

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**“ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL
MERCADO DE INSUMOS PARA PANIFICACIÓN Y PASTELERÍA
DE UNA EMPRESA PRIVADA”**

Presentada por:

OSCAR ALBERTO VILCAS PERNIA

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO
MAGÍSTER SCIENTIAE EN ADMINISTRACIÓN**

Lima – Perú

2018

DEDICATORIA

A mi madre por su esfuerzo y motivación.

A mi padre por su sabiduría.

A mis hermanas Miriam, Gloria y Edith por su constante apoyo.

A mi esposa por su comprensión y a mis hijos Héctor y Thiago por su paciencia es estos últimos meses.

AGRADECIMIENTOS

A todos los profesores que me formaron en la maestría en administración desde el primer ciclo, hasta el final y que con sus consejos me enseñaron hacer paciente y tenaz, a mis grandes amigos Leonel y Dany, a la señora Susana y a todos mis compañeros de la empresa.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
I.INTRODUCCIÓN.....	1
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	3
2.1. Antecedentes de la investigación.....	3
2.2. Marco teórico.....	6
2.2.1. Marketing.....	6
2.2.2. El marketing en la práctica.....	7
2.2.3. Marketing en la empresa.....	8
2.2.4. Estrategias de marketing.....	8
2.2.5. Mercado.....	32
2.2.6. Participación de mercado.....	35
2.2.7. Mercado mundial de insumos para panificación y pastelería.....	38
2.2.8. Mercado Peruano de insumos para panificación y pastelería.....	41
2.3. Marco conceptual.....	46
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	50
3.1. Materiales.....	50
3.2. Métodos.....	50
3.2.1. Tipo de investigación.....	50
3.2.2. Formulación de hipótesis.....	50
A. Hipótesis general.....	50
B. Hipotesis específicas.....	50
3.2.3. Identificación de variables.....	51
3.2.4. Definiciones operacionales.....	51
A. Variable independiente.....	51

B. Variable dependiente.....	51
3.2.5. Diseño de la investigación.....	51
3.2.6. Población y muestra.....	52
3.2.7. Instrumento de colecta de datos.....	53
3.2.8. Procedimiento de análisis de datos.....	53
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	54
4.1. Resultados.....	54
4.1.1. Resultados de las encuestas realizadas a los clientes.....	54
4.1.2. Resultados de las entrevistas realizadas a los trabajadores claves.....	69
4.1.3. Resultados del diagnóstico situacional de la empresa Insupast S.A.....	70
4.1.4. Propuesta de nuevas estrategias de marketing.....	82
4.1.5. Evaluación financiera de la propuesta.....	95
4.2. Discusión de los resultados.....	98
V.CONCLUSIONES.....	100
VI. RECOMENDACIONES.....	101
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
VIII. ANEXOS.....	107

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

TABLA 1:	¿En términos generales como percibe usted a la marca Insupast S.A.?	54
TABLA 2:	¿Cómo calificaría la atención del vendedor en base a los siguientes atributos?	55
TABLA 3:	¿Qué atributo considera el más importante al momento de comprar un insumo para panificación y pastelería?	56
TABLA 4:	¿Cuál es el atributo que más le gusta de los productos Insupast S.A.?	57
TABLA 5:	¿Cómo calificaría usted la calidad de los productos Insupast?	58
TABLA 6:	¿Considera usted que al momento de comprar un insumo para panificación y pastelería el precio es un factor importante en su decisión de compra?	59
TABLA 7:	¿Cómo calificaría usted el precio de los productos Insupast con respecto a la competencia?	60
TABLA 8:	¿Cómo calificaría usted la presentación de los productos Insupast.	61
TABLA 9:	¿Cómo calificaría usted la distribución de sus pedidos realizados directamente a la empresa?	62
TABLA 10:	¿Cuándo repentinamente presenta una falta de insumos y acude al distribuidor o intermediario, este presenta toda la variedad de productos Insupast?	63
TABLA 11:	¿Cómo calificaría usted la frecuencia de visitas que le hace el vendedor para abastecerse de productos Insupast.?	64
TABLA 12:	¿Por qué medio se entera de las promociones y cursos de capacitación que realizan las empresas de insumos para panificación y pastelería?	65
TABLA 13:	¿Cómo considera usted el nivel de publicidad de la empresa Insupast S.A. para promocionar sus productos?	66
TABLA 14:	¿Ha recibido usted la asesoría de un asistente técnico comercial de la empresa Insupast S.A.?	67
TABLA 15:	¿Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, cómo calificaría la asesoría del asistente técnico comercial?	68
TABLA 16:	Oportunidades y amenazas de Insupast S.A.	81

TABLA 17:	Fortalezas y debilidades de Insupast S.A.....	81
TABLA 18:	Estrategia de segmentación geográfica por sector.....	83
TABLA 19:	Estrategia de segmentación geográfica por zona geográfica.....	84
TABLA 20:	Resumen de la calificación de clientes encuestados.....	84
TABLA 21:	Estrategia de posicionamiento de Insupast S.A.....	85
TABLA 22:	Catálogo de productos y su representación en las ventas.....	87
TABLA 23:	Estrategia de producto.....	88
TABLA 24:	Estrategia de precio.....	89
TABLA 25:	Estrategia de distribución y ventas.....	90
TABLA 26:	Comisión de ventas propuesto según ventas mensual.....	91
TABLA 27:	Estrategia de promoción.....	92
TABLA 28:	Presupuesto de marketing.....	93
TABLA 29:	Estado de resultados proyectado de Insupast S.A.....	94
TABLA 30:	Proyección de participación de mercado de Insupast S.A.....	94
TABLA 31:	Flujo de caja proyectado de Insupast S.A. al año 2021 sin propuesta.....	95
TABLA 32:	Flujo de caja proyectado de Insupast S.A. al año 2021 con propuesta.....	95
TABLA 33:	Evaluación financiera en escenario esperado o conservador.....	96
TABLA 34:	Evaluación financiera en escenario pesimista.....	97
TABLA 35:	Evaluación financiera en escenario optimista.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

FIGURA 1: Tipos de estrategia de segmentación de mercado.....	12
FIGURA 2: Bases para segmentar un mercado de negocios.....	16
FIGURA 3: Valor del mercado mundial de productos de panadería, pastelería y Galletería.....	39
FIGURA 4: Distribución del mercado mundial de productos de panadería, pastelería y galletería.....	39
FIGURA 5: Consumo Per cápita mundial de productos de panadería y pastelería.....	40
FIGURA 6: Consumo Per cápita de pan por países.....	41
FIGURA 7: Importación de empresas productoras de insumos para panadería y pastelería.....	42
FIGURA 8: Importación de productos de panadería y pastelería.....	43
FIGURA 9: Exportación de productos de panadería y pastelería.....	44
FIGURA 10: Establecimientos que elaboran productos de panadería y pastelería.....	44
FIGURA 11: ¿En términos generales como percibe usted a la marca Insupast S.A.?.....	54
FIGURA 12: ¿Cómo calificaría la atención del vendedor en base a los siguientes atributos?.....	55
FIGURA 13: ¿Qué atributo considera el más importante al momento de comprar un insumo para panificación y pastelería?.....	56
FIGURA 14: ¿Cuál es el atributo que más le gusta de los productos Insupast S.A.?.....	57
FIGURA 15: ¿Cómo calificaría usted la calidad de los productos Insupast?.....	58
FIGURA 16: ¿Considera usted que al momento de comprar un insumo para panificación y pastelería el precio es un factor importante en su decisión de compra?.....	59
FIGURA 17: ¿Cómo calificaría usted el precio de los productos Insupast con respecto a la competencia?.....	60
FIGURA 18: ¿Cómo calificaría usted la presentación de los productos Insupast.....	61
FIGURA 19: ¿Cómo calificaría usted la distribución de sus pedidos realizados directamente a la empresa?.....	62
FIGURA 20: ¿Cuándo repentinamente presenta falta de insumos y acude al distribuidor o intermediario, este presenta toda la variedad de productos Insupast?.....	63

FIGURA 21: ¿Cómo calificaría usted la frecuencia de visitas que le hace el vendedor para abastecerse de productos Insupast.?	64
FIGURA 22: ¿Por qué medio se entera de las promociones y cursos de capacitación que realizan las empresas de insumos para panificación y pastelería?	65
FIGURA 23: ¿Cómo considera usted el nivel de publicidad de la empresa Insupast S.A. para promocionar sus productos?	66
FIGURA 24: ¿Ha recibido usted la asesoría de un asistente técnico comercial de la empresa Insupast S.A.?	67
FIGURA 25: ¿Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, cómo calificaría la asesoría del asistente técnico comercial?	68
FIGURA 26: Organigrama de Insupast S.A.	71
FIGURA 27: Algunos medios de publicidad de la industria.	73
FIGURA 28: Fuerzas competitivas del sector.	75
FIGURA 29: Porcentaje de participación de cada segmento en las ventas totales.	77
FIGURA 30: Canales de distribución de Insupast S.A.	79
FIGURA 31: Porcentaje de ventas en Lima y departamentos al interior del País.	79
FIGURA 32: Participación de mercado de Insupast S.A.	80
FIGURA 33: Evolución del número de tiendas de supermercados.	86

ÍNDICE DE ANEXOS

Pág.

ANEXO N°1: Matriz de consistencia.....	107
ANEXO N°2: Definición de variables.....	109
ANEXO N°3: Matriz de operacionalización de variables.....	110
ANEXO N°4: Matriz de contrastación de hipótesis.....	111
ANEXO N°5: Precios de venta y descuentos por volumen mínimo de compra.....	112
ANEXO N°6: Encuesta realizada a los clientes.....	115
ANEXO N°7: Entrevistas realizadas a los trabajadores claves.....	118

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar las estrategias de marketing que la empresa Insupast S.A. debe implementar para aumentar su participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería. El tipo de investigación fue descriptivo - aplicativo con un diseño no experimental - transversal. Se consideró como población a los clientes y trabajadores claves de la empresa. El trabajo empezó describiendo las características del mercado Peruano de insumos para panificación y pastelería, luego se realizó una encuesta a 150 clientes y entrevistas a 10 trabajadores claves, para después realizar un diagnóstico situacional de la empresa, donde se detalló el perfil de la empresa, su misión, visión, valores, estructura organizacional, las estrategias que actualmente está utilizando y su participación de mercado. Los resultados más importantes revelan que la empresa no cuenta con una estrategia de segmentación bien definida, su estrategia de posicionamiento poco clara no permite transmitir un mensaje poderoso al cliente, además su estrategia de marketing mix carece de intensidad, por tales motivos el aumento de participación de mercado se ha visto estancado. Por ello se propuso nuevas estrategias de marketing tales como: segmentar su mercado por sector y por zona geográfica, posicionar su marca en base a confianza, calidad, entrega y asesoramiento técnico constante, posicionar su producto en base a rendimiento, sabor y bajo precio, además como estrategias de marketing mix se propuso desarrollar nuevos productos, mantener los precios actuales pero con flexibilidad en compras por volumen, ampliar la distribución en el interior del país, aplicar promoción de ventas y campañas de comunicación digital.

Palabras claves: marketing, estrategia, participación de mercado.

ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the marketing strategies that the company Insupast S.A. must implement to increase its participation in the market of supplies for bread and pastry. The type of research was descriptive - applicative with a non - experimental - transversal design. The customers and key workers of the company were considered as a population. The work began by describing the characteristics of the Peruvian market of supplies for baking and pastry, then a survey was conducted to 150 clients and interviews to 10 key workers, to then make a situational diagnosis of the company, where the profile of the company was detailed, its mission, vision, values, organizational structure, the strategies it is currently using and its market share. The most important results reveal that the company does not have a well-defined segmentation strategy, its strategy of unclear positioning does not allow transmitting a powerful message to the client, in addition its marketing mix strategy lacks intensity, for such reasons the increase of participation of the market has been stagnating. Therefore, it proposed new marketing strategies such as: segmenting its market by sector and geographical area, positioning its brand based on confidence, quality, delivery and constant technical advice, positioning its product based on flavor, performance and low price, in addition As marketing mix strategies, it was proposed to develop new products, maintain current prices but with flexibility in purchases by volume, expand distribution within the country, apply sales promotion and digital communication campaigns.

Keywords: marketing, strategy, market share.

I. INTRODUCCIÓN

La industria Peruana de la panificación y pastelería se encuentra en constante crecimiento debido en gran medida al boom gastronómico del país en los últimos años, prueba de ello es la cantidad de locales que hay relacionadas al sector, en Lima hay cerca de siete mil establecimientos que elaboran productos de panadería y pastelería, y a nivel nacional existen cerca de dieciséis mil, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), lo cual ha llevado a un aumento del consumo per cápita de pan, de 30 kg/persona en el año 2013 a 34 kg/persona en el 2016, según la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN).

El crecimiento del sector está relacionado al incremento de la población, a la mayor oferta de panes y productos de pastelería de parte de supermercados y pastelerías modernas. Además de la apertura de un gran número de supermercados, panaderías y pastelerías a nivel nacional. El crecimiento se ve apoyado también por el actual interés de jóvenes por aprender carreras relacionadas a la industria, lo cual ha llevado a la apertura de escuelas dedicadas a la enseñanza de panadería y pastelería, en instituciones tales como SENATI, Le Cordon Bleu, NOVA, etc. Lo cual genera un mayor desarrollo de nuevos productos.

En la industria de la panificación y pastelería se obtienen buenos márgenes de ganancia por producto, mayores aun en la pastelería, sobre todo en la venta de tortas y pasteles. Además este sector es muy exigente en cuanto a insumos (Levadura, Crema chantilly, Glasé, etc.) ya que prima la calidad y el rendimiento. Para cumplir con la demanda de insumos para panificación y pastelería existen cerca de diecinueve empresas productoras, las cuales ofrecen productos para toda necesidad del cliente y brindan apoyo técnico para el desarrollo de nuevos panes y productos de pastelería, asimismo ofrecen promociones, descuentos, y crédito en insumos.

Las empresas que se atreven a competir en el mercado de insumos para panificación y pastelería deben de contar con un área de marketing experimentada y un equipo humano

altamente capacitado, para poder de esa manera formular estrategias que les permitan crecer. En este contexto se desarrolla la empresa Insupast S.A. (por razones de confidencialidad la llamaremos de esa forma) que en los últimos años ha presentado un decrecimiento en sus ventas y por ende una participación de mercado que no aumenta.

Para cambiar dicha situación, la empresa requiere utilizar estrategias que impacten favorablemente en un aumento de participación de mercado. De esa forma podrá convertirse en la empresa líder de insumos para panificación y pastelería en el Perú.

La presente tesis en consecuencia responde al problema general: ¿Qué estrategias de marketing debe utilizar la empresa Insupast S.A. para aumentar su participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería?

Asimismo el presente trabajo de investigación servirá para brindar conocimientos acerca de del mercado Peruano de insumos para panificación y pastelería, a la vez servirá socialmente ya que la implementación de las estrategias producto de la investigación generará mayor bienestar económico para los colaboradores (trabajadores), sus familias y los accionistas de la empresa. Además ayudará como herramienta teórica - práctica a otras empresas que tienen como visión el crecimiento en un mercado determinado.

Por tales motivos, la tesis presenta como objetivo general: determinar las estrategias de marketing que debe utilizar la empresa Insupast S.A. para aumentar su participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería.

A su vez como objetivos específicos se plantean:

- Determinar las estrategias que está utilizando actualmente la empresa Insupast S.A.
- Determinar el porcentaje de participación de mercado de la empresa Insupast S.A.
- Determinar las nuevas estrategias que debe implementar la empresa Insupast S.A. para aumentar su participación de mercado.
- Determinar en qué medida la implementación de las nuevas estrategias de marketing aumentaran la participación de mercado de la empresa Insupast S.A.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Antecedentes de la investigación.

Toda empresa que se desarrolla en una industria o sector necesita conocer las principales características de la misma y sus consumidores objetivo, para poder generar estrategias que le permitan un buen desempeño, tales estrategias se formularan a través de procedimientos, para la presente investigación se contaron con cinco antecedentes que dieron un panorama de cómo abordar el problema de investigación.

Uno de los antecedentes fue el de Coronel (2016), quien desarrollo un trabajo de investigación: “Estrategias de marketing mix para el incremento de ventas en la fábrica de dulces finos Bruning S.A.C.” En ella se analiza todas las variables del marketing mix y como estas influyen en el incremento de ventas. La investigación se caracterizó por utilizar métodos y técnicas cuantitativas y por ende tuvo que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación, medición de las unidades de análisis, el muestreo y el tratamiento estadístico. El diseño fue no experimental transversal y se realizó en base a encuestas. Las conclusiones a las que llego fueron que las estrategias de marketing mix impactan de forma positiva o negativa en las ventas de la empresa de manera en cómo se gestione, determinó además que la empresa no cuenta con un plan de estrategias de marketing establecido y por ende no se lleva a cabo de manera organizada, también en cuanto a las características de ventas en la empresa, se determinó que se basa en estrategias como la gestión de ventas, las ventas directas y el uso de algunas técnicas de ventas que desempeñan e influyen en el aumento de las mismas y como ultima conclusión, se obtuvo resultados que definen a las dimensiones del marketing mix tales como las estrategias de producto, precio, plaza y promoción son las que influyen en el aumento de las ventas.

Otro antecedente fue el trabajo de Salas (2017) quien realizo una tesis que lleva por título influencia del marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas de las unidades de gestión educativa local 01, 02 y 04 durante el periodo 2010-2015. En el cual enfoca su estudio en el marketing relacional en el mercado de los servicios

educativos, los cuales en el Perú han crecido significativamente durante el período en estudio, asimismo detalla que una de las razones para que una institución educativa privada pueda crecer, es que tenga la capacidad de poder gestionar adecuadamente las relaciones con sus clientes (padres de familia) y consumidores (alumnos), ya que ello incide en sus resultados como organización educativa. En la investigación se determinó de qué manera ha influido el marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas en estudio, a su vez la investigación fue de tipo no experimental y empleó un diseño transeccional correlacional-causal que mediante un cuestionario estructurado se encuestó a nueve directivos de instituciones educativas privadas en estudio. El autor concluyó que las instituciones educativas privadas estudiadas aplican el marketing relacional, sin saber que lo están haciendo, y éste ha tenido un impacto positivo en sus resultados organizacionales.

Otro antecedente que se puede mencionar es el trabajo de Mercado (2014) “Estrategias de marketing, estrategias de comercialización de la empresa Urango-Cuy S.R.L y el consumo de carne de Cuy en la ciudad de Trujillo”. En la investigación se plantea como objetivo general determinar la relación de las estrategias de marketing, las estrategias de comercialización de la empresa y el consumo de carne de cuy en la ciudad de Trujillo. El tipo de investigación fue descriptivo y el nivel aplicado, el método y diseño de investigación fue correlacional. La población estuvo constituida por los trabajadores de la empresa y la población de consumidores de carne de cuy de la ciudad de Trujillo, que ascienden aproximadamente a 10,000 personas. La muestra de consumidores de acuerdo al muestreo probabilístico ascendió a 370 personas.

El instrumento utilizado para la medición de las variables fue la encuesta. A su vez el investigador aplicó una prueba para medir la validez y confiabilidad del Instrumento resultando válido. Luego para la contrastación de hipótesis el investigador utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, quedando demostrado que las estrategias de marketing y las estrategias de comercialización de la empresa se relacionan positivamente con el consumo de carne de cuy en la ciudad de Trujillo. También se determinó que existe evidencia que las dimensiones de precio, producto, plaza y promoción de la variable estrategias de marketing de la empresa, se relacionan positivamente con el consumo de carne de cuy en la ciudad de Trujillo, y como última conclusión se determinó que existe evidencia que la estrategia push y pull de la variable estrategias de comercialización

de la empresa URANGOCUY SRL se relacionan positivamente con el consumo de carne de cuy en la ciudad de Trujillo.

También podemos mencionar el trabajo de Arrieta, M., y Villaorduña, C., (2017) “implementación de marketing mix en la empresa Pimenta S.A.C”, el cual tuvo como objetivo principal, analizar la Cadena de Valor e identificar las actividades principales y factores críticos de la empresa, a fin de proponer lineamientos de mejora como herramientas de Marketing mix en la comercialización de lentes de sol. La metodología empleada en la investigación contempló visitas a la empresa, entrevistas con el personal administrativo y la fuerza de venta, observaciones del entorno y revisión de documentos; posteriormente, dicha información fue utilizada para realizar el análisis interno y del entorno de la empresa utilizando herramientas de análisis de gestión, así como las cinco fuerzas competitivas de Porter y el análisis FODA.

Entre los principales resultados que se obtuvieron se encontró que la empresa se encuentra en un mercado en crecimiento, también se determinó que presenta deficiencias en la gestión, y que las actividades principales en la empresa son la logística, marketing y ventas. Se concluyó el trabajo, elaborando una propuesta de lineamiento para el Marketing Mix de la comercialización de lentes de sol, en el cual se recomendó un mix de producto basado en modelos y precios, además la inversión en publicidad para el reconocimiento de la marca.

Como último antecedente se menciona al trabajo de Jiménez, L., (2017) “Estrategia de posicionamiento de la empresa Fairis C.A. en el mercado de la construcción del Ecuador y su impacto en el nivel de ventas” en la cual se describe el gran potencial comercial que tiene la empresa y que quizá no está siendo lo suficientemente explotado. El trabajo estuvo enfocado en el sector de la construcción y tuvo como objetivo el plantear una estrategia de posicionamiento de la marca, el investigador comenzó con un análisis situacional de la empresa y su posicionamiento actual en el mercado, el instrumento utilizado para ello fue la encuesta la cual se realizó a 213 clientes, luego de ello se propuso la estrategia de posicionamiento, la misma que fue evaluada financieramente, los resultados principales a las que el investigador llegó fueron que, los atrasos en los tiempos de entrega son una gran debilidad de la empresa, asimismo se procedió a la segmentación de mercado de la empresa, se planteó una estrategia de capacitación con el objetivo de concientizar a los colaboradores del área comercial y atención al cliente, otra estrategia planteada fue publicitar el portafolio

de productos entre los consumidores finales y los profesionales del segmento arquitectónico y de la construcción además de establecer una estrategia de comercialización de productos.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Marketing

Kotler y Keller (2012) dan una de las mejores y más cortas definiciones de marketing la cual es “satisfacer las necesidades de manera rentable”. Es posible distinguir entre la definición social y empresarial de marketing. Una definición social muestra la función que desempeña el marketing en la sociedad, por ejemplo, se puede definir el marketing socialmente como un proceso por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otro grupo de individuos.

Ferrell y Hartline (2012) mencionan que marketing es muchas cosas diferentes, numerosas personas, en especial las que no están trabajando en marketing, lo ven como una función de negocios. Desde esta perspectiva, el marketing es paralelo a otras funciones como producción, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad. Como una función de negocios, la meta del marketing es vincular a la organización con sus clientes. Otros individuos, en particular los que trabajan en empleos de marketing, tienden a verlo como un proceso para administrar el flujo de productos desde el momento en que nace la idea hasta el momento del consumo.

Sainz (2012) comenta que hablar de marketing es hablar del consumidor, del usuario o del cliente como receptor y por tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial. No se debe pensar que si el consumidor no se queda satisfecho no pasa nada, que no correrá la voz entre sus amigos, nada cierto ya que un cliente insatisfecho transmite su insatisfacción a diez personas de su entorno.

Santesmases (2012) menciona que el marketing estudia por que las personas intercambian bienes, servicios, e ideas y analiza como son y deben ser estimulados estos intercambios para que sean mutuamente satisfactorios y fomenten relaciones estables y duraderas.

De otro lado la principal organización comercial de la disciplina, la American Marketing Association (AMA), cambió la definición del término en el año 2005. Desde el año 1985 hasta el año 2005, la AMA lo definió de la siguiente forma: Marketing es el proceso de planear y ejecutar la idea, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales. En el año 2005, la AMA cambió la definición para comprender mejor la manera de competir en el mercado actual: Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de manera que beneficien a la organización y a sus grupos de interés. Se observa que los cambios en la definición no son superficiales. La nueva concepción destaca dos factores importantes de éxito en el marketing de la actualidad: la propuesta de valor y las relaciones con los clientes.

La noción del valor muestra que la satisfacción de los clientes puede provenir de muchos aspectos de la oferta del producto, no sólo de tener acceso a productos de gran calidad a un bajo precio. Las relaciones con los clientes que crecen y se desarrollan sobre un valor preponderante son una necesidad absoluta en el nivel impulsado por los productos de consumo de muchos mercados. Aunque la anterior definición de marketing tenía un enfoque decididamente transaccional, la nueva destaca las relaciones a largo plazo que proporcionan valor mutuo para los clientes como para la empresa.

2.2.2 Marketing en la práctica

Kotler y Keller (2012) mencionan que no es sorprendente que todas las nuevas fuerzas y capacidades del mercado hayan cambiado profundamente la dirección de marketing. En teoría, el proceso de planificación de marketing consiste en el análisis de las oportunidades de marketing, la selección de mercados meta, el diseño de estrategias de marketing, el desarrollo de programas de marketing y la dirección del esfuerzo de marketing. Sin embargo, en la práctica, en los mercados fuertemente competitivos que con mayor frecuencia son la norma, la planificación de marketing es más fluida y se actualiza continuamente.

Sainz (2012) comenta que con mercados maduros, clientes informados y exigentes se hace necesario que los gerentes de marketing no solo se preocupen del factor operativo del marketing sino también del factor estratégico, del cómo elaborar las estrategias.

Las empresas deben estar siempre apuntando hacia adelante con programas de marketing específicos, innovando productos y servicios, manteniendo contacto con las necesidades del público objetivo y buscando nuevas ventajas competitivas más que depender de fortalezas pasajeras. Esto es especialmente cierto en la incorporación de Internet en las campañas de marketing. Los profesionales en marketing deben tratar de equilibrar el aumento en gastos de publicidad, redes sociales, correo electrónico y mensajes de texto con un gasto adecuado en comunicaciones de marketing tradicional.

2.2.3 Marketing en la empresa

Aunque el gerente de marketing es importante en la empresa, ocurre cada vez más que el marketing no se realiza solamente por el departamento de marketing. El marketing afecta a todas las áreas de la empresa. Los profesionales en marketing deben manejar adecuadamente todos los puntos de contacto posibles del cliente con la empresa, tales como el trazado y ubicación de una tienda o distribuidor, el diseño de empaques o envases, los atributos del producto, la capacitación de empleados y la logística externa. El marketing debe tener también influencia en las actividades fundamentales de gestión. Para crear una fuerte organización de marketing, los profesionales deben pensar como lo hacen los ejecutivos de otros departamentos, y estos últimos deben pensar más como profesionales en marketing.

Kotler y Armstrong (2013) mencionan que el marketing es demasiado importante para dejárselo al departamento de marketing. Las empresas ahora saben que cada empleado tiene un impacto en el cliente y debe verlo como la fuente de la prosperidad de la empresa. De este modo están comenzando a poner énfasis en el trabajo en equipo entre departamentos para gestionar los procesos clave. Enfatizan la administración fluida de los procesos fundamentales del negocio, tales como la realización de nuevos productos, la adquisición y retención de clientes y el cumplimiento de pedidos.

2.2.4 Estrategias de Marketing

Lamb, Hair y Mc Daniel (2011) mencionan que las estrategias de marketing son actividades de selección y descripción de uno o más mercados meta, así como de desarrollo y mantenimiento de una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta.

Según Sainz (2012) el diseño de las estrategias de marketing es uno de los principales elementos a trabajar dentro del marketing. Las estrategias de marketing definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de la empresa. Para ello es necesario identificar el binomio producto – mercado para cada unidad de negocio y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar o segmentar al público al que se va dirigir la oferta, definir el posicionamiento de marca tanto de la empresa, el producto y ante el cliente, fidelizarlos con una excelente experiencia y trabajar estratégicamente las variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

A continuación se describen las estrategias de marketing:

a) Estrategia de segmentación

Según Lamb, Hair y Mc Daniel (2011) la segmentación de mercados desempeña un rol clave en la estrategia de marketing de casi todas las organizaciones exitosas y es una poderosa herramienta de marketing por varias razones. Lo más importante es que casi todos los mercados incluyen grupos de personas u organizaciones con distintas necesidades y preferencias de productos. La segmentación de mercados ayuda a las empresas a definir con mayor precisión las necesidades y los deseos de los clientes. Ya que los segmentos de mercado difieren en tamaño y potencial, la segmentación ayuda a quienes toman las decisiones a definir con más exactitud los objetivos del marketing y a asignar mejor los recursos.

Según Sainz (2012) los conceptos de segmentación y estrategia se encuentran íntimamente ligados a la filosofía de marketing, ya que se trata de descubrir las distintas necesidades que presentan los diferentes tipos de clientes para así poder satisfacerlas de forma más específica. La estrategia de segmentación permite decidir por cuales de los segmentos en los que hemos segmentado el mercado va actuar la empresa.

Ferrel y Hartline (2012) comentan que desde una perspectiva estratégica, la segmentación de mercados se define como el proceso de dividir el mercado total para un producto en particular o una categoría de productos en segmentos o grupos relativamente homogéneos. Para ser eficaz, la segmentación debe crear grupos donde sus miembros tengan aficiones, gustos, necesidades, deseos o preferencias similares, pero donde los grupos mismos sean diferentes entre sí, la creciente diversidad de la población crea varias oportunidades y desafíos cuando se trata de segmentar los mercados. En realidad, la decisión fundamental

radica en segmentar o no. Cuando una empresa toma la decisión de buscar el mercado completo, debe hacerlo con base en las necesidades universales que todos los clientes poseen. Sin embargo, la mayoría de las empresas opta por identificar uno o más segmentos del mercado total porque encuentra que puede tener más éxito cuando personaliza los productos para ajustarlos a necesidades o requerimientos únicos.

Para Kotler y Armstrong (2012) no existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadólogo debe probar distintas variables de segmentación, solas y en combinación, para determinar la mejor forma de conocer la estructura de mercado.

Por su parte Best (2007) menciona que teniendo en cuenta el atractivo de los segmentos, su potencial de beneficios y los recursos disponibles en la empresa, existen varias estrategias de segmentación que la compañía podría seguir. Las estrategias de segmentación pueden ir desde una estrategia de mercado masivo, que carece de un enfoque específico hacia la segmentación, a una estrategia de subsegmentación, con numerosos nichos dentro de los segmentos.

A continuación se detallan los tipos de estrategia de segmentación recomendados por Best (2007):

- **Estrategia de mercado masivo:** las empresas pueden escoger la utilización de la estrategia de mercado masivo cuando las diferencias en las necesidades de los clientes sean pequeñas, o no existen diferencias significativas en los factores demográficos de identificación. Esta estrategia implica la presentación de una proposición genérica de valor construida en torno a la necesidad básica del mercado y a la estrategia de posicionamiento genérico de la compañía.
- **Estrategia del segmento de mayor tamaño:** Cuando una empresa observa que el mercado está segmentado, pero también que sus recursos son limitados, puede escoger la estrategia de centrarse en el segmento de mayor tamaño. La estrategia de mercado masivo podría dividirse en otros tres segmentos básicos. A diferencia de la estrategia de mercado masivo, la del mercado más amplio se dirige a un conjunto de necesidades específicas de un grupo. Por lo tanto, la estrategia del segmento de mayor tamaño se beneficia de los beneficios de la segmentación de mercado, disfrutando también de una demanda relativamente más alta.

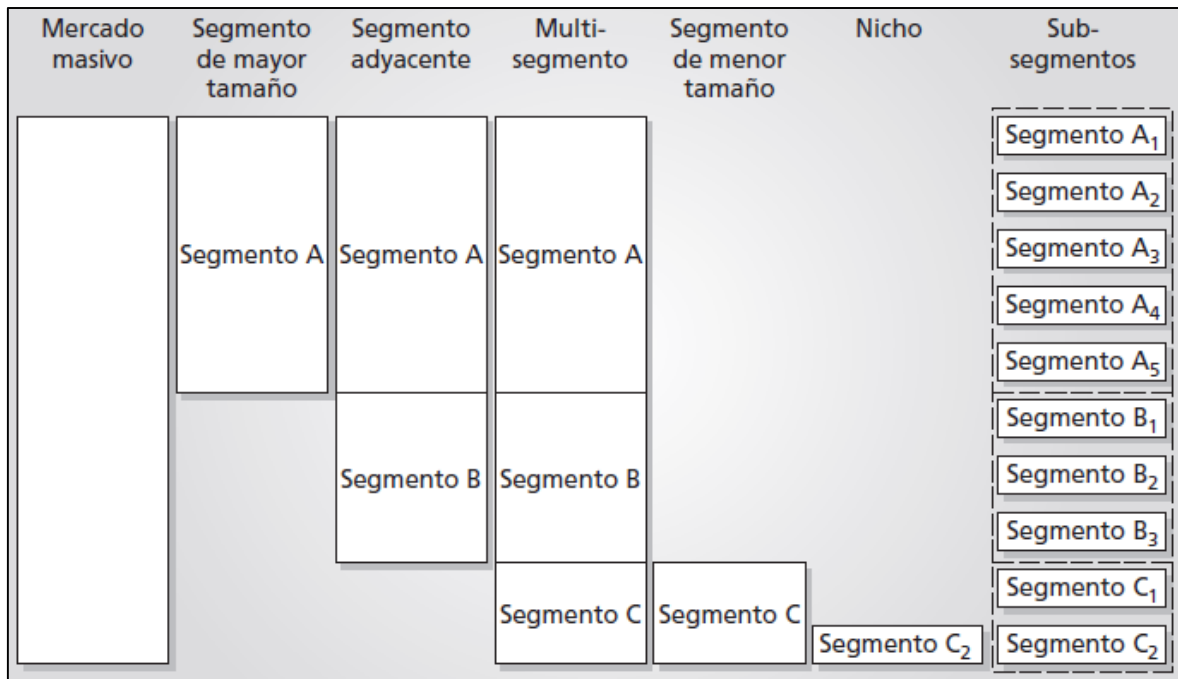
- **Estrategia del segmento adyacente:** con frecuencia, las empresas se encuentran en una situación en la que han conseguido ya la máxima penetración en el único segmento atendido. En este caso, la estrategia del segmento adyacente ofrece una oportunidad atractiva de crecimiento empresarial. Partiendo de los beneficios derivados de la conquista del público objetivo primario, y considerando que los recursos empresariales son limitados. Cuando una empresa ha alcanzado la penetración máxima en el segmento de mayor tamaño, puede buscar un nuevo crecimiento, abordando el segmento adyacente relacionado con las necesidades de producto y precio de los clientes anteriores.
- **Estrategia multisegmento:** como su nombre lo dice esta estrategia abarca varios segmentos, un estudio de las necesidades de los usuarios de gasolineras descubrió que se podían distinguir cinco tipos de segmentos en el mercado de gasolineras, de los cuales sólo uno estaba centrado fundamentalmente en el precio y los otros en la calidad del servicio y la disponibilidad de otros productos.
- **Estrategia del segmento de menor tamaño:** si bien el mercado puede proporcionar oportunidades en distintos segmentos, aquella empresa que disponga de pocos recursos puede optar por competir en el segmento de menor tamaño, segmento con frecuencia, ignorado por las grandes compañías, que utilizan más estrategias de mercado masivo o la del segmento de mayor tamaño.
- **Estrategia de segmentación en nichos:** la división de un mercado en segmentos homogéneos de clientes no es nunca un proceso perfecto. Incluso, aunque los clientes de un mismo segmento compartan necesidades, pueden existir diferencias en factores demográficos, o en la forma de usar los productos, que conducen a que estos segmentos no puedan atenderse correctamente con una única estrategia de segmentación. Como consecuencia, se da la oportunidad de que una empresa se haga un hueco dentro del segmento y personalice su esfuerzo de marketing a ese grupo concreto de público objetivo (nicho).
- **Estrategia de subsegmentación:** aunque un mercado se divida en dos o en diez segmentos, siempre se pueden encontrar nuevas diferencias entre los clientes. Esto conduce a una cierta confusión y a la siguiente pregunta: ¿Cuántos segmentos son suficientes? Sería mejor preguntarse: ¿Existen diferencias significativas en las necesidades de los clientes de un segmento que no se hayan satisfecho con la actual

estrategia de segmentación? Si la respuesta es positiva, es posible que resulte rentable una mayor profundización en la segmentación. Si la respuesta es negativa no se requiere un mayor nivel de segmentación. Sin embargo, es posible que dentro de un segmento existan sub-segmentos, que se puedan atender de una forma más rentable con estrategias de marketing que atiendan mejor sus necesidades específicas.

Según Sainz (2012) la empresa puede clasificar los segmentos en las siguientes categorías:

- Segmentos estratégicos: son los segmentos a los que la empresa se va a dirigir o en el que se va a concentrar sabiendo que en él tiene una posición de ventaja frente a sus competidores.
- Segmentos estratégicos prioritarios: son los segmentos estratégicos en los que la empresa priorizara sus acciones, es decir enfocara todo su esfuerzo comercial y de marketing.
- Segmentos no estratégicos: son los segmentos que por no ser estratégicos tendrán poca atención desde el punto de vista del marketing.

Figura N° 1: Tipos de estrategia de segmentación de mercado



Fuente: Best, 2007. Marketing estratégico. p.155

Bases o variables para segmentar un mercado de consumo.

Kotler y Keller (2012) mencionan que los segmentos de un mercado de consumo se pueden clasificar en geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales:

- **Segmentación geográfica:** la segmentación geográfica divide el mercado en unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, provincias, ciudades o vecindarios que influyen en los consumidores. La empresa puede operar en una o en varias áreas geográficas que les pueden ser rentables.
- **Segmentación demográfica:** en la segmentación demográfica, el mercado se divide por variables como edad, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, género, ingresos, ocupación, nivel educativo, religión, raza, generación, nacionalidad y clase social. Algunas características demográficas con frecuencia tienen relación con diferencias reales en las necesidades que se pueden considerar para segmentar mercados. En estos casos, el vínculo entre las necesidades demográficas y los beneficios deseados del producto hacen más fácil la segmentación.
- **Segmentación psicográfica:** la psicografía es la ciencia que utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores. En la segmentación psicográfica los compradores se dividen en diferentes grupos con base en sus características psicológicas de personalidad, su estilo de vida o sus valores. Las personas de un mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy distintas.
- **Segmentación conductual:** en la segmentación conductual los especialistas en marketing dividen a los compradores en grupos con base en sus conocimientos del producto o servicio, su actitud hacia el producto o servicio, su uso del producto, y su respuesta a un producto.

Best (2007) señala que si bien es cierto las características demográficas, los estilos de vida y los comportamientos de uso pueden ayudar a dibujar las necesidades de los consumidores, no suelen ser la forma más útil para identificar grupos de consumidores. Sencillamente, se dan demasiadas variables y demasiadas combinaciones. El proceso de segmentación de mercados debería comenzar por el análisis de las necesidades de los consumidores, de esta forma, conseguiremos que las necesidades de los consumidores dirijan el proceso de segmentación. Este enfoque reduce la probabilidad de la práctica de una segmentación

artificial del mercado, basada en una combinación de factores demográficos y de comportamientos de uso, que no son las fuerzas fundamentales que reflejan las necesidades de los consumidores.

Bases para segmentar un mercado de negocios

Para Kotler y Keller (2012) es posible segmentar los mercados empresariales utilizando algunas de las mismas variables que se emplean en los mercados de consumo, como la geografía, los beneficios buscados y la tasa de utilización, pero los especialistas en marketing empresarial, utilizan como variable principal a la demográfica, seguida por las variables de operación y las características personales del comprador, las cuales se mencionan a continuación:

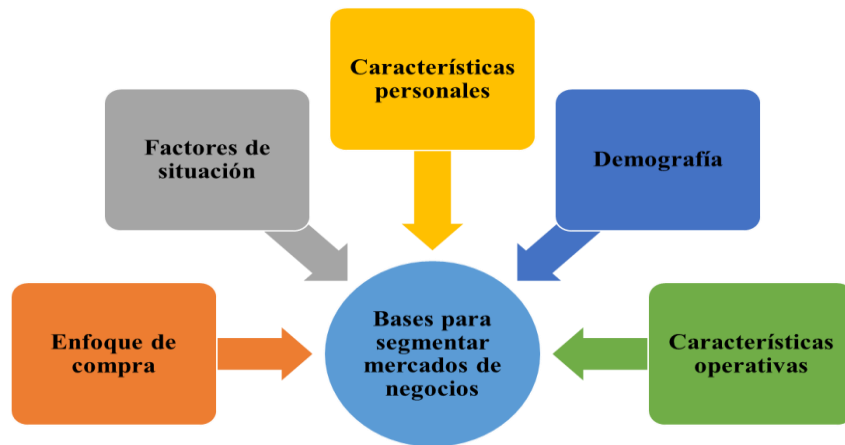
- **Demográficas:** se refiere a que sectores se debería atender, que tamaño de empresas, que áreas geográficas se atenderá.
- **Variables operativas:** se refiere a las variables tecnológicas, es decir el sobre cuál tecnología de la empresa se debe centrar, o el estatus de usuario o no usuario y las capacidades del cliente, es decir si requiere o no requiere mucho servicio.
- **Enfoques de compra:** pueden ser en base a organización de la función de compras, es decir atender a empresas con una organización de compras muy centralizada o descentralizada, o también puede ser en base a la estructura de poder, es decir si se va atender a clientes dominados por la función de ingeniería, o la de finanzas, etc., además esta variable puede ser también en base a la naturaleza de las relaciones existentes con el cliente si son fuertes o no y a los volúmenes de compra.
- **Factores situacionales:** pueden ser en base a la urgencia, lo que conllevaría a preguntarse si se debería atender a empresas que necesitan entrega o servicio rápido y sin previo aviso, asimismo puede ser también en base a la aplicación específica del producto por el cliente.
- **Características personales:** se refiere a la similitud entre comprador-vendedor, es decir si las empresas a las que se les va a vender muestran valores similares a los de la compañía vendedora.

Pasos para segmentar un mercado.

Lamb, Hair y Mc Daniel (2011) mencionan que el propósito de la segmentación de mercados, tanto de consumo como de negocios, es identificar las oportunidades de marketing, a su vez describen los pasos para la segmentación de un mercado.

- Seleccionar un mercado o categoría de producto para analizarlo: definir el mercado o la categoría de producto general a estudiar. Puede ser un mercado en el cual la empresa ya compite, un mercado o categoría de producto nuevo pero relacionado o uno nuevo por completo.
- Elegir una o varias bases para segmentar el mercado: este paso requiere visión gerencial, creatividad y conocimiento del mercado. No existen procedimientos específicos para seleccionar las variables de segmentación. Sin embargo, un esquema exitoso debe producir segmentos que cumplan con los cuatro criterios específicos que se estudiaron antes en este capítulo.
- Seleccionar los descriptores de la segmentación: después de elegir una o más bases, el mercadólogo debe seleccionar los descriptores, los cuales identifican las variables específicas de segmentación a utilizar. Por ejemplo, si una empresa selecciona la demografía como una base para la segmentación, puede utilizar la edad, la ocupación y el ingreso como descriptores. Una empresa que elige la segmentación de uso como base, debe decidir si se dirigirá a los usuarios considerables o a los ligeros, o a quienes no son usuarios.
- Perfil y análisis de segmentos: un perfil debe incluir, respecto al segmento: su tamaño, crecimiento esperado, frecuencia de compra, uso actual de la marca, lealtad a la misma y ventas a largo plazo, y utilidades potenciales. Esta información se puede emplear para clasificar los segmentos de mercado potenciales según la oportunidad de obtener utilidades, riesgo, consistencia respecto a la misión y los objetivos organizacionales, y otros factores clave.
- Seleccionar los mercados meta: la selección de los mercados meta no es una parte sino un resultado natural del proceso de segmentación. Es una importante decisión que influye y a menudo determina de forma directa la mezcla de marketing de la empresa.

Figura N°2 Bases para segmentar un mercado de negocios



Fuente: Kotler y Keller, 2012. Dirección de marketing, p. 230

Criterios para una segmentación exitosa

Ferrel y Hartline (2012) mencionan que es importante recordar que no todos los enfoques de segmentación o sus fragmentos de mercado resultantes son viables en un sentido de marketing. Por ejemplo, tiene poco sentido segmentar el mercado de bebidas carbonatadas con base en el color de los ojos o la talla de zapatos, ya que estas características no tienen ninguna relación con la compra de estas bebidas. Aunque los mercados pueden segmentarse en formas ilimitadas, el enfoque de segmentación debe tener sentido en términos de al menos los siguientes cinco criterios relacionados:

- **Identificable y mensurable:** las características de los miembros del segmento deben ser fácilmente identificables. Esto permite a la empresa medir las características de identificación, incluido el tamaño del segmento y el poder de compra.
- **Sustancial:** el segmento debe ser lo suficientemente grande y rentable a efecto de hacerlo valioso para la empresa. El potencial de utilidades debe ser mayor que los costos implicados en la creación de un programa de marketing específicamente para el segmento.
- **Accesible:** el segmento debe ser accesible en términos de comunicación (publicidad, correo, teléfono, etc.) y distribución (canales, comercializadores, establecimientos minoristas, etcétera).

- Sensible: el segmento debe responder a los esfuerzos de marketing de la empresa, incluidos cambios en el programa de marketing al paso del tiempo. También debe responder en forma diferente a los otros segmentos.
- Viable y sostenible: el segmento debe enfrentar el criterio básico de intercambio, incluido estar listo, dispuesto y poder realizar negocios con la empresa. También debe ser sostenible en el tiempo para permitir a la empresa desarrollar eficazmente una estrategia de marketing a efecto de atender sus necesidades.

b) Estrategia de posicionamiento

Según Kotler y Keller (2012) el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. Todos los miembros de la organización deben entender el posicionamiento de la marca y utilizarlo como marco para la toma de decisiones.

Por su parte Sainz (2012) menciona que la estrategia de posicionamiento supone definir en un sentido global como quiero que la empresa se ha percibida por los segmentos estratégicos seleccionados, con que atributos de imagen quiero que la empresa se ha identificada en la mente del cliente. Es por ello que es importante conocer el posicionamiento actual de la marca y de los principales competidores, para definir la estrategia más adecuada que permita fortalecer o reivindicar el posicionamiento. Un ejemplo claro de estrategia de posicionamiento es el que identifica a la marca de autos Volvo con un valor en la mente del consumidor: la seguridad.

Lamb, Hair y Mc Daniel (2011) añaden que el desarrollo de cualquier mezcla de marketing depende del posicionamiento, un proceso que influye en la percepción general que los clientes potenciales tienen de una marca, línea de productos u organización. La posición es el lugar que un producto, marca o grupo de productos ocupa en la mente del consumidor en relación con las ofertas de la competencia.

El posicionamiento supone que los consumidores comparten los productos con base en importantes características. Por lo tanto, es muy probable que las actividades de marketing que enfatizan las características principales no sean acertadas.

Ferrell y Hartline (2012) mencionan que las empresas pueden diseñar sus programas de marketing para posicionar y mejorar la imagen de una oferta de producto en la mente de los clientes meta. Para crear una imagen positiva de un producto pueden elegir entre varias estrategias de posicionamiento, como el fortalecimiento de la posición actual o el reposicionamiento, o bien intentar reposicionar a la competencia.

Kotler y Keller (2012) mencionan que el posicionamiento debe ser aspiracional, para que la marca tenga espacio para crecer y mejorar. El posicionamiento basado en la situación actual del mercado no tiene suficiente visión a futuro, sin embargo, es importante evitar que se aleje tanto de la realidad como para resultar esencialmente imposible de conseguir. Por lo que se refiere al posicionamiento, el verdadero truco consiste en encontrar el equilibrio justo entre lo que la marca es y lo que podría ser. El resultado es la creación de una propuesta de valor centrada en el cliente, es decir, una razón convincente por la cual el mercado meta debería adquirir el producto.

El posicionamiento de la marca requiere que los profesionales en marketing definan y comuniquen las semejanzas y las diferencias que existen entre su marca y la de sus competidores.

Selección de una estrategia de posicionamiento

Según Kotler y Keller (2012) tomar decisiones en materia de posicionamiento exige seguir los siguientes pasos:

- **Determinar un marco de referencia:** el marco de referencia competitivo define cuál es la competencia a la que se enfrenta una marca y, por lo tanto, en qué marcas debe centrar su análisis de la competencia. Un buen punto de partida para definir el marco de referencia competitivo que conducirá al posicionamiento de una marca es la identificación de los miembros de una categoría, esto es, de los productos o grupos de productos con los que compite una marca, y que funcionan como sus sustitutos cercanos. La variedad de los competidores actuales y potenciales de la empresa, sin embargo, puede ser mucho más amplia de lo que parecería. Para que una marca con

intenciones explícitas de crecimiento entre en nuevos mercados podría ser necesario que utilice un marco competitivo más amplio o tal vez incluso con aspiraciones más altas, que le permita reconocer a los competidores que podría enfrentar en el futuro.

- **Reconocer los puntos de diferencia y de paridad óptimos:** cuando se ha fijado el marco competitivo de referencia para el posicionamiento mediante la definición del mercado de los consumidores meta y la naturaleza de la competencia, se pueden definir ya cuáles son las asociaciones adecuadas para los puntos de diferencia y los puntos de paridad. Los puntos de diferencia, son atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca, que evalúan positivamente, y que creen imposible encontrar en la misma magnitud en una marca competidora. Las asociaciones que conforman los puntos de diferencia pueden estar basadas en prácticamente cualquier tipo de atributo o beneficio. Las marcas fuertes pueden tener múltiples puntos de diferencia. Algunos ejemplos son Apple (diseño, facilidad de uso y actitud irreverente), Nike (desempeño, tecnología innovadora y éxito deportivo).
- La creación de asociaciones fuertes, favorables, y únicas es un verdadero reto, pero es un factor esencial para lograr un posicionamiento de marca competitivo. Existen tres criterios que determinan si una asociación de marca realmente puede funcionar la primera es conveniencia para el consumidor, la segunda es la facilidad de entrega por la empresa y la última es diferenciarse de los competidores.

Por otro lado, los puntos de paridad son las asociaciones de atributos o beneficios que no son necesariamente exclusivas de la marca sino que, de hecho, pueden ser compartidas con otras marcas. Este tipo de asociaciones se presentan en dos formas básicas: puntos de paridad de la categoría y puntos de paridad competitivos. Los puntos de paridad de la categoría son atributos o beneficios que los consumidores consideran esenciales para que una oferta sea vista como legítima y creíble dentro de una categoría determinada de producto o servicio. En otras palabras, representan las condiciones necesarias, aunque no suficientes, para la elección de una marca. Mientras que Los puntos de paridad competitivos son asociaciones destinadas a superar las debilidades percibidas de la marca.

- **Crear un “mantra” de la marca que resuma el posicionamiento y la esencia de la marca:** con el fin de enfocar aún más la intención del posicionamiento de la marca y la forma en que a la empresa le gustaría que los consumidores pensarán en sus marcas, a menudo es útil definir un mantra de marca. Un mantra de marca es una articulación de las características más definitorias de la marca y está estrechamente relacionado con otros conceptos, como la “esencia de la marca” y la “promesa central de la marca”. Los mantras de marca son frases cortas, de muy pocas palabras, que capturan la esencia irrefutable o el espíritu del posicionamiento de la marca. Su propósito es asegurar que todos los empleados de la organización y todos los socios de marketing externos entiendan cómo deben representarla ante los consumidores, y ajusten sus acciones en consecuencia.

Selección de una estrategia general de posicionamiento

Según Kotler y Armstrong (2012) los clientes suelen elegir productos y servicios que les brinden mayor valor. Por consiguiente, los mercadólogos buscan posicionar sus marcas sobre los beneficios importantes que ofrecen en relación con las marcas de la competencia. El posicionamiento total de una marca se denomina propuesta de valor, es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se posiciona. Es la respuesta a la pregunta del por qué debo comprar su marca, la propuesta de valor de Volvo se basa en la seguridad, pero también incluye confiabilidad, amplitud y estilo, todo por un precio mayor al promedio, pero que parece justo para esta mezcla de beneficios.

Además Kotler y Armstrong (2012) mencionan que existen cinco propuestas de valor ganadoras, con las que las empresas posicionarían exitosamente sus productos: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos y más por menos.

- **Más por más:** el posicionamiento más por más implica ofrecer el bien o servicio más exclusivo a un precio más elevado para cubrir los costos mayores. Los automóviles Mercedes Benz, argumentan ofrecer una calidad superior, mano de obra, durabilidad, desempeño o estilo, y cobran el precio correspondiente. No sólo la oferta de marketing es de calidad elevada, sino que también le otorga prestigio al comprador; simboliza estatus y en estilo de vida sublime. Con frecuencia, la diferencia en el precio excede el incremento real en la calidad.

- **Más por lo mismo:** las empresas atacarían el posicionamiento de más por más de un competidor al introducir una marca que ofrezca una calidad similar, pero a un precio más bajo.
- **Lo mismo por menos:** implica ofrecer lo mismo por menos, lo cual sea tal vez una sólida propuesta de valor.
- **Menos por mucho menos:** casi siempre existe un mercado para los productos que ofrecen menos y, por lo tanto, cuestan menos. Pocas personas necesitan, desean o pueden pagar muy bien todas las cosas que adquieren. En muchos casos, los consumidores se conforman gustosamente con un desempeño menos que óptimo o renuncian a algunas de las maravillas a cambio de un precio más bajo.
- **Más por menos:** desde luego, la propuesta de valor ganadora sería ofrecer “más por menos”. Muchas empresas afirman hacer eso. Por ejemplo, hay empresas que dicen tener mejores productos y precios más bajos por cierto nivel de desempeño.

c) Estrategia de marketing mix

Best (2007) señala que todo proceso de marketing requiere como complemento la definición de estrategias de marketing mix. Esto significa plantear estrategias en relación con el posicionamiento del producto, los precios, la comunicación y la distribución. El nivel de consecución de los objetivos de marketing depende de la efectividad de las estrategias de marketing táctico.

Sainz (2012) comenta que la estrategia de marketing mix recurre a la aplicación de las cuatro variables mejor conocidas como las cuatro P del marketing: Producto, precio, plaza (canales de distribución) y promoción (comunicación). A partir de estas variables se puede comenzar a construir una estrategia de marketing mix donde se mezclen los recursos adecuados para el objetivo planteado.

Por consiguiente se debe establecer una estrategia que mezcle adecuadamente las cuatro variables para una plena satisfacción del cliente:

a.- Producto

Establecimiento de la estrategia de productos

Kotler y Keller (2012) mencionan que en el corazón de toda gran marca hay un gran producto, el producto es un elemento fundamental de la oferta de mercado, es por ello que para lograr liderazgo en el mercado, las empresas deben ofrecer productos y servicios de calidad superior, que provean un incomparable valor al cliente. El producto en sí satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos y servicios complementarios a ese producto. Los elementos pueden ser el empaque, la entrega, la atención al cliente, la garantía, la innovación o modificación del producto, etc. Para el desarrollo de estrategias de producto efectivas, la empresa debe conocer el comportamiento del consumidor y su respuesta ante un nuevo producto. Asimismo, también es importante conocer en detalle las actitudes de las empresas competidoras y su reacción ante las estrategias ejecutadas.

Clasificaciones de producto

Según Kotler y Keller (2012) los profesionales en marketing clasifican los productos con base en la durabilidad, tangibilidad y nivel de consumo. De acuerdo con ello, cada tipo tiene una estrategia de mezcla de marketing adecuada, las clasificaciones se mencionan a continuación:

- Durabilidad: pueden ser productos perecibles o productos duraderos, el producto perecible puede consumirse rápidamente, mientras que los duraderos son bienes tangibles que son sometidos a periodos largos de uso.
- Tangibilidad: son productos intangibles y perecederos, que suelen exigir mayor control de calidad, credibilidad de los proveedores y adaptabilidad. Algunos ejemplos son la asesoría legal o financiero, los seguros de vida.
- Nivel de consumo: pueden ser bienes de consumo o pueden ser también bienes industriales, entre los bienes de consumo podrían ser las cervezas, los jabones, mientras que los bienes industriales podrían ser materiales o piezas que van a formar parte de otro producto.

Desarrollo de nuevos productos

Según Ferrell y Hartline (2012) uno de los temas clave en la estrategia de producto se relaciona con la introducción de nuevos productos, cuyo desarrollo y comercialización es parte vital de los esfuerzos de una empresa por sostener el crecimiento y las utilidades en el tiempo.

El éxito de los nuevos productos dependerá de su congruencia con las fortalezas de la empresa y una oportunidad de mercado bien definida; las características del mercado y su nivel de competencia también afectarán las ventas potenciales. Muchas empresas basan el lanzamiento de sus nuevos productos con temas claves como mayor beneficio de producto o mejor tecnología. Los lanzamientos de novedades en las industrias de electrónica, computación y automotriz con frecuencia adoptan este enfoque; en algunas empresas o sectores pueden basarse sólo en mejoras de los productos actuales. En realidad, lo que se considera un producto nuevo depende del punto de vista de la empresa y de sus clientes. Aunque algunas introducciones de productos son realmente nuevas, otras pueden sólo percibirse como meras copias.

Ferrell y Hartline (2012) recomiendan las siguientes opciones relacionadas con la estrategia de nuevos productos:

- **Productos nuevos (innovación):** están relacionados con el esfuerzo pionero de una empresa que finalmente logra crear un mercado completamente nuevo. Los productos nuevos para el mundo por lo general son el resultado de un pensamiento radical de los inventores individuales o de los emprendedores.
- **Nuevas líneas de producto:** Representan nuevas ofertas de la empresa, pero ésta las presenta en mercados establecidos. Las nuevas líneas de productos no son tan riesgosas como una verdadera innovación.
- **Extensiones de línea de producto:** complementan una línea de productos existente con nuevos estilos, modelos, características o sabores. Las extensiones de línea permiten a la empresa mantener sus productos frescos y emocionantes con costos mínimos de desarrollo y poco riesgo de fracaso en el mercado.

- Mejoras o revisiones de los productos existentes: ofrecen a los clientes un desempeño mejorado o un mayor valor percibido. La estrategia común nueva y mejorada, que se usa en los productos empacados y los cambios de diseño anuales en la industria automotriz son casos de ese tipo.
- Reposicionamiento: esta estrategia incluye enfocar los productos existentes en nuevos mercados o segmentos. El reposicionamiento puede incluir cambios reales o percibidos a un producto.
- Reducción de costos: consiste en modificar productos para ofrecer un desempeño similar al que brindan los de la competencia, pero a un precio más bajo. Los editores de libros recurren a esta estrategia cuando convierten volúmenes de pasta dura en pasta suave o en libros electrónicos. De forma similar, una empresa logra reducir el precio de un producto debido a una eficiencia de producción mejorada o a una caída en el precio de la materia prima.

Empaque y etiquetado de producto

Según Ferrell y Hartline (2012) la envoltura de un producto desempeña varias funciones importantes en la estrategia de marketing. Los clientes dan por hecho algunas de ellas (como protección, almacenamiento y conveniencia) hasta que el empaque fracasa en mantener el producto fresco o descubren que no cabrá en forma conveniente en el refrigerador o la vitrina. El empaque también cumple una función en las modificaciones del producto y su reposicionamiento. Una tapa o cierre mejorado, un paquete con “abre fácil”, una caja o contenedor más durable o la introducción de un envase de tamaño más cómodo pueden crear un reconocimiento de mercado instantáneo y una ventaja competitiva. Las etiquetas de producto por sí mismas son una consideración importante en la estrategia de marketing. No sólo ayudan a la identificación y promoción del producto, también proporcionan una gran cantidad de información para que los clientes realicen selecciones apropiadas. También constituyen una cuestión legal importante, ya que varias leyes y regulaciones especifican la información que se debe incluir en los empaques de un producto.

Estrategia de diferenciación de producto

Por lo general, el atributo más importante de la diferenciación de producto es la marca. Las percepciones de los clientes sobre una marca son de mucha importancia en esta diferenciación debido a que las diferencias entre las marcas en competencia pueden estar

basadas en cualidades reales (características intrínsecas, beneficios o formas de uso) o en cualidades psicológicas captadas por el cliente (percepción e imagen). Además de la marca, otras bases importantes para la diferenciación incluyen las descripciones del producto, servicios de ayuda al cliente y presentación.

Estrategia de posicionamiento de producto

Ferrell y Hartline (2012) mencionan que las empresas pueden diseñar sus programas de marketing para posicionar y mejorar la imagen de una oferta de producto en la mente de los clientes meta. Para crear una imagen positiva de un producto pueden elegir entre varias estrategias de posicionamiento, como el fortalecimiento de la posición actual o el reposicionamiento, o bien intentar reposicionar a la competencia.

La clave para reforzar la posición actual de un producto es monitorear en forma constante lo que los clientes quieren y el grado en el que perciben que el producto satisface sus deseos, en ocasiones la disminución de las ventas o la participación de mercado pueden mostrar que los clientes han perdido la confianza en la capacidad de un producto para satisfacer sus necesidades, sin embargo una nueva posición puede ser la mejor respuesta, ya que reforzar la actual puede más bien acelerar un retroceso en el desempeño. El reposicionamiento incluye un cambio fundamental en cualquiera de los elementos de la mezcla de marketing o incluso en todos ellos. En muchos casos es mejor intentar reposicionar a la competencia que cambiar la posición propia. Un ataque directo en la fortaleza de un competidor puede poner sus productos en una posición menos favorable o incluso forzarlo a cambiar su estrategia de posicionamiento.

b.- Precio

Establecimiento de la estrategia de precios

El Precio es un elemento muy importante, ya que, tiene un poder especial sobre la decisión del consumidor. Con esta variable se pueden efectuar estrategias de fijación de precios de nuevos productos, estrategias de fijación de precios en cuanto a una línea de productos o una estrategia específica de ajuste de precios.

La fijación de precios recibe una importante atención porque se considera que es el único medio real de diferenciación en los mercados maduros de lento crecimiento, plagados de

commodities. Cuando los clientes ven que todos los productos en competencia ofrecen las mismas características y beneficios, sus decisiones de compra son impulsadas principalmente por el precio. Se debe tener una comprensión sólida de estos temas es importante debido a que muchas empresas y gerentes se basan en la intuición y la experiencia a la hora de definir el precio, y por consiguiente adivinan cuál es el mejor para sus productos en vez de calcularlo. Adivinar jamás es una estrategia adecuada en marketing ya que podría ser perjudicial cuando se trata de fijar los precios a los productos.

Estrategia de precios fijados en base al mercado

Best (2007) menciona que el establecimiento de precios basado en el mercado requiere un conocimiento exhaustivo del comportamiento de los clientes y de la competencia. Sin un alto nivel de conocimiento de ambos campos, este sistema de establecimiento de precios no es posible.

Esta es la razón por lo que la mayoría de las empresas toman sus decisiones de precios en base a sus costos. Una empresa con una fuerte orientación hacia los clientes puede creer que está aplicando el sistema de precios basado en el mercado, pero si no tiene un profundo conocimiento de la competencia, la empresa no puede definir con seguridad su precio. De la misma forma, la empresa centrada en los precios de la competencia, pero que ignora las necesidades de los clientes, practicará un sistema de precios reactivo hacia la competencia. En resumen, el sistema de precios basado en el mercado sólo puede utilizarse eficazmente, cuando se posee un profundo conocimiento del comportamiento de los clientes y de la competencia.

El establecimiento de precios basado en el mercado comienza con una buena comprensión de las necesidades de los clientes y de los beneficios que nuestro producto proporciona, en relación con los beneficios ofrecidos por la competencia. El precio se establece partiendo de las expectativas de beneficios percibidas por los clientes, poniéndolas en relación con los beneficios que ofrecen los productos de la competencia, y tratando de ofrecer unas expectativas de valor superiores. De esta forma, el precio se establece de cara al mercado, y no en la fábrica o en el área financiera.

Estrategia de precios fijada en base a costos

Si bien puede parecer que el establecimiento de precios en base al mercado es el método preferido a la hora de fijar precios, existen situaciones en los mercados que pueden recomendar la utilización de la fijación de precios basada en los costos de fabricación. En la fijación de precios orientada por los costes, por el contrario, la fijación del precio comienza con el coste de producción y el margen deseado. En base a estos elementos se establece un precio, y se vende el producto a los canales de distribución. Éstos le incorporan un porcentaje, por el desarrollo de sus funciones, que les permite conseguir su margen deseado. Esta última cifra es la que el consumidor ve en el mercado, en aquellos mercados en los que la diferenciación de los productos es mínima, la fijación de precios en base a los costes se presenta como una alternativa razonable a la fijación de precios orientada por el mercado.

Ajuste de precios en los mercados de negocios

Según Ferrell y Hartline (2012) existen varias técnicas de fijación de precios únicas de los mercados de negocios, las cuales se pueden aplicar previo análisis entre las cuales destacan las siguientes:

- **Descuentos comerciales:** las empresas reducen los precios para ciertos intermediarios en la cadena de suministro con base en las funciones que éstos realicen. En general, los descuentos son mayores para los mayoristas que para los minoristas porque la empresa quiere compensar a los primeros por las funciones adicionales que realizan, como ventas, almacenamiento, transporte y toma de riesgos.
- **Descuentos y asignaciones:** se da cuando los compradores de negocios pueden aprovechar las ventas especiales igual que los consumidores. Sin embargo, también reciben otros beneficios de precios, incluidos los descuentos en efectivo, por mayoreo y de temporada o las asignaciones comerciales por participación en publicidad o programas de apoyo a las ventas.
- **Fijación de precios geográfica:** las empresas vendedoras con frecuencia cotizan los precios en términos de reducciones o incrementos con base en los costos de transportación o en la distancia física real entre el vendedor y el comprador. Los ejemplos más comunes de la técnica geográfica son la fijación de precios uniformes de entrega (mismo precio para todos los compradores sin importar los gastos de

transportación) y la fijación de precios por zona (precios diferentes con base en la transportación a las áreas geográficas previamente definidas).

- **Fijación de precios de transferencia:** ocurre cuando una unidad en una organización vende productos a otra unidad.
- **Trueque o contracomercio:** en los intercambios de negocios a través de las fronteras nacionales, en ocasiones las empresas utilizan productos en lugar de efectivo para los pagos. Los trueques incluyen el intercambio directo de bienes o servicios entre dos empresas o naciones. el contracomercio se refiere a los acuerdos basados en pagos parciales tanto en efectivo como en productos o a convenios entre empresas o naciones para comprar bienes o servicios entre sí.
- **Discriminación de precios:** otra técnica importante manejada en los mercados de negocios es la discriminación de precios, que ocurre cuando se fijan cifras distintas para diferentes clientes. Cuando se presenta esta situación, las empresas establecen precios diversos con base en las diferencias de costo reales de vender productos a un cliente en relación con los costos involucrados en vender a otros. La discriminación de precios es una técnica viable porque los costos de vender a una empresa con frecuencia son mucho más altos que vender a otras.

c.- Plaza

Canales de distribución

Según Ferrell y Hartline (2012) la elección y gestión de los canales de marketing tiene un impacto directo sobre tres importantes áreas de resultados:

- **Valor al cliente:** los canales de marketing pueden aumentar o reducir el valor recibido por los clientes, según cual sea la calidad de los servicios y la eficiencia con que se les trate.
- **Ingresos por ventas:** La elección de los canales determina el alcance a los clientes, lo que, a su vez, influencia las ventas a los clientes actuales o a clientes potenciales.
- **Rentabilidad:** La elección de los canales de marketing tiene un impacto directo sobre los márgenes y gastos de marketing de la empresa, y puede jugar un papel fundamental en los beneficios que pueden obtenerse de un canal.

Los canales de distribución constituyen un elemento clave en la cadena de suministro que une a fabricantes con usuarios finales, la gestión de la cadena de suministro incluye la gestión de materiales, información, y dinero que fluye, desde las empresas de suministro, a las empresas fabricantes, a los canales asociados que proporcionan los productos al usuario final.

Sistemas alternativos de canales de distribución

Best (2007) señala que la primera decisión que tiene que tomar una empresa es si va a utilizar un sistema de canales directo, indirecto o mixto. Si todos los sistemas fueran iguales, las empresas preferirían, generalmente, vender y distribuir directamente al público objetivo, porque esta opción le ofrece las máximas posibilidades de seguimiento al cliente y el mayor potencial de valor añadido en la venta y en los servicios. De otro lado, es muy probable que las empresas no tengan la experiencia y los recursos necesarios para manejar un sistema de canal directo, por consiguiente, elegirían la opción de llegar al público objetivo a través de un sistema indirecto de canales.

Según Best (2007) los tres tipos de sistemas de canales de distribución son los siguientes:

- **Sistemas de canal directo:** los sistemas de canal directo incluyen la utilización de una fuerza de ventas propia, el marketing directo, el telemarketing, la utilización de representantes del fabricante o la utilización de agentes. En todos los casos la empresa mantiene la propiedad los productos y la responsabilidad en las tareas de venta, distribución, servicio y cobro del material vendido.
- **Sistemas de canal indirecto:** estos sistemas son más complejos, porque involucran, al menos a un intermediario, que adquiere la propiedad del producto, y en la mayoría de los casos, sino en todos, el control de las ventas y de la logística, un sistema indirecto de canales puede utilizar la colaboración de distintas figuras como minoristas, mayoristas o agentes.
- **Sistemas de distribución mixtos:** en algunos casos, la mejor forma de llegar al público objetivo es utilizando sistemas de distribución mixtos. Por ejemplo, muchas empresas industriales que venden sus productos a otras empresas, utilizan su propia fuerza de ventas o la colaboración de representantes para realizar el contacto de ventas, y adicionalmente, utilizan distribuidores locales, que realizan las tareas de almacenamiento del producto, entrega, servicio y cobranza.

Sistemas de distribución que aportan valor al cliente

Hay muchos sistemas de distribución que las empresas pueden utilizar para vender sus productos. Pero por lo general, para que el sistema elegido sea exitoso debe fortalecerse el valor recibido por los clientes, bien sea incrementando los beneficios, disminuyendo sus costos, o consiguiendo ambas cosas simultáneamente.

Según Best (2007) a la hora de seleccionar un canal concreto, la empresa debe analizar qué sistema de distribución refuerza o perjudica la entrega de los siguientes beneficios:

- **Calidad del producto:** implica que el sistema proporcione el producto con el nivel de calidad requerido y esperado por el público objetivo.
- **Variedad de producto:** implica que el sistema proporcione el surtido de productos necesario para resultar atractivo al mercado.
- **Forma del producto:** implica que el sistema proporcione el producto, en la forma deseada tanto por los intermediarios como por los usuarios finales.

Un sistema de distribución no resulta posible si no puede generar los beneficios buscados por el cliente o público objetivo, ya que estos, simplemente, no adquirirán un producto que no satisfaga sus necesidades. En el mercado existirán otras alternativas muy competitivas, y el cliente siempre buscara o elegirá la que le proporcione un mayor valor por su dinero.

La fuerza de ventas como ventaja competitiva

Si la empresa ya selecciono un sistema directo de distribución y esta es la mejor forma de llegar a su público objetivo, es primordial que cuente con un número suficiente de vendedores bien capacitados, que conozcan los beneficios del producto y sepan comunicarlo.

El nivel de la fuerza de ventas por consiguiente constituye también una fuente importante de ventaja competitiva. Un conjunto de vendedores que posean un conocimiento basto del producto y una capacidad de comunicación y persuasión, generarán una buena posición frente a la competencia y responderá mejor a las necesidades del público objetivo. Tanto el comportamiento como las actitudes de la fuerza de ventas están influenciados por la visión y los objetivos que tiene la empresa del negocio.

La fuerza de ventas, por consiguiente representa una fuente importante de ventaja competitiva, los vendedores en la medida que se relacionan con los clientes pueden generar lazos fuertes irrompibles por la competencia.

d.- Promoción

Cuestiones estratégicas en las comunicaciones de marketing

Best (2007) menciona que cuando se eligen los elementos del programa de comunicaciones de marketing es importante adoptar una perspectiva holística que coordine no sólo todos los elementos promocionales sino también el programa de comunicación de marketing con el resto del programa de marketing (producto, precio y canales de distribución). Adoptar este enfoque permite a una empresa comunicar un mensaje consistente a los clientes meta desde cada ángulo posible, con lo cual se maximiza el impacto total sobre éstos.

Las metas y objetivos de cualquier campaña promocional culminan en la compra de bienes o servicios por parte del mercado meta.

Según Best (2007) el modelo clásico para describir las metas promocionales y alcanzar este resultado final se denomina AIDA y se compone de los siguientes pasos:

- **Atención:** las empresas no pueden vender los productos si los miembros del mercado meta no saben que existen. Como resultado, la principal meta de cualquier campaña promocional es atrapar la atención de los clientes potenciales.
- **Interés:** atraer la atención rara vez significa vender productos. Por tanto, la empresa debe despertar el interés en el producto mostrando sus características, usos y beneficios.
- **Deseo:** para ser exitosas, las empresas deben mover a los clientes potenciales más allá del mero interés por el producto. Una buena promoción estimulará el deseo si convence a los clientes potenciales de la superioridad del producto y de su capacidad para satisfacer necesidades específicas.
- **Acción:** luego de convencer a los clientes potenciales de comprar el producto, la promoción debe empujarlos a la compra real

Publicidad

Es un componente esencial de la promoción y uno de los elementos más observados del programa de comunicaciones de marketing. Consiste en una comunicación pagada que se transmite a través de medios tales como la televisión, la radio, revistas, periódicos, correo directo, exhibiciones exteriores, Internet y dispositivos móviles. Como la publicidad es tan flexible, puede usarse para alcanzar un público objetivo muy grande o un segmento de mercado muy reducido. Por ejemplo, con frecuencia las páginas web y las revistas se enfocan en segmentos reducidos de mercado. Sin importar el medio utilizado, identificar a los clientes potenciales es de vital importancia para hacer compatible el mensaje con su estilo de vida, generando una estrategia eficiente.

Comunicación para mejorar la respuesta del cliente

Los niveles bajos de respuesta del cliente hacia la publicidad suelen tener por causa una inadecuada elección del medio de comunicación o una insuficiente cobertura. Los niveles bajos de notoriedad suelen deberse a una insuficiente frecuencia de los mensajes o a un contenido mal diseñado en el anuncio. Las causas de los niveles bajos de comprensión están también en la frecuencia insuficiente y en el mensaje del anuncio. Los bajos niveles en la intención de compra se suelen deberse a un contenido poco atractivo y una escasa propuesta de valor. El fallo en el acto final de compra podría ser el resultado, tanto del contenido del anuncio, como de otros factores, tales como el comportamiento agresivo de la competencia o la falta de atención o de servicio, a la hora de atender la inquietud o la orden de compra del cliente. La forma de mejorar la respuesta del cliente potencial es corregir los problemas mencionados anteriormente. Un producto bien posicionado en el mercado, con una propuesta de valor convincente, y una buena elección del canal de distribución, no conseguirá el éxito final si carece de un buen programa de comunicación. Si el público objetivo no conoce el producto, sus beneficios, y costos, existirán muy pocas probabilidades de que lo compre, lo cual generara esfuerzos infructuosos.

2.2.5 Mercado

Ferrell y Hartline (2012) mencionan que en su nivel más básico, un mercado es un conjunto de compradores y vendedores. Se tiende a pensar en un mercado como un grupo de individuos o instituciones con necesidades similares que pueden ser satisfechas por un producto en particular. Por ejemplo, el mercado de la vivienda es un conjunto de compradores y vendedores de bienes raíces, mientras que el mercado automotriz incluye a

compradores y vendedores de transporte vehicular. Las empresas o los vendedores tienden a usar la palabra mercado para describir sólo a los compradores. Este entendimiento básico no ha cambiado en mucho tiempo. Sin embargo, lo que ha cambiado no es tanto el qué, sino el dónde de un mercado; es decir, la ubicación de compradores y vendedores. Tanto en los mercados de consumo (consumo masivo, viviendas o automóviles) como en los de negocios (repuestos y materias primas), la respuesta a la pregunta dónde se vuelve cada vez más en cualquier parte, ya que los mercados se definen cada vez menos por la geografía.

Esta apreciación es compartida también por Stanton, Etzel, Walker (2007) que mencionan el mercado como un lugar donde se reúnen compradores y vendedores, donde se ofrecen en venta productos o servicios y donde tienen lugar transferencias de propiedad. Un mercado puede definirse también como la demanda de un bien o servicio por cierto grupo de compradores potenciales.

Según García (2008) en este encuentro entre los que tienen algo que comprar y los que tienen algo que vender, consumidores y empresas se relacionan e interactúan conforme a las condiciones impuestas por el mercado. De lo cual podemos desprender que los consumidores y las empresas afirman sus relaciones de intercambio en un entorno altamente competitivo donde las posibilidades de comprar cualquier producto o servicio se encuentran con una cantidad enorme de alternativas distintas.

Fisher y Espejo (2011), dicen que el mercado está a su vez bajo la influencia de otras fuerzas que condicionan la interacción comercial entre compradores y vendedores. Fuerzas denominadas de entorno general que incluyen factores como la política, la demografía, la tecnología, la cultura, el medio ambiente y la economía. Todos ellos influyen en los clientes y en las empresas quienes manifiestan comportamientos condicionados por dichas fuerzas. A su vez estos mercados también se pueden caracterizar o clasificar de acuerdo al tipo de comprador, al tipo de producto ofertado, al número de competidores que posee, a la intensidad de productos ofertados y demandados, al tipo de intercambio, al tipo de demanda y al ámbito geográfico. Debemos añadir que el conocimiento de las características del mercado es indispensable para la comercialización de los productos o servicios ya que nos brinda información sobre las características de los consumidores, sus necesidades y las formas en que son atendidas las mismas.

Como parte del análisis se puede definir el estudio de mercado como la recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing, un estudio de mercado es una actividad de mercadotecnia que tiene la finalidad de ayudarlo a tomar decisiones en situaciones de mercado específicas. Por ejemplo, para elaborar un pronóstico de ventas para un año, un semestre o una temporada específica, así pues el responsable de marketing necesita conocer el tamaño actual del mercado meta, y para ello, necesita realizar un estudio de mercado que le permita obtener ese importante dato.

Kotler y Keller (2012) consideran los siguientes mercados de clientes clave:

- Mercados de consumidores: las empresas que venden bienes y servicios de consumo masivo tales como jugos (zumos), cosméticos, calzado deportivo, viajes en avión etc.
- Mercados de negocios: las empresas que venden bienes y servicios a otras empresas a menudo se enfrentan con compradores profesionales y bien informados que tienen habilidad para evaluar ofertas competitivas. Los compradores industriales compran bienes para producir o revender un producto a otros y obtener una ganancia.
- Mercados globales: las empresas en el mercado global deben decidir a qué países entrarán; cómo entrar a cada uno de ellos [como exportador, licenciataria, socio en una empresa conjunta, fabricante por contrato o como fabricante independiente.
- Mercados no lucrativos y gubernamentales: las empresas que venden a organizaciones no lucrativas con poder de compra limitado, tales como iglesias, universidades, organizaciones caritativas y agencias del gobierno.

Comportamiento del consumidor

Lamb, Hair y Mc Daniel (2011) mencionan que las preferencias por los productos y servicios por parte del consumidor cambian de forma constante. Por ello con el fin de manejar este estado de flujo constante y crear una mezcla de marketing apropiada para un mercado bien definido, los gerentes de marketing deben tener un conocimiento muy amplio sobre el comportamiento del consumidor. Éste describe la forma en que los consumidores toman las decisiones de compra y cómo utilizan y desechan los bienes o servicios adquiridos. El estudio del comportamiento del consumidor también abarca un análisis de factores que

influyen en las decisiones de compra y en el uso del producto. El hecho de entender en qué forma los consumidores toma las decisiones de compra ayuda a los gerentes de marketing en varios aspectos. Al comprar productos, en particular artículos nuevos o costosos, por lo general, los consumidores siguen el siguiente proceso de toma de decisiones: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información evaluación de las alternativas, compra y comportamiento posterior a la compra. Estos cinco pasos representan un proceso general que se puede utilizar como guía para estudiar la forma en la cual los consumidores toman las decisiones.

Ferrel y Hartline (2012) comentan que entender el comportamiento de compra de los consumidores es una tarea muy difícil y desafiante. Este comportamiento suele ser irracional e impredecible. Los consumidores a menudo dicen una cosa pero hacen otra. Aun así, el esfuerzo empleado en tratar de entenderlos es valioso, debido a que puede proporcionar el conocimiento necesario acerca de cómo diseñar productos y programas de marketing que satisfagan mejor sus necesidades y deseos.

Kotler y Keller (2012) por su lado mencionan que a menudo los propios consumidores no saben exactamente qué variables afectan sus compras. La mente humana no trabaja de manera lineal. La idea de que la mente es una computadora con compartimentos de almacenamiento, donde las marcas, los logotipos o empaques reconocibles se almacenan en archivos marcados con claridad, a los que se puede acceder mediante anuncios o comerciales inteligentes, simplemente no existe. En su lugar, la mente es una masa revuelta y vertiginosa de neuronas brincando por todas partes, colisionando y creando de manera continua nuevos conceptos, pensamientos y relaciones dentro del cerebro de cada persona que existe en el mundo.

2.2.6 Participación de mercado

Según Domínguez y Hermo (2007) la participación o cuota de mercado es el porcentaje de mercado, definida en términos de venta en unidades o de ingresos netos, de un producto específico.

La participación de mercado, es el porcentaje que tiene la empresa del mercado expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas reflejados en valores monetarios de un producto o servicio específico.

El porcentaje de participación de mercado de un producto es igual al valor de sus ventas netas dividido entre las ventas netas totales del mercado o segmento, multiplicado por cien. Metafóricamente, es la parte de la torta que un determinado producto o empresa logra comer en un periodo determinado.

El porcentaje de participación de mercado se deriva de la porción ganada en unidades o en unidades monetarias:

- Participación de Mercado en Unidades (%) =

$$\frac{\text{Total Unidades Vendidas por la Empresa}}{\text{Total Unidades Vendidas por el Mercado}}$$

- Participación de Mercado en Ventas (%) =

$$\frac{\text{Total Ventas de la Empresa en unidades monetarias}}{\text{Total Ventas del Mercado en unidades monetarias}}$$

Best (2007) menciona que si bien es cierto para estimar la participación en un mercado se pueden utilizar complejas fórmulas matemáticas, también la lógica puede proporcionar una buena aproximación a este concepto, dado que pueden existir otras variables afectando a la participación de mercado. La participación de mercado es el resultado de la interacción de varias estrategias de marketing. Si algunas decisiones de marketing son equivocadas sus consecuencias afectan a la participación de mercado.

Análisis de la participación en el mercado.

La participación en el mercado se puede analizar de otras formas diferentes, a continuación se mencionan dos de ellas:

- Participación relativa de mercado frente al competidor principal: La participación relativa de mercado frente al principal competidor, viene dada por la relación entre las ventas netas de la empresa y las ventas netas del competidor principal.

- Participación relativa de mercado frente a los tres principales competidores: La participación relativa de mercado frente a los tres principales competidores viene dada por la relación entre las ventas netas de la empresa y la suma de las ventas netas de los tres principales competidores.

Consideraciones antes de aumentar la participación de mercado

Kotler y Keller (2012) mencionan que si se tiene en cuenta que un punto porcentual de participación equivale millones de dólares, no es de extrañar que la competencia se haya vuelto feroz en tantos mercados. Sin embargo, incrementar la participación de mercado no genera automáticamente mayor rentabilidad, sobre todo en las empresas de servicios que requieren mucha mano de obra y que no experimentan economías de escala. Todo depende de la estrategia de la empresa. Puesto que el costo derivado de adquirir una mayor participación de mercado puede superar con creces los ingresos.

Según Kotler y Keller (2012) las empresas deben considerar cuatro factores antes de intentar incrementarla:

- a) La posibilidad de provocar acciones antimonopolio: los competidores frustrados podrían denunciar una postura monopólica si la empresa dominante no cede en sus avances. Microsoft e Intel han tenido que defenderse de numerosas demandas y problemas legales en todo el mundo, como resultado de lo que algunos consideran prácticas comerciales inapropiadas o ilegales, y abuso de su poder en el mercado.
- b) El costo económico: los costos de ganar más cuota de mercado podrían exceder su valor si a los todavía no compradores de la marca no les gusta la empresa, son leales a la competencia, tienen necesidades exclusivas, o prefieren tratar con proveedores más pequeños. Los costos de las relaciones públicas, los costos legales y los costos de relación con grupos de presión aumentan con la participación de mercado. En general un incremento en la participación de mercado tiene menos razón de ser cuando no existen economías de escala.
- c) El peligro de llevar a cabo actividades de marketing equivocadas: las empresas que logran aumentar su participación de mercado suelen superar a sus competidores en tres áreas: el desarrollo de nuevos productos, la calidad relativa del producto y los gastos de marketing. Por otra parte, aquellas que intentan aumentar su participación

de mercado reduciendo los precios más que sus competidores, en general no obtienen ganancias significativas, puesto que algunos de sus competidores ofrecerán precios similares. o añadirán valor a sus productos.

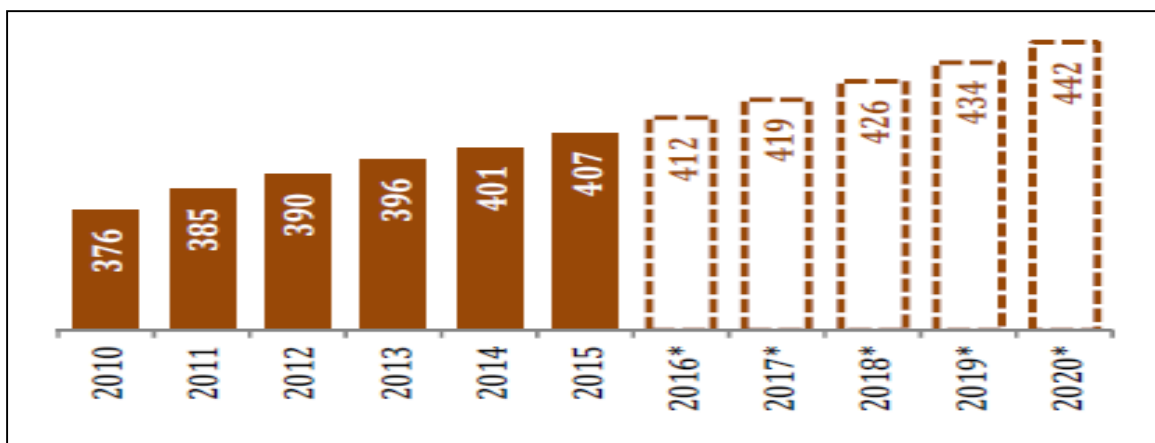
- d) El efecto del incremento de la participación de mercado sobre la calidad real y percibida: demasiados consumidores pueden ejercer presión sobre los recursos de la empresa, deteriorando el valor del producto y la prestación de servicios.

2.2.7 Mercado mundial de insumos para panificación y pastelería

El crecimiento demográfico mundial aumenta el crecimiento de la producción de insumos para la elaboración de productos de panadería, pastelería y galletería, por ello se debe analizar la industria panificadora y pastelera a nivel mundial. Como es sabido la principal materia prima para la industria panificadora y pastelera es la harina de trigo, la cual se obtiene a través de la molienda del grano de trigo, la producción de este cereal aumentó a nivel mundial registrando en el año 2016 un crecimiento de 24,7% respecto al año 2006, mientras que la población mundial urbana creció 9,9% en el mismo periodo, según la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y alimentación (FAO).

De otro lado según la cámara de comercio de Cali, el valor del mercado mundial de productos de panadería, pastelería y galletería sumó 406,6 mil millones de dólares en el año 2015, además el valor del mercado mundial de panadería, pastelería y galletería registro un crecimiento promedio anual de 1,6% entre el año 2011 y el año 2015 y se proyecta que alcance un valor de 441,6 mil millones de dólares en 2020. Registrando así un posible crecimiento promedio anual de 1,7% entre el año 2016 y el año 2020, el mismo que se puede apreciar en la figura N°3.

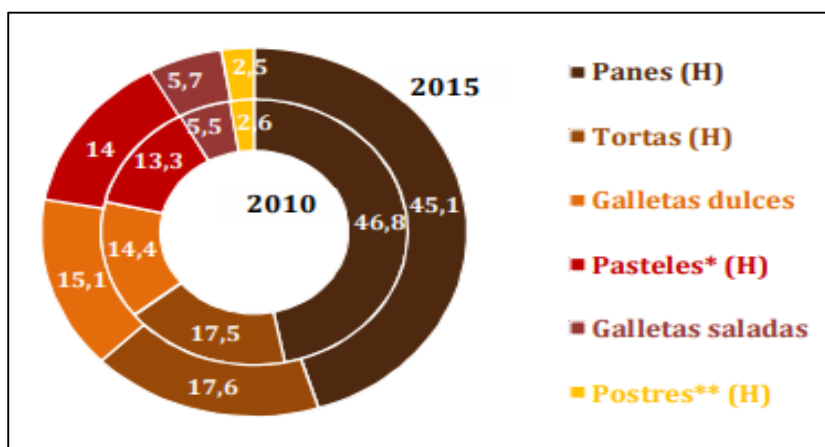
Figura N°3: Valor del mercado mundial de productos de panadería, pastelería y galletería en miles de millones de dólares.



Fuente: Cámara de comercio de Cali (2017). Informe económico. p.2

Como se aprecia en la figura N°4, la categoría de horneados (panes, tortas, pasteles y postres) concentró 79,2% del mercado mundial de productos de panadería, pastelería y galletería en 2015. Las galletas dulces y pasteles registraron las mayores variaciones porcentuales en la participación del mercado.

Figura N°4: Distribución del mercado mundial de panadería, pastelería y galletería.

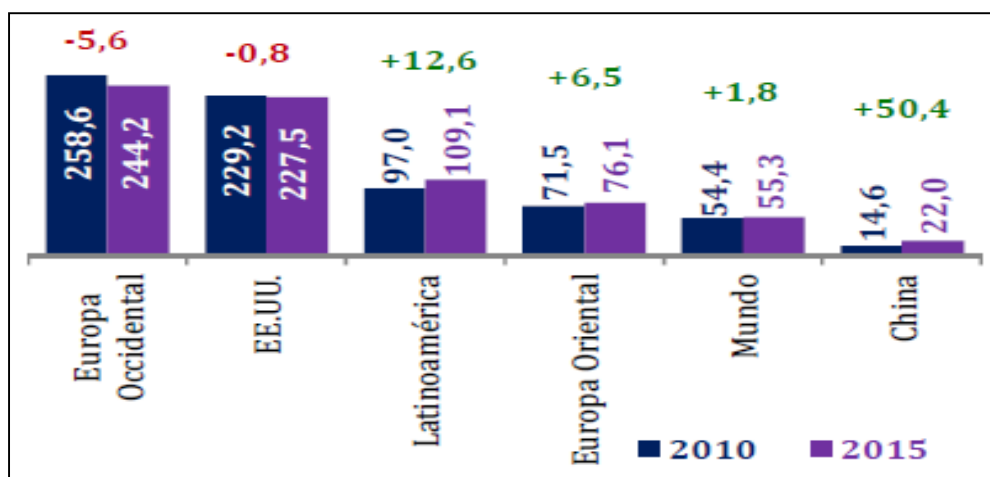


Fuente: Cámara de comercio de Cali, (2017). Informe económico. p.2

Por otro lado se puede apreciar en la figura N°5 que el volumen del consumo mundial per cápita de productos de panadería, pastelería y galletería fue de 20,1 kg en el año 2015 y registró un leve descenso frente al año 2010 (20,5 kg/hab.). Sin embargo, el valor del consumo mundial per cápita registró una variación favorable de 1,8% en el año 2015, frente al año 2010. Específicamente, los que registraron las mayores variaciones fueron China el cual aumento en 50,4% y Latinoamérica el cual aumento 12,6%. En contraparte los que

registraron una disminución fueron Europa Occidental y Estados Unidos con -5% y -0.8 respectivamente, esto probablemente debido al incremento de casos de hipertensión arterial, pues Norteamérica y Europa consume una gran cantidad de productos envasados los cuales presentan gran cantidad de sodio.

Figura N°5: Consumo per cápita mundial de productos de panadería, pastelería y galletería.



Fuente: Cámara de comercio de Cali, (2017). Informe económico. p.3

A nivel de Sudamérica el mayor número de establecimientos productores de productos de panadería y pastelería lo ostenta Brasil con aproximadamente 64,000 establecimientos, seguido de Argentina con 35,000, Colombia con 25,000, Perú con 15,700, Chile con 12,500 y Ecuador con 9,520.

Adicionando mayores detalles en cuanto al consumo de pan y productos de pastelería, a nivel regional nos encontramos en el puesto número siete con un consumo per cápita anual de 35 kg, detrás de Ecuador y Brasil con 38 kg y 36 kg respectivamente.

Chile es el país con mayor consumo per cápita de pan de la región el cual asciende a 98 kg estando detrás de Alemania país con mayor consumo per cápita de pan (110 kg). Debemos resaltar que Sudamérica presenta un consumo creciente de pan y productos de pastelería lo cual lo hace una región atractiva para la innovación y el emprendimiento.

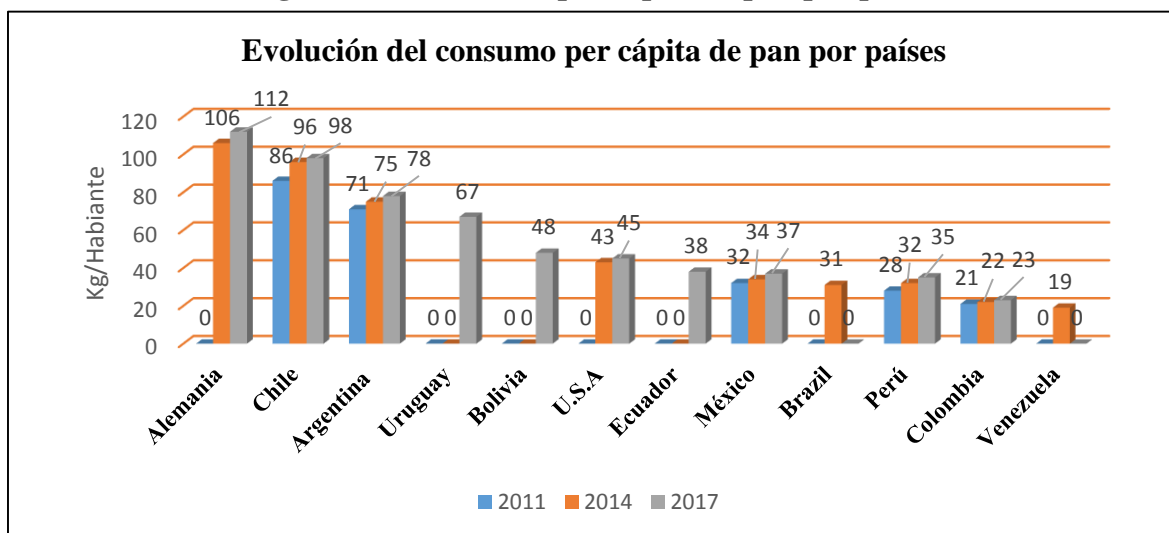
En cuanto a las empresas más destacadas líderes a nivel mundial en insumos para panificación y pastelería, se encuentran Puratos, Fleischmann, Bakels, Rich y Lessafre. La primera inauguró una nueva planta en Perú.

La tasa de crecimiento del mercado mundial de insumos para panificación y pastelería es de aproximadamente 2 %, como se mencionó crece bajo la misma tasa de crecimiento de la industria panificadora y pastelera. Si bien es cierto existen aún países con baja penetración de productos de panificación como es el caso de China y el continente africano, la industria de insumos está bien consolidada y está atenta a la creación de nuevas innovaciones que faciliten el trabajo operacional de la industria panificadora y pastelera, y satisfaga las tendencias del consumidor final.

Entre las empresas más importantes del mundo que elaboran productos de panificación y pastelería se tiene a Grupo Bimbo, el cual es líder mundial de productos horneados tiene más de 1000 productos representados en diversas marcas, en segundo lugar se encuentra a Yamazaki Baking líder en el mercado asiático y Flowers Foods tercero a nivel mundial.

Otro grupo importante que forma parte del mercado de insumos son los distribuidores que tienen un papel importante pues mueven entre el 25% a 30% de los insumos producidos, es decir se encargan de llevarlos hacia el cliente final: panaderías, pastelerías y panificadoras industriales.

Figura N°6: Consumo per cápita de pan por países



Fuente: Euromonitor. (2017)

Elaboración propia

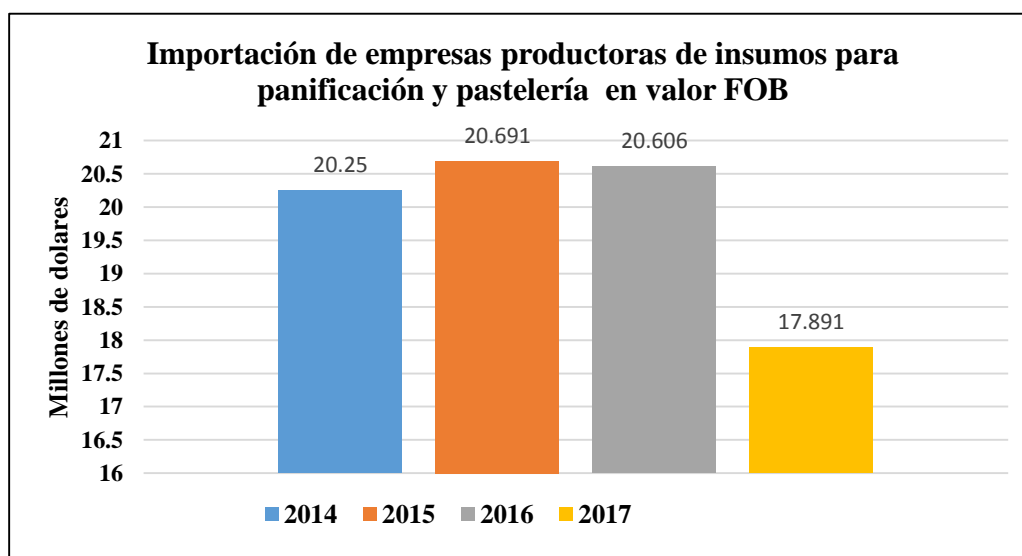
2.2.8 Mercado Peruano de insumos para panificación y pastelería

El mercado peruano de insumos para panificación y pastelería está conformado por tres grupos:

- Las empresas fabricantes e importadoras de insumos para panificación y pastelería: que son aproximadamente 19 empresas.
- Los establecimientos que elaboran productos de panificación y pastelería: conocidas como panaderías tradicionales, pastelerías tradicionales y panificadoras industriales.
- Los distribuidores: que actúan como intermediarios entre los fabricantes de insumos e importadores de insumos y las empresas que elaboran productos de panadería y pastelería.

Este mercado mueve más de 50 millones de dólares anuales, en el cual se comercializan insumos importados e insumos elaborados en el país, estos insumos son utilizados para la elaboración de panes, tortas y pasteles. Es un sector maduro con tasa de crecimiento del 2% anual aproximadamente, sin embargo el año 2017 presentó decrecimiento, esto debido a la disminución en la fabricación de productos de panadería y pastelería de parte de la industria panificadora y pastelera provocados a su vez por una caída en la demanda interna. Este decrecimiento se vio reflejado en las importaciones de materia prima e insumos de las empresas competidoras, las cuales en el año 2015 importaron más de 20.5 millones de dólares, mientras que en el año 2017 llegaron a importar 17.8 millones de dólares. Para el año 2018 se estima una recuperación ya que el gobierno podría duplicar la inversión pública lo que incrementara la demanda.

Figura N°7: Importación de empresas productoras de insumos para panificación y pastelería.



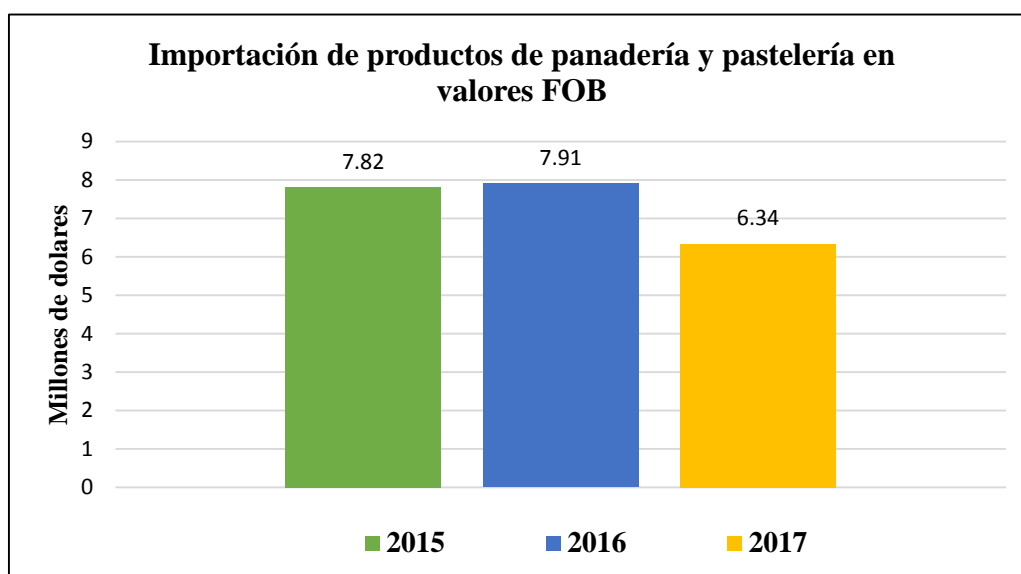
Fuente: SUNAT, 2017.

Las empresas que compiten en este mercado lo hacen agresivamente con campañas demostrativas, promociones y asesoramiento técnico comercial, este sector presenta una penetración muy alta por lo que los competidores buscan crecer a costa de quitarle el porcentaje de participación a sus rivales. Para ingresar a competir en el sector se requiere de una gran inversión en infraestructura y capital de trabajo, además de contar con capacidad productiva y un buen conocimiento del negocio.

Es importante mencionar que el mercado es sumamente informal ya que la mayoría de clientes no remite órdenes de compra, en muchos casos solo trabajan con boleta de venta y el pago generalmente es en efectivo.

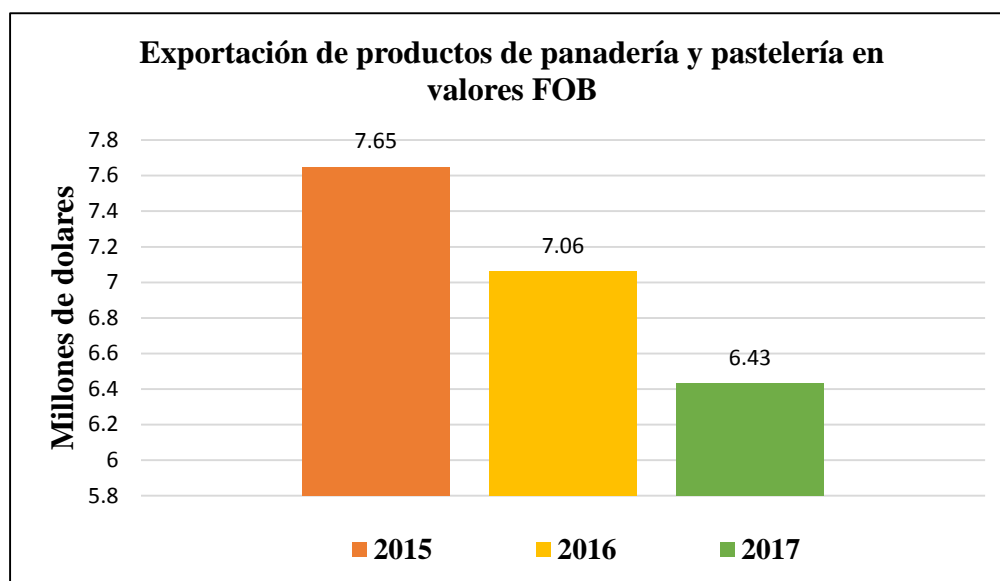
De otro lado como se puede observar en la figura N°8, la industria panificadora y pastelera Peruana al igual que la economía presentó una significativa variación de aproximadamente 2% la cual se reflejó en las importaciones y exportaciones de productos de panadería y pastelería. Las importaciones se redujeron de 13.9 millones de dólares en el año 2016 a 11.75 millones de dólares en el año 2017, mientras que las exportaciones bajaron por segundo año consecutivo de 7.65 millones de dólares en el año 2015 a 6.43 millones de dólares en el año 2017, debido en gran parte a una disminución de exportación de pan de pascua (Panetón).

Figura N°8: Importación de productos de panadería y pastelería en los últimos años



Fuente: SUNAT, 2017.

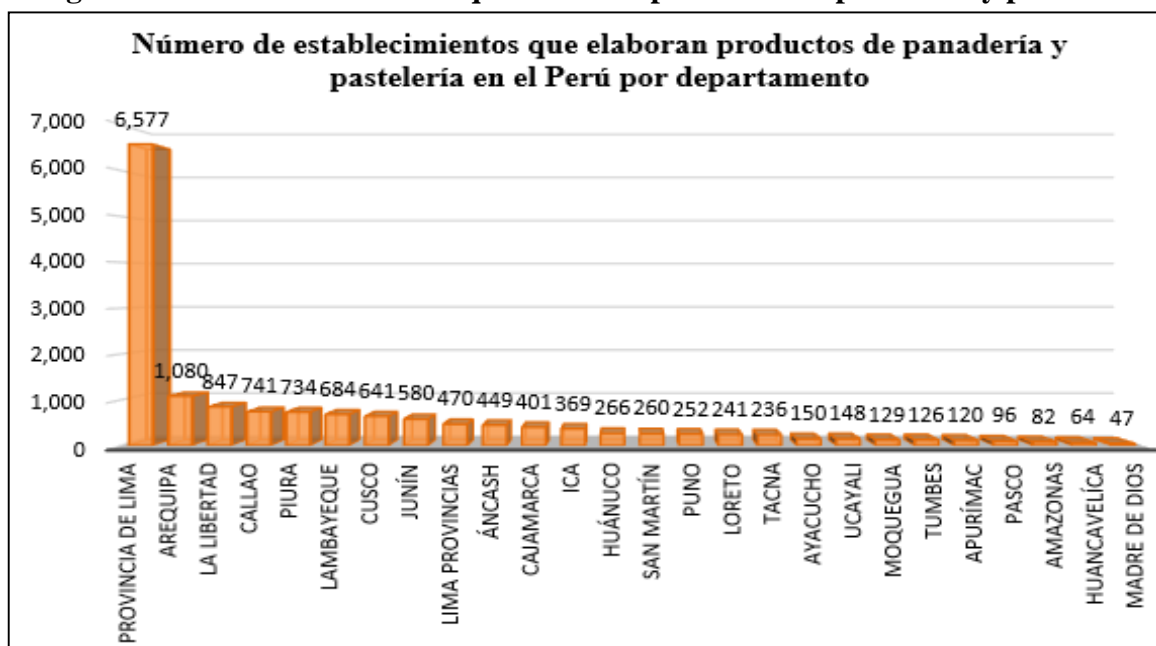
Figura N°9: Exportación de productos de panadería y pastelería en los últimos años



Fuente: SUNAT, 2017.

Según el INEI en el Perú existen 15.790 establecimientos que fabrican productos de panadería y pastelería, y comprenden a panaderías tradicionales, pastelerías tradicionales y panificadoras industriales. Asimismo se observa en la figura N°10 a la provincia de Lima con 6577 establecimientos, seguido de Arequipa con 1080 establecimientos, a la vez el departamento con la menor cantidad de establecimientos es Madre de Dios.

Figura N°10: Establecimientos que elaboran productos de panadería y pastelería



Fuente: INEI, 2015.

Según la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN) el consumo per cápita de pan en el Perú al año 2016 fue de 35 kilos por persona, a nivel mundial Alemania lidera el consumo de pan con 112 kg por persona, le sigue Chile con 98 kg y Suiza con 87 kg. A nivel de Sudamérica estamos en el puesto número siete superando a Colombia.

El crecimiento del consumo de pan en el país es lento, debido a mitos creados entre la población como el que el pan engorda, o que no es un alimento nutritivo, pensamientos que han perjudicado al sector y que terminan siendo no tan ciertos, esto debido a que los panes más populares en el país como el Francés, Ciabatta, Yema y pan Integral, son elaborados con harina de trigo fortificada con vitaminas del complejo B (vitamina B1, B2, niacina y ácido fólico) y hierro. De acuerdo a la Ley: N°28314 publicada el año 2006, todas las harinas de trigo deberán ser fortificadas con micronutrientes. Del mismo modo el ministerio de salud elaboro un análisis a los diferentes panes mencionados anteriormente dando como resultado que 100 gr de pan otorga 309 Kcal y 5.55 mg de hierro.

Por otro lado no se tiene estudios recientes en el país acerca del consumo per cápita de pan, pasteles y tortas. La última encuesta nacional de presupuestos familiares realizada en el año 2008 por el INEI arrojó que el consumo per cápita de pan en el Perú en ese año era de 24kg mientras que el de pasteles y tortas era de 1.2 kg. El departamento con mayor consumo de pan fue Cajamarca y el departamento con mayor consumo de pasteles y tortas fue Puno.

Uno de los temas críticos para el rubro de panadería y pastelería tradicional que puede impactar en algunas empresas del sector insumos, es el auge de los supermercados que se han expandido de manera fuerte tanto en la capital Lima como en el interior del país. Muchas de ellas tienen panaderías y pastelerías dentro del local. Comprar productos horneados en este formato de retail es una tendencia que gana espacio. Los supermercados ofrecen la opción de adquirir todo en un solo lugar, especialmente cómodo para las familias modernas y más jóvenes. Además, cuentan con productos recién salidos del horno a toda hora, lo cual perjudica a las panaderías y pastelerías tradicionales, ya que según estudio de ASPAN la apertura de un supermercado significa el cierre de un gran número de panaderías.

La venta de productos de panadería en promedio en un supermercado es de tres mil soles y la venta de productos de pastelería es de dos mil soles, es decir un promedio mensual de 150 mil soles, mientras que el de una panadería tradicional es de aproximadamente 20 mil soles.

Por ello urge capacitar a los panaderos y pasteleros en materia de nuevos productos ya que según ASPAN solo un 25 % de la mano de obra utilizada en las panaderías y pastelerías es calificada.

La mayoría de jóvenes que trabajan en el sector han aprendido la elaboración de productos de manera empírica y no han realizado estudios en institutos especializados, asimismo gran parte de la mano de obra es informal, no están en planilla ni cuentan con seguro médico. Se debe destacar el aumento de venta de productos de panadería y pastelería embolsados, en los supermercados, los cuales son elaborados por panificadoras industriales como Bimbo, Unión, Pyc, Todinno, Kerrys entre otros. Estas marcas están presentes en las góndolas con sus productos más destacados pan blanco, pan integral, pan integral multicereal, queques y productos de bollería. Cada año se va incrementando el consumo de estos panes debido al nuevo estilo de vida de las personas que en su mayoría no presentan tiempo para compras frecuentes en panaderías tradicionales, además del incremento de personas que cuidan su salud.

Asimismo debemos mencionar que el sector supermercados vende una amplia variedad de panes, pasteles y tortas. Productos como pan de maíz, yema, camote, árabe, integral, francés, Ciabatta entre otros, mientras que en la mayoría de panaderías tradicionales persisten los mismos tipos Francés, Ciabatta, Yema e Integral. A la vez no muestran una amplia variedad de pasteles y tortas, productos que tienen mayor margen de ganancia e incrementan el monto de venta.

Otro grupo importante que participa en el mercado de insumos para panificación y pastelería son los distribuidores los cuales actúan de intermediarios entre las empresas productoras y los clientes (panaderías y pastelería) obteniendo entre 10% a 15% de margen de ganancia. Las empresas fabricantes e importadoras de insumos para panificación y pastelería distribuyen alrededor del 20% al 30% de su producción a través de los distribuidores, mientras que el restante lo distribuyen de manera directa al cliente. Los distribuidores pueden ser de la capital Lima o pueden estar ubicados en los departamentos del interior del país, generalmente las empresas distribuyen de manera directa solo en Lima metropolitana y utilizan distribuidores para los departamentos, los distribuidores presentan locales en mercados mayoristas como Minka, Fiori, Unicachi, Santa Anita, La Parada o mercados minoristas de barrio.

2.3 Marco conceptual

- **Consumidor.-** Persona natural o jurídico que adquiere, utiliza o disfruta, como destinatario final, productos o servicios materiales o inmateriales, en beneficio propio o de su grupo familiar o social. (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI, 2012)
- **Competencia.-** Es toda empresa o producto que luche por el dinero del consumidor que interese al consumidor y lo haga adquirirlo. (Fisher y Espejo, 2011)
- **Demanda de mercado.-** Es el volumen total susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores definido en un área geográfica determinada, durante un periodo establecido, en un entorno de marketing concreto y bajo un programa de marketing específico. (Kotler y Keller, 2012)
- **Distribuidor.-** Empresas que compran bienes o servicios y los comercializan a otras compañías o individuos para obtener ganancias. (Kotler y Armstrong, 2012)
- **Desarrollo de nuevos productos.-** Crear nuevos productos para venderlos en los mercados actuales. (Kotler y Armstrong, 2012)
- **Desarrollo de mercados.-** Expansión geográfica del mercado o la búsqueda de nuevos segmentos del mercado. (Kotler y Armstrong, 2012)
- **Insumos.-** Son productos que se utilizan de forma directa en la fabricación de otros bienes o productos. A diferencia de la materia prima, ya pasaron por cierto procesamiento. (Lamb, Hair y Mc Daniel, 2011)
- **Insumos para panificación y pastelería.-** Son todos aquellos insumos para elaborar productos de panificación y pastelería, no incluye harina, azúcar, sal, margarina y manteca.
- **Investigación de mercados.-** Proceso de planear, recabar y analizar los datos relevantes para una decisión de marketing. (Lamb, Hair y Mc Daniel, 2011)
- **Periodo de recuperación del capital (PRC).-** Indica el periodo o tiempo que se espera para recuperar el capital invertido en un proyecto. (Jiménez, 2014)
- **Penetración de mercado.-** Aumentar la venta de los productos actuales en los mercados actuales. (Kotler y Armstrong, 2012)

- **Proveedor.-** Empresa o persona que abastece con algún insumo o materia prima a otra empresa. (Fisher y Espejo, 2011)
- **Producto.-** Cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado. Es el medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor. (Kotler y Armstrong, 2012)
- **Propuesta de valor.-** Posicionamiento total de una marca, es el conjunto de beneficios con los cuales se posiciona. (Kotler y Armstrong, 2012)
- **Posicionamiento de mercado.-** Es el lugar mental que ocupa la empresa o producto cuando se compara con el resto de productos o empresas competidoras, además indica lo que los consumidores piensan sobre la empresa y productos que existen en el mercado. (Kotler y Keller, 2012)
- **Relación beneficio costo (B/C).-** Es el ratio que relaciona el valor actual de los beneficios con el valor actual de los costos de operación, más la inversión. Si el valor presente de los beneficios es mayor que el de los costos, se acepta el proyecto. (Jiménez, 2014)
- **Materia Prima.-** Productos agrícolas o de extracción sin procesar, como minerales, madera, trigo, maíz, frutas, verduras y pescado. (Lamb, Hair y Mc Daniel, 2011)
- **Mercado meta.-** Grupo de personas u organizaciones para el que una organización diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing creada para satisfacer sus necesidades y que da como resultado intercambios mutuamente satisfactorios. (Lamb, Hair y Mc Daniel, 2011)
- **Satisfacción del cliente.-** Grado en que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del comprador. (Kotler y Armstrong, 2012)
- **Segmento de mercado.-** Grupo de consumidores que responde de forma similar a un conjunto específico de actividades de marketing. (Kotler y Armstrong, 2012)
- **Segmentación de mercado.-** Dividir un mercado en distintos grupos de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados. (Kotler y Armstrong, 2012)

- **Tasa de descuento.**- Costo de oportunidad en el que se incurre al tomar la decisión de invertir en un proyecto en lugar de hacerlo en otras alternativas que puede ofrecer el mercado financiero. (Meza, 2010)
- **Tasa interna de retorno (TIR).**- Es la tasa de interés que iguala la inversión con el valor presente de los flujos de fondo netos. Si el TIR es mayor a la tasa de descuento el proyecto da al inversionista una rentabilidad mayor a la exigida. (Jiménez, 2014)
- **Tasa de oportunidad del inversionista (TIO).**- Es la tasa de descuento cuando el proyecto se financia con recursos propios. (Jiménez, 2014)
- **Valor actual neto (VAN).**- Se define como la diferencia entre el valor presente de flujos de ingresos y el valor presente de los egresos del proyecto. Si el VAN es mayor a cero el inversionista gana más de lo que quería ganar. (Jiménez, 2014).

III. MATERIALES Y METODOS

3.1 Materiales

Para la presente investigación se utilizaron los siguientes materiales:

- Laptop Dell.
- Computadoras
- Impresora Canon
- Hojas A4 de 80 gramos
- Grapas.
- Folder tamaño A4.
- Lapiceros.
- Borrador.
- Cuaderno cuadriculado.

3.2 Métodos

3.2.1 Tipo de investigación

La presente es una investigación de tipo descriptivo - aplicativo por que describe las características del mercado de insumos para panificación y pastelería así como las estrategias que debe seguir la empresa para obtener un aumento de participación en dicho mercado.

3.2.2 Formulación de hipótesis

A. Hipótesis general

Las estrategias de marketing aumentaran la participación de la empresa Insupast S.A. en el mercado de insumos para panificación y pastelería.

B. Hipótesis específicas

- a) El diagnóstico situacional de la empresa Insupast S.A. permite conocer las estrategias que está utilizando actualmente.

- b) La participación de mercado de la empresa Insupast S.A es superior al 4 %.
- c) La participación de mercado de la empresa Insupast S.A. se verá aumentada con la implementación de nuevas acciones estratégicas.
- d) La implementación de las nuevas estrategias de marketing incrementara las ventas y por ende aumentara la participación de mercado de la empresa Insupast S.A.

3.2.3 Identificación de variables

A) Variable independiente

X: Estrategias de marketing.

B) Variable dependiente

Y: Participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería.

3.2.4 Definiciones operacionales

A. Variable independiente

“X”: Estrategias de marketing.

Dimensiones

X₁: Segmentación

X₂: Posicionamiento

X₃: Marketing mix

B. Variable dependiente

“Y”: Participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería.

Y₁: Participación de mercado

3.2.5 Diseño de la investigación

La investigación tuvo un diseño no experimental – transversal, su desarrollo comprendió la investigación de datos e información relacionada con el problema de investigación. La metodología para alcanzar los objetivos de la investigación se limitó al análisis del problema

de investigación empleando información de estrategias de marketing, el conocimiento del mercado de insumos para panificación y pastelería y encuestas a fin de proponer las estrategias más adecuadas para la empresa.

3.2.6 Población y muestra

La población estuvo constituida por los 522 clientes (72 panaderías, 430 pastelerías y 20 panificadoras industriales) y los 40 trabajadores de la empresa Insupast S.A.

A. Muestra

El tamaño de la muestra fue no probabilístico de tipo intencional o conveniencia se consideraron a 150 clientes y 10 trabajadores claves (Gerente, jefes y supervisores).

La muestra de clientes estuvo distribuida de la siguiente manera:

- Panaderías:	25
- Pastelerías:	120
- Panificadoras industriales:	5
Total:	150

La muestra de trabajadores estuvo distribuida de la siguiente manera:

- Gerente:	1
- Jefe de marketing:	1
- Vendedores:	4
- Jefe de Innovación y desarrollo:	2
- Jefe de producción:	1
- Jefe de almacén:	1
Total:	10

3.2.7 Instrumentos de colecta de datos

La presente investigación utilizó como técnicas e instrumentos de colecta de datos a la observación, las encuestas las cuales se realizaron a 150 clientes, otro de los instrumentos utilizados fueron las entrevistas que se realizaron a 10 trabajadores claves de la empresa, y por último se utilizaron revistas, información brindada por instituciones públicas y publicaciones de periódicos virtuales.

3.2.8 Procedimientos de análisis de datos

Para el procesamiento de los datos se utilizó como herramienta principal al programa profesional Excel, en el cual se procesaron los datos obtenidos de las encuestas.

El procedimiento de análisis de datos comprendió lo siguiente:

- En primer lugar se recopiló información teórica sobre estrategias de marketing e información sobre el mercado de insumos para panificación y pastelería.
- En segundo lugar se realizaron encuestas a los clientes con preguntas cerradas y entrevistas a los trabajadores claves de la empresa, las preguntas de las encuestas y de las entrevistas estuvieron relacionadas con las variables definidas en el presente trabajo.
- En tercer lugar se ordenaron los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas, luego se procedió a su respectiva interpretación y en base a ello se realizó un diagnóstico situacional actual de la empresa.
- Para finalizar se propusieron las nuevas estrategias para aumentar la participación de la empresa Insupast S.A. en el mercado de insumos para panificación y pastelería.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

A continuación se presentan los resultados de las encuestas, las entrevistas, el diagnóstico situacional de la empresa y la propuesta de nuevas estrategias de marketing.

4.1.1 Resultados de las encuestas realizadas a los clientes

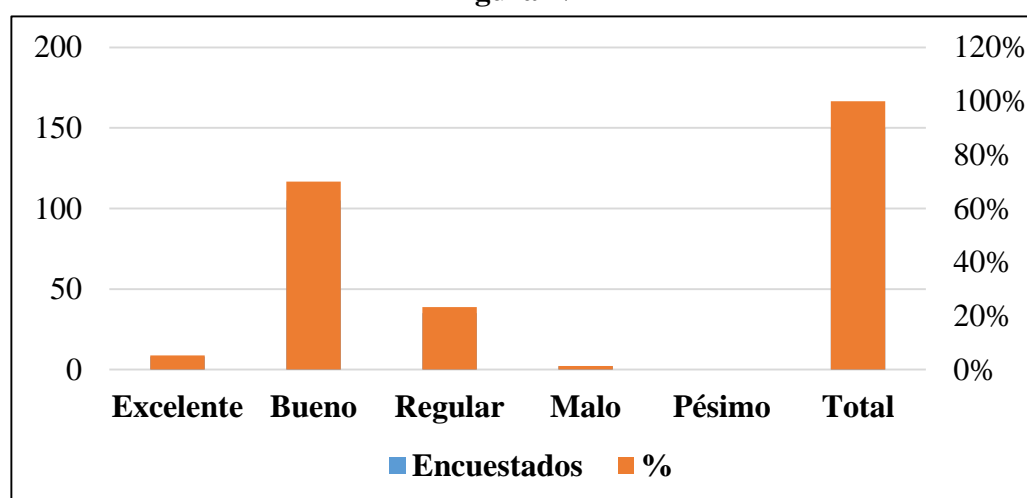
1. ¿En términos generales como percibe usted a la marca Insupast S.A.?

Tabla N° 1

Respuesta	Encuestados	%
Excelente	8	5%
Bueno	105	70%
Regular	35	23%
Malo	2	1%
Pésimo	0	0%
Total	150	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

Figura N° 11



Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

La tabla N°1 muestra que un 5% de clientes percibe la marca como excelente, un 70% de clientes percibe la marca como buena, un 23% percibe la marca como regular y solo un 1% de clientes percibe la marca como mala, estos resultados indican que se debe de trabajar en los clientes que perciben la marca como regular de tal manera que cambien su percepción a buena o excelente.

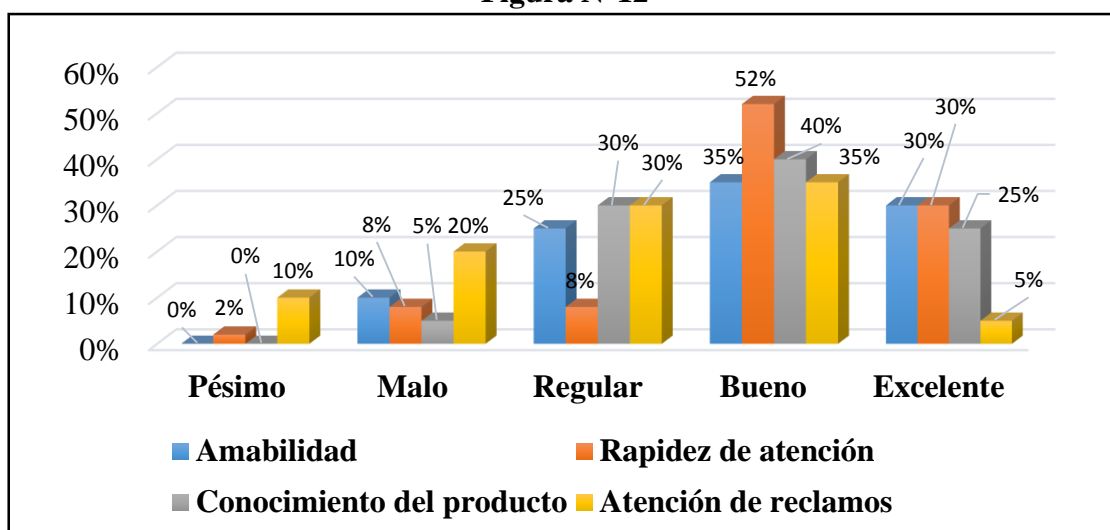
2. ¿Cómo calificaría la atención del vendedor en base a los siguientes atributos?

Tabla N°2

Atributo	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total	Encuestados
Amabilidad	0%	10%	25%	35%	30%	100%	150
Rapidez de atención	2%	8%	8%	52%	30%	100%	150
Conocimiento del producto	0%	5%	30%	40%	25%	100%	150
Atención de reclamos	10%	20%	30%	35%	5%	100%	150

Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

Figura N°12



Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

La tabla N°2 muestra que el 30% de clientes considera excelente la amabilidad y rapidez de atención del vendedor, 25% de clientes señala que el conocimiento del producto por parte del vendedor es excelente, además solo el 5% de clientes señala como excelente la respuesta del vendedor a los reclamos, por otra parte 35% de clientes señala que la amabilidad del vendedor es buena y 52% de clientes indica que es buena la rapidez de atención, un 40% de clientes señala que es bueno el conocimiento del producto por parte del vendedor y un 35% de clientes indica que es buena la respuesta del vendedor a los reclamos, sin embargo el 30% de clientes indica que el conocimiento del producto y la atención de reclamos de parte del vendedor es regular, además un 20% de clientes señala que la respuesta a los reclamos

es mala y 10% dice que es pésima, esto es algo que se debe de analizar al momento de querer posicionar la marca como una que se preocupa por la satisfacción total del cliente.

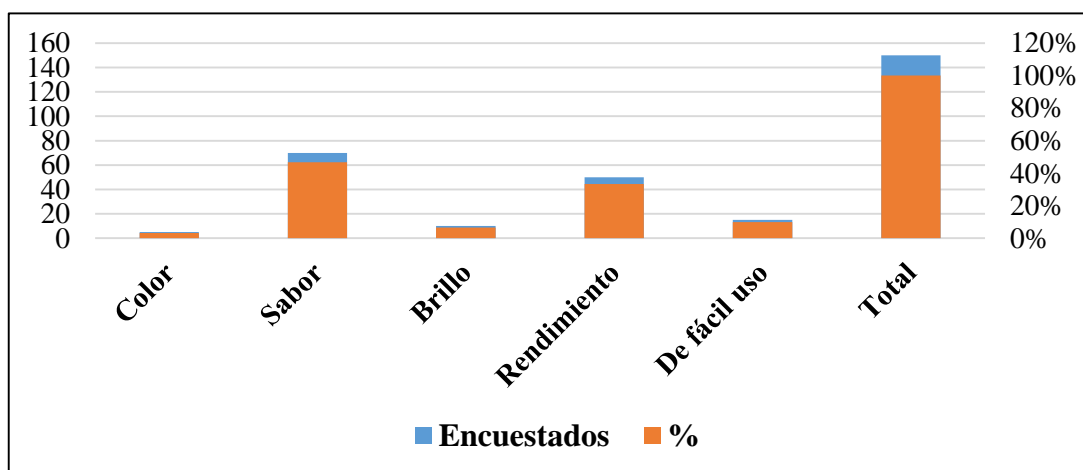
3. ¿Qué atributo considera el más importante al momento de comprar un insumo para panificación y pastelería?

Tabla N°3

Respuesta	Encuestados	%
Color	5	3%
Sabor	70	47%
Brillo	10	7%
Rendimiento	50	33%
De fácil uso	15	10%
Total	150	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

Figura N°13



Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

La tabla N°3 muestra que el 3% de clientes menciona que el color es el atributo más importante al momento de comprar un insumo para panificación y pastelería, el 47% de clientes indica que el sabor es el atributo más importante, mientras que el 7% de clientes menciona que el brillo es el componente más importante, además se destaca que el 33% de clientes refiere el rendimiento como uno de los atributos más importantes y solo un 10% de clientes menciona que el fácil uso es el atributo más importante. Se puede resumir que los clientes consideran como atributos más importantes al momento de comprar insumos para panificación y pastelería al sabor y al rendimiento del producto.

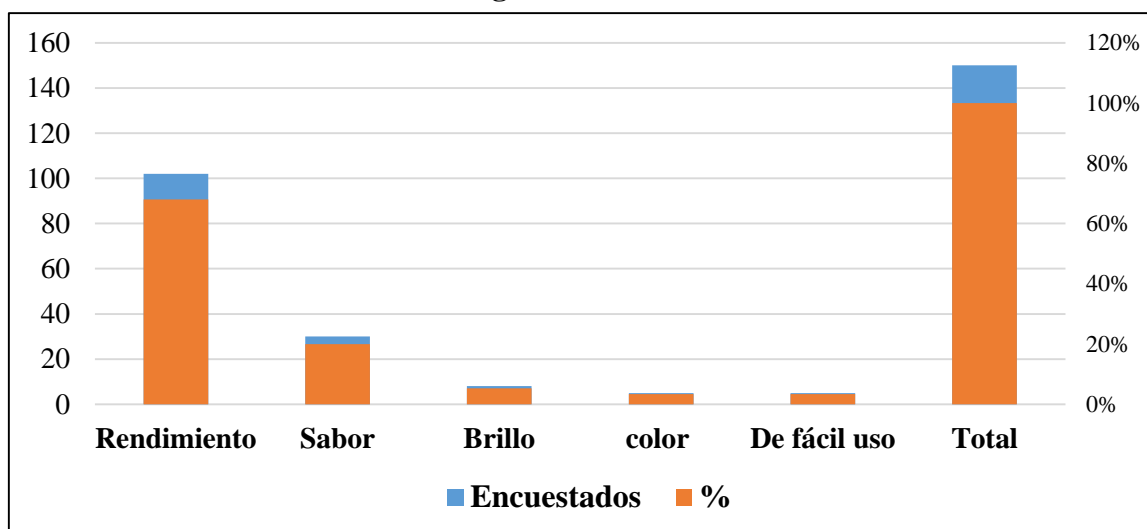
4. ¿Cuál es el atributo que más le gusta de los productos Insupast S.A.?

Tabla N°4

Respuesta	Encuestados	%
Rendimiento	102	68%
Sabor	30	20%
Brillo	8	5%
color	5	3%
De fácil uso	5	3%
Total	150	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes, Abril 2018.

Figura N° 14



Fuente: Encuesta realizada a los clientes, Abril 2018.

La tabla N° 4 muestra que el 68% de encuestados considera que el atributo que más le gusta de los productos Insupast es el rendimiento, 20% de encuestados considera que más le gusta el atributo de sabor, 5% de encuestados indica que le gusta más el atributo de brillo y solo un 3% menciona que le gusta el color y la facilidad de uso. Lo más destacable es que a más del 65% de clientes encuestados le gustan los productos Insupast por el rendimiento que estos poseen, lo cual se debe aprovechar para posicionar el producto.

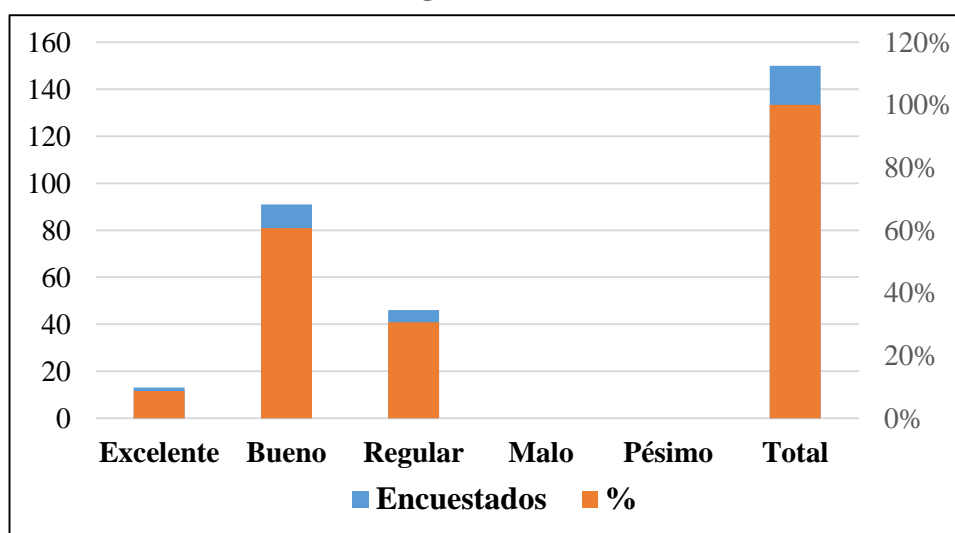
5. ¿Cómo calificaría usted la calidad de los productos Insupast ?

Tabla N°5

Respuesta	Encuestados	%
Excelente	13	9%
Bueno	91	61%
Regular	46	31%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
Total	150	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

Figura N° 15



Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

La tabla N° 5 muestra que el 9% de los encuestados indican que la calidad de los productos Insupast es excelente, mientras que 61% de clientes encuestados mencionan que la calidad de los productos es buena y el 31% de clientes encuestados indica que la calidad de los productos Insupast es regular. De acuerdo a estos datos se puede decir que casi la tercera parte de clientes encuestados indica que la calidad de los productos es regular, por ello se deberá trabajar en mejorar la calidad de los productos para así reducir ese porcentaje.

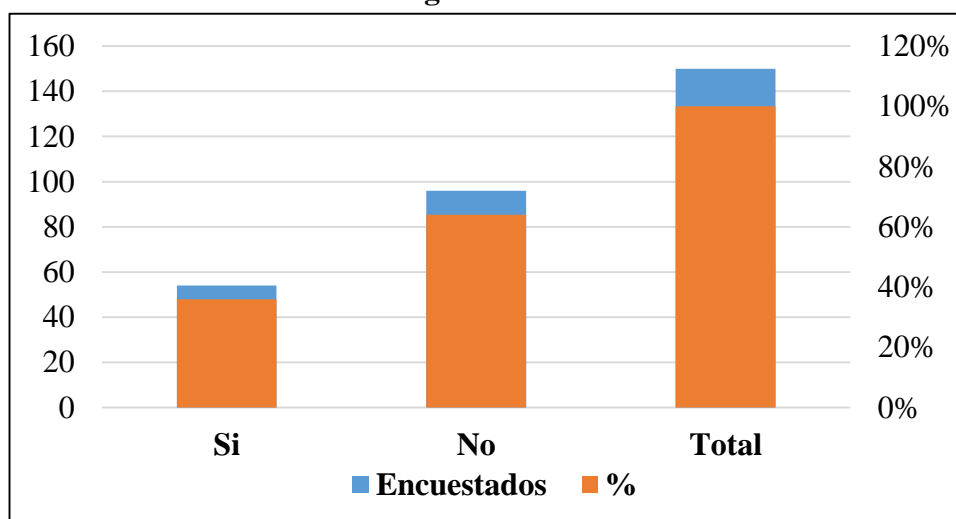
6. ¿Considera usted que al momento de comprar un insumo para panificación y pastelería el precio es un factor importante en su decisión de compra?

Tabla N°6

Respuesta	Encuestados	%
Si	54	36%
No	96	64%
Total	150	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

Figura N°16



Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

La tabla N°6 muestra que para un 36% de clientes encuestados el precio de un insumo para panificación y pastelería si es un factor determinante en su decisión de compra, mientras que para un 64% de clientes encuestados el precio del insumo no es un factor determinante en su decisión de compra. Dichos datos se deberán tomar en cuenta al analizar la estrategia de precio a proponer en la empresa.

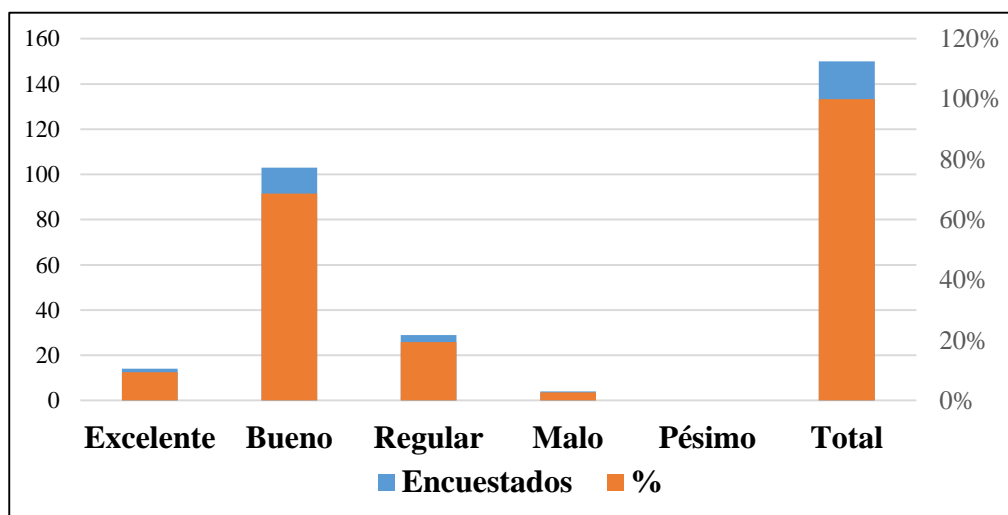
7. ¿Cómo calificaría usted el precio de los productos Insupast con respecto a la competencia?

Tabla N° 7

Respuesta	Encuestados	%
Excelente	14	9%
Bueno	103	69%
Regular	29	19%
Malo	4	3%
Pésimo	0	0%
Total	150	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

Figura N° 17



Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

La tabla N° 7 muestra que 9% de los clientes encuestados califica de excelente los precios de los productos Insupast con respecto a la competencia, asimismo muestra que el 69% de clientes encuestados califica de bueno los precios con respecto a la competencia, además 19% de clientes encuestados califica de regular los precios con respecto a la competencia y tan solo 3% de clientes encuestados lo califica como malo, esto posiblemente a las ventas por volumen de parte de la competencia.

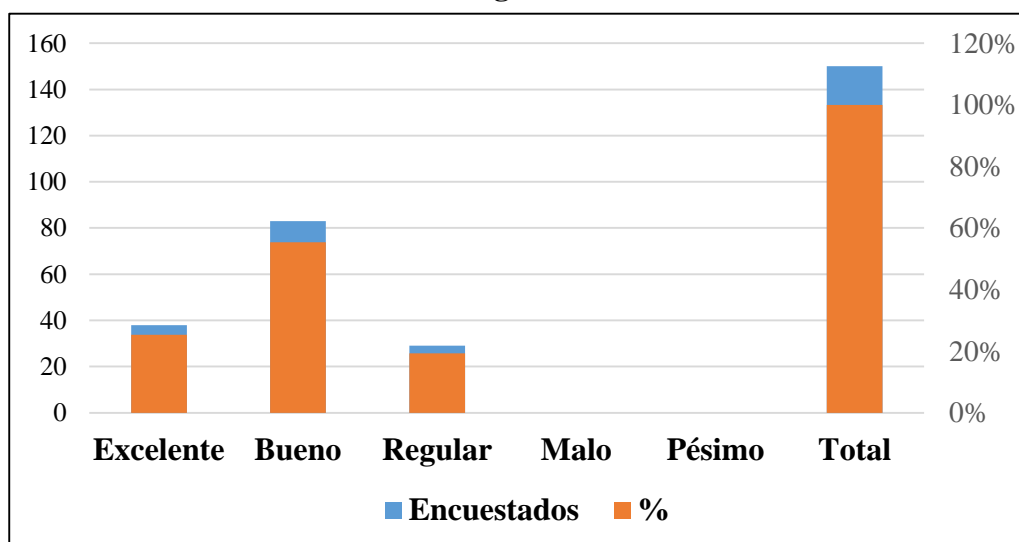
8. ¿Cómo calificaría usted la presentación de los productos Insupast?

Tabla N° 8

Respuesta	Encuestados	%
Excelente	38	25%
Bueno	83	55%
Regular	29	19%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
Total	150	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

Figura N° 18



Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

La tabla N° 8 muestra que el 25% de clientes encuestados indican que es excelente la presentación de los productos Insupast, asimismo el 55% de clientes encuestados mencionan que la presentación de los productos Insupast es buena y solo un 19% menciona que es regular. En general se puede observar que el 80% de clientes encuestados consideran aprobatoria la presentación de los productos Insupast. Esta apreciación es muy importante al evaluar la estrategia de producto de la empresa.

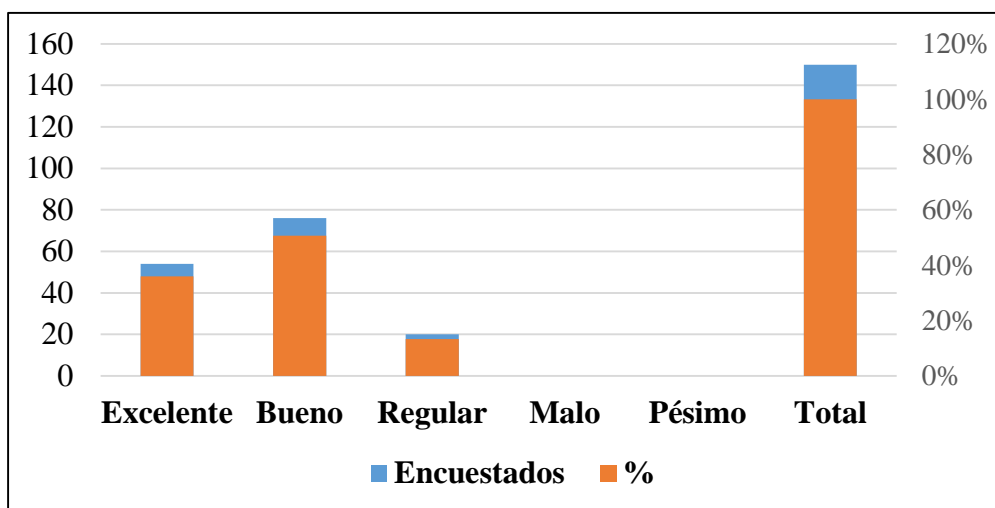
9. ¿Cómo calificaría usted la distribución de sus pedidos realizados directamente a la empresa?

Tabla N° 9

Respuesta	Encuestados	%
Excelente	54	36%
Bueno	76	51%
Regular	20	13%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
Total	150	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

Figura N° 19



Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

La tabla N°9 muestra que el 36% de clientes encuestados califica de excelente la distribución de sus pedidos realizados directamente a la empresa, asimismo muestra que el 51% de clientes encuestados califica de bueno la distribución de sus pedidos realizados directamente a la empresa, además se observa que el 13% de clientes encuestados califica de regular la distribución de sus pedidos realizados directamente a la empresa y que ningún cliente encuestado considera malo o pésimo la distribución de sus pedidos realizados directamente a la empresa. En resumen más del 85% califica entre excelente y bueno la distribución de sus pedidos, lo que podría demostrar una fortaleza en cuanto a la logística de la empresa.

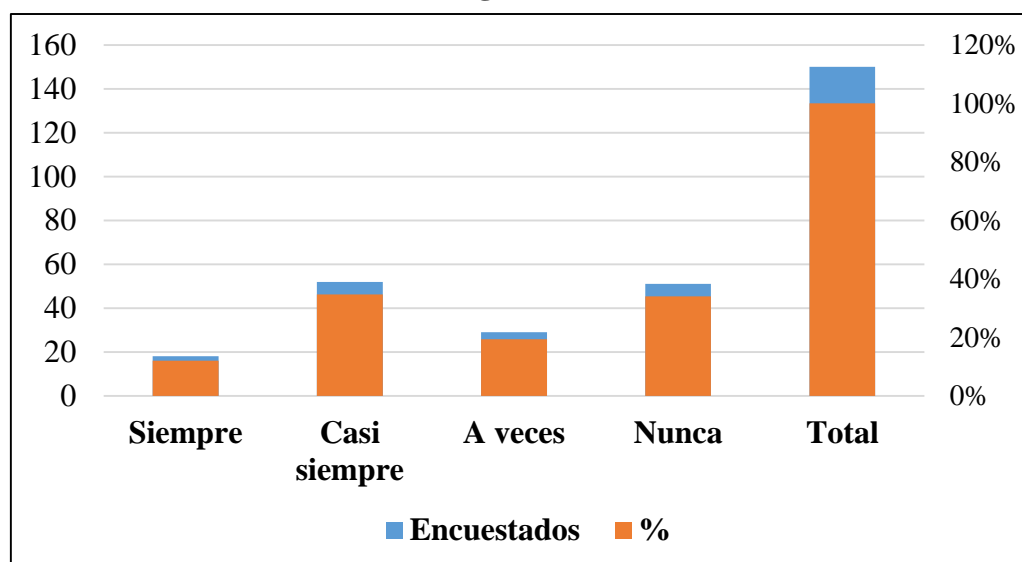
10. ¿Cuándo repentinamente presenta una falta de insumos y acude al distribuidor o intermediario, este presenta toda la variedad de productos Insupast?

Tabla N°10

Respuesta	Encuestados	%
Siempre	18	12%
Casi siempre	52	35%
A veces	29	19%
Nunca	51	34%
Total	150	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

Figura N°20



Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

La tabla N° 10 muestra que el 12% de clientes encuestados menciona que siempre encuentra toda la variedad de productos Insupast en el distribuidor, además muestra que el 35% de clientes encuestados encuentra casi siempre toda la variedad de productos Insupast en el distribuidor, a la vez muestra que el 19% de clientes encuestados encuentra a veces en el distribuidor toda la variedad de productos Insupast y por ultimo indica que el 34% de cliente encuestados nunca encuentra en el distribuidor toda la variedad de productos Insupast . Estos datos brindan una información importante acerca del abastecimiento de productos a los distribuidores, lo cual podría perjudicar al cliente.

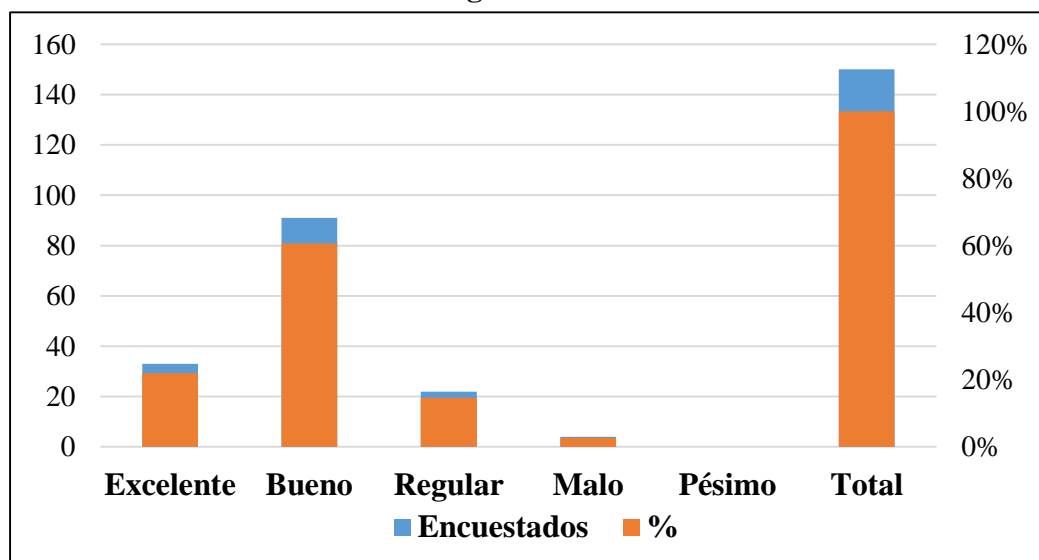
11. ¿Cómo calificaría usted la frecuencia de visitas que le hace el vendedor para abastecerse de productos Insupast.?

Tabla N° 11

Respuesta	Encuestados	%
Excelente	33	22%
Bueno	91	61%
Regular	22	15%
Malo	4	3%
Pésimo	0	0%
Total	150	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

Figura N° 21



Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

La tabla N° 11 muestra que el 22% de clientes encuestados califica de excelente la frecuencia de visitas del vendedor para abastecerse de productos Insupast, asimismo muestra que el 61% de clientes encuestados califica de bueno la frecuencia de visitas del vendedor, además señala que el 15% de clientes encuestados califica de regular la visita del vendedor y solo un 3% de clientes encuestados lo califica de malo. En resumen más del 80% de clientes encuestados califica entre buena y excelente la visita del vendedor para el abastecimiento de productos Insupast.

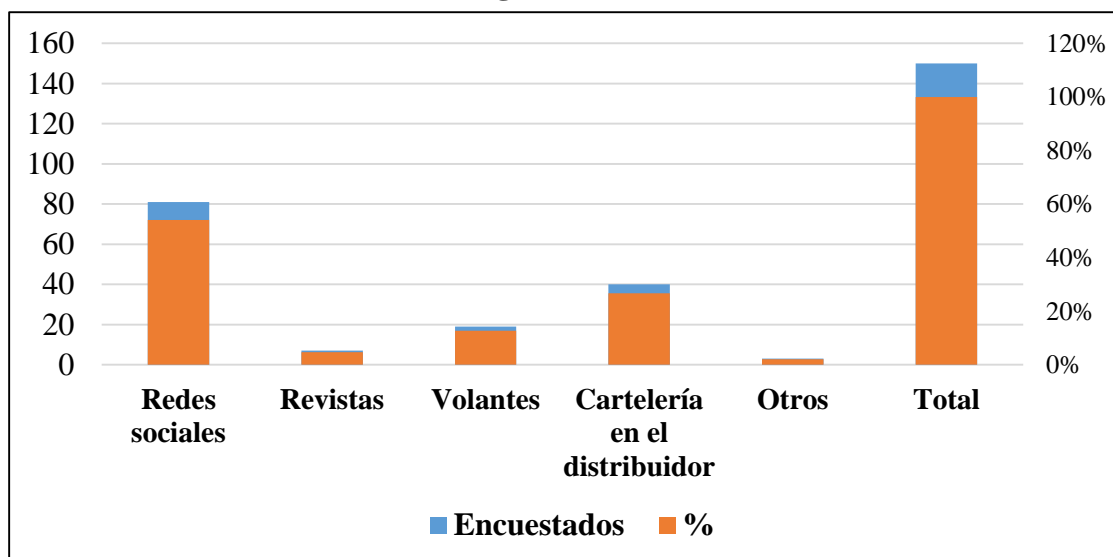
12. ¿Por qué medio se entera de las promociones y cursos de capacitación que realizan las empresas de insumos para panificación y pastelería?

Tabla N° 12

Respuesta	Encuestados	%
Redes sociales	81	54%
Revistas	7	5%
Volantes	19	13%
Cartelería en el distribuidor	40	27%
otros	3	2%
Total	150	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

Figura N°22



Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

La tabla N° 12 muestra que el 54% de clientes encuestados se enteran de las promociones y cursos de capacitación que realizan las empresas de insumos para panificación y pastelería a través de las redes sociales, 5% de clientes encuestados se enteran a través de las revistas, además se observa que un 13% de clientes encuestados se enteran a través de volantes y un 27% de encuestados se enteran a través de cartelería pegada en el puesto del distribuidor. Estos datos nos demuestran la importancia del uso de las redes sociales en las campañas de promoción de las empresas de insumos para panificación y pastelería.

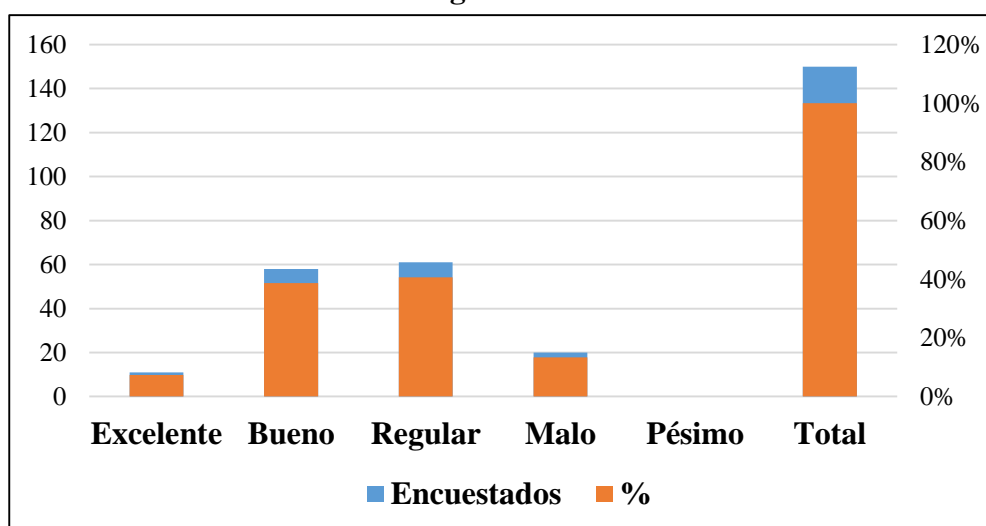
13 ¿Cómo considera usted el nivel de publicidad de la empresa Insupast S.A. para promocionar sus productos?

Tabla N° 13

Respuesta	Encuestados	%
Excelente	11	7%
Bueno	58	39%
Regular	61	41%
Malo	20	13%
Pésimo	0	0%
Total	150	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

Figura N°23



Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

La tabla N° 13 muestra que el 7% de clientes encuestados menciona que el nivel de publicidad de la empresa para promocionar sus productos es excelente, mientras que el 39% de encuestados indica que el nivel de publicidad es bueno y el 41% de clientes encuestados menciona que el nivel de publicidad de la empresa para promocionar sus productos es regular, solo un 13% menciona que el nivel de publicidad en malo. En resumen se puede decir que más del 50% de clientes encuestados no considera bueno ni excelente el nivel de publicidad de la empresa Insupast S.A. para promocionar sus productos.

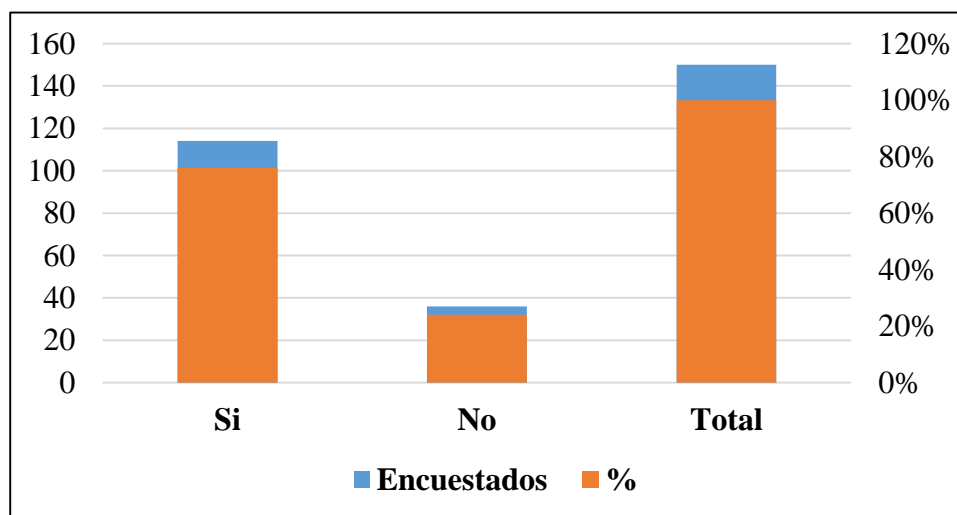
14 ¿Ha recibido usted la asesoría de un asistente técnico comercial de la empresa Insupast S.A.?

Tabla N° 14

Respuesta	Encuestados	%
Si	114	76%
No	36	24%
Total	150	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

Figura N° 24



Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

La tabla N° 14 muestra que el 76% de clientes ha recibido la asesoría de un asistente técnico comercial de la empresa Insupast S.A. y que el 24% no ha recibido la asesoría de un asistente técnico comercial de la empresa Insupast S.A. . Estos datos servirán para analizar el servicio post venta de la empresa.

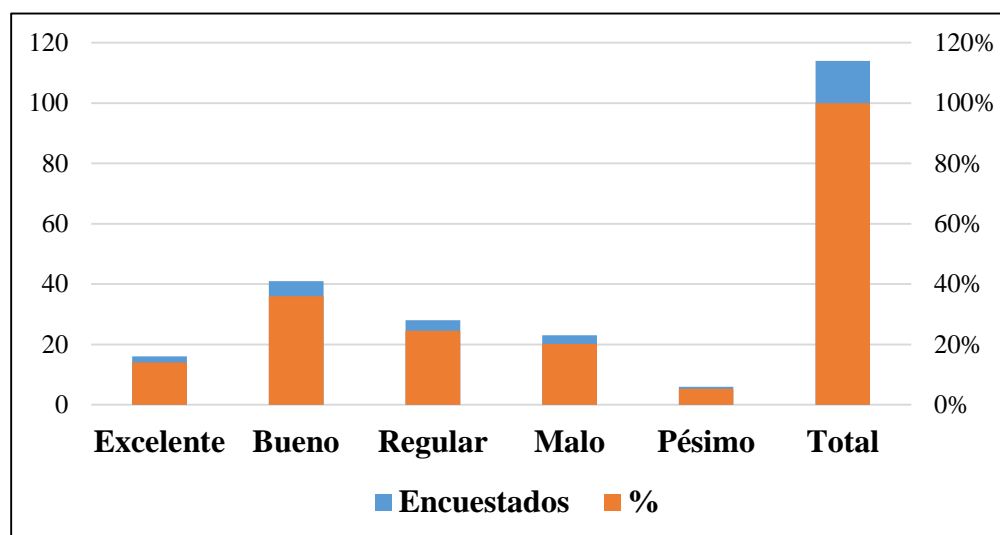
15 ¿Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, cómo calificaría la asesoría del asistente técnico comercial?

Tabla N° 15

Respuesta	Encuestados	%
Excelente	16	14%
Bueno	41	36%
Regular	28	25%
Malo	23	20%
Pésimo	6	5%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

Figura N° 25



Fuente: Encuesta realizada a los clientes Abril 2018.

La tabla N° 15 muestra que el 14% de clientes encuestados indica que la asesoría del asistente técnico comercial es excelente, mientras que el 36% de clientes encuestados menciona que la asesoría es buena, a su vez el 25% de encuestados menciona que la asesoría del asistente técnico comercial es regular, además el 20% de clientes encuestados menciona que la asesoría es mala y por ultimo 5% de clientes encuestados menciona que la asesoría es pésima. En resumen aunque el 50% de clientes encuestados indican que la asesoría es entre buena y excelente, se deberá trabajar en los clientes que quedaron insatisfechos con la asesoría.

4.1.2. Resultados de las entrevistas realizadas a los trabajadores claves

Para la entrevista se consideraron 4 preguntas los resultados se muestran a continuación:

- **¿Considera usted que la empresa tiene claro los segmentos de mercado a los que se dirige?**

Un 80% de entrevistados respondió que la empresa sí tiene claro los segmentos de mercado a los que se dirige, pero que aún no hay mucha claridad en el servicio que se le debe dar a cada uno de los segmentos seleccionados, es decir panaderías, pastelerías y panificadoras industriales. Además se destacó la posibilidad de adicionar un nuevo segmento de mercado como es el caso del sector retail (panaderías y pastelerías dentro del supermercado).

- **¿Conoce usted el potencial de ventas de la empresa en el mercado de insumos para panificación y pastelería?**

Un 90% de trabajadores entrevistados menciono que no conoce el potencial de ventas de la empresa en el mercado, pero que sí conoce la cuota mensual que se tiene que vender, a su vez los vendedores mencionaron que aún hay mercado por aprovechar en especial en ciudades al interior del país.

- **¿Qué atributo de los productos considera usted le da una mejor posición a la empresa en el mercado de insumos para panificación y pastelería?**

Un 80% de entrevistados mencionaron que el rendimiento es el mayor atributo del producto el cual le da una mejor posición a la empresa en el mercado, a su vez consideran que el precio es un factor determinante en la compra de los mismos, además 60% de entrevistados mencionan que el sabor es un atributo que debe mejorarse.

- **¿Qué aspectos cree usted que se debe mejorar para aumentar la participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería?**

Un 60% de entrevistados mencionaron que la capacitación al personal de ventas es fundamental para aumentar la participación de mercado y que debe haber una mayor cooperación de la empresa a los distribuidores, a su vez el 40% menciona que la promoción de los productos debe mejorar a través de una buena campaña de publicidad y un buen asesoramiento técnico comercial a los clientes.

4.1.3 Resultados del diagnóstico situacional de la empresa Insupast S.A.

Insupast S.A. es una empresa Peruana productora e importadora de insumos para panificación y pastelería, en los primeros años del negocio se fabricaba y comercializaba productos químicos básicos y mejoradores de masa, con el paso del tiempo se integraron y generaron nuevos productos, debido a que ya se conocía mejor las necesidades del cliente y el Perú empezaba a respirar aires de globalización, a su vez la economía mejoraba y cada vez había mayor inversión extranjera. Pasaron los años y con ella la demanda empezó a aumentar, tal es así que en el año 1999 se compra un terreno de 3,000 m² en donde se construyó una planta moderna para satisfacer el creciente requerimiento. Conforme paso el tiempo la empresa se fue consolidando en el mercado y fue innovando nuevos productos. Pese a las expectativas de crecimiento que se han tenido las ventas en los últimos cuatro años no han aumentado significativamente.

La misión, visión y valores de la empresa se muestran a continuación:

- **Misión**

“Elaboramos los mejores insumos, utilizando tecnología avanzada, preocupándonos por el medio ambiente, por la rentabilidad del negocio, por el crecimiento de nuestros colaboradores y buscando siempre la plena satisfacción de nuestros clientes.”

- **Visión**

La visión actual de la empresa es la siguiente:

“Ser la primera opción de compra en insumos para panificación y pastelería, generando clientes felices, colaboradores realizados y altos márgenes de ganancia.

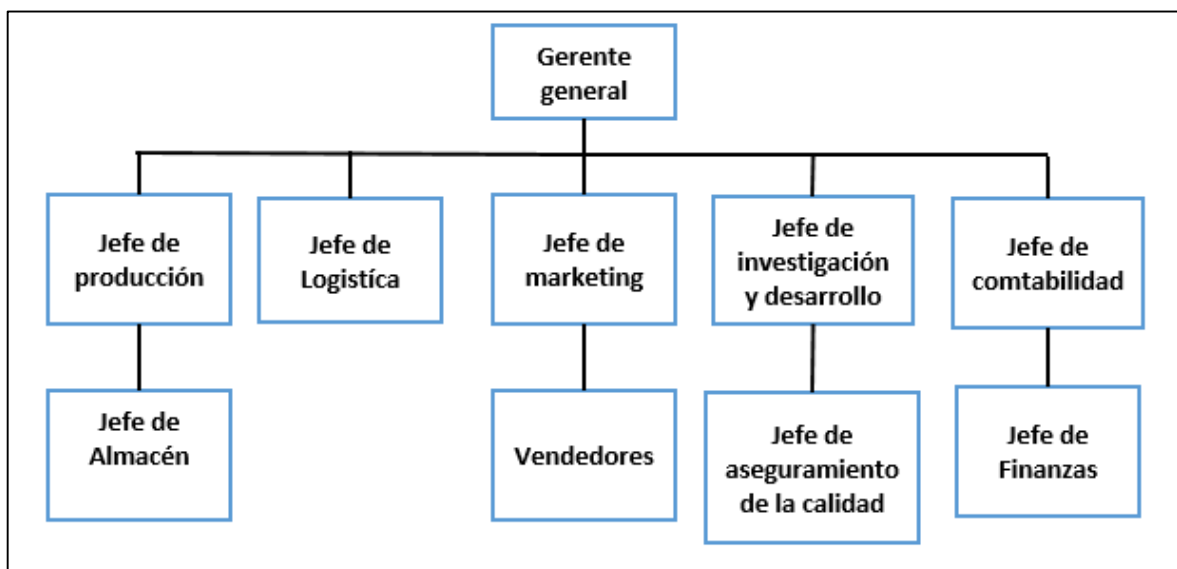
- **Valores**

- a) **Integridad:** Me relaciono con las personas de una manera auténtica, no engaño, ni presento falsa información, cumplo siempre lo que prometo a mis compañeros y clientes.
- b) **Proactividad:** Realizo mis labores con actitud positiva, no espero que nadie me supervise para realizar mis labores de manera adecuada, soy atento, detallista y me preocupo por superarme diariamente

- c) **Disciplina:** me presento a mis labores puntualmente, soy limpio, ordenado, cuido las instalaciones de mi empresa, respeto las normas de mi trabajo, siempre termino lo que comienzo y trabajo en base a objetivos.
- d) **Perseverancia:** Nos reponemos rápidamente cuando una circunstancia nos sobrepasa, somos constantes en los objetivos que nos trazamos y analizamos la mejor forma de conseguirlos.
- e) **Creatividad e innovación:** Creemos que todo se puede realizar mejor y que las oportunidades de mejora están en todos lados, lo establecido puede cambiarse siempre que el cambio beneficie a todos.
- f) **Trabajo en equipo:** Somos conscientes que trabajando juntos lograremos más que trabajando individualmente, sentimos que el problema de uno es problema de todos y buscamos unidos la solución, fomentamos el compañerismo y la colaboración.

- **Estructura organizacional**

Figura N°26: Organigrama de INSUPAST S.A.



Fuente: Elaboración propia.

- **Líneas de producción y productos.**

La empresa cuenta con tres líneas de producción que se describen a continuación:

- a) Línea de productos líquidos: esta Línea es automatizada y está compuesta por tres equipos de última generación los cuales funcionan ocho horas al día, estos son, una mezcladora, un intercambiador de calor y una envasadora. La línea elabora los siguientes productos:
 - Mezcla vegetal para elaborar crema tipo chantilly.
 - Mezcla láctea para elaborar postre tres leches.
 - Mezcla vegetal para elaborar crema base.
- b) Línea de productos viscosos: esta línea está compuesta por cuatro equipos de última generación los cuales se encuentran automatizados y funcionan ocho horas al día, estos son, una marmita, un tanque de almacenamiento, una envasadora y una empaquetadora. La línea elabora los siguientes productos:
 - Glasé de distintos sabores.
 - Relleno de tortas con trozos de fruta.
 - Ganache de chocolate, Leche condensada.
 - Azúcar invertida.
- c) Línea de productos secos: esta línea está compuesta por equipos no automatizados, los cuales son, una mezcladora y una envasadora manual. La línea elabora los siguientes productos:
 - Pre – mezcla para base de tortas, panteón y pan.
 - Emulsificantes en polvo.
 - Mejoradores de masa.
 - Polvo para hornear
 - Azúcar impalpable

- **Análisis de las fuerzas competitivas de la industria**

En este sector las reglas de la competencia están contenidas en las cinco fuerzas que se describen a continuación:

a) Poder de negociación de los proveedores

Insupast S.A. para la elaboración de sus productos presenta proveedores internacionales y locales. En el caso de los proveedores internacionales estos son de China, Indonesia y Dinamarca los cuales le proveen el 60% de sus materias primas, cuyos precios están sujetos a variaciones del tipo de cambio, estas materias primas no tienen sustitutos, además los proveedores son pocos, asimismo la importación se realiza en grandes volúmenes, con lo cual se pueden obtener buenos descuentos. Es poco probable una integración hacia atrás puesto que son compañías de gran escala.

Para el caso de los proveedores locales las características son diferentes al de los internacionales puesto que existe un mayor número de los mismos, generalmente los precios de las materias primas se mantienen por periodos de un año sujetos a un contrato de compra y descuento por volumen. En resumen podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es **medio**.

Figura N°27: Algunos medios de publicidad de la industria



Fuente: Revista Panadería y Pastelería Peruana (Página oficial de Facebook).

b) Poder de negociación de los compradores

Cerca del 70% de las ventas son directas es decir de la empresa al cliente y el 30 % es a través de distribuidoras es decir de la empresa al distribuidor y del distribuidor al cliente, para el primer caso existe gran concentración de compradores y gran concentración de empresas vendedoras por lo que la negociación siempre tiende a obtener el menor precio por producto, a la vez de otorgar créditos de una semana a treinta días, a pesar de ello se debe mencionar que el 60% de las ventas directas es contra entrega, es decir me pagas cuando entrego la mercadería.

Para el segundo caso existe gran concentración de distribuidores, estos ganan un margen de 10% a 15% del precio del producto. Se resume el poder de negociación de los compradores como **alta**.

c) Amenaza de productos sustitutos

Los insumos para este sector son elaborados con el objetivo de facilitar la labor de los operarios encargados de la producción de productos de panadería y pastelería, a su vez están compuestos por químicos como conservantes y saborizantes, por lo que es muy difícil conseguir sustitutos, aunque los hay, estos retardan la labor de los operarios lo que se resume en mayores costos de producción, razón por la cual no son empleados en el mercado. Aunque vale decir que hay un cierto segmento del mercado que utiliza insumos 100% naturales sin químicos, ni conservantes pero este no presenta un nivel significativo. Por lo que se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es **baja**.

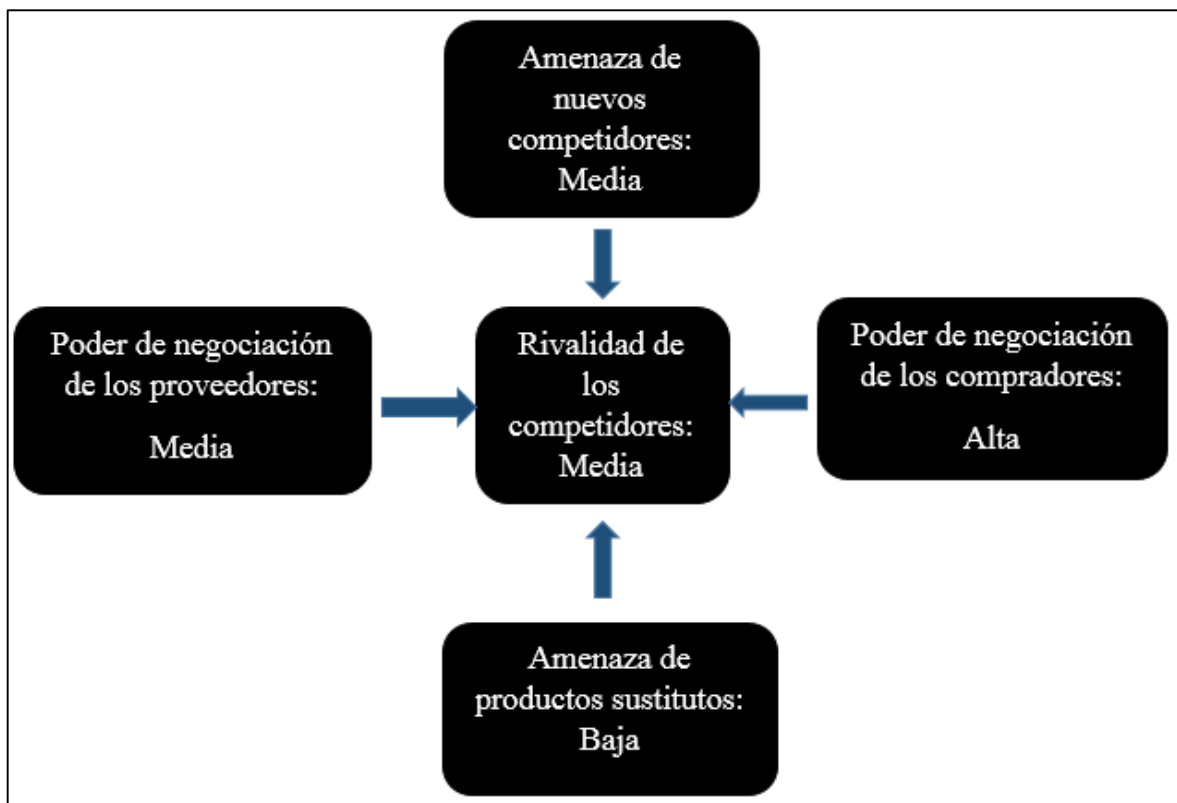
d) Amenaza de nuevos competidores

Las empresas más grandes a nivel mundial de insumos para panadería y pastelería ya se encuentran en Perú, vale decir Puratos, Bakels, fleishmann y Lesaffre, todas ellas con más de diez años en el mercado, todas están bien posicionadas y presentan un respaldo económico fuerte pues en su mayoría son transnacionales, por lo que no se prevé la llegada de nuevos competidos extranjeros. Sin embargo a nivel local en los últimos tres años han surgiendo empresas con un mix de productos similares, estas a pesar de no contar con capacidad financiera fuerte vienen creciendo y haciéndose de una cuota de mercado lo que significa una amenaza real. Se resume que la amenaza de nuevos competidores es **media**.

e) Rivalidad de los competidores

Existen actualmente en el mercado aproximadamente 19 empresas fabricantes de insumos para panificación y pastelería, estas compiten por aumentar su participación de mercado, se debe mencionar que las empresas líderes se caracterizan por poseer mayor variedad de productos, algunos de ellos con marcada diferencia en cuanto a sabor y calidad ya que cuentan con más tiempo en el rubro, además poseen departamentos de investigación y desarrollo más avanzados. Aunque con la globalización y aumento de nuevas tecnologías las empresas emergentes están comenzando a subir y ganando la preferencia de los consumidores con menores precios y mejor servicio, ya que en muchos casos ofrecen una atención personalizada generando lazos que van fidelizando al cliente. Es por ello que se hace necesario la creación de procedimientos destinados a la plena satisfacción del cliente. Se puede resumir que la rivalidad entre competidores es **media**.

Figura N°28: Fuerzas competitivas del sector



Fuente: Porter (2003)

Elaboración: Propia

En la figura N°28 se resume el nivel de las cinco fuerzas competitivas del sector, media, media, media, alta y baja.

- **Situación Financiera de Insupast S.A.**

La empresa maneja su propia contabilidad a través de un software especializado y cumple con la programación de todos sus pagos tributarios; asimismo cuenta con una buena calificación crediticia, pues los flujos de caja son constantes. Cabe mencionar que la empresa presenta un bajo nivel de morosidad ya que el pago de comisiones y premios a vendedores está condicionado a una cartera reducida de crédito.

La empresa cuenta con cuatro accionistas principales, las relaciones entre ellos es de suma cordialidad, en cuanto a su situación financiera se ha analizado el estado de resultados y el balance general de los últimos dos años 2017 y 2016, arrojando resultados regulares, el porcentaje de utilidad neta (rentabilidad) con respecto a la venta neta para los dos años se mantuvo en 18%, analizando el ratio de liquidez obtenemos 1.15 y 1.16 respectivamente, lo que indica que la empresa presenta una regular capacidad para el pago de sus deudas a corto plazo, debido a la compra a crédito de un equipo para el área de producción.

Por otro lado, se analizó la solvencia obteniéndose 25% para ambos años lo que refleja una buena solvencia financiera, asimismo el rendimiento sobre el patrimonio de los accionistas (ROE) es de 22% y 23% para ambos años y el rendimiento sobre los activos totales (ROA) es del 16% y 17% respectivamente. Además se analizó la rotación de inventarios obteniendo 9.1 y 9 para ambos años, lo que muestra una buena rotación de la mercadería.

Siguiendo con el análisis horizontal del estado de resultados se pudo observar que las ventas netas disminuyeron, debido en parte a que en el año 2017 el Producto Bruto Interno (PBI) se desaceleró en comparación al año 2016. También se observa un mejor manejo de los gastos de venta y administrativos en el último año a pesar que se vendió menos que el año anterior.

En resumen, la empresa no creció el año 2017 en términos de rentabilidad y utilidad neta, sin embargo muestra un buen manejo financiero y contable.

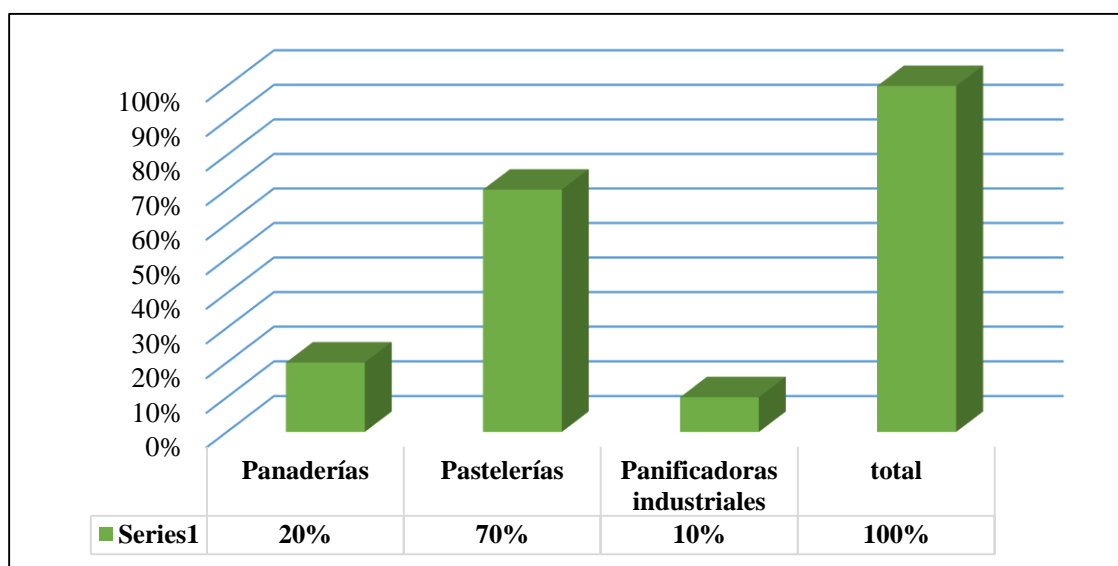
- **Estrategia de segmentación actual**

Actualmente la empresa no presenta una estrategia de segmentación bien definida y ha segmentado el mercado de insumos para panificación y pastelería de la siguiente manera:

- a) Panaderías: este segmento de mercado representa para la empresa el 20% de sus ventas netas, las visitas del vendedor al establecimiento son dos veces por semana.
- b) Pastelerías: es el segmento que más ingresos le genera a la empresa con una representación del 70% de sus ventas netas, a su vez es un sector con mayor potencial de crecimiento. La visita del vendedor al establecimiento es de tres veces a la semana.
- c) Panificadoras industriales: es el segmento que representa el 10% de las ventas netas de la empresa pero a la vez es el más rentable. Las visitas al establecimiento son dos veces al mes.

No existe ninguna diferenciación en cuanto al servicio que recibe cada segmento, asimismo no se ha establecido ningún tipo de clasificación a cada segmento.

Figura N° 29: Porcentaje de participación de cada segmento en las ventas totales



Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 29 se observa que el segmento de pastelerías representa el 70% de las ventas totales, mientras que las panificadoras industriales solo representan el 10% de las ventas totales de la empresa.

- **Estrategia de posicionamiento actual**

La empresa se ha ido posicionando en el mercado como una marca que destaca por el rendimiento de sus productos y por menores precios que la competencia, es decir a optado por un posicionamiento de más por menos, sin embargo no hay un mensaje que represente

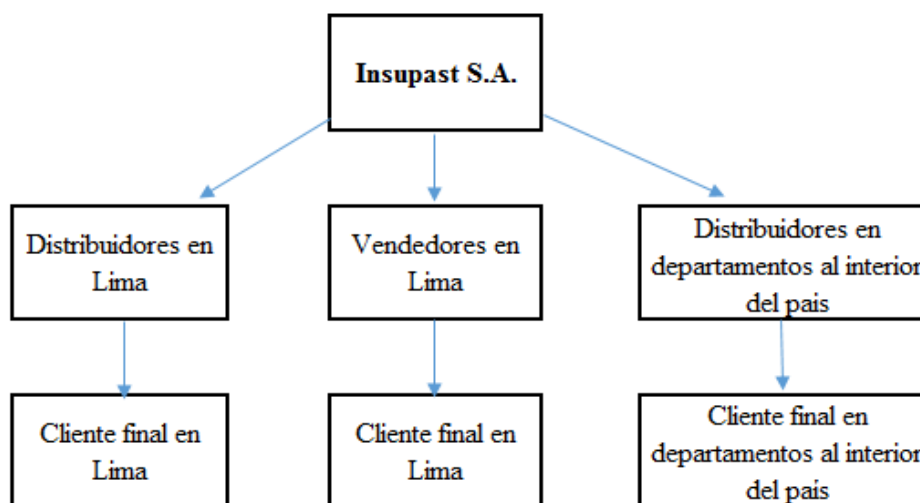
como debe percibir el cliente a la marca en general de tal manera que se posicione mejor frente a la competencia. Si bien es cierto la empresa conoce las fortalezas de la marca y los productos, es también cierto que no las está aprovechando para plantear una estrategia de posicionamiento clara.

- **Estrategias de marketing mix actuales**

La empresa en relación a las 4 Ps del marketing tales como Producto, precio, plaza y promoción, está optando actualmente por las siguientes estrategias:

- a) **Estrategia de producto:** la empresa está optando por mejorar la presentación de los productos ya existentes, sin embargo podría ser una estrategia que no impacte significativamente en la participación de mercado puesto que el 80% de clientes encuestados señalan que la presentación de los productos esta entre buena y excelente.
- b) **Estrategia de precio:** la empresa ha optado en mantener los precios de venta de sus productos, sin embargo no es flexible al momento de negociar una venta por volumen lo cual facilita el ingreso de los competidores y un riesgo de pérdida de cliente.
- c) **Estrategia de plaza (distribución y venta):** la estrategia de plaza que la empresa sigue actualmente se basa en un sistema de distribución mixto, es decir emplea su propia fuerza de ventas y logística, además de emplear distribuidores para la venta de sus productos. La empresa utiliza un sistema de distribución mixto en Lima, mientras que la distribución de sus productos en los departamentos al interior del país las realiza solo a través de distribuidores. Cabe resaltar que no mantiene reuniones frecuentes con los distribuidores del interior del país, lo que dificulta conocer sus necesidades y perder potenciales ventas. Además no hay una estructura definida de comisión por ventas ni se realizan capacitaciones a los vendedores en temas relacionados a técnicas de venta, atención al cliente y de conocimiento de producto.

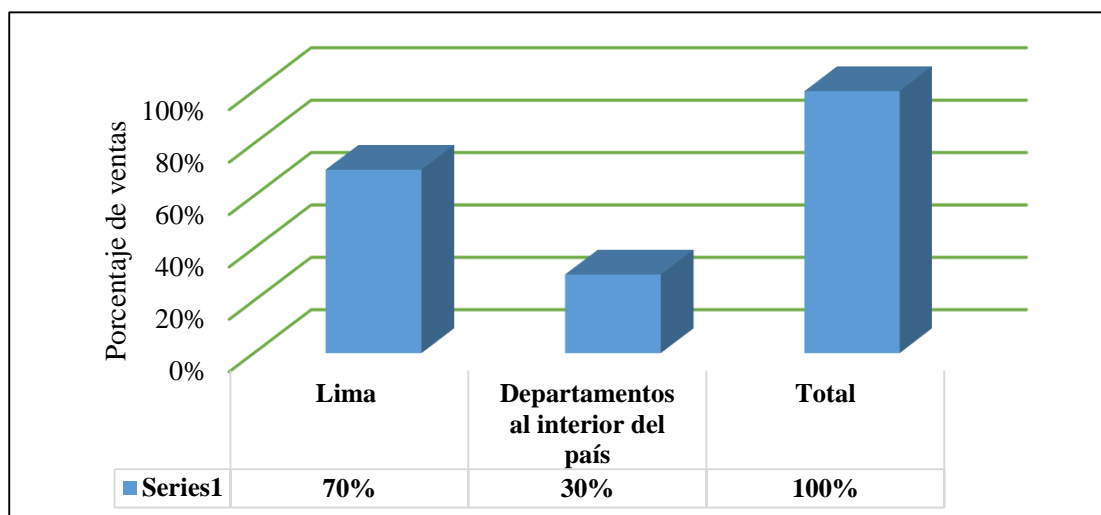
Figura N°30 Canales de distribución de Insupast S.A.



Fuente: Elaboración propia

- d) Estrategia de promoción: La estrategia actual de promoción de la empresa se centra básicamente en eventos de cursos demostrativos de panificación y pastelería en donde se publicitan los productos y se enseña a cómo utilizarlos, estos cursos son comunicados a través de las redes sociales, además también comunican las bondades del producto a través de asesoramiento técnico comercial en el mismo establecimiento del cliente.

Figura N° 31: Porcentaje de ventas en Lima y departamentos al interior del país



Fuente: Elaboración propia.

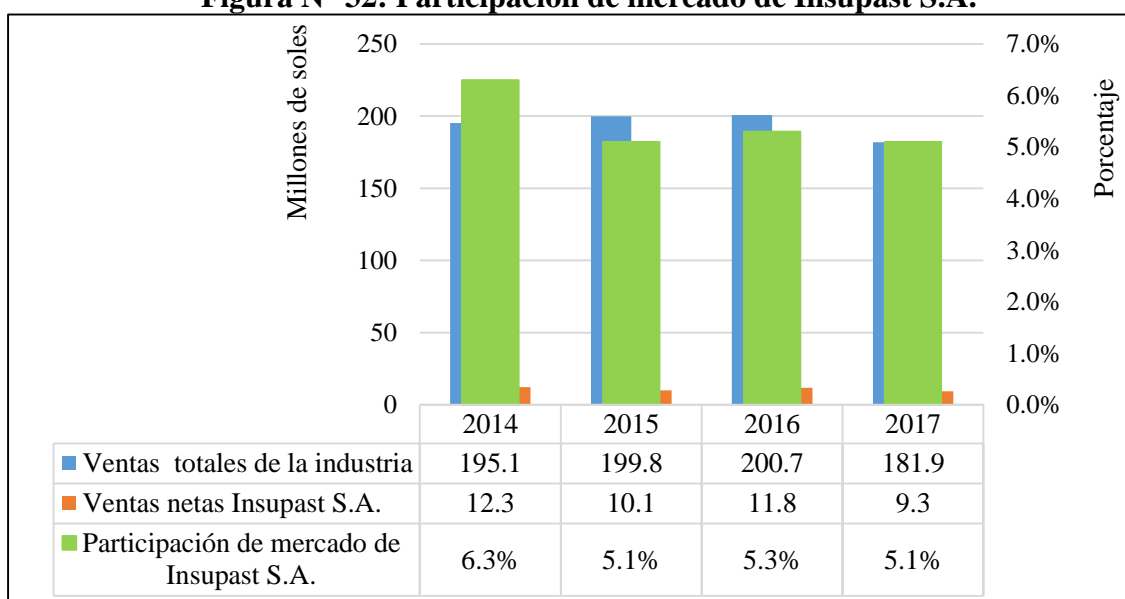
La figura N° 31 muestra que en Lima metropolitana y Lima provincias (Huaral, huacho, Barranca, etc.) se concentra el mayor porcentaje de ventas de la empresa, esto debido a que

Lima concentra casi la tercera parte del total de la población Peruana según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y a la vez concentra el mayor número de establecimientos productores de productos de panadería y pastelería, mientras que los departamentos al interior del país representan el 30% de las ventas totales, siendo zonas que la empresa puede aprovechar para aumentar su participación en el mercado.

- **Participación actual de mercado de la empresa Insupast S.A.**

Las ventas netas de la empresa se han mantenido irregulares en los últimos tres años, a la vez nunca se ha hecho una evaluación de la participación de la empresa en el mercado de insumos para panificación y pastelería, para dicha evaluación se necesitaba hallar la ventas totales del sector es decir cuánto vendieron en el año 2017 en conjunto todas las empresas que compiten en el mercado de insumos para panificación y pastelería y las ventas netas de la empresa en ese mismo año. La figura N° 32 muestra el monto total aproximado de las ventas de todas las empresas que compiten en el mercado de insumos para panificación y pastelería versus la venta neta de la empresa Insupast S.A. se observa que las ventas de la empresa disminuyeron al igual que la venta total de la industria en el año 2017 afectado tal vez por un menor PBI, a su vez se muestra el porcentaje de participación de la empresa en los últimos cuatro años, este porcentaje es el resultado de dividir las ventas netas de la empresa entre las ventas totales de la industria, también se observa que la participación actual de la empresa en el mercado es de 5.1%, lo que denota la ineficiencia de las estrategias que ha ido aplicando.

Figura N° 32: Participación de mercado de Insupast S.A.



Fuente: SUNAT, 2017

Elaboración propia.

- **Fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de Insupast S.A.**

Tabla N°16: Oportunidades y amenazas de Insupast S.A.

N°	Oportunidades
1	Creciente consumo per cápita de productos de panificación y pastelería.
2	Proyección de crecimiento del PBI a 3,9% en el 2018.
3	Aumento de compradores al interior del país.
4	Lima concentra el 41% de compradores.
5	Clientes con mayor exigencia de servicios post venta.
6	Crecimiento del sector retail.
N°	Amenazas
1	Competidores con mayores recursos en investigación y desarrollo de productos.
2	Baja tasa de crecimiento del sector.
3	Rivalidad de competidores alta
4	Compradores más exigentes de servicios y productos de calidad.
5	Mayor tendencia de alimentación saludable.
6	Compradores más exigentes de servicios y productos de calidad.
7	Posible aumento de aranceles a la importación de insumos.
8	Desarrollo de tecnologías de la información y comunicación en las empresas competidoras.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 17: Fortalezas y debilidades de Insupast S.A.

N°	Fortalezas
1	Excelente logística de despacho y ventas.
2	Precios competitivos por debajo de la competencia.
3	Alta tecnología en el área de producción
4	Productos de buena calidad
5	Clientes fidelizados
6	Excelente manejo financiero y contable
7	Buena solvencia económica
N°	Debilidades
1	Escasa capacitación de personal clave
2	Planeación estratégica incipiente
3	Bajo posicionamiento de la marca y los productos.
4	Baja penetración de los productos al interior del país
5	Segmentos de mercado no bien definidos.
6	Bajo uso de internet y redes sociales para la venta y publicidad de productos
7	Baja asesoría técnica post venta

Fuente: Elaboración propia

El resultado del diagnóstico situacional de la empresa Insupast S.A. nos permite aceptar la hipótesis específica a): “El diagnóstico situacional de la empresa Insupast S.A. permite conocer las estrategias que está utilizando actualmente”. A la vez también nos permite aceptar la hipótesis específica b): “La participación de mercado de la empresa Insupast S.A. es superior al 4%”.

4.1.4 Propuesta de nuevas estrategias de marketing de la empresa Insupast S.A.

- **Objetivo de la propuesta**

“Alcanzar una participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería del 8% al cierre del año 2021”.

- a) **Estrategia de segmentación**

Como ya se mencionó anteriormente, la empresa ha segmentado su mercado en tres segmentos, panaderías, pastelerías y panificadoras industriales, en la nueva estrategia de segmentación se propone una segmentación demográfica por sector y una segmentación demográfica por zona geográfica.

En la segmentación demográfica por sector se dividirá el segmento de pastelerías en dos segmentos, uno el segmento de pastelerías en formato de cadena de pastelerías (pastelerías que tengan más de dos establecimientos) y el otro el segmento de pastelerías normal (pastelerías que tengan de uno a dos establecimientos), adicionalmente se incluirá un nuevo segmento que aún no ha sido atacado el cual es el segmento retail (pastelerías y panaderías al interior de supermercados) este segmento se caracteriza por la necesidad de productos Premium donde prima el sabor y la presentación.

La tabla N° 18 muestra la nueva estrategia de segmentación demográfica por sector de la empresa Insupast S.A.

Tabla N° 18: Estrategia de segmentación demográfica por sector

Segmento	Participación en las ventas	Tipo de segmento según la estrategia	Característica
Panaderías	20%	Estratégico	Por ser un segmento estratégico, se debe de apoyar, mas no enfocar todos los esfuerzos de marketing.
Pastelerías cadena	42%	Estratégico prioritario	Por ser un segmento estratégico prioritario se requiere enfocar todos los esfuerzos de marketing a este segmento.
Pastelería normal	28%	Estratégico prioritario	Por ser un segmento estratégico prioritario se requiere enfocar todos los esfuerzos de marketing a este segmento.
Panificadoras industriales	10%	No estratégico	Por ser un segmento no estratégico no requiere del enfoque del area de marketing, sin embargo no se debe dejar de lado.
Sector retail	0%	Estratégico prioritario	Por ser un segmento nuevo y de tipo estratégico prioritario se requiere enfocar todos los esfuerzos de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla N° 18 se ha establecido como segmentos estratégicos prioritarios a los segmentos de pastelería cadena, pastelería normal y panaderías y pastelerías del sector retail, los dos primeros son los que más ingresos le generan a la empresa, por ello mismo se requiere todo el enfoque de las acciones de marketing mix, el segundo es un segmento nuevo y con un gran potencial de compra que podría ayudar a aumentar rápidamente la participación de mercado. Para el caso de las panaderías que han sido clasificadas como segmento estratégico, representan el 20 % de los ingresos de la empresa y su potencial de penetración de productos respecto a las pastelerías cadena y pastelería normal es bajo, por ello el esfuerzo de marketing debe ser menor. Para el caso de las panificadoras industriales que han sido clasificadas como no estratégicas pues representan solo el 10% de los ingresos de la empresa, el enfoque de marketing debe ser nulo, ya que el potencial de penetración de productos es baja y el número de panificadoras en el mercado también es reducido.

La segunda segmentación que se propone es la segmentación demográfica por zona geográfica, es decir se divide el mercado, en mercado de Lima (Lima, Lima provincias y Callao) y mercado departamentos. La tabla N°19 muestra la estrategia de segmentación demográfica por zona geográfica.

Tabla N° 19: Estrategia de segmentación demográfica por zona geográfica

Segmento	Participación en las ventas	Tipo de segmento según la estrategia	Característica
Lima: Provincia de Lima, Lima provincias y Callao.	70%	Estratégico prioritario	El segmento Lima representa el 70% de los ingresos, se requiere todo el esfuerzo de marketing en este mercado.
Departamentos : Arequipa, Cusco, La Libertad, Piura, Lambayeque, Cajamarca, Junín, Ancash, Ica.	23%	Estratégico prioritario	Son los departamentos donde se concentra el mayor número de panaderías y pastelerías al interior del país, se requiere todo el esfuerzo de marketing en este mercado.
Otros departamentos: Puno, Tacna, Tumbes, apurímac, Pasco, Ayacucho, Huánuco, Loreto.	7%	Estratégico	Son los departamentos donde se concentra el menor número de panaderías y pastelerías al interior del país, se requiere un menor esfuerzo de marketing en este mercado.

Fuente: Elaboración propia

b) Estrategia de posicionamiento

La evaluación de las calificaciones de los 150 clientes encuestados sobre las características más importantes de la marca y producto ayudo a plantear una nueva estrategia de posicionamiento de la empresa.

Tabla N° 20: Resumen de la calificación de clientes encuestados

Percepción	Calificación					Encuestados
	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	
General de la marca	0%	1%	23%	70%	5%	150
Calidad del producto	0%	0%	31%	61%	13%	150
Precio del producto	0%	3%	19%	69%	9%	150
Distribución	0%	0%	13%	51%	36%	150
Atención del vendedor	3%	11%	23%	40%	23%	150
Asesoramiento técnico	5%	20%	25%	36%	14%	150

Fuente: Encuesta realizada a los clientes, Abril 2018

La tabla N° 20 muestra el resumen de las calificaciones de los clientes encuestados sobre la marca y producto en ella se observa que la mayoría de clientes presenta una percepción de buena a excelente de la marca, en relación a la calidad del producto gran parte los califica de bueno a excelente, en relación al precio la gran mayoría dice que es bueno, en relación al despacho se observa una calificación destacable de excelente debido a que los despachos son rápidos, en relación a la atención del vendedor se observa que hay un 11% que menciona que es malo y definitivamente el asesoramiento técnico comercial debe de cambiar ya que hay un 20% que lo califica de malo y 5% de pésimo. Este análisis nos permite plantear la siguiente estrategia de posicionamiento de la marca y del producto:

Tabla N° 21: Estrategia de posicionamiento de Insupast S.A

Estrategia de posicionamiento	
Posicionamiento de la marca	Marca confiable con productos de alta calidad, rápida entrega y excelente asesoramiento técnico comercial.
Posicionamiento del producto	Producto de alto rendimiento, buen sabor y bajo precio al alcance de tus manos rápidamente.

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 21 muestra como la empresa quiere que sea percibida la marca y el producto, apelando a su posición competitiva en el precio, el rendimiento y la rápida entrega del producto, a su vez es claro que debe mejorar en la atención del vendedor mediante capacitaciones frecuentes y el asesoramiento técnico comercial mediante la contratación de expertos asesores técnicos.

c) Estrategias de marketing mix

La estrategia de marketing mix involucra aplicar las variables del marketing mejor conocidas como las cuatro Ps: Producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación). Para a partir de ello comenzar a formular una estrategia de marketing mix donde se mezclen los recursos adecuados para lograr el aumento de la participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería.

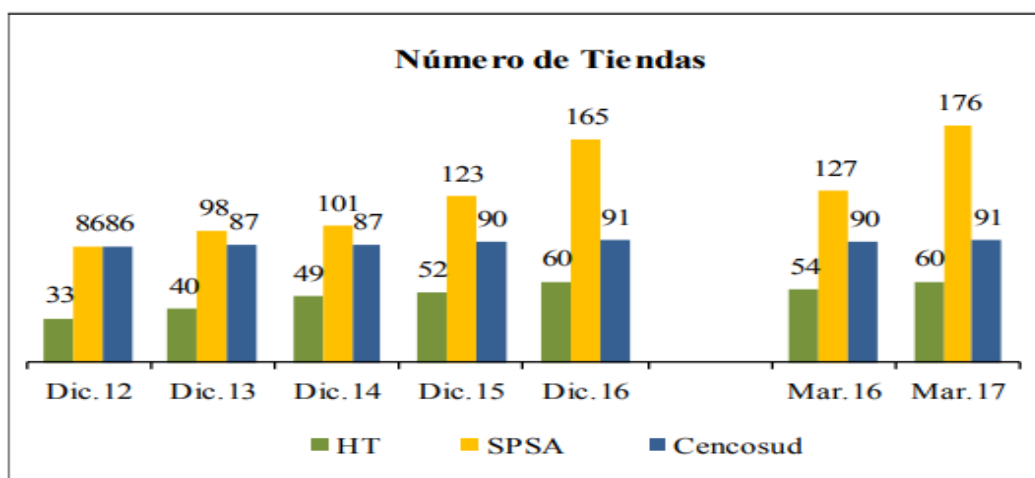
A continuación se describen las estrategias de marketing mix propuestas:

- **Estrategia de producto**

La empresa cuenta con una amplia variedad de productos que se han ido ganando la preferencia del consumidor gracias a su rendimiento, buen precio y rápida entrega, entre los cuales destacan la crema tipo chantilly de variados sabores, los glase de frutas, los rellenos de frutas, las pre- mezclas para productos de pastelería, las pre-mezclas para productos de panadería, los emulsificantes en polvo y pasta, los mejoradores de masa, el polvo de hornear y el azúcar impalpable, sin embargo no todos tienen el mismo grado de venta y rotación por lo que se deberá evaluar todos los productos y se eliminaran aquellos con poca rotación y con poco margen de ganancia que pudieran elevar los costos de fabricación y mano de obra, asimismo se deberá rediseñar el logo de la marca sin que este pierda el color y la esencia, con el fin de refrescarla y reposicionarla, es preciso señalar que el logo no ha cambiado desde su creación.

De otro lado el sector retail ha crecido de manera significativa durante los últimos años, hasta diciembre del año 2016 se contabilizaron 316 tiendas de supermercado y hasta marzo del año 2017 se contaron 327 tiendas (Tottus, Supermercados Peruanos S.A. y Cencosud) es por ello que la empresa requiere atacar ese segmento del mercado ya que cada tienda representa una panadería y una pastelería, se resalta que este segmento prioriza la calidad del producto y la presentación, por ende se debe de crear una línea Premium de productos dirigidos específicamente a este sector. La figura N°33 muestra que hasta marzo del año 2017 Cencosud tenía 91 tiendas, Tottus tenía 60 tiendas y Supermercados Peruanos tenía 176 tiendas.

Figura N° 33: Evolución del número de tiendas de supermercado



Fuente: Equilibrium. Boletín virtual, p. 5.

Tabla N° 22: Catálogo de productos y su representación en las ventas

Producto	Ventas netas	Porcentaje en las ventas totales	Posible eliminación
Mezcla vegetal tipo chantilly x 1 kg	S/. 1,024,345.00	11.0%	
Mezcla vegetal tipo chantilly fresa x 1 kg	S/. 1,010,250.00	10.8%	
Mezcla vegetal tipo chantilly chocolate x 1 kg	S/. 1,145,002.00	12.3%	
Mezcla vegetal crema base x 1kg	S/. 989,045.00	10.6%	
Mezcla láctea para postre tres leches x 1 kg	S/. 100,630.00	1.1%	
Leche condensada x 1 Kg	S/. 54,043.00	0.6%	
Azúcar Invertida x 5 kg	S/. 20,376.00	0.2%	x
Relleno de tortas fresa x 5kg	S/. 301,089.00	3.2%	
Relleno de tortas guanabana x 5kg	S/. 310,076.00	3.3%	
Relleno de tortas Lúcumá x 5kg	S/. 251,043.00	2.7%	
Glasé de Maracuyá x 1kg	S/. 40,015.00	0.4%	
Glasé de fresa x 1kg	S/. 300,586.00	3.2%	
Glasé de manzana x 1kg	S/. 20,890.00	0.2%	x
Glasé de guanabana x 1kg	S/. 500,780.00	5.4%	
Glasé de mango x 1kg	S/. 230,056.00	2.5%	
Glasé de tamarindo x 1kg	S/. 10,457.00	0.1%	x
Ganache de chocolate x 5 kg	S/. 140,741.00	1.5%	
Pre – mezcla para base de tortas x 5 kg	S/. 80,706.00	0.9%	
Pre – mezcla para base de tortas x 1 kg	S/. 15,648.00	0.2%	
Pre – mezcla para keke vainillax 5kg	S/. 110,287.00	1.2%	
Pre – mezcla para keke vainillax 1kg	S/. 18,045.00	0.2%	
Pre – mezcla para keke chocolate x 5 kg	S/. 51,006.00	0.5%	
Pre – mezcla para keke chocolate x 1kg	S/. 9,635.00	0.1%	x
Pre – mezcla para pan de molde x 5kg	S/. 180,083.00	1.9%	
Pre – mezcla para pan de integral x 5kg	S/. 250,643.00	2.7%	
Pre – mezcla para paneton x 5 kg	S/. 46,740.00	0.5%	
Emulsificantes en polvo x 5 kg	S/. 164,032.00	1.8%	
Emulsificantes en polvo x 1 kg	S/. 370,942.00	4.0%	
Emulsificante en pasta x 5 kg	S/. 280,475.00	3.0%	
Emulsificante en pasta x 1 kg	S/. 16,582.00	0.2%	x
Mejorador de masa x 1kg	S/. 624,365.00	6.7%	
Polvo para hornear x 5 kg	S/. 505,045.00	5.4%	
Polvo para hornear x 1 kg	S/. 36,964.00	0.4%	x
Azúcar impalpable x 5 kg	S/. 110,056.00	1.2%	
Azúcar impalpable x 1 kg	S/. 23,032.00	0.2%	x
Total	S/. 9,343,710.00	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 22 se observa con un aspa los posibles productos a eliminar por su baja rotación y escaso nivel de ventas. Se observa que las ventas de crema tipo chantilly representan casi el 45% de las ventas totales.

Por otra parte según la gran mayoría de los clientes encuestados el atributo que más valoran en los productos Insupast es el rendimiento y pocos mencionan el sabor, por lo que se requiere mejorar el sabor de los insumos que van a ser mínimamente transformados por el cliente y que impactan en el sabor de su producto final (torta o pastel), estos insumos vienen hacer, la mezcla vegetal tipo chantilly, los glases y los rellenos de frutas. En la tabla 23 se puede apreciar las estrategias de producto propuestas y sus respectivas acciones estratégicas.

Tabla N° 23: Estrategia de producto

Estrategia de producto	Acciones estratégicas
Eliminar aquellos productos con poca rotación y poco margen de utilidad.	1.- Evaluar la rotación y margen de utilidad de cada producto.
	2.- Realizar un estudio de mercado antes de crear un nuevo producto.
Rediseñar el logo de la marca	1.- Contratar un diseñador gráfico con experiencia en creación de logos.
	2.- Realizar una reunión para proponer el diseño del nuevo logo.
	3.- Imprimir los empaques con el nuevo logo.
Crear una línea de productos Premium dirigidos exclusivamente al sector retail.	1.- Realizar un focus group con los principales expertos en panadería y pastelería del sector retail.
	2.- Definir los productos a desarrollar.
	3.- Realizar un focus group con los principales expertos en panadería y pastelería para aprobar los productos.
Mejorar el sabor de la mezcla vegetal tipo chantilly, glases y rellenos de fruta.	1.- Realizar un focus group con los principales conocedores del producto.
	2.- Realizar campañas de prueba de los productos mejorados entre los principales clientes.
	3.- Establecer los productos mejorados en la cartera de productos.

Fuente: Elaboración propia

- **Estrategia de precio**

De acuerdo a las encuestas se propone mantener los precios actuales, pero se plantea una negociación del precio del producto en base a un volumen mínimo de compra del cliente, es decir que la empresa se mantendrá abierta a negociar un precio menor del producto siempre y cuando exista una posibilidad de compra que supere un volumen determinado, dicho esto el vendedor podrá negociar el precio del producto, no se incluirá un descuento por pronto pago debido a que no existe morosidad en las cobranzas. En el Anexo N° 7 se puede observar los precios de venta de los productos y volumen mínimo propuestos.

Otra alternativa que se plantea es la de potenciar una buena relación entre la calidad de servicio y el precio, es decir que se deberá considerar darle prioridad a la calidad del servicio antes que negociar un precio bajo ya que esta permitirá una mayor relación emocional con

el cliente, además se propone un mayor precio de venta para los productos Premium destinados al sector retail, considerando los costos de fabricación y los precios de venta de la competencia y por último se plantea realizar descuentos a los distribuidores del interior del país por compras en mayor volumen.

Tabla N° 24: Estrategia de precio

Estrategia de precios	Acciones estratégicas
Negociar el precio de los productos en base al volumen de compra del cliente.	1.- Determinar el volumen mínimo de negociación y el descuento máximo del precio de venta del producto.
	2.- Establecer una métrica de descuentos que sirva de estándar para todos los vendedores en la negociación, utilizando de referencia el análisis del punto de equilibrio.
	3.- Realizar chequeo de competencia para evaluar el nivel de negociación a llegar.
Potenciar una buena relación calidad de servicio y precio, priorizando la calidad del servicio antes que un precio bajo.	1.- Determinar los clientes con mayor volumen de compra para brindar mayor asesoramiento técnico, al menos 4 veces al mes.
	2.- Brindar capacitación frecuente en atención al cliente a todos los asesores técnicos.
Considerar un mayor precio de venta de los productos Premium destinados al sector retail.	1.- Determinar el precio de venta del producto considerando costos de producción y precio de venta de la competencia.
	2.- Pactar reuniones con los tres supermercados más relevantes (Tottus, Cencosud, Supermercados Peruanos).
	3.- Negociar precios fijos de venta por volumen fijo de compra.
Realizar descuentos a los distribuidores del interior del país por compras de mayor volumen.	1.- Determinar tasas de descuento por volumen de compra.
	2.- Reunirse con cada uno de los distribuidores y plantear propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

- **Estrategia de distribución y ventas**

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes de la empresa y de conformidad con la gerencia general se decide por mantener la distribución mixta actual, es decir a través de dos canales: el canal directo de la empresa al cliente a través de sus vendedores y el canal indirecto a través de los distribuidores al cliente, asimismo se propone establecer cuotas de compra a los distribuidores del interior del país, esto para mantenerlos auto motivados y trabajen en base a objetivos, además se plantea establecer un nuevo programa de comisiones a los vendedores que cumplan con sus metas mensuales de venta, otra alternativa estratégica a proponer es la de consolidar el equipo comercial, ya que se requiere mejorar la asesoría técnica comercial, la atención a los reclamos, el surtido de productos en los distribuidores, y las campañas publicitarias, estos cuatro detalles son de vital importancia para la satisfacción

el cliente para ello se contratará personal con experiencia, altamente capacitado y que cumpla con el perfil del puesto a requerir.

Por último se propone ampliar la distribución en el interior del país, convocando a tres distribuidores adicionales con experiencia en el rubro panificador o pastelero.

Tabla N° 25: Estrategia de distribución y ventas

Estrategia de distribución y ventas	Acciones estratégicas
Mantener la distribución mixta actual	1.- Se otorgara comisiones al personal de logística por cumplimiento de entregas.
	2.- El vendedor deberá visitar las panaderías dos veces por semana, las panificadoras industriales dos veces al mes y las pastelerías tres veces por semana.
	3.- El vendedor se preocupara por que los distribuidores tengan todo el surtido de productos o al menos los de mayor rotación
	4.- El supervisor constatará el completo surtido de productos en los distribuidores.
Establecer cuota de compras a los distribuidores del interior del país.	1.- Determinar el volumen mínimo de productos a despachar a provincia para que no impacte en los costos de logística.
	2.- Establecer una cuota de compra mensual a cada distribuidor, la misma que dependerá de las características de compra del departamento donde distribuya los productos.
Establecer un nuevo programa de premios a los vendedores por cumplimiento de ventas	1.- Definir las metas de venta por vendedor y el porcentaje de comisiones por meta cumplida.
	3.- Premiar al vendedor con una comisión extra de mil soles por el cumplimiento de ventas en tres meses consecutivos.
	3.- Capacitar a todos los vendedores en atención al cliente y técnicas de venta al menos dos veces al año.
Consolidar el equipo comercial	1.- Contratar al mejor talento para la supervisión de las ventas y la captación de clientes al interior del país.
	2.- Contratar seis asesores técnicos comerciales (cuatro para Lima y dos para provincias)
	3.- Contratar al mejor talento para la supervisión de las ventas en Lima.
	4.- Contratar una especialista en atención al cliente para manejar reclamos e inquietudes del cliente.
	5.- Contratar un nuevo vendedor experto en panaderías y pastelerías del sector retail y un community manager experto en redes sociales.
Ampliar la distribución actual en el interior del país	1.- Convocar tres distribuidores para La Libertad, Piura y Ica.
	2.- Capacitar a todos los distribuidores en manejo de productos y técnicas de venta.

Elaboración propia

En la tabla N°26 se muestra la propuesta de comisión de ventas mínima y máxima que podría recibir un vendedor por el cumplimiento de su meta de ventas mensual, el monto de la comisión es un porcentaje de su venta mensual.

Tabla N°26: Comisión de ventas propuesto según venta mensual

Venta mensual (S/.)	Comisión	Comisión mínima	Comisión máxima
S/.120,000 - S/.150,000	2%	S/. 2,400.00	S/. 3,000.00
S/.100,000 - S/.120,000	1.50%	S/. 1,500.00	S/. 2,400.00
S/. 80,000 - S/. 100,000	1%	S/. 800.00	S/. 1,000.00
S/. 50,000 - S/. 80,000	0.50%	S/. 500.00	S/. 800.00

Fuente: Elaboración propia

- **Estrategia de promoción**

Para la estrategia de promoción es fundamental comunicar al cliente la idea clara de cómo la empresa quiere que perciba la marca y a toda su gama de productos, esa comunicación comprenderá realizar:

- a) Eventos, los cuales serán cursos demostrativos tanto en Lima como en los departamentos al interior del país, donde se expliquen cómo utilizar de la mejor manera los productos y las actuales tendencias en productos de pastelería y panadería, además de obsequiar material publicitario como gorros, llaveros, trépticos y polos.
- b) Se deberá elaborar un programa de visitas frecuentes de asesoramiento técnico comercial a los clientes con mayor volumen de compra mensual, en donde el asesor comunique las bondades del insumo, motive el continuo uso del mismo generando recetas que incluyan nuestros insumos y evitando los de la competencia, deberá trabajar en estrecha relación con los técnicos pasteleros y panaderos del cliente, de tal manera que los relacione fuertemente con la marca.
- c) Publicidad en redes sociales ya que actualmente son un fuerte aliado en las campañas publicitarias de las empresas que compiten en este tipo de sector, puesto que representan mayor alcance selectivo a menor costo, por este aspecto se deberá utilizar las redes sociales de forma intensiva tales como Facebook, Instagram, LinkedIn y You Tube, además de elaborar una página web, donde los clientes puedan visualizar toda la gama de productos que ofrece la empresa y la forma de contactarse con la misma, estas labores las vera el community manager.
- d) Promoción de ventas se deberá realizar degustaciones en el mismo punto de venta de los distribuidores, las degustadoras darán a probar productos de panadería o pastelería elaborados con insumos propios de la empresa, asimismo deberán tomar los datos de los posibles clientes y pactar una posible visita a su establecimiento comercial.

Tabla N°27: Estrategia de promoción

Estrategia de promoción	Acciones estratégicas
Eventos: cursos demostrativos en Lima y departamentos al interior del país.	1.- Coordinar con los vendedores de Lima y los distribuidores de los departamentos, el tema, lugar y hora de los cursos.
	2.- Crear un programa escrito de cursos demostrativos en donde se registre el tema a tratar, lugar y hora de los cursos.
	3.- Mandar a diseñar el mensaje publicitario, la cartelería y volantes que promocionen el curso.
	4.- Difundir la publicidad a través de los vendedores, los distribuidores, las redes sociales y página web.
	5.- Entregar material publicitario gorros, polos, llaveros y lapiceros.
Posicionar la marca: Asesoramiento técnico comercial constante en Lima y departamentos al interior del país.	1.- Se dará asesoramiento técnico dos veces a la semana, a todas las pastelerías en Lima con mayor volumen de compra, en cada visita se posicionará la marca y el producto.
	2.- Se dará asesoramiento técnico comercial una vez a la semana a las panaderías con mayor volumen de compra.
	3.- El asesor técnico comercial viajara a cada departamento y asesorara a los clientes que el distribuidor haya seleccionado, se priorizará clientes con un potencial de compra considerable.
Estrategia digital: uso de redes sociales y página Web para las campañas publicitarias.	1.- Promocionar los eventos y las degustaciones a través de Facebook, Instagram y LinkedIn.
	2.- Subir a You Tube videos de los eventos y cursos demostrativos, a la vez compartirlos con los clientes.
	3.- Crear una página Web de la empresa y actualizarla constantemente subiendo contenido atractivo y relevante para el cliente y el potencial comprador.
Promoción de ventas.	1.- Contratar seis degustadoras.
	2.- Degustaciones en distribuidores de Lima y departamentos al interior del país.
	3.- Se dará degustaciones y se pactara posibles visitas a clientes potenciales.

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de marketing

La empresa Insupast S.A tiene como objetivo de marketing alcanzar el 8% de participación de mercado al cierre del año 2021, actualmente presenta una participación de mercado del 5,1%, por ello se realizó el presupuesto de marketing para tres periodos:

- Periodo 2018 – 2019: el cual comprende de agosto 2018 a julio 2019.
- Periodo 2019 – 2020: el cual comprende de agosto 2019 a julio 2020.
- Periodo 2020 – 2021: el cual comprende de agosto 2020 a julio 2021.

Tabla N° 28: Presupuesto de marketing

Estrategia	Periodos		
	2018-2019	2019-2021	2021-2022
Estrategia de producto			
Diseño de nuevo logo	S/. 2,500		
Impresión de empaque con nuevo logo	S/. 24,000	S/. 24,000	S/. 24,000
Desarrollo de productos sector retail	S/. 30,000		
Mejora en el sabor de los productos	S/. 20,000		
Sub total	S/. 76,500	S/. 24,000	S/. 24,000
Estrategia de precio			
Descuento por volumen de compra	S/. 20,000	S/. 30,000	S/. 40,000
Reunión con distribuidores	S/. 12,000	S/. 12,000	S/. 12,000
Reunión con supermercados	S/. 12,000		
Sub total	S/. 44,000	S/. 42,000	S/. 52,000
Estrategia de distribución y ventas			
Comisiones de equipo de logística	S/. 18,000	S/. 25,000	S/. 31,000
Comisiones de vendedores	S/. 240,000	S/. 300,000	S/. 350,000
Capacitación de vendedores	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000
Contratación de dos supervisores de ventas	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000
Contratar seis asesores técnicos	S/. 180,000	S/. 180,000	S/. 180,000
Contratar especialista en atención al cliente	S/. 18,000	S/. 18,000	S/. 18,000
Contratar vendedor retail	S/. 30,000	S/. 30,000	S/. 30,000
Contratar community manager	S/. 18,000	S/. 18,000	S/. 18,000
Capacitación de distribuidores	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000
Sub total	S/. 572,000	S/. 639,000	S/. 695,000
Estrategia de promoción			
Mensaje publicitario, cartelera y volantes.	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000
Material publicitario (gorros, polos y llaveros)	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000
Promoción digital (redes sociales y pagina web)	S/. 12,000	S/. 12,000	S/. 12,000
Degustadoras	S/. 54,000	S/. 54,000	S/. 54,000
Degustaciones	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000
Cursos demostrativos	S/. 30,000	S/. 30,000	S/. 30,000
Sub total	S/. 105,000	S/. 105,000	S/. 105,000
Total	S/. 797,500	S/. 810,000	S/. 876,000

Fuente: Elaboración propia

La tabla N°28: muestra el presupuesto de marketing para los tres periodos en el que se pretende alcanzar el objetivo de participación de mercado, la inversión inicial para el primer periodo es de S/.797,500.

Proyección de estado de resultados de Insupast S.A.

En la Tabla N°29 se puede observar las ventas netas para los tres periodos de marketing, asimismo su respectiva utilidad neta, es preciso señalar que las ventas netas tienen relación con las ventas totales de la industria, dicha relación permite determinar la participación de mercado a alcanzar en los tres periodos de marketing.

Tabla N°29: Estado de resultados de Insupast S.A. proyectado en los tres periodos

Proyección de estado de ganancias y pérdidas de Insupast S.A.						
	Periodos					
	2018-2019	%	2019-2020	%	2020-2021	%
Ventas netas	S/. 12,100.000	100%	S/. 15,100.000	100%	S/. 16,500.000	100%
Costo de Ventas	S/. 7,381.000	61%	S/. 9,211.000	61%	S/. 10,065.000	61%
Utilidad bruta	S/. 4,719.000	39%	S/. 5,889.000	39%	S/. 6,435.000	39%
Gastos de marketing	S/. 797.500	7%	S/. 810.000	5%	S/. 876.000	5%
Gastos administrativos	S/. 690.000	6%	S/. 690.000	5%	S/. 690.000	4%
Total Utilidad Operativa	S/. 3,231.500	27%	S/. 4,389.000	29%	S/. 4,869.000	30%
Ingresos financieros	S/. 15.000	0%	S/. 18.000	0%	S/. 20.000	0%
Gastos Financieros	S/. -	0%	S/. -	0%	S/. -	0%
Utilidad antes de impuesto	S/. 3,246.500	27%	S/. 4,407.000	29%	S/. 4,889.000	30%
Impuesto	S/. 909.020	8%	S/. 1,233.960	8%	S/. 1,368.920	8%
Utilidad Neta	S/. 2,337.480	19%	S/. 3,173.040	21%	S/. 3,520.080	21%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°30 se puede observar la proyección de participación de mercado que la empresa quiere alcanzar al cierre del periodo 2020 – 2021, considerando que la demanda total de mercado para el primer periodo es de S/. 197, 290,625, la misma que crece a una tasa de 1,5% anual, la empresa deberá vender en el último periodo S/. 16, 500,000, con ello tendrá 8.1% de participación de mercado.

Tabla N°30: Proyección de participación de mercado de Insupast S.A. al año 2021

	Periodos		
	2018 - 2019	2019 - 2020	2020 - 2021
Demanda total de mercado proyectado	S/. 197,290,625	S/. 200,249,984	S/. 203,253,734
Ventas netas Insupast S.A.	S/. 12,100,000	S/. 15,100,000	S/. 16,500,000
Participación de mercado Insupast S.A.	6.1%	7.5%	8.1%

Fuente: Elaboración propia

Flujo de caja proyectado de Insupast S.A.

La tabla N°31 muestra el flujo de caja proyectado para al año 2021 sin propuesta de estrategias de marketing.

Tabla N° 31: Flujo de caja proyectado al año 2021 sin propuesta

Flujo de caja proyectado al año 2021 sin propuesta de estrategias de marketing			
Concepto	2018 - 2019	2019 - 2020	2020 - 2021
Ingresos			
ventas netas	S/. 9,600,000	S/. 9,800,000	S/. 10,000,000
Ingresos Financieros	S/. 15,000	S/. 18,000	S/. 20,000
Egresos			
Costo de ventas	S/. 5,856,000	S/. 5,978,000	S/. 6,100,000
Gastos de marketing	S/. -	S/. -	S/. -
Gastos administrativos	S/. 690,000	S/. 690,000	S/. 690,000
Impuesto a la renta	S/. 837,480	S/. 871,080	S/. 904,400
Flujo de caja neto	S/. 2,231,520	S/. 2,278,920	S/. 2,325,600

Fuente: Elaboración propia.

La tabla N°32 muestra el flujo de caja proyectado al año 2021 con propuesta de estrategias de marketing.

Tabla N° 32: Flujo de caja proyectado al año 2021 con propuesta

Flujo de caja proyectado al año 2021 con propuesta de estrategias de marketing			
Concepto	2018 - 2019	2019 - 2020	2020 - 2021
Ingresos			
ventas netas	S/. 12,100,000	S/. 15,100,000	S/. 16,500,000
Ingresos Financieros	S/. 15,000	S/. 18,000	S/. 20,000
Egresos			
Costo de ventas	S/. 7,381,000	S/. 9,211,000	S/. 10,065,000
Gastos de marketing	S/. 797,500	S/. 810,000	S/. 876,000
Gastos administrativos	S/. 690,000	S/. 690,000	S/. 690,000
Impuesto a la renta	S/. 909,020	S/. 1,233,960	S/. 1,368,920
Flujo de caja neto	S/. 2,337,480	S/. 3,173,040	S/. 3,520,080

Fuente: Elaboración propia.

4.1.5 Evaluación financiera de la propuesta

Según Jiménez (2014) todo inversionista, toma la decisión de ejecutar y operar un proyecto sólo si el proyecto le permite recuperar la inversión realizada y obtener beneficios de la operación. Por tal motivo se evaluó financieramente la propuesta, para ello se utilizó el excedente de flujos de fondos netos obtenidos con la propuesta, el valor actual neto (VAN) la tasa interna de retorno (TIR), la relación beneficio costo (B/C) y el periodo de retorno del capital o inversión (PRC)

Asimismo se evaluó el proyecto en tres escenarios: el escenario esperado o conservador, el escenario pesimista y el escenario optimista, cabe destacar que la tasa de oportunidad de la empresa (TIO) es del 20%. Las características de los escenarios para la inversión en marketing se describen a continuación:

- Escenario esperado o conservador: cuando los flujos de caja de los tres periodos son iguales a los proyectados.
- Escenario pesimista: cuando los flujos de caja de los tres periodos disminuyen en 20%.
- Escenario optimista: cuando los flujos de caja de los tres periodos aumentan en un 20%.

Tabla N° 33: Evaluación financiera en escenario esperado o conservador

Escenario esperado o conservador				
Periodos	Periodo 0	2018 - 2019	2019 - 2020	2020 - 2021
Flujo de caja neto	S/. -797,000	S/. 105,960	S/. 894,120	S/. 1,194,480
Tasa de descuento (TIO)	20%			
VAN	S/. 603,467	VAN>0 ; Proyecto es viable		
TIR	51.99%	TIR>TIO ; Proyecto es viable		
B/C	1.76	B/C >1 ; Proyecto es viable		
PRC	0.569096016	Equivale a 20,5 meses.		

Fuente: Elaboración propia.

La tabla N°33 muestra que la empresa en un escenario conservador recupera su inversión inicial de 797,000, además obtiene ganancias por encima de lo esperado en su tasa de descuento (TIO), obteniendo una ganancia adicional de S/. 603,467, seguido de una tasa de

retorno de la inversión (TIR) muy superior a la tasa de descuento, asimismo el beneficio-costo es mayor a uno y el periodo de retorno de su inversión es de 20,5 meses, por ende la propuesta es viable y generará un incremento en las ventas.

Tabla N° 34: Evaluación financiera en escenario pesimista

Escenario pesimista				
Periodos	Periodo 0	2018 - 2019	2019 - 2020	2020 - 2021
Flujo de caja neto	S/. -797,500	S/. 84,768	S/. 715,296	S/. 955,584
Tasa de descuento (TIO)	20%			
VAN	S/. 322,873	VAN>0 ; Proyecto es viable		
TIR	38.23%	TIR>TIO ; Proyecto es viable		
B/C	1.40	B/C >1 ; Proyecto es viable		
PRC	0.711816299	Equivale a 25,6 meses.		

Fuente: Elaboración propia

La tabla N°34 muestra que la empresa en un escenario pesimista recupera su inversión, además obtiene ganancias por encima de lo esperado en su tasa de descuento (TIO), obteniendo una ganancia adicional de S/. 322,873, seguido de una tasa de retorno de la inversión (TIR) muy superior a la tasa de descuento, asimismo el beneficio-costo es mayor a uno y el periodo de retorno de su inversión es de 25,6 meses, por ende la propuesta es viable y generará un incremento en las ventas.

Tabla N° 35: Evaluación financiera en escenario optimista

Escenario optimista				
Periodos	Periodo 0	2018 - 2019	2019 - 2020	2020 - 2021
Flujo de caja neto	S/. -797,500	S/. 127,152	S/. 1,072,944	S/. 1,433,376
Tasa de descuento (TIO)	20%			
VAN	S/. 883,060	VAN>0 ; Proyecto es viable		
TIR	64.35%	TIR>TIO ; Proyecto es viable		
B/C	2.11	B/C >1 ; Proyecto es viable		
PRC	0.4745442	Equivale a 17 meses.		

Fuente. Elaboración propia

La tabla N°35 muestra que la empresa recupera su inversión, además obtiene ganancias por encima de lo esperado en su tasa de descuento (TIO), obteniendo una ganancia adicional de S/. 883,060, seguido de una tasa de retorno de la inversión (TIR) muy superior a la tasa de descuento, asimismo el beneficio-costo es mayor a uno, el periodo de retorno de su inversión es de 17 meses, por ende la propuesta es viable y generará un incremento en las ventas.

Habiendo realizado la evaluación financiera de la propuesta y obtenido resultados favorables, se acepta la hipótesis general: “Las estrategias de marketing aumentaran la participación de la empresa Insupast S.A. en el mercado de insumos para panificación y pastelería”. A su vez se acepta las hipótesis específica c): “la participación de mercado de la empresa Insupast S.A. Se verá aumentada con la implementación de nuevas acciones estratégicas” y la hipótesis específica d): “La implementación de las nuevas estrategias de marketing incrementaran las ventas y por ende la participación de mercado de la empresa Insupast S.A.”

4.2. Discusión de los resultados

Los resultados demuestran que las estrategias que está utilizando la empresa actualmente son ineficientes pues no permiten un aumento de su participación en el mercado. Dicha ineficiencia se ve reflejada en sus ventas anuales, las cuales según el diagnóstico realizado han disminuido en los últimos cuatro años, propiciando de esta manera la propuesta de nuevas estrategias de marketing con efecto favorable en las ventas y por ende en la participación de mercado.

Los resultados obtenidos concuerdan con lo expuesto por Coronel (2016) quien menciona que las estrategias de marketing impactan de forma positiva o negativa en las ventas de la empresa de acuerdo a como se gestionen. Es decir si no se tiene una idea clara del mercado al que la empresa se dirige, las estrategias planteadas pueden fallar, a su vez si se tuviese una idea clara, pero la estrategia no es acompañada por una buena ejecución los resultados serían poco alentadores.

Mercado (2014) determino en su investigación que las dimensiones de precio, producto, plaza y promoción de la variable estrategias de marketing de la empresa, se relacionan positivamente con el consumo de carne de Cuy, lo cual posee cierta concordancia con los resultados obtenidos sabiendo que en el presente trabajo se utilizo dichas dimensiones para establecer estrategias de marketing que ayuden al incremento de las ventas.

La presente investigación concuerda con Jiménez (2017) quien planteo estrategias de posicionamiento a partir del estudio del mercado donde se desenvuelve la empresa y la realización de encuestas a una muestra de clientes, en tal sentido estudiar el mercado y como percibe el cliente la marca o el producto son factores determinantes a la hora de proponer estrategias de marketing.

Villaorduña, C., y Arrieta, M., (2017) se valieron del análisis de la cadena de valor de la empresa, de documentos, entrevistas al personal, visitas a la empresa y observaciones de entorno para poder tener una comprensión clara de la situación y poder proponer las estrategias más adecuadas, lo cual coincide con la forma de obtención de datos en la presente investigación.

La propuesta de estrategias generada en la presente investigación fue evaluada financieramente con resultados de viabilidad favorables que provocaran un incremento en las ventas y por ende una mayor participación de mercado. Asimismo los resultados permitieron el cumplimiento del objetivo general, objetivos específicos y la aceptación de las hipótesis planteadas en la investigación.

V. CONCLUSIONES

1. Las estrategias de marketing que debe utilizar la empresa Insupast S.A para aumentar su participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería son: estrategia de segmentación, estrategia de posicionamiento y estrategias de marketing mix (producto, precio, plaza y promoción).
2. La empresa Insupast S.A está utilizando actualmente las siguientes estrategias: estrategia de segmentación por sector que no incluye al sector retail, estrategia de posicionamiento poco clara, estrategias de marketing mix como mejorar el empaque, mantener precios inflexibles a negociación por volumen, distribuir sus productos a través del canal directo e indirecto sin posibilidad de ampliación y promoción mediante cursos demostrativos poco agresivos.
3. Las nuevas estrategias que debe implementar la empresa Insupast S.A para aumentar su participación de mercado son: segmentar su mercado por sector y por zona geográfica, posicionar su marca en base a confianza, calidad, entrega y asesoramiento técnico, posicionar su producto en base a rendimiento, sabor y bajo precio, además como estrategias de marketing mix se propone desarrollar nuevos productos para el sector retail, mantener los precios actuales pero con flexibilidad en compras por volumen, ampliar la distribución en el interior del país, aplicar promoción de ventas y campañas de comunicación digital.
4. La empresa Insupast S.A. actualmente tiene 5.1% de participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería.
5. Con la implementación de las nuevas estrategias de marketing la empresa Insupast S.A. aumentará su participación de mercado hasta llegar a 8.1% al final del periodo de marketing 2020 - 2021, vendiendo en ese periodo S/. 16,500,000.

VI. RECOMENDACIONES

1. La empresa Insupast S.A. debe cambiar las estrategias que está utilizando actualmente por las nuevas estrategias propuestas.
2. Reunir a todo el personal para comunicar tanto física como verbalmente la misión, visión y los valores de la empresa, esto ayudara a que el personal se sienta identificado y motivado en el cumplimiento de las nuevas estrategias de marketing.
3. Realizar encuestas semestrales a los clientes para evaluar los resultados en cuanto al posicionamiento de la marca y el posicionamiento de los productos.
4. Nombrar un grupo de personas de diferentes áreas de la empresa para el control de la implementación de las nuevas estrategias de marketing.
5. Monitorear trimestralmente el avance de ventas haciendo un comparativo con el resultado que se quiere obtener al final de cada periodo, esto ayudara a obtener el porcentaje de avance de cumplimiento y motivar al personal en corregir desviaciones.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arrieta, M., Villaorduña, C., (2017). Implementación del marketing mix en la empresa Pimenta S.A.C. Tesis: UNALM.

Disponible en: <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/2786>

Andina de noticias. Pastelería Peruana (2014). Lima. Disponible en: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-en-peru-existen-unas-10000->.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM. Perú. Agosto 2017. Niveles socioeconómicos 2017. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería - ASPAN. (2015). Crecimiento del sector panificador. Disponible en: <http://www.aspanperu.com/>

Best., R. (2007). Marketing Estratégico. 4^a edición. Madrid. Pearson Education S.A. 509 págs.

Cámara Nacional de la Industria Panificadora – CANAINPA. (2016). Industria de la Panificación: Datos Estadísticos. Disponible en: <https://mexipan.com.mx/wpcontent/uploads/2016/07/Mexipan2016-Industria.pdf>>

Cámara de Comercio de Cali - CCC. (2017). Colombia. Informe económico en la puerta del horno. Disponible en: <http://www.ccc.org.co/file/2017/01/Informe-N84-EC-En-la-Puerta-del-Horno.pdf>

Coronel, C., (2016). Estrategias de marketing mix para el incremento de ventas en la fábrica de dulces finos Brüning S.A.C. Lambayeque. Tesis: Universidad Señor de Sipán.

Diario Gestión. (2012). Puratos apuesta por pre mezclas en el Perú. Disponible en: <http://gestion.pe/impres/puratos-apuesta-premezclas-mira-desarrollo-industrial-2136256>

Diario Gestión. (2013). Puratos evalúa producción de chocolates en su nueva planta de Lurín. Disponible en: <<http://gestion.pe/impresa/puratos-evalua-producir-chocolate-planta-lurin-2102245>>

Diario Gestión. (2014). Alicorp aumenta sus ventas. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/alicorp-aumenta-sus-ventas-34-tercer-trimestre-y-su-deuda-cae-10-2147047>

Domínguez, A., Hermo, S., (2007) Métricas del marketing. 1ª edición. Madrid. Editorial: ESIC. 225 págs.

Equilibrium. (2017). Análisis del Sector Retail: Supermercados y tiendas por departamento. Disponible en: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar17.pdf>

Euromonitor (2017). Making sense of global markets. Disponible en: <http://www.euromonitor.com/>

Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO. (2017). Agronoticias: Actualidad agropecuaria de América Latina y el Caribe. Disponible en: <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/517767/>

Ferrell, O., Hartline, M., (2012). Estrategia de marketing. 5ª edición. México. Editorial: Cengage Learning Editores, S.A. 744 págs.

Fisher, L., Espejo, J., (2011). Mercadotecnia. 2ª edición. Madrid. Editorial: Mc Graw Hill. 309 págs.

García, A., (2008). Almacenes: Planeación, organización y control. 1era edición. México. Editorial: Trillas. 203 págs.

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2013). Consumo per cápita de alimentos y bebidas en el Perú. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2017). Anuario de estadísticas ambientales. Perú. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1469/libro.pdf.

Instituto Nacional de Estadística e Informática -INEI. (2016). Estimaciones y proyecciones de Población. Perú. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>

Jiménez, L., (2014). Formulación y evaluación privada de proyectos. 1ª edición. Lima. Editorial: Fondo editorial UNALM. 168 págs.

Jiménez, L., (2017). Estrategia de posicionamiento de la empresa Fairis C.A. en el mercado de la construcción del Ecuador y su impacto en el nivel de ventas. Tesis: Universidad de Cuenca-Ecuador. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/27085/1/TESIS.pdf>

Kotler, P., Keller, K., (2012). Dirección de marketing. 14ª edición. México: Editorial Pearson. 808 págs.

Kotler, P., Armstrongs, G., (2013). Fundamentos de Marketing. 11ª edición. México. Editorial: Person Education. 720 págs.

Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C., (2011). Marketing. 11ª edición. México: Cengage Learning Editores, S.A. 777 págs.

Mercado, C., (2014). Estrategias de marketing, estrategias de comercialización de la empresa Urango - Cuy S.R.L. y el consumo de carne de Cuy en la ciudad de Trujillo. Tesis: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.

Meza, O., (2010). Evaluación financiera de proyectos. 2ª edición. Bogotá. Editorial: Ecoe ediciones. 357 págs.

Porter, M., (2009). Ventaja competitiva 8ª edición. México. Editorial: Patria S.A. 555 págs.

Revista de la Cámara de Comercio de Lima. Enero 2018. Informe económico: Economía Peruana podría crecer 3.9 % en el 2018. N°808. Lima. 64 págs.

Revista Alimentaria. España. Mayo 2015. En China el pan destaca por su nivel de innovación. N°463. Disponible en: http://www.revistaalimentaria.es/portadas_alimentaria/PDF116.pdf

Sainz, J., (2012). El plan de marketing en la práctica. 17ª edición. Madrid. Editorial: ESIC. 499 págs.

Santesmases, M., (2012). Marketing: conceptos y estrategias. 6ª edición. Madrid. Editorial: Pirámide. 109 págs.

Salas, H., (2017). Influencia del marketing relacional en los resultados organizacionales de las instituciones educativas privadas de las unidades de gestión educativa local 01, 02 y 04. Tesis: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Superintendencia Nacional de Aduana y Administración Tributaria - SUNAT. (2017). Operatividad aduanera exportaciones e importaciones por empresa. <Ehttp://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html

VIII. ANEXOS

ANEXO N°1 Matriz de consistencia

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERAL	¿Qué estrategias de marketing debe utilizar la empresa Insupast S.A. para aumentar su participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería?	Determinar las estrategias de marketing que debe utilizar la empresa Insupast S.A. para aumentar su participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería.	Las estrategias de marketing aumentaran la participación de la empresa Insupast S.A. en el mercado de insumos para panificación y pastelería.	Las estrategias de marketing que debe utilizar la empresa Insupast S.A para aumentar su participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería son: estrategia de segmentación, estrategia de posicionamiento y estrategias de marketing mix (producto, precio, plaza y promoción).	La empresa Insupast S.A. debe cambiar las estrategias que está utilizando actualmente por las nuevas estrategias propuestas.
ESPECÍFICO	a) ¿Qué estrategias está utilizando actualmente la empresa Insupast S.A.?	a) Determinar las estrategias que está utilizando actualmente la empresa Insupast S.A.	a) El diagnóstico situacional de la empresa Insupast S.A. permite conocer las estrategias que está utilizando actualmente.	La empresa Insupast S.A está utilizando actualmente las siguientes estrategias: estrategia de segmentación por sector que no incluye al sector retail, estrategia de posicionamiento poco clara, estrategias de marketing mix como mejorar el empaque, mantener precios inflexibles a negociación por volumen, distribuir sus productos a través del canal directo e indirecto sin posibilidad de ampliación y promoción mediante cursos demostrativos poco agresivos.	Reunir a todo el personal para comunicar tanto física como verbalmente la misión, visión y los valores de la empresa, esto ayudara a que el personal se sienta identificado y motivado en el cumplimiento de las nuevas estrategias de marketing.
	b) ¿Cuál es la participación de mercado de la empresa Insupast S.A.?	b) Determinar el porcentaje de participación de mercado de la empresa Insupast S.A.	b) La participación de mercado de la empresa Insupast S.A es superior al 4 %.	Las nuevas estrategias que debe implementar la empresa Insupast S.A para aumentar su participación de mercado son: segmentar su mercado por sector y por zona geográfica, posicionar su marca en base a confianza, calidad, entrega y asesoramiento técnico, posicionar su producto en base a rendimiento sabor y bajo precio, además como estrategias de marketing mix se propone desarrollar nuevos productos para el sector retail, mantener los precios actuales pero con flexibilidad en compras por volumen, ampliar la distribución en el interior del país, aplicar promoción de ventas y campañas de comunicación digital.	Realizar encuestas semestrales a los clientes para evaluar los resultados en cuanto al posicionamiento de la marca y el posicionamiento de los productos.
	c) ¿Qué nuevas estrategias debe implementar la empresa Insupast S.A. para aumentar su participación de mercado?	c) Determinar las nuevas estrategias que debe implementar la empresa Insupast S.A. para aumentar su participación de mercado?	c) La participación de mercado de la empresa Insupast S.A. se verá aumentada con la implementación de nuevas acciones estratégicas.	La empresa Insupast S.A. actualmente tiene 5.1% de participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería.	Nombrar un grupo de personas de diferentes áreas de la empresa para el control de la implementación de las nuevas estrategias de marketing.

Continuación

ESPECÍFICO	d) ¿En qué medida la implementación de las nuevas estrategias de marketing aumentaran la participación de mercado de la empresa Insupast S.A.?	d) Determinar en qué medida la implementación de las nuevas estrategias de marketing aumentaran la participación de mercado de la empresa Insupast S.A.	d) La implementación de las nuevas estrategias de marketing incrementaran las ventas y por ende la participación de mercado de la empresa Insupast S.A.	Con la implementación de las nuevas estrategias de marketing la empresa Insupast S.A. aumentará su participación de mercado hasta llegar a 8.1% al final del periodo de marketing 2020-2021, vendiendo en ese periodo S/. 16,500,000.	Monitorear trimestralmente el avance de ventas haciendo un comparativo con el resultado que se quiere obtener al final de cada periodo, esto ayudara a obtener el porcentaje de avance de cumplimiento y motivar al personal en corregir desviaciones.
-------------------	--	---	---	---	--

ANEXO N°2: Definición de variables

Variable		Categoría	Definición conceptual	Definición operacional
Tipo	Nombre			
Independiente	Estrategias de marketing	Segmentación	Actividades de selección y descripción de uno o más mercados meta, así como de desarrollo y mantenimiento de una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta. (Lamb, Hair y Mc Daniel, 2011)	Escala definida a partir de un instrumento.
		Posicionamiento	Consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. (Kotler y Keller, 2012).	
		Marketing mix	Es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. (Kotler y Keller, 2012).	
Dependiente	Participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería.	Participación de mercado	Se refiere a una combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios (conocida a menudo como las cuatro P) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta. (Lamb, Hair y Mc Daniel, 2011).	Escala porcentual de participación de mercado.
			Porcentaje de mercado que tiene la empresa, definida en términos de venta en unidades o de ingresos netos, de un producto o servicio específico. (Domínguez y Gutiérrez, 2007).	

ANEXO N°3: Matriz de operacionalización de variables

Variable		Categoría	Indicadores	Nivel de Medición	Técnicas e Instrumentos
Tipo	Nombre				
Independiente	Estrategias de marketing	Segmentación	Segmento estratégico	Nominal	Entrevista y observación
			Segmento estratégico prioritario	Nominal	
			Segmento no estratégico	Nominal	
		Posicionamiento	Percepción de marca.	Ordinal	Encuestas y observación
			Percepción de los productos.	Ordinal	
		Marketing mix	Calificación del producto	Ordinal	Encuestas
			Calificación del precio	Ordinal	
			Calificación de la plaza o distribución	Ordinal	
			Calificación de la promoción	Ordinal	
		Dependiente	Participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería.	Participación de mercado	Porcentaje de participación de mercado
Ventas Netas	Continua				

ANEXO N°4: Matriz de contrastación de hipótesis

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
GENERAL	¿Qué estrategias de marketing debe utilizar la empresa Insupast S.A. para aumentar su participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería?	Determinar las estrategias de marketing que debe utilizar la empresa Insupast S.A. para aumentar su participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería.	Las estrategias de marketing aumentaran la participación de la empresa Insupast S.A. en el mercado de insumos para panificación y pastelería.	X: Estrategias de marketing. Y: Participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería.	Encuestas, entrevistas, observación, información primaria y secundaria.
ESPECÍFICO	a) ¿Qué estrategias está utilizando actualmente la empresa Insupast S.A.?	a) Determinar las estrategias que está utilizando actualmente la empresa Insupast S.A.	a) El diagnóstico situacional de la empresa Insupast S.A. permite conocer las estrategias que está utilizando actualmente.	X: Estrategias de marketing. Y: Participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería.	Encuestas, entrevistas, observación, información primaria y secundaria.
	b) ¿Cuál es la participación de mercado de la empresa Insupast S.A.?	b) Determinar el porcentaje de participación de mercado de la empresa Insupast S.A.	b) La participación de mercado de la empresa Insupast S.A es superior al 4 %.	X: Estrategias de marketing. Y: Participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería.	Encuestas, entrevistas, observación, información primaria y secundaria.
	c) ¿Qué nuevas estrategias debe implementar la empresa Insupast S.A. para aumentar su participación de mercado?	c) Determinar las nuevas estrategias que debe implementar la empresa Insupast S.A. para aumentar su participación de mercado?	c) La participación de mercado de la empresa Insupast S.A. se verá aumentada con la implementación de nuevas acciones estratégicas.	X: Estrategias de marketing. Y: Participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería.	Encuestas, entrevistas, observación, información primaria y secundaria.
	d) ¿En qué medida la implementación de las nuevas estrategias de marketing aumentaran la participación de mercado de la empresa Insupast S.A.?	d) Determinar en qué medida la implementación de las nuevas estrategias de marketing aumentaran la participación de mercado de la empresa Insupast S.A.	d) La implementación de las nuevas estrategias de marketing incrementaran las ventas y por ende la participación de mercado de la empresa Insupast S.A.	X: Estrategias de marketing. Y: Participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería.	Encuestas, entrevistas, observación, información primaria y secundaria.

ANEXO N° 5: Precios de venta y descuentos por volumen mínimo

Producto	Presentación	Precio x presentación cliente	Precio x presentación distribuidor	Volumen mínimo a negociar cliente	Volumen mínimo a negociar distribuidor	Descuento x volumen mínimo
Mezcla vegetal tipo chantilly x 1 kg	Caja x 12 kg	S/. 144.00	S/. 138	10 cajas	20 cajas	2%
Mezcla vegetal tipo chantilly fresa x 1 kg	Caja x 12 kg	S/. 144.00	S/. 138	10 cajas	20 cajas	2%
Mezcla vegetal tipo chantilly chocolate x 1 kg	Caja x 12 kg	S/. 144.00	S/. 138	10 cajas	20 cajas	2%
Mezcla vegetal crema base x 1kg	Caja x 12 kg	S/. 144.00	S/. 138	10 cajas	20 cajas	2%
Mezcla láctea para postre tres leches x 1 kg	Caja x 12 kg	S/. 144.00	S/. 138	10 cajas	20 cajas	2%
Leche condensada x 1 Kg	Caja x 6 kg	S/. 84.00	S/. 81	10 cajas	20 cajas	4%
Relleno de tortas fresa x 5kg	Balde x 5 kg	S/. 25.00	S/. 24	20 baldes	40 baldes	4%
Relleno de tortas guanábana x 5kg	Balde x 5 kg	S/. 25.00	S/. 24	20 baldes	40 baldes	4%
Relleno de tortas Lúcumá x 5kg	Balde x 5 kg	S/. 25.00	S/. 24	20 baldes	40 baldes	4%
Glasé de Maracuyá x 1kg	Caja x 5 und.	S/. 27.00	S/. 26	20 cajas	40 cajas	4%

Continuación

Glasé de fresa x 1kg	Caja x 5 und.	S/. 27.00	S/. 26	20 cajas	40 cajas	4%
Glasé de guanábana x 1kg	Caja x 5 und.	S/. 27.00	S/. 26	20 cajas	40 cajas	4%
Glasé de mango x 1kg	Caja x 5 und.	S/. 27.00	S/. 26	20 cajas	40 cajas	4%
Ganache de chocolate x 5 kg	Balde x 5 kg	S/. 26.00	S/. 25	10 baldes	20 baldes	4%
Pre – mezcla para base de tortas x 5 kg	Caja x 4 und.	S/. 90.00	S/. 86	10 cajas	20 cajas	4%
Pre – mezcla para base de tortas x 1 kg	Caja x 5 und.	S/. 25.00	S/. 24	10 cajas	20 cajas	4%
Pre – mezcla para keke vainillax 5kg	Caja x 4 und.	S/. 90.00	S/. 86	10 cajas	20 cajas	4%
Pre – mezcla para keke vainillax 1kg	Caja x 5 und.	S/. 25.00	S/. 24	10 cajas	20 cajas	4%
Pre – mezcla para keke chocolate x 5 kg	Caja x 4 und.	S/. 90.00	S/. 86	10 cajas	20 cajas	4%
Pre – mezcla para pan de molde x 5kg	Caja x 4 und.	S/. 50.00	S/. 48	10 cajas	20 cajas	4%
Pre – mezcla para pan de integral x 5kg	Caja x 4 und.	S/. 50.00	S/. 48	10 cajas	20 cajas	4%
Pre – mezcla para panetón x 5 kg	Caja x 4 und.	S/. 100.00	S/. 96	10 cajas	20 cajas	4%

Continuación

Emulsificante en polvo x 5 kg	Bolsa x 5 kg	S/. 50.00	S/. 48	20 bolsas	40 bolsas	4%
Emulsificante en polvo x 1 kg	Bolsa x 1 kg	S/. 10.00	S/. 10	20 bolsas	40 bolsas	4%
Emulsificante en pasta x 5 kg	Balde x 5 kg	S/. 50.00	S/. 48	10 baldes	40 baldes	4%
Mejorador de masa x 1kg	Bolsa x 1kg	S/. 5.00	S/. 5	10 bolsas	20 bolsas	4%
Polvo para hornear x 5 kg	Caja x 4 und.	S/. 100.00	S/. 96	5 cajas	10 cajas	4%
Azúcar impalpable x 5 kg	Bolsa 5 kg	S/. 25.00	S/. 24	10 bolsas	20 bolsas	4%

ANEXO N°6: Encuesta realizada a los clientes

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Segmento: _____

Buenos días reciba un cordial saludo de Insupast S.A. con el fin de brindarle una mejor atención y servicio, la empresa está realizando una encuesta, por lo que por favor agradecería marcar con un aspa en las siguientes preguntas.

1. ¿En términos generales como percibe usted a la marca Insupast S.A.?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

2. ¿Cómo calificaría la atención del vendedor en base a los siguientes atributos?

Amabilidad: Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

Rapidez de atención: Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

Conocimiento del producto: Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

Atención de reclamos: Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

3. ¿Qué atributo considera el más importante al momento de comprar un insumo para panificación y pastelería?

Color Sabor Brillo Rendimiento De fácil uso

4. ¿Cuál es el atributo que más le gusta de los productos Insupast S.A.?

Rendimiento Sabor Brillo Color De fácil uso

5. ¿Cómo calificaría usted la calidad de los productos Insupast?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

6. ¿Considera usted que al momento de comprar un insumo para panificación y pastelería el precio es un factor importante en su decisión de compra?

Sí No

7. ¿Cómo calificaría usted el precio de los productos Insupast con respecto a la competencia?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

8. ¿Cómo calificaría usted la presentación de los productos Insupast?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

9. ¿Cómo calificaría usted la distribución de sus pedidos realizados directamente a la empresa?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

10. ¿Cuándo repentinamente presenta una falta de insumos y acude al distribuidor o intermediario, este presenta toda la variedad de productos Insupast?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

11. ¿Cómo calificaría usted la frecuencia de visitas que le hace el vendedor para abastecerse de productos Insupast.?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

12. ¿Por qué medio se entera de las promociones y cursos de capacitación que realizan las empresas de insumos para panificación y pastelería?

Redes sociales Revistas Volantes Cartelería Otros

13. ¿Cómo considera usted el nivel de publicidad de la empresa Insupast S.A. para promocionar sus productos?

Excelente **Bueno** **Regular** **Malo** **Pésimo**

14. ¿Ha recibido usted la asesoría de un asistente técnico comercial de la empresa Insupast S.A.?

Sí **No**

15. ¿Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, cómo calificaría la asesoría del asistente técnico comercial?

Excelente **Bueno** **Regular** **Malo** **Pésimo**

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO N°7: Entrevistas realizadas a los trabajadores claves

Fecha: _____ **Hora:** _____ **Área:** _____

Estimado colaborador con el fin de mejorar el desempeño de la empresa, se está realizando la siguiente entrevista, se le pide por favor sea lo más sincero e imparcial al momento de responder las preguntas, todos los comentarios serán tratados de manera anónima.

- 1. ¿Considera usted que la empresa tiene claro los segmentos de mercado a los que se dirige?**

- 2. ¿Conoce usted el potencial de ventas de la empresa en el mercado de insumos para panificación y pastelería?**

- 3. ¿Qué atributo de los productos considera usted le da una mejor posición a la empresa en el mercado de insumos para panificación y pastelería?**

- 4. ¿Qué aspectos cree usted que se debe mejorar para aumentar la participación en el mercado de insumos para panificación y pastelería?**