,303.84	95,303.84	95,303.84	95,303.84	95,303.84
<b>Punto Equilibrio (Un.)</b>	<b>16,970.3</b>	<b>16,970.3</b>	<b>16,970.3</b>	<b>16,970.3</b>	<b>16,970.3</b>
Porcentaje	50.5	49.1	47.7	46.3	45.0

FUENTE: Elaboración propia (2014)

#### 4.6.8 ESTADOS FINANCIEROS DEL PROYECTO

A partir de los datos obtenidos en los cuadros anteriores –presupuesto- se elaboran los Estados Económicos – Financieros del Proyecto. Estos tienen que ver con el estado de Ganancias y Pérdidas, así como el Flujo de Caja.

##### a. Estados de ganancias y pérdidas

El Estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero básico en un plan, llamado también estado de resultados, que determina el resultado neto de las actividades de la empresa, para ello considera las ventas facturadas en el año y su respectivo costo de ventas, además de los gastos operativos y financieros incurridos en el período. Este estado financiero nos permite determinar la utilidad imponible para el respectivo pago del impuesto a la renta y obtener la utilidad neta. Dado que el efecto de la depreciación acelerada es tributario, no influye en el rendimiento operativo del negocio. Es por ello que su efecto es sólo para determinar la base imponible. De esa manera, la depreciación acelerada vuelve a cargarse para calcular la utilidad después de impuestos, y luego calcular la utilidad neta, mediante este estado financiero se prevén las utilidades o pérdidas al cabo de las operaciones del plan de mercadeo. En la Tabla 94, se puede apreciar que desde el primer año las utilidades son positivas.

**TABLA 94: Estado de pérdidas y ganancias proyectado**

RUBRO	AÑO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>					
Precios sin igv	4.76	4.76	4.76	4.76	4.76
Cantidad vendida (Q)	33,600.00	34,577.76	35,583.97	36,619.47	37,685.09
<b>Ventas netas (P*Q)</b>	<b>159,910.50</b>	<b>164,563.90</b>	<b>169,352.71</b>	<b>174,280.87</b>	<b>179,352.44</b>
<b>EGRESOS</b>					
<b>Costo de fabricación</b>	<b>98,055.58</b>	<b>100,078.63</b>	<b>102,160.54</b>	<b>104,303.04</b>	<b>106,507.88</b>
<b>Costos Directos</b>	<b>70,117.28</b>	<b>71,815.79</b>	<b>73,563.72</b>	<b>75,362.52</b>	<b>77,213.67</b>
Materia prima directa	53,760.00	55,324.42	56,934.36	58,591.15	60,296.15
Mano de obra directa	16,357.28	16,491.37	16,629.37	16,771.38	16,917.52
<b>Costo Indirectos</b>	<b>27,938.30</b>	<b>28,262.84</b>	<b>28,596.82</b>	<b>28,940.52</b>	<b>29,294.21</b>
Mano de obra indirecta	12,707.36	12,707.36	12,707.36	12,707.36	12,707.36
Gastos indirectos	11,152.40	11,476.94	11,810.92	12,154.62	12,508.32
Depreciación	4,078.54	4,078.54	4,078.54	4,078.54	4,078.54
<b>Gastos de operación</b>	<b>31,779.54</b>	<b>31,786.80</b>	<b>31,794.28</b>	<b>31,801.97</b>	<b>31,809.89</b>
Gastos administrativos	20,201.33	20,201.33	20,201.33	20,201.33	20,201.33
Gastos de ventas	11,578.21	11,585.48	11,592.95	11,600.64	11,608.56
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>129,835.12</b>	<b>131,865.43</b>	<b>133,954.82</b>	<b>136,105.01</b>	<b>138,317.77</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>30,075.38</b>	<b>32,698.47</b>	<b>35,397.89</b>	<b>38,175.86</b>	<b>41,034.67</b>
Gastos financieros	15,380.08	12,252.34	8,276.73	3,223.42	0.00
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>14,695.30</b>	<b>20,446.13</b>	<b>27,121.16</b>	<b>34,952.44</b>	<b>41,034.67</b>
<b>Impuesto a la renta (28%)</b>	<b>4,114.68</b>	<b>5,724.92</b>	<b>7,593.92</b>	<b>9,786.68</b>	<b>11,489.71</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>10,580.62</b>	<b>14,721.21</b>	<b>19,527.23</b>	<b>25,165.76</b>	<b>29,544.97</b>

FUENTE: Elaboración propia (2014)

## b. Evaluación económica y financiera

La evaluación económica mide la rentabilidad del Plan de Mercadeo del Camotepan y asimismo es una evaluación financiera que nos permite determinar si el negocio está en la capacidad financiera de enfrentar una deuda mensual de un capital prestado.

### b.1 Determinación del COK (costo del capital o tasa mínima aceptable de rendimiento para el negocio).

Es el costo de oportunidad del capital o el costo de oportunidad que esperamos ganar. Es decir, el COK es la mínima rentabilidad que el inversionista espera ganar al invertir en el negocio. Aplicamos este método que considera:

$$\text{COK} = R_f + \text{beta sector} * (R_m - R_f) + \text{riesgo país}$$

Ri: Rentabilidad mínima de accionista (COK)	?	
Rf : tasa libre de riesgo 2012	2.64%	1.88% mín y 3.4 %máx.
Beta del sector (Riesgo) (i)	0.835	0.75 mín y 0.92 máx.
Rm: rendimiento del mercado	17.5%	15% mín y 20% máx.
Rm-Rf: Prima de riesgo del mercado prom. Anual	14.86%	
Riesgo de país	2.00%	1.8% mín y 2.2% máx.

$$\text{Costo de Oportunidad del Capital (COK)} = 17.048\%$$

o Tasa Mínima Aceptable de Rendim. (TMAR)

### b.2 Determinación del WACC

(Costo Promedio Ponderado del Capital CPPC; para aplicarse cuando hay financiamiento de terceros).

La evaluación del plan se realizó previo cálculo del Costo del Capital (COK), así como el Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC), en el año cero.

### **b.3 Determinación del KD (Costo de la deuda financiera)**

Kd= tasa del banco esperado (1-Impuesto renta 28 por ciento)

Kd = 19.15 por ciento

### **b.4 Fuentes de financiamiento**

La ponderación de las fuentes de financiamiento interno y externo depende de la política de estructura de capital, que en el caso de la empresa es de 56.67 por ciento /43.33 por ciento. Ver Tabla 95.

**TABLA 95: Fuentes de financiamiento y participación**

<b>Tipos de Fuentes</b>	<b>Valor S/</b>	<b>Valor S/</b>	<b>Valor S/</b>
	<b>Aporte propio</b>	<b>Préstamo</b>	<b>Total</b>
Total de Inversión	43,440.69	56,806.00	100,246.69
<b>Porcentaje de participación</b>	43.33%	56.67%	100.00%

FUENTE: Elaboración propia (2014)

### **b.5 Financiamiento de la inversión fija**

El préstamo otorgado sería por el monto de S/.56,806.00 nuevos soles. Sería utilizado en su totalidad en el activo fijo tangible. El resto de la inversión fija es financiado con aporte propio. Ver Tabla 96.

**TABLA 96: Estructura del Financiamiento**

TIPOS DE FUENTES	S/	S/	S/	TOTAL Inversión S/.
	Aporte propio	Préstamo	Total	% v
Inversiones				
Activos Fijos	14,201.50	56,806.00	71,007.50	70.83%
Intangibles	7,600.00	0.00	7,600.00	7.58%
Capital de Trabajo	21,639.19	0.00	21,639.19	21.59%
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>43,440.69</b>	<b>56,806.00</b>	<b>100,246.69</b>	
<b>Porcentaje de participacion</b>	43.33%	56.67%	100%	100.00%
<b>COSTO</b>	<b>17.048%</b>	<b>19.15%</b>	<b>18.24%</b>	
Costo promedio del Capital	<b>COK</b>	Kd	<b>WACC</b>	

FUENTE: Elaboración propia (2014)

#### **b.6 Financiamiento con crédito**

La organización se ubica en una pequeña y mediana empresa y se ha optado por tomar en cuenta el financiamiento que otorga la Caja de Ahorros de Arequipa para activos fijos con un costo de crédito de 27.108 por ciento a 4 años, para un préstamo de S/ 56,806.00 nuevos soles.

El cronograma de pagos de la deuda estaría acordado a realizarse en cuotas constantes a partir del primer mes. Se realizan de forma mensual en cuotas de S/.1, 859.10 nuevos soles. La tasa de interés anual dada por el banco es de 27.108 por ciento TEA, que transformado para propósitos de pagos mensuales es de 2.019 por ciento TET.

En la Tabla 97, se muestra el cronograma de pagos de la deuda. Se paga un total de S/.32,433.12 nuevos soles por concepto de intereses durante los 4 años de la deuda.

**TABLA 97: Cronograma de pago en 4 años con la Caja de Ahorros Arequipa**

Monto a financiar (o préstamo)	S/.	<b>56,806</b>
Tasa de interés mensual	%	<b>2.019%</b>
Periodo de financiamiento	meses	<b>48</b>
Periodo de gracia	meses	<b>0</b>
Cuota	S/.	<b>1,859.1</b>

Saldo inicial	Amort	Interes	Cuota	Portes	Total Pago	Saldo	Fn
							-56,806
56,806	712	1,146.91	1,859.1			56,094	1,859
56,094	727	1,132.53	1,859.1			55,367	1,859
55,367	741	1,117.86	1,859.1			54,626	1,859
54,626	756	1,102.90	1,859.1			53,870	1,859
53,870	772	1,087.63	1,859.1			53,098	1,859
53,098	787	1,072.05	1,859.1			52,311	1,859
52,311	803	1,056.16	1,859.1			51,508	1,859
51,508	819	1,039.95	1,859.1			50,689	1,859
50,689	836	1,023.41	1,859.1			49,853	1,859
49,853	853	1,006.53	1,859.1			49,000	1,859
49,000	870	989.32	1,859.1			48,131	1,859
48,131	887	971.76	1,859.1			47,243	1,859
47,243	905	953.84	1,859.1			46,338	1,859
46,338	924	935.56	1,859.1			45,414	1,859
45,414	942	916.92	1,859.1			44,472	1,859
44,472	961	897.89	1,859.1			43,511	1,859
43,511	981	878.49	1,859.1			42,530	1,859
42,530	1,000	858.69	1,859.1			41,530	1,859
41,530	1,021	838.49	1,859.1			40,509	1,859
40,509	1,041	817.88	1,859.1			39,468	1,859
39,468	1,062	796.86	1,859.1			38,406	1,859
38,406	1,084	775.41	1,859.1			37,322	1,859
37,322	1,106	753.53	1,859.1			36,216	1,859
36,216	1,128	731.21	1,859.1			35,088	1,859
35,088	1,151	708.43	1,859.1			33,937	1,859
33,937	1,174	685.20	1,859.1			32,764	1,859
32,764	1,198	661.50	1,859.1			31,566	1,859
31,566	1,222	637.32	1,859.1			30,344	1,859
30,344	1,247	612.65	1,859.1			29,098	1,859
29,098	1,272	587.48	1,859.1			27,826	1,859
27,826	1,297	561.81	1,859.1			26,529	1,859
26,529	1,324	535.61	1,859.1			25,205	1,859
25,205	1,350	508.89	1,859.1			23,855	1,859
23,855	1,378	481.63	1,859.1			22,477	1,859
22,477	1,405	453.82	1,859.1			21,072	1,859
21,072	1,434	425.44	1,859.1			19,638	1,859
19,638	1,463	396.50	1,859.1			18,176	1,859
18,176	1,492	366.96	1,859.1			16,683	1,859
16,683	1,522	336.84	1,859.1			15,161	1,859
15,161	1,553	306.10	1,859.1			13,608	1,859
13,608	1,584	274.75	1,859.1			12,024	1,859
12,024	1,616	242.76	1,859.1			10,407	1,859
10,407	1,649	210.12	1,859.1			8,758	1,859
8,758	1,682	176.83	1,859.1			7,076	1,859
7,076	1,716	142.86	1,859.1			5,360	1,859
5,360	1,751	108.21	1,859.1			3,609	1,859
3,609	1,786	72.86	1,859.1			1,822	1,859
1,822	1,822	36.79	1,859.1			0	1,859

FUENTE: Caja de Ahorros de Arequipa (2014)

Elaboración: Propia

## b.7 Flujo de caja económico

La proyección del flujo de caja se obtiene a partir del Estado de Ganancias y Pérdidas constituye una de las herramientas más importantes para la evaluación del proyecto. Tal como se aprecia en el Tabla 98.

**TABLA 98: Flujo de Caja Económico**

	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIQUID
<b>INGRESOS VENTAS TOTALES</b>		178,248	183,435	188,773	194,266	199,919	Valor de Rescate o residual
<b>EGRESOS INVERSIÓN TOTAL</b>	100,247						12,116
ACTIVO FIJO	71,008						
CAPITAL DE TRABAJO	21,639.2						
GASTOS PRE-OPERATIVOS	7,600						
RECUPE CAPITAL TRABAJO		-	-	-	-	-21,639.2	
<b>COSTOS</b>		129,835	131,865	133,955	136,105	138,318	
COSTOS FIJOS		60,065	60,065	60,065	60,065	60,065	
COSTOS VARIABLES		69,770	71,800	73,890	76,040	78,253	
<b>COSTOS Y GASTOS TOTALES</b>		129,835	131,865	133,955	136,105	138,318	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP</b>		48,413	51,570	54,818	58,161	61,602	
<b>IMPUESTO RENTA (28%)</b>		13,556	14,439	15,349	16,285	17,248	
<b>U. NETA DESPUES IMP</b>		34,857	37,130	39,469	41,876	34,830	
Deprec y amortiz intangibles		4,079	4,079	4,079	4,079	4,079	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	-100,247	38,936	41,209	43,548	45,955	38,909	

FUENTE: Elaboración propia (2014)

### b.7.1 Indicadores Económicos obtenidos por @RISK

<b>COK ANUAL (%)</b>	<b>17.048%</b>
<b>COK MENSUAL (%)</b>	<b>1.320%</b>
<b>VANE</b>	<b>32,311,56</b>
<b>TIRE</b>	<b>30.11%</b>

FUENTE: Programa @risk (2015)

Como es sabido los indicadores económicos nos muestran la rentabilidad del negocio, algunos indicadores que ayudan son:

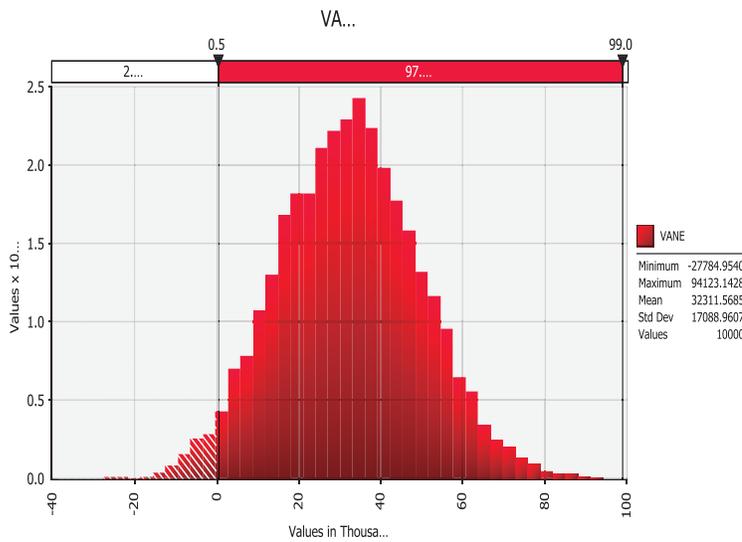
**Valor Actual Neto Económico (VANE)** se basa en traer al presente valores futuros en todo el horizonte del proyecto. Se determinó que el VANE esperado promedio con el software @risk es S/. **32,311.56** que demuestra la bondad del plan con un costo de oportunidad (COK) de 17.048 por ciento, el criterio general para tomar una decisión favorable es cuando el VANE es mayor que cero, en consecuencia en plan es económicamente rentable.

**La tasa interna de retorno (TIR)** esperado con @risk es 30.11 por ciento mayor que la tasa de descuento mínimo exigido por el proyecto, en este caso el Costo de Oportunidad de Capital (COK) es de 17.048 por ciento demostrando que es ejecutable y rentable el negocio propuesto.

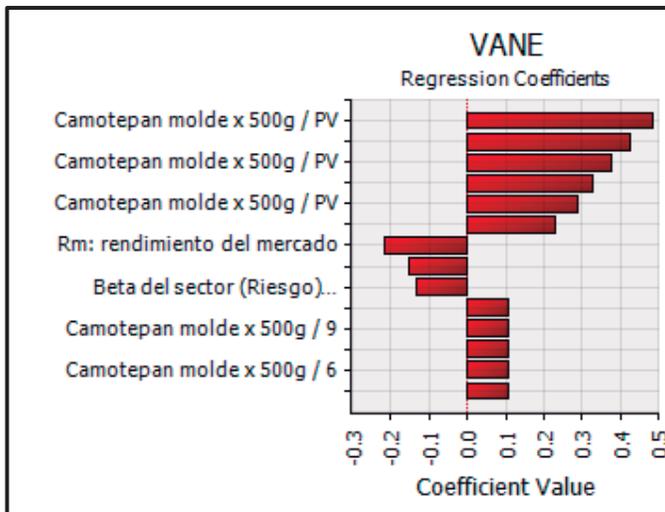
El Valor Actual Neto Económico y la Tasa Interna de Retorno Económico son indicadores económicos, sin tomar en consideración el financiamiento o apalancamiento financiero. En las Figuras 43, 44 y 45; se muestran los resultados del análisis VANE, TIRE, Input Results.

**FIGURA 43: Resultados del Análisis del VANE, usando el software @Risk**

**@RISK Output Report for TIRE**  
 Performed By: USER  
 Date: viernes, 20 de febrero de 2015 02:14:25 p.m.



El VANEnómico medio esperado es positivo en el 97.1% de los escenarios posibles y con un 2.90 % de escenarios de pérdida. Teniendo como valor promedio de las ganancias netas S/. 32,311.56. Los valores varían entre S/- 27,784.95 como valor mínimo y S/.94,123.14 como valor máximo. Lo que indica un retorno positivo, para un costo de capital de 17.048 %



**Diagrama Tornado**

Se muestra el impacto de las variables de entrada sobre el VAN Económico medio esperado; como el precio del Camotepan, la cantidad o tamaño de planta influye positivamente. El costo de la materia prima, el rendimiento del mercado y riesgo del sector influyen negativamente en el VAN económico medio esperado

FUENTE: Software @risk (2015)  
 Elaboración: Propia

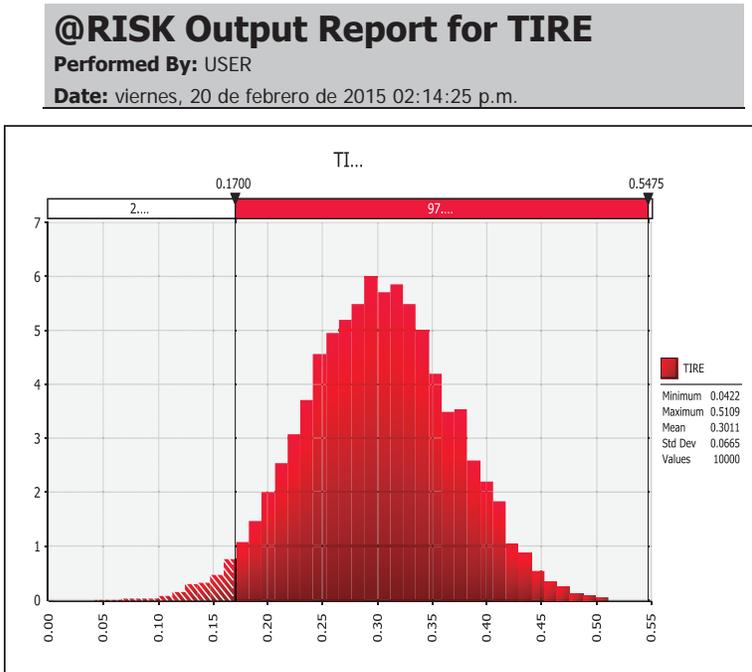
## Continuación

Simulation Summary Information	
Workbook Name	RISK EVAL CAMOTE FEB IR.xlsx
Number of Simulations	1
Number of Iterations	10000
Number of Inputs	27
Number of Outputs	4
Sampling Type	Latin Hypercube
Simulation Start Time	2/20/15 14:03:34
Simulation Duration	00:07:27
Random # Generator	Mersenne Twister
Random Seed	863464287

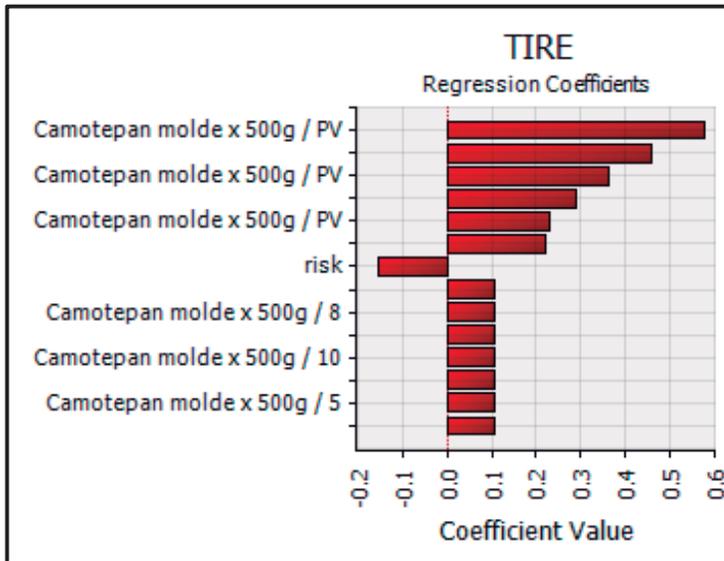
Summary Statistics for VANE			
Statistics		Percentile	
Minimum	-27,785.0	5%	4,459.7
Maximum	94,123.1	10%	10,303.7
Mean	32,311.6	15%	14,545.5
Std Dev	17,089.0	20%	17,499.1
Variance	292032576.2	25%	20,350.8
Skewness	0.070445213	30%	23,081.7
Kurtosis	2.877189096	35%	25,477.5
Median	32,297.1	40%	27,919.6
Mode	33,748.3	45%	30,110.9
Left X	4,459.7	50%	32,297.1
Left P	5%	55%	34,344.1
Right X	60,747.3	60%	36,550.4
Right P	95%	65%	38,690.3
Diff X	56,287.6	70%	41,129.1
Diff P	90%	75%	43,906.0
#Errors	0	80%	46,812.0
Filter Min	Off	85%	50,217.4
Filter Max	Off	90%	54,478.2
#Filtered	0	95%	60,747.3

Regression and Rank Information for VANE			
Rank	Name	Regr	Corr
1	Camotepan molde x 500g / PV	0.485	0.467
2	Camotepan molde x 500g / PV	0.426	0.416
3	Camotepan molde x 500g / PV	0.375	0.378
4	Camotepan molde x 500g / PV	0.330	0.321
5	Camotepan molde x 500g / PV	0.291	0.272
6	Camotepan molde x 500g / 1	0.230	0.220
7	Rm: rendimiento del mercado	-0.217	-0.191
8	Risk (costo materia prima)	-0.150	-0.131
9	Beta del sector (Riesgo) (i)	-0.131	-0.113
10	Camotepan molde x 500g / 4	0.106	0.105
11	Camotepan molde x 500g / 9	0.106	0.115
12	Camotepan molde x 500g / 5	0.106	0.110
13	Camotepan molde x 500g / 6	0.106	0.112
14	Camotepan molde x 500g / 10	0.106	0.104

**FIGURA 44: Análisis del TIRE con el Software @risk**



La TIR Económico medio esperado 30.11% en el 97.6% de los casos supera a la tasa de descuento COK 17.048 %, es viable sin financiamiento, con un 2.4% de escenarios de pérdida.



**Diagrama Tornado**

Se muestra el impacto de las variables de entrada sobre el TIR Económico medio esperado; como el precio del Camotepan, la cantidad o tamaño de planta influye positivamente, el costo de la materia prima(risk), el rendimiento del mercado y riesgo del sector influyen negativamente

Continuación

Simulation Summary Information	
Workbook Name	RISK EVAL CAMOTE FEB IR.xlsx
Number of Simulations	1
Number of Iterations	10000
Number of Inputs	27
Number of Outputs	4
Sampling Type	Latin Hypercube
Simulation Start Time	2/20/15 14:03:34
Simulation Duration	00:07:27
Random # Generator	Mersenne Twister
Random Seed	863464287

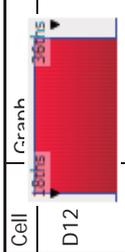
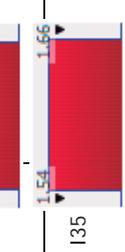
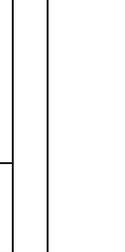
Summary Statistics for TIRE			
Statistics		Percentile	
Minimum	4.22%	5%	19.15%
Maximum	51.09%	10%	21.52%
Mean	30.11%	15%	23.16%
Std Dev	6.65%	20%	24.48%
Variance	0.004427694	25%	25.53%
Skewness	-0.026986588	30%	26.52%
Kurtosis	2.849585181	35%	27.49%
Median	30.09%	40%	28.42%
Mode	30.33%	45%	29.28%
Left X	19.15%	50%	30.09%
Left P	5%	55%	30.98%
Right X	41.05%	60%	31.84%
Right P	95%	65%	32.72%
Diff X	21.90%	70%	33.65%
Diff P	90%	75%	34.63%
#Errors	0	80%	35.79%
Filter Min	Off	85%	37.26%
Filter Max	Off	90%	38.82%
#Filtered	0	95%	41.05%

Regression and Rank Information for TIRE			
Rank	Name	Regr	Corr
1	Camotepan molde x 500g / PV	0.576	0.568
2	Camotepan molde x 500g / PV	0.456	0.450
3	Camotepan molde x 500g / PV	0.362	0.361
4	Camotepan molde x 500g / PV	0.287	0.273
5	Camotepan molde x 500g / PV	0.228	0.213
6	Camotepan molde x 500g / 1	0.221	0.210
7	Risk (costo de materia prima)	-0.153	-0.139
8	Camotepan molde x 500g / 3	0.107	0.090
9	Camotepan molde x 500g / 8	0.106	0.110
10	Camotepan molde x 500g / 12 (cant)	0.106	0.097
11	Camotepan molde x 500g / 10	0.106	0.106
12	Camotepan molde x 500g / 7	0.106	0.107
13	Camotepan molde x 500g / 5	0.106	0.111
14	Camotepan molde x 500g / 11	0.106	0.083

**FIGURA 45: InputResults del análisis @risk (variables de ingreso)**

**@RISK Input Results**

Performed By: USER  
 Date: viernes, 20 de febrero de 2015  
 02:14:27 p.m.

Name	Worksheet	Cell	Crash	Min	Mean	Max	5%	95%	Errors
Rf : tasa libre de riesgo 2012	Enunciado	D12		1.88%	2.64%	3.40%	1.96%	3.32%	0
Beta del sector (Riesgo) (i)	Enunciado	D13		0.750	0.835	0.920	0.758	0.911	0
Rm: rendimiento del mercado	Enunciado	D1		15.0%	17.5%	20.0%	15.2%	19.7%	0
Riesgo de país	Enunciado	D16		1.8%	2.0%	2.2%	1.8%	2.2%	0
risk	costo mprima	I35		1.55	1.60	1.65	1.55	1.64	0

FUENTE: Software @risk (2015)  
 Elaboración propia



## **b.8 Evaluación Financiera**

La evaluación financiera tiene como característica principal, determinar la capacidad del proyecto para que este cumpla con las obligaciones contraídas de pago; como los intereses de deuda contraída o las amortizaciones de las mismas. Los indicadores de la evaluación financiera son teóricamente similares a los indicadores de la evaluación económica.

### **b.8.1 Valor Actual Neto Financiero (VANF)**

El VAN Financiero esperado promedio para el proyecto según el software @risk es de S/.32,768.32 nuevos soles lo que indica que el proyecto es rentable y que se generan beneficios para el inversor.

### **b.8.2 Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF)**

La TIR Financiera obtenida es de 45.49 por ciento y supera el costo de oportunidad del capital del inversionista que es de 17.048 por ciento. Es decir, el proyecto es financieramente rentable.

En la Tabla 99: Se muestra el flujo de caja financiero

**TABLA 99: Flujo de Caja Financiero**

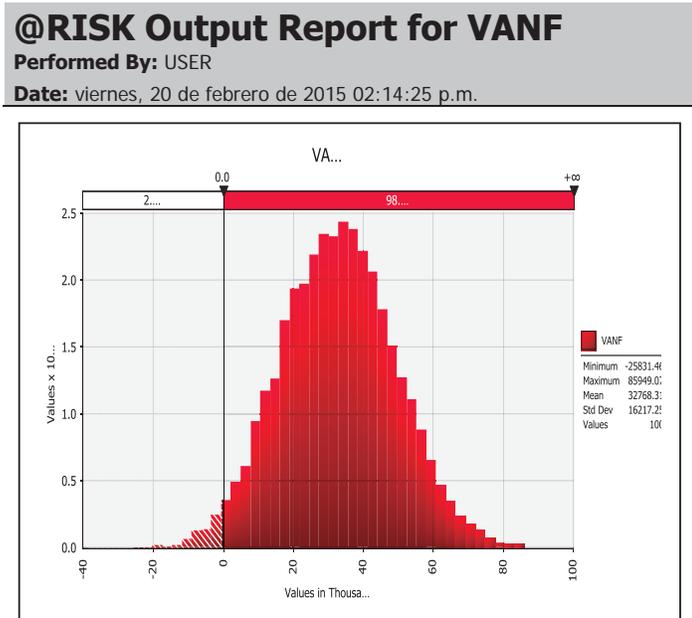
	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIQUIDACION
							Valor de
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	-100,247	38,936	41,209	43,548	45,955	38,909	
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>							
NETO	56,806	-18,486	-19,263	-20,252	-21,508	-	-
+ PRÉSTAMOS	56,806						
- AMORTIZACIÓN		-9,563	-12,155	-15,450	-19,638	-	
- INTERESES TEA (26.594 %)		-12,747	-10,155	-6,860	-2,672	-	
- GASTOS		-	-	-	-	-	
+ ESCUDO FISCAL		3,824	3,046	2,058	801	-	
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	-43,441	20,450	21,945	23,296	24,446	38,909	-

FUENTE: Elaboración propia (2014)

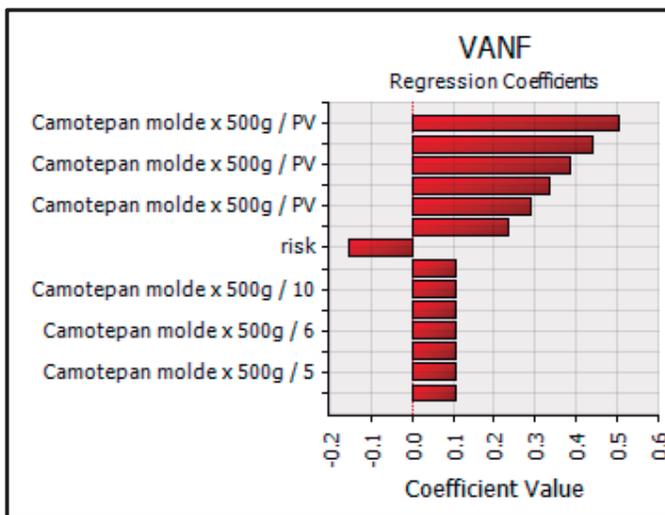
WACC ANUAL (%) 18.24%  
WACC MENSUAL (%) 1.4%  
VANF 32,768.32  
TIRF 45.49%

En las Figuras 45, 46, y 47, se muestran los resultados del análisis VANF y TIRF, Output Results con el software @risk

**FIGURA 46: Resultados del Análisis del VANF con el software @risk**



Con financiamiento el (VANF) Valor Actual Neto Financiero medio esperado del proyecto es 32,768.32. El VANF es positivo en el 98.0% de los escenarios posibles, con el 2.00% de escenario de pérdida. Variando entre los valores -25,831.50 como valor mínimo y 85,949.1 como valor máximo.



**Diagrama Tornado**

Se muestra el impacto de las variables de entrada sobre el VAN Financiero medio esperado; como el precio del Camotepan, la cantidad influye positivamente, el costo de la materia prima (risk), influyen negativamente.

FUENTE: Software @risk (2015)  
Elaboración: Propia

Continuación

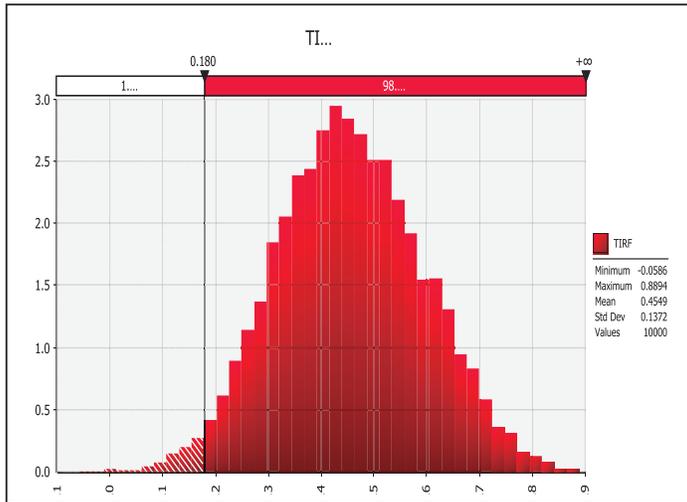
Simulation Summary Information	
Workbook Name	RISK EVAL CAMOTE FEB IR.xlsx
Number of Simulations	1
Number of Iterations	10000
Number of Inputs	27
Number of Outputs	4
Sampling Type	Latin Hypercube
Simulation Start Time	2/20/15 14:03:34
Simulation Duration	00:07:27
Random # Generator	Mersenne Twister
Random Seed	863464287

Summary Statistics for VANF			
Statistics		Percentile	
Minimum	-25,831.5	5%	6,373.5
Maximum	85,949.1	10%	11,831.8
Mean	32,768.3	15%	15,934.4
Std Dev	16,217.3	20%	18,843.5
Variance	262999410.4	25%	21,417.0
Skewness	0.041993929	30%	24,020.5
Kurtosis	2.863847939	35%	26,322.2
Median	32,776.2	40%	28,491.3
Mode	37,441.4	45%	30,637.3
Left X	6,373.5	50%	32,776.2
Left P	5%	55%	34,734.9
Right X	59,592.2	60%	36,822.3
Right P	95%	65%	39,077.4
Diff X	53,218.8	70%	41,327.1
Diff P	90%	75%	43,722.6
#Errors	0	80%	46,563.3
Filter Min	Off	85%	49,722.9
Filter Max	Off	90%	53,750.5
#Filtered	0	95%	59,592.2

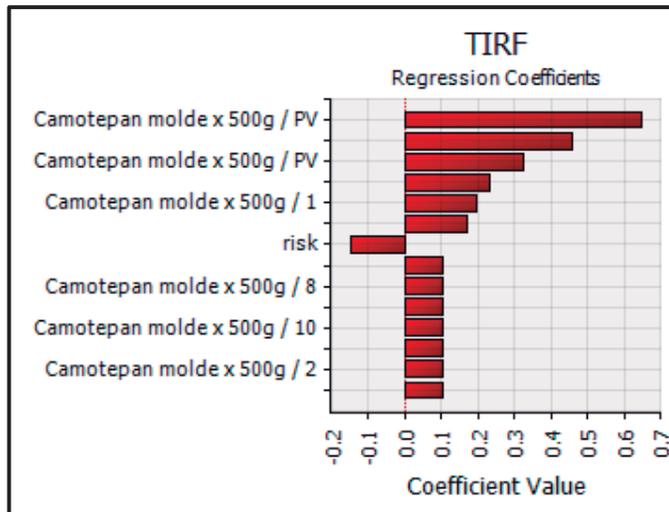
Regression and Rank Information for VANF			
Rank	Name	Regr	Corr
1	Camotepan molde x 500g / PV	0.506	0.491
2	Camotepan molde x 500g / PV	0.440	0.435
3	Camotepan molde x 500g / PV	0.383	0.385
4	Camotepan molde x 500g / PV	0.334	0.323
5	Camotepan molde x 500g / PV	0.291	0.275
6	Camotepan molde x 500g / 1	0.235	0.225
7	Risk (costo m prima)	-0.154	-0.139
8	Camotepan molde x 500g / 9 (cant)	0.108	0.121
9	Camotepan molde x 500g / 10	0.108	0.107
10	Camotepan molde x 500g / 4	0.108	0.109
11	Camotepan molde x 500g / 6	0.108	0.112
12	Camotepan molde x 500g / 7	0.108	0.111
13	Camotepan molde x 500g / 5	0.108	0.112
14	Camotepan molde x 500g / 3	0.108	0.090

**FIGURA 47: Resultados del análisis del TIRF con el software @risk**

**@RISK Output Report for TIRF**  
**Performed By:** USER  
**Date:** viernes, 20 de febrero de 2015 02:14:26 p.m.



En el 98.1% aproximadamente de los escenarios posibles el TIRFinanciero medio esperado será mayor al WACC (18.24 %). Es decir en el 98.1% aproximadamente de los escenarios el proyecto es viable, con un escenario de pérdida del 1.90%. Teniendo un valor promedio de 45.49%.y variando entre los valores 5.86% (mínimo) y 88.94% (máximo).



### Diagrama Tornado

Se muestra el impacto de las variables de entrada sobre el TIR Financiero medio esperado; como el Precio del Camotepan, la Cantidad o tamaño de planta influyen positivamente. El costo de la materia prima (risk) influye negativamente en el TIRF

FUENTE: Software @risk (2015)  
 Elaboración: Propia

Continuación

Simulation Summary Information	
Workbook Name	RISK EVAL CAMOTE FEB IR.xlsx
Number of Simulations	1
Number of Iterations	10000
Number of Inputs	27
Number of Outputs	4
Sampling Type	Latin Hypercube
Simulation Start Time	2/20/15 14:03:34
Simulation Duration	00:07:27
Random # Generator	Mersenne Twister
Random Seed	863464287

Summary Statistics for TIRF			
Statistics		Percentile	
Minimum	-5.86%	5%	23.49%
Maximum	88.94%	10%	27.95%
Mean	45.49%	15%	31.18%
Std Dev	13.72%	20%	33.73%
Variance	0.018836983	25%	35.87%
Skewness	0.062001578	30%	37.98%
Kurtosis	2.777421832	35%	39.84%
Median	45.14%	40%	41.66%
Mode	43.57%	45%	43.42%
Left X	23.49%	50%	45.14%
Left P	5%	55%	46.85%
Right X	68.63%	60%	48.73%
Right P	95%	65%	50.78%
Diff X	45.13%	70%	52.64%
Diff P	90%	75%	54.85%
#Errors	0	80%	57.26%
Filter Min	Off	85%	60.45%
Filter Max	Off	90%	63.83%
#Filtered	0	95%	68.63%

Regression and Rank Information for TIRF			
Rank	Name	Regr	Corr
1	Camotepan molde x 500g / PV	0.649	0.644
2	Camotepan molde x 500g / PV	0.459	0.450
3	Camotepan molde x 500g / PV	0.327	0.325
4	Camotepan molde x 500g / PV	0.233	0.219
5	Camotepan molde x 500g / 1	0.198	0.189
6	Camotepan molde x 500g / PV	0.168	0.154
7	risk	-0.150	-0.137
8	Camotepan molde x 500g / 3	0.103	0.087
9	Camotepan molde x 500g / 8	0.103	0.106
10	Camotepan molde x 500g / 12	0.102	0.093
11	Camotepan molde x 500g / 10	0.102	0.102
12	Camotepan molde x 500g / 7	0.102	0.102
13	Camotepan molde x 500g / 2	0.102	0.101
14	Camotepan molde x 500g / 9	0.102	0.115

**FIGURA 48: Output Results del VANE, TIRE, VANF Y TIRF para el Plan de Marketing del Camotepan**

<b>@RISK Output Results</b> Performed By: USER Date: viernes, 20 de febrero de 2015 02:14:28 p.m.									
Name	Worksheet	Cell	Graph	Min	Mean	Max	5%	95%	Errors
VANE	FLUJO ECONO Y SENSIBILIDAD	C147		-27,785.0	32,311.6	94,123.1	4,459.7	60,747.3	0
TIRE	FLUJO ECONO Y SENSIBILIDAD	C148		4.22%	30.11%	51.09%	19.15%	41.05%	0
VANF	FCF	C46		-25,831.5	32,768.3	85,949.1	6,373.5	59,592.2	0
TIRF	FCF	C47		-5.86%	45.49%	88.94%	23.49%	68.63%	0

FUENTE: Software @risk (2015)  
 Elaboración: Propia

Evaluando en un entorno probabilístico uniforme con el software @risk a los flujos netos en soles arroja un valor actual neto medio esperado (VANE) de 32,311.3 nuevos soles (entre un rango de un valor mínimo de -27,785 y un valor máximo de 94,123.1nuevos soles) que tendría como utilidad la implantación del plan de mercadeo, con un 97.1 por ciento de los escenarios con resultados positivos. En cuanto a la tasa interna (TIR) de la inversión en implantar el plan de mercadeo, resulta un valor medio esperado de 30.11 por ciento, con un mínimo de 4.22 por ciento y un máximo de 51.09 por ciento respectivamente.

#### **b.9. Beneficio –Costo**

La relación costo beneficio o índice neto de rentabilidad, es un cociente que se obtiene al dividir el Valor Actual de los ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) entre el Valor Actual de los costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto. Un proyecto o negocio será rentable cuando la relación costo-beneficio es mayor que la unidad. En la Tabla 100, se muestra la relación beneficio -costo

**TABLA 100: Relación Beneficio -Costo**

	Beneficio	Costo	B/C
Flujo Económico	700,409.95	498,836.97	1.404
Flujo Financiero	688,230.91	490,287.51	1.404

FUENTE: Elaboración propia (2015)

### **4.6.9 EVALUACIÓN SEGÚN INDICADORES DE RENTABILIDAD Y RECUPERACIÓN DEL CAPITAL**

#### **a. Criterios**

El criterio utilizado para la elección de la mejor alternativa de financiamiento debe medir la rentabilidad y el riesgo. Para medir la rentabilidad se elige el criterio del valor actual neto financiero (VANF) con mayor valor, en tanto que para medir el riesgo se opta por el análisis de sensibilidad.

## b. Indicadores de rentabilidad

A continuación se muestran los indicadores económicos y financieros en la Tabla 101.

**TABLA 101: Indicadores de Rentabilidad**

Indicadores	Valor	Indicador	Valor
VANE	32,311.56	VANF	32,768.32
TIRE	30.11%	TIRF	45.49%
B/C E	1.404	B/C F	1.404

FUENTE: Elaboración propia (2015)

**El valor actual neto económico medio esperado (VANE)** del proyecto cuyo horizonte de evaluación es de 4 años, fue calculado en S/.32,311.56 nuevos soles con el software @risk. Esto significa que, luego de cubierta la inversión inicial y la rentabilidad exigida al proyecto a partir de los flujos anuales actualizados, queda como excedente. Como puede observarse, desde el primer año operativo se obtiene un flujo económico positivo, ya que con el nivel de ventas proyectado el proyecto (sin el efecto del financiamiento) se cubren todos los egresos. Asimismo se tiene un costo beneficio mayor a uno.

**La tasa interna de retorno económico medio esperado (TIRE)** es de 30.11 por ciento con el software @risk. Esto refleja que al proyecto se le puede exigir como máximo dicha tasa de descuento para no perder ni ganar. Con apalancamiento, la TIRF resulta en 45.49 por ciento, lo cual ofrece un mayor soporte que con la opción sin endeudamiento. El proyecto presenta una TIRE y una TIRF mayores que el WACC de 18.24 por ciento. De esa manera, se concluye que el proyecto es rentable

## c. Período de Recuperación del Capital

Es el tiempo que se necesita para que los ingresos netos de una inversión recuperen su costo. El período de recuperación de la inversión del presente proyecto y de la tasa de retorno exigida es 4 años aproximadamente, considerando ingresos anuales. Puesto que es el tiempo al final del cual los excedentes económicos generados por el proyecto se equiparan con los costos de inversión. Para ello hemos llevado los flujos de caja futuros al presente con el

método de actualización convencional, y se compara hasta que el monto de inversión inicial sea recuperado, este análisis será factible puesto que ambos valores comparados se encuentran en el mismo periodo. Ver Tabla 102.

**TABLA 102: Período de recuperación (PAY BACK):**

**PERIODO DE RECUPERACION (PAY BACK):**

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-100,247	38,936	41,209	43,548	45,955	38,909
COK ANUAL	17.048%					

**FLUJOS ACTUALIZADOS SUBTOTALES**

FC1	33,264.80	33,264.80
FC2	30,078.74	63,343.53
FC3	25,697.76	89,041.29
FC4	24,483.41	113,524.70
FC5	17,710.30	131,235.00

PDR	4
-----	---

Se recupera en un periodo de 4 años.

FUENTE: Elaboracion propia (2014)

#### 4.6.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

##### a. Variables de Análisis

Para hacer la estimación futura del resultado económico-financiero del proyecto, se procedió a realizar el análisis de sensibilidad. A través de éste, se eligió a las variables más importantes que puedan afectar el resultado económico, como son: la inversión inicial, el precio del Camotepan, el costo variable del Camotepan, el volumen de producción del Camotepan. De esa manera, se observa el efecto de esas variables en el VANE o en la TIRE.

## b. Metodología utilizada

El método a usar es conocido como el método de sensibilización de Hertz o análisis multidimensional, gracias a herramientas de Excel, se hallan los cambios en el VAN cuando varían una o más variables relevantes o susceptibles de cambiar durante el período de evaluación. A partir de allí, se conoce hasta qué nivel pueden cambiar las variables para que el VAN sea mayor a cero. Para el análisis de sensibilidad de la panificadora analizaremos en función a 04 situaciones que pueden darle un nivel de riesgo: la inversión inicial, el precio de venta, el costo variable, y el volumen de producción:

### b.1 Incremento en la Inversión Inicial

El Proyecto soporta un incremento de la inversión hasta un 30 por ciento, mayor a este porcentaje el proyecto ya no es rentable. Ver Tabla 103.

**TABLA 103: Sensibilidad frente a la variación de la inversión inicial**

<b>INVERSION</b>	<b>VARIACION</b>	<b>VANE</b>	<b>TIRE</b>
115,284	15%	S/. 32,447	30.24%
130,321	30%	S/. 2,373	17.83%
110,271	10%	S/. 22,423	25.49%
105,259	5%	S/. 27,435	27.77%
<b>100,247</b>	<b>0%</b>	<b>S/. 32,447</b>	<b>30.24%</b>
95,234	-5%	S/. 37,460	32.93%
90,222	-10%	S/. 42,472	35.87%

FUENTE: Elaboración propia (2015)

### b.2 Disminución del precio de venta del Camotepan

El proyecto no es rentable cuando disminuye el precio de venta del Camotepan (menos del 5 por ciento), como se muestra en la Tabla 104.

**TABLA 104: Sensibilidad frente a la variación del precio de venta del Camotepan**

<b>PRECIO</b>	<b>VARIACION</b>	<b>VANE</b>	<b>TIRE</b>
6.10	15%	S/. 32,447	30.24%
5.84	10%	S/. 75,532	46.20%
5.57	5%	S/. 53,990	38.39%
5.305	0%	S/. 32,447	30.24%
5.04	-5%	S/. 10,905	21.64%
4.77	-10%	(S/. 10,637)	12.37%

FUENTE: Elaboración propia (2015)

### **b.3 Incremento del Costo Variable del Camotepan “La Molina”**

El Proyecto soporta un incremento de los Costos variables de producción sólo hasta un 10 por ciento, mayor a este porcentaje el proyecto ya no es rentable. Ver Tabla 105

**TABLA 105: Sensibilidad a variación de costo variable Camotepan**

<b>COST0</b>	<b>VARIACION</b>	<b>VANE</b>	<b>TIRE</b>
<b>2.39</b>	<b>15%</b>	<b>S/. 32,447</b>	<b>30.24%</b>
<b>2.28</b>	<b>10%</b>	<b>S/. 15,583</b>	<b>23.56%</b>
<b>2.18</b>	<b>5%</b>	<b>S/. 24,015</b>	<b>26.94%</b>
2.0765	0%	S/. 32,447	30.24%
<b>1.97</b>	<b>-5%</b>	<b>S/. 40,879</b>	<b>33.48%</b>
<b>1.87</b>	<b>-10%</b>	<b>S/. 49,311</b>	<b>36.65%</b>

FUENTE: Elaboración propia (2015)

### **b.4 Disminución en los volúmenes de producción**

El proyecto soporta solo la disminución del 10 por ciento de los volúmenes de producción hasta 30,240 Camotepan anual o 2520 panes mensuales donde el (TIR es 19.69 por ciento y

mayor al COK: 17.048 por ciento, y el VANE es S/. 6,227), y con la producción de 29,442 Camotepan anual (2,453 mensuales) el VAN es cero, es decir no hay ganancias. A menor porcentaje el proyecto ya no es rentable. Ver Tabla 106.

**TABLA 106: Sensibilidad frente a la variación del volumen de producción por año**

<b>VOLUMEN</b>	<b>VARIACION</b>	<b>VANE</b>	<b>TIRE</b>
38640	<b>15%</b>	32,447	30.24%
36960	10%	58,668	40.11%
35280	5%	45,557	35.25%
33600	0%	32,447	30.24%
31920	-5%	19,337	25.07%
30240	-10%	6,227	19.69%
29442	-12.4%	0	17.05%

FUENTE: Elaboración propia (2015)

**TABLA 107: Analisis de Sensibilidad con el software @risk**

**@RISK Sensitivity Analysis**

Performed By:  
USER

Date: viernes, 20 de febrero de 2015 02:14:28 p.m.

Rank For C147	Sheet	Cell	Name	Description	FLUJO ECONO Y SENSIBILIDAD:IC147 VANE Regression Coeff. RSqr=0.998	FLUJO ECONO Y SENSIBILIDAD:IC148 TIRE Regression Coeff. RSqr=0.997	FCFIC46 VANF Regression Coeff. RSqr=0.999	FCFIC47 TIRF Regression Coeff. RSqr=0.992
#1	Proy Vtas	S12	Camotepan molde x 500g / PV	RiskUniform(4.61,6)	0.485	0.576	0.506	0.649
#6	Proy Vtas	C11	Camotepan molde x 500g / Cantidad	RiskUniform(2400,3200)	0.23	0.221	0.235	0.198
#7	Enunciado	D14	Rm: rendimiento del mercado	RiskUniform(15%,20%)	-0.217	n/a	-0.061	0
#8	costo mp	I35	risk	RiskUniform(1.55,1.65)	-0.15	-0.153	-0.154	-0.15
#9	Enunciado	D13	Beta del sector (Riesgo)	RiskUniform(0.75,0.92)	-0.131	n/a	-0.037	0
#21	Enunciado	D16	Riesgo de pais	RiskUniform(1.8%,2.2%)	-0.021	n/a	-0.006	0
#22	Enunciado	D12	Rf : tasa libre de riesgo 2012	RiskUniform(1.88%,3.4%)	-0.014	n/a	-0.004	0
-	Enunciado	F22	Tasa de la caja arequipa / Aswath Damodaran January 2012	RiskUniform(26.08%,27.108%)	n/a	n/a	-0.014	0
-	BANCA	F14	Costo de oportunidad del capital propio / Esperado	RiskUniform(B14,D14)	n/a	n/a	n/a	n/a
-	BANCA	F11	Riesgo sectorial (Beta) / Esperado	RiskUniform(D11,B11)	n/a	n/a	n/a	n/a

FUENTE: Software @risk (2015)

Elaboración: Propia

#### **b.4 Analisis de sensibilidad con el software @risk**

El grado de explicación: RSq (coeficiente de determinación): 0.998 = 99.80% de las variación del VANE son explicados por las siguientes variables: por el Precio del Camotepan, la Cantidad del bien, el costo de la materia, prima, el rendimiento del mercado, el riesgo del sector, el riesgo del país, la tasa libre de riesgo:

- El crecimiento del 10% de Precio del producto incrementa en 4.85% el VANE
- El crecimiento del 10% de Cantidad o tamaño de planta incrementa en 2.3% el VANE
- El crecimiento del 10% del rendimiento del mercado reduce en 2.17% el VANE
- El crecimiento del 10% del costo de materia prima reduce en 1.5% el VANE
- El crecimiento del 10% del riesgo del sector reduce en 1.3% el VANE
- El crecimiento del 10% de riesgo país reduce en 0.21% el VANE
- El crecimiento del 10% de tasa libre de riesgo reduce en 0.14% el VANE

El grado de explicación: RSq (coeficiente de determinación): 0.997 = 99.70% de las variación del **TIRE** son explicados por las siguientes variables: por el Precio del Camotepan, la Cantidad del bien, el costo de la materia, prima:

- El crecimiento del 10% de Precio del producto incrementa en 5.76% el TIRE
- El crecimiento del 10% de Cantidad o tamaño de planta incrementa en 2.21% el TIRE
- El crecimiento del 10% del costo de materia prima reduce en 1.53% el TIRE

El grado de explicación: RSq (coeficiente de determinación): 0.999 = 99.90% de las variación del **VANF** son explicados por las siguientes variables: por el Precio del Camotepan, la Cantidad del bien, el costo de la materia, prima, el rendimiento del mercado, el riesgo del sector, el riesgo del país, la tasa libre de riesgo y la tasa de interés bancaria de la Caja de Ahorros Arequipa:

- El crecimiento del 10% de Precio del producto incrementa en 5.06% el VANF
- El crecimiento del 10% de Cantidad o tamaño de planta incrementa en 2.35% el VANF
- El crecimiento del 10% del rendimiento del mercado reduce en 0.6% el VANF
- El crecimiento del 10% del costo de materia prima reduce en 1.54% el VANF
- El crecimiento del 10% del riesgo del sector reduce en 0.37% el VANF
- El crecimiento del 10% de riesgo país reduce en 0.06% el VANF
- El crecimiento del 10% de tasa libre de riesgo reduce en 0.04% el VANF

- El crecimiento del 10% de tasa de interés bancaria de la Caja de Ahorros Arequipa reduce en 0.14% el VANF

El grado de explicación: RSq (coeficiente de determinación): 0.992 = 99.20% de las variación del **TIRF** son explicados por las siguientes variables: por el Precio del Camotepan, la Cantidad del bien, el costo de la materia, prima:

- El crecimiento del 10% de Precio del producto incrementa en 6.49 % el TIRF
- El crecimiento del 10% de Cantidad o tamaño de planta incrementa en 1.19% el TIRF
- El crecimiento del 10% del costo de materia prima reduce en 1.5% el TIRF

#### 4.6.11 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Para el análisis de escenarios se considera se consideran al VANE Y TIRE como constantes.

COK	VANE	TIR
<b>17.048%</b>	<b>32,447.2</b>	<b>30.24%</b>

En las Tablas 107, 108 y 109: se muestra los resultados del análisis de escenarios con el VAN y TIRE

**TABLA 108: Datos para el análisis de escenarios**

Escenarios	Normal	Optimista	Pesimista
1. Inversión inicial	0	0.05	-0.05
2. Precio de venta al público	0	0.05	-0.0
3. Costo Variable Camotepan	0	0.02	-0.02
4. Volumen de producción	0	0.1	-0.05

FUENTE: Elaboración: Propia (2015)

**TABLA 109: Resumende escenario con el VANE**

Resumen de escenario VANE		Valores actuales:			
		Normal	Optimista	Pesimista	
Celdas cambiantes:					
1. Inversion inicial	\$C\$115	0.00%	0.00%	5.00%	-5.00%
2. Precio de venta al público	\$C\$116	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%
3. Costo del pan molde en planta	\$C\$117	0.00%	0.00%	2.00%	-2.00%
4. Volumen de produccion	\$C\$118	0.00%	0.00%	10.00%	-5.00%
Celdas de resultado:					
VANE	\$C\$120	32,447.2	32,447.2	73,641.6	27,553.6

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

FUENTE: Elaboración Propia (2014)

**TABLA 110: Resumen de escenario con el TIR**

Resumen de escenario TIR		Valores actuales:			
		Normal	Optimista	Pesimista	
Celdas cambiantes:					
1. Inversion inicial	\$C\$115	0.00%	0.00%	5.00%	-5.00%
2. Precio de venta al público	\$C\$116	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%
3. Costo del pan molde en planta	\$C\$117	0.00%	0.00%	2.00%	-2.00%
4. Volumen de produccion	\$C\$118	0.00%	0.00%	10.00%	-5.00%
Celdas de resultado:					
TIR	\$C\$121	30.24%	30.24%	44.27%	28.91%

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario . Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris

FUENTE: Elaboración propia (2014)

De acuerdo a entrevistas con expertos, se consultó sobre las expectativas con respecto a las variables mencionadas para saber cómo pueden afectar al resultado económico durante la fase operativa del proyecto.

**a. Expectativas del precio del Camotepan.** Según encuestas en supermercados, el precio actual de los panes moldes, fluctúan entre 4 a 8 nuevos soles de acuerdo a su peso. Actualmente el Perú, tiene estabilidad económica, y por ello hay más inversiones que generan el ingreso de más competidores con productos naturales y baratos, que afectan el precio del pan en una pequeña variación, manteniendo constantes a todas las demás variables, el mínimo precio (con el cual se obtiene un VAN = 0), es el costo de producción.

**b. Expectativas del costo variable del Camotepan.** El sector molinero depende del precio internacional del trigo, que tienen una mínima variación en los precios. Actualmente (Diciembre 2014), el precio de la harina de trigo es de S/.1.985 /kg (puesto en planta). Con una mayor demanda, el precio puede llegar hasta S/.2. Sin embargo, con el proceso de sobre producción del trigo es más probable que el precio caiga hasta un límite de aprox. S/ 0.2/kg. Es decir, el costo de la harina de trigo puede variar entre S/.1.98 a S/. 1.96, el cual influye en el Costo Variable del Camotepan. Por lo tanto, el costo variable del Camotepan es de S/. 2.0765. Asumiendo que el costo del Camotepan es mayor a S/. 2.60 (el cual es poco probable) y manteniendo constantes a las demás variables, se obtendría un VAN negativo, por lo que en ese caso, el negocio necesitaría aumentar su precio a 5 por ciento.

## V. CONCLUSIONES

1. El diseño de las estrategias comerciales para la comercialización del Camotepan en el distrito La Molina, influirán en el incremento de las ventas, y el logro del posicionamiento de la marca la Molina en el segmento meta y el aumento de la rentabilidad.
2. El Camotepan producido en el Laboratorio de Panificación, puede satisfacer la demanda del mercado del Distrito La Molina (528,037 unidades) en un 7.27 por ciento, con una producción de 38,400 panes por año, un rendimiento de 200 panes por cada saco. El consumo actual per -cápita del Camotepan La Molina en el Distrito La Molina es de 0.5 panes mensuales y representa el 33.42 por ciento del mercado y existen un 66.58 por ciento de potenciales consumidores.
3. El Camotepan presenta un mercado maduro, se comercializa dentro del Campus UNALM. Y se podría ampliar su mercado en el Distrito La Molina aplicando estrategias de comerciales que genere rentabilidad (crecimiento ofensivo manteniendo la calidad de su producto y prestigio de la marca La Molina).
4. El nivel de producción del Laboratorio de Panificación es de 3200 panes mensuales y la investigación demuestra que el proyecto es viable y rentable, con el software@risk, se estiman un VAN Económico medio esperado de S/. 32,311.56 nuevos soles, una TIR Económico medio esperado de 30.11 por ciento, el cual es mayor al COK 17.048 por ciento que es la mínima rentabilidad que espera ganar el inversionista, un beneficio/costo de 1.4, un periodo de recuperación aproximadamente de 4 años.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Implementar las estrategias comerciales para introducir el Camotepan en el mercado del Distrito la Molina, e incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad del Camotepan La Molina.
2. Diversificar la presentación y tamaño del Camotepan para ingresar a otros nichos de mercado; como en bollos pequeños para la lonchera de los niños y a tiendas naturistas.
3. Complementar la investigación de mercado en otros distritos cercanos como San Borja y Surco.
4. Establecer el Camotepan como producto saludable, nutritivo, con calidad, costos y cumplir con los requisitos comerciales para canalizar la venta a través de supermercados que permitan la cobertura y desarrollo del mercado
5. Gestionar la certificación de calidad del producto; en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Buenas Prácticas de Higiene y HACCP (Análisis de Peligros y Punto Críticos de Control) como herramienta de gestión para estandarizar los procesos, frente a las exigencias del mercado.
6. Mejorar la tecnología con inversión en la capacidad instalada e equipamiento, para disminuir los costos de producción.
7. Establecer alianzas estratégicas (Joint Venture) con otra planta procesadoras para la producción del Camotepan con la marca La Molina

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADUANAS PERU. 2013. Importación de harina de trigo [en línea]. Consultado 18 May. 2015. Disponible en <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/>
- APEIM. 2012. Perfil Básico del Hogar. Nivel Socioeconómico [en línea]. Consultado 31 Agost. 2013. Disponible en <http://www.apeim.com.pe/niveles.html>
- APEIM. 2013. Perfil Básico del Hogar. Nivel Socioeconómico [en línea]. Consultado 15 Marz. 2014. Disponible en <http://www.apeim.com.pe/niveles.html>
- ASTETE, M.S. 1995. Efecto del Rallado de Dos Variedades Comerciales de Camote en la Calidad de Camotepan. Tesis de Ingeniero de Industrias Alimentarias-Lima-Perú. Universidad Nacional Agraria la Molina.149p.
- ALTAMIRANO, E. 2011. Plan de Marketing para la Exportación de Panetón a EEUU, periodo 2012-2013. Tesis Mg.Sc. en Agronegocios. Lima Perú. Universidad Nacional Agraria la Molina.138p
- BACIGALUPO, A.; REYNOSO, Z. 1975. Sustitución Parcial de la Harina de Trigo por el Camote en la Panificación. Anales Científicos de la Universidad Nacional Agraria la Molina. Lima-Perú 13 (1.2): 147-165p
- BANCO DE INVERSION JP MORGAN. 2014. EMBI El riesgo país de Perú [en línea]. Consultado 10 Jul. 2014. Disponible en <http://larepublica.pe/04-03-2014/jp-morgan-riesgo-pais-de-peru-bajo-25-puntos-basicos>.
- BASTIDAS, V.; SAMANTA, S. 2011. Utilización de harina de camote (*Ipomea batatas L*) en la elaboración pan [en línea]. Consultado 30 Agost. 2013. Disponible en [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/utilizacion-harina-camotes-ipomea-batatas-elaboracion-pan/id/54740147.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/utilizacion-harina-camotes-ipomea-batatas-elaboracion-pan/id/54740147.html).
- BLONDET, C.; DURAN, R. 1996. El Impacto Potencial de la Difusión de Tecnología Panificadora de Camote en Panaderías de Villa el Salvador. CIP (Centro Internacional de la papa), IEP (instituto de estudios peruanos). Lima Perú. 52p.
- BUENO, E. 1996. Metodología, técnicas y Casos. Dirección estratégica de Empresa. Madrid. Pirámide S.A. 570p

BCRP. 2013. Memoria Anual del Perú 2013 [en línea]. Consultado 05 Agost. 2014. Disponible en <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2013.html>

CALAVERAS, J. 2004. Nuevo Tratado de Panificación y Bollería. 2da Edición Editoria el Mundo Prensa. Madrid-España.115p.

CAVERO, W.; PERALTA, P.; CHUMBE, V. 1991 Estudio sobre Producción y Consumo de Pan de Camote. INIAA (Instituto de Investigación Agraria y Agroindustrial). Lima Perú. 59 p.

CZINKOTA, M.; IIKKA R. 2000. Marketing Internacional. Cuarta Edición Editorial Mcgrawhill.

DAVID, F. 2003. Administración Estratégica. México D.F. Pearson Educación. 250p.

DENEN, H. 1991. El Mercado Potencial del Pan de Camote: Encuesta a Consumidores de Lima Metropolitana y Callao. Tesis Universidad Agrícola Wageningen - Holanda. Dpto. de Marketing e Investigación de Mercado. CIP (Centro Internacional de la Papa). Departamento de Ciencias Sociales. 83p

DIGESA. 1998. Decreto Supremo N° 007-98-SA. Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.47p

DIGESA. 2010. RM 1020-2010/MINSA; Normas Sanitarias para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Pastelería y Galletería.51p

EMBIG Perú 2013. Riesgo país del Perú [en línea]. Consultado 10 Agost. 2014. Disponible en <http://gestion.pe/mercados/riesgo-pais-peru-se-redujo-ultima-semana-informa-bcr-2084810>

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, IT). 2013. Producción mundial de camote [en línea]. Consultado 10 Agost. 2014. Disponible en [http://faostat3.fao.org/download/Q/\\*/E](http://faostat3.fao.org/download/Q/*/E)

GESTION. 2015. Medidas de rebajar la tasa de interés de referencia a 3.5 por ciento para impulsar el crédito y la actividad económica para el 2015 [en línea]. Consultado 10 Abril 2015. Disponible en <http://gestion.pe/mercados/bcr-redujo-tasa-interes-referencia-325-2120664>

HERNANDEZ, J. 2002. Agro exportación-Estrategias para lograr competitividad. Lima-Perú. Promotora -Lima. 379p.

INN (Instituto Nacional de Nutrición, Perú). 1993. Investigación sobre desnutrición infantil. Edición Anual. 7p.

INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática, Perú). Boletín de indicadores demográficos del Distrito la Molina [en línea]. Consultado 10 Agost. 2012. Disponible en <http://www.inei.gob.pe>

INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática, Perú). Boletín de indicadores demográficos del Distrito la Molina [en línea]. Consultado 15 Feb. 2013. Disponible en <http://www.inei.gob.pe>

JURAN 2008. Teoría de Pareto [en línea]. Consultado 15 Oct. 2012. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=814>

KOTLER, P. 2006. Dirección de Marketing. México. Duodécima Edición. Pearson. 727p.

LARENA, V.; ACCATINO, P. 1994. Producción y Uso de la Batata o Camote (*Ipomea batata*). Centro Internacional de la Papa (CIP); Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA). Santiago de Chile. Serie la Platina no. 58: 79p.

LATIN FOCUS CONSENSUS FORECAST. 2013. Proyecciones de crecimiento del PBI en América Latina (variaciones porcentuales reales) [en línea]. Consultado 12 May. 2014. Disponible en <http://www.focus-economics.com/>

MARTÍNEZ, E. 2007. Estrategias de Marketing para la Comercialización de los productos de CARLISNACKS CIA. LTDA. dentro de la ciudad de Quito. Proyecto previo a la obtención de título de Ingeniero Empresarial. Escuela Politécnica Nacional. Escuela de Ciencias. Ecuador [en línea]. Consultado 5 Jul. 2012. Disponible en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/80/1/CD-0501.pdf>. 123p

MAYORGA, D.; ARAUJO, P. 2011. Plan de Marketing. Centro de Investigación. Universidad del Pacífico. Lima –Perú. Primera Edición. 128p

MEYER, HG; TOBIN G. 1991. “Nutrición y ciencia de los alimentos”. España, Zaragoza, Editorial Acribia. 28p

MONTESINOS, J. 2011. Cómo aplicar el Marketing en el Perú. Editado por Wehelp para el Instituto Peruano de Marketing. 12a Edición. 199p

MINAG (Ministerio de Agricultura, Perú); OEEE (Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos). 2010. El Sondeo de Precios del Pan de Lima Metropolitana y Callao. [en línea]. Consultado 14 May. 2012. Disponible en <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/estadisticas/sondeos-y-pronosticos>. 10p

MINAG-DGCA (Ministerio de Agricultura, Dirección General de Competitividad Agraria, Perú). 2012. Distribución del trigo importado en el mercado interno Perú. [en línea]. Consultado 15 Agost. 2014. Disponible en [http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia\\_trigo.pdf](http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia_trigo.pdf)

MINAG (Ministerio de Agricultura, Perú). 2013. Producción de Camote Perú por departamentos [en línea]. Consultado 15 Agost. 2014. Disponible en <http://www.minagri.gob.pe/portal/sistemas-de-informacion>

MIRANDA, D. 1994. Efecto del Almacenamiento del Camote (*Ipomoea batatas*), Variedad Amarilla Comercial Jonathan, en la Calidad de Pan Camote. Tesis Ingeniero de Industrias Alimentarias. Lima Perú. Universidad Nacional Agraria la Molina. 162p

MINSA. 1998 Decreto Supremo N° 007-98 SA. Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas [en línea]. Consultado 10 Jul. 2014 Disponible en: <http://www.minsa.gob.pe/diresahuanuco/SAMBIENTAL/2014/ALIMENTARIA.pdf.6p>

MUÑIZ, G.2003. Marketing en el siglo XXI. Política de precios [en línea]. Consultado 10 Agost. 2012. Disponible en <http://www.marketing-xxi.com>.

NINA Ortega Freddy. Proyecto PasteleríaPatsy.2008. [en línea]. Consultado 10 Jul. 2012. Disponible en [www.Gestiopolis.com.<http://www.monografias.com/trabajos14/proyec-pasteleria/proyec-pasteleria.shtml.32p](http://www.monografias.com/trabajos14/proyec-pasteleria/proyec-pasteleria.shtml.32p)

NTP 206-002 1981: Norma Técnica Peruana para Bizcochos.5p

NTP 206.004.1988: Norma Técnica Peruana para Pan de Molde.3p

NTP 209.16. Norma Técnica Peruana para Sal.2p

NTP 205.027. Norma Técnica Peruana para Harinas.5p

PANERA Ediciones. 2009. Marketing Panadero. Revista Panera 3 (14):38-40.

PANERA Ediciones. 2010. Situación Actual de las Cotizaciones del Trigo-Un Enfoque Técnico. Incremento del Peso del Pan. Revista Panera 4 ((22):16-17.

PANERA Ediciones. 2011. Especial Monitoreando la Cadena Trigo-Pan. Revista Panera 5(30):24-29.

PAZ, L. 2010. Tecnología y valor agregado en el desarrollo rural [en línea]. Consultado 15 Agost. 2012. Disponible en <http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/44/paz.pdf 1p. 4p>

PORTER, M. 1996. Ventaja Competitiva. México. Decima tercera reimpresión. Editorial Continental. 550 p.

RABINES, J. 2010. Mercado, Producción, e Integración de la Cadena Alimentaria. MINAG (Ministerio de Agricultura, Perú); DGCA (Dirección General de Competitividad Agraria),Lima-Perú.11p

REQUE, D. 2007. Estudio de Pre-factibilidad para la Fabricación de Harina de Arroz y su Utilización en la Panificación. Tesis Ingeniero Industrial. Lima-Perú. Pontificia Universidad Católica [en línea]. Consultado 13 Agost. 2012. Disponible en

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/309/REQUE\\_JOHNNY\\_ES\\_TUDIO\\_DE\\_PRE-FACTIBILIDAD\\_PARA\\_LA\\_FABRICACION\\_DE\\_HARINA\\_DE\\_ARROZ\\_Y\\_SU\\_UTILIZACION\\_EN\\_PANIFICACION.pdf?sequence=1.100p](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/309/REQUE_JOHNNY_ES_TUDIO_DE_PRE-FACTIBILIDAD_PARA_LA_FABRICACION_DE_HARINA_DE_ARROZ_Y_SU_UTILIZACION_EN_PANIFICACION.pdf?sequence=1.100p)

REYNOSO, Z; LASTARRIA H; SILVA M. 1994. Uso de sucedáneos del trigo en la panificación. Lima-Perú. Universidad Nacional Agraria la Molina, Facultad de Industrias Alimentarias. 112p

ROJAS, P.; SEPULVEDA S. 1999. ¿Qué es la competitividad?. IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, CR), 17p

ROVIRA, C. 2010. Herramienta Básica para Mejorar la Calidad. OP Group Director Suc. Argentina [en línea]. Consultado 15 Agost. 2012. [http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/diagramadepareto.3p](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/diagramadepareto.3p)

SAT (Sociedad de Asesoramiento Técnico, Perú). 2013. Valor Nutricional del Camotepan La Molina. 1p.

SERNA, H. 2003. Gerencia Estratégica. Bogotá-Colombia Octava Edición. Panamericana. 257p

SCOTT, J.; HERRERA, J.; ESPINOLA, N.; DAZA, M.; FONSECA, C.; FANO, H.; 1991. El Camote en el Perú: Producción, Demanda Actual y Perspectivas Agroindustriales. Desarrollo de Productos de Raíces y Tubérculos América Latina. Centro Internacional de la Papa (2): 111—119.

SIN (Sociedad Nacional de Industrias, Perú). 2013. Producción de Harina de Trigo Comité de Molino de Trigo [en línea]. Consultado 10 Marz. 2014. Disponible en <http://www.sni.org.pe/comites/comite019/molinos.html>

SIN (Sociedad Nacional de Industrias, Perú). 2013. Principales empresas importadoras del Perú [en línea]. Consultado 10 de Marz. 2014. Disponible en <http://www.sni.org.pe/comites/comite019/molinos.html>

SUNAT-ADUANAS. 2013. Importación del trigo al Perú por origen [en línea]. Consultado 16 Agosto 2014. Disponible en <http://www.agrodataperu.com/category/importaciones/trigo-duro-importacion>

UNALM (Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú). 2012. Plan Estratégico La Molina 2012-2021 [en línea]. Consultado 10 Marz. 2014. Disponible en <http://www.lamolina.edu.pe/rectorado/transparencia2/rectorado/Planestrategico2010-2015.pdf>

## **VIII. ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>¿Existe un mercado potencial del Camotepan La Molina en el distrito de La Molina; que permita mediante estrategias comerciales incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad del Laboratorio de Panificación de la UNALM en el periodo 2016-2020.?</p>	<p>Diseñar estrategias comerciales para la comercialización del Camotepan en el distrito de La Molina como mercado potencial para incrementar las ventas y la rentabilidad del Laboratorio-UNALM de Panificación para el periodo de 2016 – 2020.</p>	<p>El diseño de estrategias comerciales para la comercialización del Camotepan en el distrito de La Molina, como mercado potencial incrementará las ventas y su rentabilidad.</p>	<p>El diseño de las estrategias comerciales para la comercialización del Camotepan en el distrito La Molina, influirán en el incremento de las ventas, y el logro del posicionamiento de la marca La Molina en el segmento meta y el aumento de la rentabilidad.</p>	<p>Implementar las estrategias comerciales para introducir el Camotepan en el mercado del Distrito La Molina, e incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad del Camotepan La Molina</p>
<p>¿Existe un mercado potencial del Camotepan La Molina en el distrito de La Molina, que permita estimar la oferta y demanda para el incremento de las ventas del Laboratorio de Panificación.?</p>	<p>-Determinar la demanda potencial del Camotepan en el mercado del Distrito La Molina, para incrementar las ventas del Laboratorio de Panificación</p> <p>-Establecer el nivel de consumo actual y potencial del Camotepan en el Distrito La Molina</p>	<p>-Si se identifica la demanda potencial, entonces se incrementarán las ventas del Camotepan en el mercado del Distrito La Molina</p> <p>-El nivel de consumo del Camotepan es superior al 10 por ciento en el distrito La Molina entonces se podría proyectarse la demanda de dicho producto.</p>	<p>-El Camotepan producido en el Laboratorio de Panificación, puede satisfacer la demanda del mercado del Distrito La Molina (528,037 unidades) en un 7.27 por ciento, con una producción de 38,400 panes por año, un rendimiento de 200 panes por cada saco.</p> <p>-El consumo actual per -cápita del Camotepan La Molina en el Distrito La Molina es de 0.5 panes mensuales y representa el 33.42 por ciento del mercado y existen un 66.58 por ciento de potenciales consumidores.</p>	<p>-Diversificar la presentación y tamaño del Camotepan para ingresar a otros nichos de mercado; como en bollos pequeños para la lonchera de los niños y a tiendas naturistas.</p> <p>-Complementar la investigación de mercado en otros distritos cercanos como San Borja y Surco.</p>
<p>¿Cuáles son las estrategias comerciales que permitirán incrementar las ventas del Camotepan en el mercado del distrito de la Molina?</p>	<p>Evaluar las estrategias comerciales para incrementar las ventas del Camotepan, en el distrito de La Molina.</p>	<p>Si se evalúa las estrategias comerciales se incrementará las ventas del Camotepan, en el distrito de la Molina.</p>	<p>El Camotepan presenta un mercado maduro, se comercializa dentro del Campus UNALM. Y se podría ampliar su mercado en el Distrito La Molina aplicando estrategias de comerciales que genere rentabilidad (crecimiento ofensivo manteniendo la calidad de su producto y prestigio de la marca La Molina).</p>	<p>Establecer el Camotepan como un producto saludable, nutritivo, con calidad, costos y cumplir con los requisitos comerciales y de calidad para canalizar la venta a través de supermercados que permitan la cobertura y desarrollo del mercado</p>

<p>¿Existe un bajo nivel de producción y ventas del Camotepan que disminuye la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo?</p>	<p>Analizar el nivel de producción y la rentabilidad del Camotepan, mediante el análisis económico y financiero para conocer si la inversión es sostenible en el tiempo</p>	<p>Si se analiza el nivel de producción y la rentabilidad del Camotepan, mediante un análisis económico y financiero ex ante, se conocerá si la inversión es sostenible en el tiempo</p>	<p>El nivel de producción del Laboratorio de Panificación es de 3,200 panes mensuales. Y la investigación demuestra que el proyecto es viable y rentable con el software@risk, se estiman un VANE medio esperado de S/. 32,311.56 nuevos soles, una TIRE medio esperado de 30.11 por ciento, el cual es mayor al COK 17.048 por ciento que es la mínima rentabilidad que espera ganar el inversionista, un beneficio/ costo de 1.4, un periodo de recuperación aproximadamente de 4 años.</p>	<p>-Gestionar la certificación de calidad del producto; en Buenas Prácticas de Manufactura(BPM), Buenas Prácticas de Higiene y HACCP (Análisis de Peligros y Punto Críticos de Control) como herramienta de gestión para estandarizar los procesos, frente a las exigencias del mercado</p> <p>Mejorar la tecnología con inversión en la capacidad instalada e equipamiento, para disminuir los costos de producción</p> <p>Establecer alianzas estratégicas (Joint Venture) con otra planta procesadoras para la producción del Camotepan con la marca La Molina</p>
--	---	--	---	---

## ANEXO 2: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<b>GENERALE</b>	¿Existe un mercado potencial del Camotepan La Molina en el distrito de La Molina; que permita mediante estrategias comerciales y de marketing incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad del Laboratorio de Panificación de la UNALM en el periodo 2013-2018.?	Diseñar estrategias comerciales del Camotepan La Molina en el distrito de La Molina como mercado potencial para incrementar las ventas y la rentabilidad del Laboratorio de Panificación para el periodo de 2013 – 2018.	El diseño de estrategias comerciales del Camotepan La Molina en el distrito de la Molina, incrementará las ventas y su rentabilidad.	<b>Y1 =Plan de Marketing</b> X1: Mercado potencial X2= Rentabilidad X3 = Estrategias de marketing
<b>ESPECIFICOS</b>	¿Existe un mercado potencial del Camotepan La Molina en el distrito de la Molina, lo cual permitirá estimar la oferta y demanda para el incremento de las ventas del Laboratorio de Panificación?  ¿Cuál es el consumo actual y potencial del Camotepan en el Distrito La Molina?	Determinar la demanda potencial del Camotepan La Molina en el mercado del Distrito la Molina, para incrementar la ventas del Laboratorio de Panificación  Establecer el nivel de consumo actual y potencial del Camotepan en el Distrito La Molina	Si se identifica la demanda potencial, entonces se incrementarán las ventas del Camotepan en el mercado del Distrito La Molina  El nivel de consumo del Camotepan es superior al 10 por ciento en el Distrito La Molina	<b>Y1:Mercado potencial</b> X1:Demanda X2: Oferta X3: Cantidad de Consumo actual y potencial
	¿Existe un bajo nivel de ventas y elevado costo de producción del Camotepan La Molina que disminuye la rentabilidad?	Evaluar la rentabilidad del Camotepan La Molina, mediante el análisis económico y financiero para conocer si la inversión es sostenible en el tiempo	Si se evalúa la rentabilidad del Camotepan, mediante un análisis económico y financiero ex ante, se conocerá si la inversión es sostenible en el tiempo	<b>Y2: Rentabilidad Económica</b> X1: Ingresos X2: Costos
	¿Cuáles son las estrategias comerciales y de marketing que permitirán incrementar las ventas del Camotepan La Molina en el mercado del distrito de la Molina?	Formular las estrategias comerciales y de marketing para incrementar las ventas del Camotepan La Molina, en el distrito de La Molina.	Si se formula estrategias comerciales y de marketing se incrementará las ventas del Camotepan La Molina, en el distrito de la Molina.	<b>Y3:Estrategias comerciales y de marketing</b> X1: Determinar el precio X2: Determinar el producto X3: Determinar el plaza X4: Determinar el promoción

### ANEXO 3: DEFINICION CONCEPTUAL

VARIABLES		CATEGORÍAS	DEFINICION CONCEPTUAL		DEFINICION OPERACIONAL	
TIPO	NOMBRE					
Variables Independientes		Planeamiento estratégico	La empresa establece su estrategia como resultados del desarrollo de un proceso. Este proceso considera el análisis de la situación, la definición de misión y visión, el establecimiento de los objetivos, planteamiento de alternativas estratégicas, la evaluación de las estrategias planteadas y la selección de estrategias por seguir.	La empresa establece su estrategia como resultados del desarrollo de un proceso. Este proceso considera el análisis de la situación, la definición de misión y visión, el establecimiento de los objetivos, planteamiento de alternativas estratégicas, la evaluación de las estrategias planteadas y la selección de estrategias por seguir.	método de plan de marketing y su vinculación a la estrategia empresarial	
		Análisis del mercados	El plan de marketing es el conjunto de actividades que definen la manera en que se comercializará un producto o servicio en el mercado. Consiste en tomar la información obtenida a través del diagnóstico de situación de las estrategias y la ejecución	No existe uno, sino varios tipos de mercado con características particulares que deben de ser extendidas para realizar actividades de marketing		
		Formulación estratégica de marketing		La formulación estratégica de marketing comprende las estrategias de segmentación de mercados, de posicionamiento, de crecimiento, de competencia y la mezcla de marketing.		
		La mezcla de marketing		La mezcla de marketing comprende las denominadas 4P: producto, precio, plaza y promoción		
		Evaluación económica financiera		La evaluación económica-financiera del plan de marketing, comprende la inversión los costos unitarios de producción, los estados de ganancias y pérdidas, el flujo de caja, el punto de equilibrio. En esta evaluación se proyectan los estados financieros y se evalúan los resultados a través de la cuantificación del impacto económico y financiero de plan de marketing		

## ANEXO 4: DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

VARIABLES		CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	
TIPO	NOMBRE				
Variables Dependientes	Mercado potencial	Demanda	El mercado potencial se refiere al conjunto de personas que manifiestan interés por un producto o servicio específico, que es ofrecido por una determinada empresa	Escala dada a la actividad comercial desarrollada	
		Oferta	La oferta es la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios al mercado.		
	Rentabilidad	Ingresos por ventas	La rentabilidad se refiere, a obtener más ganancias que pérdidas en una actividad determinada.	El ingreso es la venta en términos monetarios, en un periodo de tiempo	Escala económica
		Costos de Producción		El costo de producción son todos los recursos que se utilizan para la elaboración de un producto o un servicio	
		Utilidad neta		Es la cantidad que queda en cada venta después de deducir todos los gastos y productos incluyendo los impuestos.	
		Punto de Equilibrio		Es cuando los ingresos que la empresa percibe se igualan a los costos en los que incurre.	
		Análisis sensibilidad		Brinda la oportunidad de evaluar los posibles consecuencias de cambios de variables y escenarios asumidos en el proyecto; como precios y cantidades	
	Estrategias de Marketing	Precio	La mezcla de mercadotecnia consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de sus productos (Philip Color y Gary Armstrong, 1998:58).	El precio es el valor monetario del producto o servicio en el mercado	Escala dada a las utilidades obtenidas
		Producto		El producto es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que el cliente percibe.	
		Plaza		La plaza esta conformado por los canales de distribución, participan el productor, los agentes, los mayoristas, los minoristas, etc.	
		Promoción		La promoción, es el conjunto de actividades que la empresa realiza para cumplir sus objetivos, mediante campañas de promoción, publicidad, TV, radio, diarios, folletos, revistas, etc.	

**ANEXO 5: OPERACIONABILIDAD DE VARIABLES**

VARIABLES		CATEGORÍAS	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
Variables Independientes	Plan de Marketing	Análisis de la situación	Grado de importancia dada a la misión y visión de la organización	Ordinal / intervalo	Por medio de encuestas.
			Grado de importancia dada al análisis de la situación interno y externo		
			Grado de importancia dada a los objetivos		
			Grado de importancia dada a la planteamiento de las estrategias		
		Análisis de mercados	Grado de importancia dada al mercado del consumidor	Ordinal / intervalo	Por medio de encuestas e
			Grado de importancia dada al mercado industrial		
			Grado de importancia dada a la estrategia de segmentación		
		Formulación de estratégica marketing	Grado de importancia dada a la estrategia de posicionamiento	Ordinal / intervalo	Por medio de encuestas e información secundaria
			Grado de importancia dada a la estrategia crecimiento		
		La mezcla de marketing	Grado de importancia dada al producto	Ordinal / intervalo	Por medio de encuestas e información secundaria
			Grado de importancia dada al precio		
			Grado de importancia dada ala plaza		
			Grado de importancia dada ala promoción		
		Evaluación Económica financiera	Grado de importancia dada a los supuestos financieros	Ordinal / intervalo	Información secundaria
			Grado de importancia dada a la inversión y presupuestos		
Grado de importancia dada a los estado de ganancias y pérdidas					
Grado de importancia dada a la rentabilidad económica y financiera					
Grado de importancia dada al punto de equilibrio					
		Grado de importancia dada al análisis de sensibilidad			

Continuación

VARIABLES		CATEGORÍAS	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
Variables Dependientes	Mercado potencial	Demanda Actual	Grado de importancia dada al consumo o no del pan de camote	Nominal	Por medio de encuestas, entrevistas
			Grado de importancia dada el tipo de pan comprado o consumido	Ordinal	
			Grado importancia dada la cantidad y frecuencia consumo	Ordinal	
			Grado de importancia dado el momento de consumo	Nominal	
			Grado de importancia dado al motivo de compra	Nominal	
			Grado de la importancia dada a la forma de presentación	Nominal	
			Grado de importancia dado al lugar de compra	Nominal	
			Grado de importancia dado la marca de su preferencia	Nominal	
			Grado de importancia del medio de comunicación de su	Nominal	
			Grado de importancia por la forma de pago	Nominal	

Continuación

VARIABLES		CATEGORÍAS	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
Variables Dependientes	Mercado potencial	Demanda Potencial	Grado de importancia dado al consumo o no del pan de camote	Nominal	Por medio de encuestas, entrevistas
			Grado dado al motivo de no consumo del pan de camote	Nominal	
			Grado de dada la disposición de compra pan de camote	Nominal	
			Grado de importancia dada al grado de aceptabilidad del pan de camote	Nominal	
			Grado de importancia a la cantidad y frecuencia disposición de compra	Ordinal	
			Grado de importancia dado al motivo de disposición de compra	Nominal	
			Grado de importancia dado al precio dispuesto a pagar por pan camote	Ordinal	
			Grado de importancia dado el lugar donde gustaría comprar	Nominal	
			Grado de importancia dado la marca de su preferencia	Nominal	
			Grado de importancia del medio de comunicación de su preferencia	Nominal	
			Grado de importancia a la forma de disposición de pago	Nominal	
			Grado de importancia dado al conocimiento o no del pan de camote	Nominal	
			Grado dado al motivo de no compra del pan de camote	Nominal	
	Grado de dada la disposición de compra pan de camote	Nominal			
	Grado de importancia dada a la aceptabilidad del pan de camote	Nominal			
	Grado de importancia a la cantidad y frecuencia de compra intermediario	Ordinal			
	Grado de importancia dado al precio de venta al intermediario	Ordinal			
	Grado de importancia dado los requisitos comerciales como proveedor	Nominal			
	Grado de importancia dado a los requisitos de calidad como proveedor	Nominal			
	Grado de importancia del forma de promoción del producto	Nominal			
Grado de importancia a la forma de pago	Nominal				
Grado dado a la cantidad de panes de camote ofertados LABPAN	Ordinal				
Grado de importancia dado a la capacidad de producción LABPAN	Ordinal				
Grado de importancia dada a la porción de mercado que se desea llegar	Ordinal				

Continuación

VARIABLES		CATEGORÍAS	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
Variables Dependientes	Rentabilidad	Ingresos por ventas	Grado de importancia dada al ingresos por ventas	Ordinal	Por medio de la evaluación económica financiera
		Costos Producción	Grado de importancia dada a los costos unitarios de producción	Ordinal	
		Utilidad neta	Grado de importancia dada a la utilidad neta	Ordinal	
		Punto de Equilibrio	Grado de importancia dada al punto de equilibrio	Ordinal	
		Análisis sensibilidad	Grado de importancia dada a las variaciones del precio de la harina	Ordinal	
		Precio	Grado de importancia dada al precio ofrecido al por mayor y menor	Ordinal	
Variables de Marketing	Estrategias de Marketing	Producto	Grado de importancia dada al producto ofrecido.	Nominal	Por medio de encuestas y cuestionarios
		Plaza	Grado de importancia dada a los canal de distribución.	Nominal	
		Promoción	Grado de importancia dada al promoción del producto.	Nominal	

Continuación

VARIABLES		CATEGORÍAS	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
Variables Implicadas	Variables demográficas y socioeconómicas	Edad	Números de años	Ordinal	Encuesta y cuestionario
		Sexo	Características físicas	Nominal	
		Tamaño de familia	Numero de miembro de la familia	Ordinal	
		Ocupación	Profesión, oficio, o clase de trabajo que ejerce	Nominal	
		Ingresos periódicos	Ingreso netos disponibles en el hogar	Ordinal	

**ANEXO 6: ENCUESTAAL CONSUMIDOR**

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA  
 Hola, soy Consuelo Bilbao, alumna de la Maestría en Agronegocios de la UNALM, estoy efectuando un estudio para determinar la demanda del Camotepan la Molina, para lo cual solicito su colaboración.



MARQUE CON UNA "X" COMPLETE LOS ESPACIOS EN BLANCO SU RESPUESTA, CON UNA SOLA ALTERNATIVA.

**Datos Socioeconómicos**

1. ¿Indique el género al que pertenece?

Sexo Masculino	
Sexo Femenino	

2. ¿Qué edad tiene usted?

20 – 25	
25 – 30	
30 – 35	
35 – 40	
40 – 45	
50 – 60	
Más de 65	

3. ¿Número de personas que integran su familia?:

Cantidad	
----------	--

4. ¿Cuál es su ocupación?:

Empresario	
Ejecutivo	

Profesional	
Empleado	
Otros	

5. ¿Cuánto es su ingreso mensual FAMILIAR?:

A	S/. 6,000 a 14,000
B	S/ 3,000 A S/ 4,000
C	S/. 1201 A S/2,000
D	S/. 840 A S/ 1,200
E	Menor a S/. 840

6. ¿Para comprar usa?

(Marque una sola alternativa)

Efectivo	
Tarjeta de débito	
Tarjeta de crédito	
Descuento planilla	
Otros	

7. Escribir distrito de residencia:

--

**Datos de compra y consumo**

8. ¿Qué tipo y cantidad de pan compra diario para subrogar?

Tipo	Cantidad
Pan Francés	
Pan de Yema	
Pan Integral	
Pan de Maiz	
Pan Molde	
Otros	

9. ¿Qué marca de pan consume con más frecuencia?

(Marque una sola alternativa)

Bimbo	
Unión	
La Molina	
Pick	
Pan Metro/Wong	
Pan Bells/Vivanda	
Otros	

**PREFERENCIAS PARA EL CAMOTEPAN**

10. ¿Consume alguna marca de pan de camote?

La Molina	
Granel panadería	
Granel supermercado	
No consume	

11. ¿Consume usted el Camotepan La Molina?

Si	
No	

Si consume llenar las preguntas del 12 al 17.  
 No consume llenar las preguntas del 18 al 25.

12. ¿Qué cantidad consume de Camote Pan La Molina de bolsa x 500 gr con más frecuencia?

Frecuencia	Cantidad (Unidades)
Diario	
Semanal	
Mensual	
Annual	
Ocasiones	

13. ¿En qué momento del día consume el Camotepan La Molina.?

Momento	
Desayuno	
Media mañana	
Almuerzo	
Lonche	
Cena	

14. ¿Por qué compra el Camotepan La Molina?  
(marque una sola alternativa)

Sabor	
-------	--

15. ¿Qué forma de Camotepanprefiere?

Redondo de 50 gr	
Tipo molde ( bolsa x 500gr)	
Otros	

16. ¿Dónde compraprincipalmente el Camotepan La Molina?

(marque una sola alternativa)	
LABPAN UNALM	
Centro de Ventas	
Otro lugar:	

17. ¿Por qué medio le gustaría se promocione el CamotepanLa Molina?

Tv	
Radio	
Periódicos	
Revistas	
Ferias	
Degustaciones	
Internet	

Felicitaciones Ud., a terminado su encuesta, es un CONSUMIDOR ACTUAL. Fin de la Encuesta, por favor envíe a [labpan@lamolina.edu.pe](mailto:labpan@lamolina.edu.pe)

Consumidor Potencial

18. ¿Por qué razón no consume el CamotepanLa Molina?

Desconocimiento	
No está disponible en el mercado	
Nunca a probado	
Precio	
Salud	
Otros:	

Precio	
Es nutritivo	
Tamaño	

19. ¿Estaría dispuesto a comprar el Camotepan La Molina,si contribuye con su salud?

Si	
No	

Tenemos este tipo de Camote pan La Molina. Quisiéramos que Ud. Lo probara:

20. ¿Qué le pareció el Camotepan La Molina?

Me gusto mucho	5
Me gusto	4
Regular	3
No me gusto	2
Es desagradable	1

21. ¿Qué cantidad deCamotepan La Molina compraría con más frecuencia?

Frecuencia	Cantidad (Unidades)
Diario	
Semanal	
Mensual	
Anual	
Ocasiones	

22. ¿Por quécompraría el Camotepan La Molina?

Sabor	
Precio	
Es nutritivo	
Tamaño	
Suave	

23. ¿Cuál es el precio que Ud. estaría dispuesto a pagar por el CamotepanLa Molina de Bolsa x 500 gr? Ver foto

Suavidad	
----------	--

PRECIO S/ .....

24. ¿Dónde le gustaría comprar el Camotepan La Molina?

(Marque una sola alternativa)

Bodegas	
Supermercados	
Autoservicios-Grifos	
Centro de Ventas	
Otro lugar:	

25. ¿Por qué medio le gustaría se promocione el Camotepan La Molina? (marque una sola alternativa)

TV	
Radio	
Periódicos	
Revistas	
Ferias	
Degustaciones	
Internet	

Felicitaciones Ud., es un consumidor potencial. Fin de la Encuesta, envíelo por favoraeste email: [labpan@lamolina.edu.pe](mailto:labpan@lamolina.edu.pe)

¡¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!!

Ing. Consuelo Bilbao Gálvez

Laboratorio de Panificación

Escuela de Post Grado – Especialidad Agronegocios.

## ANEXO 7: MODELO DE ENTREVISTA AL INTERMEDIARIO

### UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

Buenas tardes, soy de la Maestría de Agronegocios de la UNALM, estamos efectuando un estudio para determinar la demanda potencial del Camotepan la Molina, en el distrito de la Molina, para lo cual pedimos su colaboración.

### ENTREVISTA A LOS INTERMEDIARIO (SUPERMERCADOS)

Nombre del supermercado o autoservicio.....

Ubicación Av. Jr. Psje.....

Zona de Procedencia.....Fecha.....

#### I. DEMANDA DEL INTERMEDIARIO

**1. ¿Conoce Ud. El CamotepanLa Molina?**

Si ( x )

No ( )

Si dice no pasa a la pregunta 2

**2. ¿Por que no compra El Camotepan La Molina?**

a. Desconocimiento

b. No cuenta con proveedores

**3. ¿Estarían dispuesto a comprar el Camotepan La Molina, sabiendo que contribuye con la salud del consumidor (mejorando la salud de la piel y previene enfermedades de cáncer al colón)?**

a. Si

b. No

De ser Si pase a la siguiente pregunta

**A CONTINUACIÓN TENEMOS UNA MUESTRA DE NUESTRO PRODUCTO NOS GUSTARÍA TENER SU OPINIÓN, POR FAVOR SÍRVASE.**

**4. ¿Qué le pareció (aceptabilidad) el Camotepan La Molina?**

- a. Me gusto mucho
- b. Me gusto
- c. Regular
- d. No me gusto
- e. Es desagradable

**5. ¿Qué cantidad de Camotepan la Molina compraría y con qué frecuencia?**

- a. Diario .....Unid
- b. Interdiario .....Unid
- c. Semanal .....10Unid
- d. Quincenal.....Unid

**6. ¿Qué requisitos comerciales exige?**

- Pago por apertura por tienda
- Pago por rivey
- Precio sugerido
- Contar con una marca
- RUC
- Capacidad de abastecimiento
- Código de barras
- Empaque adecuado
- Otros.....

**7. ¿Qué requisitos de calidad exige para su venta?**

- Evaluación sensorial de la muestra
- Peso
- Análisis microbiológico
- Rotulado del empaque
- Registro Sanitario
- Certificado de Calidad /Ficha técnica
- Auditoria de planta
- BPM

- Características nutricionales (no trans, no colorante, no bromato, no alérgenos)
- Otros.....

**8. ¿Cuál sería la manera más efectiva de promocionar el Camotepan?**

- a. Por degustaciones
- b. Por catálogos
- c. Exhibición en góndolas
- d. Otros.....

**9. ¿Cuál es la forma de pago?**

- e. Al contado
- f. Al credito

**10 ¿En qué estación hay mayor demanda de los panes?**

- a. Verano
- b. Otoño
- c. Invierno
- d. Primavera

## **ANEXO 8: MODELO DE ENTREVISTA AL PRODUCTOR**

### **ENTREVISTA AL PRODUCTOR DEL LABORATORIO DE PANIFICACION PARA EL ANALISIS INTERNO 2013**

#### **I. CAPACIDAD o GESTION DIRECTIVA**

1. ¿Cuál es la razón social, ruc, dirección, e-mail y teléfono de la organización?
2. ¿Quién administra el Laboratorio de Panificación y de quien depende?
3. ¿Cuál su visión, misión, valores, objetivos?
4. ¿Cuál es el organigrama de la empresa?
5. ¿Cuáles son sus capacidades administrativas, de gestión de recurso humano?
6. ¿Cuántos trabajadores tiene?
7. ¿Ha participado en cursos de capacitación de la tecnología de los procesos de los panes?
  - a. Si
  - b. No
8. ¿Existe comunicación la gerencia con sus trabajadores?
9. ¿Cuenta con planes estratégicos la organización?
10. ¿Está posicionado la marca La Molina?

#### **II. CAPACIDAD O GESTION FINANCIERA**

11. ¿Cuál es son sus ingresos y gastos del Laboratorio de Panificación?
12. ¿Cómo les asignan el presupuesto para los gastos?
  - a. Por recursos propios
  - b. Por recursos ordinarios

13 ¿Cuál es la rentabilidad y punto de equilibrio del Camotepan? Con el VAN y el TIR

#### **III. CAPACIDAD O GESTION TECNOLOGICA**

13. ¿Cuál es su producto estrella? Camotepan
14. ¿Hace cuánto tiempo produce Camotepan?
  - a. Hace 1 año
  - b. Hace 5 años

- c. Hace 10 años
- d. Mas de 10 años

15. ¿Cuántos sacos de harina son necesarios para la producción semana de Camotepan?

- a. 1 saco
- b. 2 sacos
- c. 5 sacos
- d. 10 sacos

16. ¿Cuál es el rendimiento que se obtiene de Camotepan por 500 gr de 01 saco de 50 kg de harina?

- a. 100 Unidades
- b. 150 Unidades
- c. 200 Unidades

17. ¿Cuántos kilos de camote se utilizan mensualmente?

- a. 100 kg
- b. 120 kg
- c. 240 kg

18. ¿Cuáles su capacidad instalada y nivel de producción de camotepan?:

- Su capacidad instalada de producción es 4800 panes /mes
- Volumen de producción es entre 800 a 1200 panes /mes

19. ¿Qué nivel de tecnología utiliza para la producción de Camotepan?

- a. Bajo
- b. Medio
- c. Alto

20. ¿Cuáles el flujo de procesos del camotepan?:

#### **IV.CAPACIDAD O GESTION COMPETITIVA**

21. ¿Cuenta con un área de investigación y desarrollo de producto?
22. Considera que el Camotepan que vende es de calidad?
- a. Si
  - b. No
23. ¿Cuál es el factor diferenciador con el que se posicionaran en la mente de los consumidores?
- a. Sabor
  - b. Textura
  - c. Tamaño
  - d. Valor nutritivo
24. ¿Cuenta con las normas de calidad (BPM, HACCP) para comercializar los panes?
- a. Si
  - b. No
25. ¿Cuenta con registro sanitario el Camotepan para comercializar?
- a. Si
  - b. No
26. ¿Cuál es el costo de producción del Camotepan? S/. 3.26 nuevos soles
27. ¿Ha variado el precio del Camotepan en el último año 2013?
- a. Si ha subido de S/.4 a 5 nuevos soles
  - b. No
28. ¿Cómo fija el precio del Camotepan que lo comercializa?
- a. Por costos de producción y margen de ganancia moderado por unidad
  - b. Por precio del mercado
  - c. A propuesta del comprador
29. ¿Cómo fija el precio del Camotepan que lo comercializa?
30. ¿Cómo es la gestión de compras? Al crédito o al contado

31. ¿Existe disponibilidad de harina de trigo en el mercado? Es un producto importado  
32. ¿Existe disponibilidad del camote en el mercado? Se compra del mercado mayorista

## V.GESTION COMERCIAL Y MARKETING

**33. ¿Cuál es su mercado actual del Camotepan?**

- a. Campus Universitario
- b. Centro de Ventas
- c. Supermercados
- d. Tiendas naturistas

**34. ¿Cuál es el nivel de ventas del Camotepan?** Es de 800 a 1200 panes mensuales

**35. ¿Cuáles es la presentación del Camotepan?**

- a. Bolsa x 500gr
- b. Bolsa x 24 Unidades de 50 gr
- c. Caja

**36. ¿Ha disminuido o se ha incrementado la venta de Camotepan?**

- a. Ha incrementado
- b. Se mantiene igual
- c. Ha disminuido

**¿A qué se debe esto?**

No ha habido mkt, sistema de distribución, difusión

.....

**37. ¿Se siente satisfecho con la cantidad de Camotepan que vende?**

- a. Si
- b. No

**38. ¿Qué le falta para incrementar las ventas del Camotepan?**

- a. Fortalecer la empresa
- b. Aumentar la publicidad
- c. Nivel de tecnología
- d. Capacidad de producción

e. Todas las anteriores

**39. ¿Cuál es su medio o sistema de distribución o venta?**

- a. Venta directa al consumidor
- b. Intermediarios
- c. Tiendas comerciales

**40. ¿Le gustaría comercializar el Camotepan en otros canales de comercialización?**

- a. Si, ¿Cuáles serían?
- b. No

**41. ¿Qué porcentaje del mercado del distrito la Molina cubre con su producción Camotepan?**

.....

**42. ¿Qué estrategia de Marketing aplicaría para su Camotepan?**

- a. Liderazgo en Costos
- b. Diferenciación
- c. Segmentación

**43. ¿De que manera promocionaría el Camotepan?**

- a. En ferias
- b. Internet
- c. Radio
- d. Televisión
- e. Periódico/Afiches/Catalogos

## ANEXO 9: PROCESAMIENTO DE DATOS

### 1: DATOS GENERALES/SOCIOECONOMICOS

INDICADORES SOCIOECONOMICOS DEL CAMOTE PAN											
1. ¿Cuál es su sexo?	2. ¿Su edad?	3. ¿familia?	4. ¿ocupación?	5. ¿ingreso familiar?			6. ¿distrito?	7. ¿paga?	8. ¿Que tipo y cantidad?	9. ¿marca?	10. ¿pan con camote?
PERSONA NUMERO	1-5-30	Mas de 60	Empleados Profesional Ejecutivo Empleados Otros	A 3 a 4 mil 6 a 14 mil	B 1201 a 2 mil	C 840 a 1200	D Menos 840	E La Molina Efectivo Tarjeta Debito	Integral maiz Yema Frances Dato, planilla Tarjeta debito	Bimbo No consume otros (Carioca) molde pan mltro. pan mltro. molina union mulierano	No consume Granel LA MOLINA otros

### 2: ENCUESTA AL CONSUMIDOR ACTUAL

INDICADORES DE DEMANDA ACTUAL DEL CAMOTEPAN						
11. ¿consume camote pan?	12. ¿Con que frecuencia consumiría Pan de ?	13. en que momento consume el camotepan?	14. ¿Por qué compra?	15. ¿Que forma prefiere?	16. ¿Principalmente donde le compra?	17. ¿Donde le gustaría que se promocione el camote pan?
SI NO	Diario Semanal Mensual Anual	Ocasiones Otros	Cena Salvor Precio Nutritivo Tamaño suave Redondo Molde lab. Unalm	Centro de Venta	Otro Lugar TV radio periodico revistas ferias degnustaciones	/Internet/Facebook

### 3: ENCUESTA AL CONSUMIDOR POTENCIAL

INDICADOR DEMANDA POTENCIAL DEL CAMOTEPAN							
18. ¿por qué no compra?	19. ¿Si es bueno para su salud?	20. ¿parecer/de gusto/foto?	21. “¿cantidad?”	22. ¿motivo?	23. ¿precio a pagar?	24. ¿lugar de compra?	25. ¿promoción?
Desconocimiento Precio Otros (Dulce)	SI NO	Me gusta (4) Regular (3) No me gusta (2)	Diario Mensual Anual Ocasiones	Sabor Precio Nutritivo Tamaño Suave	3 Soles 4 Soles 5 Soles 6 Soles 7 Soles 8 Soles	Autoservicios S market /Wone/Metro Panaderias Bodegas	Internet/Facebok Deustaciones Ferias Revistas Periodico Radio TV Otro lugar C. V. UNALM UNALM

FUENTE: Elaboración propia (2013)

## ANEXO 10: ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES



FUENTE: Encuesta del Campotepan (2013)