

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“MARKETING MIX COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DEL  
LABORATORIO DE PANIFICACIÓN DE LA UNALM”**

PRESENTADO POR:  
**RONI SALDAÑA LASTRA**

TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“MARKETING MIX COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DEL  
LABORATORIO DE PANIFICACIÓN DE LA UNALM”**

**Presentado por:**

**RONI SALDAÑA LASTRA**

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO**

---

Mg. Sc. Luis ~~Enrique~~ Espinoza Villanueva

**Presidente**

---

Mg. María ~~Vnés~~ Núñez Gorriti

**Asesora**

---

Dr. Luis José ~~Vlaque~~ Ramos

**Miembro**

---

Dr. ~~Arnpelio~~ Ferrando Perea

**Miembro**

Lima – Perú

2019

## **DEDICATORIA**

A Keyla por ser mi soporte  
a Edgardo por ser mi inspiración  
y gracias a Ricardo por ser mi corazón

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento:

- A mis padres por su apoyo incondicional.
- A mi asesora María Inés Núñez por su dedicación y guía constante.
- Al Ing. Víctor Vergara y Ing. Consuelo Bilbao por las facilidades en la información brindada para el desarrollo del presente trabajo académico.

# ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1.	Enunciado del problema.....	2
1.1.2.	Formulación del problema .....	2
1.2.	OBJETIVOS DEL TRABAJO ACADÉMICO .....	3
1.2.1.	Objetivo General .....	3
1.2.2.	Objetivos Específicos.....	3
1.3.	ALCANCES Y LIMITACIONES .....	3
1.4.	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO .....	4
1.4.1.	Conveniencia.....	4
1.4.2.	Implicaciones Prácticas.....	5
1.4.3.	Utilidad Metodológica .....	5
II.	REVISIÓN DE LITERATURA .....	6
2.1.	GLOSARIO .....	6
2.2.	ANTECEDENTES.....	7
2.3.	DEFINICIÓN DEL MARKETING .....	10
2.4.	PLAN DE MARKETING .....	10
2.5.	FASES DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING.....	11
2.5.1.	Análisis de la Situación.....	11
2.5.2.	Público Objetivo .....	12
2.5.3.	Formulación de Objetivos de Marketing .....	13
2.5.4.	Estrategias Competitivas.....	13
2.5.5.	Estrategia e Internet .....	14
2.5.6.	Implementación.....	15
2.5.7.	Marketing Mix .....	15
2.5.8.	Control .....	16
III.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	17
3.1.	LUGAR DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
3.2.	MATERIALES .....	17
3.2.1.	Equipos.....	17
3.2.2.	Documentos de la Empresa.....	18
3.3.	METODOLOGÍA .....	18

3.3.1. Tipo de Investigación.....	18
3.3.2. Diseño de la Investigación .....	19
3.3.3. Población y Muestra.....	20
3.3.4. Procedimiento de Análisis de Datos .....	25
3.3.5. Fuentes de Recolección de Datos.....	27
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1. RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
4.1.1. Resumen General .....	30
<b>4.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL LABPAN .....</b>	<b>31</b>
4.2.1. Misión .....	31
4.2.2. Visión.....	31
4.2.3. Objetivos .....	32
<b>4.3. EVALUACIÓN DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>35</b>
4.3.1. Resumen.....	35
4.3.2. Cadena de Valor.....	37
4.3.3. Marketing Mix .....	50
4.3.4. Proceso Productivo .....	62
4.3.5. Análisis de la Matriz BCG del Producto.....	78
4.3.6. Análisis de la Matriz Ansoff .....	86
4.3.7. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter .....	91
4.3.8. Perfil del consumidor de la UNALM.....	99
4.3.9. Análisis FODA.....	106
<b>4.4. DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS PARA EL PLAN DEL MARKETING MIX.....</b>	<b>114</b>
4.4.1. Resumen.....	114
4.4.2. Consideraciones previas.....	114
4.4.3. Propuestas de Escenario Optimista .....	117
4.4.4. Propuestas Escenario Moderado.....	129
4.4.5. Propuestas Escenario Pesimista.....	135
<b>4.5. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA INVERSIÓN .....</b>	<b>142</b>
4.5.1. Resumen.....	142
4.5.2. Evaluación Financiera de Inversión en el Escenario Optimista.....	143
4.5.3. Evaluación Financiera de la Inversión en el Escenario Moderado .....	153
4.5.4. Evaluación Financiera de la Inversión en el Escenario Pesimista .....	157

4.6. DISCUSIÓN .....	158
V. CONCLUSIONES .....	160
VI. RECOMENDACIONES .....	161
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	163
VIII. ANEXOS .....	171

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de la Metodología del Trabajo Académico.....	20
Tabla 2: Identificación de la Población en la UNALM. ....	21
Tabla 3: Clasificación por Estratos o Categorías.....	22
Tabla 4: Cálculo de Muestra por Estratos o Categorías.....	24
Tabla 5: Principales características del Laboratorio de Panificación. ....	33
Tabla 6: Recepción de los principales insumos .....	38
Tabla 7: Producción mensual de los principales productos del LABPAN (enero a agosto 2019) .....	40
Tabla 8: Promedio de producción diaria y semanal según el producto. ....	43
Tabla 9: Formación, edades y experiencia del área de producción .....	45
Tabla 10: Equipo y maquinarias de panadería y pastelería del LABPAN.....	47
Tabla 11: Cartera de productos del LABPAN. ....	51
Tabla 12: Unidades vendidas del 2016 a agosto 2019 del Laboratorio de Panificación. ....	52
Tabla 13: Comparación unidades vendidas de enero a agosto del 2016 al 2019.....	53
Tabla 14: Lista de precios de los principales productos del LABPAN .....	55
Tabla 15: Promedio venta diaria del carrito del LABPAN (meses mayo, agosto, setiembre, octubre, noviembre - 2019).....	59
Tabla 16: Promedio Venta diaria de la planta del LABPAN (meses mayo, agosto, setiembre, octubre, noviembre - 2019).....	60
Tabla 17: Productos elaborados con la masa de empanada. ....	65
Tabla 18: Productos elaborados con la masa de hojaldre. ....	67
Tabla 19: Lista de los productos batidos.....	69
Tabla 20: Galletas elaboradas por el LABPAN.....	71
Tabla 21: Resultado de la Matriz BCG del Laboratorio de Panificación .....	79
Tabla 22: Análisis de la participación relativa de la cartera de productos dulces en comparación a la tasa de crecimiento en 2018.....	80
Tabla 23: Análisis de la participación relativa de la cartera de productos salados en comparación a la tasa de crecimiento en 2018.....	82
Tabla 24: Análisis de la participación relativa de la cartera de productos de campaña en comparación a la tasa de crecimiento en 2018.....	84
Tabla 25: Análisis mercado-producto para los productos salados.....	87

Tabla 26: Análisis mercado-producto para los productos de campaña.....	87
Tabla 27: Análisis mercado-producto para los productos dulces. ....	88
Tabla 28: Resumen de los factores producto/mercado del LABPAN. ....	88
Tabla 29: Resultado de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (2014).....	91
Tabla 30: Principales proveedores de materia prima del LABPAN.....	95
Tabla 31: Principales productos de panadería y pastelería ofrecidos por los restaurantes de la UNALM.....	98
Tabla 32: Cantidades de Alumnos según Estilos de Vida – Semestre 2019–I. ....	101
Tabla 33: Matriz FODA del Laboratorio de Panificación. ....	111
Tabla 34: Evaluación Cuantitativa de la Matriz FODA.....	112
Tabla 35: Consolidación de los Objetivos .....	138
Tabla 36: Consolidación de las Tácticas.....	139
Tabla 37: Presupuesto en equipos y en el cambio de imagen del LABPAN.....	144
Tabla 38: Gasto de personal - escenario optimista .....	145
Tabla 39: Promedio del ingresos diario del actual punto móvil de venta del LABPAN.....	146
Tabla 40: Promedio estimado del ingreso diario por ventas de bebidas por estación. ....	147
Tabla 41: Promedio estimado del costo diario por ventas de bebidas por estación.....	147
Tabla 42: Promedio de los costos diario de producción por tipo de producto.....	148
Tabla 43: Rentabilidad sobre las ventas del LABPAN 2018 - Escenario optimista.....	149
Tabla 44: Flujo de Caja Económico del LABPAN - Escenario Optimista (en soles) .....	151
Tabla 45: Presupuesto para comprar el nuevo punto de venta – escenario moderado. ....	154
Tabla 46: Gasto de personal - escenario moderado .....	154
Tabla 47: Flujo de Caja Económico del LABPAN - Escenario Moderado (en soles).....	155
Tabla 48: Cantidad de personas encuestadas según estrato o categoría .....	189
Tabla 49: Porcentaje de los consumidores por sexo .....	190
Tabla 50: Resumen de casos de los productos más consumidos .....	193
Tabla 51: Frecuencia de respuesta sobre los productos de panadería y pastelería más consumidos .....	193
Tabla 52: Otros productos de panadería y pastelería mencionados por los consumidores..	194
Tabla 53: Otros motivos que influyen en la compra.....	196
Tabla 54: Resumen de casos de las bebidas de mayor preferencia para acompañar los productos de panadería y pastelería. ....	199
Tabla 55: Frecuencia de respuesta sobre las bebidas para acompañar los productos de panadería y pastelería.....	199

Tabla 56: Otras bebidas mencionadas por los consumidores. ....	200
Tabla 57: Número de personas que conocen el LABPAN. ....	202
Tabla 58: Resumen de casos de los productos más conocidos del LABPAN. ....	203
Tabla 59: Frecuencia de respuesta sobre los productos más conocidos del LABPAN. ....	203
Tabla 60: Conocimiento de los productos del LABPAN según su categoría .....	205
Tabla 61: Otros puntos de ventas mencionados por los consumidores. ....	206
Tabla 62 Resumen de casos de las redes sociales más usadas.....	207
Tabla 63: Frecuencia de respuesta sobre las redes sociales más usadas.....	207
Tabla 64: Cantidades de personas interesadas en las promociones del LABPAN. ....	208
Tabla 65: Resumen de casos sobre las preferencias en los medios de comunicación para recibir las promociones del LABPAN. ....	209
Tabla 66: Frecuencia de respuesta sobre las preferencias en los medios de comunicación para recibir las promociones del LABPAN. ....	209

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Página de Facebook. ....	8
Figura 2: Perfil de Instagram. ....	9
Figura 3: Cambio de Logo. ....	9
Figura 4: Fases de la Elaboración de un Plan de Marketing. ....	12
Figura 5: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. ....	14
Figura 6: Las cuatro P de la mezcla de marketing. ....	16
Figura 7: Distribución por porcentaje de los estratos o categorías. ....	23
Figura 8: Metodología de investigación. ....	25
Figura 9: Estructura Organizacional del Laboratorio de Panificación. ....	32
Figura 10: Mapa de Ubicación del Laboratorio de Panificación. ....	34
Figura 11: Flujograma simplificado para la elaboración de masa hojaldre y empanada. ....	41
Figura 12: Formato de registro de pedido de bocaditos. ....	42
Figura 13. Proceso de compra de insumos para el LABPAN. ....	48
Figura 14: Cadena de Valor del LABPAN. ....	49
Figura 15: Estacionalidad de las ventas del LABPAN en el 2018. ....	52
Figura 16: Desarrollo de las unidades vendidas del 2016 a agosto 2019 del LABPAN. ....	53
Figura 17: Precio de los productos publicados en la tienda del LABPAN. ....	56
Figura 18: Precio de los productos publicados en el punto móvil de venta. ....	56
Figura 19: Tienda del Laboratorio de Panificación de la UNALM. ....	58
Figura 20: Punto móvil de venta del Laboratorio de Panificación. ....	58
Figura 21: Cuenta de Facebook del Laboratorio de Panificación. ....	60
Figura 22: Flujo de elaboración masa de empanada. ....	66
Figura 23: Flujo de elaboración masa hojaldre. ....	68
Figura 24: Proceso de elaboración de productos batidos (queques). ....	70
Figura 25: Proceso de elaboración del pan de camote. ....	72
Figura 26: Proceso de elaboración de galletas. ....	73
Figura 27: Plano y distribución de las áreas del Laboratorio de Panificación. ....	76
Figura 28: Distribución de proceso de los productos del LABPAN. ....	77
Figura 29: Matriz BCG de los productos dulces del 2018 del LABPAN. ....	81
Figura 30: Matriz BCG de los productos salados del 2018 del LABPAN. ....	83
Figura 31: Matriz BCG de los productos de campaña del 2018 del LABPAN. ....	85

Figura 32. Matriz Ansoff de productos salados, dulces y campaña - 2018.....	90
Figura 33: Productos sustitutos en Kioscos – Cerca de la Pirámide .....	93
Figura 34: Productos sustitutos – Cerca de los Federados .....	94
Figura 35: Distribución de los competidores en el campus universitario.....	97
Figura 36: Puesto de venta móvil del Point competidor directo del LABPAN.....	99
Figura 37: Segmentación del consumidor por sexo y estilo de vida. ....	102
Figura 38: Segmentación del consumidor por frecuencia de consumo. ....	103
Figura 39: Preferencias según el tipo de producto y de establecimiento.....	104
Figura 40: Preferencias para el consumo de productos de panadería y pastelería. ....	105
Figura 41: Características del consumidor de productos de panadería y pastelería. ....	106
Figura 42: Propuesta de la página de Facebook .....	121
Figura 43: Propuesta de la página de Instagram.....	122
Figura 44: Propuesta para el nuevo punto móvil (carrito de ventas).....	123
Figura 45: Propuesta para la comunicación de los productos. ....	125
Figura 46: Propuesta de pizarra de precios para productos .....	126
Figura 47: Propuesta de presentación del logo y eslogan.....	127
Figura 48. Propuesta de imagen para la fachada del LABPAN. ....	127
Figura 49: Número de encuestados según su sexo. ....	190
Figura 50: Edades de los consumidores .....	191
Figura 51: Frecuencia de visita de los consumidores .....	191
Figura 52: Frecuencia de consumo de productos de panadería y pastelería.....	192
Figura 53: Gráfico de los productos más consumidos.....	194
Figura 54: Frecuencia de compra por establecimiento.....	195
Figura 55: Motivos que influyen en la decisión de compra. ....	196
Figura 56: Horario de consumo de productos de panadería y pastelería.....	197
Figura 57: Disponibilidad del consumidor por desplazarse para comprar los productos de panadería y pastelería. ....	197
Figura 58: Disponibilidad de gasto para comprar productos de panadería y pastelería. ...	198
Figura 59: Preferencias en las bebidas para acompañar los productos de panadería y pastelería.....	200
Figura 60: Verificación del registro sanitario en productos empacados de panadería y pastelería.....	201
Figura 61: Consumidores que conocen el LABPAN. ....	202
Figura 62: Productos más conocidos del LABPAN. ....	204

Figura 63: Nuevos puntos de venta según las preferencias del consumidor. ....	206
Figura 64: Redes sociales más usadas por la comunidad molinera. ....	208
Figura 65: Mejores medios de comunicación, según el interés del consumidor, para promocionar al LABPAN. ....	210
Figura 66: Código QR de la encuesta. ....	212
Figura 67: Entrega del código QR a los alumnos de pre grado. ....	212
Figura 68: Entrega del código QR a los alumnos de pre grado. ....	213
Figura 69: Llenado de encuesta físicas. ....	213
Figura 70: Kioskos cerca de la Pirámide. ....	225
Figura 71: Kioskos cerca aula amarilla. ....	225
Figura 72: Kioskos cerca a los Federados. ....	226
Figura 73: Kioskos cerca a las aulas turquesas. ....	226
Figura 74: Kioskos cerca a los auditorios. ....	226
Figura 75: Kioskos cerca a las aulas rojas. ....	227
Figura 76: Kioskos cerca a las aulas verdes. ....	227
Figura 77: Kioskos cerca a las aulas plomas. ....	227
Figura 78: Kioskos Federado Forestales. ....	228
Figura 79: Restaurante Huerequeque. ....	228
Figura 80: Restaurante El Point. ....	228
Figura 81: Restaurante del Tío Caja. ....	229
Figura 82: Restaurante Aduna. ....	229
Figura 83: Restaurante Sutuna. ....	229
Figura 84: Vane-Vane en proyecto de remodelación. ....	230
Figura 85: El Gato en proceso de remodelación. ....	230
Figura 86: El Encuentro en proceso de remodelación. ....	230

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	172
Anexo 2: Entrevista con la Administradora del LABPAN .....	173
Anexo 3: Segunda Entrevista con la Administradora del LABPAN.....	175
Anexo 4: Cuarta Entrevista con la Administradora del LABPAN.....	179
Anexo 5: Tercera Entrevista con la Administradora del LABPAN .....	182
Anexo 6: Encuesta sobre las Preferencias del Consumidor en Productos de Panadería y Pastelería dentro de la UNALM .....	183
Anexo 7: Resultados de la Ejecución de la Encuesta .....	189
Anexo 8: Evidencias y Ejecución de la Encuesta.....	211
Anexo 9: Entrevista con el Coordinador de la Unidad de Servicio Médico de la UNALM (Dr. Mario Pezua).....	214
Anexo 10: Índice de Masa Corporal de Alumnos Ingresantes 2019-I .....	215
Anexo 11: Entrevista con el Jefe del Área de Infraestructura de la UNALM.....	217
Anexo 12: Entrevista con Especialista de la Unidad de Presupuesto de la UNALM .....	218
Anexo 13: Correo Publicitario por el Día de la Madre .....	220
Anexo 14: Precios de los Productos del LABPAN con los Precios de la Competencia ...	221
Anexo 15: Precios de los Productos Complementarios y Sustitutos del LABPAN con los Precios de la Competencia.....	223
Anexo 16: Competidores del LABPAN dentro del campus de la UNALM .....	225
Anexo 17: Diagrama de Gantt de las Tácticas en el Escenario Optimista .....	231
Anexo 18: Diagrama de Gantt de las Tácticas en el Escenario Moderado.....	234
Anexo 19: Diagrama de Gantt de las Tácticas en el Escenario Pesimista.....	237
Anexo 20: Ruta propuesta para ayudar a mejorar las ventas del LABPAN.....	238
Anexo 21: Características Legales de un Practicante Pre Profesional .....	240
Anexo 22: Ventas mensuales del Laboratorio de Panificación - 2016.....	242
Anexo 23: Ventas mensuales del Laboratorio de Panificación - 2017.....	243
Anexo 24: Ventas mensuales del Laboratorio de Panificación - 2018.....	244
Anexo 25: Rentabilidad mensual sobre las ventas para el 2018.....	245
Anexo 26: Comparativo de los Rendimientos de Productos Financieros en Lima .....	247
Anexo 27: Creación de valor de las propuestas en cada escenario .....	248
Anexo 28: Normas Técnicas del IICA/CATIE.....	249

## ÍNDICE DE SIGLAS

<b>ADUNA</b>	Asociación de Docentes de la UNALM
<b>BCG</b>	Boston Consulting Group
<b>BPM</b>	Buenas Prácticas de Manufactura
<b>CAS</b>	Contrato Administrativo de Servicio
<b>FODA</b>	Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>INDDA</b>	Instituto de Desarrollo Agroindustrial
<b>LABPAN</b>	Laboratorio de Panificación
<b>MEF</b>	Ministerio de Economía y Finanzas
<b>PT</b>	Part Time
<b>PVC</b>	Policloruro de vinilo
<b>SIAF</b>	Sistema Integrado de Administración Financiera (Estado)
<b>SUNEDU</b>	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria
<b>SUTUNA</b>	Sindicato Unitario de Trabajadores de la UNALM
<b>UNALM</b>	Universidad Nacional Agraria la Molina

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo académico fue proponer acciones de un plan de Marketing Mix, como un instrumento de gestión, para ayudar a incrementar las ventas del LABPAN. La metodología consistió en realizar entrevistas, encuestas, observaciones en campo y revisión de documentos internos. Por otro lado, se utilizó algunas herramientas de gestión como Cadena de Valor y las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, Marketing Mix, Matriz BCG y Ansoff y Análisis FODA. Con ellas se logró identificar que el LABPAN no cuenta con un plan de marketing, no realiza programación de la producción, no tiene ventas por metas. Al mismo tiempo, se determinó que los componentes del Marketing Mix más importantes para el LABPAN son: Producto y Plaza. También, por medio de las encuestas se logró identificar el perfil del consumidor, el cual está conformado por el 86.3 por ciento de la comunidad universitaria, de ellos el 85.4 por ciento son jóvenes entre 16 a 39 años, con una frecuencia de consumo no continua, el 67.7 por ciento compra productos de panadería y pastelería de forma semanal y quincenal y sus preferencias están orientadas, sobre todo, hacia las empanadas (39.6 por ciento) y los pasteles (14.8 por ciento). Posteriormente, del análisis de los resultados obtenidos, se propusieron objetivos, estrategias y tácticas en escenarios optimista, moderado y pesimista. Además, se realizó la evaluación financiera para la implementación de cada escenario. En el moderado el valor del VAN es S/ 2609.06 y la TIR es 119 por ciento, con un COK de 47 por ciento, En el optimista el valor del VAN es S/ - 504.15 y la TIR es 44 por ciento, el valor del COK se mantiene. Mientras que en el pesimista no se realiza ninguna inversión, ni gasto adicional por personal. Finalmente, la administración del LABPAN será quien decida si implementa alguno de los escenarios propuestos, en el corto o mediano plazo.

**Palabra clave:** marketing mix, plan de marketing mix, panadería y pastelería, perfil del consumidor.

## **ABSTRACT**

The objective of the present academic work was to propose actions of a Marketing Mix plan, as a management instrument, to help increase LABPAN sales. The methodology consisted of conducting interviews, surveys, field observations and review of internal documents. On the other hand, some management tools such as Value Chain and the Five Competitive Forces of Porter, Marketing Mix, BCG and Ansoff Matrix and SWOT Analysis were used. With them it was possible to identify that LABPAN does not have a marketing plan, does not carry out production programming, does not have sales goals. At the same time, it was determined the components of the Marketing Mix most important for the LABPAN are: Product and Plaza. Also, through the surveys, the consumer profile was identified, which is made up of 86.3 percent of the university community, for which 85.4 percent are young people between 16 and 39, with a non-continuous consumption frequency, 67.7 percent buy bakery and pastry products on a weekly and biweekly basis and their preferences are oriented, above all, towards empanadas (39.6 percent) and cakes (14.8 percent). Subsequently, from the analysis of the results obtained; objectives, strategies and tactics were proposed in optimistic, moderate and pessimistic scenarios. In addition, the financial evaluation was carried out for the implementation in each scenario. In the moderate the value of the NPV is S / 2609.06 and the IRR is 119 percent, with a COK of 47 percent, In the optimistic the value of the NPV is S/ - 504.15 and the IRR is 44 percent, the value of the COK is maintained. While the pessimist does not make any investment, or additional expenses per staff. Finally, the LABPAN administration will decide whether to implement some of the scenarios proposed, in the short or medium term.

**Keywords:** marketing mix, marketing plan, bakery and pastry, consumer profile.

## I. INTRODUCCIÓN

Desde 1968 se encuentra en funcionamiento el Laboratorio de Panificación de la Universidad Nacional Agraria la Molina, como iniciativa del Programa de Investigación y Proyección en Alimento de la Facultad de Zootecnia, desde entonces viene contribuyendo en la formación profesional de los alumnos en la especialidad de panificación, y fabricando productos de panadería y pastelería, como el pan de camote, el pastel de acelgas, el pastel de brócoli, las empanadas de carne, de aceituna, de queso y mixtas, entre otros productos (UNALM, s.f.).

Toda empresa se encuentra siempre en un medio donde se exige que sea vigente para poder destacarse en su mercado objetivo. El LABPAN no está ajeno a ello, sus principales competidores dentro de la UNALM son la panificadora el INDDA, kioscos y restaurantes, puesto que, comercializan productos similares o sustitutos, además, dichos establecimientos se encuentran en diferentes puntos de la universidad lo que les da una ventaja de cercanía a los clientes actuales y potenciales del Laboratorio de Panificación.

Según la administradora del local, Ing. Consuelo Bilbao, afirmó que los productos que ofrecen son de calidad adecuada y tienen gran aceptación, entre sus clientes frecuentes. Sin embargo, la administración no cuenta con un plan del marketing mix para ampliar la cobertura de su marca dentro del campus universitario, así como también incrementar sus ventas y reconocer potenciales futuro puntos de venta.

Por ello, el presente trabajo académico pretendió identificar las necesidades y preferencias de los clientes internos y externos del Laboratorio de Panificación, y analizar su gestión con el objetivo de diseñar y proponer acciones del Marketing Mix para una gestión profesional de esta unidad de producción de la UNALM.

En ese sentido se trabajó los siguientes puntos Revisión de Literatura la cual comprendió los siguientes temas: ¿qué es el marketing?, plan de marketing y sus fases de elaboración. En Materiales, se describió el lugar de la ejecución, los equipos y documentos utilizados, en Métodos, se señaló la metodología y el tipo de diseño utilizado, además de la población y la muestra, se explicó las herramientas de gestión elegidas para realizar la investigación y las fuentes de recolección de datos de donde fue tomada. En Resultados se presentó los hallazgos relevantes y en Discusión se analizó y se buscó entender las razones de los resultados encontrados con referencia a los autores citados. Después, se propuso alternativas de acción alineadas a los resultados. Finalmente, se presentó las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y los Anexos.

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. Enunciado del problema**

El problema que se identificó fue que el Laboratorio de Panificación no tiene una gestión integrada entre los componentes del Marketing Mix, lo que ocasiona que no tenga planes de acción sobre el producto, el precio, la promoción, la plaza y la combinación de estos. Además, no cuenta con información sobre el perfil del consumidor de los productos de panadería y pastelería dentro de la UNALM. Al mismo tiempo, los resultados de las ventas de la unidad de producción disminuyeron en los últimos años. Por lo que, en el presente trabajo académico se buscó diagnosticar y proponer un plan de marketing en posibles escenarios (optimista, moderado y pesimista) para puedan ser utilizados por la administración del Laboratorio de Panificación,

### **1.1.2. Formulación del problema**

#### **a. Problema General**

¿Las propuestas de acción de un plan de Marketing Mix como instrumento de gestión ayudarán a incrementar las ventas del LABPAN?

## **b. Problemas Secundarios**

- ¿Cuáles son las condiciones iniciales del Marketing Mix del LABPAN?
- ¿Cuáles son los componentes del Marketing Mix más importantes para la gestión del LABPAN?
- ¿Cuál es el perfil del consumidor del LABPAN?
- ¿Cuáles son los medios de promoción más adecuados para los productos del LABPAN?

## **1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO ACADÉMICO**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer acciones de un plan de Marketing Mix como un instrumento de gestión para ayudar a incrementar las ventas del LABPAN.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de las condiciones iniciales del Marketing Mix del LABPAN.
- Identificar los componentes del Marketing Mix más importantes para la gestión del LABPAN.
- Definir el perfil del consumidor del Laboratorio de Panificación.
- Proponer los medios de promoción más adecuados para los productos del LABPAN.

## **1.3. ALCANCES Y LIMITACIONES**

- El trabajo académico se llevó a cabo dentro del campus de la UNALM desde el 01 de abril al 31 de agosto del 2019. Se limita a describir y analizar los hechos tal y como ocurren durante el periodo de investigación, sin modificar ninguna variable.
- El desarrollo del presente documento permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de las 4Ps del Marketing Mix del LABPAN, conocer las características que definen al perfil del consumidor, proponer acciones que la unidad de producción pueda implementar para ayudar a incrementar sus ventas y finalmente realizar una

evaluación financiera para cada uno de los escenarios (optimista, moderado y pesimista).

- Se tomó como referencia, los resultados de las ventas del Laboratorio de Panificación desde el 2016 a agosto 2019.
- Se tuvo un acceso limitado a las entrevistas con la jefa de planta del LABPAN y también en la recopilación de las siguientes informaciones: proceso de elaboración de los productos, reportes anteriores al semestre 2019-I, sobre los alumnos de pregrado con problemas de sobrepeso, la población de colaboradores de la UNALM en los últimos dos años, cantidad de visitantes programados proveniente de los colegios, en el año 2018.
- Por otro lado, no se logró obtener los siguientes datos del Laboratorio de Panificación: los costos fijos y variables, los estados financieros, el valor de sus activos (corrientes y no corrientes) y las recetas de preparación de los productos.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO**

### **1.4.1. Conveniencia**

El Laboratorio de Panificación de la Universidad Nacional Agraria la Molina trabaja desde hace 51 años realizando productos de panadería y pastelería. Sin embargo, no cuentan con un plan de marketing mix bien definido, por lo que ocasiona la pérdida de visibilidad entre los clientes dentro del campus universitario entre otras desventajas. Por medio de los resultados obtenidos sobre la interacción actual que existe entre de las 4Ps del marketing mix (precio, producto, plaza, promoción), el Laboratorio de Panificación podrá tener un conocimiento de su situación actual. En ese sentido el trabajo académico es conveniente porque ayudará a la administración a tomar decisiones, decisiones que podrán contribuir a mejorar sus ventas y a sobresalir entre los competidores.

### **1.4.2. Implicaciones Prácticas**

Se busca proponer acciones para una implementación de un plan de Marketing Mix, otorgándole a la administración del LABPAN, herramientas que podrán ser usadas para ofrecer a sus clientes productos de acuerdo a sus necesidades, ganar una mayor visibilidad en los consumidores e incrementar las ventas de sus productos.

### **1.4.3. Utilidad Metodológica**

El presente trabajo académico podrá servir como referencia a otras unidades de producción de la Universidad Nacional Agraria la Molina, así como también a emprendedores que enfrenten problemas o desconozcan la ejecución de un plan de Marketing Mix, ya que se explica de forma clara, concisa y sistemática, los lineamientos necesarios que pueden ser usados en otros casos de estudio.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. GLOSARIO

- **Alcance orgánico:** De acuerdo a Facebook (s.f.), un alcance orgánico es el número de personas que vieron en su pantalla alguna publicación no pagada procedente de tu página. El alcance orgánico puede dividirse en viral y no viral.
  - a. **Viral:** el número de personas que vieron en su pantalla algún contenido de tu página o sobre tu página porque a algún amigo suyo le gusta o la sigue, interactuó con una publicación, compartió una foto de tu página o registro una visita.
  - b. **No viral:** el número de personas que vieron en su pantalla algún contenido de tu página. A este respecto no se tiene en cuenta cuando el amigo de alguien indica que le gusta una página o la sigue, interactúa con una publicación, comparte una foto o registra una visita en tu página.
- **Competitividad:** “Se entiende como la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o servicio de mejor manera que sus competidores (...). Se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio” (Gutiérrez, 2014:16).
- **Diagrama de Gantt:** “Son diagramas o gráficas que representan en forma lineal el tiempo, pueden utilizarse para conocer la carga a máquinas, progreso de trabajos, planeamiento de actividades, montajes, operaciones, etc. (...). El objetivo es determinar las fechas aproximadas de iniciación y terminación de cada actividad” (Bello, 2013).

- **Estilo de Vida:** “Se define como la forma en que tienen las personas de gastar su dinero y ocupar su tiempo libre. Refleja su forma de vida y está determinado por todas las variables y elementos demográficos, económicos, culturales, sociales (...)” (Alonso y Grande, 2013).
  
- **Factores productivos:** “Son los recursos o inputs que están a disposición del sistema para su utilización durante el proceso de transformación de un producto. Los recursos del sistema de producción son de tres tipos: creativos, elementales y directivos” (Fernández *et al.*, 2006).
  
- **Mentalidad empresarial:** “La facultad de crear y desarrollar algo prácticamente de la nada. Supone lanzar una empresa u organización, ocuparse de ella, obtener logros y ampliarla, más que contemplarla, analizarla o describirla solamente. Constituye un don que le permite percibir una oportunidad, allí donde para otros reinan únicamente el caos, la contradicción y la confusión. Es la capacidad para formar un equipo fundador para complementar las propias habilidades y talentos” (Timmons, citado por Rodríguez, 2005)

## 2.2. ANTECEDENTES

Para fines del presente trabajo académico se encontró los siguientes antecedentes:

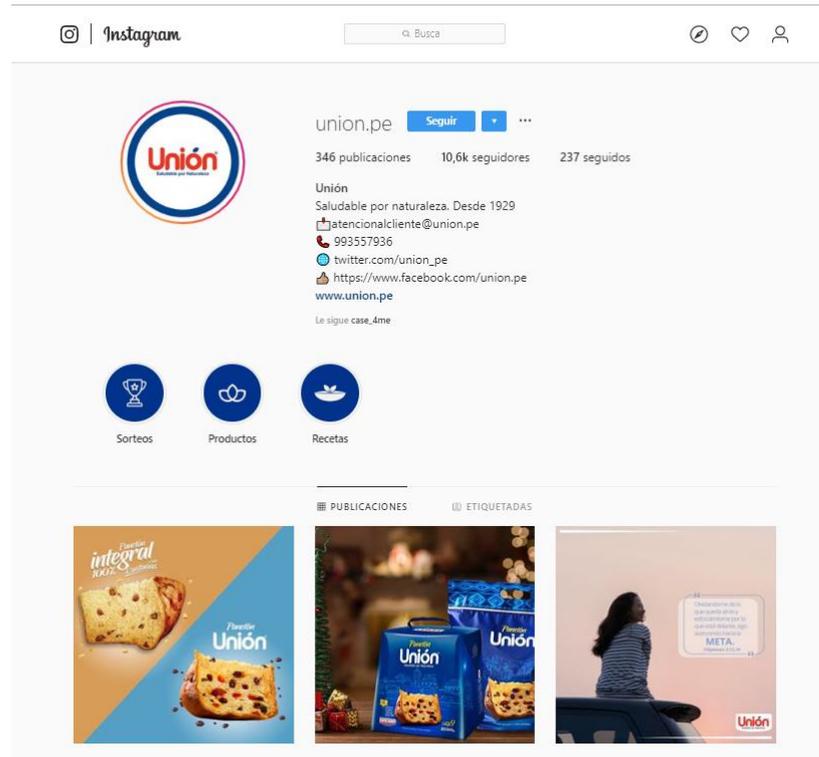
- El primero, señalar un ejemplo de una gestión efectiva en los cuatro componentes del Marketing Mix de la Panadería y Pastelería Unión como se pudo observar en los siguientes datos recopilados:
  
- La Panadería y Pastelería Unión es un Centro de Producción de la Universidad Peruana Unión dedicado a la elaboración de productos de panificación desde 1929. Con el transcurrir de los años, Productos Unión tiene una marca posicionada en el mercado, reconocida como una línea de productos saludables que forma parte de la red mundial de productos alimenticios de la iglesia Adventista del Séptimo Día (Panadería Unión, 2019).

- Actualmente, la Panadería y Pastelería Unión cuenta con tres líneas de productos y sus precios están categorizados de acuerdo a ellas: Productos Unión (línea estándar), Vita Rey (línea premium), Superbom (línea económica) y con más de 60 productos en sus diversas categorías: panificación, cereales, bebidas, suplementos y untables. Al mismo tiempo, tienen diferentes canales de distribución: un canal de ventas a través de alumnos o vendedores independientes, un canal bodeguero en Lima, en el Norte y Sierra Central, además de tener presencia en todos los supermercados.
- Asimismo, utilizan como medio de promoción las redes sociales, en ellas cuentan con: 60 986 seguidores en su Página de Facebook, 10620 seguidores en Instagram, 1815 seguidores en Twitter, y con presencia en Youtube en el cual algunos de sus videos han llegado a más de 4000 visualizaciones en dos años. En el 2018 renovaron su logo, según Álvaro Masías, gerente de Unión, citado por Adventista.org (2018) señaló que la espiga en el medio del logo anterior limitaba a la elaboración de productos panificación, sin embargo, su línea de productos a crecido y necesitaba estar acorde a la realidad que viven los clientes y consumidores, además afirmó que al renovar el logo renueva su compromiso con la industria alimentaria.



**Figura 1: Página de Facebook.**

FUENTE: Panadería Unión (2019)



**Figura 2: Perfil de Instagram.**

FUENTE: Panadería Unión (2019).



**Figura 3: Cambio de Logo.**

FUENTE: Panadería Unión (2019).

- El segundo, Gutiérrez (2016) en su tesis “Plan de Marketing para Incrementar la Participación de Mercado de la Panadería Santa Catalina en el Centro Poblado de Miramar 2016”, concluyó que la aplicación de un plan de marketing tiene mucha influencia en la participación de mercado de la empresa y que una de las que mayor éxito tendría es la comunicación y la promoción en sus productos, factores que ayudarían a la empresa a su progreso y sobre todo a ser la preferida al momento en que el cliente elija donde compra.

- El tercero, Silva, *et al.* (2019), en su investigación “Plan de Marketing para Aumentar el Volumen de Consumo de Pan de Molde a través del Lanzamiento de un Nuevo Producto”, identificaron que existe una tendencia en crecimiento del consumo de productos nutritivos alineados a un estilo de vida saludable, por lo que en Lima hay un mercado potencial, aunque implique pagar un precio superior al estándar del mercado. El pan de molde blanco con los beneficios del pan integral y con un buen sabor es una gran opción. Las propuestas de un plan de marketing se desarrollaron en base a los principales atributos y beneficios valorados por el consumidor potencial (buen sabor y fibra), las cuales fueron consideradas claves para el éxito de la aceptación de productos. Otras variables de suma importancia que encontraron fueron los medios de comunicación y los canales, ya que con ellos pueden dar a conocer el producto y generar la compra.

### **2.3. DEFINICIÓN DEL MARKETING**

Stanton *et al.* (2007) señala que el marketing “es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”.

### **2.4. PLAN DE MARKETING**

Kotler y Armstrong (2012:a1) señala que, “a diferencia del plan de negocio, que ofrece un panorama amplio de la misión, los objetivos, la estrategia y la asignación de recursos de toda la organización, el plan de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente. También está vinculado con los planes de otros departamentos dentro de la organización”.

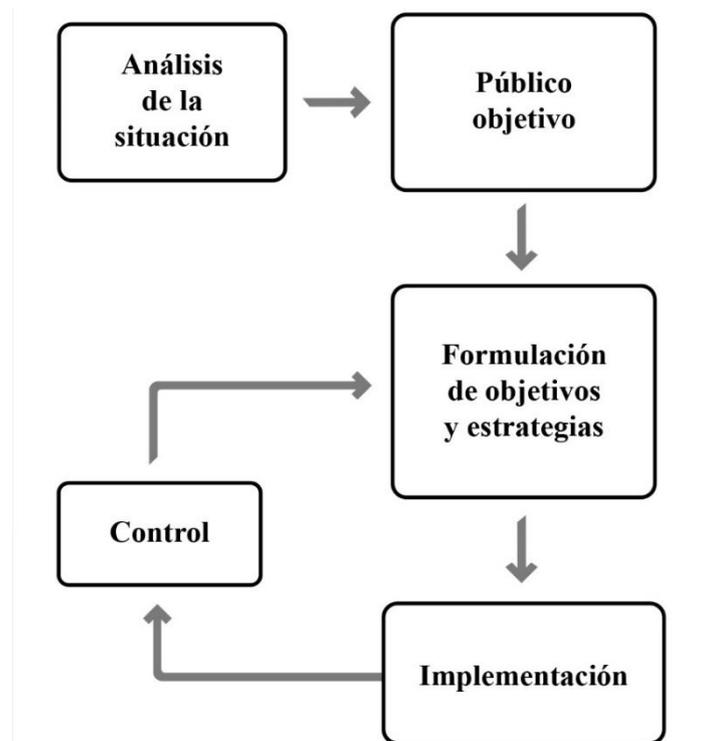
## **2.5. FASES DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING**

### **2.5.1. Análisis de la Situación**

Para Kotler y Armstrong (2012) “el mercadólogo debe realizar un análisis FODA mediante el cual evalúa las fortalezas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D) y las amenazas (A) generales de la compañía. Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la misma. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. Y las amenazas son factores o tendencias externas desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño”.

Porter (2014), señala que “a menudo los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes”.

Porter (2014) también menciona que “comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo”.



**Figura 4: Fases de la Elaboración de un Plan de Marketing.**

FUENTE: Adaptado de Monferrer (2013).

### 2.5.2. Público Objetivo

Para determinar el público objetivo se utilizarán las siguientes herramientas:

- **Segmentación:** Stanton *et al.* (2007) señala que “la esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo son semejantes respecto a los factores que influyen en la demanda. Un elemento de éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado”.
- **Mercado meta:** “una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar de manera rentable el mayor valor para el cliente y conservarlo con el paso del tiempo” (Kotler y Armstrong, 2012).
- **Posicionamiento:** Monferrer (2013) indica que “el posicionamiento de un producto supone la concepción del mismo y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a otros productos competidores”.

- **Diferenciación:** “diferenciar realmente la oferta de mercado de la compañía para que entregue mayor valor a los consumidores” (Kotler y Armstrong, 2012).

### **2.5.3. Formulación de Objetivos de Marketing**

Monferrer (2013) señala que, “pese a la gran variedad de objetivos de marketing posibles, la mayoría de ellos pueden relacionarse con algunas de las siguientes categorías”:

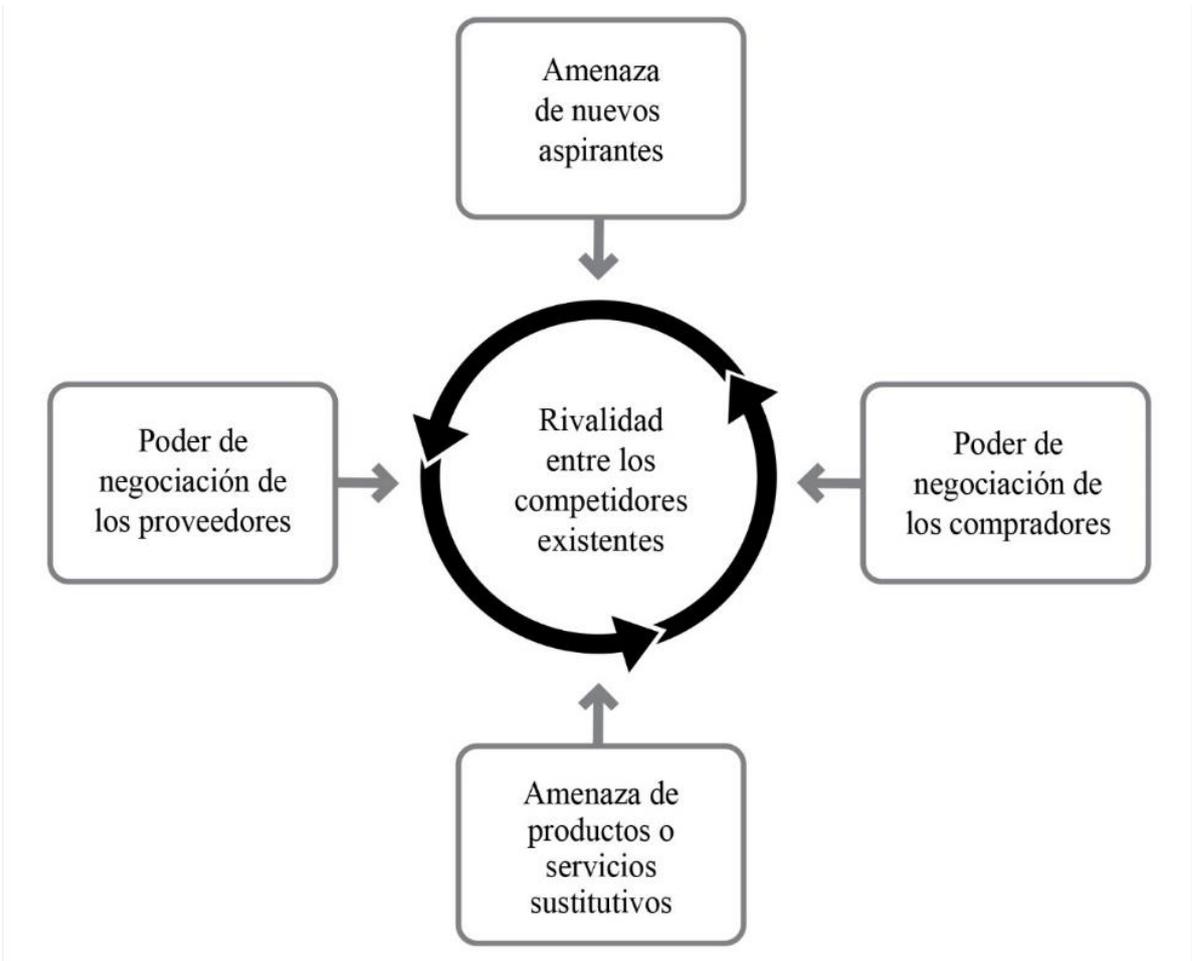
- Objetivos de relaciones: crear, mantener e intensificar relaciones con clientes, proveedores, distribuidores, etc.
- Objetivos comerciales: aumentar, mantener ventas, cuota de mercado.
- Objetivos económicos: incrementar o mantener beneficios, rentabilidad, márgenes.

### **2.5.4. Estrategias Competitivas**

Porter (1997) sostiene que “la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial (...), trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial”.

“Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan (...). La segunda cuestión central en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial. En la mayoría de los sectores industriales, algunas empresas son mucho más lucrativas que otras, sin importar cual pueda ser la utilidad promedio dentro del sector (...)” (Porter, 1997).

“Tanto la atraktividad del sector industrial como la posición competitiva pueden ser conformadas por una empresa, y esto lo hace la elección de la estrategia competitiva retadora y excitante (...). La estrategia competitiva, por tanto, no sólo responde al ambiente, sino que también trata de conformar el ambiente a favor de una empresa” (Porter, 1997).



**Figura 5: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.**

FUENTE: Adaptado de Porter (2014).

### 2.5.5. Estrategia e Internet

Para Porter (2014), “la cuestión clave no es si se debe emplear la tecnología Internet o no, las compañías no tienen otra elección si quieren seguir siendo competitivas, sino de qué forma debe utilizarse” (...). La tecnología de internet ofrece mejores oportunidades para que las compañías establezcan posicionamiento estratégicos distintivos en comparación con generaciones anteriores de tecnología de la información” (...). Muchas de las empresas que tengan éxito serán las que empleen Internet como complemento a las formas tradicionales de competitividad, no las que separan sus iniciativas de Internet de sus operaciones normales”.

### **2.5.6. Implementación**

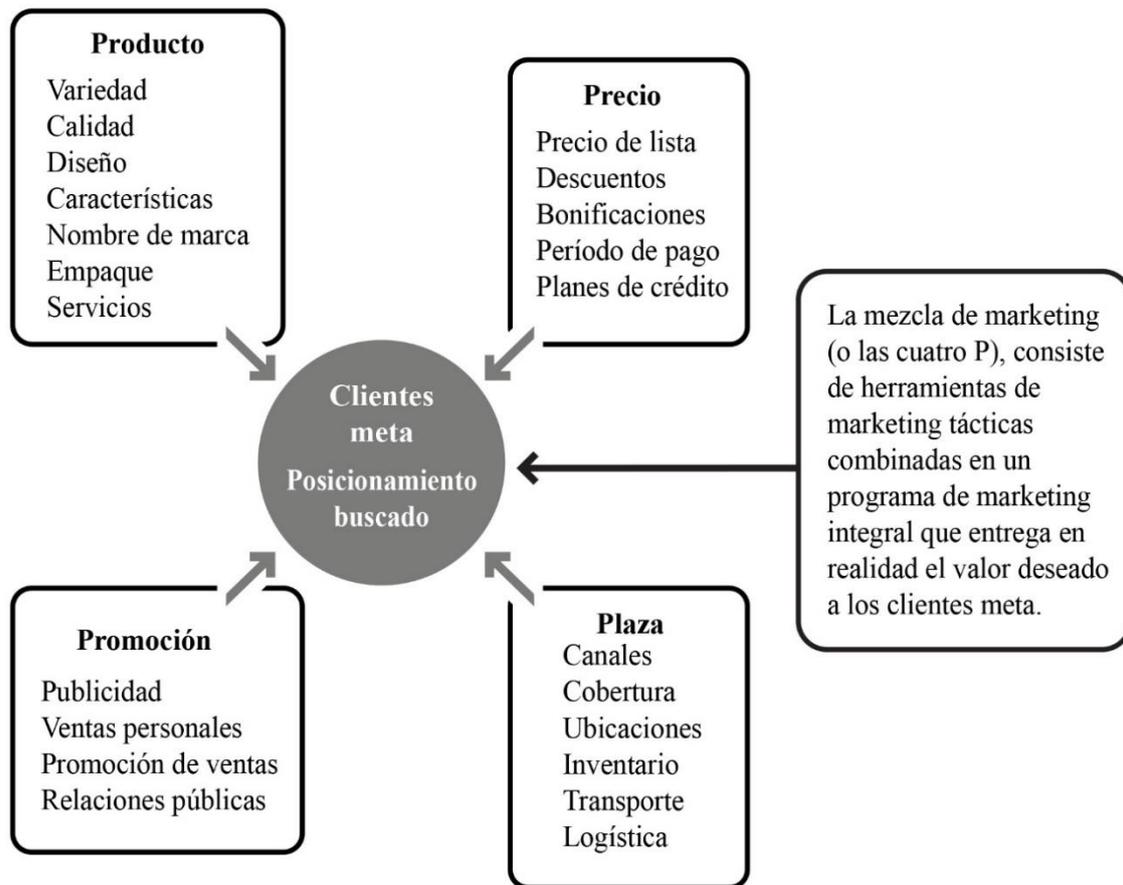
Monferrer (2013) señala que “una vez formulada la estrategia de marketing más adecuada, es necesario prever su implementación a través de un conjunto de acciones que le den soporte y ejecución. Dicho programa de acciones se concentra en cuatro tipos de decisiones (producto, precio, distribución y comunicación) a las que conocemos como marketing mix”.

### **2.5.7. Marketing Mix**

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012:51) “la mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las cuatro P”.

- Precio es la cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar para obtener el producto.
- Producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.
- Plaza incluye las actividades de la compañía que hace que el producto este a la disposición de los consumidores meta.
- Promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta que lo compren.

Perreault *et al.* (2017) menciona que “todas las cuatro Ps son necesarias en una mezcla de marketing. De hecho, todos deberían estar unidos. ¿Pero alguien es más importante que los otros? En términos generales la respuesta es no, todos contribuyen en todo. Cuando se está desarrollando una combinación de marketing, todas las decisiones sobre las Ps deben tomarse al mismo tiempo”.



**Figura 6: Las cuatro P de la mezcla de marketing.**

FUENTE: Adaptado de Kotler y Armstrong (2012).

### 2.5.8. Control

Monferrer (2013) señala “que para asegurarnos de que se ha alcanzado los objetivos planeados a través de las acciones y decisiones tomadas, es preciso realizar una última labor de control que incluya las siguientes fases”:

- Medición de los resultados
- Comparación entre previsiones y realizaciones
- Determinación de acciones correctoras

Continua Monferrer (2013), “para que la labor de control sea útil, estas fases deben de realizarse secuencialmente a lo largo del horizonte temporal del plan y no solo a su finalización. De esta manera, se podrá ir introduciendo medidas correctoras tan pronto como los errores se vayan produciendo”.

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. LUGAR DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo académico se realizó en el Laboratorio de Panificación de la Universidad Nacional Agraria la Molina, distrito de la Molina, provincia de Lima, región Lima, Perú.

#### **3.2. MATERIALES**

Los materiales y equipos que se utilizó para la recolección de información del presente trabajo académico fueron:

##### **3.2.1. Equipos**

- Laptop HP
- Software: Microsoft Office versión 2016, Adobe Illustrator CC 2015, Adobe Photoshop CC 2015.
- Google Forms
- 01 Impresora Epson
- Celular
- 01 USB de 8 GB Kingston
- Cuaderno de notas
- Lapiceros
- Hoja Bond

### **3.2.2. Documentos de la Empresa**

- Descripción de Funciones de Puestos
- Manual de Procedimientos
- Estructura organizacional del Laboratorio de Panificación.
- Serie histórica de ventas productos (del 2016 a agosto 2019)
- Inventario de materia prima e insumos.

### **3.3. METODOLOGÍA**

#### **3.3.1. Tipo de Investigación**

El presente trabajo académico fue una investigación descriptiva seccional o transversal, ya que se describe los hechos tal como son observados. Al mismo tiempo, la presente investigación es diagnóstica o propositiva.

Méndez (2001) señala que el propósito de una investigación descriptiva es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por esto es posible:

- Establecer características demográficas de unidades investigadas (número de población, distribución por edades, niveles de educación, etc.).
- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (preferencias de consumo, comportamientos sociales, etc.).
- Establecer comportamientos concretos (cuantas personas consumen un producto, cuál es su actitud frente a su líder, etc.).

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Según Bernal (2010), la investigación seccional o transversal es aquella en la cual se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado.

Briones, citado por Bernal (2010) afirma que la investigación seccional o transversal, son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio.

De acuerdo con Latorre *et al.* (1996), una investigación es diagnóstica, cuando los investigadores recogen datos, los interpretan, establecen un diagnóstico y recomiendan unas medidas de acción.

### **3.3.2. Diseño de la Investigación**

El presente trabajo académico es un diseño no experimental ya que no se manipula las variables de estudio, sino que se observa los hechos tal y como ocurren, con la información recopilada en la observación se describe y analiza los hechos.

Según Hernández *et al.* (2010) la investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

Por otro lado, las referencias bibliográficas y las citaciones en el texto de la presente investigación se desarrollaron siguiendo los lineamientos de las normas técnicas del IICA/CATIE (2016) aprobado en el Reglamento de Tesis de la UNALM (2014). Tal como se puede ver en el Anexo 28.

**Tabla 1: Resumen de la Metodología del Trabajo Académico.**

<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>
Descriptiva Seccional o Transversal	No experimental
Diagnóstica o Propositiva	

FUENTE: Elaboración propia.

### **3.3.3. Población y Muestra**

- **Población**

De acuerdo con Carrasco (2009), la población es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación. Por lo cual, se identificó que la unidad de análisis, para la presente investigación, son todas las personas que vienen a la UNALM ya sea por estudios, trabajo, o por gestiones personales y permanecen un tiempo determinado durante el día dentro de la universidad.

En la Tabla 2, se detalló la delimitación de la población y sus cantidades.

**Tabla 2: Identificación de la Población en la UNALM.**

PERSONAL UNALM		PRE GRADO		POST GRADO	
Administrativo Nombrados	349	Alumnos matriculados 2019 - I	5384	Alumnos matriculados Mayo 2019	1279
Administrativo Contratado	118	<b>ESPECIALIZACIÓN - CICLO OPTATIVO</b>		<b>VISITAS EXTERNAS</b>	
CAS	376	Alumnos matriculados	80	Personas externas - Promedio Diario	250
-	-	-	-	Promedio de Visitas Guiadas - Colegios	240
<b>SUB TOTAL</b>	<b>843</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>5464</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>1769</b>
<b>POBLACIÓN TOTAL</b>			<b>8648</b>		

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

**b. Muestra**

Según Bernal (2010), una muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

De acuerdo con Valderrey (2011), los resultados que se obtengan de la población investigada (muestra) se aplicarán a toda la población objetivo, presentando adicionalmente información sobre los sectores omitidos (análisis de la falta de respuesta y de los errores de respuesta).

El tipo de muestro que se utilizó en la presente investigación fue un Muestreo Probabilístico Aleatorio Estratificado, como se puede ver en la Tabla 3. Ñaupas *et al.* (2013) señala que, para tener una muestra más representativa, dada la heterogeneidad del universo, se tiende a estratificar la población, es decir, formar

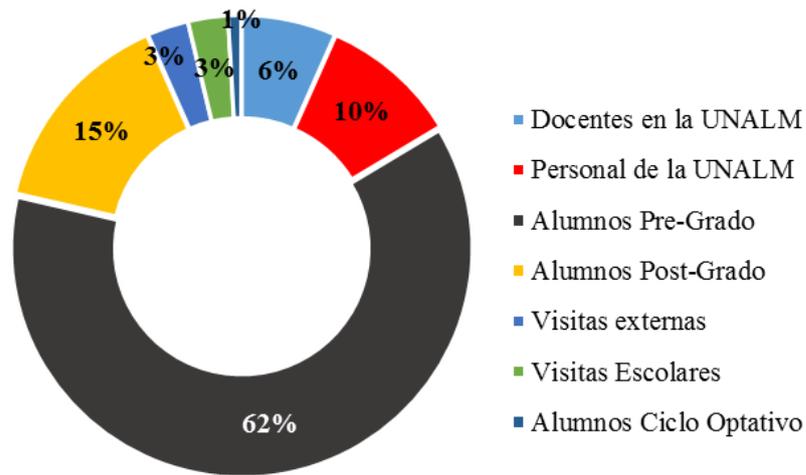
estratos, categorías o clases.

De ahí que, se determinó el valor de la muestra para que el investigador, pueda realizar la encuesta solo a subgrupo, por cada estrato de la comunidad universitaria, e inferir de ellas las características y cualidades de la población.

**Tabla 3: Clasificación por Estratos o Categorías.**

<b>Categoría</b>	<b>Sub población (unidades)</b>	<b>Porcentaje</b>
Docentes en la UNALM	572	6.6
Personal de la UNALM	843	9.7
Alumnos Pre-Grado	5384	62.3
Alumnos Post-Grado	1279	14.8
Visitas externas (promedio diario)	250	2.9
Visitas escolares (promedio diario)	240	2.8
Alumnos Ciclo Optativo	80	0.9
<b>Total</b>	<b>8648</b>	<b>100</b>

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).



**Figura 7: Distribución por porcentaje de los estratos o categorías.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

- **Determinación del tamaño de la muestra mediante fórmula estadística**

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

n = muestra

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = nivel de error

N = población

Se trabajó con un nivel de confianza 95 por ciento, con un nivel de error del 5 por ciento. Debido a que se desconoce la probabilidad de éxito y fracaso se asumió sus valores de estos de un 50 por ciento.

Se calculó de la siguiente forma:

$$n = \frac{(1.96)^2 (8648) (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (8648-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

Donde n = 368

- **Determinación del tamaño de la muestra por estrato:**

$$n_h = \frac{N_h}{N}(n)$$

$N_h$  = sub población

$N$  = población total

$n$  = muestra total

$n_h$  = muestra de los grupos

En la Tabla 4, se calculó la muestra proporcional de los estratos o categorías, a partir de la población de cada grupo.

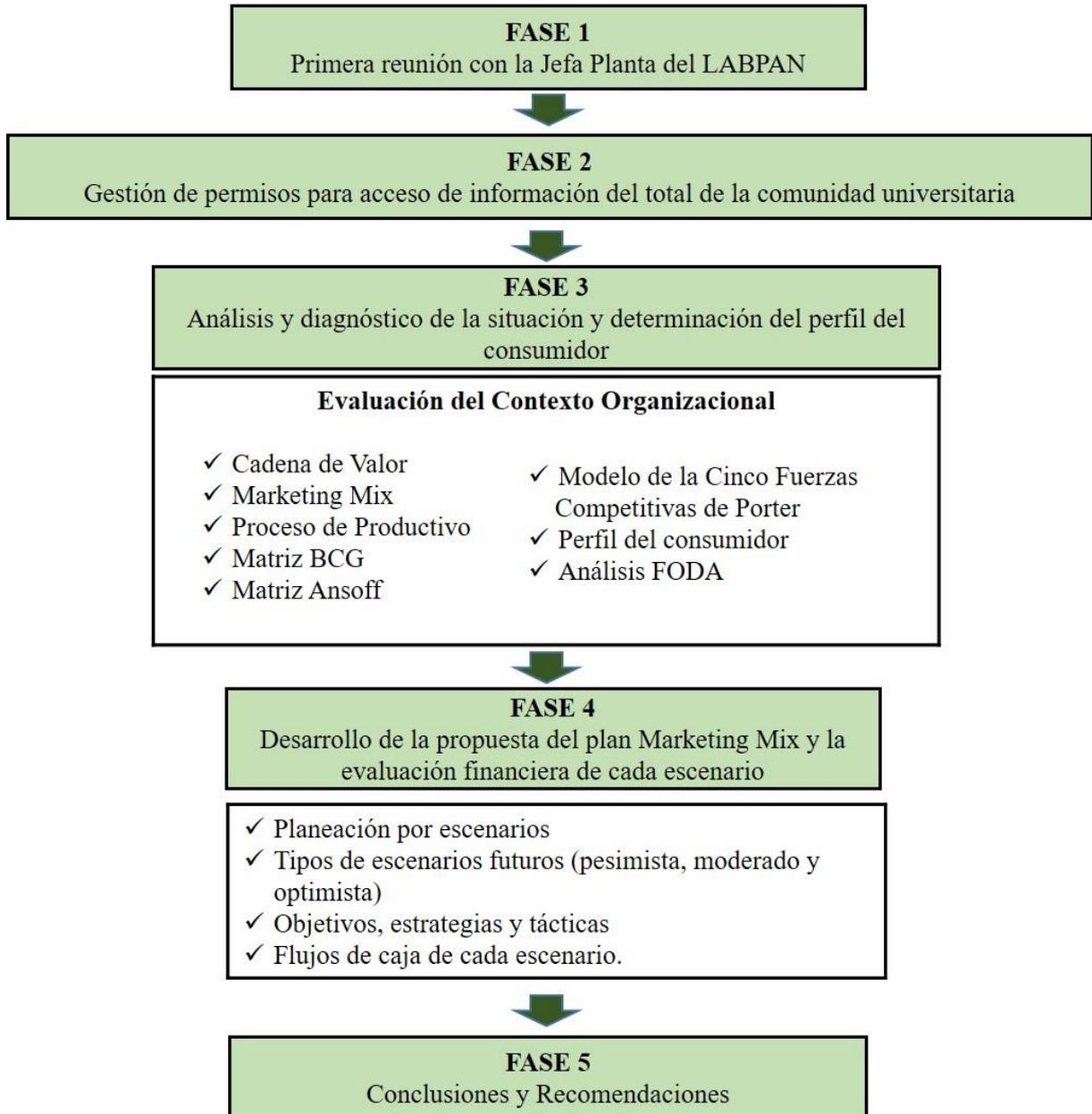
**Tabla 4: Cálculo de Muestra por Estratos o Categorías.**

<b>Categoría</b>	<b>Sub población (unidades)</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Indicador</b>	<b>Muestra</b>
Docentes en la UNALM	572	6.6	0.07	24
Personal de la UNALM	843	9.7	0.10	36
Alumnos Pre-Grado	5384	62.3	0.62	229
Alumnos Post-Grado	1279	14.8	0.15	54
Visitas externas (promedio diario)	250	2.9	0.03	11
Visitas escolares (promedio diario)	240	2.8	0.03	10
Alumnos Ciclo Optativo	80	0.9	0.01	3
<b>Total</b>	<b>8648</b>	<b>100</b>	<b>1.00</b>	<b>368</b>

FUENTE: Adaptado de Ñaupas *et al.* (2013).

### 3.3.4. Procedimiento de Análisis de Datos

En la Figura. 8, se esquematizó la metodología de investigación utilizada en la presente investigación:



**Figura 8: Metodología de investigación.**

Fuente: Adaptado de Rivas (2015)

- **Fase 1**

Se realizó una reunión inicial con la administración del Laboratorio de Panificación. Luego se gestionó la autorización con la Oficina del Programa de Investigación y Proyección en Alimentos de la Facultad de Zootecnia para el desarrollo de la investigación en el Laboratorio de Panificación.

- **Fase 2**

Se calculó la población de la UNALM, para ello se gestionó los permisos para acceder a las siguientes informaciones:

- Solicitud del número de alumnos matriculados 2019-I a la Oficina de Estudios y Registros Académicos.
- Solicitud de número de visitas diarias de personas externas al campus universitario, a la Oficina de Servicios Generales.
- Solicitud de número de alumnos matriculados en la Escuela de Post Grado en el mes de mayo 2019 a la oficina de la misma escuela.
- Solicitud sobre la programación semanal de visitantes escolares a la Oficina de Relaciones Públicas.

Se revisó los documentos internos del Laboratorio de Panificación: Visión, Misión, Manual de Funciones, Estructura Organizacional, Reportes de Ventas del 2016 a agosto 2019.

- **Fase 3**

Se realizó el análisis y diagnóstico de la situación actual del Laboratorio de Panificación y se determinó el perfil de consumidor, para ello se utilizaron las siguientes herramientas:

- Cadena de Valor según Porter (1997).
- Marketing Mix según Lamb *et al.* (2011).
- Proceso de Productivo según Fernández *et al.* (2006) y Cuatrecasas (2011).
- Matriz BCG según Kotler y Armstrong (2012) y Villajuana (2018).
- Matriz Ansoff según Ansoff (1957).
- Modelo de la Cinco Fuerzas Competitivas según Porter (2009).

- Resultado de la encuestas y perfil del consumidor según Mendoza (2013) y Alonso y Grande (2013)
- Análisis FODA según Hill (2011).

- **Fase 4**

Se propusieron objetivos, estrategias y tácticas del Marketing Mix, como también la evaluación financiera de la inversión, según los lineamientos de los siguientes autores:

- Características de la investigación Diagnóstica (Ruiz 2007)
- Objetivos (Hernández *et al.* 2012)
- Estrategia de marketing (Homs, 2011)
- Táctica (Cohen, 2002)
- Planeación por escenario (Kourdi, 2008)
- Tipos de escenarios futuros (Miklos y Arroyo 2008).
- Evaluación financiera de la inversión (ESAN 2019).

- **Fase 5**

Se realizaron las Conclusiones y Recomendaciones.

### **3.3.5. Fuentes de Recolección de Datos**

De acuerdo con Cerda, citado por Bernal (2010), usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y secundarias. Las fuentes primarias, son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se originan la información. Las fuentes secundarias, son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian.

#### **a. Fuentes Primarias**

Se utilizó los siguientes instrumentos:

- Observación directa en los puntos de venta del LABPAN y de la competencia. Estas observaciones se realizaron en las siguientes fechas: 3, 12 y 29 de mayo a las 09:00 am, 10:00 am, 11:00 am respectivamente, 17, 19 y 21 de junio a las 14:00 pm, 16:00 pm y 18:00 pm respectivamente, 25 de julio a las 10:00 pm y 14 de agosto del 2019 a las 12:00. Con ello se levantó información sobre los productos que ofrecía la competencia en dichos horarios, así como también obtener el precio de venta de los productos directos y sustitutos a los del LABPAN.

De acuerdo con Carrasco (2009), la observación se define como el proceso sistemático de obtención, recopilación y registro de datos empíricos de un objeto, un suceso, un acontecimiento o conducta humana con el propósito de procesarlo y convertirlo en información.

- Encuestas a los consumidores actuales y potenciales sobre sus preferencias de consumo de productos panificados y pasteleros, y sobre su conocimiento del Laboratorio de Panificación, tal como se puede ver en el Anexo 6.
- Información histórica de las ventas de la unidad de producción (ventas del 2016 al 2019), como se muestra en el Anexo 22, 23 y 24.
- Información sobre el manual de procedimiento del Programa de Investigación y Proyección Social en Alimentos (UNALM, 2014).
- Se realizó cuatro entrevistas a la administración del LABPAN en las siguientes fechas: 16 de abril, 28 de mayo, 07 de junio y 04 de julio del 2019, tal como se muestra en los Anexos 2, 3, 4 y 5.
- Se entrevistó al Doctor Mario Pezua, Coordinador de la Unidad Servicio Médico de la UNALM, el 20 de mayo del 2019, como se puede ver en el Anexo 9.
- Se realizó una entrevista con el Ing. Isaac Samaniego del área de Infraestructura de la UNALM el 18 de junio del 2019, tal como se muestra en el Anexo 11.

- Se realizó una entrevista con el Esp. Eduardo Vega del área de Presupuesto de la UNALM el 24 de julio del 2019, como se puede ver en el Anexo 12.

**b. Fuentes Secundarias**

Se revisó documentos relacionados al tema del trabajo académico como archivos, libros tesis e información en internet.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. RESULTADOS**

#### **4.1.1. Resumen General**

En el siguiente capítulo se presenta los resultados obtenidos de la investigación realizada. Para ello, se utilizó los datos recopilados de las fuentes primarias y secundarias para luego ser aplicados en diferentes herramientas metodológicas de gestión. Se describió los resultados encontrados en base al objetivo del presente trabajo académico, el cual fue: “Proponer acciones de un Plan de Marketing Mix para incrementar las ventas del LABPAN”. Para esto se analizó los siguientes elementos: diagnóstico actual del Marketing Mix, identificar los componentes más importantes del Marketing Mix, el perfil del consumidor y la elaboración de las propuestas de acción y la evaluación financiera de la implementación en cada escenario.

En la primera parte, antes de analizar los resultados, se consideró necesario describir las principales características del Laboratorio de Panificación (punto 4.2) para que el lector pueda situarse en el entorno donde se desarrolló la investigación. Después, se desarrolló la Evaluación del Contexto Organizacional de la unidad de producción (punto 4.3), se logró hacer un diagnóstico de las condiciones iniciales de su Marketing Mix y se determinó de sus componentes (4 Ps) cuales son los más importantes para el LABPAN. Se usaron las fuentes primarias y secundarias como recursos para obtener información y también algunas herramientas de gestión: Cadena de Valor, Marketing Mix, Proceso Productivo, Matriz BCG, Matriz Ansoff, Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, Perfil del Consumidor y Análisis FODA.

Luego del análisis realizado del entorno donde se desenvuelve el Laboratorio de Panificación, se desarrolló propuestas en los objetivos, estrategias y tácticas de cara a implementar un plan de Marketing Mix en la unidad de producción (punto 4.4). Se elaboró estas propuestas en tres escenarios futuros: optimista, moderado y pesimista.

Finalmente, a modo de simulación, se desarrolló el Evaluación Financiera de la implementación en cada escenario planteado (punto 4.5), con la finalidad de analizar el VAN, TIR y el ROI para un periodo de dos años.

## **4.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL LABPAN**

Según lo publicado en la página web oficial del Laboratorio de Panificación, que se encuentra dentro del portal de la UNALM, se presenta la visión, misión y objetivos de dicha unidad de producción (UNALM, s.f.).

### **4.2.1. Misión**

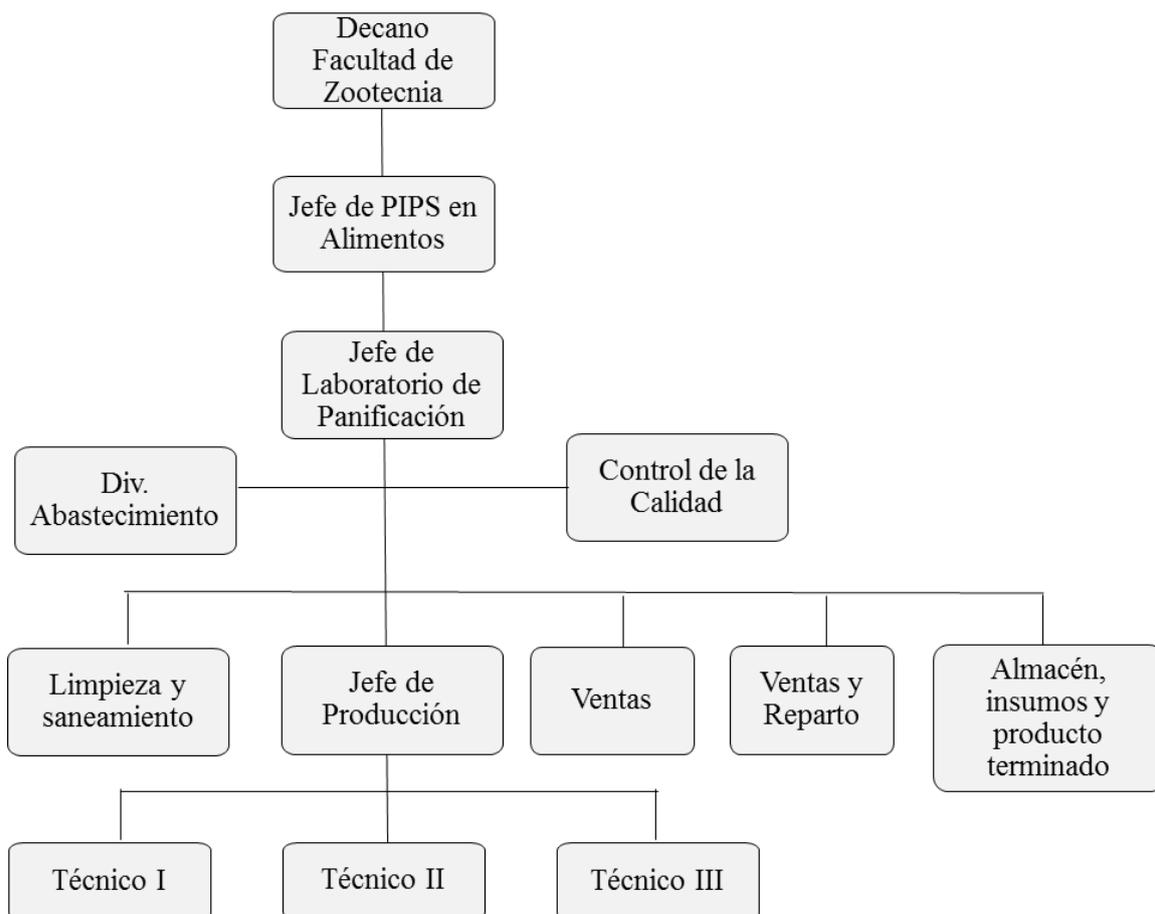
Investigar, desarrollar productos, brindar apoyo a la enseñanza, asesoría técnica, capacitación en extensión y proyección social y generar fuentes de ingresos a través de la producción de productos. de panadería, pastelería.

### **4.2.2. Visión**

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

### 4.2.3. Objetivos

- Realizar trabajos de investigación y desarrollo de productos de panadería y pastelería.
- Apoyar a la enseñanza a través de las prácticas pre-profesionales, y a cursos de pre y post grado y tesis.
- Brindar cursos de extensión y proyección social a la comunidad.
- Mejorar la gestión administrativa a través de la capacitación del recurso humano para la mejora continua de los procesos productivos y administrativos. Así como la implementación de equipos y maquinarias con tecnología de punta.
- Mejorar el sistema de ventas y comercialización de los productos la Molina para su auto sostenimiento.
- Ofrecer productos de panificación de calidad y nutritivos para satisfacer a los clientes.



**Figura 9: Estructura Organizacional del Laboratorio de Panificación.**

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

**Tabla 5: Principales características del Laboratorio de Panificación.**

<b>Característica</b>	<b>Observación</b>
Razón social	Universidad Nacional Agraria la Molina Teléfono: 614-7800 anexo: 369 e-mail: labpan@lamolina.edu.pe Página web: www.lamolina.edu.pe
Categoría	Centro de Investigación y Producción en Panificación
Fundación	Fue creado en 1968
Rubro	Panificación
Extensión	224 m <sup>2</sup>
Ventas diarias	En promedio S/ 2000
Infraestructura	Infraestructura antigua de material noble con techo de eternit, piso parte baldosa y otras de cemento pulido, solo hay un servicio higiénico y ducha compartida, las ventanas tienen mallas y los accesos tanto a la planta y al área de producción cuentan con cortinas de PVC para el control de plagas.
Estructura organizacional y experiencia	Total de trabajadores: 10 jefa de planta, jefa de producción, control de la calidad, 2 ventas, almacén, limpieza y 3 técnicos.

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia



**Figura 10: Mapa de Ubicación del Laboratorio de Panificación.**

FUENTE: Adaptado de la Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

### **4.3. EVALUACIÓN DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

#### **4.3.1. Resumen**

Con el fin de poder identificar y diagnosticar el entorno actual en el que opera el Laboratorio de Panificación se realizó la Evaluación del Contexto Organizacional. En esta evaluación se encontró los aspectos positivos y las oportunidades de mejora para que esta unidad de producción pueda incrementar su presencia en ventas en el mercado interno de la UNALM. Se puede citar entre los más importantes:

En primer lugar, se inició con el desarrollo de la Cadena de Valor según Porter (punto 4.3.2.). Los resultados fueron que entre las actividades primarias la más resaltante para el LABPAN son sus Operaciones. Mientras que, entre las actividades secundarias que son soporte para el desarrollo de la planta sobresalen: la Administración de Recursos Humanos y el Desarrollo Tecnológico, sin embargo, estas actividades todavía se desenvuelven de manera intuitiva.

En segundo lugar, se describió el Marketing Mix actual del Laboratorio de Panificación, en la cual se encontró que la unidad de producción no cuenta con un plan de Marketing Mix y de sus cuatro componentes (4 P's), se logró identificar a los más importantes para su gestión, siendo estos: el Producto y la Plaza (punto 4.3.3.).

Luego, se analizó el Proceso Productivo del LABPAN (punto 4.3.4.), en este proceso se encontró que no cuentan con una planificación de la producción en base al análisis de la demanda y a objetivos por ventas. También se identificó que la unidad de producción no tiene una ubicación y distribución de planta óptima que facilite cumplir con las recomendaciones de las BPM y tener flujos de procesos más eficientes.

Después, se procedió con el Análisis de la Matriz BCG (punto 4.3.5.). Entre los resultados se encontró que, en el año 2018, el 53.8 por ciento de la cartera de productos del LABPAN, estaba en la categoría de productos “perros”, esto debido a que el ingreso por las unidades vendidas de estos productos no fue significativo con respecto al total de lo recaudado por las ventas en el año en mención.

En el quinto lugar, se desarrolló el Análisis de la Matriz de Ansoff de los productos del LABPAN en relación con el mercado interno de la UNALM (punto 4.3.6.), en el cual se identificó que los productos salados deben orientarse hacia una Estrategia de Diversificación y los productos dulces y de campaña hacia una Estrategia de Penetración.

En el sexto lugar, se realizó el Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (punto 4.3.7.), del cual se obtuvo los siguientes resultados: el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores son altos, mientras que la amenaza de nuevos aspirantes en el corto plazo es baja y en el largo plazo se convierte a alta.

En el penúltimo lugar, se describió las características y el perfil del consumidor del Laboratorio de Panificación (punto 4.3.8.). Siendo los principales resultados: a) la comunidad molinera está conformada por el 99.76 por ciento por Centennials y Millenials, y las redes sociales, que actualmente no se usan, son el mejor medio de difusión para los productos de la unidad de producción. Además, se identificó una tendencia de problemas de sobrepeso entre los alumnos de pre grado, convirtiéndose en un potencial nicho de mercado para el LABPAN, quienes requieren de productos más saludables y b) el perfil del consumidor de productos de panadería y pastelería está conformado 86.3 por ciento de la comunidad molinera, sus preferencias de compra están influidas por la Cercanía (41.10 por ciento) de los establecimientos venta, tienen una predisposición de gasto entre S/ 2 a S/4 tanto en el caso hombres (60.0 por ciento) como en mujeres (63.8 por ciento), con preferencias en el consumo de empanadas (39.6 por ciento), de pasteles (14.8 por ciento), de queques (14.3 por ciento), de milhojas (6.4 por ciento) y de panes (6.0 por ciento). Asimismo, las bebidas con las que acompañan estos productos son: el agua (35.1 por ciento) y el néctar de fruta (20.4 por ciento).

Por último, se procedió con el análisis de la Matriz FODA (punto 4.3.9.), con el fin de poder estudiar la capacidad que tiene el Laboratorio de Panificación para afrontar las oportunidades y amenazas a partir de sus fortalezas y debilidades.

### **4.3.2. Cadena de Valor**

Para desarrollar el análisis de esta herramienta, el investigador se entrevistó con la jefa de planta el 07 de junio 2019, tal como se puede ver en el Anexo 4, con la finalidad de describir las actividades primarias y secundarias del Laboratorio de Panificación. De acuerdo con Porter (1997), señala que el modelo de la Cadena de Valor es una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva.

Se obtuvo como resultado que, para generar una ventaja competitiva en el LABPAN, entre las actividades primarias, se encuentra las Operaciones, ya que están relacionadas con la elaboración de los productos y entre las actividades de apoyo, se encuentran: la Administración de Recursos Humanos y el Desarrollo de Tecnología. Sin embargo, las actividades señaladas, se encuentran muy poco desarrolladas en el Laboratorio de Panificación, debido a una débil gestión administrativa y a la falta de competitividad por parte de la administración del LABPAN.

#### **a. Actividades primarias**

- **Logística de Entrada**

La unidad de Presupuesto en los meses de abril a junio del año anterior, envía a todas las áreas de la UNALM el presupuesto del año en ejercicio. Por ello el Laboratorio de Panificación con un año de anticipación programa su producción e ingresa la información, en el Plan de Presupuesto Anual, de los gastos que incurrirá en la producción. Para ello, la jefa de planta toma como referencia los resultados de las ventas, en el mismo periodo, de los años anteriores y en base a su criterio de evaluación determina las cantidades de insumos que necesitará. Las cantidades y sus montos en soles deberán estar dentro del presupuesto asignado al LABPAN.

Después, durante el año en ejercicio, la unidad de producción solicita de forma trimestral el requerimiento de la compra de la materia prima y las fechas de recepción para dichos insumos. La recepción de insumos perecibles es semanal y de los insumos no perecibles suele ser mensual de acuerdo a las necesidades de producción.

La recepción de la materia prima se realiza en la misma unidad de producción por el personal de almacén con soporte del área de calidad, quienes verifican el óptimo estado de los insumos como su fecha de vencimiento, estado del empaque, y características organolépticas, para luego ser almacenados.

Las materias primas son almacenadas en estantes, los sacos de harina de trigo son colocados sobre parihuela en un cuarto separado y los insumos perecibles son guardados en frío para mantener su buen estado. Realizan inventarios de la materia prima de manera mensual, esto sirve para mantener actualizado el stock de insumos, y tenerlo abastecido para la producción continua.

**Tabla 6: Recepción de los principales insumos**

<b>Materia prima</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidades</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Proveedor</b>
Aceite vegetal	Lata	6	Trimestral	Inkao Perú S.A.C.
Aceituna	Bolsa	24	Bimensual	Olivos del Sur S.A.C.
Acelga	Kg	40	Semanal	Fernández Zea Andrés Zosimo
Azúcar rubia	Saco	10 a 15	Semestral	Inkao Perú S.A.C.
Brócoli	Kg	6	Semanal	Fernández Zea Andrés Zosimo
Camote	Kg	50	Semanal	Fernández Zea Andrés Zosimo
Cebolla	Kg	100	Semanal	Fernández Zea Andrés Zosimo
Harina de trigo	Saco	15 a 20	Mensual	Distribuidora NUGENT S.A
Manteca	Cajas	20 a 25	Mensual	Distribuidora NUGENT S.A
Queso fresco	Kg	10	Semanal	Ico Logística S.A.C
Zanahoria	Kg	20	Semanal	Fernández Zea Andrés Zosimo

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia

- **Operaciones**

En la Tabla 7, se muestra los principales productos elaborados por el Laboratorio de Panificación, sin embargo, se identificó que no existe una planificación de la producción en base a objetivos de ventas, ni al análisis de la demanda. La jefa de planta del LABPAN es quien decide, según su juicio, las unidades que va producir a la semana. Según lo mencionado por la jefa de planta, el LABPAN tiene una capacidad de producción adicional de un 25 por ciento más a la producción actual que realizan, pero no se hace debido a la caída en sus ventas. Por otro lado, no existe un Sistema Integrado de Gestión debido a que no cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad, ni del Medio Ambiente, tampoco una preocupación por implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

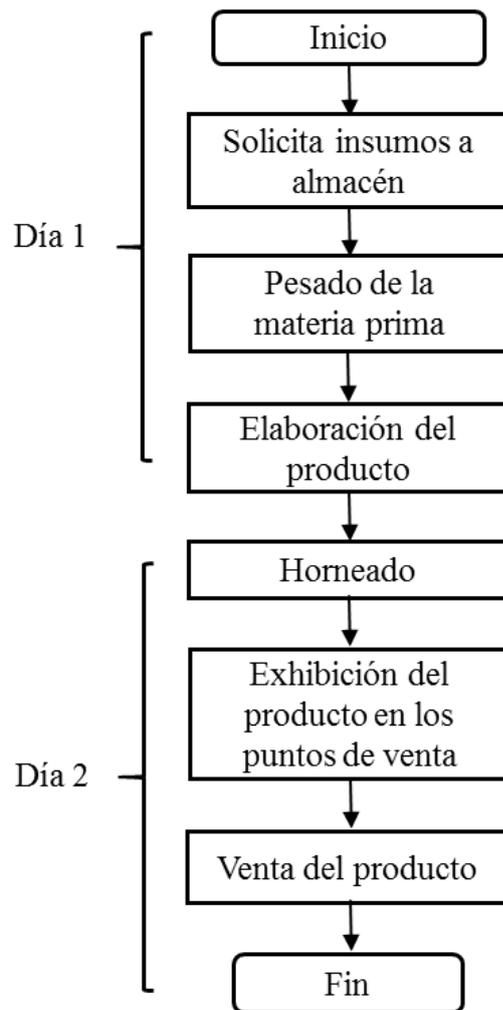
Ampliando este aspecto, en la Figura 11, se muestra un flujograma simplificado para las actividades de elaboración de la masa de hojaldre y masa de empanada, las cuales son elaboradas de lunes a viernes. Los productos que se preparan con la masa hojaldre son: empanada mixta, empanada de queso, pastel de manzana, mil hojas y cono. Mientras que los productos que se preparan con la masa de empanada son: empanada de carne de soya, empanada de aceituna, pastel de brócoli y pastel de acelga.

Estos procesos son realizados en dos días. El primer día, se solicita los insumos a almacén, se pesa la materia prima y se prepara el producto según su formulación. El segundo día, se realiza el horneado, y se exhibe los productos en los puntos de venta.

**Tabla 7: Producción mensual de los principales productos del LABPAN (enero a agosto 2019)**

Producto	Medida	Días de producción	Enero 2019	Febrero 2019	Marzo 2019	Abril 2019	Mayo 2019	Junio 2019	Julio 2019	Agosto 2019
Bocaditos dulces	Unidades	Por pedido	350	450	50	1500	2350	1950	700	1100
Bocaditos salados	Unidades	Por pedido	400	900	850	1950	3550	2400	1200	900
Emp. de carne de soya	Unidades	Lunes a viernes	4398	3421	3632	4749	4417	4452	3873	3375
Emp. de queso	Unidades	Lunes a viernes	320	270	280	382	395	400	360	260
Emp. mixtas	Unidades	Lunes a viernes	1200	900	730	1105	1280	1185	1139	905
Emp. Aceituna	Unidades	Lunes a viernes	483	331	405	504	500	500	479	350
Galletas de kañihua	Paquetes	Martes	61	34	71	105	104	252	101	146
Galletas de quinua	Paquetes	Martes	60	53	65	86	108	226	125	73
Q. zanahoria	Porción	Lunes y miércoles	472	416	512	800	655	792	678	496
Q. de higo	Porción	Lunes y miércoles	512	448	576	832	864	784	750	640
Q. maracuyá	Porción	Lunes y miércoles	232	64	128	328	280	360	376	296
Mil Hojas	Unidades	Diario	328	248	240	400	488	480	441	353
Pan camote	Porción	Martes	251	505	394	194	515	498	768	731
Pan multigrano	Porción	Martes	65	87	87	63	85	158	113	115
Pastel acelga	Porción	Lunes a viernes	650	564	612	744	781	720	636	628
Pastel brócoli	Porción	Lunes a viernes	477	312	360	480	514	481	468	432
Pastel de manzana	Porción	Lunes a viernes	352	240	248	320	404	468	439	352

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).



**Figura 11. Flujograma simplificado para la elaboración de masa hojaldre y empanada**

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia

A lo anterior se añade que el Laboratorio de Panificación cuenta con el servicio de pedido de bocaditos dulces y salados, estos se producen solamente a pedido. Sin embargo, el LABPAN acepta pedidos para sus demás productos de cartera, el cliente solo debe solicitarlo con dos días de anticipación para que la jefa de producción puedan incluirlo en la producción. Los pedidos de bocaditos en su mayoría son solicitados por las oficinas o departamentos de la UNALM, vía telefónica o correo. No obstante, se pierde oportunidades de pedidos en los alumnos o personas externas debido a que no se publicita este servicio.

En la Figura 12, se muestra el registro del pedido de bocaditos de la semana del 10 al 14 de junio del 2019, este documento está compuesto por los siguientes datos: nombre del cliente, día y fecha de entrega del pedido, nombre del producto y la cantidad solicitada.

PRODUCCION DE BOCADITOS 2019					
DIA	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
FECHA	10/6			13/6	14/6
CLIENTE					2007
HORA	10:00			9:0	8:30 a.m
CARNE	200			50	200
ENROLLADO					200
QUESO					
MIXTA	50				
PIZZA					
ACELGA	50				
ALFAJOR	100				300
MANZANA				50	100
BODA					
OREJITA					50
PIONONO					

**Figura 12: Formato de registro de pedido de bocaditos**

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

- **Logística externa**

No existe un sistema de distribución en el LABPAN. Los productos son horneados y puestos a la venta en el día, una vez que estos salen del área de producción son exhibidos en la zona de atención al público de la planta de producción y en el punto móvil de venta para la compra de los clientes.

Mientras que los productos como: las galletas de quinua, las galletas kañihua, el pan de camote, el pan multigrano y los queques, después de salir del área de producción van al área de almacén de productos terminados para ser empaquetados y almacenados, luego de acuerdo al avance de sus ventas de los productos, estos son colocados en las vitrinas de exhibición de la planta.

En la Tabla 8, se muestra el promedio de producción diaria y semanal de los principales productos del Laboratorio de Panificación, los cuales son exhibidos en los puntos de venta.

**Tabla 8: Promedio de producción diaria y semanal según el producto.**

Productos	Cantidad	Medida	Frecuencia	Productos	Cantidad	Medida	Frecuencia
Emp. carne de soya	250	Unidades	Diario	Queque maracuyá	88	Porciones	2 veces por semana
Emp. mixta	50	Unidades	Diario	Mil hojas	24	Unidades	Diario
Emp. aceituna	25	Unidades	Diario	Pan de camote	200	Unidades	Semanal
Emp. de queso	20	Unidades	Diario	Pastel de manzana	24	porciones	Diario
Pastel acelga	48	Porciones	Diario	Pan multigrano	25	Unidades	Semanal
Pastel brócoli	24	Porciones	Diario	Galleta de quinua	50	Paquete	Semanal
Pizza	22	Unidades	Diario	Galleta de kañihua	50	Paquete	Semanal
Queque Zanahoria	200	Porciones	2 veces por semana	Torta chocolate	32	Porciones	2 veces por semana
Queque Higo	200	Porciones	2 veces por semana	-	-	-	-

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia

- **Marketing y ventas**

El LABPAN no cuenta con ninguna planificación, ni ejecución de publicidad y promoción, que motiven la compra de sus productos. Tampoco cuenta con alianzas estratégicas con otras áreas de la UNALM, por ejemplo: Relaciones Públicas quienes programan las visitas guiadas dentro del campus universitario, el Centro de Admisión de la UNALM quienes organizan los exámenes de admisión y la inscripción de postulantes y Servicios Generales que controla el ingreso de personas externas a la universidad. Siendo estas áreas importantes para ayudar a promocionar el nombre del Laboratorio de Panificación a potenciales consumidores y con ello tener la posibilidad inmediata de incrementar las ventas.

- **Servicio**

El LABPAN tiene un libro de reclamaciones disponible a los clientes en caso ellos quieran expresar algún reclamo. Sin embargo, no existe una política de servicio al

cliente, no tiene un buzón de sugerencias, ni un manual de atención al cliente. Además, el horario de atención es de 8:00 a.m. hasta las 15:00 p.m. con una hora de refrigerio de 13:00 p.m. a 14:00 p.m., durante esta hora no hay atención. Por lo cual, se pierden importantes ventas, por ser una hora crítica, en el cual los consumidores buscan opciones de almuerzo.

## **b. Actividades de apoyo**

- **Infraestructura de la empresa**

El Laboratorio de Panificación cuenta con una jefa de planta, quien se encarga de dirigir, controlar y supervisar todas las actividades de la unidad de producción. Asimismo, tiene el soporte de otras áreas de la UNALM cómo: Presupuesto quien se encarga de controlar y aprobar la programación de gasto del LABPAN, Compras encargado de buscar a los mejores proveedores con una buena relación entre la calidad y el precio del producto, entre otras áreas.

- **Administración de los Recursos Humanos**

El LABPAN no tiene un plan de clima organizacional, no realiza evaluación de desempeño al personal, no cuenta con un área de selección propia y anualmente tiene programado hasta dos capacitaciones

En el 2019 los temas desarrollados en las capacitaciones fueron: Taller de Buenas Prácticas Manufactura para todo el personal de planta (realizado en el mes de marzo) y Elaboración de Panes con Masa Madre para el área de producción (realizado en el mes de mayo).

**Tabla 9: Formación, edades y experiencia del área de producción**

Personal de producción	Formación	Edades	Experiencia en la UNALM
Jefa de planta	Ing. de Industrial Alimentarias con Maestría en Agronegocios en la UNALM	50	más de 15 años
Jefa de producción	Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional de Huamanga, Curso de Tecnología aplicada a la Panificación. American Institute Bakery	64	más de 20 años
Técnico I	Panificador industrial en Senati	40	mas 7 años
Técnico II	Panadería y Pastelería en Escuela Nova	37	más 2 años
Técnico III	Panificador industrial en Senati	27	más 6 meses

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia

- **Desarrollo de Tecnología**

En Laboratorio de Panificación realiza investigación y desarrollo de nuevos productos, en promedio, entre uno a dos productos nuevos son puestos al mercado una vez al año. Por ejemplo: el queque de aguaymanto fue desarrollado en el 2019, galleta de moringa y tarwi fueron desarrollados en el 2017, el pan multigrano fue desarrollado en el 2016, no tienen ventas significativas para el LABPAN.

En la Tabla 10, se describe las principales características de los equipos y maquinaria que tiene la presente unidad de producción. Además, se identificó que, por una mala distribución del espacio, existen dos equipos que no están siendo utilizados: un horno estacionario y una amasadora sobadora, ambos de marca NOVA.

- **Abastecimiento**

Tal como se puede ver en la Figura 13, todo el proceso de compras puede llegar a tardar hasta 5 días. El proceso inicia con el control de stock de la materia prima en el área de Almacén del LABPAN, después la jefa de planta envía su registro de

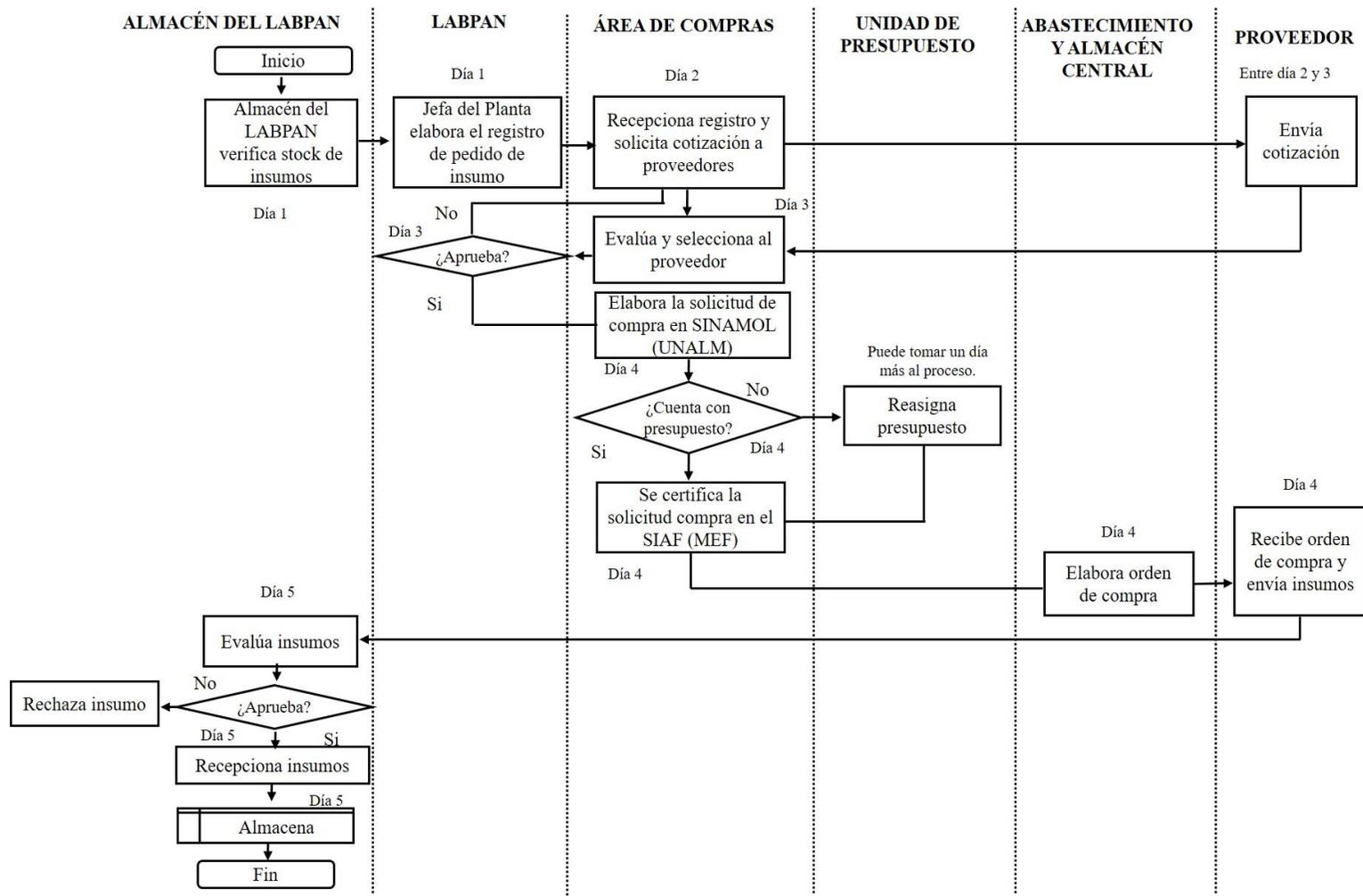
pedido de insumos al área de Compras, en el cual detalla las cantidades que utilizará para su producción en un periodo de 90 días y las fechas de recepción de los mismo, tal como se menciona en la Logística de Entrada. Después, Compras solicita las cotizaciones de los insumos a los proveedores y estos los envían. Luego, Compras evalúa las cotizaciones y la relación calidad-precio de la materia prima, si hay más de dos proveedores con los mismos precios de venta y la misma calidad del producto, informan a la jefa de planta para que elija al proveedor.

Seguidamente, Compras elabora la solicitud de compra en el SINAMOL y verifica si la unidad de producción cuenta con presupuesto para comprar los insumos. En caso no tenga, la solicitud de compra es enviada a la Unidad de Presupuesto, quien valida y reasigna el monto. Por otro lado, si el LABPAN cuenta con presupuesto, se certifica la solicitud de compra en el SIAF. Para luego pasar la solicitud a la Unidad de Abastecimiento quien se encarga de realizar la orden de compra, el proveedor recibe la orden y envía los insumos. Finalmente, el área de Almacén del LABPAN recepciona los insumos y valida sus características organolépticas de la materia prima y los almacena.

**Tabla 10: Equipo y maquinarias de panadería y pastelería del LABPAN.**

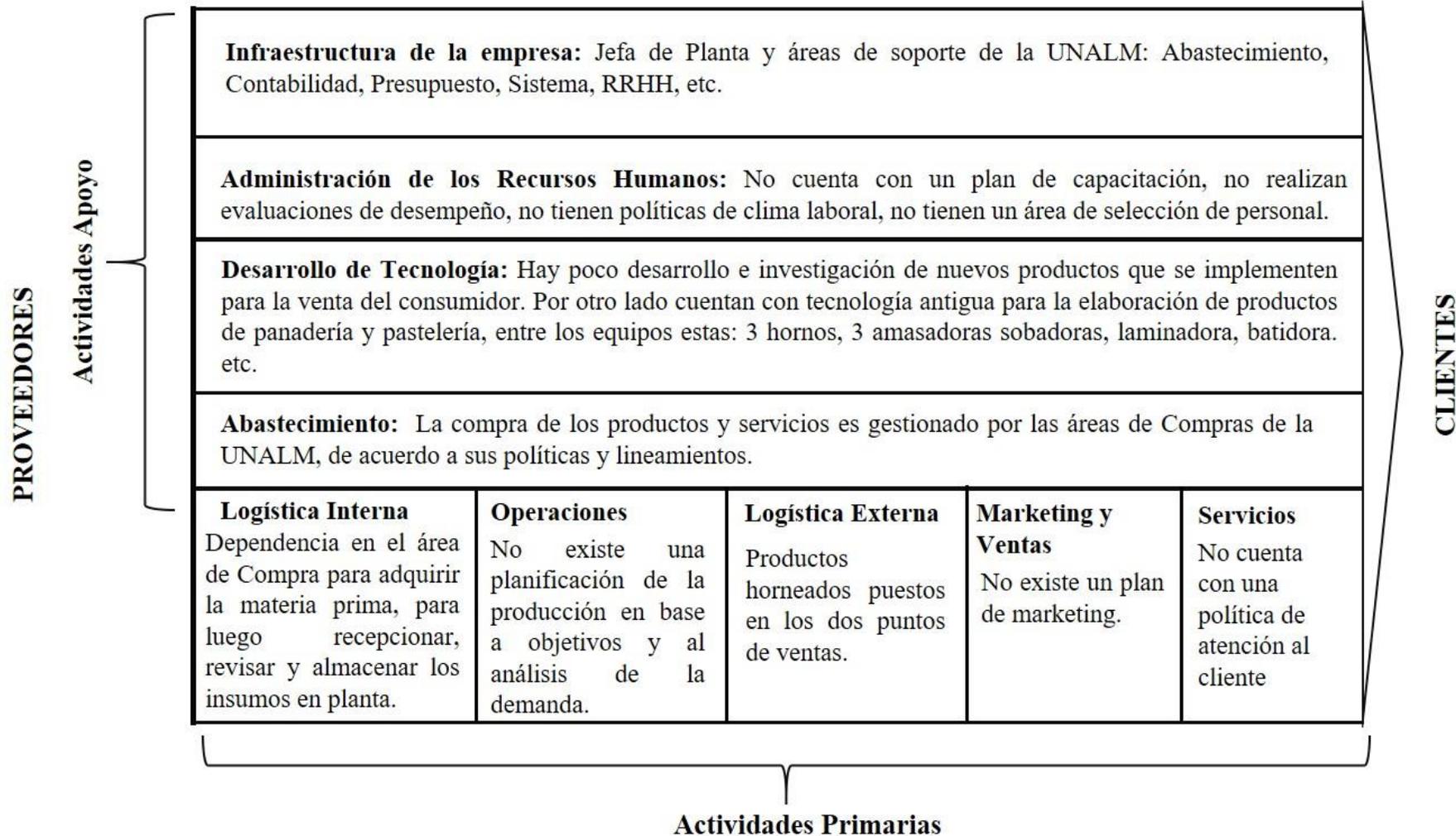
Equipos	Característica	Antigüedad Aproximada	Días de uso	Observación
Horno de Petróleo	Capacidad: 192 panes de camote o 100 panetones 900 gr por horneada	50 años	Martes	Construido en la década de los 70. Actualmente operativo. Los productos que se hornea Panetones, Pan de camote
Horno Nova Giratorio	Capacidad de bandejas: 18	16 años	Lunes a Viernes	Actualmente operativo. Los productos que se hornean son: Queques, Empanadas, Pasteles.
	Hornea todo tipo de productos de panadería y pastelería, y afines			
Horno Nova Estacionaria	Capacidad de bandejas: 12	9 años	-	Actualmente no operativo por falta de espacio para su ubicación
	Hornea todo tipo de productos de panadería y pastelería, y afines			
Amasadora Sobadora Nova	Capacidad de 50 kg de harina	14 años	Lunes a Viernes	Amasa y soba de forma homogénea la harina. Actualmente operativa.
Amasadora Sobadora Nova	Capacidad de 25 kg de harina	16 años	Lunes a Viernes	Amasa y soba de forma homogénea la harina. Actualmente operativa.
Amasadora Sobadora Nova	Capacidad de 12 kg de harina	9 años	-	Actualmente no está operativo, por falta de espacio para su ubicación.
Amasadora Hobart	Capacidad de 2 kg de harina	50 años	Lunes a Viernes	Actualmente operativo.
Batidora Hobart	Capacidad de 30 L	50 años	Lunes a Viernes	Actualmente operativo
	Ideal para pastelería			
Laminadora Sobadora	Especial para el laminado	50 años	Martes	Actualmente operativo, usado para elaborar el pan de camote. Próximo a dar de baja en Julio 2019.
Cocina Surge	Cocina industrial a gas de tres hornillas	4 años	Lunes a Viernes	Actualmente operativo
Coche y Bandejas	Bandeja de aluminio Coches	16 años	Lunes a Viernes	Actualmente operativo, usada para la masa hojaldre
4 Mesas de trabajo	Mesa 1 es de acero inoxidable Mesa 2, 3 y 4 son enchapado en acero inoxidable		Lunes a Viernes	Actualmente operativos, usadas para las masas hojaldres, para decoración de pasteles, masas de empanadas y para pesado de la masa.

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).



**Figura 13. Proceso de compra de insumos para el LABPAN.**

FUENTE: Adaptado del Manual de Procedimiento del Programa de Investigación y Proyección Social (2014).



**Figura 14: Cadena de Valor del LABPAN.**

FUENTE: Adaptado de Porter (1997).

### 4.3.3. Marketing Mix

De acuerdo con Lamb *et al.* (2011), la Mezcla del Marketing (Marketing Mix) es la combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación del precio (conocida como las 4P's) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta.

Para el desarrollo de la presente herramienta se realizó una entrevista a la jefa de planta del LABPAN, llevada a cabo el 28 de mayo del 2019, tal como se muestra en el Anexo 3, de la cual se encontró las siguientes observaciones:

#### a. Productos

El Laboratorio de Panificación cuenta con 20 productos de consumo disponibles para la venta. La presente unidad de producción busca saciar los momentos de hambre de los clientes con su variedad de productos panaderos y pasteleros de buen sabor y frescos (horneados en el día). Sin embargo, estos son entregados a los clientes en bolsa de plástico, no cuentan con un empaque o presentación que destaque a los productos de la competencia.

La presente unidad de producción también brinda el servicio de pedidos de bocaditos dulces y salados. En los meses de campaña, el LABPAN tiene productos especiales como:

- El 14 de febrero, alfajor de corazón.
- En mayo (día de la madre) queque de corazón de 1 kg.
- En julio (fiestas patrias) noviembre y diciembre (campaña navideña) panetones de 900 gramos.
- En octubre (Señor de los Milagros) turrone de 500 gr. y 1 kg.

En la Tabla 11 se detalla la cartera de productos elaborados por el LABPAN y los productos complementarios con los que cuenta:

**Tabla 11: Cartera de productos del LABPAN.**

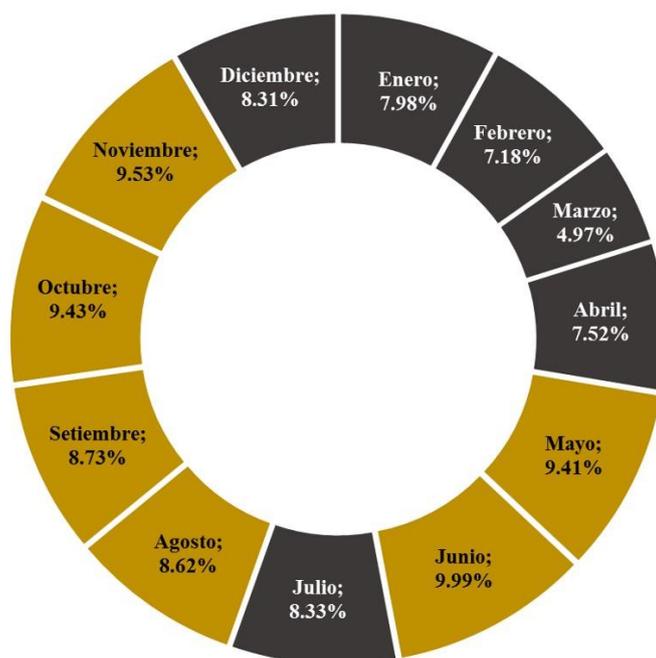
PRODUCTOS ELABORADOS POR EL LABPAN		PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS
✓ Queque de higo	✓ Alfajor	✓ Agua mineral
✓ Queque de maracuyá	✓ Torta de chocolate	✓ Gaseosa
✓ Queque de zanahoria	✓ Conos	✓ Chicha morada
✓ Milhojas	✓ Empanada de carne soya	✓ Chicha de maracuyá
✓ Pan de camote	✓ Empanada de aceituna	-
✓ Pastel de manzana	✓ Empanada de queso	-
✓ Pastel de acelga	✓ Empanada Mixta	-
✓ Pastel de brócoli	✓ Pizza	-
✓ Pan multigrano	✓ Galleta de kañihua	-
✓ Pionono	✓ Galleta de quinua	-

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia

De acuerdo a la naturaleza de sus productos y por los meses especiales por los cuales son producidos, los productos del LABPAN se pueden agrupar en: Productos Dulces, Salados y de Campaña. Los productos salados representan el 69 por ciento del total de las unidades vendidas, los productos dulces y de campaña representan el 27 y 4 por ciento respectivamente, tal como se puede ver en la Tabla 28.

En la Figura 15, se muestra la estacionalidad de los productos del LABPAN, siendo, para el año 2018, los meses de temporada alta: mayo, junio, agosto, setiembre, octubre y noviembre, esto debido a que: hay un mayor número de visitas guiadas de escolares, programadas por el área de Relaciones Públicas de la UNALM y la afluencia de los alumnos de pre grado, meses en los cuales se encuentran matriculados en la universidad. Según la jefa de planta, los meses de enero, febrero, marzo, segunda quincena de julio, primera quincena de agosto y segunda quincena de diciembre, son meses de temporada baja, las ventas suelen disminuir en promedio un 40 por ciento comparado a los meses de mayor venta.



**Figura 15: Estacionalidad de las ventas del LABPAN en el 2018**

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia

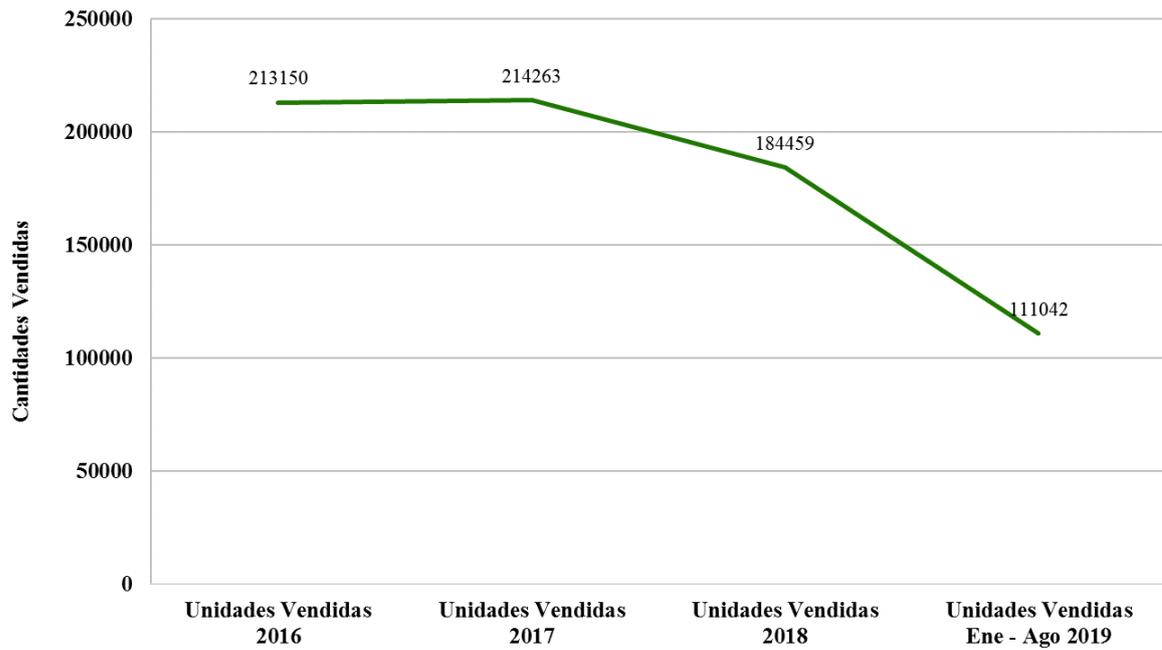
Luego en la Tabla 12, se puede visualizar que en el 2017 hubo un ligero incremento del 0.5 por ciento en el total de las unidades vendidas comparado al 2016. Sin embargo, en el 2018 hubo una caída del 14 por ciento en el total de las unidades vendidas comparado al 2017. Mientras que, en el 2019 el LABPAN deberá vender entre setiembre a diciembre 73417 unidades (40 por ciento) si quiere alcanzar el total de las unidades vendidas en el 2018.

**Tabla 12: Unidades vendidas del 2016 a agosto 2019 del Laboratorio de Panificación.**

Ítem	Unidades Vendidas 2016	Unidades Vendidas 2017	Unidades Vendidas 2018	Unidades Vendidas Ene - Ago 2019
<b>Total</b>	<b>213150</b>	<b>214263</b>	<b>184459</b>	<b>111042</b>
<b>Crecimiento</b>		<b>0.5%</b>	<b>-14%</b>	<b>-40%</b>

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia



**Figura 16: Desarrollo de las unidades vendidas del 2016 a agosto 2019 del LABPAN.**

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia

Luego, en la Tabla 13, se realizó un comparativo de las unidades vendidas acumuladas de enero a agosto 2019, estas se encuentran por debajo, en un 5.93 por ciento al acumulado de las unidades vendidas en el mismo periodo del 2018, y en un 17.58 por ciento por debajo al acumulado de las unidades vendidas de enero a agosto del 2017.

**Tabla 13: Comparación unidades vendidas de enero a agosto del 2016 al 2019.**

Item	2016 (unidades)	2017 (unidades)	2018 (unidades)	2019 (unidades)	Versus 2017-2016 (Porcentaje)	Versus 2018-2017 (Porcentaje)	Versus 2019-2018 (Porcentaje)	Versus 2019-2017 (Porcentaje)
Ventas Enero - Agosto	128876	134723	118042	111042	4.54	-12.38	-5.93	-17.58

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019)

Elaboración Propia

Finalmente, según los resultados de la encuesta, los resultados con respecto al producto fueron:

- Los productos más consumidos del LABPAN: las empanadas (29.3 por ciento), los pasteles (16.9 por ciento), los queques (11.9 por ciento) y los panes (10.3 por ciento). Las bebidas con las que suelen acompañar estos productos son: el agua (35.1 por ciento), el néctar de fruta (20.4 por ciento) y el té (11.6 por ciento), como se muestra en las Tablas 59 y 55 respectivamente.
  
- Los consumidores del LABPAN dan poca importancia hacia los productos empacados de panadería y pastelería cuentan con registro sanitario, en donde el 32 por ciento “Pocas veces” verifica el registro sanitario, un 30 por ciento “Nunca” lo hace, el 17 por ciento “A veces” lo hace, un 11 por ciento “Frecuentemente” lo hace y solo un 10 por ciento “Siempre” lo hace. Debido a que la decisión de compra del cliente no se basa en la salubridad alimentaria, sino que prevalece la cercanía (41.10 por ciento) del establecimiento donde vende los productos, como se puede ver en las Figuras 60 y 55 respectivamente, y es que un público interno que compra en el nombre de la UNALM.

#### **b. Precio**

En la Tabla 14, se muestra el precio de algunos productos del LABPAN. La jefa de planta determina el precio, primero en base a su costo de producción más la ganancia que, según su criterio e intuición, ella le quiera otorgar al producto y segundo a las comparaciones de los precios de los productos de panadería y pastelería en establecimientos fuera del campus universitario. **Los costos fijos como el agua y la luz son pagados por la UNALM, además la unidad de producción no paga por alquiler del espacio utilizado, ni regalías por utilizar la marca de la universidad.**

De acuerdo con Ferrel y Hartline (2012), adivinar nunca es una estrategia adecuada en marketing: puede ser totalmente mortal cuando se trata de fijar precios. La fijación de precios a partir del costo más un margen no es solo intuitivo, también es muy fácil de usar. Sin embargo, su debilidad estriba en determinar el porcentaje de utilidad correcto.

**Tabla 14: Lista de precios de los principales productos del LABPAN**

<b>Productos</b>	<b>Cto. Producción (Soles)</b>	<b>Utilidad Neta (Soles)</b>	<b>IGV (Soles)</b>	<b>Precio (Soles)</b>
Emp. carne de soya	1.70	0.42	0.38	2.5
Emp. mixta	1.93	0.69	0.38	3
Emp. aceituna	0.81	1.38	0.31	2.5
Emp. de queso	2.03	0.59	0.38	3
Pastel acelga	2.85	0.12	0.53	3.5
Pastel brocoli	1.62	0.92	0.46	3
Pizza	1.44	1.10	0.46	3
Torta chocolate	2.14	0.40	0.46	3
Queque higo	0.96	0.73	0.31	2
Queque zanahoria	0.93	0.76	0.31	2
Queque maracuyá	0.96	0.73	0.31	2

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

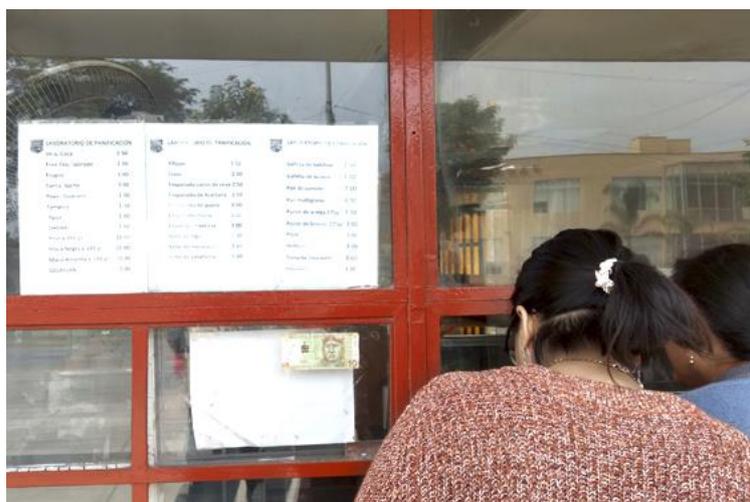
Elaboración Propia

Por otro lado, la administración no cuenta con el 100 por ciento de la información sobre los precios de los productos que vende la competencia dentro de la UNALM, sobre todo de los productos directos (lo que el LABPAN también produce). No tiene un precio de mayorista o precio especial para compras de mayor volumen. De acuerdo con García (2008) el descuento por cantidad es un tipo de estrategia de precio, consiste en una reducción en el precio unitario ofrecida al comprador de un producto que adquiere una cantidad superior a lo normal. Se aplica un precio no lineal, que se fija en función de una cantidad específica de producto.

Por otro lado, el Laboratorio de Panificación brinda dos medios de pago, estos son: al contado, para todos los clientes y por descuento de planilla solo para el personal administrativo y docentes de la UNALM. El pago por descuento de planilla, es una opción libre de ser usada para los trabajadores y docentes en el cual el monto consumido es descontado en su boleta de remuneración. Este medio de pago es un beneficio que otorga la UNALM a su personal a la vez que fomenta el consumo interno de sus unidades de producción, pero no se hace énfasis ni publicidad al

respecto, además de no contar con esta información en la web. Sin embargo, no hay ningún desarrollo de contenido en el actual perfil de Facebook que tiene el LABPAN.

En la fecha de la visita se observó que los precios de los productos se encontraron publicados en los puntos de venta del LABPAN, como se puede ver en la Figura 17 y 18. Sin embargo el diseño utilizado para la comunicación de los precios de sus productos es informal y nada atractiva para los clientes.



**Figura 17: Precio de los productos publicados en la tienda del LABPAN.**

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia



**Figura 18: Precio de los productos publicados en el punto móvil de venta**

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia

### **c. Promoción**

A la fecha de la visita, el Laboratorio de Panificación no contaba con ninguna promoción vigente en el precio de venta que incentive la compra de los productos. Según la entrevista con la jefa de planta, la comunicación de los productos hacia los consumidores se realiza en épocas de campaña como en Navidad, en el Día de la Madre, en 28 de Julio, en el Día del Padre, etc. En estas fechas, se realizan degustaciones en las Oficinas Administrativas, se envía a la comunidad molinera un mensaje promocional por medio del correo electrónico de la UNALM, en este mensaje se difunde el producto de campaña disponible y cuando queda un stock al término de la campaña se ofrecen promociones a un menor precio de venta. Tal como se muestra en el Anexo 13, el mensaje de un correo promocional del LABPAN por el Día de la Madre.

La unidad de producción no tiene designado ningún presupuesto para publicidad y promoción, por ello no cuenta con ningún tipo de comunicación informativa, dentro del campus universitario, que refiera la ubicación de la planta o los productos que vende, ya sea estas en forma de afiches o en carteles.

Según los resultados de la encuesta, ubicada en el Anexo 7, se pudo identificar que:

- A pesar que el LABPAN no tiene ningún medio de publicación visual a parte a lo colocado en sus puntos venta, un 73 por ciento de los consumidores conoce a la unidad de producción, esto debido a una comunicación boca a boca entre los estudiantes y los trabajadores de la UNALM. Además, un 95.5 por ciento de la comunidad molinera tendría interés en conocer sus promociones y los medios digitales por los cuales les gustaría enterarse de estas promociones son: el correo de la UNALM (37.9 por ciento), el Facebook (35.8 por ciento), el correo personal (12.8 por ciento) y el Instagram (12.6 por ciento), como se puede ver en la Figura 61 y las Tablas 64 y 66 respectivamente.

### **d. Plaza**

El Laboratorio de Panificación llega a su cliente final por medio de la venta directa. La unidad de producción tiene dos puntos de ventas dentro del campus universitario: un punto de venta en la planta de producción y un punto móvil de venta en la Av.

Presidente López de la Romaña, entre las aulas azules y el auditorio universitario, siendo estos sus únicos medios de distribución actual.



**Figura 19: Tienda del Laboratorio de Panificación de la UNALM.**

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia



**Figura 20: Punto móvil de venta del Laboratorio de Panificación.**

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia

**Tabla 15: Promedio venta diaria del carrito del LABPAN (meses mayo, agosto, setiembre, octubre, noviembre - 2019).**

Productos	Medida	Cantidad	Precio (Soles)	Total Vendido (Soles)
Emp. carne de soya	Unidades	80	2.5	200
Emp. mixta	Unidades	25	3	75
Emp. de aceituna	Unidades	8	2.5	20
Emp. de queso	Unidades	8	3	24
Pastel acelga	Porciones	12	3.5	42
Pastel brócoli	Porciones	12	3	36
Pizza	Unidades	11	3	33
Torta chocolate	Porciones	16	3	48
Queque higo	Porciones	16	2	32
Queque zanahoria	Porciones	16	2	32
Queque maracuyá	Porciones	16	2	32
<b>Total</b>				<b>574</b>

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia

El LABPAN tiene un portal dentro de la web de la UNALM, en el cual solo se menciona la cartera de productos que ofrecen con imágenes pequeñas de los mismos. Por otra parte, la unidad de producción no está aprovechando las ventajas de las redes sociales, debido a que no tiene presencia activa en los medios digitales, a pesar de tener un perfil en Facebook a nombre de la jefa de planta, como se puede ver en la Figura 21. En el 2019, no se publicó ninguna información sobre los productos, sin embargo, la cuenta está siendo utilizada por los amigos para saludos personales a la jefa de planta. Así mismo, la unidad de producción no tiene un perfil en Instagram.

**Tabla 16: Promedio Venta diaria de la planta del LABPAN (meses mayo, agosto, setiembre, octubre, noviembre - 2019).**

Productos	Medida	Unidad	Precio (Soles)	Total Vendido (Soles)	Productos	Medida	Unidad	Precio (Soles)	Total Vendido (Soles)
Emp. carne de soya	Unidades	170	2.5	500	Queque maracuyá	Porciones	16	2	32
Emp. mixta	Unidades	25	3	90	Mil hojas	Unidades	24	3	72
Emp. aceituna	Unidades	17	2.5	42.5	Pan de camote	Unidades	40	7	210
Emp. de queso	Unidades	12	3	36	Pastel de manzana	Porciones	24	3	72
Pastel acelga	Porciones	36	3.5	112	Pan multigrano	Unidades	5	6.5	39
Pastel brócoli	Porciones	12	3	36	Galleta de quinua	Paquetes	10	1.5	15
Pizza	Porciones	11	3	33	Galleta de kañihua	Paquetes	10	1.5	15
Torta chocolate	Porciones	16	3	48	Alfajor	Unidades	10	1.5	15
Queque higo	Porciones	50	2	32	Conos	Unidades	10	2	20
Queque Zanahoria	Porciones	50	2	32	-	-	-	-	-
<b>Subtotal</b>				<b>1021.5</b>	<b>Subtotal</b>				<b>553.5</b>
<b>TOTAL</b>								<b>1575</b>	

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia



**Figura 21: Cuenta de Facebook del Laboratorio de Panificación**

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

De acuerdo con Facebook (s.f), señala que las marcas, los negocios, las organizaciones y los personajes públicos pueden usar las páginas para tener presencia en Facebook, en tanto que los perfiles representan a personas. La función de las páginas es ayudar a los negocios, las organizaciones y las marcas a compartir sus historias, eventos y mucho más. Las personas que indican que les gusta una página o la siguen pueden recibir actualizaciones en la sección de noticias.

Según Rodríguez *et al.* (2010), señala que Facebook es un canal de comunicación ideal tanto para empresas como para profesionales. Las empresas extraen información de los usuarios, conocen gustos y costumbres, saben cuáles son sus intereses, tiene las opiniones del usuario o cliente final y así pueden analizar estos datos junto con las tendencias del mercado y ofrecer productos y servicios que les demandan.

Una de las ventajas de usar de las redes sociales como Facebook es su efecto de marketing viral. Rodríguez *et al.* (2010) señala que el marketing viral puede ser definido como una estrategia que hace que unos individuos transmitan rápidamente un mensaje comercial a otros de manera que se produzca un crecimiento exponencial en la exposición de dicho mensaje.

Esto debido a que, los usuarios ejercen un nivel de influencia con su entorno (familiares, amigos, compañero de trabajo, etc.), como resultado se crea una red de contactos. De acuerdo con Edelman, citado por De Gabriel (2010), la confianza que genera la información que se recibe sobre un producto a través de los contactos de las redes sociales es del 83 por ciento, frente al 22 por ciento que representaría la confianza generada por la información corporativa o por los anuncios publicitarios.

Por otro lado, empleando las palabras de la jefa de planta del LABPAN, las ventas en promedio del LABPAN son S/ 2000 diarios en temporada alta, el actual punto móvil de venta recauda en promedio S/ 580, es decir, un 29 por ciento de la venta total del día, tal como se puede ver en la entrevista en el Anexo 3.

Según la encuesta, ubicada en el Anexo 6, los resultados con respecto a la plaza fueron:

- Los dos puntos de venta del LABPAN no cubren el 100 por ciento de la demanda interna, donde el 44.4 por ciento de los consumidores de productos de panadería y pastelería compran en otro establecimiento diferente al LABPAN, como se puede ver en la Figura 54.
- Se identificó que dentro de la UNALM el 75 por ciento de los consumidores solo están dispuestos a caminar de un metro a dos cuadras como máximo para realizar la compra de estos productos, como se muestra en las Figuras 57.
- Los consumidores que conocen el LABPAN tienen un gran interés de comprar sus productos en una nueva ubicación: el 38.5 por ciento señala que les gustaría un nuevo punto de venta “cerca al comedor de la UNALM” y el 24.3 por ciento señala que le gustaría este punto de venta “cerca de la Pirámide”, como se muestra en la Figura 63.

#### **4.3.4. Proceso Productivo**

Según Gutiérrez (2014) el término “proceso” lo define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Mientras que el “proceso de producción” es un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos (Fernández *et al.* 2006).

Por otro lado, Cuatrecasas (2011) menciona que la planificación e implementación de la producción en un sistema productivo comporta llevar a cabo las siguientes etapas: previsión de la demanda, planificación de la capacidad, diseño de procesos y distribución en planta, planificación de la producción, gestión y control de la calidad.

De acuerdo con la entrevista que se realizó a la jefa de planta del LABPAN el 07 de junio 2019, como se puede ver en el Anexo 4, se logró identificar lo siguiente:

- No existe una previsión de la demanda, la administración del LABPAN desconoce la afluencia de visitas programadas y no programadas a la universidad, no cuentan con la información sobre los eventos internos que realizan las diferentes áreas o facultades de la UNALM.
- No existe una planificación de la capacidad, es decir, debido a que no se estimada la demanda, la administración del LABPAN no puede provisionar de manera adecuada los recursos necesarios para cubrirla. Existen fechas, en que se acaba el stock de los productos antes de la 13:00 p.m. y en otras fechas que, se quedan con stock al cierre del día, ocasionando perdida al LABPAN.
- No existe un diseño de proceso pensado en mejorar los ya existentes, ya sea para reducir tiempo, producir más o disminuir costos. Asimismo, la distribución actual del espacio del LABPAN no es la adecuada ya que no permite un adecuado flujo de proceso para sus productos empacados, como se explicará más adelante en las características y distribución de la planta.
- No existe una planificación de la producción estructurada, básicamente se realiza por intuición de la administradora del LABPAN y toman como referencia las ventas en el mismo periodo del año anterior, además no cuenta con metas mensuales de ventas y mucho menos anuales.
- No existe una política de gestión y control de la calidad. La unidad de producción no cumple con todas las recomendaciones de las BPM durante la elaboración de los productos, no cuenta con ningún certificado de calidad, solo se limita solo a ofrecer sus productos en el mercado interno de la UNALM.

De acuerdo con Fernández *et al.* (2006), el proceso de producción está formado por tareas, flujos y almacenamiento. Asimismo, menciona que los tipos de procesos productivos pueden ser: por proyecto, artesanal, lotes, masa, continuo, just in time y automatización. En las Figuras 22, 23, 24, 25 y 26, se esquematizó las tareas generales identificadas en cada proceso de elaboración de acuerdo al tipo de masa.

Después, estas secuencias de tareas fueron diagramadas por medio de flujos, que representan las rutas que sigue la materia prima desde su recepción hasta el almacenamiento del producto terminado o colocado en el punto de venta. Luego, del análisis de las características del proceso productivo del LABPAN se determinó que la presente unidad de producción realiza una producción por lotes, teniendo en cuenta lo señalado por los siguientes autores: EAE Business School (2017), afirma que en una producción por lotes se produce una pequeña cantidad de productos idénticos con la frecuencia que sea necesario. Fernández *et al.* (2006) menciona que, en la producción por lotes, los costes fijos son bajos y los costes variables son altos, además que el coste por unidad es también elevado.

#### **a. Procesos de elaboración de los productos**

A continuación, se presenta los flujos de los procesos de elaboración de los productos del LABPAN que se identificó en la entrevista:

- **Flujo de elaboración de productos con masa de empanada**

Tal como se puede ver en la Tabla 17, los productos del LABPAN que se elaboran con la masa de empanada son: empanada de carne de soya (250 unidades por día), empanada de aceituna (25 unidades al día), pastel de brócoli (24 porciones al día), pastel de acelga (48 porciones por día), el tiempo de cocción de la empanada es de 25 minutos y del pastel es de 90 minutos aproximadamente.

Estos productos son realizados de lunes a viernes, su elaboración toma dos días. En el primer día se elabora la masa de empanada, se deja reposar hasta la mañana siguiente, también se lava y pica los ingredientes del relleno de cada producto. En el segundo día se elabora el relleno, se pesa la masa para cada unidad de empanada y pastel, se lamina.

Después se coloca el relleno a la masa dando el acabado final, este proceso es crítico por ser laborioso y requiere el apoyo del personal de otras áreas para que no se retrase la elaboración del producto, luego los productos se colocan en bandejas, se hornea, se verifica la cocción y finalmente se envía al área de ventas.

En la Figura 22, se presenta el flujo que se identificó para la elaboración de la masa de empanada del LABPAN, este flujo tiene procesos básicos (resaltados en verde) como: la solicitud de insumos, despacho de ellos al área de producción, pesado y mezclado los insumos (según la formulación de la masa de empanada).

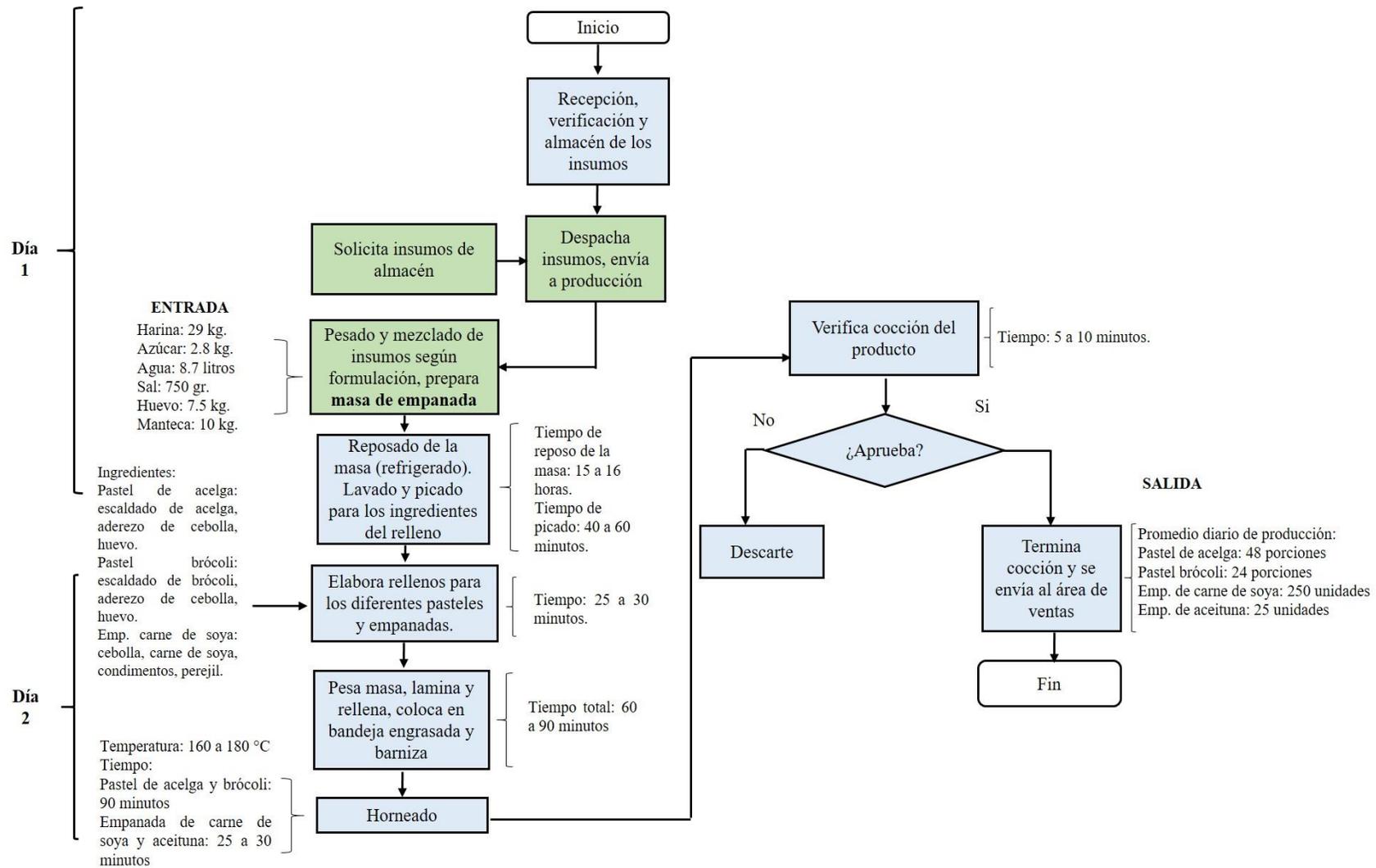
Luego se dividen en procesos compartidos (resaltados en celeste) debido a que se usa un solo tipo de masa para producir los cuatro diferentes productos, por lo tanto, se repiten algunos procesos como: lavado y picado del relleno, elaboración del relleno, pesa masa, lamina, rellena, hornea y se coloca en los puntos de ventas.

**Tabla 17: Productos elaborados con la masa de empanada.**

Producto	Cantidad	Medida	Frecuencia de producción
Emp. carne de soya	250	Unidades	Diario
Emp. aceituna	25	Unidades	Diario
Pastel acelga	48	Porciones	Diario
Pastel brócoli	24	Porciones	Diario

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia



**Figura 22: Flujo de elaboración masa de empanada.**

FUENTE: Adaptado del Manual de Procedimiento del Programa de Investigación y Proyección Social (2014).

- **Flujo de elaboración de productos con masa de hojaldre**

Tal como se puede ver en la Tabla 18, el LABPAN elabora con la masa de hojaldre los siguientes productos: empanada mixta (50 unidades al día), empanada de queso (20 unidades al día), pastel de manzana (24 porciones al día), mil hojas (24 unidades al día) y cono (10 unidades al día), el tiempo de cocción para: la empanada es de 25 minutos, el pastel es 90 minutos, las milhojas y el cono es de 30 minutos aproximadamente.

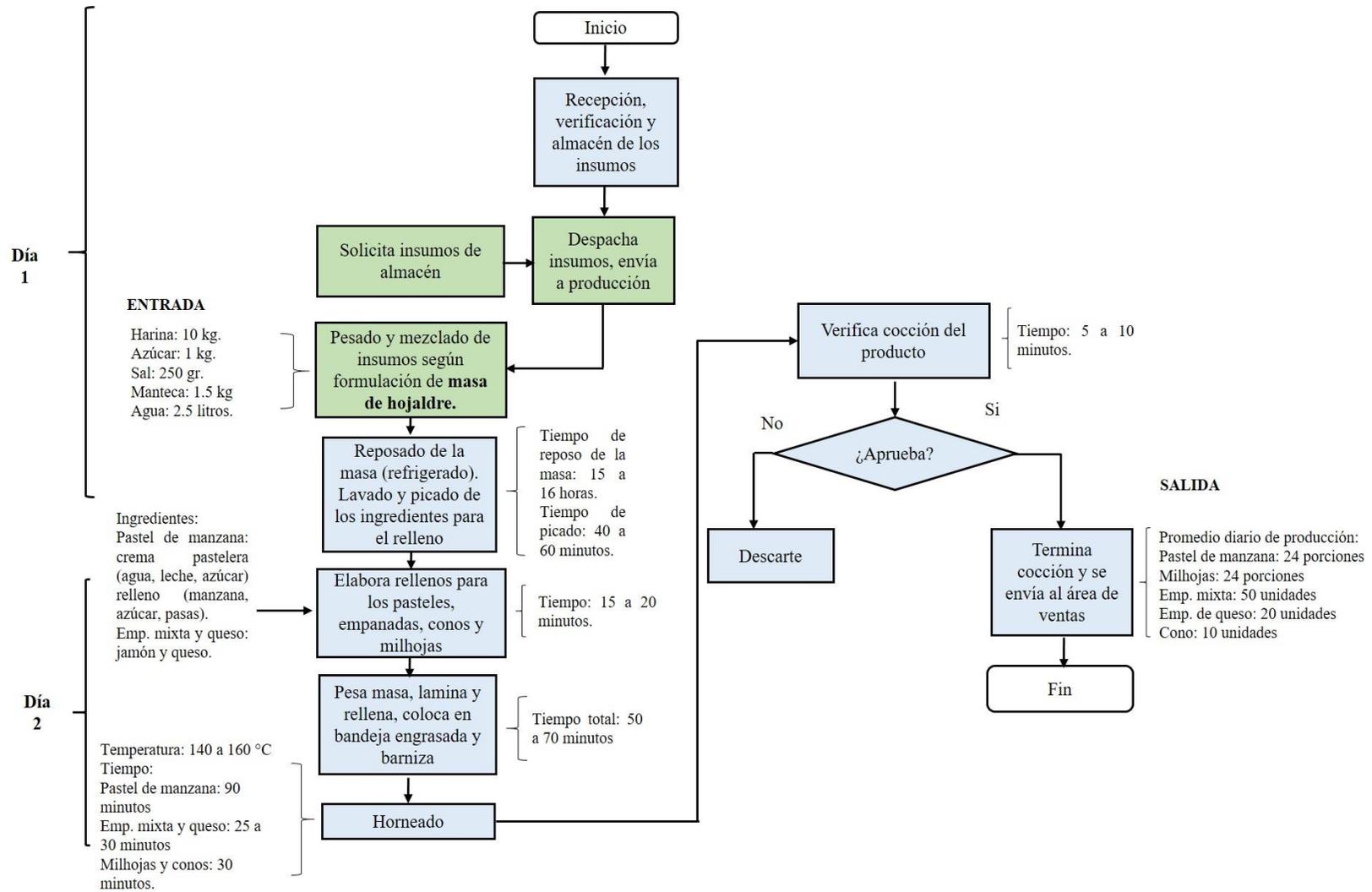
Los días de producción para estos productos son de lunes a viernes. Al igual que en la masa de empanada el proceso de relleno del producto es crítico por los mismos motivos. En la Figura 23, se presenta el flujo que se identificó para los productos con masa de hojaldre del LABPAN, los cuales tienen procesos básicos (resaltados en verde), como: la solicitud de insumos, despacho de ellos al área de producción, pesado y mezclado los insumos (según la formulación de la masa de hojaldre). Luego se dividen en procesos compartidos (resaltados en celeste) debido a que se usa un solo tipo de masa para elaborar los cinco diferentes productos, por lo tanto, se repiten procesos como: lavado y picado del relleno, elaboración del relleno, pesa masa, lamina, rellena, hornea y se coloca en los puntos de ventas.

**Tabla 18: Productos elaborados con la masa de hojaldre.**

Producto	Cantidad	Medida	Frecuencia de producción
Emp. mixta	50	Unidades	Diario
Emp. de queso	20	Unidades	Diario
Mil hojas	24	Unidades	Diario
Pastel de manzana	24	Porciones	Diario
Conos	10	Unidades	Diario

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia



**Figura 23: Flujo de elaboración masa hojaldre**

FUENTE: Adaptado del manual de procedimiento del Programa de Investigación y Proyección Social (2014)

- **Flujo de elaboración de productos batidos**

En la Tabla 19, se presenta los productos batidos que se elaboran en el LABPAN, los cuales son: 11 queques de maracuyá de 1 kg (88 porciones), 25 queques de higo de 1 kg (200 porciones), 25 queque de zanahoria de 1 kg (200 porciones). Cabe precisar que cada molde de queque de 1 kg rinde para ocho porciones, además los queques son producidos dos veces a la semana (lunes y miércoles). Por otra parte, el tiempo de cocción es de 40 minutos aproximadamente a una temperatura de 160 a 180 °C.

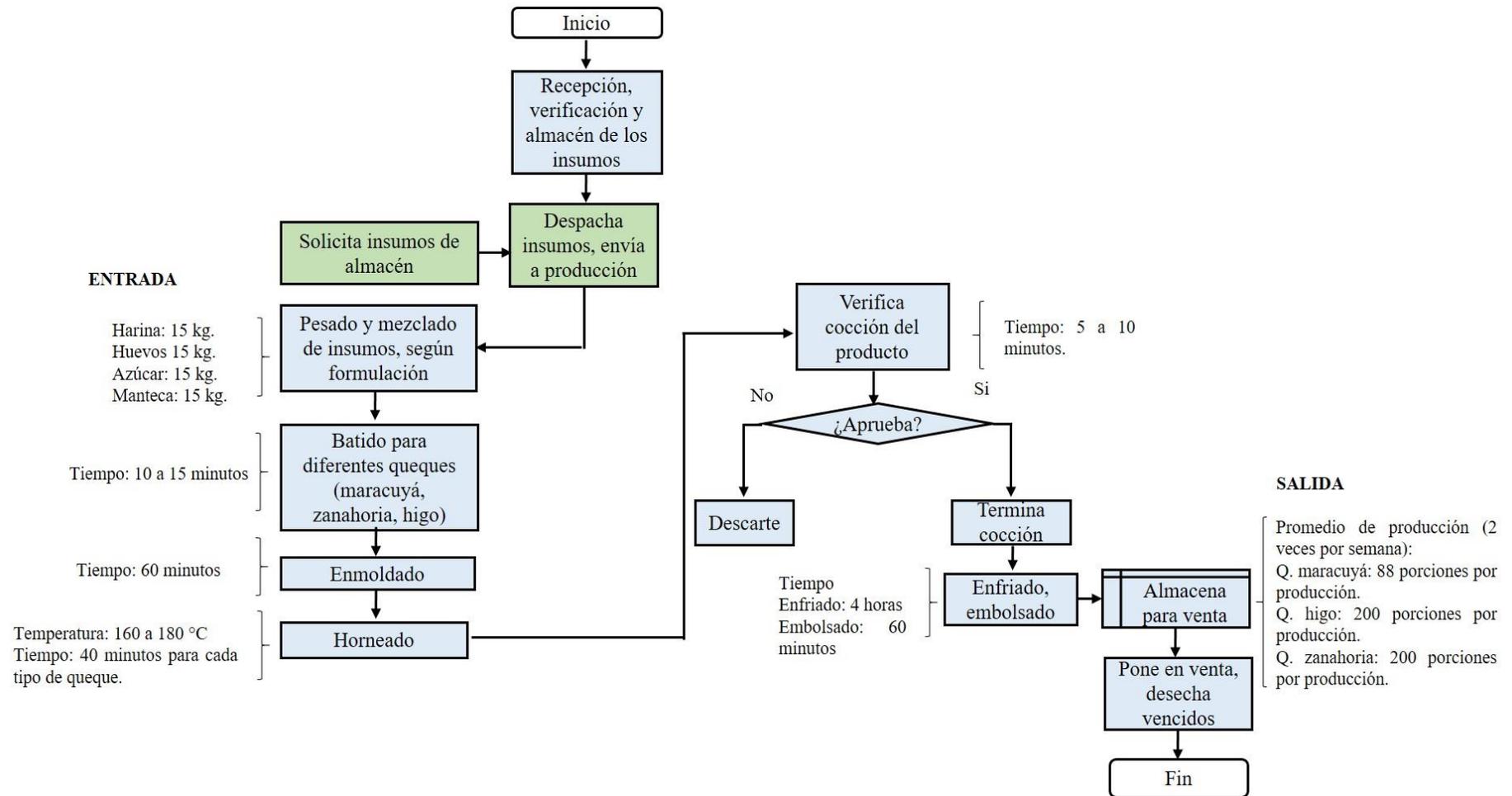
En la Figura 24, se presenta el flujo que se identificó para los productos batidos del LABPAN, los cuales tienen proceso básico (resaltado en verde) como: la solicitud de insumos y despacho de ellos al área de producción. Luego el flujo se divide en procesos compartidos (resaltados en celeste) ya que tienen actividades similares para los tres tipos de queques como: el pesado, mezclado de los insumos (según la formulación del producto), el batido, enmoldado, horneado, enfriado, embolsado y puesto en venta según la rotación del producto.

**Tabla 19: Lista de los productos batidos.**

Producto	Cantidad	Medida	Frecuencia de producción
Queque de maracuyá	50	Porciones	2 veces por semana
Queque de higo	20	Porciones	2 veces por semana
Queque de zanahoria	24	Porciones	2 veces por semana

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia



**Figura 24: Proceso de elaboración de productos batidos (queques).**

FUENTE: Adaptado del manual de procedimiento del Programa de Investigación y Proyección Social (2014).

- **Flujo de elaboración del pan de camote**

En la Figura 25, se presenta el flujo de elaboración del pan de camote, en la cual se detallan las tareas que se logró identificar. El LABPAN produce 200 unidades de pan de camote una vez por semana (los días martes) y el tiempo de cocción es de 15 minutos aproximadamente. No existen procesos básicos, ni procesos compartidos con otros productos debido a que su formulación y elaboración es única.

- **Flujo de elaboración de las galletas**

En la Tabla 20, se muestra los dos tipos de galletas producidas por el LABPAN, las cuales son: galleta de kañihua y galleta de quinua. La producción de estos productos se realiza una vez a la semana y se elaboran 50 paquetes por cada tipo de galleta (cada paquete contiene 5 unidades de galletas). Los días de producción son martes y miércoles. Los martes se realiza desde el pedido de los insumos a almacén hasta el proceso de fermentado de la masa. Los miércoles, continua el proceso con el laminado, amoldado, horneado, enfriado y almacenamiento del producto terminado.

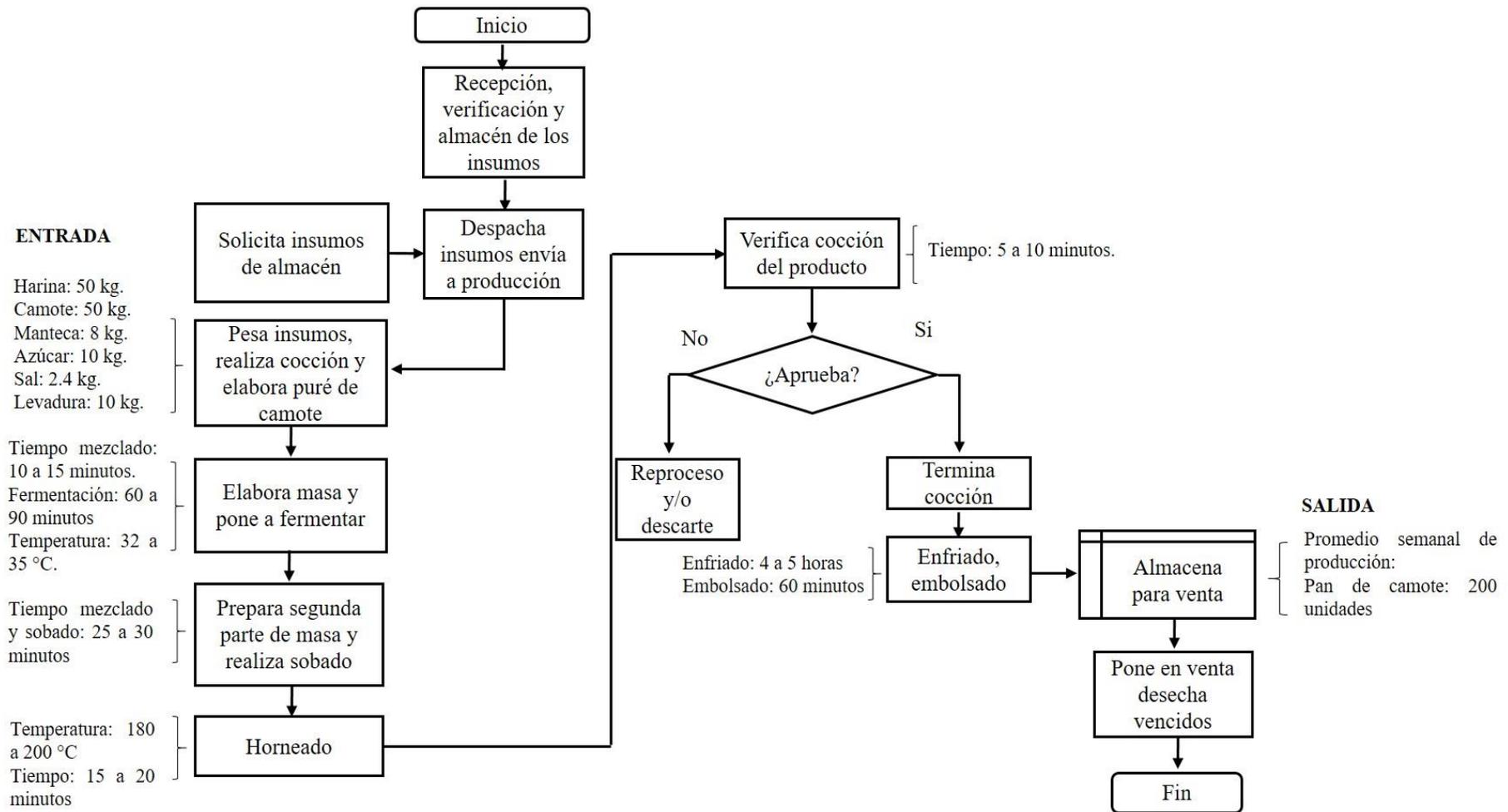
En la Figura 26, se muestra el proceso de elaboración de las galletas quinua y kañihua. Este flujo contiene procesos básicos (resaltado en verde) como: la solicitud de insumos y despacho de ellos al área de producción. Luego el flujo se divide en procesos compartidos (resaltados en celeste) ya que tienen actividades similares para los dos tipos de galletas como: el pesado, mezclado de los insumos (según la formulación del producto), batido, fermentado, laminado, enmoldado, horneado, enfriado, embolsado y puesto en venta según la rotación del producto.

**Tabla 20: Galletas elaboradas por el LABPAN**

Producto	Cantidad	Medida	Frecuencia de producción
G. de kañihua	50	Paquetes	Semanal
G. de quinua	50	Paquetes	Semanal

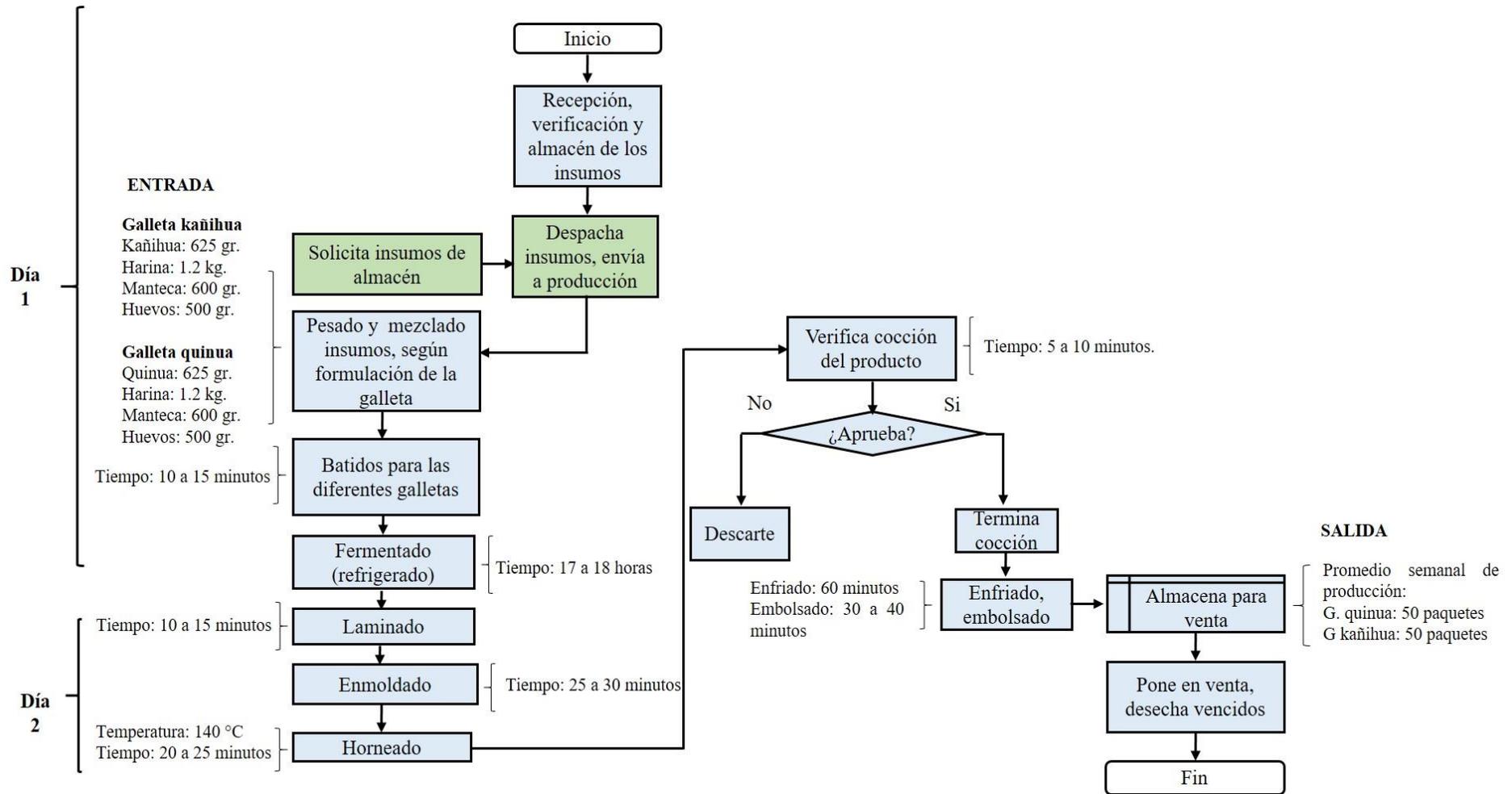
FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia



**Figura 25: Proceso de elaboración del pan de camote.**

FUENTE: Adaptado del manual de procedimiento del Programa de Investigación y Proyección Social (2014).



**Figura 26: Proceso de elaboración de galletas**

FUENTE: Adaptado del manual de procedimiento del Programa de Investigación y Proyección Social (2014).

## **b. Características y distribución de la Planta**

La construcción de la planta del LABPAN data de inicio de la década de los 70s. La planta fue construida inicialmente para ser un almacén de carne, posteriormente se adaptó para producir productos de panadería y pastelería. El LABPAN tiene una extensión de 224 m<sup>2</sup>, principalmente está construido de material noble, con techo de eternit, el piso con un 50 por ciento de baldosa y un 50 por ciento de cemento pulido. Tiene un servicio higiénico y una ducha compartida para el personal, las ventanas están con mallas, los accesos a la planta y al área de producción están con cortinas de PVC, a la fecha de la visita, el 07 de junio 2019, estas se encontraban deterioradas, además no cuenta con equipo para matar moscas y tiene poca ventilación dentro de planta.

Tal como se puede ver en la Figura 35, el LABPAN se encuentra a unos metros de la Unidad Experimental de Zootecnia de la UNALM, la cual es un foco constante de plagas que afecta la unidad de producción. En definitiva, todas estas condiciones que se encontró no son favorables para cumplir con el 100 por ciento de las recomendaciones de las Buenas Prácticas de Manufactura (FAO 2016).

Según la FAO (2016) señala las siguientes recomendaciones sobre las condiciones del establecimiento donde se preparan los alimentos:

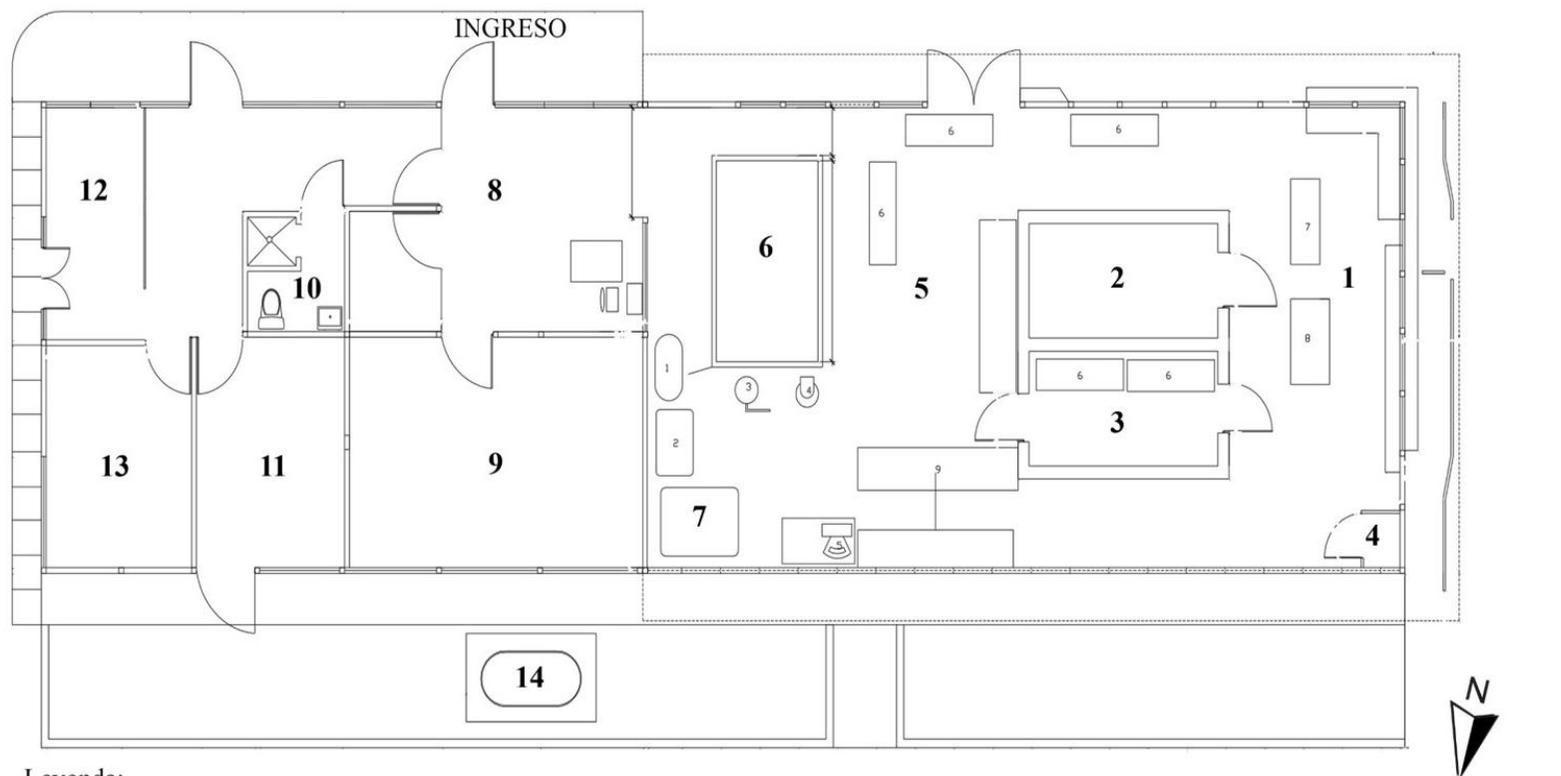
- La ubicación del lugar de preparación y entorno: Alejado de los depósitos de basura, corrientes de aguas cloacales, lugares de producción de tóxicos y otras fuentes de contaminación.
- Materiales de construcción: Todo material utilizado en pisos, paredes y techos donde se preparen alimentos deben ser lisos e, impermeables, accesibles para facilitar su limpieza y desinfección. Sin grietas, roturas o diseños que permitan acumulación de suciedad o de bacterias.
- Ventilación: La buena ventilación es clave para controlar: 1. La temperatura interna, 2. Polvo, 3. Humo y 4. Vapor excesivo.
- Área de servicios personales: se debe considerar un número de sanitarios exclusivo para el personal de trabajo acorde con el número de empleados.

El Laboratorio de Panificación tiene las siguientes áreas: almacén de insumos, almacén de productos terminados, zona de preparación, oficina administrativa y atención al público, tal como se puede ver en la Figura 27.

Se realizó un análisis de la distribución de su instalación por medio del estudio de la distribución de proceso. De acuerdo con Collier y Evans (2015) una distribución de proceso consiste en una agrupación funcional de equipo o actividades que hacen un trabajo similar. Por ello, se agrupó los procesos de producción del LABPAN en dos grandes grupos: Proceso de los productos A, conformado por el proceso de elaboración de la masa de empanada y proceso de la masa hojaldre. Y proceso de los productos B, conformado por el proceso de elaboración de las galletas, los productos batidos y el pan de camote.

De acuerdo a la Figura 28, se pudo identificar que la distribución de las áreas del LABPAN no es la óptima. En el caso del flujo del proceso de los productos B (galletas, los productos batidos y el pan de camote), los productos una vez realizados por el área de producción deben pasar por la oficina de la jefa de planta para ser empaquetados y almacenados en el área de productos terminados, corriendo el riesgo de sufrir algún tipo de contaminación, debido a que el área administrativa suele ser muy transitada por personal interno y visitantes. Luego, de acuerdo al avance de las ventas, estos productos deben ser trasladados al área de ventas, pero antes deben volver a pasar por la oficina administrativa, convirtiéndose en un flujo poco eficiente.

El flujo de proceso para los productos B debería ser en el que los productos pasen directamente del área de producción al área de almacén de productos terminados, facilitando antes el acceso para ello. Después de ser empaquetados los productos, estos podrían ser llevados al área de atención al público a través de la zona de preparación, evitando exponer a los productos a mayores riesgos de contaminación.



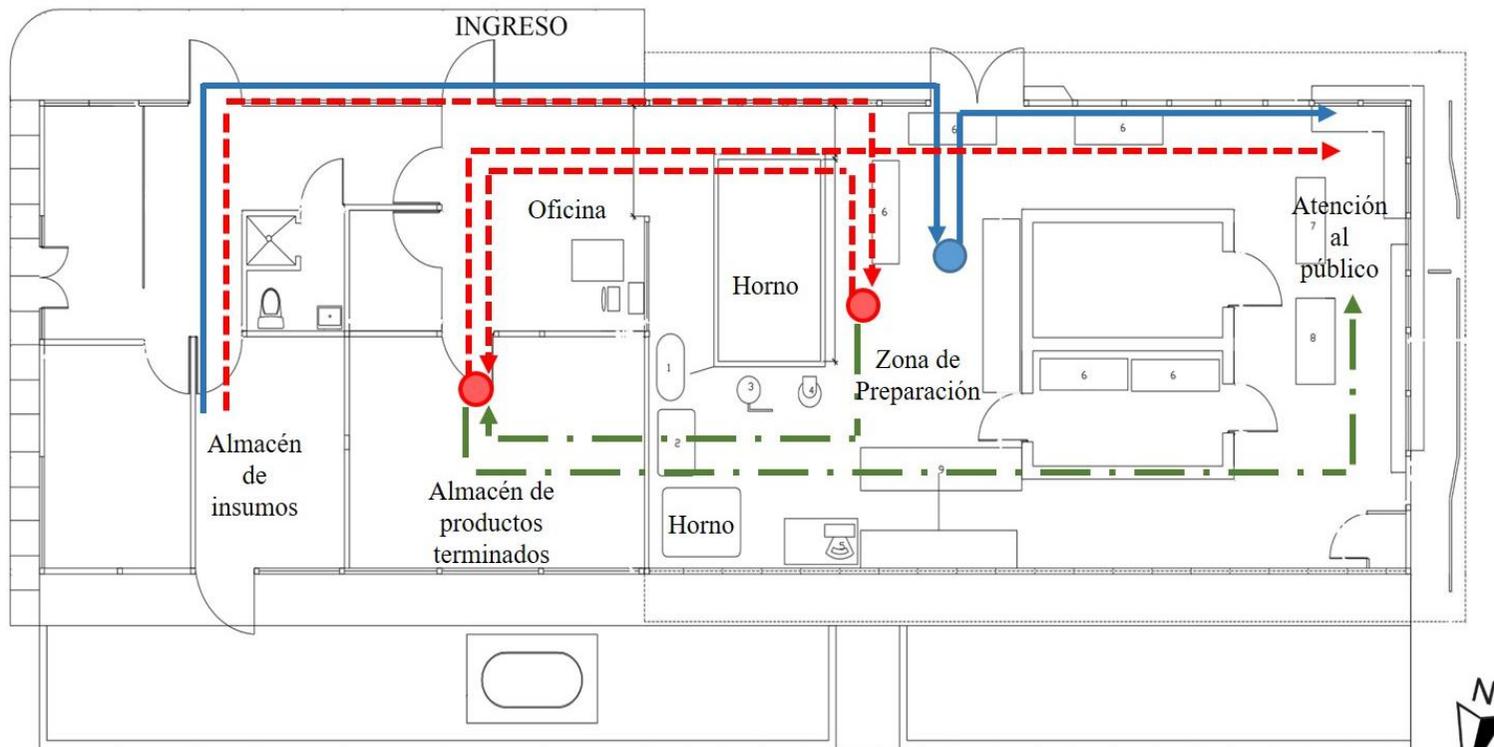
Leyenda:

- |                          |                                 |                       |
|--------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 1 Atención al público    | 6 Horno                         | 11 Almacén de insumos |
| 2 Depósito de botellas   | 7 Horno                         | 12 Vestuarios         |
| 3 Cámara de fermentación | 8 Oficina                       | 13 Depósito           |
| 4 Equipo de Internet     | 9 Almacén de producto terminado | 14 Tanque de gas      |
| 5 Zona de preparación    | 10 Servicios higiénicos         |                       |

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA					
PROYECTO:					
CENTRO DE VENTAS DE PANIFICACIÓN					
PLANO:					
LEVANTAMIENTO ARQUITECTÓNICO					
PROFESIONAL RESPONSABLE:	PROYECTO:	DIBUJO:	ESCALA:	1/50	LAMINA:
	DEPARTAMENTO:	PROVINCIA:	DISTRITO:	FECHA:	A-1
	LIMA	LIMA	LA MOLINA	DICIEMBRE 2007	

**Figura 27: Plano y distribución de las áreas del Laboratorio de Panificación.**

FUENTE: Adaptado de la Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).



Leyenda:

- ▶ Proceso de los productos A
- - -▶ Proceso de los productos B
- . - .▶ Proceso propuesto para los productos B

<b>UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA</b>				
PROYECTO:				
CENTRO DE VENTAS DE PANIFICACIÓN				
PLANO:				
LEVANTAMIENTO ARQUITECTÓNICO				
PROFESIONAL RESPONSABLE:	PROYECTO:	DIBUJO:	ESCALA:	LAMINA:
			1/50	
	DEPARTAMENTO:	PROVINCIA:	DISTRITO:	FECHA:
	LIMA	LIMA	LA MOLINA	DICIEMBRE 2007
				<b>A-1</b>

**Figura 28: Distribución de proceso de los productos del LABPAN.**

FUENTE: Adaptado de la Universidad Nacional Agraria la Molina (2019) y Collier y Evans (2015).

#### 4.3.5. Análisis de la Matriz BCG del Producto

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012) con el uso del método clásico de Boston Consulting Group (BCG), una empresa clasifica todas sus unidades estratégicas de negocio (línea de productos) de acuerdo con la matriz de participación de crecimiento. En el eje vertical la tasa de crecimiento del mercado ofrece una medida del atractivo del mercado. En el eje horizontal, la participación relativa en el mercado sirve como medida de fortaleza de la compañía en el mercado.

Villajuana (2018) menciona que en el momento que se lanzó la matriz 2 x 2 del BCG (año 1969), un porcentaje de crecimiento del sector mayor al 10 % recién era considerado alto, años después este porcentaje se redujo a 5 %. La participación relativa de mercado se calcula dividiendo la participación de mercado de la unidad estratégica en estudio entre la participación de mercado más alta. Cuando la unidad estratégica posee la más alta participación de mercado, obtendrá como participación relativa de mercado una cifra mayor a 1. De la intersección de estas dos dimensiones se obtiene como resultado cuatro tipos de unidades estratégicas y, por tanto, con diferentes caminos estratégicos, estas son: (a) Vacas lecheras, (b) Estrellas, (c) Interrogantes, (d) Perros.

Para el desarrollo de la presente herramienta se realizó una entrevista con la jefa de planta del LABPAN, llevada a cabo el 04 de julio del 2019, tal como se muestra en el Anexo 5. En el caso particular del Laboratorio de Panificación se analizó los resultados de las ventas de sus productos para los años 2017 y 2018. De ahí que, se evaluó el comportamiento de la participación relativa de su cartera de productos en el año 2018, con la tasa de crecimiento de cada producto del mismo año en comparación al 2017, para ello se agrupó a los productos en: productos dulces, productos salados y productos de campaña.

En la Tabla 21, se presenta los resultados del Análisis de la Matriz BCG del Laboratorio de Panificación, siendo estos los siguientes: el 53.8 por ciento de su cartera de productos (salados, dulces y campaña) se encuentra como productos “perros”, es decir, las unidades vendidas de estos productos representan muy poco del ingreso total recaudado por el LABPAN en el 2018. Los productos más críticos fueron: el pionono, la galleta de kañihua, galleta de quinua, pan multigrano y turrón de 500 gr., como se observa en las Figuras: 29,

30 y 31. Por otro lado, según los resultados de la encuesta realizada, los productos de panadería y pastelería que menos prefieren los consumidores de la UNALM son: tortas (4.5 por ciento), galletas (2.1 por ciento), cono (1.4 por ciento) y el pionono (0.5 por ciento), tal como se puede ver en la Tabla 51. Sin embargo, no se puede confirmar al 100 por ciento, si estos resultados se deben a la poca o nula promoción que realiza el LABPAN a sus productos, plazas y precios.

**Tabla 21: Resultado de la Matriz BCG del Laboratorio de Panificación**

<b>Tipo</b>	<b>Productos Salados</b>	<b>Productos Dulces</b>	<b>Productos de Campaña</b>	<b>Total (und.)</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Estrellas</b>	-	-	-	-	-
<b>Vacas</b>	Empanada de carne de soya.	Queque de higo.	Panetón 900 gr.	3	11.54
<b>Interrogante</b>	Empanada de aceituna, Empanada de queso.	Queque de maracuyá, Mil hojas, Pan de camote.	Alfajor de corazón, Panetón de 1Kg, Turrón de 1 Kg, Queque de corazón.	9	34.62
<b>Perro</b>	Pastel de brócoli, Empanada mixta Pan multigrano, Pastel de acelga, Pizza.	Queque de zanahoria, Pastel de manzana, Pionono, Galleta de Quinoa, Galleta de Kañihua, Conos, Torta de chocolate, Alfajor.	Turrón de 500 gr.	14	53.85
<b>Total</b>				<b>26</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2018).

Elaboración Propia

- **Productos dulces**

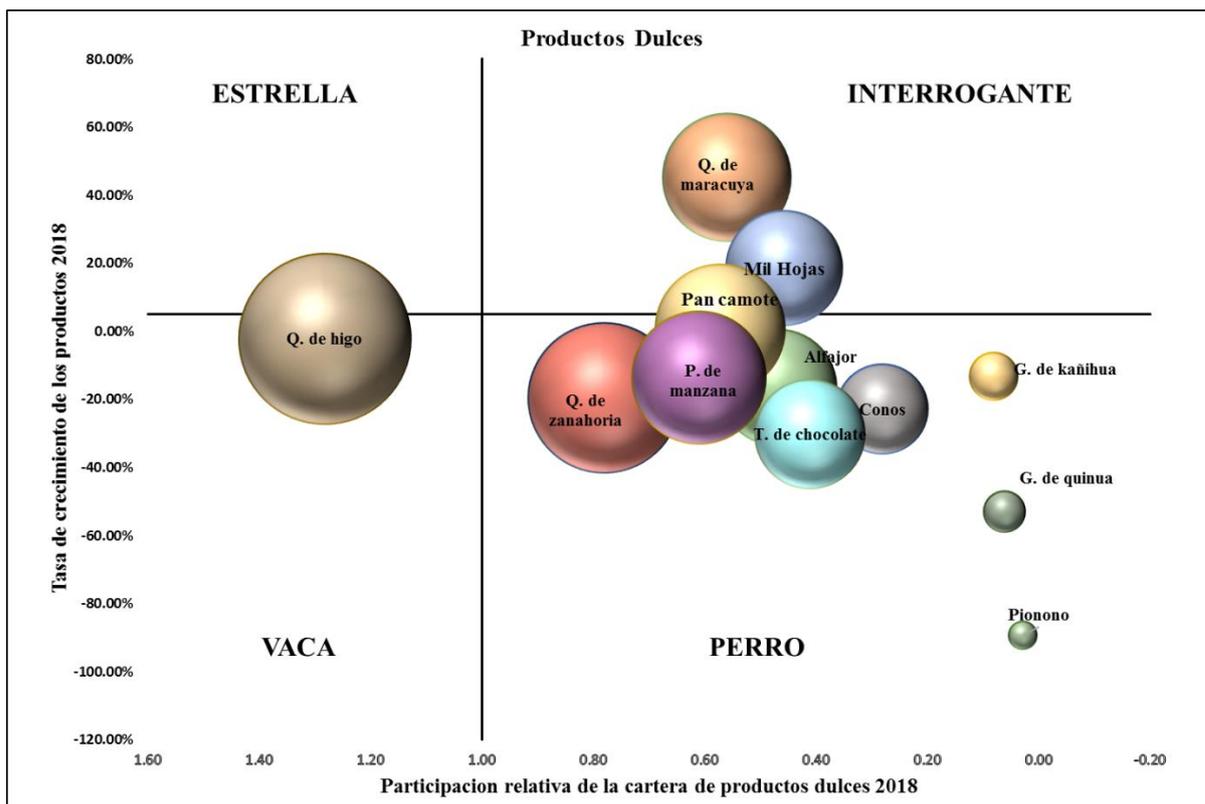
En la Tabla 22, se realizó los cálculos previos a utilizar la Matriz BCG para los productos dulces de la presente unidad de producción.

**Tabla 22: Análisis de la participación relativa de la cartera de productos dulces en comparación a la tasa de crecimiento en 2018**

Producto	Modo de Venta	2018	2017	Proporción de cartera de negocio 2018 (Porcentaje)	Participación relativa de la cartera de productos	Tasa de Crecimiento 2018 (Porcentaje)
Alfajor	Unidad	3895	4666	8.82	0.47	-16.52
Conos	Unidad	2337	3029	5.29	0.28	-22.85
Galleta de kañihua	Paquete 5 unidades	671	773	1.52	0.08	-13.20
Galleta de quinua	Paquete 5 unidades	509	1083	1.15	0.06	-53.00
Queque de zanahoria	Tajada	6492	8072	14.70	0.78	-19.57
Queque de higo	Tajada	8321	8508	18.84	1.28	-2.20
Queque de maracuyá	Molde	4659	3208	10.55	0.56	45.23
Mil Hojas	Unidad	3800	3206	8.60	0.46	18.53
Pan de camote	Unidad	4757	4725	10.77	0.57	0.68
Pastel de manzana	Tajada	5076	5876	11.49	0.61	-13.61
Torta de chocolate	Tajada	3421	4903	7.74	0.41	-30.23
Pionono	Unidad	240	2251	0.54	0.03	-89.34
<b>Total</b>		<b>44178</b>	<b>50300</b>	<b>100</b>		

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2018).

Elaboración Propia



**Figura 29: Matriz BCG de los productos dulces del 2018 del LABPAN.**

FUENTE: Adaptado de Kotler y Armstrong (2012)

Tal como se muestra en la Figura 29, se puede realizar las siguientes afirmaciones sobre los productos dulces:

El producto que se encontró en el cuadrante “**Vaca**” fue el queque de higo a pesar que tuvo una ligera caída en las unidades vendidas en el 2018 comparado al 2017 en 2.20 por ciento, tuvo una gran participación relativa en la cartera de productos dulces para el 2018 con un valor relativo 1.28.

Entre el grupo de productos dulces no se encontró un producto “**Estrella**” que haya tenido una gran participación en la cartera de negocio y un gran crecimiento en el mercado al mismo tiempo, en del periodo de análisis.

Los productos “**Interrogantes**” que se obtuvo fueron: el queque de maracuyá, mil hojas y el pan de camote. Fueron productos que tuvieron una baja participación relativa en el mercado entre los productos dulces del LABPAN para el 2018, pero

que demostraron un crecimiento en las ventas en el mismo año comparado al 2017 en 45.23 por ciento, 18.53 por ciento y 0.68 por ciento respectivamente. Los productos “**Perro**” que se encontró fueron: la torta de chocolate, conos, alfajor, queque de zanahoria, y el pastel de manzana, estos productos tuvieron una baja participación en el mercado acompañado de un bajo crecimiento. Adicionalmente los productos más críticos en este grupo de productos, fueron: el pionono, galleta de quinua, galleta de kañihua que mostraron una gran caída en las ventas comparado entre el 2018 y 2017 de 89.34 por ciento, 53 por ciento y 13.20 por ciento, con una baja participación relativa de 0.03, 0.06 y 0.08 respectivamente para el año 2018.

- **Productos de salados**

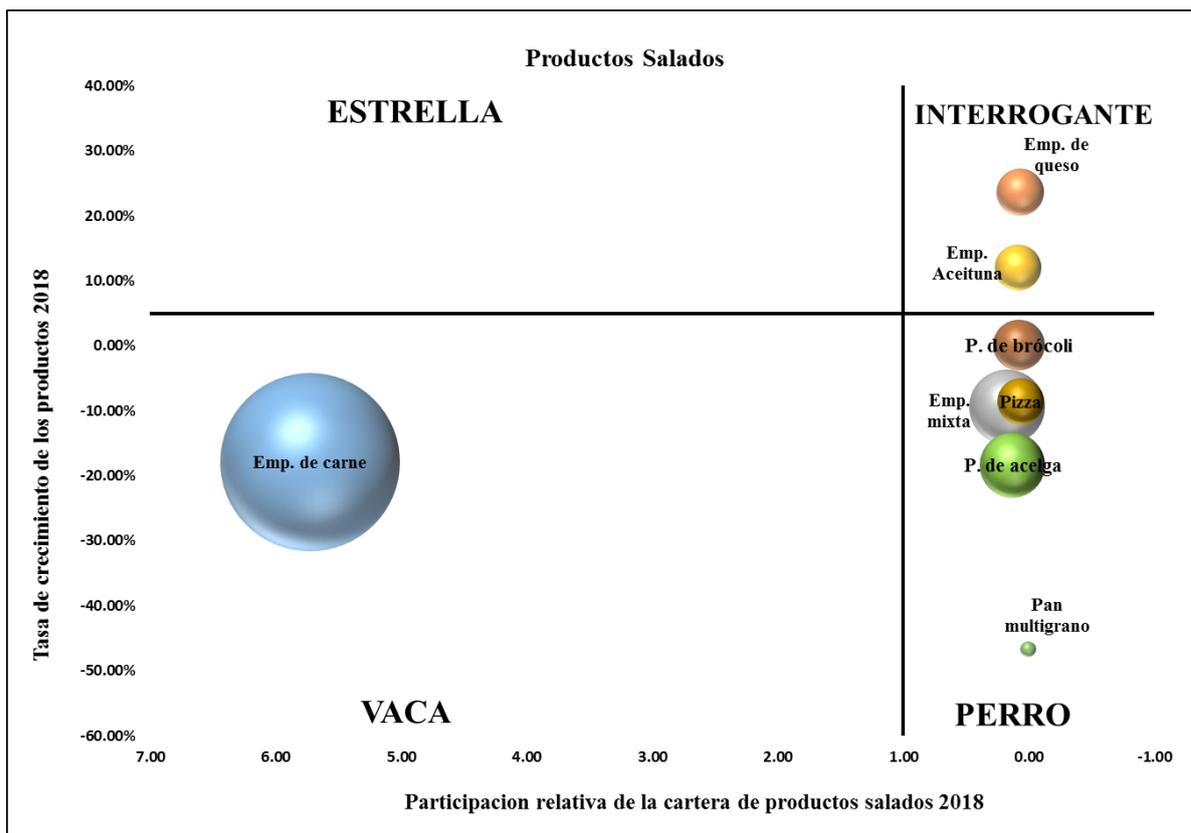
En la Tabla 23, se realizó los cálculos previos a utilizar la Matriz la BCG para los productos salados del Laboratorio de Panificación.

**Tabla 23: Análisis de la participación relativa de la cartera de productos salados en comparación a la tasa de crecimiento en 2018**

Producto	Modo de Venta	2018	2017	Proporción de cartera de negocio 2018 (Porcentaje)	Participación relativa de la cartera de productos	Tasa de Crecimiento 2018 (Porcentaje)
Emp. de carne de soya	Unidad	68297	83202	61.94	5.72	-17.91
Emp. de queso	Unidad	4665	3775	4.23	0.07	23.58
Emp. mixta	Unidad	11931	13179	10.82	0.17	-9.47
Emp. Aceituna	Unidad	5919	5284	5.37	0.09	12.02
Pizza	Tajada	4494	4917	4.08	0.07	-8.60
Pan multigrano	Molde	516	968	0.47	0.01	-46.69
P. de acelga	Tajada	8985	11011	8.15	0.13	-18.40
P. de brócoli	Tajada	5458	5454	4.95	0.08	0.07
<b>Total</b>		<b>110265</b>	<b>127790</b>	<b>100.00</b>		

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2018).

Elaboración Propia



**Figura 30: Matriz BCG de los productos salados del 2018 del LABPAN.**

FUENTE: Adaptado de Kotler y Armstrong (2012)

Tal como se muestra en la Figura 30, se puede realizar las siguientes afirmaciones sobre los productos salados:

El producto “**Vaca**” que se identificó fue la empanada de carne de soya, que tuvo una caída en las unidades vendidas en el 2018 comparado al 2017 en 17.91 por ciento, tiene una gran participación relativa en la cartera de productos salados con un valor de 5.72 para el 2018.

Entre el grupo de productos salados no se encontró un producto “**Estrella**” que tenga una alta participación en la cartera de negocio y un alto crecimiento en el mercado al mismo tiempo, en el periodo de análisis.

Los productos “**Interrogantes**” que se obtuvo fueron: la empanada de queso y empanada de aceituna quienes tuvieron un alto crecimiento en el mercado 23.58 y

12.02 por ciento en el 2018 comparado al 2017. Sin embargo, tuvieron una baja participación en el mercado de 0.07 y 0.09 respectivamente para el año 2018, en el grupo de productos salados de la unidad de producción.

Los productos “Perro” que se encontró fueron: pastel de brócoli, empanada mixta, la pizza, pastel de acelga y el pan multigrano, quienes tuvieron una baja participación relativa en el mercado, siendo la más baja el pan multigrano, quien tuvo una caída en el crecimiento de 46.69 por ciento en el 2018 comparado al 2017 y una escasa participación relativa de 0.01 para el 2018.

- **Productos de campaña**

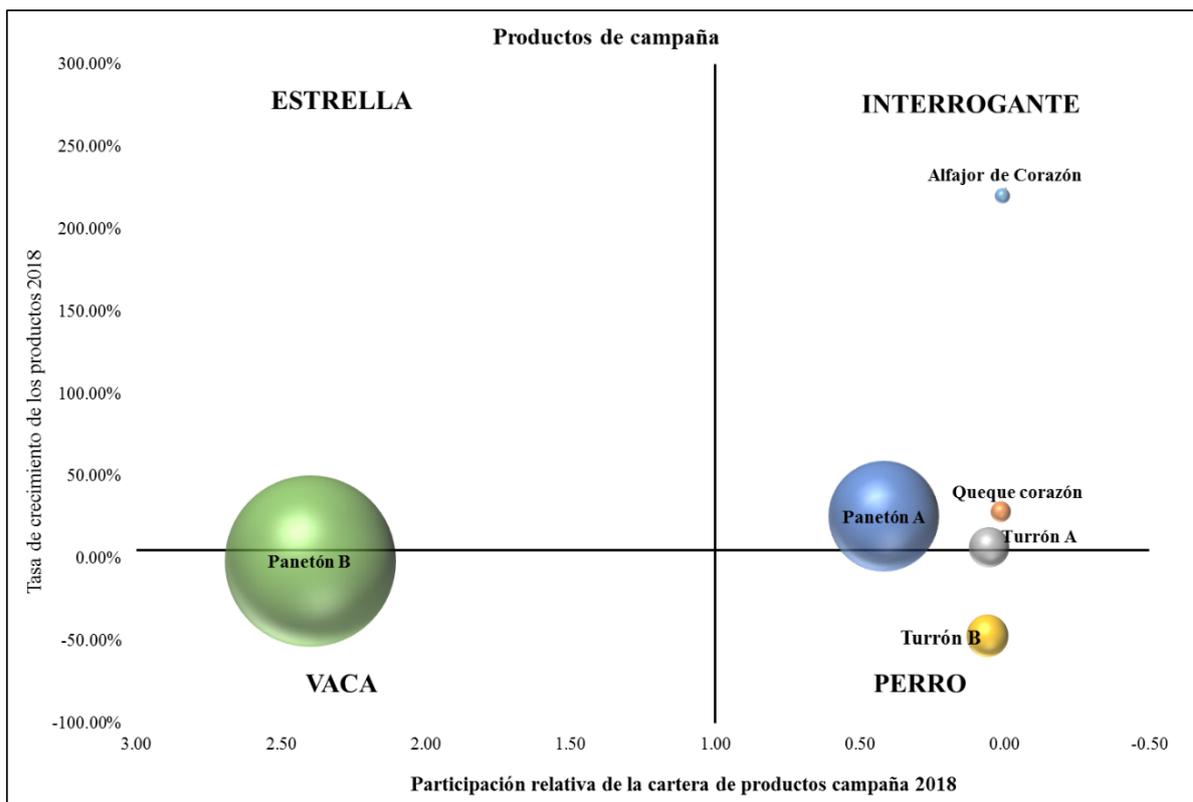
En la Tabla 24, se realizó los cálculos previos a utilizar la Matriz BCG para los productos de campaña del Laboratorio de Panificación.

**Tabla 24: Análisis de la participación relativa de la cartera de productos de campaña en comparación a la tasa de crecimiento en 2018**

Producto	Modo de Venta	Unidades 2018	Unidades 2017	Proporción de cartera de negocio 2018 (Porcentaje)	Participación relativa de la cartera de productos	Tasa de Crecimiento 2018 (Porcentaje)
Alfajor de Corazón	Molde	32	10	0.48	0.01	220.00
Queque corazón	Kg	59	46	0.89	0.01	28.26
Turrón A	Kg	233	218	3.52	0.05	6.88
Turrón B	500 gr	254	478	3.84	0.06	-46.86
Panetón A	Kg	1777	1415	26.85	0.42	25.58
Panetón B	900 gr	4264	4334	64.42	2.40	-1.62
<b>Total</b>		<b>6619</b>	<b>6501</b>	<b>100.00</b>		

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2018).

Elaboración Propia



**Figura 31: Matriz BCG de los productos de campaña del 2018 del LABPAN.**

FUENTE: Adaptado de Kotler y Armstrong (2012)

Tal como se muestra en la Figura 31, se puede realizar las siguientes afirmaciones sobre los productos de campañas:

Entre el grupo de productos campaña no se encontró un producto “**Estrella**”, que tuviera una alta participación en la cartera de negocio y un alto crecimiento en el mercado al mismo tiempo, en el periodo de análisis.

Después, el producto “**Vaca**” de campaña que se identificó fue el panetón de 900 gr., ya que tuvo una ligera caída en las unidades vendidas en el 2018 comparado al 2017 en 1.62 por ciento, acompañado con una gran participación relativa en el mismo grupo de productos, con un valor de 2.40 para el año 2018.

Luego, los productos “**Interrogantes**” de campaña que se obtuvo fueron: el alfajor de corazón, el panetón de 1 kg, el queque de corazón y el turrón de 1 kg quienes tuvieron un crecimiento en el mercado en el 2018 comparado al 2017. Sin embargo,

tuvieron una baja participación en el mercado entre el grupo de productos en mención.

Finalmente, el producto “**Perro**” de campaña que se encontró fue el turrón de 500 gr, quien tuvo una baja participación relativa en el mercado de 0.06 para el año 2018 y una caída en el crecimiento de 46.86 por ciento en el mismo año comparado al 2017.

#### **4.3.6. Análisis de la Matriz Ansoff**

También llamada la matriz mercado-producto, según Ansoff (1957), señala en su artículo “Estrategias por Diversificación”, que hay cuatro alternativas básicas de crecimiento abiertas a un negocio, puede crecer a través del aumento de la penetración en el mercado, a través del desarrollo del mercado, a través del desarrollo de productos o mediante diversificación. Además, el objetivo de su artículo, es relacionar la diversificación con las perspectivas generales de crecimiento de la administración, establecer las razones que pueden llevar a una empresa a preferir la diversificación a otras alternativas de crecimiento.

Por tanto, la Matriz Ansoff se convierte en una herramienta que ayuda a la empresa a tomar de decisiones, con el fin de elegir estratégicas en su cartera de productos dentro del mercado donde se desenvuelve.

- **Cálculo de la Matriz Ansoff**

En las Tablas 25, 26 y 27, se desarrolló los factores mercado-producto para la cartera de productos salados, dulces y de campaña de acuerdo a los resultados de las ventas en el 2018.

No se consideró para el cálculo a los productos que tuvieron los resultados más críticos en la participación relativa de la cartera de productos y en el crecimiento de mercado para el 2018, tal como como se mencionó en el Análisis de la Matriz BCG.

**Tabla 25: Análisis mercado-producto para los productos salados.**

<b>MERCADO</b>		<b>PRODUCTO</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Venta producto 2018 (Soles)</b>	<b>Ítem</b>	<b>Cantidades vendidas 2018 (Unidad)</b>
Emp. de carne	136594	Emp. de carne	68297
Emp. aceituna	11838	Emp. aceituna	5919
Emp. de queso	11663	Emp. de queso	4665
Pastel de brócoli	16374	Pastel de brócoli	5458
Emp. mixta	29828	Emp. mixta	11931
Pizza	13482	Pizza	4494
Pastel de acelga	31448	Pastel de acelga	8985
<b>Total</b>	<b>251226</b>	<b>Total</b>	<b>109749</b>
<b>Ventas Totales 2018</b>	<b>458420</b>	<b>Unidades totales - 2018</b>	<b>158872</b>
<b>Factor mercado (Porcentaje)</b>	<b>55</b>	<b>Factor producto (Porcentaje)</b>	<b>69</b>

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2018).

Elaboración Propia

**Tabla 26: Análisis mercado-producto para los productos de campaña.**

<b>MERCADO</b>		<b>PRODUCTO</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Venta producto 2018 (Soles)</b>	<b>Ítem</b>	<b>Cantidades vendidas 2018 (Unidad)</b>
Panetón 900 gr	63960	Panetón 900 gr	4264
Alfajor de corazón	160	Alfajor de corazón	32
Panetón de 1 kg	23101	Panetón de 1 kg	1777
Queque de corazón	767	Queque de corazón	59
Turrón 1 kg	3262	Turrón 1 kg	233
<b>Total</b>	<b>91250</b>	<b>Total</b>	<b>6365</b>
<b>Ventas Totales 2018</b>	<b>458420</b>	<b>Unidades totales 2018</b>	<b>158872</b>
<b>Factor mercado (Porcentaje)</b>	<b>20</b>	<b>Factor producto (Porcentaje)</b>	<b>4</b>

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2018).

Elaboración Propia

**Tabla 27: Análisis mercado-producto para los productos dulces.**

MERCADO		PRODUCTO	
Ítem	Venta producto 2018 (Soles)	Ítem	Cantidad vendida 2018 (Unidades)
Queque de higo	16642	Queque de higo	8321
Queque de maracuyá	9318	Queque de maracuyá	4659
Milhojas	11400	Milhojas	3800
Pan de camote	33299	Pan de camote	4757
Pastel de manzana	12690	Pastel de manzana	5076
Alfajor	5843	Alfajor	3895
Torta de chocolate	10263	Torta de chocolate	3421
Queque de zanahoria	12984	Queque de zanahoria	6492
Conos	3506	Conos	2337
<b>Total</b>	<b>115944</b>	<b>Total</b>	<b>42758</b>
<b>Ventas Totales 2018</b>	<b>458420</b>	<b>Unidades totales 2018</b>	<b>158872</b>
<b>Factor mercado (Porcentaje)</b>	<b>25</b>	<b>Factor producto (Porcentaje)</b>	<b>27</b>

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2018).  
Elaboración Propia

En la Tabla 28, se resume los valores encontrados en el Análisis de la Matriz Ansoff, por cada grupo de la cartera de productos del LABPAN para luego representarlo en un gráfico, tal como se muestra en la Figura 27.

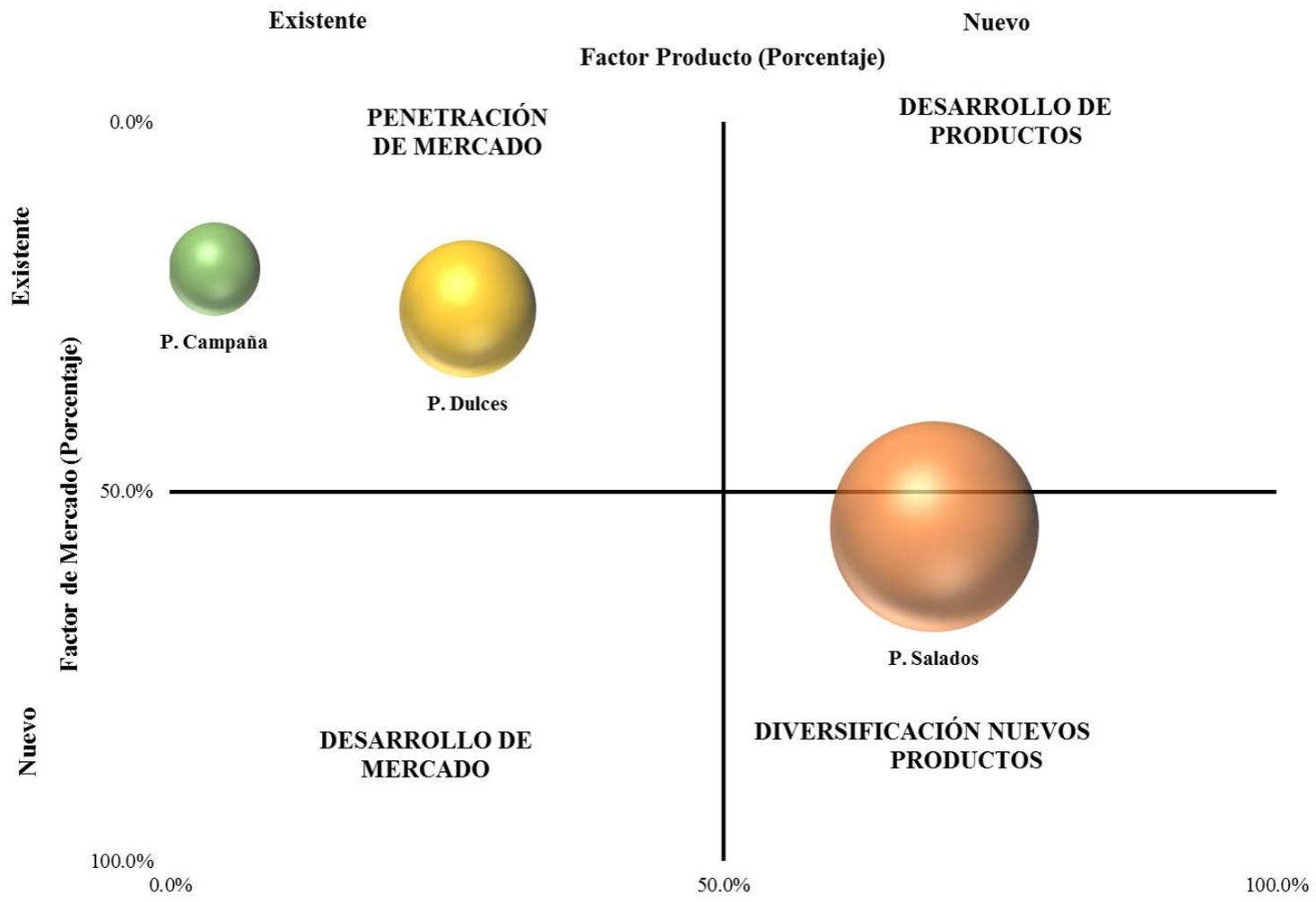
**Tabla 28: Resumen de los factores producto/mercado del LABPAN.**

Productos	Factor mercado Porcentaje	Factor producto Porcentaje	Promedio Porcentaje
P. Salados	55	69	62
P. Dulces	25	27	26
P. Campaña	20	4.0	12.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2018).  
Elaboración Propia

Del análisis de los resultados, se identificó que los productos dulces y de campaña deben orientarse hacia una estrategia de penetración. De acuerdo con Hill (2011), una estrategia de penetración de mercado consiste en ampliar su participación de mercado en sus mercados existentes usando una gran cantidad de publicidad para promover y desarrollar la diferenciación de productos. De ahí que, el LABPAN debería buscar incrementar las ventas de los productos dulces y de campaña usando medios de comunicación físicos y virtuales con la finalidad de tener un mayor alcance y frecuencia de visualización. Por otro lado, la comunicación debe promover las características más resaltantes de los productos que la diferencia de la competencia, como es su sabor y su frescura.

Mientras que los productos salados del LABPAN deben orientarse a una estrategia de diversificación. Según Hill (2011), una estrategia de diversificación, permite el desarrollo de la competencia basada en el desarrollo de nuevos productos. Para ello, el LABPAN debería crear nuevos sabores y rellenos para las empanadas (por ejemplo, la empanada de pollo) y los pasteles. Debido a que, de acuerdo a los resultados de: la encuesta, la Matriz BCG y la Matriz Ansoff, estos productos son de mayor preferencia para los consumidores y que tuvieron mayor venta en el 2018 para la unidad de producción.



**Figura 32. Matriz Ansoff de productos salados, dulces y campaña - 2018.**

FUENTE: Adaptado de Sainz (2012).

#### 4.3.7. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Según Porter (2009), la meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocio consiste en encontrar una posición en el sector industrial en la que pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarlas provecho. Tal como se muestra en la Figura 5, la intensidad de la competencia en un sector industrial se debe a las Cinco Fuerzas Competitivas, estas son: Poder de negociación de los compradores, Amenaza de productos sustitutos, Amenaza de nuevos aspirantes, Poder de negociación de proveedores y Rivalidad entre competidores existentes.

En la Tabla 29, se presenta un resumen de los resultados del Análisis de la Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, basadas en el mercado de productos de panadería y pastelería dentro el campus universitario de la UNALM.

**Tabla 29: Resultado de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (2014).**

Item	Alto	Bajo
Poder de negociación compradores	X	
Amenaza productos sustitutos	X	
Amenaza de nuevos aspirantes	X (Largo plazo)	X (Corto plazo)
Poder de negociación proveedores	X (harina de trigo)	X (los demás insumos)
Rivalidad entre competidores	X	

FUENTE: Elaboración propia.

##### a. Poder de Negociación de los Compradores

En el semestre 2019–I, la comunidad universitaria estuvo conformada por 8 648 personas. Según los resultados de la encuesta, el 86.3 por ciento de la población molinera son consumidores de productos de panadería y pastelería, tal como se puede ver en la Tabla 48 y 49 respectivamente.

Se identificó que los clientes tienen un **poder de negociación alto**, ya que fácilmente

pueden irse a la competencia, debido a la cercanía que tienen los competidores hacia los clientes. Por otro lado, los consumidores no fijan el precio de los productos de panadería y pastelería en el mercado interno de la UNALM, debido a que no es un factor que prevalece para la compra de dichos productos. Los competidores se encuentran distribuidos en diferentes puntos de venta a lo largo de toda la UNALM y están conformados por: nueve kioscos, cinco restaurantes (Huerequeque, El Point, Aduna, Sutuna y el Tío Caja) y el INDDA. Además, los consumidores no se encuentran dispuestos a caminar largas distancias, el 75 por ciento de ellos, están dispuestos a caminar solo entre uno metro a dos cuadras, tal como se muestra en las Figuras 55 y 57 respectivamente, ni pueden obtener descuentos por compras masivas.

#### **b. Amenaza de Productos Sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es **alta**, debido a que, actualmente todos los competidores del LABPAN venden algún producto alternativo a los panes y pasteles, todos estos productos van a satisfacer una misma necesidad al consumidor, saciar el hambre.

Se realizó una comparación entre el LABPAN y los competidores (benchmarking), teniendo en cuenta a Kotler y Armstrong (2012), el benchmarking es el acto de comparar los productos y los procesos de la empresa con los competidores para descubrir formas de mejorar la calidad y el desempeño. En ese sentido, se encontró que los ocho kioscos y el restaurante el Point, venden empanadas de pollo. Sin embargo, dicho producto no es elaborado por el LABPAN, ya que prefieren no manejar el pollo, por ser un insumo altamente perecedero y con un alto riesgo de contaminación, si no es manipulado correctamente. Además, no cuentan con un proveedor que les facilite la materia prima, porque existe una dependencia hacia la unidad de Abastecimiento y este tiene políticas y procesos de compra, por ello el proveedor debe cumplir con ciertas condiciones: Primero, el pollo debe recibirse semanalmente. Segundo, recién a la cuarta semana de servicio el proveedor podrá emitir su factura. Por último, el proveedor deberá tener solvencia ya que, a fines del segundo mes, la UNALM podrá cancelar al proveedor por las ventas del primer mes.

Entre la variedad de productos sustitutos que se pudo encontrar en los Kioskos se

encuentran: wafer, barras energéticas, cachitos, sandwiches, galletas integrales, tartaleta, empanada dulce, brownie, cheesecake, rosquillas, crisinós, snacks, frutas, piononos, etc.

Entre las marcas más conocidas se puede mencionar: Costa (wafer, galletas chips, coco, caritas), San Jorge (galleta de soda, rellenitas, animalitos, cracknel), Victoria (galletas integrales, tentación, glacitas, casino, soda v), Field (galleta de soda, vainilla, chocolate, coronita), Quaker (galleta de granola), etc.

Entre las marcas de productos “artesanales” se pudo encontrar: Breza (galletas quinua, coco, naranja, miel, pasas, chispa de chocolate, kiwicha y cañihua), Dulce Latino (rosquitas, kekes de chocolate, kekes marmolados), Bello Horizonte (galletas integrales, laminadas y bizcotelas de: maca, naranja, coco, yogurt, soya, salvado, kiwicha), Soy diet (crisinós), etc.

En el caso de Huequeque no se encontraron productos sustitutos al momento de la visita, el 19 de junio del 2019. Por otro lado, el restaurante la Aduna y Sutuna cuenta con productos sustitutos como: wafer, crisinós, snacks, galletas naturales y procesadas.



**Figura 33: Productos sustitutos en Kioscos – Cerca de la Pirámide**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración Propia



**Figura 34: Productos sustitutos – Cerca de los Federados**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración Propia

### c. Poder de Negociación de los Proveedores

El Unidad Abastecimiento de la UNALM realiza la compra directa de la materia prima con el proveedor, pero es la jefa de la planta quien recomienda al proveedor en algunos insumos, ya sea por la calidad o confiabilidad de los mismos. Tal como se pudo ver en la Figura 13, el proceso para compras de insumos puede tardar hasta 5 días en un trámite regular, en caso de emergencia el tiempo se reduce a dos días. Por otro lado, para toda compra de materia prima el área de Compras verifica siempre si la unidad de producción cuenta con presupuesto disponible, caso contrario la reasignación del presupuesto pasa a ser aprobado por la unidad de Presupuesto.

Los proveedores, en general, son externos a la UNALM por lo que no tienen interés en competir con productos panaderos o pasteleros dentro del campus universitario. Por otro lado, cambiar de proveedor es relativamente sencillo, ya que la elección del proveedor principalmente se basa en la mejor relación precio-calidad del insumo. Solo en el precio de la harina de trigo, los proveedores tienen un **poder de negociación alto**, básicamente radica en que el precio de la harina de trigo en el Perú, suele estar ligado al precio en el mercado internacional.

**Tabla 30: Principales proveedores de materia prima del LABPAN.**

Proveedores	Materias primas compradas
Comercial Maxmela S.A.C.	Aceite vegetal, Sorbato de potasio, Azúcar impalpable, Avena, Coco rallado, Higos secos, Comino, Levadura instantánea
Corporación Hagui Company S.A.C.	Caldo (cubitos), Gluten de trigo, Fruta confitada, Vinagre, Margarina, Harina de cañihua, Harina de trigo, Queso fresco, Avena, Azúcar impalpable, Linaza Pasas, Cocoa
Distribuidora Nugent S.A.	Harina de trigo, Margarina, Manteca
Fernández Zea Andrés Zosimo	Camote, Fruta frescas, Limón, Cebolla, Zanahoria, Aji, Brócoli, Tomate, Perejil, Rocoto, Manzana, Pimiento
Ico Logística S.A.C.	Jamonada, Manjar blanco, Fudge, Queso fresco
Inkao Perú S.A.C.	Azúcar rubia, Aceite vegetal, Levadura instantánea
San Fernando S.A	Huevos
Molitalia S.A.	Harina de trigo
Lácteos Verano E.I.R.L.	Queso fresco

Elaboración Propia

#### **d. Competidores Potenciales**

Se identificó tres locales para restaurantes que no están funcionando, pero se encuentran en proyecto de remodelación por el área de Infraestructura estos son: Vane Vane, El Encuentro y El Gato, tal como se puede ver en la Figura 35.

En el corto plazo existe una **alta barrera de ingreso** debido a que los locales no se encuentran habilitados, pero en el mediano y largo plazo no existirá tal barrera ya que las remodelaciones serán terminadas y estarán disponibles para el uso de nuevos concesionarios. De acuerdo a la entrevista realizada al Jefe de la Oficina de

Infraestructura (como se puede ver en el Anexo 11), a fines del 2019 se empezará la remodelación de El Gato y El Encuentro, en el caso del Vane Vane afirma que todavía no cuentan con fecha para la remodelación.

Por lo tanto, en el mediano y largo plazo se espera una mayor competencia en el mercado interno de productos de panadería y pastelería en la UNALM, con nuevos restaurantes que tendrán un establecimiento recién construido para la venta de desayunos, almuerzos, meriendas, etc. Se espera que dentro de su cartera de productos se encuentren: panes en diferentes presentaciones de sándwich, variedad de pasteles y productos complementarios como café y té calientes, jugos, bebidas, etc.

#### **e. Rivalidad entre los Competidores**

El Laboratorio de Panificación se encuentra en un contexto donde la rivalidad entre sus competidores es **alta**, debido a que coexisten dentro del mismo campus universitario nueve kioscos, cinco restaurantes (Huerequeque, El Point, Aduna, Sutuna y Tío Caja) y el INDDA, tal como se muestra en la Figura 35.

Dentro de las observaciones directas realizadas a los competidores del LABPAN, tal como se muestra en el Anexo 16, se identificó que en el caso de los nueve kioscos del campus universitario, los productos de panadería y pastelería les representa el 70 por ciento aproximadamente del total de su cartera de productos además cuentan con un gran surtido de los mismos. Entre los productos complementarios, que se pudo identificar, se encuentran: gaseosas de diferentes marcas, néctar de fruta en diferentes presentaciones, agua mineral de diferentes precios, entre otros productos. Además de ello también ofrecen otros tipos de productos como aseo personal, lapiceros, pilas, recargas de celular, etc. Por otra parte, el INDDA, al momento de la visita, contó con los siguientes productos: alfajores, panetones, galletas de chía y vainilla, entre las bebidas contaba con néctares de diferentes sabores (arándanos, maracuyá, mango, aguaymanto, piña y durazno).



**Figura 35: Distribución de los competidores en el campus universitario**

FUENTE: Adaptado de la Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Los restaurantes como Huerequeque, el Point, la Aduna, Sutuna y el Tío Caja están orientados básicamente a la venta de menús y de bebidas como gaseosa, aguas, rehidratantes, café, té y jugos. Además, estos establecimientos ofrecen el servicio de desayunos entre los horarios de 07:00 a.m. a 09:30 a.m. aproximadamente, a excepción del Tío Caja que su horario de atención empieza a partir de las 11:30 a.m. hasta 20:00 p.m. Asimismo de los cinco restaurantes que existen dentro de la UNALM, solo los siguientes establecimientos ofrecen productos de panadería y pastelería: el Point, Aduna y el Tío Caja.

**Tabla 31: Principales productos de panadería y pastelería ofrecidos por los restaurantes de la UNALM.**

Restaurante	Productos de panadería y pastelería
Aduna	Galletas naturales (quinua, coco, naranja, miel, pasas, chispa de chocolate, kiwicha y cañihua), galletas industriales (soda, vainilla, margarita, casino, tentación, etc), cheesecake de fresa y torta de chocolate.
Sutuna	Galletas industriales (soda, vainilla, tentación, animalitos, etc), wafer, crisisinos.
El Point	Empanadas de pollo y carne, rosquitas, pie de manzana, torta de chocolate, cachitos, pizza, panes, etc.
Tío Caja	Queque de piña, queque de naranja, pie de manzana, empanada de carne, torta de chocolate.

FUENTE: Elaboración propia.

Elaboración Propia

La mayor rivalidad se presenta entre el INDDA, El Point y el Kiosco ubicado cerca de las aulas plomas, debido a que geográficamente se encuentran en la misma avenida Presidente López de la Romana, en dicha avenida el LABPAN tiene a sus dos puntos venta. En el caso particular del restaurante El Point se evidenció que cuenta con un punto móvil de venta, el cual se instala cerca a la Puerta N° 1 para generar mayor cercanía de sus productos y cubrir los ingresos de alumnos y visitantes que recorren dicha zona.



**Figura 36: Puesto de venta móvil del Point competidor directo del LABPAN.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración Propia

#### **4.3.8. Perfil del consumidor de la UNALM**

Según Mendoza (2013), el perfil del consumidor se define como el conjunto de características demográficas, sociales y de mentalidad que distinguen a los consumidores de una marca, clientes de un establecimiento y usuarios de un servicio.

De acuerdo con Alonso y Grande (2013), señalan que desde una óptica empresarial los beneficios que derivan del estudio del perfil del consumidor son:

- Mejor conocimiento de las necesidades de los consumidores y de oportunidades de mercado para las empresas.
- Es esencial para cualquier planteamiento estratégico de marketing, como la segmentación de mercados y el posicionamiento de bienes y servicios.
- Las decisiones del marketing mix, exige conocer percepciones sobre el precio, valoración de atributos de los productos, hábitos de exposición a medios, hábitos y preferencia de compra.

Entre las fuentes primarias para la obtención de la información del perfil del consumidor, se encuentra la encuesta y la entrevista. De acuerdo con Méndez (2001) señala que, la encuesta es la recolección de la información que se hace mediante formularios. La encuesta permite

el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos.

A continuación, se describe las características del perfil del consumidor de productos de panadería y pastelería que se encontró en la comunidad universitaria de la UNALM. Siendo la fuente de la información los resultados de la encuesta sobre las preferencias del consumidor en estos productos y entrevista que se realizó al Dr. Pezua sobre los problemas de sobrepeso en la comunidad molinera e información encontrada en internet.

- Se encontró que los alumnos de pre grado para el semestre 2019–I, estuvo conformado, según sus estilos de vida de la siguiente forma: el 99.76 por ciento son jóvenes Centennials (76.54 por ciento) y Millennials (23.22 por ciento), tal como se muestra en la Tabla 32.

De acuerdo con Ipsos Perú (2018), la clasificación de las generaciones por estilo de vida está representado de la siguiente forma: la Generación Z (Centennials) son las personas nacidas entre 1996 al 2010, Generación Y (Millennials) son nacidas entre 1981 al 1995, Generación X son nacidas entre 1960 a 1980 y los Baby Boomers son nacidas entre 1945 a 1959.

Además, Ipsos Perú, citado en el Diario Gestión (2018), señala que el 85 por ciento de los Millennials se conecta frecuentemente a Internet y que solo seis de cada 10 adultos jóvenes posee un celular inteligente (Smartphone).

Como afirma el Campus Virtual Romero (2019), plataforma de educación de la Fundación Romero, las redes sociales más usadas por lo Millennials peruanos son: Facebook (99 por ciento), Whatsapp (90 por ciento), Youtube (81 por ciento) e Instagram (42 por ciento), a la vez son herramientas estratégicas para las organizaciones y los negocios, sobre todo para posicionar productos y servicios.

Por esto, las redes sociales se convierten en una buena opción para el LABPAN por ser un medio de fácil acceso, gratuito y de rápida difusión para promocionar sus productos de panadería y pastelería, debido al uso masivo y frecuente entre sus

clientes actuales y potenciales. Además, que en muchos casos la inversión puede ser baja con un impacto alto.

Asimismo, los clientes tendrán la oportunidad de interactuar por medio de las redes sociales con el LABPAN y viceversa, la cual puede ser aprovechada por la unidad de producción para aprender y conocer los gustos e intereses de los consumidores, por tanto, podrán realizar acciones que satisfagan sus necesidades y convertir a sus clientes en seguidores de sus productos.

**Tabla 32: Cantidades de Alumnos según Estilos de Vida – Semestre 2019–I.**

<b>Generación</b>	<b>Edades (años)</b>	<b>Cantidad (unidades)</b>	<b>Porcentaje</b>
Baby Boomer	61 a 75	1	0.02
Generación X	40 a 60	12	0.22
Millennials	25 a 39	1247	23.22
Centennials	16 a 24	4111	76.54
<b>Total</b>		<b>5371</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Adaptado de Ipsos Perú (2018) y Oficina de Estudios de la UNALM (2019).  
Elaboración Propia

- Por otra parte, según la entrevista que se realizó el 20 de mayo del 2019 al Dr. Mario Pezua, tal como se puede ver en el Anexo 9, señaló que de acuerdo al informe de los exámenes médicos que se hicieron a los ingresantes en el semestre 2019-I, el porcentaje de alumnos con sobre peso fue 19 por ciento y obesidad siete por ciento de una población de 515 nuevos estudiantes, siendo este un problema con una tendencia creciente en los últimos años, afirmó.

De modo que, tener un 26 por ciento de la población molinera con problemas de peso y con necesidades similares en la alimentación, permite al Laboratorio de Panificación la posibilidad de poder atender un nicho de mercado, que requiere productos con mayor nivel de fibra, y al mismo tiempo que sean de buen sabor.

- En la Figura 37, se presenta los siguientes resultados: el mercado de productos de panadería y pastelería en la UNALM está conformado por el 86.30 por ciento de la comunidad molinera, en caso de los hombres el 82.4 por ciento y las mujeres el 89.4 por ciento compran estos productos en la universidad.

Del total de los encuestados, el 85.4 por ciento perteneció a la generación Centennials (54.2 por ciento) y Millennials (31.2 por ciento), y las redes sociales más usadas son: el Facebook (51.8 por ciento) e Instagram (21.4 por ciento).



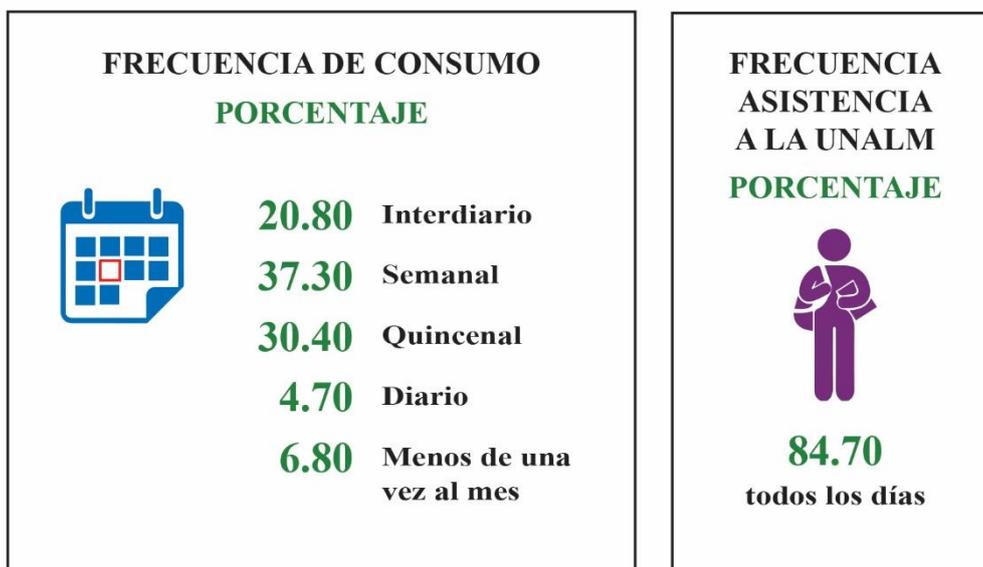
**Figura 37: Segmentación del consumidor por sexo y estilo de vida.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- En la Figura 38, se muestra que la compra de productos de panadería y pastelería no es continua, su consumo suele ser: Inter diario (20,8 por ciento), Semanal (37.3 por ciento) y hasta de forma Quincenal (30.4 por ciento).

Sin embargo, en los meses de estudio, el 84.7 por ciento de la comunidad molinera suele venir todos los días a la UNALM, de ahí que algunas de las estrategias deberían estar orientadas a buscar incrementar el consumo de estos productos.



**Figura 38: Segmentación del consumidor por frecuencia de consumo.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- En la Figura 39, se puede visualizar que las preferencias de consumo para los productos de panadería y pastelería, están orientadas básicamente hacia las empanadas (39.6 por ciento), los pasteles (14.8 por ciento), los queques (14.3 por ciento), las Milhojas (6.4 por ciento) y los Panes (6.0 por ciento).

Por otro lado, el 44.4 por ciento de los consumidores compra en otros establecimientos diferentes a los puntos de venta del LABPAN, de modo que existe un mercado aún por atender por parte de la unidad de producción.



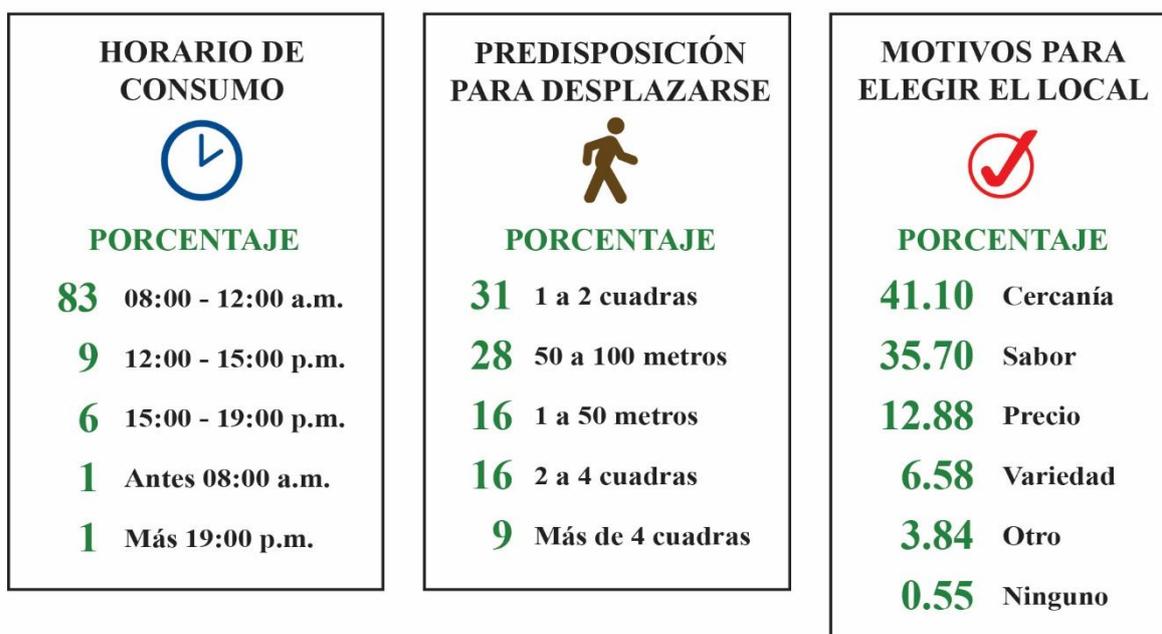
**Figura 39: Preferencias según el tipo de producto y de establecimiento.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- En la Figura 40, se muestra el horario de mayor consumo de productos de panadería y pastelería es de 08:00 a.m. – 12:00 p.m. (83 por ciento). El 75 por ciento de los consumidores solo está dispuesto a caminar entre un metro hasta máximo dos cuadras (de “1-2 cuadras” un 31 por ciento, de “50 a 100 m.” un 28 por ciento y de “1 a 50 m.” un 16 por ciento).

De ahí que entre los principales motivos por el cual un consumidor elige un establecimiento para comprar los productos es la “cercanía” con 41.1 por ciento, seguido por el “sabor” con un 35.7 por ciento.



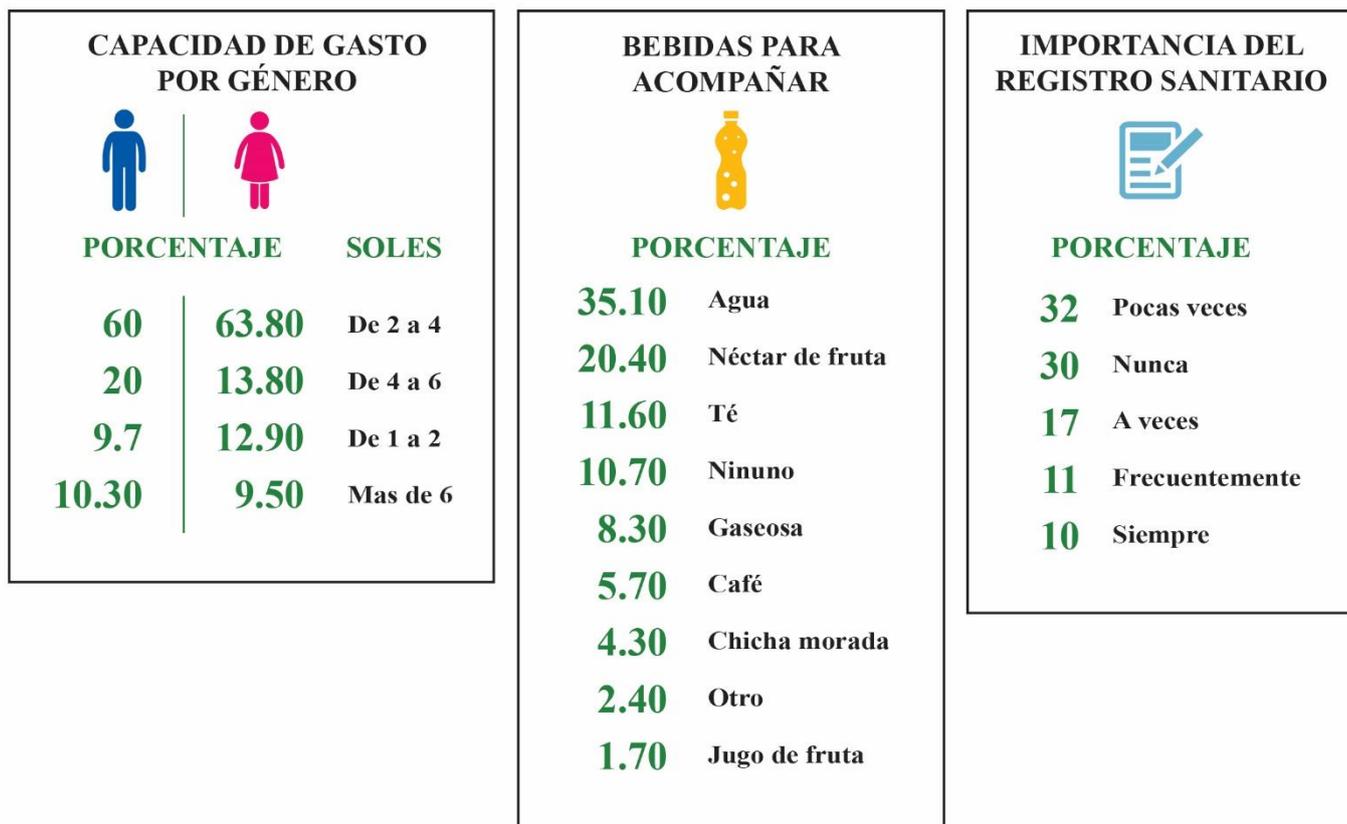
**Figura 40: Preferencias para el consumo de productos de panadería y pastelería.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- En la Figura 41, se puede ver que la capacidad de gasto según el sexo del consumidor es muy similar, el 60 por ciento de hombres y el 63.8 por ciento de mujeres están dispuestos a invertir entre S/ 2 a S/ 4 y las bebidas más mencionadas para acompañar el consumo de los productos son: el Agua (35.1 por ciento) y el Néctar de fruta (20.4 por ciento).

Por otra parte, los consumidores le dan poca importancia si los productos cuentan o no con registro sanitario (un 30 por ciento “Nunca” suelen revisar, un 32 por ciento “Pocas Veces” lo hace y un 17 por ciento “A veces” lo hace).



**Figura 41: Características del consumidor de productos de panadería y pastelería.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

#### 4.3.9. Análisis FODA

Se utilizó el Análisis FODA por ser un instrumento de gestión que permitió al investigador realizar propuestas que se ajusten a la realidad del LABPAN por medio de la evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la unidad de producción. De acuerdo con Hill (2011), la meta del Análisis FODA es crear, afinar o afirmar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera.

En base a los resultados encontrados se estructuró las propuestas de Marketing Mix en escenarios: moderado, optimista y pesimista. Para esto, se realizó: entrevistas a la jefa de planta del Laboratorio de Panificación y observaciones hechas a la unidad de producción y dentro del campus universitario de la UNALM.

A continuación, se presenta las características internas y del entorno de la presente unidad de producción:

**a. Fortalezas:**

- Uso de la marca “La Molina” para presentar sus productos, sin pagar de regalías por ello. El nombre de la universidad tiene un prestigio, teniendo en cuenta a la SUNEDU (2018), en su Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria, la UNALM se encuentra en la cuarta posición del ranking general de las universidades peruanas en base a indicadores de producción de investigación.
  
- El nombre del Laboratorio de Panificación es conocido dentro de la comunidad universitaria de la UNALM. Con base en los resultados de la encuesta realiza, el 73 por ciento de molineros conoce a la unidad de producción ya sea que consuma o no sus productos, tal como se puede en la Figura 61, esto debido básicamente a una comunicación boca a boca entre los estudiantes, docente y trabajadores de la UNALM.
  
- El LABPAN no se encuentra obligado a pagar los servicios básicos (agua, luz, internet, etc.) que utiliza, ni el alquiler del local donde desarrolla sus operaciones. Debido a que, la unidad de producción forma parte del Programa de Investigación y Proyección Social de Alimentos de la Facultad de Zootecnia, y estos pagos son subvencionados por la UNALM.

**b. Debilidades:**

- Existe una débil administración en el LABPAN. De acuerdo al diagnóstico realizado a partir de la situación actual, se encontró que la unidad de producción no cuenta con un plan de marketing, no cuenta con una programación de la producción en base a la demanda, no tiene un sistema de costeo, no tiene un Balance General, ni Estado Financiero, entre otros. Dichos hallazgos son señales de una falta de competitividad del Laboratorio de Panificación en el mercado interno de la UNALM.

- No todos los productos que venden son de preferencia del consumidor. Como se dijo en el análisis de la Matriz BCG y los resultados de la encuesta los productos con menor preferencia por los consumidores fueron: tortas (4.5 por ciento), galletas (2.1 por ciento), cono (1.4 por ciento) y el pionono (0.5 por ciento), tal como se puede ver en la Tabla 51.
- El LABPAN no promociona sus productos, no cuenta con ningún medio físico ni virtual que informe sobre la ubicación de la planta y los productos que vende, además la unidad de producción no cuenta con un presupuesto de publicidad.
- Infraestructura y ubicación es inadecuada, dificulta que se cumpla con las BPM, como se dijo en las características y distribución de la planta del análisis del proceso productivo.
- Existe una gran variedad de productos sustitutos para los productos en cartera del Laboratorio de Panificación, tal como se muestra en las Figuras 33 y 34.
- Falta de autonomía en el manejo de sus utilidades. Toda iniciativa de mejora que requiera de inversión, el LABPAN debe realizar una solicitud al área Presupuesto quien aprueba y lo deriva al MEF para su visto bueno. Después de ello, se otorga el monto de inversión o se lo considera dentro del presupuesto anual correspondiente.
- Su proceso de compras es poco flexible, limitado y dependiente al área de Compra. Si el LABPAN necesitará un insumo el mismo de producción no podría adquirirlo. Por otro lado, si quisiera comprar más insumos para producir más unidades estaría limitado a su presupuesto que ha asignado por la Unidad de Presupuesto.

**c. Oportunidades:**

- Existe un mercado aún por atender para el LABPAN. Según los resultados de la encuesta, de los consumidores de productos de panadería y pastelería dentro de la UNALM, un 27 por ciento no conoce la unidad de producción y el 52.1 por ciento

no suele comprar en la unidad de producción, tal como se muestra en las Figuras 49 y 42 respectivamente.

- Alto uso de las redes sociales por parte de los consumidores, tal como se mencionó en el perfil del consumidor. Las redes sociales (Facebook e Instagram) se convertirían en el mejor medio de difusión para los productos del LABPAN y en una herramienta de posicionamiento. Sin embargo, involucrar gran responsabilidad y constancia para actualizar frecuentemente las publicaciones.

Como expresa Ramos (2011), la actualización constante de contenido de valor en Facebook es fundamental para obtener y mantener una buena base de fans. En pocas ocasiones, la falta de tiempo para publicar contenido supondrá un problema para mantener una buena frecuencia de actualización. La vía más sencilla para programar publicaciones en Facebook es la que nos ofrece la propia red social. Facebook permite programar publicaciones desde la propia página de fans, siendo posible establecer la fecha y hora de publicación de un post.

- Los consumidores de productos de panadería y pastelería están interesados en un nuevo punto de venta más cercanos a ellos, como se mencionó en el análisis de la plaza del Marketing Mix. De ahí que, con un nuevo carrito el LABPAN daría mayor accesibilidad a sus productos a ser comprados por los consumidores.
- Los consumidores suelen acompañar su consumo de productos de panadería y pastelería con productos complementarios (bebidas frías y/o calientes), como se dijo en el análisis del producto del Marketing Mix.

**d. Amenazas:**

- Llegada de dos nuevos concesionarios para restaurantes en el mediano plazo y uno en el largo plazo, como se dijo en el análisis de los competidores potenciales de las Cinco fuerzas competitivas de Porter.
- Nuevos competidores que incursionen con puntos móviles de venta de productos de

panadería y pastelería dentro del campus universitario, debido a que el costo de un nuevo punto móvil de venta no es caro y permitiría al competidor incrementar sus ventas.

- Incremento de precios de la materia prima e insumos afectarían directamente en los costos de producción y finalmente al precio de venta que se ofrece al cliente.
- Los competidores venden productos de iguales características y productos sustitutos a menor precio dentro de la UNALM, tal como se muestra en el Anexo 14.

**e. Evaluación cuantitativa de la Matriz FODA**

En la Tabla 34, se evaluó en forma cuantitativa la matriz FODA y aquellas calificaciones con totales más positivos o negativos tendrán mayor influencia en la elaboración de las estrategias y tácticas. Según Ferrel y Hartline (2012), el primer paso es cuantificar la magnitud de cada elemento dentro de la matriz, la magnitud se refiere a qué tan fuerte afecta cada elemento a la empresa. El segundo paso es calificar la importancia de cada elemento.

**Tabla 33: Matriz FODA del Laboratorio de Panificación.**

Fortalezas	Debilidades
<p>F.1. Uso de la marca "La Molina".</p> <p>F.2. El nombre del Laboratorio de Panificación es conocido por la comunidad molinera.</p> <p>F.3.No paga servicios básicos, ni alquiler de local.</p>	<p>D.1. Débil administración del LABPAN.</p> <p>D.2. No todos los productos que venden son de preferencia del consumidor.</p> <p>D.3. No se promociona los productos del LABPAN.</p> <p>D.4. Infraestructura inadecuada y limitada.</p> <p>D.5. Productos fácilmente sustituibles.</p> <p>D.6. Falta de autonomía en el manejo de sus utilidades.</p> <p>D.7. Proceso de compras poco flexible, limitada y dependiente.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O.1. Existe un mercado interno aún por atender.</p> <p>O.2. Alto uso de las redes sociales por parte de los consumidores.</p> <p>O.3. Los consumidores están interesados en un nuevo punto de venta del LABPAN más cercano a ellos.</p> <p>O.4. Los consumidores suelen acompañar su consumo de productos de panadería y pastelería con productos complementarios (bebidas caliente y/o frías).</p>	<p>A.1. Competidores venden productos de iguales características y sustitutos a menor precio.</p> <p>A.2. Nuevos competidores que incursionen con puntos móviles de venta dentro del campus.</p> <p>A.3. Incremento de precio de la materia prima e insumos.</p> <p>A.4. Llegada de dos nuevos concesionarios para restaurantes en el mediano plazo y uno en el largo plazo.</p>

FUENTE: Elaboración propia.

**Tabla 34: Evaluación Cuantitativa de la Matriz FODA.**

<b>Fortalezas</b>	<b>M I R</b>	<b>Debilidades</b>	<b>M I R</b>
F.1. Uso de la marca "La Molina".	3 3 9	D.1. Débil administración del LABPAN.	-3 3 -9
F.2. El nombre del Laboratorio de Panificación es conocido por la comunidad molinera.	3 3 9	D.2. No todos los productos que venden son de preferencia del consumidor.	-3 3 -9
F.3.No paga servicios básicos, ni alquiler de local.	3 3 9	D.3. No se promociona los productos del LABPAN.	-3 3 -9
-		D.4. Infraestructura inadecuada y limitada.	-3 2 -6
-		D.5. Productos fácilmente sustituibles.	-3 2 -6
-		D.6. Falta de autonomía en el manejo de sus utilidades.	-2 2 -4
-		D.7. Compras de insumos poco flexible, limitada y dependiente.	-2 2 -4
<b>Oportunidades</b>	<b>M I R</b>	<b>Amenazas</b>	<b>M I R</b>
O.1. Existe un mercado interno aún por atender.	3 3 9	A.1. Competidores venden productos de iguales características y sustitutos a menor precio.	-3 3 -9
O.2. Alto uso de las redes sociales por parte de los consumidores.	3 3 9	A.2. Nuevos competidores que incursionen con puntos móviles de venta dentro del campus.	-3 2 -9
O.3. Los consumidores están interesados en un nuevo punto de venta del LABPAN más cercano a ellos.	3 3 9	A.3. Llegada de dos nuevos concesionarios para restaurantes en el mediano plazo y uno en el largo plazo.	-3 2 -6
O.4. Los consumidores suelen acompañar su consumo de productos de panadería y pastelería con productos complementarios (bebidas calientes y/o frías).	3 3 9	A.4. Incremento de precio de la materia prima e insumos.	-3 2 -6
M = magnitud; I = importancia del elemento; R = calificación total del elemento			
La escala de magnitud va desde 1 (baja) hasta 3 (alta)			
La escala de importancia va desde 1 (baja) hasta 3 (alta)			

FUENTE: Adaptado de Ferrel y Hartline (2012).

Los resultados de los elementos con los totales más positivos y negativos fueron:

- **Fortaleza:** Uso de la marca "La Molina". El nombre del Laboratorio de Panificación es conocido por la comunidad molinera. No paga servicios básicos, ni alquiler de local, todos con un valor de 9.
- **Oportunidades:** Existe un mercado interno aún por atender. Alto uso de las redes sociales por parte de los consumidores. Los consumidores están interesados en un nuevo punto de venta del LABPAN más cercano a ellos. Los consumidores suelen acompañar su consumo de productos de panadería y pastelería con productos complementarios (bebidas calientes y/o frías), todos con un valor de 9.
- **Debilidades:** Débil administración del LABPAN. No todos los productos que venden son de preferencia del consumidor. No se promociona los productos del LABPAN, todos con un puntaje de -9.
- **Amenazas** Competidores venden productos de iguales características y sustitutos a menor precio. Nuevos competidores que incursione con puntos móviles de venta dentro del campus, ambos con un puntaje de -9.

Según Fred (2013) señala que la matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva; en consecuencia, no debe ser considerada un fin en sí misma, sino el punto de partida para analizar cómo deberían implementarse las estrategias propuestas. Por ello, de los resultados de la Tabla 34, a continuación, se desarrolló propuestas de acciones para un Plan de Marketing Mix el Laboratorio de Panificación.

#### **4.4. DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS PARA EL PLAN DEL MARKETING MIX**

##### **4.4.1. Resumen**

Después que se obtuvo los resultados de la Evaluación del Contexto Organizacional del LABPAN. En el presente subcapítulo, se desarrolló propuestas para la posible implementación de un Plan de Marketing Mix de la unidad de producción.

En primer lugar, se presenta las propuestas en un **escenario optimista**, en el cual se asume que existe una gran predisposición de la jefatura del LABPAN en tener una gestión de marketing nivel de ventas y que las autoridades de la UNALM y/o el MEF aprueben todas las iniciativas que se gestionen con ellos, entre otros. De ahí que se planteó propuestas para cada uno de los componentes del Marketing Mix del LABPAN.

En segundo lugar, se muestra las propuestas en un **escenario moderado**, en el cual se asume que existe una predisposición adecuada de la jefatura del LABPAN para mejorar su nivel de ventas y que las autoridades de la UNALM y/o el MEF aprueben en forma parcial las iniciativas que se gestionen con ellos, entre otros. De ahí se planteó las propuestas para cada uno de las 4Ps de su Marketing Mix.

En tercer lugar, se presenta las propuestas en un **escenario pesimista**, en el cual se asume que no existe una predisposición de la jefatura del LABPAN para mejorar su nivel de ventas, ni de una flexibilidad al cambio en su gestión administrativa, por lo que no se realiza ninguna gestión con las autoridades de la UNALM. Sin embargo, si la administración quiere mantener su nivel de ventas del 2018, en el año 2020 se propuso algunos lineamientos para ello.

##### **4.4.2. Consideraciones previas**

Antes de todo, se identificó cuáles son las características de una investigación diagnóstica o propositiva, como lo expresa Ruiz (2007) las mismas son:

- Precisa: Apuntan a una situación clara a conocer para resolver o transformar.
- Significativo: Aportar nuevo conocimiento para la solución de un problema.
- Oportuno: Se hace en un tiempo corto y presenta los resultados rápidamente para actuar, de lo contrario pierde vigencia la información.
- Flexible: Abierto al cambio permanente a partir del conocimiento que la acción va ofreciendo.
- Factible: Se realiza con los medios disponibles, pero escogiendo siempre los mejores.
- Contextualizado: La situación local se ubica en el contexto general, global, que será también el contexto en que se buscará solución a la situación.
- Estratégico: Tiene en cuenta las representaciones y el sentido que las personas dan a las situaciones y problemas y las relaciones de poder que establecen frente a otras personas y grupos sociales e instituciones.

Por otro lado, los escenarios futuros para los cuales se elaboró las propuestas fueron: escenario pesimista, escenario moderado y escenario optimista. De acuerdo con Kourdi (2008), afirma que los escenarios son perspectivas de eventos potenciales y de sus consecuencias. Planear los escenarios permite que los grupos ensayen el futuro, se entrenen en el campo antes de que comience la batalla y estén mejor preparados.

Según Miklos y Arroyo (2008), mencionan que entre los Escenarios Futuros se encuentran los siguientes:

- **Futurible:** Es el futuro deseable y posible aprovechando un pasado y un presente conocidos con relativa suficiencia, en el presente trabajo académico se lo denominará como “**escenario moderado**”.
- **Utópico:** Es el escenario extremo a lo deseable con estructuras potencialmente diferentes a las actuales. Responde a la pregunta ¿Qué pasaría si todo sale bien?, en el presente trabajo académico se lo denominará como “**escenario optimista**”.

- **Tendencial:** Es la extrapolación basada en las estructuras del presente; responde a la pregunta ¿qué pasaría sin ningún cambio o esfuerzo adicional?, en el presente trabajo académico se lo denominará como “**escenario pesimista**”.

Luego, se propuso posibles objetivos, que de acuerdo al análisis realizado del entorno del LABPAN, sean posibles, realizables y mensurables. De acuerdo con Hernández *et al.* (2012) afirma que los objetivos son derivados de un análisis racional del entorno y de la situación interna de la empresa. El objetivo refleja lo que se cree que se podrá obtener como resultado de nuestra intervención activa y de llevar a cabo nuevos planes.

Después, se propuso estrategias de marketing para cada escenario que ayuden a alcanzar los objetivos planteados. Para Homs (2011) la estrategia de marketing trata de modificar la percepción del cliente o consumidor para que una marca común parezca excepcional y diferente a todas las que están a su alrededor con el fin de que logre sus objetivos comerciales y de rentabilidad.

En penúltimo lugar, se propuso tácticas para llevar a efecto las estrategias. Según Cohen (2002) señala que las tácticas indican como ejecutar la estrategia. Hay dos medios fundamentales de ejecución de las tácticas de marketing. El primero corresponde a aquellas variables de marketing que se pueden controlar (producto, precio, promoción y plaza). El segundo, a las condiciones de mercado. Para su desarrollo se tomó en consideración los valores más altos encontrados en la evaluación cuantitativa de la Matriz FODA (valores +9 y -9), tal como se puede ver en la Tabla 34.

Finalmente, se realizó un esquema comparativo de las tácticas para cada escenario, tal como se muestra en las Tabla 36, y con fines didácticos se elaboró un Diagrama de Gantt, el cual proporciona un panorama con las fechas de ejecución de las tareas propuestas, esta se puede visualizar en los Anexo 17, 18 y 19.

#### **4.4.3. Propuestas de Escenario Optimista**

Debido a que las propuestas se plantean en base a un escenario futuro se debe tener en consideración algunos supuestos:

- El número de docentes y alumnos matriculados para el semestre 2020-I y 2020-II se mantienen constantes.
- El personal administrativo y CAS de la UNALM para el 2020 se mantienen constantes.
- Existe una gran predisposición de la jefatura del LABPAN para mejorar su nivel de ventas y flexibilidad al cambio.
- Las autoridades de la UNALM y/o el MEF aprueben todas las iniciativas que se gestionen con ellos, debido a que el LABPAN cuenta con el presupuesto disponible.

##### **a. Objetivos**

- Aumentar los ingresos por las ventas de sus productos en un 55 por ciento en el año 2020 comparado al 2019.
- Incrementar la presencia del LABPAN en la comunidad molinera, en el primer semestre del 2020 lograr 1200 seguidores y en el segundo semestre 2500 seguidores tanto en la página de Facebook como en Instagram.
- Durante el 2020, tener un número de alcance orgánico en cada publicación de la página de Facebook igual al 40 por ciento del total de seguidores y en Instagram tener un número de alcance orgánico igual al 150 por ciento del total de seguidores.
- Incrementar un punto adicional de venta directa, para facilitar el acceso a los productos en el horario de mayor consumo de la UNALM (08:30 a.m. - 17:30 p.m.).

A continuación, se propone las estrategias y tácticas para cada uno de los componentes del Marketing Mix.

- **Estrategias del Producto**

Según el Análisis de la Matriz, Ansoff, se encontró que los productos dulces y de campaña deben orientarse hacia una estrategia de penetración de mercado, mientras que los productos salados deben orientarse a una estrategia de diversificación de nuevos productos, como se observó en la Figura 32.

Además, para el desarrollo de las tácticas se tomó en consideración los resultados de la Evaluación Cuantitativa del Análisis FODA, como se puede ver en la Tabla 34.

### **b.1. Estrategia de Penetración**

Tal como se mencionó en la Matriz Ansoff sobre la estrategia de penetración, a continuación, se propuso la siguiente estrategia: **“Incrementar las ventas y la frecuencia de consumo de los productos salados.”**

- **Tácticas**

- En noviembre 2019, eliminar del proceso productivo los productos (salados, dulces y de campaña) con menor potencial. Estos son: Pan Multigrano, Pionono, Turrón 500 gr, Galleta de Kañihua y Galleta de Quinoa, tal como se muestra en las Figuras 29, 30 y 31. Y solamente considerar en la producción en caso lo soliciten por pedido.
- Desde noviembre 2019: Promover sus productos en sus puntos de venta directa por medio del “boca a boca” entre sus clientes.
- Desde noviembre, atender en el horario de 13:00 a 14:00 pm en el punto de venta de la planta del LABPAN.
- Incrementar nuevas plazas del LABPAN (como se explicará más adelante en la estrategia de distribución).

- En enero y junio 2020, revisar los programas anuales de actividades internas de la UNALM con la finalidad de participar en ellas. Por ejemplo: la feria de manos molineras, celebraciones de facultades, eventos internos, etc.
- En enero 2020, determinar los objetivos de las ventas de los productos dulces y de campaña para los próximos meses del año, en junio 2020 ajustar los objetivos de acuerdo al resultado.
- En marzo 2020, realizar una alianza estratégica con el área de Relaciones Públicas, para acceder a las programaciones de las visitas guiadas y el recorrido finalice en el LABPAN.
- Desde enero 2020, realizar promociones de combos en temporadas bajas de venta: empanadas o pasteles con bebidas calientes (en invierno) y con refrescos (en verano).

## **b.2. Estrategia de Diversificación**

Como se dijo en la Matriz Ansoff sobre la estrategia de diversificación, a continuación, se propuso la siguiente estrategia: **“Adicionar a la cartera de productos salados: la empanada de pollo y definir e incluir un nuevo sabor de pastel”**

- **Tácticas**

- En noviembre 2019, el LABPAN deberá encontrar al proveedor de pollo con las condiciones requeridas, tal como se mencionó en la amenaza de productos sustitutos de las Cinco Fuerza de Porter y además diseñar su proceso de elaboración de la empanada de pollo, el cual asegure un manejo adecuado del insumo.
- En diciembre 2019, evaluar el costo de producción y determinar el precio de venta de la empanada de pollo.
- En enero 2020, empezar a producir la empanada de pollo.

- En enero 2020, determinar los objetivos de ventas de todos los productos salados (existentes y nuevos) para los próximos meses del año.
- Programar los pedidos de las principales bebidas de gusto del consumidor. Además de vender café y té caliente en invierno, tal como se muestra en la Figura 59, de acuerdo a los resultados de la encuesta.
- En febrero a abril 2020, diseñar y desarrollar un nuevo producto salado (nuevo sabor de pastel).
- Iniciar la producción del nuevo pastel en el mes de mayo 2020.
- En mayo 2020, se debe determinar los objetivos de ventas del nuevo pastel para los próximos meses del año.

- **Estrategias de Plaza**

Según García (2008), el comprador final o consumidor no adquiere un producto sino un conjunto de ventajas y satisfacciones a las que la distribución contribuye a través de los servicios de disponibilidad y servicios de venta (servicio al cliente). Los servicios de disponibilidad acercan el producto al consumidor y ofrecen el surtido deseado. En cuanto a los servicios de venta, la distribución debe ofrecer aquello que los compradores valoren tanto previamente a la compra (horarios, estacionamiento, etc.) como durante la misma (atención, asesoramiento, opciones de pago, etc.).

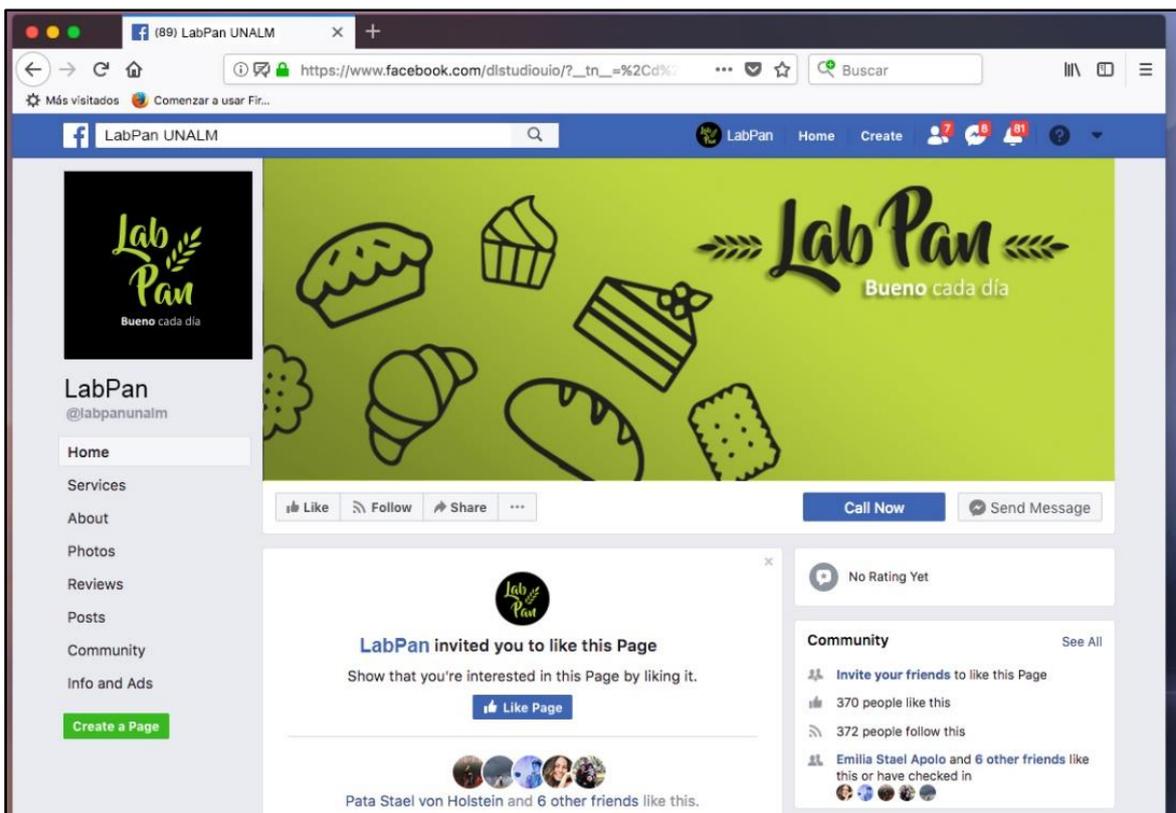
De ahí que, la estrategia de plaza se enfocó tanto a una estrategia de distribución como a una estrategia de servicio al cliente.

### **c.1. Estrategia de Distribución**

**“Invertir en un nuevo punto móvil de venta, con microondas portátil y termos. Además, crear plazas digitales en las redes sociales (página de Facebook e Instagram).”**

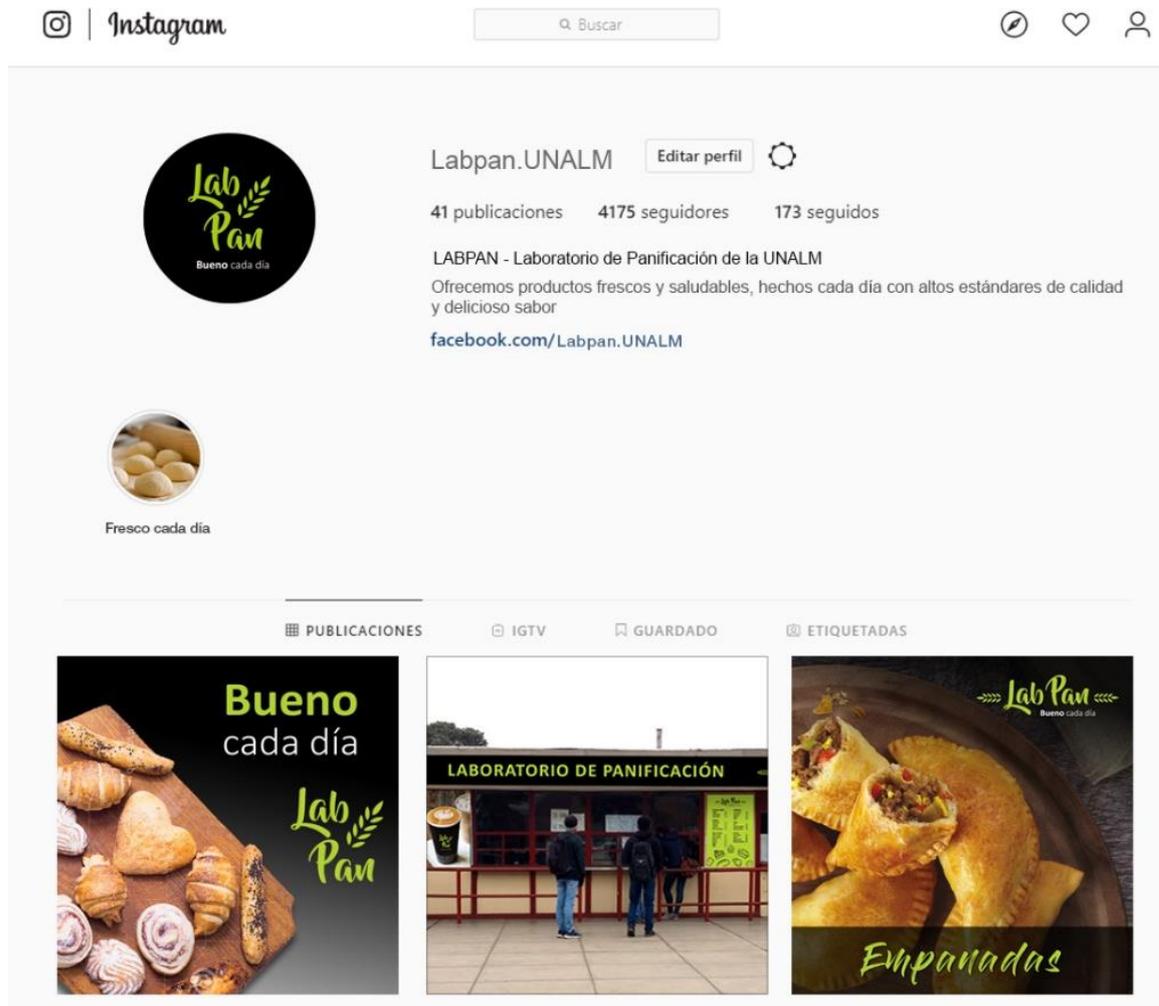
- **Tácticas**

- Crear los perfiles de la página de Facebook e Instagram exclusivos para el LABPAN en el mes de noviembre 2019.
- Solicitar al área de RRHH y Presupuesto, entre noviembre a diciembre 2019, la aprobación para crear las siguientes vacantes con los recursos propios de la unidad de producción: vendedor (CAS), practicante pre-profesional de marketing, técnico de producción PT (Locación de servicio), y autorización del pago por recibo por honorarios de un Guía–impulsador. En última instancia la solicitud será enviada al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para su aprobación, según lo señalado en la entrevista realizada el 24 de julio 2019, con el Esp. Eduardo Vega, del área de Presupuesto, como se muestra en el Anexo 12.



**Figura 42: Propuesta de la página de Facebook**

FUENTE: Elaboración Propia



**Figura 43: Propuesta de la página de Instagram**

FUENTE: Elaboración Propia

- Solicitar al área de Presupuesto la aprobación para la compra del nuevo punto móvil de venta, termos, horno microonda y baterías, entre los meses de enero a marzo 2020.
- En abril 2020, se deberá contar con: vendedor y el nuevo punto móvil de venta. El horario de venta del nuevo punto móvil será de 08:30 a.m. a 13:00 p.m. y 14:00 p.m. a 17:30 p.m. Las condiciones de contratación del vendedor se explican en las tácticas de la estrategia de distribución del escenario moderado.
- Desde noviembre 2019, atenderán de 13:00 p.m. a 14:00 p.m. en el punto de venta de la planta del LABPAN. Para ello, distribuir el horario de refrigerio en dos grupos 12:00 p.m. a 13:00 p.m. y de 13:00 p.m. a 14:00 p.m.



**Figura 44: Propuesta para el nuevo punto móvil (carrito de ventas).**

FUENTE: Elaboración Propia

- En abril 2019, ampliar el horario de atención los días sábados de 09:00 a.m. a 13:00 p.m. En este mes se deberá contar con el técnico de producción PT, quien será el soporte en el proceso crítico del relleno de productos de masa de empanada y masa hojaldre, tendrá un horario de lunes a viernes de 06:30 a.m. a 10:30 a.m. y los sábados de 07:00 a.m. a 11:00 a.m. (4 horas laborales todos los días con un día de descanso y una remuneración de S/ 650 mensuales). Se deberá pagar por hora extra del vendedor que trabaje los sábados 4 horas, de 09:00 a.m. a 13:00 p.m.

## **c.2. Estrategia de Servicio al Cliente**

**“Crear un vínculo y construir relaciones duraderas con el cliente en las plazas del LABPAN”.**

- **Tácticas**

- Desde noviembre 2019, disponer de buzones de sugerencias visibles al consumidor y un encargado para su control y análisis quincenal, el cual también será responsable de responder las consultas en las redes sociales.
- Desde noviembre 2019, consolidar semanalmente los comentarios (más positivos o más negativos) y las sugerencias de los clientes en las redes sociales.
- En noviembre 2019 evaluar a los empleados sobre sus habilidades en el servicio al cliente, del análisis determinar si requieren capacitación inmediata.
- Entre febrero y marzo 2020, crear un manual sobre lineamientos en casos de crisis de reputación de imagen, debido a que tendrán exposición en las redes sociales y este es un medio de comunicación masiva, con efecto viral.
- Programar una vez al año capacitación en servicio al cliente a los colaboradores.
- En junio 2020, crear una política de reconocimiento por un buen servicio al cliente.

- **Estrategia de Promoción (Comunicación)**

De acuerdo con García (2008), la comunicación es uno de los elementos más visibles de los planes de marketing de las organizaciones. Sirve para informar, persuadir y recordar al mercado sobre la organización, sus productos, servicios, precios o canales de distribución. La comunicación de una organización se estructura sobre un conjunto técnicas ordenadas en un plan creado para cumplir unos objetivos. Por lo tanto, la estrategia propuesta fue: **“Comunicar y difundir los atributos, características y promociones de los productos en las redes sociales”**.

- **Tácticas**

- Creados los perfiles de la página de Facebook e Instagram, designar un personal responsable provisional hasta la llegada del practicante de marketing, en el mes de

noviembre 2019. para que administre los perfiles.

- Luego iniciar una campaña de divulgación en la comunidad molinera sobre los perfiles del LABPAN en las redes sociales (correo UNALM y por boca boca).
- El responsable debe decidir y hacer todos los meses un listado de los contenidos y la forma como que se van tratar las publicaciones. Se debe empezar en noviembre 2019.



**Figura 45: Propuesta para la comunicación de los productos.**

FUENTE: Elaboración Propia.

- Comunicar y promover los atributos de los productos como la frescura y el sabor.
- Todos los meses, realizar un cronograma de las fechas de publicación y horarios de mayor alcance. Empezar en el mes de noviembre 2019, la frecuencia de las publicaciones debe ser diarias (7 días a la semana).

QUEQUES Y TORTAS		EMPANADAS	
de higo	S/ 2	de carne soya	S/ 2
de maracuyá	S/ 2	de aceituna	S/ 2
de zanahoria	S/ 2	de queso	S/ 2
Torta de chocolate	S/ 2	Mixta	S/ 2
PASTELES		OTROS	
de manzana	S/ 2	Pizza	S/ 2
de acelga	S/ 2	Galleta de kañihua	S/ 2
de brócoli	S/ 2	Galleta de quinua	S/ 2
PANES Y DULCES		BEBIDAS	
Pan de camote	S/ 2	Agua mineral	S/ 2
Pan multigrano	S/ 2	Gaseosa	S/ 2
Milhojas	S/ 2	Chicha morada	S/ 2
Pionono	S/ 2	Chicha de maracuyá	S/ 2
Alfajor	S/ 2		
Conos	S/ 2		

**Figura 46: Propuesta de pizarra de precios para productos**

FUENTE: Elaboración Propia

- Analizar los alcances orgánicos cada vez que se realiza una publicación (publicación sin pago).
- En febrero 2020, se deberá contar con el Practicante pre profesional de marketing, quien será el nuevo responsable de la gestión integral de las redes sociales, para ello deberá tener nociones de diseño gráfico y de manejo de redes sociales, su horario laboral será de 08:00 a.m. - 13:00 p.m. (6 horas diarias de lunes a viernes), tendrá un convenio por 6 meses y una subvención económica de S/ 697.5, **cálculo realizado según lo estipulado en el Decreto Legislativo 1401, tal como se puede ver en el Anexo 21.**
- En marzo 2020, realizar un cambio de imagen al LABPAN (logo y eslogan).



**Figura 47: Propuesta de presentación del logo y eslogan**

FUENTE: Elaboración Propia

- En abril 2020, realizar una renovación de imagen de la fachada del LABPAN.



**Figura 48. Propuesta de imagen para la fachada del LABPAN.**

FUENTE: Elaboración Propia

- En abril 2020, se deberá contar con el Guía-impulsador. Su objetivo será promover e impulsar los productos del LABPAN. Esta promoción de productos será por medio

de degustaciones de mini productos (empanadas, queques, etc.), reparticiones de dípticos, etc. El horario de trabajo será lunes, miércoles y viernes de 11:00 a.m. a 13:00 p.m., sujeto a la programación de visitantes realizadas por Relaciones Públicas, y a los eventos que realice Admisión con los postulantes a la UNALM, para ello previamente se deberá coordinar con ambas áreas. La remuneración del Guía–impulsador se calculará proporcional a las horas trabajadas (S/ 5 por hora, su pago será recibo por honorarios).

- En junio 2020, medir la frecuencia de consumo de los productos por parte del cliente. Mediante la realización de cuestionarios a los clientes al finalizar su compra en los puntos de venta.
- Entre 16 julio y 15 agosto hacer campaña de delivery entre las oficinas de las UNALM (encargado el nuevo vendedor).
- En el verano y entre 16 julio y 15 agosto hacer campaña de oferta para pedido de bocaditos, difundirlo por redes sociales y por correo de la universidad (encargado practicante pre profesional de marketing)

- **Estrategia de Precio**

De acuerdo con Sánchez (2010), el precio es el elemento que con más contundencia y rapidez repercute en la situación económica de la empresa. Por ello, las decisiones estratégicas de precios deben tomarse con especial cuidado, y además tener en cuenta la repercusión que tienen en el resto de los elementos estratégicos. De modo que, en la presente investigación no se propone ningún cambio en la estructura de precio del LABPAN, sino la estrategia de precios se debe orientar a: **“Mantener los precios actuales de los productos”**.

- **Tácticas**

- Elaboración de los productos cuidando no incrementar los costos producción. Los costos de producción que se incurrirá con la implementación de las propuestas del escenario optimista, deberá ser proporcional al incremento en la producción.

- Estar siempre al tanto de variaciones de precios en los insumos, y buscar nuevos proveedores en caso sea necesario.
- Evaluación frecuente de los precios de la competencia, frecuencia 2 vez al año.

#### **4.4.4. Propuestas Escenario Moderado**

Debido a que las propuestas se plantean en base a un escenario futuro se debe tener en consideración algunos supuestos:

- El número de docentes y alumnos matriculados para el semestre 2020-I y 2020-II se mantienen constantes.
- El personal administrativo y CAS de la UNALM para el 2020 se mantienen constantes.
- Existe una predisposición adecuada de la jefatura del LABPAN para mejorar su nivel de ventas y flexibilidad al cambio.
- Las autoridades de la UNALM y/o el MEF aprueben en forma parcial las iniciativas que se gestionen con ellos, a pesar de que el LABPAN cuenta con el presupuesto disponible.

##### **a. Objetivos**

- Aumentar los ingresos del LABPAN por las ventas de sus productos en un 40 por ciento en el año 2020 comparado al 2019.
- Incrementar la presencia del LABPAN entre la comunidad molinera a través de plazas virtuales, en el primer semestre del 2020 lograr 800 seguidores y en el segundo semestre 1500 seguidores tanto en Facebook como en Instagram.
- Durante el 2020, tener un número de alcance orgánico en cada publicación de la página de Facebook igual al 20 por ciento del total de seguidores y en Instagram tener un número de alcance orgánico igual al 100 por ciento del total de seguidores.

- Incrementar un punto adicional de venta directa, para facilitar el acceso a los productos en los horarios de mayor consumo de la UNALM.

En consecuencia, se propuso las estrategias y tácticas para cada uno de los componentes del Marketing Mix

## **b. Estrategias del Producto**

### **b.1. Estrategia de Penetración**

**“Incrementar la venta de los productos dulces y de campaña con potencial de crecimiento y eliminar del proceso productivo aquellos que no generan valor”.**

- **Tácticas**

- En noviembre 2019, eliminar del proceso productivo los productos (salados, dulces y de campaña) con menor potencial. Tal como se mencionó en las tácticas de la estrategia de penetración del escenario moderado. Y solamente considerar en la producción en caso lo soliciten por pedido.
- Desde noviembre 2019: Promover los productos en sus puntos de venta directa por medio del “boca a boca” entre sus clientes.
- Desde noviembre 2019, atender en el horario de 13:00 a 14:00 pm en el punto de venta de la planta del LABPAN.
- Incrementar nuevas plazas del LABPAN (como se explicará más adelante en la estrategia de distribución).
- En enero 2020, revisar los programas anuales de actividades internas de la UNALM con la finalidad de participar en ellas. Por ejemplo: la feria de manos molineras, celebraciones de facultades, eventos internos, etc.
- En enero 2020, determinar los objetivos de las ventas de los productos dulces y de

campaña para los próximos meses del año.

- En marzo 2020, realizar una alianza estratégica con el área de Relaciones Públicas, para acceder a las programaciones de las visitas guiadas y que el recorrido finalice en el LABPAN.
- Desde enero 2020, realizar promociones de combos en temporadas bajas de venta: empanadas o pasteles con bebidas.

## **b.2. Estrategia de Diversificación**

**“Adicionar a la cartera de productos salados la empanada de pollo”.**

- **Tácticas**

- En noviembre 2019, el LABPAN deberá encontrar al proveedor de pollo con las condiciones requeridas, tal como se mencionó en la amenaza de productos sustitutos de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y además diseñar su proceso de elaboración de la empanada de pollo, el cual asegure un manejo adecuado del insumo.
- En diciembre 2019, evaluar el costo de producción y determinar el precio de venta de la empanada de pollo.
- En enero 2020, empezar a producir la empanada de pollo.
- En enero 2020, determinar los objetivos de ventas de todos los productos salados (existentes y nuevos) para los próximos meses del año.
- Programar los pedidos de las principales bebidas de gusto del consumidor, tal como se muestra en la Tabla 38. De acuerdo a los resultados de la encuesta.

## **c. Estrategias de Plaza**

### **c.1. Estrategia de Distribución**

**“Invertir en un nuevo punto móvil de venta y crear plazas digitales en las redes sociales (página de Facebook e Instagram)”.**

- **Tácticas**

- Crear los perfiles de la página de Facebook e Instagram exclusivos para el LABPAN en el mes de noviembre 2019.
- Solicitar al área de RRHH y Presupuesto, entre noviembre a diciembre 2019, la aprobación para crear las siguientes vacantes: vendedor (CAS), practicante pre-profesional de marketing. En última instancia la solicitud será enviada al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para su aprobación.
- Solicitar al área de Presupuesto la aprobación para la compra del nuevo punto móvil de venta, entre los meses de enero a marzo 2020.
- En abril 2020, se deberá contar con el vendedor y el nuevo punto móvil de venta. El horario de venta en el nuevo punto móvil será de 08:30 a.m. a 13:00 p.m. y 14:00 a 17:30 p.m. El vendedor tendrá un contrato CAS sujeto a renovación, su horario de trabajo será de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 17:35 p.m. Las horas de trabajo adicional serán pagadas como horas extras.
- Desde noviembre 2019, atenderán de 13:00 p.m. a 14:00 p.m. en el punto de venta de la planta del LABPAN. Para ello, se debe distribuir el horario de refrigerio en dos grupos 12:00 pm a 13:00 p.m. y de 13:00 a 14:00 p.m.

### **c.2. Estrategia de Servicio al Cliente**

**“Crear un vínculo y construir relaciones duraderas con el cliente en las plazas del LABPAN”.**

- **Tácticas**

- Desde noviembre 2019, disponer de buzones de sugerencias visibles al consumidor y un encargado para su control y análisis mensual.
- Desde noviembre 2019 consolidar semanalmente los comentarios (más positivos o más negativos) y las sugerencias de los clientes en las redes sociales.
- En noviembre 2019 evaluar a los empleados sobre sus habilidades en el servicio al cliente, del análisis determinar si requieren capacitación inmediata.
- Programar una vez al año capacitación en servicio al cliente para los colaboradores.

**d. Estrategia de Promoción (Comunicación)**

**“Comunicar y difundir los atributos y características de los productos del Laboratorio de Panificación en las redes sociales”.**

- **Tácticas**

- Una vez creados los perfiles de la página de Facebook e Instagram en el mes de noviembre 2019, designar un personal responsable provisional para que los administre mientras llega el practicante pre profesional de marketing.
- Luego iniciar una campaña de divulgación en la comunidad molinera sobre los perfiles del LABPAN en las redes sociales (correo UNALM y por boca boca).
- El responsable debe programar mensualmente un listado de los contenidos y decidir la forma como van tratarse las publicaciones. Empezar en noviembre 2019.
- Comunicar y promover los atributos de los productos como la frescura y el sabor.

- Todos los meses, realizar un cronograma de las fechas de publicación y horarios de mayor alcance. Empezar en el mes de noviembre 2019, la frecuencia de la publicación debe ser de lunes a viernes.
- Analizar los alcances orgánicos cada vez que se realiza una publicación (publicación sin pago).
  
- En febrero 2020, se deberá contar con el Practicante pre profesional de marketing, quien será el nuevo responsable de la gestión integral de las redes sociales. **Las características de contratación, se mencionó en las tácticas de la estrategia de promoción del escenario optimista.**
  
- Entre 16 julio y 15 agosto hacer campaña de delivery entre las oficinas de las UNALM (encargado el nuevo vendedor).
  
- En el verano y entre 16 julio y 15 agosto hacer campaña de oferta para pedido de bocaditos, difundirlo por redes sociales y por correo de la universidad (encargado practicante pre profesional de marketing).

**e. Estrategia de Precio**

**“Mantener los precios actuales de los productos”.**

- **Tácticas**

- Elaboración de los productos cuidando de no incrementar los costos de producción. Los costos de producción que se incurrirán con la implementación de las propuestas del escenario moderado, deberán ser proporcionales al incremento en la producción.
  
- Estar siempre al tanto de variaciones de precios en los insumos, y buscar nuevos proveedores en caso sea necesario.
  
- Evaluar periódicamente los precios de la competencia, frecuencia 1 vez al año (junio 2020).

#### **4.4.5. Propuestas Escenario Pesimista**

Debido a que las propuestas se plantean en base a un escenario futuro se debe tener en consideración algunos supuestos:

- El número de docentes y alumnos matriculados para el semestre 2020-I y 2020-II se mantienen constantes.
- El personal administrativo y CAS de la UNALM para el 2020 se mantienen constantes.
- Existe poca predisposición de la jefatura del LABPAN para mejorar su nivel de ventas y flexibilidad al cambio, por lo que no realiza ninguna gestión con las autoridades de la UNALM.

Sin embargo, como se dijo en el análisis del producto del marketing del LABPAN, desde el 2018 los resultados de las ventas no han sido favorables para la unidad de producción, inclusive los resultados de las ventas del 2019. Por ello, si el LABPAN no quiere que las ventas sigan disminuyendo, necesita aplicar algunas estrategias del Marketing Mix, para poder mantener los mismos resultados, ya que de no hacerlo es probable que las ventas sigan cayendo.

De allí que se propuso los siguientes objetivos, estrategias, tácticas:

##### **a. Objetivos**

- Lograr mantener el nivel de las ventas en el 2020 igual a la del 2018.
- Incrementar la presencia del LABPAN en la comunidad molinera, en el primer semestre del 2020 lograr 200 seguidores y en el segundo semestre 500 seguidores tanto en fan page como en Instagram.
- Durante el 2020, tener un número de alcance orgánico en cada publicación de la página de Facebook igual al 10% del total de seguidores y en Instagram tener un número de alcance orgánico igual al 90 por ciento del total de seguidores.

- Mantener los puntos de ventas actuales con su horario habitual (08:00 a.m. -13:00 p.m. y 14:00 p.m. a 15:00 p.m.).

## **b. Estrategias del Producto**

### **b.1. Estrategia de Penetración**

“Mantener el nivel de ventas del 2018 en los productos dulces y de campaña y eliminar aquellos que no generan valor”.

- **Tácticas**

- En noviembre 2019, eliminar del proceso productivo los productos (salados, dulces y de campaña) con menor potencial. Tal como se mencionó en las tácticas de la estrategia de penetración del escenario optimista. Y solamente considerar en la producción en caso lo soliciten por pedido.
- Desde noviembre 2019: Promover sus productos en sus puntos de venta directa por medio del “boca a boca” entre sus clientes.
- Mantener su horario de atención habitual.
- En el 2020, mantener su volumen producción de los productos dulces y campaña.

### **b.2. Estrategia de Diversificación**

“Mantener su cartera de productos salados”.

- **Tácticas**

- En el 2020, mantener su volumen producción de los productos salados.
- Programar los pedidos de las principales bebidas de gusto del consumidor.

## **c. Estrategias de Plaza**

### **c.1. Estrategia de Distribución**

“Mantener sus actuales puntos de ventas directa. Crear plazas digitales en las redes sociales”.

- **Tácticas**

- Crear los perfiles de la página de Facebook e Instagram exclusivos para el LABPAN en el mes de noviembre 2019.

### **c.2. Estrategia de Servicio al Cliente**

“Fortalecer el servicio al cliente en los puntos de ventas”.

- **Tácticas**

- Programar una vez al año capacitación de servicio al cliente.

## **d. Estrategia de Promoción (Comunicación)**

“Promover los productos en las redes sociales”.

- **Tácticas**

- Creado los perfiles de la página de Facebook e Instagram, designar un personal responsable, en el mes de noviembre 2019 para que administre los perfiles.
- Luego, iniciar una campaña de divulgación en la comunidad molinera de los perfiles del LABPAN en las redes sociales (correo UNALM y por boca boca).
- El responsable debe decidir y hacer todos los meses un listado de los contenidos y la forma como que se van tratar las publicaciones. Se debe empezar en noviembre 2019.
- Promover los atributos de los productos como la frescura y el sabor.

- Todos los meses, realizar un cronograma de las fechas de publicación y horarios de mayor alcance. Empezar en el mes de noviembre 2019, la frecuencia mínima de las publicaciones dos veces a la semana.

**f. Estrategia de Precio**

“Mantener los precios actuales de los productos.”

- **Tácticas**

- Elaboración de los productos cuidando no incrementar los costos producción.

**Tabla 35: Consolidación de los Objetivos**

ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO MODERADO	ESCENARIO PESIMISTA
<p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las ventas en un 55 por ciento en el 2020 vs 2019.</li> <li>• Lograr en el 2020, durante el 1er semestre 1200 seguidores, en el 2do semestre 2500 seguidores, tanto en Facebook como Instagram.</li> <li>• Lograr un alcance orgánico en Facebook del 40 por ciento y en Instagram del 150 por ciento del total de seguidores.</li> <li>• Incrementar un nuevo punto de venta directa dentro de la UNALM.</li> </ul>	<p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las ventas en un 40 por ciento en el 2020 vs 2019.</li> <li>• Lograr en el 2020, durante el 1er semestre 800 seguidores, en el 2do semestre 1500 seguidores tanto en Facebook como Instagram.</li> <li>• Lograr un alcance orgánico en Facebook del 20 por ciento y en Instagram del 100 por ciento del total de seguidores.</li> <li>• Incrementar un nuevo punto de venta directa dentro de la UNALM.</li> </ul>	<p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr mantener el nivel de las ventas en el 2020 igual que en el 2018.</li> <li>• Lograr en el 2020, durante el 1er semestre 200 seguidores, en el 2do semestre 500 seguidores tanto en Facebook como Instagram.</li> <li>• Lograr un alcance orgánico en Facebook del 10 por ciento y en Instagram del 90 por ciento del total de seguidores.</li> <li>• Conseguir tener siempre operativos los dos puntos de ventas durante todo el 2020.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración Propia.

**Tabla 36: Consolidación de las Tácticas.**

	ESCENARIOS		
	O	M	P
<b>Tácticas en las Estrategias de Penetración</b>			
Eliminar del proceso productivo los productos con menor potencial.	✓	✓	✓
Promover sus productos en los puntos de venta directa por medio del “boca a boca” entre sus clientes.	✓	✓	✓
Revisar los programas anuales de las actividades internas de la UNALM.	✓	✓	
Realizar una alianza estratégica con el área de Relaciones Públicas.	✓	✓	
Promocionar productos en combo durante las temporadas bajas (empanadas o pasteles con bebidas).	✓	✓	
<b>Tácticas en las Estrategias de Diversificación</b>			
Contar con un proveedor de carne de pollo, diseñar el proceso y costo de elaboración de la empanada de pollo, luego determinar el precio.	✓	✓	
Determinar los objetivos de las ventas de todos los productos salados (existentes y nuevos) para los próximos meses de año.	✓	✓	
Determinar los objetivos de las ventas para alcanzar el nivel de ventas del 2018.			✓
Programar los pedidos de las principales bebidas de gusto del consumidor	✓	✓	✓
Vender café y te caliente en invierno.	✓		
Diseñar el proceso para un nuevo sabor de pastel, calcular su costo, determinar el precio y sus objetivos de venta.	✓		

«Continuación»

ESCENARIOS	O	M	P
<b>Tácticas en las Estrategias de Distribución</b>			
Crear los perfiles de la página de Facebook e Instagram del LABPAN.	✓	✓	✓
Aprobación para las vacantes: vendedor y practicante pre-profesional de marketing.	✓	✓	
Además, solicitar la probación para las vacantes de técnico de producción PT y un guía impulsador.	✓		
Aprobación para la compra de un nuevo punto móvil de venta.	✓	✓	
Además , aprobación para la compra de horno microonda, termos y baterías.	✓		
Ampliar el horario de atención para el nuevo carrito 8:30 a.m. a 13:00 p.m. y de 14:00 p.m. a 17:30 p.m.	✓	✓	
Ampliar el horario de atención de lunes a viernes en el almuerzo y los sábados hasta el medio día.	✓		
<b>Tácticas en las Estrategias de Servicio al Cliente</b>			
Disponer de buzones de sugerencias visibles al consumidor y un encargado para su control y análisis mensual.	✓	✓	
Consolidar semanalmente los comentarios (más positivos o más negativos) y las sugerencias de los clientes en las redes sociales.	✓	✓	
Programar una vez al año capacitación para los colaboradores en servicio al cliente.	✓	✓	✓
Crear una política de reconocimiento por un buen servicio al cliente.	✓		

«Continuación»

ESCENARIOS	O	M	P
<b>Tácticas en las Estrategias de Promoción</b>			
Designar un personal responsable para que administre los perfiles.	✓	✓	✓
Iniciar una campaña de divulgación en la comunidad molinera sobre los perfiles del LABPAN en redes sociales.	✓	✓	✓
Hacer todos los meses un listado de los contenidos, la forma como se van tratar las publicaciones, cronograma de las fechas y horas de publicación.	✓	✓	✓
Analizar los alcances orgánicos cada vez que se realiza una publicación. El practicante toma el control de las redes sociales.	✓	✓	
El Guía-impulsador promoverá los productos del LABPAN.	✓		
Realizar un cambio de imagen al LABPAN (logo y eslogan), luego implementar la nueva imagen en la fachada.	✓		
En temporadas bajas, campañas de delivery dentro del Campus y comunicar promociones por redes sociales.	✓	✓	
<b>Tácticas en las Estrategias de Precio</b>			
No incrementar los costos de producción	✓	✓	✓
Estar atentos en las variaciones de precios de los insumos, y buscar nuevos proveedores en caso sea necesario.	✓	✓	
Evaluación frecuente de los precios de la competencia.	✓	✓	

FUENTE: Elaboración Propia.

## 4.5. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA INVERSIÓN

### 4.5.1. Resumen

En el presente subcapítulo se analizó la evaluación financiera sobre la implementación del plan de Marketing Mix para cada escenario:

Primero se determinó para en el **escenario optimista** las siguientes variables: el presupuesto para la inversión, los gastos por personal adicional, el pago de horas extras, los ingresos proyectados por las ventas de lunes a viernes y sábado medio día y los costos de producción generados en la elaboración de los productos y bebidas (calientes o frías) durante la implementación de las propuestas del presente escenario. Luego, con las variables identificadas se realizó un flujo de caja proyectado y se consiguió los siguientes valores: el VAN de S/ - 504.15, la TIR de 44 por ciento y el ROI de - 5.76 en base a una expectativa de retorno del 47 por ciento.

En segundo lugar, se determinó para el **escenario moderado** las siguientes variables: el presupuesto de inversión, los gastos de personal adicional, los ingresos proyectados por las ventas de lunes a viernes y los costos de producción en la elaboración de los productos durante la implementación del escenario en mención. Después, con las variables identificadas se realizó el flujo de caja proyectado y se consiguió los siguientes resultados: el VAN de S/ 2609.06, la TIR de 119 por ciento y el ROI de 130.5 por ciento en base a una expectativa de retorno del 47 por ciento.

En el caso del **escenario pesimista**, no existe una evaluación financiera de la inversión, debido a que se asumió para este escenario, que la administración del LABPAN no implementaría la propuesta de ampliación de la plaza, por ende, tampoco solicitaría personal adicional, sino que sus acciones estarían enfocadas en mantener el nivel de las ventas del 2018, utilizando los recursos actuales con las que cuenta.

Finalmente, tal como se muestra en el Anexo 27, se realizó un esquema comparativo sobre la creación de valor que se generaría en cada escenario, en caso se implemente y se cumpla

las condiciones planteadas en la simulación de los flujos. Esto con fines didáctico para que permitan una mejor visualización de los resultados y ayude a la administración del LABPAN tomar una mejor decisión.

#### **4.5.2. Evaluación Financiera de Inversión en el Escenario Optimista**

ESAN (2019), señala que la evaluación financiera de proyectos se ocupa, principalmente, de considerar si un proyecto es viable o rentable, y si puede asegurarse los fondos que necesita. Por lo tanto, resulta útil, tanto para el inversor que está interesado en la financiación, como para el empresario que posee el proyecto.

##### **a. Elaboración del Flujo de Caja en el Escenario Optimista**

Para fines del estudio de la presente investigación se tuvo en consideración los siguientes supuestos:

- El horizonte de evaluación fue mensual por un periodo de dos años, por ser un negocio estacional.
- Los costos de producción y el precio de venta de los productos se mantendrán constante.
- La inversión se realizará con los recursos propios de la unidad de producción.
- El número de alumnos, docentes, personal administrativo y CAS se mantendrá constante para el periodo en análisis. El crecimiento en las ventas radica en que el LABPAN pueda facilitar el acceso de sus productos a un 100 por ciento de la comunidad molinera y provocar en ellos un aumento en su frecuencia de consumo.
- Se espera que con la apertura de un nuevo carrito se incremente las ventas en el LABPAN en un 55 por ciento en el 2020 en comparación con el 2019, y en un 10 por ciento adicional en el 2021 en comparación al 2020.
- Al mismo tiempo, que las acciones propuestas en el plan de Marketing Mix del presente escenario, permita a las plazas actuales mantener el nivel de las ventas del 2018.

### a.1. Presupuesto de Inversión

Se requerirá una inversión inicial de: S/ 8228, para la compra de nuevos equipos. Los precios se cotizaron en Sodimac Perú S.A (horno eléctrico, batería, cargador), en Saga Falabella S.A (Termos) y en con un especialista de diseño gráfico para el cambio de imagen.

**Tabla 37: Presupuesto en equipos y en el cambio de imagen del LABPAN.**

Nuevo equipo	Cantidad	Precio unidades (Soles)	Total (Soles)
Carrito	1	2000	2000
Horno eléctrico	1	250	250
Batería de plomo	2	280	560
Cargador	4	230	920
Termos	2	249	498
Diseño imagen	1	4500	4500
<b>Total (Soles)</b>			<b>8728</b>

FUENTE: Elaboración Propia.

### a.2. Nuevo Gasto de Personal por implementación

En la Tabla 38, se detalla el cálculo del gasto de personal para la implementación del escenario optimista. En este escenario se necesitará las siguientes nuevas posiciones: un nuevo vendedor, un practicante pre profesional de marketing, un técnico de producción PT y el guía-impulsador, siendo el monto total mensual de: S/ 2977.5.

**Tabla 38: Gasto de personal - escenario optimista**

Nuevo Personal	Cantidad	Salario / Subvención (Soles)	Essalud /Seguro	Provisión de vacaciones	Pago horas extras 25%	Pago horas extras 35%	Total (Soles)
Vendedor	1	1000	90	83.33	10.42	11.25	1196.00
Técnico de producción	1	750	67.5	12.50	-	-	831.00
Practicante Pre-Marketing	1	697.5	132	0.00	-	-	830.50
Guía-impulsador	1	120					120
<b>Total (Soles)</b>							<b>2977.5</b>

FUENTE: Elaboración Propia.

### a.3. Ingresos

Tal como se mencionó en el análisis de la plaza del Marketing Mix, el promedio del ingreso diario del actual carrito del LABPAN es de S/ 580 (ingreso sin IGV S/ 491), lo que representa el 29 por ciento del ingreso total. Además, las ventas en temporada baja suelen disminuir hasta en un 40 por ciento los ingresos.

A continuación, se presenta los principales productos que ofrece el actual punto móvil de venta de la unidad de producción.

**Tabla 39: Promedio del ingresos diario del actual punto móvil de venta del LABPAN.**

Productos	Unidades vendidas	Precio sin IGV (Soles)	Ingresos temporada alta (Soles)	Ingresos temporada baja (Soles)
Emp. carne de soya	80	2.5	200.00	120.00
Emp. mixta	25	3.0	75.00	45.00
Emp. aceituna	8	2.5	20.00	12.00
Emp. queso	8	3.0	24.00	14.40
Pastel acelga	12	3.5	42.00	25.20
Pastel brócoli	12	3.0	36.00	21.60
Pizza	11	3.0	33.00	19.80
Torta chocolate	16	3.0	48.00	28.80
Queque higo	16	2.0	32.00	19.20
Queque zanahoria	16	2.0	32.00	19.20
Queque maracuyá	16	2.0	32.00	19.20
<b>Total (Soles)</b>			<b>574.00</b>	<b>344.40</b>

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta a Belzusarri *et al.* (2018), en su tesis presentada del “Plan de negocio para una panadería especializada en panes enriquecidos con granos andinos del Perú”, determinó que los consumidores de productos de panadería al momento de comprar el pan, eligen también consumir bebidas frías en un 29 por ciento y bebidas calientes en un 20 por ciento. Por lo cual en la Tabla 40, se presenta las cantidades estimadas de las bebidas que se venderá en el nuevo carrito de acuerdo a la estación (verano e invierno). Tomando en consideración que se venden en promedio 220 unidades al día de productos de panadería y pastelería en el actual punto móvil de venta del LABPAN, se estimó que en temporada de verano se venderán 64 unidades diarias de bebidas frías y en invierno se venderá 41 unidades diarias de bebidas calientes.

**Tabla 40: Promedio estimado del ingreso diario por ventas de bebidas por estación.**

Productos complementarios	Unidades vendidas	Precio sin IGV (Soles)	Ingresos temporada alta (Soles)	Ingresos temporada baja (Soles)
Bebidas frías (verano)	64	2.00	127.60	76.56
Bebidas calientes (invierno)	41	2.00	81.52	48.91

FUENTE: Elaboración Propia.

#### a.4. Costos

Se muestra los costos incurridos para la elaboración de los productos señalados en las tablas anteriores.

**Tabla 41: Promedio estimado del costo diario por ventas de bebidas por estación**

Productos Complementarios	Unidades vendidas	Costo. Producción (Soles)	Costo Producción Temporada alta (Soles)	Costo Producción Temporada baja (Soles)
Bebidas heladas (verano)	64	1.50	95.70	57.42
Bebidas calientes (invierno)	41	1.00	40.76	24.46

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia.

**Tabla 42: Promedio de los costos diario de producción por tipo de producto.**

Productos	Unidades vendidas	Costo Producción (Soles)	Costo Producción temporada alta (Soles)	Costo Producción temporada baja (Soles)
Emp. carne de soya	80	1.70	136.00	81.60
Emp. mixta	25	1.93	48.25	28.95
Emp. aceituna	8	0.81	6.48	3.89
Emp. Queso	8	2.03	16.24	9.74
Pastel acelga	12	2.85	34.20	20.52
Pastel brócoli	12	1.62	19.44	11.66
Pizza	11	1.44	14.40	8.64
Torta chocolate	16	2.14	34.24	20.54
Queque Higo	16	0.96	15.36	9.22
Queque zanahoria	16	0.93	14.88	8.93
Queque maracuyá	16	0.96	15.36	9.22
<b>Total (Soles)</b>			<b>354.85</b>	<b>212.91</b>

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia.

- **Determinación del Costo de Oportunidad (COK) – Escenario Optimista**

De acuerdo con Andia (2010), señala que según la cantidad de dinero que dispone la empresa para la ejecución de proyectos se presentan diversas oportunidades de inversión las cuales se seleccionarán o rechazarán según su tasa de rendimiento.

Se determinó el costo de oportunidad de acuerdo con el siguiente supuesto: **“La decisión para implementar un Plan de Marketing Mix en el LABPAN, se establece bajo la condición de no tener una rentabilidad menor a la rentabilidad promedio que tuvo en el 2018”**. Para encontrar la rentabilidad, se utilizó la relación entre la Utilidad antes de Impuesto con respecto a las Ventas Totales (desde enero a diciembre del 2018), siendo este resultado referencial, debido a que no existe una información actualizada de sus activos fijos, no cuentan con un sistema de costeo,

menos aún con un reporte de estados financieros. El cálculo de la rentabilidad en cada mes del 2018 se puede observar en el Anexo 25.

Tal como se puede ver en la Tabla 43, se obtiene un **COK del 47 por ciento** para el escenario optimista, el cual se utilizó como la expectativa de retorno de la implementación a las propuestas planteadas en el escenario en mención.

**Tabla 43: Rentabilidad sobre las ventas del LABPAN 2018 - Escenario optimista**

<b>Rentabilidad sobre las ventas 2018</b>	<b>Porcentaje</b>
Enero	49.3
Febrero	48.4
Marzo	46.8
Abril	47.4
Mayo	47.3
Junio	48.0
Julio	45.4
Setiembre	46.8
Octubre	44.5
Noviembre	45.5
Diciembre	45.7
<b>Promedio</b>	<b>47</b>

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019).

Elaboración Propia.

De la Tabla 44, en el cual se muestra el flujo de caja proyectado del escenario optimista, se pudo determinar el valor del VAN y del TIR, siendo estos valores los siguientes:

**VAN = S/ - 504.15**

**TIR = 44 por ciento.**

Por tanto, el rendimiento de la inversión de la implementación del escenario optimista sería la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Reemplazando valores:  $\text{ROI} = \frac{8225.23 - 8728}{8728} = -5.76$  por ciento

De modo que a un COK del 47 por ciento el proyecto en el escenario optimista no genera valor a la unidad de producción, debido a que el rendimiento de la inversión resulta negativo en un 5.76 por ciento.

Sin embargo, a pesar de tener un VAN y ROI negativo en un periodo de dos años, no se recomienda rechazar la propuesta de implementación, debido a que la expectativa de retorno que se le asignó al presente escenario es alta, en comparación a las tasas de interés que se encuentra actualmente en el mercado (tal como se puede ver en el Anexo 26).

Por otro lado, el valor de la TIR es igual al 44 por ciento por ciento, la cual significa que, para la implementación del plan de Marketing Mix en el escenario optimista, una expectativa de retorno superior o igual al 44 por ciento, ya no generaría beneficios a la unidad de producción.

**Tabla 44: Flujo de Caja Económico del LABPAN - Escenario Optimista (en soles)**

Flujo de Caja Económico (En soles)	AÑO 0	AÑO 1											
	Mes 0	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Ene-21	Feb-21	Mar-21
Cantidad de días		22	21.00	22.00	23.00	21.00	22.00	22.00	21.00	23.00	21.00	20.00	23.00
N° de sábados		4	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
<b>Ingresos (soles)</b>													
Ventas (soles)		18804.24	18081.00	18804.24	15477.34	14754.10	18804.24	19527.48	18081.00	15477.34	11282.54	10414.66	11716.49
Bebidas calientes y/o frías (soles)		4180.18	2567.88	2670.60	2198.11	2136.48	2670.60	2773.31	2567.88	3440.61	4180.18	3858.62	4340.95
<b>Costos (Soles)</b>													
Costo de producción (soles)		11672.06	11223.14	11672.06	9607.00	8888.72	11672.06	12120.99	11223.14	9607.00	7003.24	6464.53	7272.59
Costo de producción bebidas (soles)		3135.13	1283.94	1335.30	1099.05	1047.70	1335.30	1386.66	1283.94	2565.98	1844.90	1707.44	1924.49
Mano de obra adicional (soles)		2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50
Horas extras (soles)		173.33	173.33	173.33	173.33	216.67	173.33	216.67	173.33	173.33	216.67	173.33	173.33
IGV neto (soles)		710.86	1465.52	1524.15	1254.49	1251.75	1524.15	1582.77	1465.52	1214.09	1190.62	1098.24	1234.86
Inversión (soles)	-8728												
<b>Utilidad (soles)</b>	<b>-8728</b>	<b>5026.4</b>	<b>3525.4</b>	<b>3792.5</b>	<b>2564.1</b>	<b>2508.2</b>	<b>3792.5</b>	<b>4016.2</b>	<b>3525.4</b>	<b>2380.0</b>	<b>2229.8</b>	<b>1852.2</b>	<b>2474.7</b>
<b>Módulo del IGV</b>													
IGV recibido		4137.19	3716.80	3865.47	3181.58	3040.30	3865.47	4014.14	3716.80	3405.23	2783.29	2569.19	2890.34
IGV pagado	-761.04	2665.29	2251.27	2341.32	1927.09	1788.56	2341.32	2431.38	2251.27	2191.14	1592.67	1470.95	1655.47
IGV por pagar		1471.90	1465.52	1524.15	1254.49	1251.75	1524.15	1582.77	1465.52	1214.09	1190.62	1098.24	1234.86
Credito fiscal	761.04												
IGV neto		710.86	1465.52	1524.15	1254.49	1251.75	1524.15	1582.77	1465.52	1214.09	1190.62	1098.24	1234.86

«Continuación»

Flujo de Caja Económico (En soles)	AÑO 2											
	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22
Cantidad de días	22.00	21.00	22.00	23.00	21.00	22.00	22.00	21.00	23.00	21.00	20.00	23.00
N° de sábados	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
<b>Ingresos (soles)</b>												
Ventas (soles)	20296.64	20296.64	20296.64	17174.08	17954.72	20296.64	21077.28	19516.00	16237.31	11709.60	11241.22	12646.37
Bebidas calientes y/o frías (soles)	4511.94	2882.55	2882.55	2483.43	2195.17	2882.55	2993.41	2771.68	3609.55	4338.40	4164.86	4685.47
<b>Costos (Soles)</b>												
Costo de producción (soles)	12598.41	12598.41	12598.41	10660.20	10369.46	12598.41	13082.97	12113.86	10078.73	7268.32	6977.58	7849.78
Costo de producción bebidas (soles)	3383.95	1441.27	1441.27	1219.54	1097.59	1441.27	1496.71	1385.84	2699.35	1921.04	1842.95	2077.23
Mano de obra adicional (soles)	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50	2977.50
Horas extras (soles)	173.33	216.67	173.33	216.67	173.33	173.33	216.67	173.33	130.00	173.33	173.33	173.33
IGV neto (soles)	1588.72	1645.11	1645.11	1400.00	1562.91	1645.11	1708.38	1581.84	1272.38	1234.56	1185.40	1332.87
Inversión (soles)												
<b>Utilidad (soles)</b>	4086.7	4300.2	4343.6	3183.6	3969.1	4343.6	4588.5	4055.3	2688.9	2473.3	2249.3	2921.1
<b>Módulo del IGV</b>												
IGV recibido	4465.54	4172.25	4172.25	3538.35	3626.98	4172.25	4332.72	4011.78	3572.43	2888.64	2773.09	3119.73
IGV pagado	2876.83	2527.14	2527.14	2138.35	2064.07	2527.14	2624.34	2429.95	2300.06	1654.08	1587.70	1786.86
IGV por pagar	1588.72	1645.11	1645.11	1400.00	1562.91	1645.11	1708.38	1581.84	1272.38	1234.56	1185.40	1332.87
Crédito fiscal												
IGV neto	1588.72	1645.11	1645.11	1400.00	1562.91	1645.11	1708.38	1581.84	1272.38	1234.56	1185.40	1332.87

FUENTE: Elaboración propia

### **4.5.3. Evaluación Financiera de la Inversión en el Escenario Moderado**

#### **a. Elaboración del Flujo de Caja en el Escenario Moderado**

Para fines del estudio de la presente investigación se tuvo en consideración los siguientes supuestos:

- El horizonte de evaluación fue mensual por un periodo de dos años, por ser un negocio estacional.
- Los costos de producción y el precio de venta de los productos se mantendrán constante.
- La inversión se realizará con los recursos propios de la unidad de producción.
- El número de alumnos, docentes, personal administrativo y CAS se mantendrá constante para el periodo en análisis. El crecimiento en las ventas radica en que el LABPAN pueda facilitar el acceso de sus productos a un 100 por ciento de la comunidad molinera y provocar en ellos un aumento en su frecuencia de consumo.
- Se espera que con la apertura de un nuevo carrito se incremente las ventas en el LABPAN en un 40 por ciento en el 2020 en comparación con el 2019, y en un 10 por ciento adicional en el 2021 en comparación al 2020.
- Al mismo tiempo, que las acciones propuestas en el plan de Marketing Mix del presente escenario, permita a las plazas actuales mantener el nivel de las ventas del 2018.

#### **a.1. Presupuesto de Inversión**

Se requerirá una inversión inicial de: S/ 2000, para la compra de un nuevo punto móvil de venta. La cotización se realizó en la empresa Peruvian Food Bikes S.A.

**Tabla 45: Presupuesto para comprar el nuevo punto de venta – escenario moderado.**

<b>Nuevo equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unidades (Soles)</b>	<b>Total (Soles)</b>
Carrito	1	2000	2000
<b>Total</b>			<b>2000</b>

FUENTE: Elaboración Propia.

### **a.2. Gasto de Personal por implementación**

En la Tabla 46, se detalla el cálculo del gasto de personal para la implementación del escenario moderado. En este escenario se cuenta con el siguiente personal adicional: el nuevo vendedor y el practicante pre profesional de marketing, siendo el monto total de: S/ 2061.96.

**Tabla 46: Gasto de personal - escenario moderado**

<b>Nuevo Personal</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario/ Subvención (Soles/)</b>	<b>Essalud/ Seguro médico</b>	<b>Provisión de vacaciones</b>	<b>Total (Soles)</b>
<b>Nuevo vendedor</b>	<b>1</b>	<b>1000</b>	<b>90</b>	<b>83.33</b>	<b>1174.33</b>
<b>Practicante Pre de Marketing</b>	<b>1</b>	<b>697.50</b>	<b>132</b>	<b>58.13</b>	<b>887.63</b>
<b>Total</b>					<b>2061.96</b>

FUENTE: Elaboración Propia.

### **a.3. Ingresos y Costos**

Se repiten los valores de las Tablas 39 y 42.

**Tabla 47: Flujo de Caja Económico del LABPAN - Escenario Moderado (en soles)**

Flujo de Caja Económico (en soles)	AÑO 0	AÑO 1											
	Mes 0	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Ene-21	Feb-21	Mar-21
Cantidad de días		22	21.00	22.00	23.00	21.00	22.00	22.00	21.00	23.00	21.00	20.00	23.00
<b>Ingresos (soles)</b>													
Ventas		14017.08	13379.94	14017.08	11595.95	10576.52	14017.08	14017.08	13379.94	11595.95	8027.96	7645.68	8792.53
<b>Costos (Soles)</b>													
Costo de producción (soles)		8700.60	8305.12	8700.60	7197.77	6565.00	8700.60	8700.60	8305.12	7197.77	4983.07	4745.78	5457.65
Mano de obra adicional (soles)		2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96
IGV neto (soles)		596.97	913.47	956.97	791.67	722.07	956.97	956.97	913.47	791.67	548.08	521.98	600.28
Inversión (soles)	-2000												
<b>Utilidad incluido IGV (Soles)</b>	<b>-2000</b>	<b>2657.6</b>	<b>2099.4</b>	<b>2297.6</b>	<b>1544.5</b>	<b>1227.5</b>	<b>2297.6</b>	<b>2297.6</b>	<b>2099.4</b>	<b>1544.5</b>	<b>434.9</b>	<b>316.0</b>	<b>672.6</b>
<b>Módulo del IGV (soles)</b>													
<b>Módulo del IGV (soles)</b>	<b>Mes 0</b>	<b>Abr-20</b>	<b>May-20</b>	<b>Jun-20</b>	<b>Jul-20</b>	<b>Ago-20</b>	<b>Set-20</b>	<b>Oct-20</b>	<b>Nov-20</b>	<b>Dic-20</b>	<b>Ene-21</b>	<b>Feb-21</b>	<b>Mar-21</b>
IGV recibido		2523.07	2408.39	2523.07	2087.27	1903.77	2523.07	2523.07	2408.39	2087.27	1445.03	1376.22	1582.66
IGV pagado	-360	1566.11	1494.92	1566.11	1295.60	1181.70	1566.11	1566.11	1494.92	1295.60	896.95	854.24	982.38
IGV por pagar		956.97	913.47	956.97	791.67	722.07	956.97	956.97	913.47	791.67	548.08	521.98	600.28
Crédito fiscal	360												
IGV neto		596.97	913.47	956.97	791.67	722.07	956.97	956.97	913.47	791.67	548.08	521.98	600.28

«Continuación»

Flujo de Caja Económico (en soles)	AÑO 2											
	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22
Cantidad de días	22.00	21.00	22.00	23.00	21.00	22.00	22.00	21.00	23.00	21.00	20.00	23.00
<b>Ingresos (soles)</b>												
Ventas	15279.88	14585.34	15279.88	12640.63	11529.36	15279.88	15279.88	14585.34	11595.95	8751.20	8334.48	9584.65
<b>Costos (Soles)</b>												
Costo de producción (soles)	9484.44	9053.33	9484.44	7846.22	7156.44	9484.44	9484.44	9053.33	9742.91	5432.00	5173.33	5949.33
Mano de obra adicional (soles)	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96	2061.96
IGV neto (soles)	1043.18	995.76	1043.18	862.99	787.13	-1043.18	1043.18	995.76	333.55	597.46	569.01	654.36
Inversión (soles)												
<b>Utilidad incluido IGV (Soles)</b>	<b>2690.3</b>	<b>2474.3</b>	<b>2690.3</b>	<b>1869.5</b>	<b>1523.8</b>	<b>2690.3</b>	<b>2690.3</b>	<b>2474.3</b>	<b>-542.5</b>	<b>659.8</b>	<b>530.2</b>	<b>919.0</b>

Módulo del IGV	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22
IGV recibido	2750.38	2625.36	2750.38	2275.31	2075.29	2750.38	2750.38	2625.36	2087.40	1575.22	1500.21	1725.24
IGV pagado	1707.20	1629.60	1707.20	1412.32	1288.16	1707.20	1707.20	1629.60	1753.72	977.76	931.20	1070.88
IGV por pagar	1043.18	995.76	1043.18	862.99	787.13	1043.18	1043.18	995.76	333.55	597.46	569.01	-654.36
Crédito fiscal												
IGV neto	1043.18	995.76	1043.18	862.99	787.13	1043.18	1043.18	995.76	333.55	597.46	569.01	-654.36

FUENTE: Elaboración Propia.

El valor del COK en el escenario moderado será igual a 47 por ciento, tal como se determinó ver en la Tabla 43.

Por otro lado, de acuerdo al flujo de caja económico que se muestra en la Tabla 47, se pudo determinar el valor del VAN y del TIR siendo estos valores los siguientes:

$$\text{VAN} = \text{S/ } 2609.06$$

$$\text{TIR} = 119\%$$

Por tanto, el rendimiento de la inversión de la implementación del escenario moderado sería la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

$$\text{Reemplazando valores: } \text{ROI} = \frac{4610.12 - 2000}{2000} = 130.5 \text{ por ciento}$$

De modo que, a un COK de 47 por ciento el proyecto en el escenario moderado genera valor a la unidad de producción, debido a que el rendimiento de la inversión resulta positivo en un 130.5 por ciento.

A pesar que la expectativa de retorno que se le asignó es alta (47 por ciento), se obtuvo un VAN positivo de S/ 2610.12, por lo que se acepta las propuestas de implementación del escenario moderado por ser rentable para el LABPAN. Por otro lado, se obtuvo un valor de la TIR de un 119 por ciento, lo significa que la implementación del plan de Marketing Mix en este escenario no se podrá tener una expectativa de retorno de inversión superior o igual al 119 por ciento, ya no generaría beneficios a la unidad de producción.

#### **4.5.4. Evaluación Financiera de la Inversión en el Escenario Pesimista**

Tal como se mencionó en las propuestas del escenario pesimista (en el punto 4.3.3), se buscará mantener el nivel de las ventas del 2018 en el 2020, en un contexto en el que éstas

han venido disminuyendo, como se muestra en la Tabla 11. Para ello, solo utilizarán sus actuales recursos disponibles.

Por lo tanto, en este escenario no aplica la evaluación financiera, debido a que no existe inversión ni gasto adicional de personal.

#### 4.6. DISCUSIÓN

- Como afirma Kotler y Amstrong (2012), el marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar ventas, sino en el sentido moderno de **satisfacer las necesidades de los clientes**, además señalan que un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla del marketing en un programa integrado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al entregar valor a los consumidores. Al comparar el Marketing Mix del LABPAN con el de la Panadería y Pastelería Unión, existe diferencias significativas entre ellas, a pesar que ambas son unidades de producción de una universidad. En el caso del LABPAN no cuentan con una gestión del marketing mix, debido a que, no buscan satisfacer las necesidades de los clientes, ni tienen objetivos de ventas. Como resultado de ello, sus ventas han disminuido en los últimos dos años y sus productos solo están enfocados en el mercado interno de la UNALM. Por otro lado, se encontró que la Panadería y Pastelería Unión realizan acciones de gestión para cada componente del Marketing Mix, lo que le permite ser una empresa reconocida por los consumidores peruanos, a la vez que buscan satisfacer las necesidades actuales de sus clientes ofreciendo productos saludables.
- De acuerdo con Gutiérrez (2016) en su tesis “Plan de Marketing para Incrementar la Participación de Mercado de la Panadería Santa Catalina en el Centro Poblado de Miramar” determinó que el plan de marketing tiene una influencia en la participación de mercado y entre los componentes más importantes para lograrlo fueron la comunicación y la promoción. Sin embargo, en el presente trabajo académico se determinó, que de acuerdo a la realidad de su contexto y al problema actual que atraviesa el LABPAN, los componentes que ayudarán a tener un mayor impacto en

las ventas son el producto y la plaza, debido a que con productos actualizados de acuerdo a los intereses de los consumidores y con un acercamiento de sus puntos de venta a los clientes, permitirá satisfacer las principales necesidades del consumidor molinero.

- En base a los datos recopilados dentro de la UNALM existe una tendencia entre los alumnos pre grado a tener problemas de sobrepeso por lo que buscarán cubrir sus necesidades de salud con productos más saludables. Actualmente el LABPAN produce pasteles de brócoli y de acelga, estos productos tienen buena aceptación entre los consumidores, pero no son promocionados. Según Silva *et al.* (2019), en su investigación “Plan de Marketing para Aumentar el Volumen de Consumo de Pan de Molde a través del Lanzamiento de un Nuevo Producto” encontraron que existe una tendencia creciente en consumidor productos de panadería saludables y nutritivos, además que el precio no sería una limitante para que el cliente pueda comprar estos productos.

## V. CONCLUSIONES

- El plan integrado de Marketing Mix, ayudará al LABPAN a tener una gestión administrativa diseñada con acciones concretas para satisfacer las necesidades de los clientes, a promocionar mejor su marca en el mercado interno de la UNALM y con ello contribuir a incrementar el nivel de ventas.
- El LABPAN no se posiciona mejor en el mercado interno de la UNALM, debido a que, no tiene una gestión en ninguna de las 4P's del Marketing, menos aún cuenta con un Plan de Marketing.
- Invertir en un nuevo punto móvil de venta, facilitará el acceso de los productos a los clientes. Debe estar ubicado entre la Pirámide y los Centros Federados para cubrir la demanda de los consumidores. Además, ampliar la oferta con nuevos rellenos en los productos salados, como la empanada de pollo, permitirá satisfacer las necesidades de los clientes ya que son de preferencia del consumidor.
- Los consumidores no definen el precio de los productos, por lo que orientar acciones en servicio al cliente y acercar sus productos a ellos ayudará a que se incremente la frecuencia de compra de los productos de panadería y pastelería entre los consumidores.
- Las redes más adecuadas para la promoción del LABPAN deben ser en Facebook e Instagram, debido a su uso frecuente entre los clientes, además son medios de comunicación accesibles y gratuitos, pero que pueden ser de gran impacto por su amplio alcance.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Se sugiere a la administración del LABPAN revisar a detalle las propuestas realizadas en cada escenario, para que luego decida si implementa la que mejor convenga a la unidad de producción. Sin embargo, más allá del escenario que elija, la administración del LABPAN deberá ser flexible a los cambios que se presenten tanto en el entorno interno como externo del LABPAN.
- Se sugiere a la administración del LABPAN, durante la implementación del escenario elegido, aplicar procesos de control donde se realicen comparaciones y mediciones de los resultados reales con los previstos en el plan de Marketing Mix.
- Se aconseja que luego de actualizar la cartera de productos se analicen los comentarios y la aceptación de los consumidores hacia los nuevos productos. Además, que el actual punto móvil de venta exhiba un cambio de imagen más atractiva y moderna para atraer a los clientes.
- Se sugiere investigar las preferencias y los hábitos de consumo del segmento de alumnos, trabajadores y docentes que sufren de sobrepeso, así como también determinar su población, para ofrecerles nuevos productos de panadería y pastelería de acuerdo a sus necesidades de salud.
- Se aconseja realizar un análisis de su sistema de costeo por tipo de procesos, para que puedan determinar de forma confiable y actualizada sus costos fijos y variables con la finalidad de poder controlar sus operaciones, determinar mejor sus utilidades y desarrollar sus estados financieros.

- Se recomienda realizar periódicamente investigaciones de nuevas variaciones de sabor o de relleno a los productos de mayor preferencia, que estos sean del gusto del consumidor, con la finalidad que el LABPAN se mantenga siempre activo en el mercado interno de la UNALM.
  
- Se sugiere que luego de implementar, las páginas de Facebook e Instagram del LABPAN, estas deben contar con información completa y útil sobre el negocio como: los horarios de atención, número telefónico de contacto, la dirección de la unidad de producción y el link de su página web, para generar credibilidad y confianza entre la audiencia y los seguidores del LABPAN.
  
- Se aconseja que para la inauguración y lanzamiento del nuevo punto móvil de venta se realice una campaña de expectativa tanto de manera física como virtual, para generar la atención entre los consumidores, con la finalidad de tener un mayor alcance entre ellos y aumentar el número de ventas con el nuevo carrito.
  
- Se recomienda que luego de revisar y analizar la evaluación financiera de la inversión y decidir, por parte de la administración del LABPAN el mejor escenario para la ejecución del plan de Marketing Mix, se tome también en cuenta la capacitación y el desempeño del recurso humano que es un elemento importante para el éxito del escenario elegido.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adventista.org. 2019. Industria adventista peruana de alimentos dio a conocer nuevo logotipo (en línea). Consultado 20 de oct. 2019. Disponible en <https://noticias.adventistas.org/es/noticia/institucional/industria-adventista-peruana-de-alimentos-dio-a-conocer-nuevo-logotipo/>
- Alonso, J; Grande, I. 2013. Comportamiento del consumidor: Decisiones y estrategia de marketing. 7 ed. Madrid, España, Esic. p. 36, 334.
- Andia, W. 2010. Manual práctico de finanzas empresariales. Lima, Perú, p. 145.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification (en línea, blog). Estados Unidos. Consultado el 14 set 2019. Disponible en [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion\\_y\\_Control\\_Estrategico\\_I/Lectura\\_10.\\_Ansoff\\_Igor\\_Strategies\\_for\\_Diversification.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion_y_Control_Estrategico_I/Lectura_10._Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification.pdf)
- Bello, C. 2013. Producción y operaciones aplicadas a las PYMES. 3 ed. Bogotá, Colombia, Eco Ediciones. Ago. 2013. p. 263.
- Belzusarri, D; Cachay, A; León, J; Yesang, S. 2018. Plan de negocio para una panadería especializada en panes enriquecidos con granos andinos del Perú (en línea). Consultado el 20 de oct. 2019. Disponible en [http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1305/2018\\_MASM\\_16-1\\_Gx\\_T%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1305/2018_MASM_16-1_Gx_T%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bernal, C. 2010. Metodología de la Investigación. 3 ed. Colombia, Pearson Educación de Colombia Ltda. p. 118, 161, 192.

- Campus Virtual Romero. 2019. ¿Cuáles son las redes sociales más usadas por los peruanos? (en líneas, blog). Consultado el 12 set. 2019. Disponible en: <https://www.campusromero.pe/blog/potenciar-mis-conocimientos/cuales-son-las-redes-sociales-mas-usadas-por-los-peruanos>
- Carrasco, S. 2009. Metodología de la Investigación Científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima, Perú, San Marcos. p. 236, 237, 282.
- Cohen, W. 2002. El Plan de Marketing: Procedimientos, formularios, estrategias y técnica. Lima, Perú, El Comercio S.A. p. 80.
- Collier, D; Evans, J. 2015. Administración de operaciones. 5 ed. México DF, Cengage Learning Editores. p. 161.
- Cuatrecasas, Ll. 2011. Organización de la Producción y Dirección de Operaciones. España, Ediciones Díaz Santos. p. 50 - 51.
- Decreto Legislativo N° 1401. Art. 5 – 8, 6. Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú. 18 set. 2018.
- De Gabriel, JLI. 2010. Internet Marketing 2.0. España, Reverte S.A. p. 71.
- EAE Business School. (2017). Guía Completa: El Proceso de Producción (en línea). España, Consultado 11 set. 2019. Disponible en <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/landing/guia-proceso-produccion/>
- ESAN (Universidad ESAN). 2019. La evaluación financiera de proyectos como pilar del éxito de tu organización (en línea). Perú, Consultado el 15 oct. 2019. Disponible en <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/la-evaluacion-financiera-de-proyectos-como-pilar-del-exito-de-tu-organizacion/>.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura); OPS (Organización Panamericana de la Salud); OMS (Organización Mundial de la Salud) 2016. Manual para Manipuladores de Alimentos (en línea). Washington, Estados Unidos, Consultado el 20 jun. 2019. Disponible: <http://www.fao.org/3/a-i5896s.pdf>.

Facebook. (s.f.). Conceptos: Alcance orgánico (en línea). Consultado 08 set. 2019. Disponible en: [https://web.facebook.com/help/104002523024878?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/help/104002523024878?_rdc=1&_rdr)

Facebook. (s.f.). Recomendaciones de uso de la página de Facebook (en línea). Consultado 08 set. 2019. Disponible en [https://web.facebook.com/help/282489752085908/?helpref=hc\\_fnav](https://web.facebook.com/help/282489752085908/?helpref=hc_fnav)

Fernández, E; Avella, L; Fernández, M. 2006. Estrategia de Producción. 2 ed. Madrid, España, Mc-Graw-Hill/Interamericana de España S.A.U. p. 9-10, 18.

Ferrel, O; Hartline, M. 2012. Estrategia de Marketing. 5ed. Querétaro, Estado de México, Cengage Learning Editores S.A. p. 132 - 133.

Fred, D. 2013. Administración Estratégica. 14 ed. Naucalpan de Juárez, Estado de México, Pearson Educación de México S.A. p. 178, 231.

García, M. 2008. Manual de marketing. Madrid, España, Esic. p. 421, 442, 509.

Gestión. 2018. El 85 por ciento de millennials son digitales, pero 15 por ciento compra por internet (en línea). Diario Gestión, Lima, Perú. 04 ago. 2018. Consultado el 30 de may. 2019. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/85-millennials-son-digitales-15-compra-internet-240580>

Gutiérrez, H. 2014. Calidad y Productividad. 4 ed. México D.F, McGraw-Hill/Interamericana Editores. p. 16 – 17.

- Gutiérrez, F. 2016. Plan de Marketing para Incrementar la Participación de Mercado de la Panadería Santa Catalina en el Centro Poblado de Miramar – Trujillo 2016 (en línea). Trujillo, Perú. p. 88. Consultado 24 oct. 2019. Disponible en [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4964/gutierrezoliva\\_frank.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4964/gutierrezoliva_frank.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, M. 2010. Metodología de la Investigación (en línea). 5 ed. México DF, McGraw-Hill/Interamericana. p. 19, 149. Consultado 28 abr. 2019. Disponible en [http://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Hernández, M; Fuentes, G; Fuentes, A; Garrido, M; Grande, F; Pedrosa, C; Ruiz, M; Velasco, M. 2012. Administración de empresa. España, Pirámide. p. 155 – 157, 281.
- Hill, C; Jones G. (2011). Administración Estratégica: Un enfoque integral (en línea). 9 ed. México D.F, Cengage Learning. p. 197, 199. Consultado 14 set. 2019. Disponible en [https://www.academia.edu/35043965/LIBRO\\_Administracion\\_estrategica\\_Hill\\_Jones](https://www.academia.edu/35043965/LIBRO_Administracion_estrategica_Hill_Jones)
- Homs, R. 2011. La esencia de la estrategia del marketing: La estrategia a partir del consumidor. México, D.F. Cengage Learning Editores S.A. p. 1.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura); CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza). 2016. Redacción de Referencias Bibliográficas: Normas técnicas para ciencias agroalimentarias (en línea). 5 ed. San José, Costa Rica, p. 29-68. Consultado 12 set. 2019. Disponible en [http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/8341/Normas\\_IICA\\_CATIE.pdf](http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/8341/Normas_IICA_CATIE.pdf)
- Kotler, P; Armstrong, G. 2012. Marketing. 14 ed. Naucalpan de Juárez, México DF, Pearson Educación. p. 5, 42, 49, 51, 52, 54, 531, A1.

- Kourdi, J. 2008. Estrategia: Claves para tomar decisiones en los negocios. Lima, Perú, El Comercio S.A. p. 97.
- Lamb, Ch; Hair, J; McDaniel, C. 2011. Marketing. 11ed. México, Cengage Learning Editores S.A. p. 47
- Latorre, A; Del Rincón, D; Arnal, J. 1996. Bases Metodológicas de la Investigación Educativa (en línea). Barcelona, España, Ediciones Experiencia S.L. p. 278. Consultado 04 jun. 2019. Disponible en [https://es.scribd.com/document/305238460/Bases-Metodologicas-nvestigacion?doc\\_id=305238460&download=true&order=468156756](https://es.scribd.com/document/305238460/Bases-Metodologicas-nvestigacion?doc_id=305238460&download=true&order=468156756)
- Méndez, C. 2001. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 ed. Bogotá, Colombia, McGraw-Hill Interamericana. p. 136 -137.
- Mendoza, I. 2013. Consumidor: cómo es su perfil (en línea, blog). México D.F, Consultado 12 set. 2019. Disponible en <https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/perfil-del-consumidor/>
- Miklos, T; Arroyo, A. 2008. Prospectiva y Escenarios para el Cambio Social (en línea). s.l., p. 22. Consultado 24 may. 2019. Disponible en [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/2415A5FD597B34B005257D82005745DC/\\$FILE/Mikos\\_y\\_Margarita.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2415A5FD597B34B005257D82005745DC/$FILE/Mikos_y_Margarita.pdf)
- Monferrer, D. 2013. Fundamentos de marketing (en línea). España, Universitat Jaume I. p. 37, 38, 42, 48. Consultado 28 mar 2019. Disponible en <http://hdl.handle.net/10234/49394>
- IPSOS, Perú. 2018. New consumer: Millennials: Mitos y realidades (en línea). Consultado 20 jun. 2019. Disponible en [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos\\_peru\\_-\\_millennials\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf)

- Ñaupas H., Mejía E., Novoa E., Villagómez A. 2013. Metodología de la Investigación Científica y Elaboración de Tesis. 3 ed. Perú. p. 210.
- Panadería Unión. 2019. La historia de nuestro éxito (en línea, sitio web). Consultado 24 oct. 2019. Disponible en <https://www.union.pe/nosotros/>
- Perreault, W; Canon, J; Mccarthy, J. 2017. Essentials of Marketing: a marketing strategy planning approach (en línea). 15 ed. USA, McGraw-Hill Education. p. 34, 38 - 39. Consultado 15 mar. 2019. Disponible en <https://www.nima.today/wp-content/uploads/2018/11/Essentials-Of-Marketing-William-D.-Perreault-Joseph-P.-Cannon-And-E.-Jerome-Mccarthy.pdf>
- Porter, M. 1997. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 15 ed. México, Compañía Editorial Continental S.A. p. 19 - 20 y 51.
- Porter M. 2009. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores. Madrid, España, Pirámide. p. 43.
- Porter, M. 2014. Ser Competitivo. 7 ed. España, Planeta DeAgotini Profesional y Formación S.L. p. 31 - 33, 138.
- Ramos, J. 2011. Facebook para empresas (en línea). p. 31. Consultado el 15 de setiembre 2019. Disponible en <https://es.scribd.com/read/206627171/Facebook-para-Empresas>
- Rivas, B. 2015. Evaluación de la Cadena de Valor de alimento balanceado para perros elaborado a base de ingredientes de origen vegetal en la ciudad de Lima. Tesis Ing. Lima, Perú, Universidad Nacional Agraria la Molina. p. 41.
- Rodríguez, A. 2005. La mentalidad empresarial como expresión de la cultura organizacional (en línea). Cali, Colombia, p. 8. Consultado 20 set 2019. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265421067002.pdf>

- Rodríguez, O; Bravo, S; Troncoso, R. 2010. Facebook: Aplicaciones profesionales y de empresa. Madrid, España, Anaya Multimedia. p. 57 – 58, 308.
- Ruiz, A. 2007, Diagnóstico de Situaciones y Problemas Locales (en línea). San José, Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia. p. 9. Consultado 01 oct 2019. Disponible en [https://books.google.com.pe/books?id=4M4GhelqQg8C&pg=PA9&lpg=PA9&dq=diagnostico+preciso+significativo,+oportuno,+flexible+factible&source=bl&ots=OLreiU5DIg&sig=ACfU3U30pZ\\_XUeB97tNQntDdDP9V8fVD4A&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiSpvflk6vlAhVIJ7kGHXgBAqMQ6AEwAHoECAkQAg#v=onepage&q=diagnostico%20preciso%2C%20significativo%2C%20oportuno%2C%20flexible%20factible&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=4M4GhelqQg8C&pg=PA9&lpg=PA9&dq=diagnostico+preciso+significativo,+oportuno,+flexible+factible&source=bl&ots=OLreiU5DIg&sig=ACfU3U30pZ_XUeB97tNQntDdDP9V8fVD4A&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiSpvflk6vlAhVIJ7kGHXgBAqMQ6AEwAHoECAkQAg#v=onepage&q=diagnostico%20preciso%2C%20significativo%2C%20oportuno%2C%20flexible%20factible&f=false)
- Sainz, J. 2012. El Plan de Marketing en la práctica. 18 ed. Madrid, España, Esic Editorial. p. 176, 262.
- Sánchez, J. 2010. Estrategias y planificación en marketing: Métodos y aplicaciones. Madrid, España, Pirámide. p. 333-334.
- Stanton, W; Etzel, M; Walker, B. 2007. Fundamentos del Marketing (en línea). 14 ed. México DF, McGraw-Hill/Interamericana. p. 6, 148, 149. Consultado 15 mar. 2019. Disponible en <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>.
- Silva, S; Díaz, V; Mendizábal, O. 2019. Plan de Marketing para Aumentar el Volumen de Consumo de Pan de Molde a través del Lanzamiento de un Nuevo Producto (en línea). p. 57. Consultado el 24 oct. 2019. Disponible en [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2274/Silvia\\_Tesis\\_maestria\\_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2274/Silvia_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y).
- SUNEDU (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria). 2018. Informe Bienal sobre la realidad Universitaria. Lima, Perú, p. 94. Consultado 15 set. 2019. Disponible en <https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>

UNALM (Universidad Nacional Agraria la Molina). s.f. Laboratorio de Panificación (en línea, sitio web). Consultado 29 may 2019. Disponible en <http://www.lamolina.edu.pe/cproduccion/panificacion/somos.htm.l>

UNALM (Universidad Nacional Agraria la Molina). 2014. Reglamento de Tesis (en línea). Lima, Perú, p. 10 – 34. Consultado 12 set. 2019. Disponible en [http://www.lamolina.edu.pe/Rectorado/secgeneral/grados\\_titulos/reglamento\\_TESIS.pdf](http://www.lamolina.edu.pe/Rectorado/secgeneral/grados_titulos/reglamento_TESIS.pdf)

UNALM (Universidad Nacional Agraria la Molina). 2014. Manual de procedimiento del Programa de Investigación y Proyección Social en Alimentos (en línea). Consultado 07 jul 2019. Disponible en [http://www.lamolina.edu.pe/Rectorado/transparencia2/ofic\\_planificacion/Manual\\_procedimientos/Res\\_N\\_0445-2014-R-UNALM-MAPRO\\_PIPS\\_ALIM.pdf](http://www.lamolina.edu.pe/Rectorado/transparencia2/ofic_planificacion/Manual_procedimientos/Res_N_0445-2014-R-UNALM-MAPRO_PIPS_ALIM.pdf).

UNALM (Universidad Nacional Agraria la Molina). s.f. Facultad de Zootecnia, Laboratorio de Panificación. Presentación, Productos (en línea). Consultado 01 abr. 2019. Disponible en <http://www.lamolina.edu.pe/cproduccion/panificacion/>

Valderrey, P. 2011. Investigación de Mercado: Enfoque práctico. Bogotá, Colombia, Ediciones de la U. p. 37.

Villajuana, C. 2018. Travesía Estratégica: Plan estratégico y Balanced Scorecard (en línea). Lima, Perú, Asociación Civil Universidad de Ciencias y Humanidades, Fondo Editorial. p. 1299. Consultado 22 jun. 2019. Disponible en <https://es.scribd.com/read/383483551/Travesia-estrategica-Plan-estrategico-y-Balanced-Scorecard>.

## **VIII. ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

Ítem	Problema	Objetivo	Conclusión	Recomendación
General	¿Las propuestas de acción de un plan de Marketing Mix como instrumento de gestión ayudarán a incrementar las ventas del LABPAN?	Proponer acciones de un plan de Marketing Mix como un instrumento de gestión para ayudar a incrementar las ventas del LABPAN	El plan integrado de Marketing Mix, ayudará al LABPAN a tener una gestión administrativa diseñada con acciones concretas para satisfacer las necesidades de los clientes, a promocionar mejor su marca en el mercado interno de la UNALM y con ello contribuir a incrementar el nivel de ventas.	Se sugiere a la administración del LABPAN revisar a detalle las propuestas realizadas en cada escenario, para que luego decida si implementa la que mejor convenga. Sin embargo, más allá del escenario que elija, la administración deberá ser flexible a los cambios que se presenten tanto en el entorno interno como externo del LABPAN.
Específicos	¿Cuáles son las condiciones iniciales del Marketing Mix del LABPAN?	Realizar un diagnóstico de las condiciones iniciales del Marketing Mix del LABPAN.	El LABPAN no se posiciona mejor en el mercado interno de la UNALM, debido a que, no tiene una gestión en ninguna de las 4P's del Marketing, menos aún cuenta con un Plan de Marketing.	Se recomienda, que durante la implementación del escenario elegido, aplicar procesos de control donde se realicen comparaciones y mediciones de los resultados reales con los previstos en el plan de Marketing Mix.
	¿Cuáles son los componentes del Marketing Mix más importantes para la gestión del LABPAN?	Identificar los componentes del Marketing Mix más importantes para la gestión del LABPAN.	Invertir en un nuevo punto móvil de venta, facilitará el acceso de los productos a los clientes. Debe estar ubicado entre la Pirámide y los Centros Federados para cubrir la demanda de los consumidores. Además, ampliar la oferta con nuevos rellenos en los productos salados, como la empanada de pollo, permitirá satisfacer las necesidades de los clientes ya que son de preferencia del consumidor.	Se aconseja que luego de actualizar la cartera de productos se analicen los comentarios y la aceptación de los consumidores hacia los nuevos productos. Además, que el actual punto móvil de venta exhiba un cambio de imagen más atractiva y moderna para atraer a los clientes.
	¿Cuál es el perfil del consumidor del LABPAN?	Definir el perfil del consumidor del LABPAN.	Los consumidores no definen el precio de los productos, por lo que orientar acciones en servicio al cliente y acercar sus productos a ellos ayudará a que se incremente la frecuencia de compra de los productos de panadería y pastelería entre los consumidores.	Se sugiere investigar las preferencias y los hábitos de consumo del segmento de alumnos, trabajadores y docentes que sufren de sobrepeso, determinar su población, con el fin ofrecerles nuevos productos de panadería y pastelería de acuerdo a sus necesidades de salud.
	¿Cuáles son los medios de promoción más adecuados para los productos del LABPAN?	Proponer los medios de promoción más adecuados para los productos del LABPAN.	Las redes más adecuadas para la promoción del LABPAN deben ser en Facebook e Instagram, debido a su uso frecuente entre los clientes, además son medios de comunicación accesibles y gratuitos, pero que pueden ser de gran impacto por su amplio alcance.	Se recomienda que luego de implementar, las páginas de Facebook e Instagram del LABPAN, estas deben contar con información completa y útil sobre el negocio como: los horarios de atención, número telefónico de contacto, la dirección de la unidad de producción y el link de su página web.

FUENTE: Elaboración propia

## **Anexo 2: Entrevista con la Administradora del LABPAN**

**Objetivo:** Conocer en rasgos generales el modelo de gestión y la situación actual del Marketing Mix del Laboratorio de Panificación.

**Fecha de la entrevista:** 16 de abril del 2019

### **Preguntas:**

1. ¿El LABPAN cuenta actualmente con un Plan de Marketing Mix?

Actualmente no contamos con un Plan de Marketing Mix, nuestras actividades de gestión se realizan en forma empírica, y en base a nuestra experiencia en el mercado que data de hace 50 años.

2. ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuáles son los consumidores más frecuentes?

Los clientes son variados, suelen venir a comprar profesores, trabajadores, estudiantes y visitantes externos, visitantes de colegios.

3. ¿Cuáles son los productos que generan los mayores ingresos?

Los productos que más se venden son las empanadas de carne, el queque de higo y el queque de zanahoria, sin embargo, la empanada de carne no genera altas ganancias a la unidad de producción.

4. ¿Cómo se han desarrollado las ventas de los productos en los últimos años?

Las ventas en estos últimos años han caído, sobre todo cuando incrementamos los precios de venta de los productos, esto fue entre los meses de febrero y marzo 2019.

5. ¿De qué forma promocionan sus productos dentro de la UNALM?

Promocionamos nuestros productos de campaña por medio del correo de la UNALM, también solíamos hacer degustaciones en las Oficinas Administrativas.

6. ¿Maneja el costo de producción de sus productos?

Si contamos con un archivo Excel con la información detallada de nuestros costos de producción.

7. ¿En la producción se cumple con las prácticas de BPM? ¿Cuenta con alguna limitación en su ejecución?

Contamos con un personal de Control de Calidad que se encarga de supervisar el cumplimiento del lineamiento de las BPM, sin embargo, nuestra infraestructura no es la más adecuada, contamos con limitación como los pisos, el control de plagas, falta de ventilación para las épocas de verano, etc.

8. ¿Se ha desarrollado algún nuevo producto en los últimos años?

Si hemos desarrollado algunos productos nuevos en estos últimos años como el pan multigrano en el 2016, galleta de moringa y tarwi en el 2017, y el queque de aguaymanto en el 2019.

9. ¿Cómo es la distribución actual de los productos?

Contamos con dos plazas de venta directa, uno es en la planta de producción y otra contamos con un carrito que vende en la Av. Presidente López de la Romaña, entre las aulas azules y el auditorio universitario.

10. ¿Cómo se asigna el presupuesto para los gastos en el Laboratorio de Panificación?

El área de Presupuesto nos asigna anualmente un monto para los gastos operativos del siguiente año, del cual nosotros tenemos que proyectar nuestros gastos mes a mes en el Formulario de Presupuesto Anual que se encuentra en el SIDAMOL, en dicho formulario se detallan los gastos que se incurrirán para la producción, mantenimiento de equipo, gastos operativos y adquisiciones.

### **Anexo 3: Segunda Entrevista con la Administradora del LABPAN**

**Objetivo:** Conocer a profundidad los aspectos positivos y negativos de su gestión actual con respecto al Marketing Mix del Laboratorio de Panificación.

**Fecha de la entrevista:** 28 de mayo del 2019

#### **PRECIO**

1. ¿Cómo se fijan los precios? ¿Se tiene en cuenta el precio del mercado?

Los precios se fijan de acuerdo a nuestro costo de producción y también tomamos como referencia los precios de establecimientos de panadería y pastelería externos a la UNALM.

2. ¿Cuentan con la información de los precios de los productos panadería y pastelería que vende la competencia?

No contamos con una información detallada de los precios de los productos de panadería y pastelería que vende la competencia dentro del campus universitario.

3. ¿Basado con qué criterio se cambian los precios?

Los cambios de precios se hacen básicamente por algún cambio en los costos de producción.

4. ¿Se tiene descuentos y precios especiales para comprar al por mayor?

No contamos con precios especiales o precios al por mayor, manejamos solo un precio unitario por cada producto que se vende.

5. ¿Se cuenta con una lista de precios por producto exhibido al cliente?

Si, nuestras plazas de venta tienen exhibidos los precios de nuestros productos para conocimiento de todos nuestros clientes.

6. Si la competencia baja el precio de sus productos ¿Qué acciones realizaría el LABPAN?

Actualmente, no contamos con ningún plan de contingencia para responder a la disminución de precios de venta de la competencia.

## **PRODUCTO**

1. ¿Los productos en que se diferencian con los de la competencia? ¿Por qué los clientes preferirían comprar en el LABPAN?

Los productos que vendemos son frescos, hechos en el día y tienen un buen sabor, también tenemos opción de productos saludables como los pasteles de brócoli, los pasteles de acelga, la galleta de quinua y la galleta de Kañihua, entre otros.

2. ¿Se tienen bien definidas y explicadas las características del producto?

Si, el equipo de venta conoce muy bien las características de los productos y tiene la capacidad de poder explicarlas a los clientes de forma clara y precisa.

3. Si se presentará alguna deficiencia o reclamo del producto, ¿cómo se manejaría? ¿Cómo se suele corregir el error?

Hemos tenido muy pocos reclamos por los productos que vendemos, sin embargo, en las oportunidades presentadas, se ha recibido la devolución de los productos y entregado otro a cambio o en el peor de los casos la devolución del dinero.

4. ¿Cómo se posiciona los productos del LABPAN entre la comunidad molinera?

Nuestros productos se hacen conocidos por el boca a boca de nuestros clientes, y por medio de la exhibición de los mismos en nuestros puntos de venta.

5. Sobre las limitaciones de su infraestructura ¿Cuáles son los principales problemas de infraestructura que tienen y qué afectan la elaboración de los productos?

Nuestro principal problema con la infraestructura es su ubicación, esta al costado del Unidad Experimental de Zootecnia (la granja) y el control de las plagas es un problema recurrente, contamos con un espacio limitado, tenemos equipos que por falta de espacio no están operativos.

## **PLAZA**

1. Sobre los puntos de venta directa actuales ¿Considera que son los más adecuada?

Nuestros puntos de ventas cubren dos zonas de la universidad, hacia ellos vienen a comprar profesores, personal administrativo, visitas externas y alumnos, sin embargo,

no alcanzamos la zona del comedor de la universidad y es probable que los alumnos no suelen venir a nuestros puntos de venta por la distancia que existe.

2. Sobre la exhibición que hay en el LABPAN, ¿Existe información donde se mencione el horario de atención, precios de productos, tiempos de reposición de los productos, etc.?  
Sí, tenemos publicado en la vitrina el horario de atención, como también la lista detallada de los productos para conocimiento de los clientes. Solo sacamos una producción por productos por lo que no tenemos un horario de reposición de los mismos.
3. ¿Cuenta con plazas digitales, como la página de Facebook e Instagram?  
Contamos con un perfil en el Facebook a mi nombre, pero no contamos con un perfil en Instagram.
4. ¿A cuánto asciende las ventas de las plazas actuales del LABPAN?  
Las ventas totales en promedio del LABPAN son de S/2000 diarios en temporada alta, el carrito recauda en promedio S/ 580. Y en temporada baja las ventas suelen disminuir hasta en un 40 por ciento.

## **PROMOCIÓN**

1. ¿Tienen carteles o afiches de publicidad dentro de la UNALM que se muestre la ubicación de la planta o los productos?  
No, todavía no tenemos ninguna publicidad dentro de la UNALM en la que se muestre los productos o la ubicación de la planta, solo tenemos el nombre del Laboratorio de Panificación pintado en la fachada de la planta.
2. Sobre las promociones de los productos ¿Con qué frecuencia se realizan?  
No solemos tener promociones de nuestros productos, salvo los productos de campaña que nos podrían haber quedado, lo cual los ofrecemos a un menor precio.

3. ¿Cuentan con un presupuesto para la publicidad?

No contamos con un presupuesto de promoción y publicidad, todas nuestras comunicaciones con los clientes son por medio del correo de la UNALM y el boca a boca en nuestros puntos de venta.

## **Anexo 4: Cuarta Entrevista con la Administradora del LABPAN**

**Objetivo:** Conocer a profundidad la cadena de valor y el proceso productivo del LABPAN y los elementos que la componen.

**Fecha de la entrevista:** 07 de junio 2019

### **Preguntas:**

1. ¿Cómo es la programación de los productos?

Soy la encargada de la programación de la producción, tomo como referencia las estadísticas de las ventas de los años anteriores. En caso de pedidos especiales como bocaditos o de algún otro producto, el cliente lo debe solicitar con dos días de anticipación y se incluye en la programación.

2. ¿Todos los productos elaborados se ajustan a la demanda actual?

La demanda de los productos es muy variable hay ocasiones en que se venden casi todos los productos antes de la 13:00 p.m. pero hay otros días en la que se venden nos sobran algunos productos como empanadas y pasteles.

3. ¿Cuáles son los objetivos para sus ventas en los próximos meses?

No trabajamos en base a objetivos de ventas.

4. ¿Maneja la información sobre las cantidades de visitantes de colegios que vienen a la UNALM?

No actualmente. Sin embargo, en el pasado se ha solicitado al área de Relaciones Laborales la programación de visitantes de los colegios, pero no hemos tenido respuesta de manera oportuna por lo que se dejó de hacer.

5. Sobre los visitantes externos ¿Conoce cuantas personas vienen en promedio a la UNALM?

No tengo la información actualizada sobre las visitas externas que llegan a la universidad.

6. ¿Han rediseñado algún proceso productivo actual?

Nuestros procesos se han mantenido sin cambios en los últimos años. Con nuestro personal anterior producíamos producían más a un mayor tiempo, ahora con personal actual producimos más rápido pero menor cantidad, esto se debe básicamente a que nuestro personal actual es más rápido en la elaboración de la producción.

7. ¿Cómo está dividido la elaboración de los productos de panadería y pastelería?

Los productos son elaborados de acuerdo al tipo de masa, estas son: masa de empanada, con ella se elabora la empanada de carne de soya y aceituna, pastel de brócoli y acelga. Masa hojaldre, con ella se elabora la empanada mixta y queso, pastel de manzana, mil hojas, y cono. Productos batidos como son los queques de maracuyá, higo, zanahoria. Masa de pan de camote y la masa para la elaboración de las galletas de kañihua y quinua.

8. ¿Cuáles son las cantidades que se producen por cada producto?

Por cada producto, se producen las siguientes cantidades en promedio: empanada de carne de soya (280 unidades por día), empanada de aceituna (25 unidades por día), pastel brócoli (24 porciones por día), pastel de acelga (48 porciones por día), empanada mixta (60 unidades por día), empanada de queso (24 unidades por día), pastel de manzana (24 porciones por día), milhojas (24 porciones por día) y cono (10 unidades por día).

Los queques se producen dos veces por semana y las siguientes cantidades en promedio: queque de maracuyá de 1 kg. (11 unidades por producción), queque de higo de 1 kg. (25 unidades por producción), queque de zanahoria de 1 kg. (25 unidades por producción). Luego, el pan de camote (150 unidades por producción) y las galletas de kañihua y quinua (50 unidades cada por producción) se producen una vez a la semana.

9. ¿Cómo es el proceso de recepción de los insumos? ¿Con qué frecuencia se hace el inventario?

La materia prima es recepcionada en la planta por nuestro almacenero y con soporte del área de calidad. Ellos son quienes dan la conformidad del producto recibido, para ello verifican la fecha de vencimiento, estado del empaque, y características organolépticas del insumo para luego ser almacenados.

La frecuencia de los inventarios es de forma mensual, esto nos ayuda a mantener actualizado nuestros insumos y tener abastecido nuestro almacén para continuidad de la producción.

10. ¿Cuentan con libro de reclamaciones y buzón de sugerencias?

Contamos con un libro de reclamaciones a disposición de los clientes, sin embargo, no tenemos un buzón de sugerencias.

11. ¿Qué equipos y maquinarias cuenta el LABPAN? ¿Todas están operativas?

Contamos con 3 hornos, 4 amasadoras sobadoras, 1 batidora Hobart, 1 laminadora sobadora, 1 cocina surge, coches y bandejas y 4 mesas de trabajo. Todos los equipos están operativos, sin embargo, por temas de seguridad se dará de baja la Laminadora Sobadora de 50 años de antigüedad.

12. ¿Cuáles son las áreas de la UNALM que le brindan mayor soporte a la unidad de producción?

Las áreas de la UNALM con la cual más nos apoyamos son Presupuesto (para la aprobación de nuestro presupuesto de producción), Abastecimiento (recepción de requerimiento de compras de insumo y su pago), Compras (para las cotizaciones de los productos) y Recursos Humanos (con selección de personal, vacaciones, renovaciones y firma de contrato).

13. ¿Cómo es el proceso de pedido de productos?

Los insumos son solicitados cada 90 días, el área de Abastecimiento recibe la solicitud del pedido de la materia prima, para elaborar la orden de compra. Después el área de Compras realiza la cotización del producto con los proveedores. Luego de que Compras elige al proveedor, Abastecimiento realiza la compra de los insumos.

## **Anexo 5: Tercera Entrevista con la Administradora del LABPAN**

**Objetivo:** Obtener información sobre el indicador de las ventas totales por tipo de producto en el 2017-2018, para analizar la relación del mercado-producto, su crecimiento y la participación relativa de la cartera de su producto del LABPAN.

**Fecha de la entrevista:** 04 de julio 2019

### **Preguntas:**

1. ¿Cuentan con el registro histórico de las ventas del LABPAN?

Si, contamos con el registro histórico de las ventas del Laboratorio de Panificación, distribuido por meses y por tipo de productos.

2. ¿Podría acceder al histórico de las ventas de los últimos 4 años?

Claro, podría brindarte la información de las ventas desde el año 2016 a junio 2019.

3. ¿Qué productos han crecido y cuales no en este año?

En el 2019 han crecido las ventas de la torta de chocolate, las empanadas mixtas, el queque de zanahoria, las galletas de kañihua y quinua. Sin embargo, hemos tenido la baja de los siguientes: productos queque de maracuyá, pastel de acelga y el pastel de manzana.

4. ¿Considera que las ventas han aumentado o disminuido en el 2019? ¿A qué cree que se deba?

Las ventas han disminuido en el 2019 comparados al 2018, esto se debe al aumento del precio que realizamos en los diferentes productos, y en otros reducimos el tamaño para mantener el precio.

## Anexo 6: Encuesta sobre las Preferencias del Consumidor en Productos de Panadería y Pastelería dentro de la UNALM

### OBJETIVO PRINCIPAL

Obtener las características del perfil del consumidor que gusta de los productos de panadería y pastelería dentro de la UNALM y con ello identificar al público objetivo del Laboratorio de Panificación.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR PREGUNTA

#### Pregunta 1.

##### 1 Usted es:

- Alumno     Profesor     Trabajador     Visitante externo     Visitante Colegio
- Post Grado     Ciclo Optativo     Otro:

#### Objetivo específico:

Conocer al público objetivo de acuerdo a la segmentación a la que pertenece el encuestado.

#### Pregunta 2.

##### 2 Género

- Femenino     Masculino

#### Objetivo específico

Comprender si existe una variación en el gusto de consumir los productos de panadería y pastelería entre hombres y mujeres

#### Pregunta 3.

##### 3 ¿Cuál es su edad?

- Menos de 24 años     Entre 25 a 39 años     Entre 40 a 60 años     Entre 61 a 75 años     Mayor a 76 años

#### Objetivo específico

Identificar los hábitos de consumo de los productos de panadería y pastelería segmentado por edades.

#### Pregunta 4.

**4 ¿Con qué frecuencia viene a la UNALM?**

- Todos los días    3 a 4 veces por semana    1 a 2 veces por semana    Cada 15 días    Otro: \_\_\_\_\_

#### Objetivo específico

Saber la frecuencia de visita a la UNALM del encuestado, según el segmento al cual pertenece.

#### Pregunta 5.

**5 ¿Usted consume productos de panadería / pastelería dentro de la UNALM?**

- Si    No

Si su respuesta fue **NO**, favor ir a la pregunta 14.

#### Objetivo específico

Identificar al público objetivo que gusta de consumir productos de panadería y pastelería.

#### Pregunta 6.

**6 ¿Con qué frecuencia consume estos productos?**

- Diario    Inter diario    Semanal    Quincenal    Otro: \_\_\_\_\_

#### Objetivo específico

Conocer los hábitos de consumo de los productos de panadería y pastelería entre el público objetivo del Laboratorio de Panificación.

#### Pregunta 7.

**7 ¿Qué productos de panadería / pastelería consume frecuentemente?**

\_\_\_\_\_

#### Objetivo específico

Saber qué productos de panadería y pastelería son los más solicitados entre los consumidores.

### Pregunta 8.

8 ¿Dónde compra habitualmente estos productos que consume? (solo escoja una opción)

- Kiosko       Laboratorio de Panificación       INDDA       El Point       Huerequeque  
 Aduna       Sutuna       Otro: \_\_\_\_\_

#### Objetivo específico

Identificar los establecimientos de mayor preferencia entre los consumidores y conocer en qué porcentaje se encuentra el LABPAN entre ellos.

### Pregunta 9

9 ¿Porqué motivo principal usted compra en ese establecimiento? (solo escoja una opción)

- Precio       Cercanía       Sabor       Variedad       Otro: \_\_\_\_\_

#### Objetivo específico

Determinar el motivo que conlleva al consumidor a elegir un establecimiento en lugar de otro.

### Pregunta 10

10 ¿A qué hora del día compra habitualmente los productos de panadería / pastelería? (solo escoja una opción)

- Antes de 08:00 am       De 08:00 am- 12:00pm       De 12:00 pm- 15:00pm       De 15:00 pm- 19:00 pm       Más de 19:00 pm

#### Objetivo específico

Determinar en qué momentos del día son más solicitados los productos de panadería y pastelería por los consumidores.

Conocer si el horario de atención del LABPAN coincide con el horario de mayor demanda de estos productos.

### Pregunta 11

11 ¿Cuánto esta dispuesto a desplazarse para comprar estos productos?

- 1 a 50 m       50 a 100 m       1 a 2 cuadras       2 a 4 cuadras       Más de 4 cuadras

#### Objetivo específico

Identificar el nivel de disposición que existe entre los consumidores para desplazarse y conseguir el producto de panadería y pastelería de su preferencia

### Pregunta 12

**12 ¿Cuánto dinero suele invertir en el consumo de productos de panadería / panadería?**

- Menos de S/ 1     De S/ 1 a S/ 2     De S/ 2 a S/4     De S/ 4 a S/ 6     Mas de S/ 6

#### Objetivo específico

Determinar la capacidad de gasto que tiene el consumidor dentro de la UNALM para comprar los productos en mención.

### Pregunta 13

**13 ¿Con qué bebida suele acompañar el consumo de estos productos?**

- Gaseosas     Néctar de fruta     Agua     Té     Otro:

#### Objetivo específico

Determinar los productos complementarios preferidos por el consumidor de productos panadería y pastelería en la UNALM.

### Pregunta 14

**14 ¿Con qué frecuencia suele fijarse, si los productos empacados de panadería / pastelería cuentan con registro sanitarios?**

- Nunca     Pocas veces     A veces     Frecuentemente     Siempre

#### Objetivo específico

Conocer el nivel de importancia que brinda el consumidor con respecto al registro sanitario de estos productos empacados.

### Pregunta 15

**15 ¿Conoce usted el Laboratorio de Panificación (Papapan) de la UNALM?**

- Si     No

Si su respuesta fue **NO**, favor ir a la pregunta 18.

#### Objetivo específico

Identificar el nivel de posicionamiento actual que tiene el nombre del Laboratorio de Panificación entre los consumidores potenciales dentro de la UNALM.

### Pregunta 16

16 ¿Conoce los productos que vende el Laboratorio de Panificación? Mencione algunos

#### Objetivo específico

Saber si existe y en qué porcentaje, un posicionamiento de los productos del LABPAN dentro del campus universitario.

### Pregunta 17

17 Adicional a sus puntos de ventas actuales. ¿En qué otro lugar, dentro de la UNALM, le gustaría adquirir los productos del Laboratorio de Panificación?

- Cerca al comedor de la UNALM     Cerca de la Piramide     Cerca a las aulas rojas     Otro: \_\_\_\_\_

#### Objetivo específico

Identificar nuevos puntos de ventas, en el campus universitario, de interés entre los consumidores potenciales del LABPAN.

### Pregunta 18

18 ¿Cuál red social es la que usted más usa?. Puede marcar más de una respuesta.

- Facebook     Instagram     Twitter     Youtube     Otro: \_\_\_\_\_

#### Objetivo específico

Determinar las mejores plazas en las redes sociales para el LABPAN, de acuerdo al nivel de uso que hagan los consumidores potenciales de ellas.

### Pregunta 19

19 ¿Le gustaría enterarse de las promociones del Laboratorio de Panificación?

- Si     No

#### Objetivo específico

Conocer el nivel de interés de los consumidores potenciales del LABPAN sobre las promociones que puedan realizar.

**Pregunta 20**

**20 ¿Por qué medio le gustaría enterarse de las promociones del Laboratorio de Panificación?**

- Correo personal       Facebook       Instagram       Correo UNALM       Otro: \_\_\_\_\_

**Objetivo específico**

Identificar el mejor medio virtual, para que las promociones del LABPAN tengan un mayor alcance de visualización.

## Anexo 7: Resultados de la Ejecución de la Encuesta

La presente encuesta se ejecutó entre el 8 al 25 de julio del 2019, en ella se incrementó en un 15 por ciento al valor de la muestra en cada estrato con la finalidad de tener una mayor exactitud en los resultados, quedando los valores según la siguiente tabla:

La encuesta fue dirigida a los miembros de la comunidad molinera entre ellos están: docentes, alumnos de pre grado, de post grado, del ciclo optativo, trabajadores y visitantes externos (ex alumnos de la UNALM, visitas de colegios como profesores, padres de familia y alumnos de secundaria, y personas en general ajenas a la UNALM) que ingresan al campus universitario, simplemente porque desean conocer la universidad o realizar alguna gestión en particular.

**Tabla 48: Cantidad de personas encuestadas según estrato**

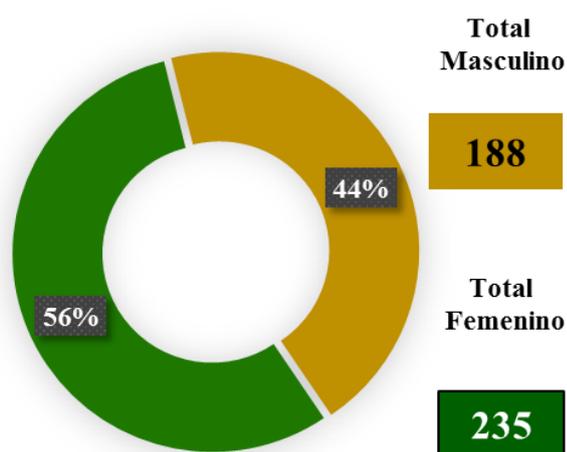
Categoría	Sub población	Porcentaje	Indicador	Muestra	Incremento en 15 %
Docentes en la UNALM	572	6.6%	0.07	24	28
Personal de la UNALM	843	9.7%	0.10	36	41
Alumnos Pre-Grado	5384	62.3%	0.62	229	263
Alumnos Post-Grado	1279	14.8%	0.15	54	63
Visitas externas	250	2.9%	0.03	11	12
Visitas Escolares	240	2.8%	0.03	10	12
Alumnos Ciclo Optativo	80	0.9%	0.01	3	4
<b>Total</b>	<b>8648</b>	<b>100.0%</b>	<b>1.00</b>	<b>368</b>	<b>423</b>

FUENTE: Adaptado de Ñaupas et al. (2013).

Elaboracion propia

### Resultados:

- a. El total de personas encuestadas fue 423, de ellas el 56 por ciento fueron mujeres y el 44 por ciento hombres. Del total de personas, el 86.3 por ciento son consumidores de productos de panadería y pastelería dentro de la UNALM, mientras que el 13.7 por ciento no son consumidores de estos productos.



**Figura 49: Número de encuestados según su sexo.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

**Tabla 49: Porcentaje de los consumidores por sexo**

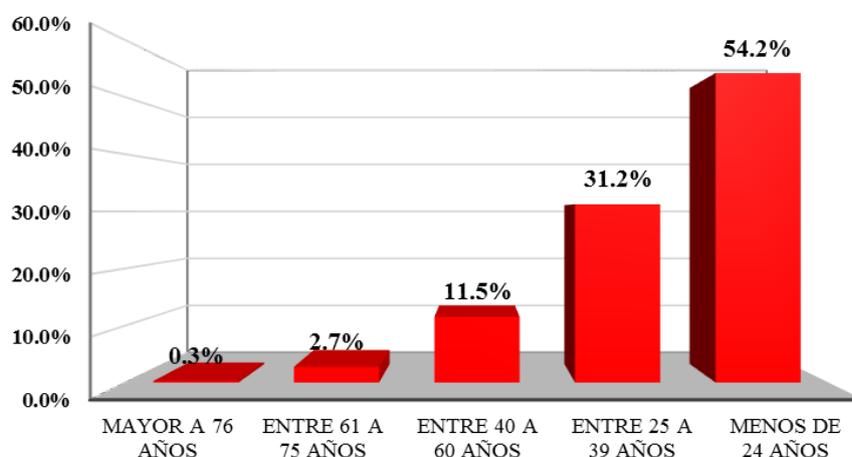
Consumidor	Femenino (unid.)	Porcentaje	Masculino (unid.)	Porcentaje	Cantidad Total (unid.)	Porcentaje total
No	25	10.6	33	17.6	58	13.7
Si	210	89.4	155	82.4	365	86.3
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100.0%</b>	<b>188</b>	<b>100.0%</b>	<b>423</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- b. Según sus estilos de vida, la edad de los consumidores de estos productos en estudio, está conformado en su mayoría por Centennials (menores de 24 años) con un 54.2 por ciento y Millennials (entre 25 a 39 años) con un 31.2 por ciento, Generación X (40 a 60 años) con un 11.5 por ciento, siendo no representativa los Baby Boomer (61

a 75 años) y la Generación Silenciosa (mayores de 76 años) con un 2.7 por ciento y 0.3 por ciento respectivamente.

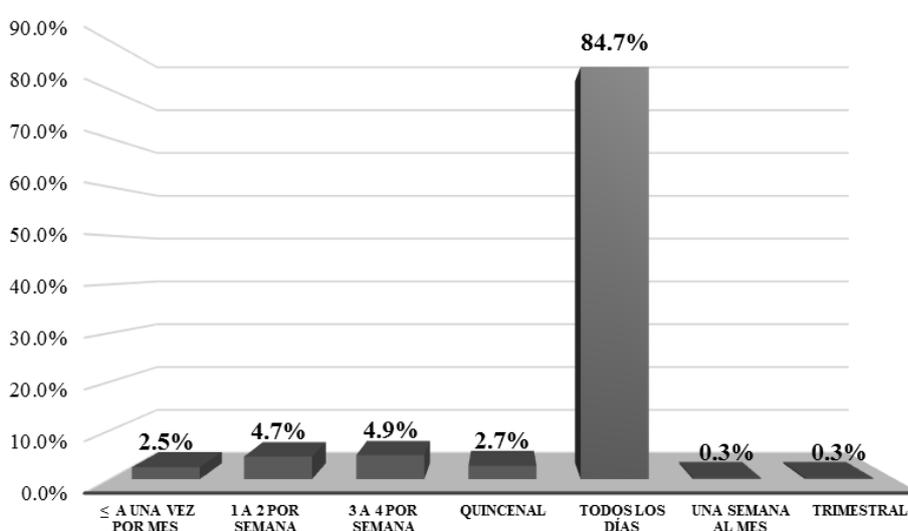


**Figura 50: Edades de los consumidores**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- c. La frecuencia de visita a la UNALM por parte de la comunidad molinera está representada significativamente con un 84.7 por ciento por consumidores que vienen “Todos los días”, seguido por muy lejos con un 4.9 por ciento por consumidores que vienen de “3 a 4 días por semana” y con un 4.7 por ciento que aquellos que vienen de “1 a 2 días por semana”.

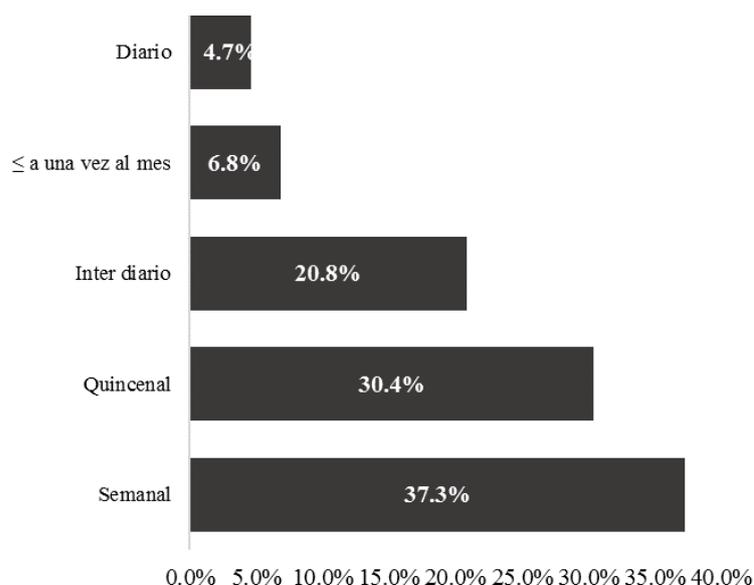


**Figura 51: Frecuencia de visita de los consumidores**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- d. La frecuencia de consumo de los productos de panadería y pastelería dentro de la UNALM está representada por 37.3 por ciento por un consumo “Semanal”, seguido con un 30.4 por ciento por un consumo “Quincenal”, luego con un 20.8 por ciento por consumo “Inter diario”. Finalmente, con un 6.8 y 4.7 por ciento con un consumo “menor a una vez al mes” y “Diario” respectivamente.



**Figura 52: Frecuencia de consumo de productos de panadería y pastelería**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- e. Los productos de panadería y pastelería más consumidos por los encuestados dentro del campus universitario son: las Empanadas con un 39.6 por ciento, Pasteles con un 14.8 por ciento, Queques con un 14.3 por ciento, Mil hojas con un 6.4 por ciento y Panes con un 6.0 por ciento, según se muestra en la Tabla 49.

En el presente análisis se descartaron 66 encuestas del total realizado, de las cuales 58 por no ser consumidores de productos de panadería y pastelería y 8 por no especificar sus productos de mayor consumo.

**Tabla 50: Resumen de casos de los productos más consumidos**

	Válidos		Casos Perdidos		Total	
	N°	Porcentaje	N°	Porcentaje	N°	Porcentaje
	<b>Encuestados</b>	357	84.4	66	15.6	423

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

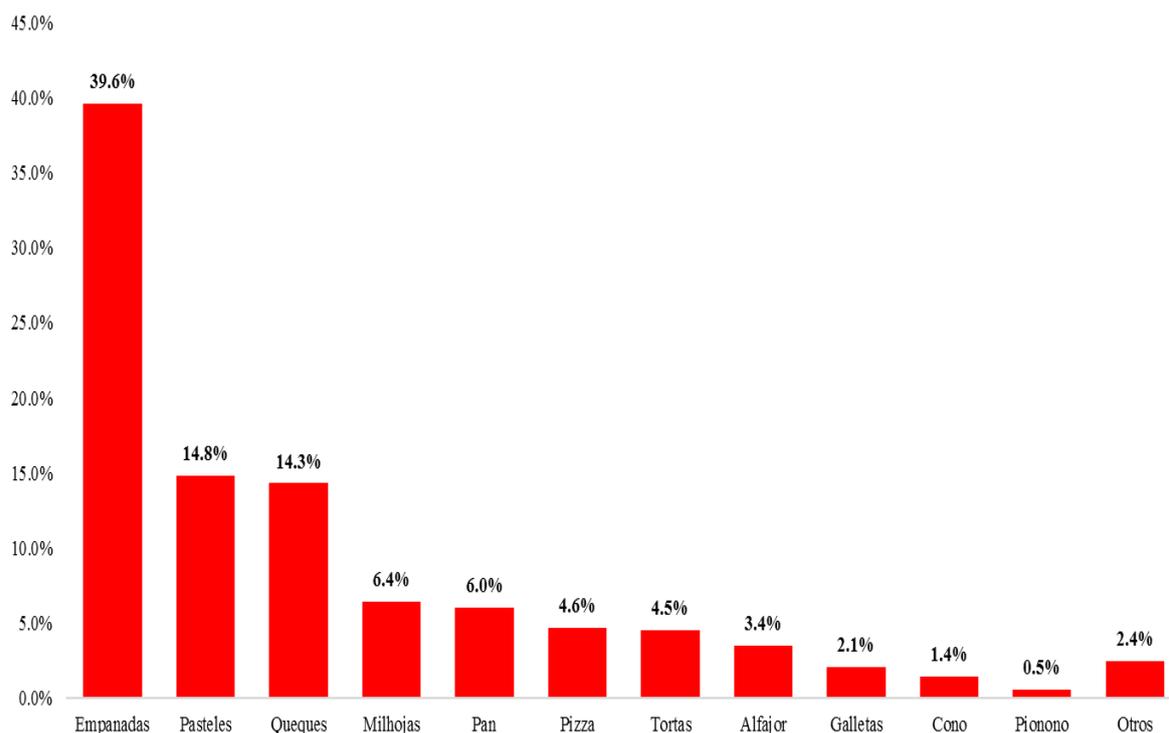
Elaboracion propia

**Tabla 51: Frecuencia de respuesta sobre los productos de panadería y pastelería más consumidos**

Productos mencionados	Femenino	Masculino	Respuestas		Porcentaje de casos
			N°	Porcentaje	
Empanadas	127	103	230	39.6	64.4
Pasteles	52	34	86	14.8	24.1
Queques	52	31	83	14.3	23.2
Milhojas	24	13	37	6.4	10.4
Panes	24	11	35	6.0	9.8
Pizza	18	9	27	4.6	7.6
Tortas	21	5	26	4.5	7.3
Alfajor	12	8	20	3.4	5.6
Galletas	6	6	12	2.1	3.4
Cono	7	1	8	1.4	2.2
Pionono	3	0	3	0.5	0.8
Otros	8	6	14	2.4	3.9
<b>Total</b>			<b>581</b>	<b>100.0</b>	<b>162.7</b>

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia



**Figura 53: Gráfico de los productos más consumidos.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

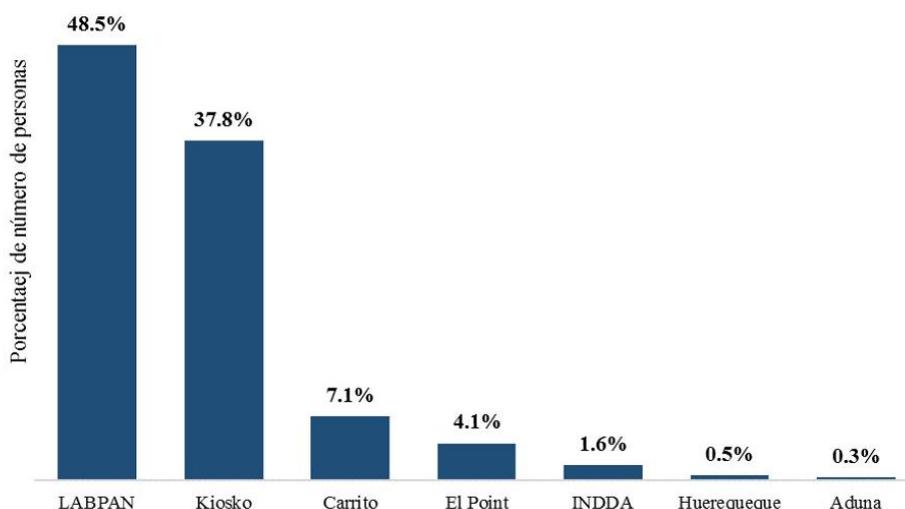
**Tabla 52: Otros productos de panadería y pastelería mencionados por los consumidores.**

Otros productos mencionados	Femenino	Masculino	N°
Rosquillas	1	1	2
Biscotelas	0	1	1
Crisinos	0	1	1
Croissant	0	1	1
Panetón	2	1	3
Rollos de canela	3	0	3
Brownie	2	0	2
Cheesecake	0	1	1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>14</b>

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- f. Los resultados sobre las preferencias de compra de los productos en estudio, según el establecimiento fueron las siguientes: el 48.5 por ciento de los encuestados mencionaron que suelen comprar en el “Laboratorio de Panificación”, el 37.8 por ciento suelen comprar en los “Kiosko de la UNALM”, el 7.1 por ciento respondieron que frecuentan comprar en el “Carrito del LABPAN” y el 6.5 por ciento del total, representa la frecuencia de compra en los “otros” establecimientos dentro de la UNALM.

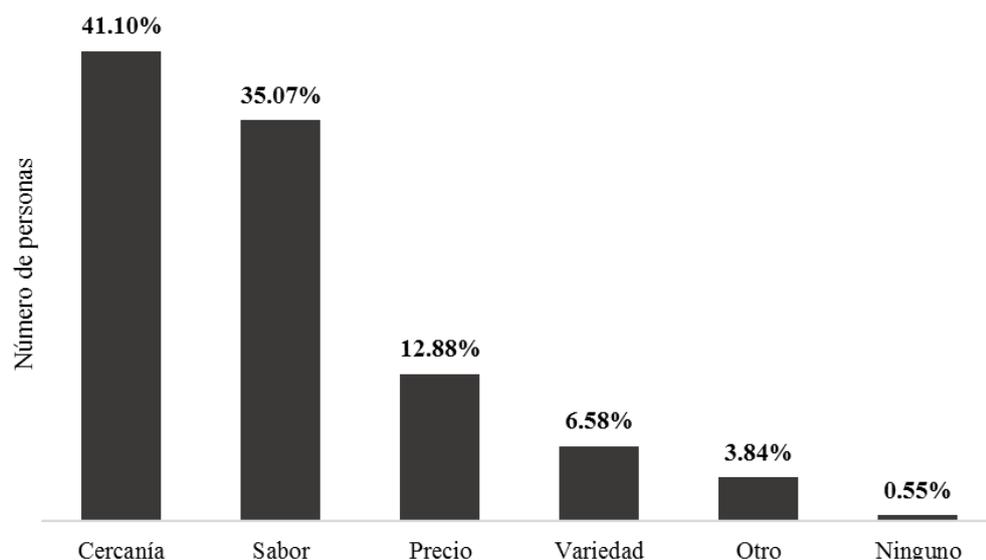


**Figura 54: Frecuencia de compra por establecimiento.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- g. Los motivos que más influyen en la decisión de compra en un establecimiento son los siguientes: la Cercanía con un 41.1 por ciento, seguido por el Sabor con un 35.1 por ciento, luego con un 12.9 por ciento mencionaron que su decisión de compra se basa en el Precio y solo un 6.6 por ciento mencionaron que se fijan en la Variedad de productos que se vende. Finalmente, con un 3.8 por ciento representado por otros motivos, las cuales se detallan en el Tabla 53.



**Figura 55: Motivos que influyen en la decisión de compra.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

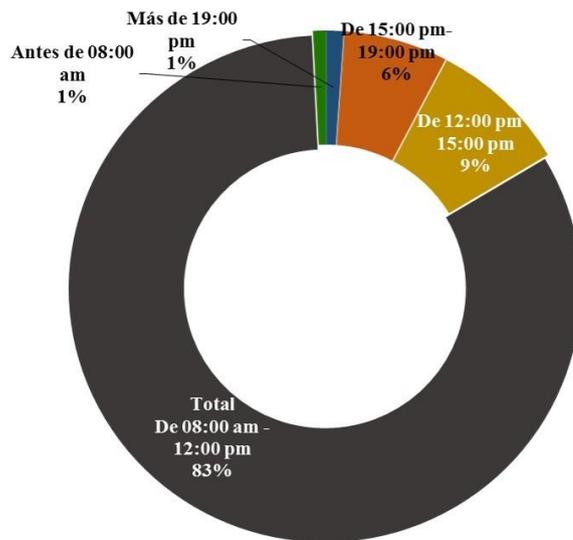
**Tabla 53: Otros motivos que influyen en la compra**

Otros	Femenino	Masculino
Costumbre		1
Curiosidad	1	
Frescura	3	
Hambre		1
Opción vegetariana	1	
Seguridad alimentaria	4	2
Valor nutricional	1	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>4</b>

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- h. El horario de mayor consumo de los productos de panadería y pastelería es: “De 08:00 a.m. a 12:00 p.m.” está representado por un 83 por ciento, seguido de “12:00 p.m. a 15:00 p.m.” representado por un 9 por ciento, luego de “15:00 p.m. a 19:00 p.m.” representado por un 6 por ciento. Finalmente, tanto “antes de las 08:00 a.m.” como “luego de las 19:00 p.m.” está representado por uno por ciento.

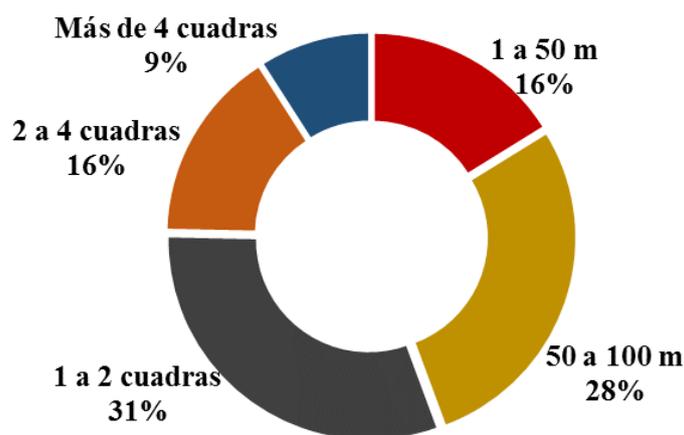


**Figura 56: Horario de consumo de productos de panadería y pastelería.**

FUENTE: Encuesta LABPPAN (2019).

Elaboracion propia

- i. La disponibilidad por desplazarse de los consumidores para comprar los productos en estudio está representada por el siguiente resultado: el 31 por ciento puede desplazarse entre “1 a 2 cuadras”, el 28 por ciento puede desplazarse entre “50 a 100 m.”, un 16 por ciento está representado tanto para consumidores que pueden desplazarse de “1 a 50 m.” como para consumidores de “2 a 4 cuadras” y solo un 9 por ciento para consumidores que pueden desplazarse “más de 4 cuadras”.

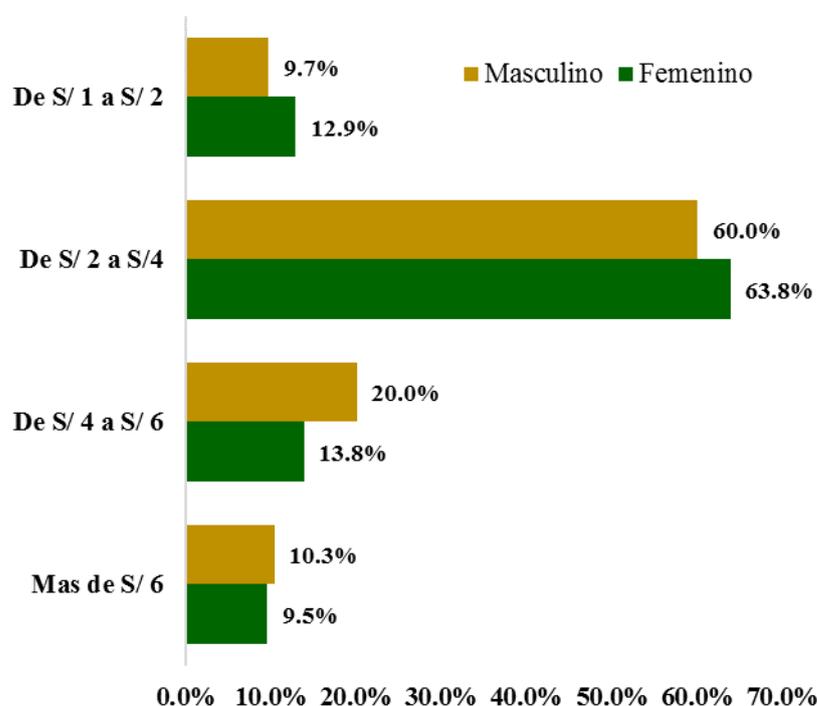


**Figura 57: Disponibilidad del consumidor por desplazarse para comprar los productos de panadería y pastelería.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- j. La disponibilidad de gasto, según el sexo, para comprar productos de panadería y pastelería es la siguiente: los hombres con un 60.0 por ciento y las mujeres con un 63.8 por ciento están dispuestos a gastar en la compra de estos productos “de S/ 2 a S/ 4”, siendo estos los valores más altos según la Figura 41. Seguido luego con un 20.0 por ciento en hombres y con un 13.8 por ciento en el caso de mujeres con una disponibilidad de gasto “de S/ 4 a S/ 6”. Finalmente, tanto para ambos sexos, con un valor menos significativo, su capacidad de gasto “de S/ 1 a S/ 2” está representado por: hombres con un 9,7 por ciento y en mujeres con un 12.9 por ciento y la capacidad de gasto de “más de S/ 6” está representando en hombres con un 10.3 por ciento y en mujeres con un 9,5 por ciento respectivamente.



**Figura 58: Disponibilidad de gasto para comprar productos de panadería y pastelería.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- k. Las bebidas de mayor preferencia mencionadas por los consumidores de productos de panadería y pastelería son: el Agua con un 35.1 por ciento, el Néctar de fruta con un 20.4 por ciento, el Té con un 11.6 por ciento, Gaseosa 8.3 por ciento. Seguido por el Café, la Chicha morada, Otros y el Jugo de Fruta con un 5.7, 4.3, 2.4 y 1.7 por

ciento respectivamente. Dentro de los encuestados un 10.7 por ciento mencionaron que no acompañan con “Ninguna” bebida al momento que consumir los productos en estudio.

Del presente análisis se descartaron 58 encuestas del total realizado, debido a que las 58 personas respondieron que no son consumidores de los productos de panadería y pastelería dentro de la UNALM.

**Tabla 54: Resumen de casos de las bebidas de mayor preferencia para acompañar los productos de panadería y pastelería.**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N°	Porcentaje	N°	Porcentaje	N°	Porcentaje
<b>Encuestados</b>	365	86.3	58	13.7	423	100.0

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

**Tabla 55: Frecuencia de respuesta sobre las bebidas para acompañar los productos de panadería y pastelería.**

Tipo de bebida	Femenino	Masculino	Respuestas		Porcentaje de casos
			N°	Porcentaje	
Agua	102	46	148	35.1	40.5
Néctar de fruta	50	36	86	20.4	23.6
Té	28	21	49	11.6	13.4
Ninguno	24	21	45	10.7	12.3
Gaseosa	16	19	35	8.3	9.6
Café	15	9	24	5.7	6.6
Chicha Morada	10	8	18	4.3	4.9
Otro	1	9	10	2.4	2.7
Jugo de Fruta	5	2	7	1.7	1.9
<b>Total</b>			<b>422</b>	<b>100%</b>	<b>115.6%</b>

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

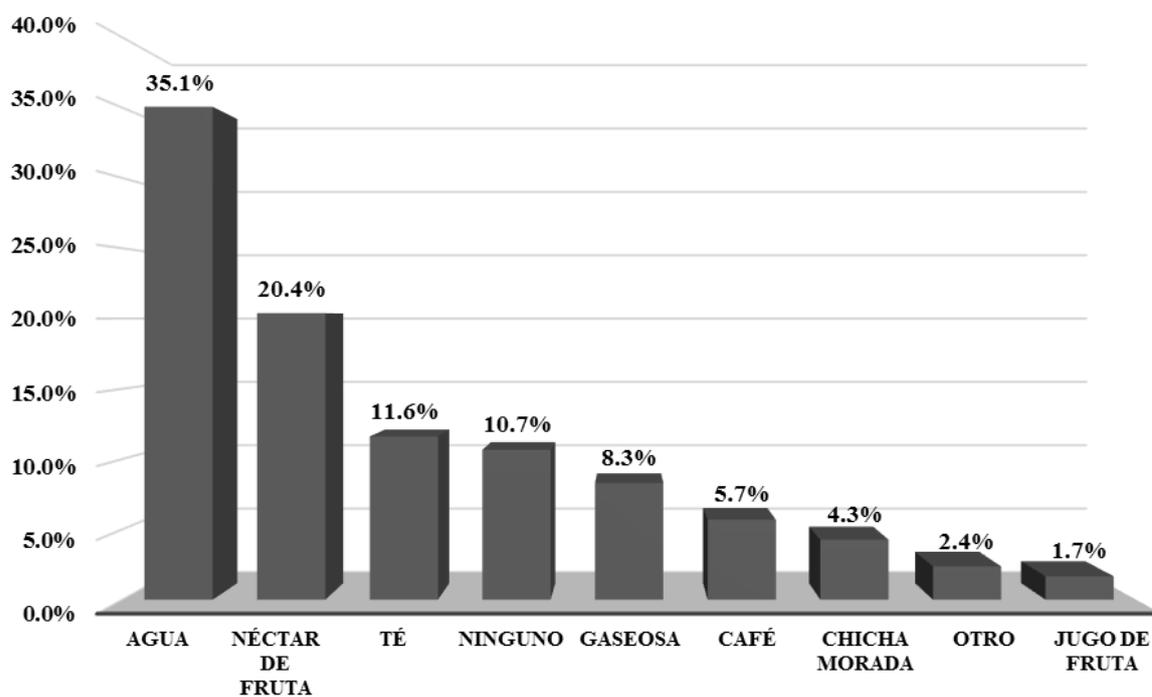
Elaboracion propia

**Tabla 56: Otras bebidas mencionadas por los consumidores.**

Otras bebidas mencionadas	Femenino	Masculino	Cantidad
Quinoa	0	1	1
Leche	0	1	1
Café con leche	0	1	1
Áloe vera	0	2	2
Chocolate Caliente	1	1	2
Yogurt	0	3	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

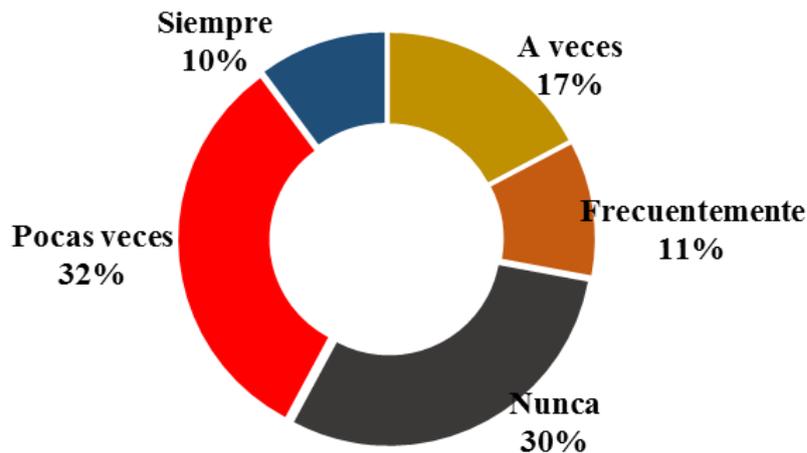


**Figura 59: Preferencias en las bebidas para acompañar los productos de panadería y pastelería**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- l. Los consumidores dan poca importancia si los productos empacados de panadería y pastelería tienen un registro sanitario, debido a que no suelen verificar al momento de la compra si estos productos cuentan con tal registro. Esto se ve reflejado en los resultados de la encuesta en donde el 32 por ciento “Pocas veces” verifica el registro sanitario, un 30 por ciento “Nunca” lo hace, el 17 por ciento “A veces” lo hace, un 11 por ciento “Frecuentemente” lo hace y solo un 10 por ciento “Siempre” lo hace.

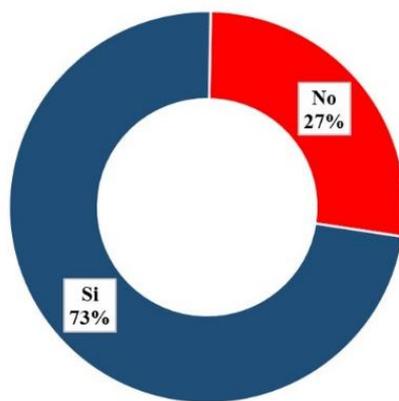


**Figura 60: Verificación del registro sanitario en productos empacados de panadería y pastelería.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- m. El resultado de la encuesta sobre el posicionamiento del Laboratorio de Panificación dentro del campus universitario de la UNALM es el siguiente: de los consumidores de productos de panadería y pastelería el 73 por ciento (266 personas) conocen el Laboratorio de Panificación y un 27 por ciento (100 personas) no lo conoce.



**Figura 61: Consumidores que conocen el LABPAN.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

**Tabla 57: Número de personas que conocen el LABPAN.**

Conoce el LABPAN	Femenino (unid.)	Masculino (unid.)	Total	Porcentaje
No	58	42	100	27
Si	152	114	266	73
Total	210	156	366	100

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- n. Los productos del Laboratorio de Panificación más conocidos por los consumidores de dentro de la comunidad molinera son: las Empanadas con un 29.3 por ciento, los Pasteles con un 16.9 por ciento, los Queques con un 11.9 por ciento y los Panes con un 10.3 por ciento.

Mientras que los productos con menos posicionamiento son: el Milhojas con un 7.2 por ciento, la Pizza con un 7.0 por ciento, la Torta con un 4.9 por ciento, el Alfajor y el Panetón con un 4.2 por ciento.

Finalmente, los productos con muy bajo nivel de recordación son: el Cono con un 1.9 por ciento, las Galletas y el Turrón ambos con un 0.8 por ciento, los Bocadoitos con un 0.6 por ciento y el Budín con un 0.5 por ciento.

Del presente análisis se descartaron 150 encuesta del total realizado, debido a que 139 de los encuestados no conocen el LABPAN y 11 consumidores no especificaron los productos que conocían de la presente unidad de producción.

**Tabla 58: Resumen de casos de los productos más conocidos del LABPAN.**

	Válidos		Casos Perdidos		Total	
	N°	Porcentaje	N°	Porcentaje	N°	Porcentaje
<b>Encuestados</b>	273	64.5	150	35.5	423	100.0

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

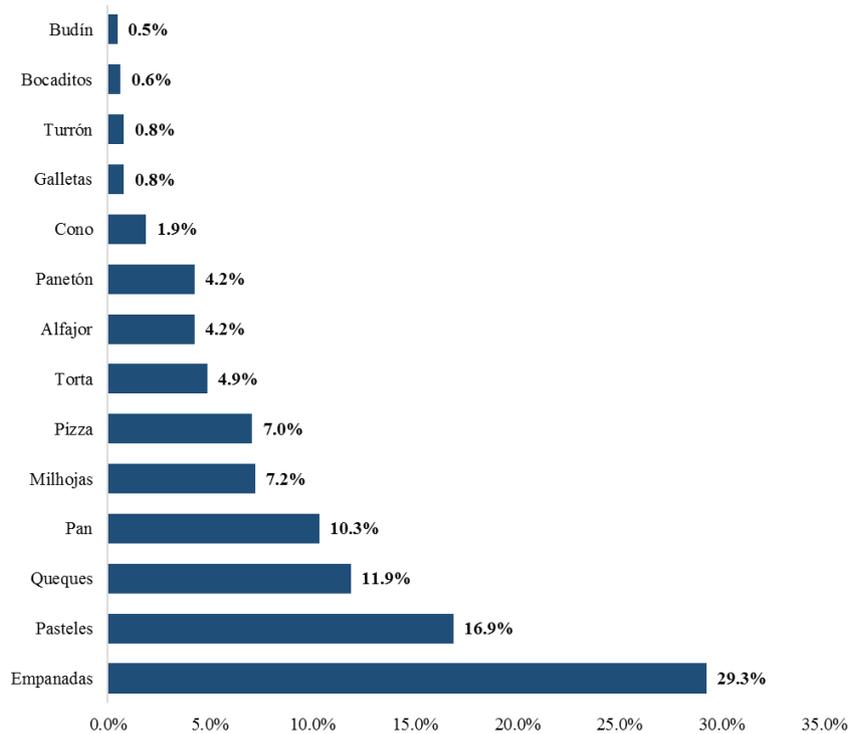
Elaboracion propia

**Tabla 59: Frecuencia de respuesta sobre los productos más conocidos del LABPAN.**

Productos mencionados	Femenino (unid.)	Masculino (unid.)	Respuestas		Porcentaje de casos
			N°	Porcentaje	
Empanadas	106	81	187	29.3	68.5
Pasteles	70	38	108	16.9	39.6
Queques	42	34	76	11.9	27.8
Pan	36	30	66	10.3	24.2
Milhojas	24	22	46	7.2	16.8
Pizza	23	22	45	7.0	16.5
Torta	20	11	31	4.9	11.4
Alfajor	16	11	27	4.2	9.9
Panetón	15	12	27	4.2	9.9
Cono	8	4	12	1.9	4.4
Galletas	3	2	5	0.8	1.8
Turrón	3	2	5	0.8	1.8
Bocaditos	2	2	4	0.6	1.5
Budín	3	0	3	0.5	1.1
<b>Total</b>			<b>639</b>	<b>100.0</b>	<b>234.1</b>

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia



**Figura 62: Productos más conocidos del LABPAN.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

En la Tabla 60, se describe el nivel de conocimiento de los productos del LABPAN según su categoría. Entre los productos más mencionados por los encuestados según la categoría a la pertenecen fueron: la Empanada de Carne de Soya, el Queque de Zanahoria, el Pasteles de acelga y el Pan de camote.

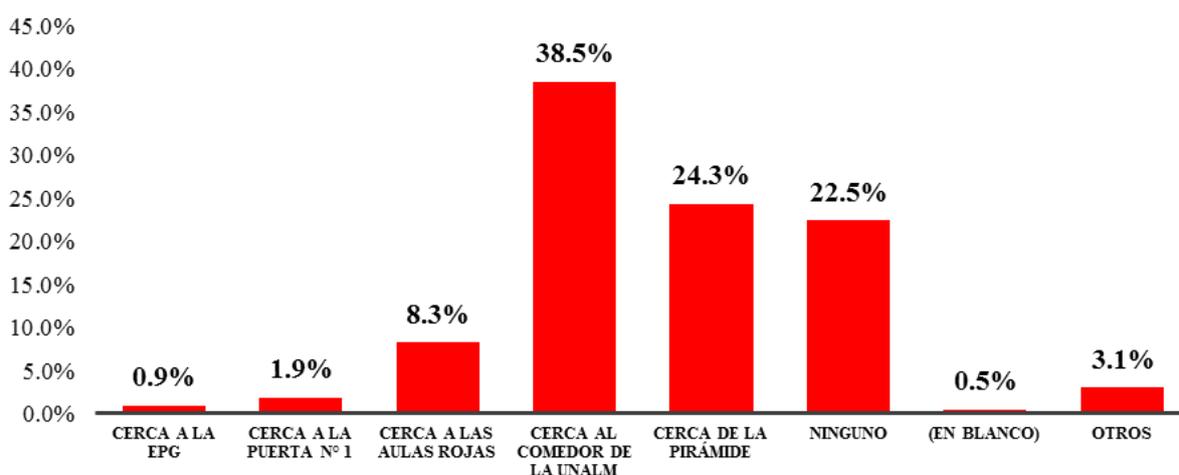
**Tabla 60: Conocimiento de los productos del LABPAN según su categoría**

Productos mencionados	Femenino (unid.)	Masculino (unid.)	Respuestas	
			N°	Porcentaje
<b>Empanadas</b>	<b>106</b>	<b>81</b>	<b>187</b>	<b>100.0</b>
Empanada de carne	19	16	35	18.7
Empanada mixta	15	13	28	15.0
Empanada de queso	1	10	11	5.9
Empanada de aceituna	2	4	6	3.2
<b>Queques</b>	<b>42</b>	<b>34</b>	<b>76</b>	<b>100.0</b>
Queque de zanahoria	6	11	17	22.4
Queque de higo	6	4	10	13.2
Queque de maracuyá	5	1	6	7.9
<b>Pasteles</b>	<b>70</b>	<b>38</b>	<b>108</b>	<b>100.0</b>
Pastel de acelga	39	21	60	55.6
Pastel de brócoli	10	7	17	15.7
Pastel de manzana	11	6	17	15.7
<b>Torta</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>100.0</b>
Torta de chocolate	12	8	20	64.5
<b>Pan</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>66</b>	<b>100.0</b>
Pan de camote	27	24	51	77.3
Pan multigrano	3	2	5	7.6
<b>Galletas</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>100.0</b>
Galleta de quinua	2	2	4	80.0
Galleta de kañihua	0	1	1	20.0

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- o. Según las preferencias de los consumidores de productos de panadería y pastelería el 38.5 por ciento les gustaría un punto de venta del LABPAN “Cerca al comedor de la UNALM”, mientras que un 24.3 por ciento prefiere un punto de venta “Cerca de la Pirámide”. Por otro lado, el 22.5 por ciento de los encuestados señalan que “Ninguno”, es decir, que de este grupo personas consideran que los puntos de venta actuales del LABPAN son adecuados.



**Figura 63: Nuevos puntos de venta según las preferencias del consumidor.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

**Tabla 61: Otros puntos de ventas mencionados por los consumidores.**

Otros puntos de ventas mencionados	Total
Delivery	1
En cada punto de venta dentro de la UNALM	1
En los Kioskos	2
Próximo a la puerta de ingreso	1
Cerca de las Oficinas Administrativas	6
En el INDDA	1
Carrito	1

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- p. Las mejores plazas virtuales en la cual el LABPAN puede generar contenido con respecto a sus productos son el Facebook e Instagram. Ya que, según los resultados de la encuesta, las redes sociales más usadas por la comunidad molinera son el Facebook con un 51.8 por ciento, seguido por Instagram con un 21.4 por ciento, en

tercer lugar, de las redes sociales más usadas está el Youtube con un 17.7 por ciento. Finalmente, Whatsapp, Twitter y Tinder con un 6.9, 2.0 y 0.2 por ciento respectivamente.

Del presente análisis se descartaron 8 encuestas del total realizado, debido a que estas 8 personas no cuentan con redes sociales.

**Tabla 62 Resumen de casos de las redes sociales más usadas**

	Válidos		Casos Perdidos		Total	
	N°	Porcentaje	N°	Porcentaje	N°	Porcentaje
<b>Encuestados</b>	415	98.1	8	1.9	423	100.0

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

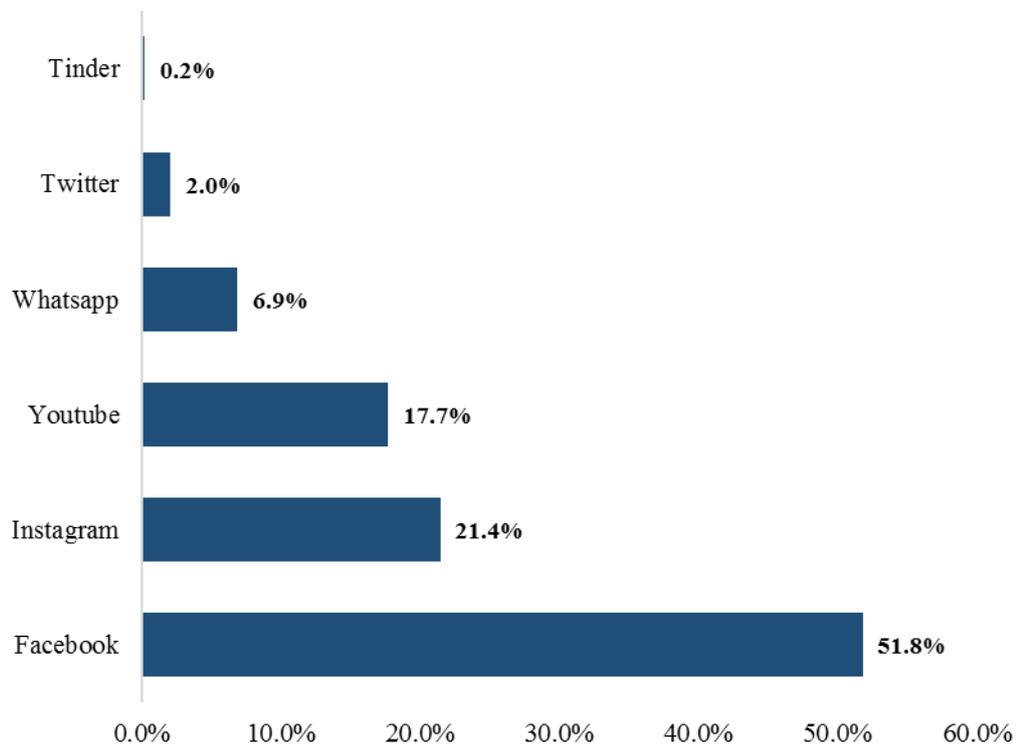
Elaboracion propia

**Tabla 63: Frecuencia de respuesta sobre las redes sociales más usadas.**

Red social	Femenino (unid.)	Masculino (unid.)	Respuestas		Porcentaje de casos
			N°	Porcentaje	
Facebook	179	152	331	51.8	79.8
Instagram	95	42	137	21.4	33.0
Youtube	59	54	113	17.7	27.2
Whatsapp	25	19	44	6.9	10.6
Twitter	4	9	13	2.0	3.1
Tinder	0	1	1	0.2	0.2
<b>Total</b>			<b>639</b>	<b>100</b>	<b>154.0</b>

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia



**Figura 64: Redes sociales más usadas por la comunidad molinera.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- q. Existe un alto nivel de atracción por los productos del LABPAN como se demuestra en la Tabla 64, en el cual el 95.5 por ciento de los encuestados muestra interés para enterarse de las promociones que podría realizar el Laboratorio de Panificación, mientras que el 4 por ciento respondieron que NO les gustaría enterarse de tales promociones de la unidad de producción.

**Tabla 64: Cantidades de personas interesadas en las promociones del LABPAN.**

Interés en las promociones del LABPAN	Femenino (unid.)	Masculino (unid.)	Total	Porcentaje
No	3	16	19	4.5
Si	232	172	404	95.5
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>155</b>	<b>423</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- r. Según las preferencias del consumidor, el mejor medio virtual para que las promociones del LABPAN tengan un mejor alcance y aceptación por parte de los consumidores son: Correo UNALM con un 37.9 por ciento, Facebook con un 35.8 por ciento, Correo personal con un 12.8 por ciento, Instagram con un 12.6 por ciento y Whatsapp con un 0.8 por ciento.

Del presente análisis se descartaron 19 encuestas del total realizado, debido a que las 19 personas encuestadas señalaron que NO tienen interés en enterarse de las promociones del LABPAN.

**Tabla 65: Resumen de casos sobre las preferencias en los medios de comunicación para recibir las promociones del LABPAN.**

	Válidos		Casos Perdidos		Total	
	N°	Porcentaje	N°	Porcentaje	N°	Porcentaje
<b>Encuestados</b>	404	95.5	19	4.5	423	100.0

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

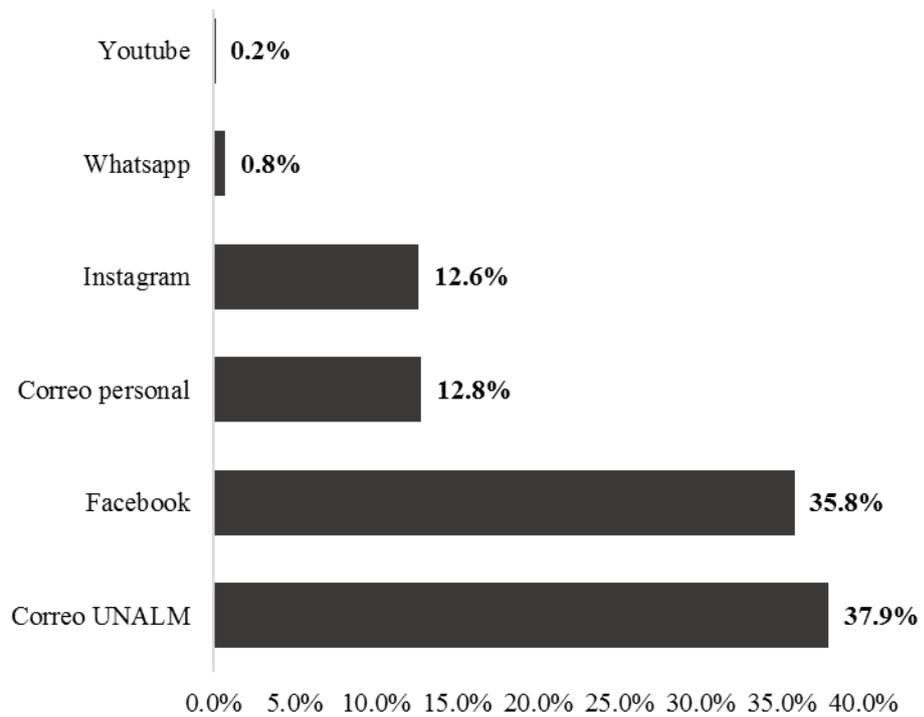
Elaboracion propia

**Tabla 66: Frecuencia de respuesta sobre las preferencias en los medios de comunicación para recibir las promociones del LABPAN.**

Medio de difusión	Femenino	Masculino	Respuestas		Porcentaje de casos
			N°	Porcentaje	
Correo UNALM	137	112	249	37.9	61.6
Facebook	137	98	235	35.8	58.2
Correo personal	49	35	84	12.8	20.8
Instagram	54	29	83	12.6	20.5
Whatsapp	2	3	5	0.8	1.2
Youtube	0	1	1	0.2	0.2
<b>Total</b>			<b>657</b>	<b>100.0%</b>	<b>162.6%</b>

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia



**Figura 65: Mejores medios de comunicación, según el interés del consumidor, para promocionar al LABPAN.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

## **Anexo 8: Evidencias y Ejecución de la Encuesta**

Se utilizaron los medios digitales y físicos disponibles para la ejecución de la encuesta de la presente investigación. En las siguientes líneas se describen y adjuntan las herramientas usadas:

- a. La encuesta fue creada en Google Forms, y compartida por el correo de la UNALM a los alumnos de pre y post grados, docentes y trabajadores de la presente casa de estudio. A continuación, se coloca un modelo de correo enviado a los docentes.

De: **Consuelo Bilbao** <[labpan@lamolina.edu.pe](mailto:labpan@lamolina.edu.pe)>

Date: jue., 11 jul. 2019 a las 10:14

Subject: **[:osi2004:] ENCUESTA SOBRE LAS PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR EN PRODUCTOS DE PANADERÍA Y PASTELERÍA DENTRO DE LA UNALM**

To: <[profesoresunalm@lamolina04.lamolina.edu.pe](mailto:profesoresunalm@lamolina04.lamolina.edu.pe)>

Estimados Docentes de la Comunidad Molinera

Comparto con ustedes el siguiente formulario que forma parte de una investigación de trabajo académico de pre grado para optar el título de Ing. Gestión Empresarial de la Facultad de Economía y Planificación de la UNALM, que se viene realizando con el apoyo del Laboratorio de Panificación.

Agradeceré su gentil colaboración en el llenado de la encuesta ya que permitirá conocer el perfil del consumidor molinero con respecto a los productos de panadería y pastelería en el campus universitario, para la mejora posterior de nuestros productos y servicios.

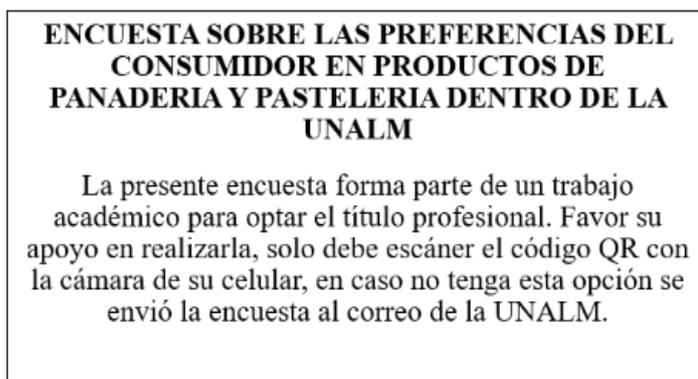
Atte.

La Administración del Laboratorio de Panificación

Este es el link al cual deben ingresar:

<https://forms.gle/6GtzepHURhZiA2u5A>

- b. Se creó un código QR de la encuesta, la cual fue distribuida a los alumnos de pre y post grado, con la finalidad que los alumnos que no vieron el correo enviado, tengan la oportunidad de realizar la encuesta, solo debían escanear con su cámara de celular el código QR, este lo derivaría al link de la encuesta para que puedan llenarlo.



**Figura 66: Código QR de la encuesta.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia



**Figura 67: Entrega del código QR a los alumnos de pre grado.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

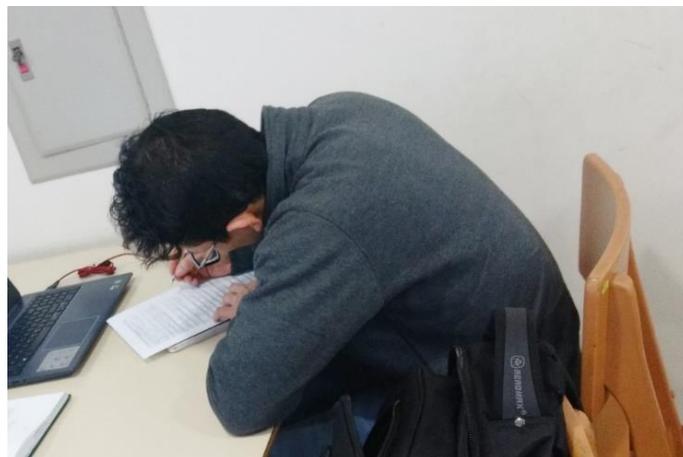


**Figura 68: Entrega del código QR a los alumnos de pre grado.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

- c. Se utilizó también encuestas físicas durante la de ejecución, tanto para alumnos de post grado, visitantes de colegio y visitantes externos.



**Figura 69: Llenado de encuesta físicas.**

FUENTE: Encuesta LABPAN (2019).

Elaboracion propia

## **Anexo 9: Entrevista con el Coordinador de la Unidad de Servicio Médico de la UNALM (Dr. Mario Pezua)**

**Objetivo:** Conocer el nivel de alumnos de pre grado de la UNALM con problemas de peso para identificar a un posible nicho de mercado para el Laboratorio de Panificación.

**Fecha:** 20 de mayo 2019

**1. ¿Dentro de la comunidad molinera, cuál es el indicador de alumnos con sobre peso?**

El nivel de alumnos con problemas de sobre peso es alto, entre los ingresantes 2019-I, el 19 por ciento tiene sobre peso y siete por ciento obesidad.

**2. ¿Cómo se ha ido desarrollando este indicador dentro de la universidad, en los últimos años?**

El problema de sobre peso en la UNALM se ha incrementado en los últimos años, básicamente porque todos ellos tienen malos hábitos de alimentación y carecen de actividad física.

**3. ¿Qué tipo de alimentos son los más recomendable para las personas con problemas de sobre peso?**

Deben tener una dieta balanceada que contenga mayor porcentaje de fibra, asimismo debe incluir en su alimentación una variedad de frutas y verduras, aparte de tener un plan de ejercicios o practicar algún deporte.

**4. ¿Podría acceder al consolidado del índice de masa corporal de los alumnos ingresantes en el 2019 – I de la UNALM?**

Claro, podría brindarte dicho informe médico en el podrás visualizar con mayor detalle este indicador de nivel de masa corporal.

## Anexo 10: Índice de Masa Corporal de Alumnos Ingresantes 2019-I

### UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

#### OFICINA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

#### Unidad de Servicio Médico

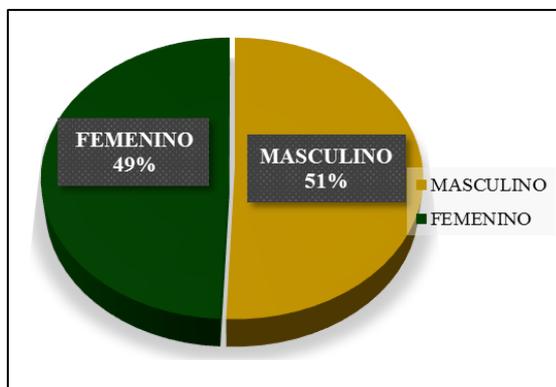
### INGRESANTES 2019-I

El número de Ingresantes 2019-I que consideramos en el presente informe es de 515 alumnos (261 hombres y 254 mujeres).

#### Número de Ingresantes 2019-I según género.

GÉNERO	NÚMERO	PORCENTAJE
MASCULINO	261	50.68
FEMENINO	254	49.32
<b>TOTAL</b>	<b>515</b>	<b>100</b>

#### Porcentaje de números de ingresantes según género 2019-I.



### 1. EVALUACIÓN MÉDICA:

#### a. EVALUACIÓN DEL ESTADO NUTRICIONAL

Se realiza a través del registro de **ÍNDICE DE MASA CORPORAL** expresado en percentiles que relacionan peso y estatura del alumno. Asimismo, se complementa la evaluación del estado nutricional con la investigación de los niveles de hemoglobina que nos dan por resultado la presencia de **ANEMIA**.

### Índice de Masa Corporal.

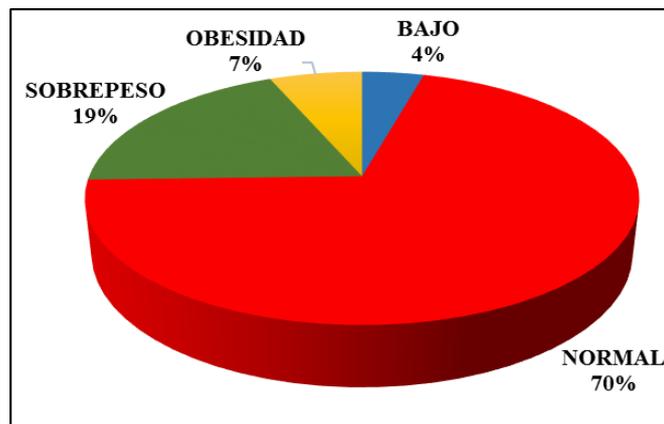
<b>OBESIDAD</b>	Más de 30
<b>SOBREPESO</b>	Más de 25 - 30
<b>NORMAL</b>	19 - 25
<b>BAJO</b>	Menos de 19

### b. ÍNDICE DE MASA CORPORAL

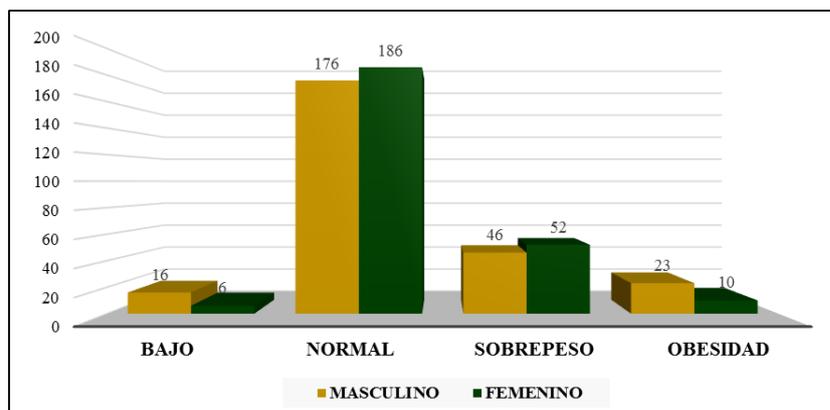
#### Resultados del IMC por sexo.

IMC POR SEXO	BAJO	NORMAL	SOBREPESO	OBESIDAD
MASCULINO	16	176	46	23
FEMENINO	6	186	52	10
<b>TOTAL</b>	22	362	98	33

#### Índice de masa corporal



#### Índice de masa corporal por sexo



## **Anexo 11: Entrevista con el Jefe del Área de Infraestructura de la UNALM**

**Objetivo:** Conocer las fechas inicio de ejecución de las obras de los establecimientos para restaurantes (Vane-Vane, El Encuentro y el Gato) dentro del campus universitario, para lograr identificar a los potenciales competidores en el corto y mediano plazo.

**Fecha de entrevista:** 18 de junio 2019

1. ¿Tienen una fecha programada para iniciar las remodelaciones de los locales de restaurantes que se encuentran cerradas (Vane-Vane, El Encuentro y el Gato) en el campus universitario?

Actualmente ya contamos con las fechas para empezar la remodelación del Gato y El Encuentro, que serán ambas en el mes de agosto del 2019. En el caso de Vane-Vane todavía no contamos con una fecha programada.

2. ¿Qué tipo de remodelaciones se realizan a estos locales?

Va ser una remodelación integral, se va demoler la construcción actual y se va construir un local nuevo completamente.

3. ¿Cuánto tiempo tomará la remodelación aproximadamente?

Las remodelaciones para estos dos establecimientos deberían tomar unos 6 meses aproximadamente, ambas serán realizadas en forma simultánea.

## **Anexo 12: Entrevista con Especialista de la Unidad de Presupuesto de la UNALM**

**Objetivo:** Conocer los procesos de solicitud de personal y de nuevos equipos para determinar la factibilidad de las propuestas.

**Fecha de entrevista:** 24 de julio 2019.

1. ¿Cómo es el proceso de solicitud de nuevo personal?

Primero el Laboratorio de Panificación debe asegurarse de tener recursos propios disponibles para que pueda solicitar un incremento de personal. Después, envía una solicitud de este requerimiento al área de Recursos Humanos junto con el perfil de puesto, la remuneración y el sustento, Recursos Humanos verifica la información y luego lo deriva al área de Presupuesto. Nosotros verificamos si la unidad de producción cuenta con los recursos disponible y si sus resultados de ventas cubrirían los costos operativos del nuevo personal. Una vez verificado la información y siendo esta positiva se deriva al MEF para la aprobación respectiva.

2. ¿En qué escenarios el MEF podría no aprobar esta solicitud de personal?

No debería haber problemas con la solicitud del incremento de personal, ante el MEF, si se demuestra los recursos disponibles que cuenta la unidad de producción, a menos que el MEF quiera ajustar gastos y se coloque en un escenario de disciplina fiscal. Sin embargo, en este caso que es poco probable. Como ultima recurso la unidad de producción podría contratar a un al personal como un Locador de servicios (pago por recibo por honorarios), el tramite es interno y la contratación es de forma temporal.

3. Con respecto al punto móvil de venta ¿Cuál es el procedimiento para su adquisición?

El trámite es interno, no se deriva al MEF, pero se evalúa, de acuerdo al sustento que brinde el Laboratorio de Panificación, si los ingresos que se obtendrá son mayores a los costos que se incurrirá, si el resultado es positivo se da el visto bueno y se deriva al área de Abastecimiento, son ellos quienes se encarga de las gestiones finales para que el carrito llegue a la UNALM.

4. ¿Cuánto tiempo puede demorar los trámites del pedido de personal y del nuevo punto móvil de venta?

En el caso del pedido de personal, se realizan las gestiones entre los meses de febrero a marzo. Sin embargo, la unidad de producción podría enviar su solicitud antes de esas fechas. En el caso del pedido de nuevo punto de venta puede demorar entre un mes a dos meses aproximadamente.

## Anexo 13: Correo Publicitario por el Día de la Madre

De: Consuelo Bilbao <[labpan@lamolina.edu.pe](mailto:labpan@lamolina.edu.pe)>

Date: vie., 3 may. 2019 a las 14:03

Subject: BIZCOCHO Y KEKE CORAZON PARA MAMA

To: <[profesoresunalm@lamolina04.lamolina.edu.pe](mailto:profesoresunalm@lamolina04.lamolina.edu.pe)>

# "FELIZ DÍA MAMÁ MOLINERA"

En este día tan especial para Mamá

## El Laboratorio de Panificación

Ofrece los ricos [Bizcochos Corazón](#) (con castañas, coco rallado, fruta confitada y pasas) y [Keke Corazón](#) (con naranja, castaña, coco rallado y pasas), hecho con amor....

*Endulcemos el Día a Mamá....!!!!!!*

## DESCUENTOS POR PLANILLA

Bizcocho Corazón Bolsa x 500 g.	S/.9.00
Keke corazón Caja x 750 g.	S/.15.00

STOCK LIMITADO

PEDIDOS AL ANEXO 369

**Anexo 14: Precios de los Productos del LABPAN con los Precios de la Competencia**

<b>PRODUCTOS PRINCIPALES</b>	<b>LABPAN (S/)</b>	<b>KIOSCO BIBLIOTECA (S/)</b>	<b>KIOSCO FEDERADOS (S/)</b>	<b>KIOSCO AULA TURQUESA (S/)</b>	<b>KIOSCO AUDITORIO (S/)</b>	<b>KIOSCO AULA AMARILLO (S/)</b>	<b>KIOSCO AULA ROJO (S/)</b>	<b>KIOSCO AULA PLOMO (S/)</b>	<b>KIOSCO AULA VERDE (S/)</b>	<b>KIOSCO FORESTALES (S/)</b>
Alfajor	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	0.8	1.5	1.5	1.5
Cono	2	1.5	-	-	-	-	-	-	-	-
Emp. Carne de Soya / Carne	2.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Empanada de Pollo	-	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Empanada de Aceituna	2.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empanada de Queso	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empanada Mixta	3	1.5	1.5	-	-	-	-	-	-	-
Pastel de Manzana	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Queque de Higo	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Queque de Maracuya	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Queque de Zanahoria	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Galleta de Kañihua	1.5	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Galleta de Quinoa	1.5	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Pan de Camote	7	-	0.5	-	-	-	-	-	0.5	-
Pan Multigrano	6.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pastel de Acelga	3.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pastel de Brocoli	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pizza	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Milhojas	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Torta de Chocolate	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pionono	3	2	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1	1.5

«Continuación»

PRODUCTOS PRINCIPALES	LABPAN (S/)	CAFETÍN EL POINT (S/)	CAFETÍN HUEREQUEQUE (S/)	ADUNA (S/)	SUTUNA (S/)	INDDA (S/)	TÍO CAJA (S/)
Alfajor	1.5	3.5	-	-	-	-	-
Cono	2	-	-	-	-	-	-
Emp. Carne de Soya / Carne	2.5	4	-	-	-	-	2
Empanada de Pollo	-	4	-	-	-	-	-
Empanada de Aceituna	2.5	-	-	-	-	-	-
Empanada de Queso	3	-	-	-	-	-	-
Empanada Mixta	3	-	-	-	-	-	-
Pastel de Manzana	3	-	-	-	-	-	2
Queque de Higo	2	-	-	-	-	-	-
Queque de Maracuya	2	-	-	-	-	-	2
Queque de Zanahoria	2	-	-	-	-	-	-
Galleta de Kañihua	1.5	-	-	2	-	-	-
Galleta de Quinoa	1.5	2.5	-	2	-	-	-
Pan de Camote	7	-	-	-	-	-	-
Pan Multigrano	6.5	-	-	-	-	-	-
Pastel de Acelga	3.5	-	-	-	-	-	-
Pastel de Brocoli	3	-	-	-	-	-	-
Pizza	3	2	-	-	-	-	-
Milhojas	3	-	-	-	-	-	-
Torta de Chocolate	3	6	-	3	-	-	2.5
Pionono	3	3	-	-	-	-	-

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019) y Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

**Anexo 15: Precios de los Productos Complementarios y Sustitutos del LABPAN con los Precios de la Competencia**

<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>LABPAN (S/)</b>	<b>KIOSCO BIBLIO (S/)</b>	<b>KIOSCO FEDES (S/)</b>	<b>KIOSKO TURQUESA (S/)</b>	<b>KIOSKO AUDITORIO (S/)</b>	<b>KIOSKO AMARILLO (S/)</b>	<b>KIOSKO ROJO (S/)</b>	<b>KIOSKO PLOMO (S/)</b>	<b>KIOSKO VERDE (S/)</b>	<b>KIOSKO FORESTALES (S/)</b>
Cachitos	-	1.5	-	-	-	-	-	-	-	-
Pan con tortilla / huevo / palta	-	2	2	2	2	2	2	2	2	2.5
Sándwiches Pollo / Carne	-	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Triples	-	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Brownie	-	1	1.5	1	1	1.5	1.5	1	1	1.5
Caramandunga	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tartaleta	-	1	1	1.5	1	1	1	1	1	1
<b>PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS</b>	<b>LABPAN (S/)</b>	<b>KIOSCO BIBLIO (S/)</b>	<b>KIOSCO FEDES (S/)</b>	<b>KIOSKO TURQUESA (S/)</b>	<b>KIOSKO AUDITORIO (S/)</b>	<b>KIOSKO AMARILLO (S/)</b>	<b>KIOSKO ROJO (S/)</b>	<b>KIOSKO PLOMO (S/)</b>	<b>KIOSKO VERDE (S/)</b>	<b>KIOSKO FORESTALES (S/)</b>
Gaseosa	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Agua	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.2
Té	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Néctar de fruta	2	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Café	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jugo de fruta	1.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chicha morada	1.5	2.5	2.5	2	2	2	2	2	2	2

«Continuación»

PRODUCTOS SUSTITUTOS	LABPAN (S/)	CAFETÍN EL POINT (S/)	CAFETÍN HUEREQUEQUE(S/)	ADUNA (S/)	SUTUNA (S/)	INDDA (S/)	TÍO CAJA (S/)
Cachitos	-	3	-	-	-	-	-
Pan con tortilla / huevo / palta	-	1.5	2.5	1.5	1	-	-
Sándwiches Pollo / Carne	-	7	2.5	-	-	-	-
Triples	-	-	-	-	-	-	-
Brownie	-	-	-	-	-	-	-
Caramandunga	-	-	-	-	-	-	-
Tartaleta	-	-	-	3	-	-	-
PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	LABPAN (S/)	CAFETÍN EL POINT (S/)	CAFETÍN HUEREQUEQUE(S/)	ADUNA (S/)	SUTUNA (S/)	INDDA (S/)	TÍO CAJA (S/)
Gaseosa	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	-	-
Agua	1	1.5	1.5	1.5	1	-	-
Té (frio / caliente)	2	3	1	1	1	-	1.5
Néctar de fruta	2	-	-	-	-	-	-
Café caliente	-	4	-	1	1	-	1.5
Jugo de fruta	1.5	6	-	-	-	3	-
Chicha morada	1.5	-	2	2	-	-	-

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2019) y Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

## Anexo 16: Competidores del LABPAN dentro del campus de la UNALM

A continuación, se presenta algunas imágenes de los competidores del LABPAN dentro del campus universitario, para que el lector pueda observar el entorno del mercado donde se desarrolla la unidad de producción.

### Kioskos:



**Figura 70: Kioskos cerca de la Pirámide.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia



**Figura 71: Kioskos cerca aula amarilla.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia



**Figura 72: Kioskos cerca a los Federados.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia



**Figura 73: Kioskos cerca a las aulas turquesas.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019)

Elaboración propia



**Figura 74: Kioskos cerca a los auditorios.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia



**Figura 75: Kioskos cerca a las aulas rojas.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia



**Figura 76: Kioskos cerca a las aulas verdes.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia



**Figura 77: Kioskos cerca a las aulas plomas.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia



**Figura 78: Kioskos Federado Forestales.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia

### **Restaurantes:**



**Figura 79: Restaurante Huerequeque.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia



**Figura 80: Restaurante El Point.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia



**Figura 81: Restaurante del Tío Caja.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia



**Figura 82: Restaurante Aduna.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia



**Figura 83: Restaurante Sutuna.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia

## Futuros competidores:



**Figura 84: Vane-Vane en proyecto de remodelación.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia



**Figura 85: El Gato en proceso de remodelación.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia



**Figura 86: El Encuentro en proceso de remodelación.**

FUENTE: Universidad Nacional Agraria la Molina (2019).

Elaboración propia

### Anexo 17: Diagrama de Gantt de las Tácticas en el Escenario Optimista

Actividades	Meses de ejecución de las estrategias y tácticas												
	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	...
<b>Tácticas estrategia de penetración</b>													
Eliminar del proceso productivo los productos (salados, dulces y de campaña) con menor potencial.													
Promover sus productos en sus puntos de venta directa por medio del “boca a boca” entre sus clientes													
Atender en el horario de 13:00 a 14:00 pm en el punto de venta de la planta del LABPAN.													
Revisar los programas anuales de actividades internas de la UNALM con la finalidad de participar en ellas.													
Determinar los objetivos de las ventas de los productos dulces y de campaña para los próximos meses del año													
Realizar una alianza estratégica con el área de Relaciones Públicas, para acceder a las programaciones de las visitas guiadas y el recorrido finalice en el LABPAN.													
Realizar promociones de combos en temporadas bajas de venta: empanas o pasteles con bebidas calientes (en invierno) y con refrescos (en verano).													
<b>Tácticas de estrategia de diversificación</b>													
Deberá encontrar al proveedor de pollo con las condiciones requeridas y además diseñar su proceso de elaboración.													
Evaluar el costo de producción y determinar el precio de venta de la empanada de pollo.													
Empezar a producir la empanada de pollo.													
Determinar los objetivos de ventas de todos los productos salados (existentes y nuevos) para los próximos meses del año.													
Programar los pedidos de las principales bebidas de gusto del consumidor. Además de vender café y té caliente en invierno.													

«Continuación»

Actividades	Meses de ejecución de las estrategias y tácticas												
	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	...
<b>Tácticas de estrategia de diversificación</b>													
Diseñar y desarrollar un nuevo producto salado (nuevo sabor de pastel).													
Iniciar la producción del nuevo pastel en el mes de mayo 2020.													
Determinar los objetivos de ventas del nuevo pastel para los próximos meses del año.													
<b>Tácticas de estrategia de distribución</b>													
Crear los perfiles de la página de Facebook e Instagram exclusivos para el LABPAN.													
Solicitar al área de RRHH y Presupuesto la aprobación para nuevas vacantes: Promotor de Ventas, Practicante pre-profesional de marketing, Técnico de producción PT, y Guía-impulsador													
Solicitar al área de Presupuesto la aprobación para la compra de: nuevo punto venta, microondas y termo.													
Se deberá contar con: Promotor de Ventas, Técnico de producción Part Time, Guía-impulsador y el nuevo punto de venta.													
El horario de atención en nuevo punto de venta será: 08:30 am a 13:00 pm y de 14:00 pm a 17:30 pm.													
Atenderán de 13:00 a 14:00 pm en el punto de venta de la planta del LABPAN.													
Ampliar el horario de atención los días sábados de 09:00 a 13:00 pm.													
<b>Tácticas de estrategia de servicio al cliente</b>													
Disponer de buzones de sugerencias visibles al consumidor, control y análisis quincenal.													
Consolidar semanalmente los comentarios y las sugerencias de los clientes en las redes sociales.													
Evaluar a los empleados sobre sus habilidades en el servicio al cliente, del análisis determinar si requieren capacitación inmediata.													
Crear un manual sobre lineamientos en casos de crisis de reputación de imagen.													
Programar una vez al año capacitación en servicio al cliente para los colaboradores.													
Crear una política de reconocimiento por un buen servicio al cliente.													

«Continuación»

Actividades	Meses de ejecución de las estrategias y tácticas												
	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	...
<b>Tácticas de estrategia de promoción</b>													
Designar un personal responsable provisional para que administre los perfiles.													
Iniciar una campaña de divulgación en la comunidad molinera de los perfiles del LABPAN en las redes sociales (correo UNALM y por boca boca).													
El responsable de las redes sociales debe decidir y hacer los contenidos y la forma como que se van tratar las publicaciones.													
Comunicar y promover los atributos del producto del LABPAN como la frescura y el sabor.													
Realizar un cronograma de las fechas de publicación y horarios de mayor alcance, la frecuencia de las publicaciones debe ser diarias (7 días a la semana).													
Analizar los alcances orgánicos cada vez que se realiza una publicación (publicación sin pago).													
Se deberá contar con el Practicante pre profesional de marketing, quien será el nuevo responsable de la gestión integral de las redes sociales.													
Se deberá contar con el Guía-impulsador. Su objetivo será promover e impulsar los productos del LABPAN.													
Medir la frecuencia de consumo de los productos por parte del cliente													
Realizar un cambio de imagen al LABPAN (logo y eslogan)													
Campaña de delivery entre las oficinas de las UNALM.													
Campaña de oferta para pedido de bocaditos, difundirlo por redes sociales y por correo de la universidad.													
<b>Tácticas de estrategia de precio</b>													
Cuidar no incrementar los costos de producción. Solo los costos de producción que se incurrirán con la implementación de las propuestas del escenario optimista.													
Vigilar las variaciones de precios en los insumos													
Evaluación frecuente de los precios de la competencia, frecuencia 2 vez al año													

FUENTE: Elaboración Propia

### Anexo 18: Diagrama de Gantt de las Tácticas en el Escenario Moderado.

Actividades	Meses de ejecución de las estrategias y tácticas												
	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	...
<b>Tácticas estrategia de penetración</b>													
Eliminar del proceso productivo los productos (salados, dulces y de campaña) con menor potencial.													
Promover los productos por medio del “boca a boca” entre sus clientes.													
Atender en el horario de 13:00 a 14:00 pm en el punto de venta de la planta del LABPAN.													
Revisar los programas anuales de actividades internas de la UNALM y participar en ellas.													
Determinar los objetivos de las ventas de los productos dulces y de campaña para los próximos meses del año.													
Realizar una alianza estratégica con el área de Relaciones Públicas.													
Realizar promociones de combos en temporadas bajas de ventas.													
<b>Tácticas de estrategia de diversificación</b>													
Deberá encontrar al proveedor de pollo con las condiciones requeridas y además diseñar su proceso de elaboración.													
Evaluar el costo de producción y determinar el precio de venta de la empanada de pollo.													
Empezar a producir la empanada de pollo.													
Determinar los objetivos de ventas de todos los productos salados (existentes y nuevos) para los próximos meses del año.													
Programar los pedidos de las principales bebidas de gusto del consumidor.													

«Continuación»

Actividades	Meses de ejecución de las estrategias y tácticas												
	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	...
<b>Tácticas de estrategia de distribución</b>													
Crear los perfiles de la página de Facebook e Instagram exclusivos para el LABPAN.													
Solicitar al área de RRHH y Presupuesto la aprobación para crear las siguientes vacantes: Promotor de Ventas (CAS), Practicante pre-profesional de marketing.													
Solicitar al área de Presupuesto la aprobación para la compra del nuevo punto móvil de venta.													
Contar con el Promotor de Ventas y el nuevo punto móvil de venta.													
El horario de atención en el nuevo punto de venta será: 08:30 am a 13:00 pm y de 14:00 pm a 17:30 pm.													
<b>Tácticas de estrategia de servicio al cliente</b>													
Disponer de buzones de sugerencias visibles al consumidor y un encargado para su control y análisis mensual.													
Consolidar semanalmente los comentarios y las sugerencias de los clientes en las redes sociales.													
Evaluar a los empleados sobre sus habilidades en el servicio al cliente, del análisis determinar si requieren capacitación inmediata.													
Programar una vez al año capacitación en servicio al cliente para los colaboradores.													
<b>Tácticas de estrategia de promoción</b>													
Designar un personal responsable para que administre los perfiles, mientras llega el practicante pre profesional de marketing.													
Luego, iniciar una campaña de divulgación en la comunidad molinera de los perfiles del LABPAN en las redes sociales (correo UNALM y por boca boca).													
El responsable de las redes sociales debe decidir y hacer los contenidos y la forma como que se van tratar las publicaciones.													
Comunicar y promover los atributos de los productos como la frescura y el sabor.													

«Continuación»

Actividades	Meses de ejecución de las estrategias y tácticas												
	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	...
<b>Tácticas de estrategia de promoción</b>													
Todos los meses, realizar un cronograma de las fechas de publicación y horarios de mayor alcance. Frecuencia de la publicación debe ser de lunes a viernes.													
Analizar los alcances orgánicos cada vez que se realiza una publicación (publicación sin pago).													
Se deberá contar con el Practicante pre profesional de marketing, quien se encargará de la gestión integral de las redes sociales.													
Hacer campaña de delivery entre las oficinas de las UNALM.													
Hacer campaña de oferta para pedido de bocaditos, difundirlo por redes sociales y por correo de la universidad.													
<b>Tácticas de estrategia de precio</b>													
Cuidar no incrementar los costos de producción. Los costos de producción que se incurrirán con la implementación de las propuestas del escenario moderado, deberán ser proporcional al incremento en la producción.													
Estar siempre al tanto de variaciones de precios en los insumos, y buscar nuevos proveedores en caso sea necesario.													
Evaluación frecuente de los precios de la competencia, frecuencia 1 vez al año													

FUENTE: Elaboración Propia

### Anexo 19: Diagrama de Gantt de las Tácticas en el Escenario Pesimista

Actividades	Meses de ejecución de las estrategias y tácticas												
	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	...
<b>Tácticas estrategia de penetración</b>													
Eliminar del proceso productivo los productos (salados, dulces y de campaña) con menor potencial.													
Promover sus productos en sus puntos de venta directa por medio del “boca a boca” entre sus clientes													
Mantener su horario de atención habitual													
Mantener su volumen producción de los productos dulces y campaña.													
<b>Tácticas de estrategia de diversificación</b>													
En el 2020, mantener su volumen producción de los productos salados.													
Programar los pedidos de las principales bebidas de gusto del consumidor													
<b>Tácticas de estrategia de distribución</b>													
Crear los perfiles de la página de Facebook e Instagram.													
<b>Estrategia de Servicio al Cliente</b>													
Programar una vez al año capacitación de servicio al cliente.													
<b>Estrategia de Promoción</b>													
Designar un personal responsable, para que administre los perfiles.													
Iniciar una campaña de divulgación en la comunidad molinera de los perfiles del LABPAN en las redes sociales (correo UNALM y por boca boca).													
El responsable debe decidir los contenidos y la forma como que se van tratar las publicaciones.													
Promover los atributos del producto del LABPAN como la frescura y el sabor.													
Realizar un cronograma de las fechas de publicación y horarios de mayor alcance, la frecuencia mínima de las publicaciones dos veces a la semana.													
<b>Estrategia de Precio</b>													
Cuidar no incrementar los costos producción.													

FUENTE: Elaboración Propia

## **Anexo 20: Ruta propuesta para ayudar a mejorar las ventas del LABPAN**

Según los datos encontrados en el desarrollo del trabajo académico el Laboratorio de Panificación posee potencial para crecer en el mercado interno de la UNALM, debido a que cuenta con clientes cautivos y sus productos son de buen sabor, sin embargo, su débil gestión administrativa y los procesos burocráticos propios de una entidad pública limitan su desarrollo. En ese sentido, en las siguientes líneas, se propuso la ruta más adecuada que debería seguir la administración del LABPAN para mejorar su condición actual.

En primer lugar, la jefa de planta del LABPAN debe interiorizar que es necesario realizar cambios si quiere que los resultados en las ventas no sigan disminuyendo, ya que estas son consecuencias de tomas de decisiones basadas en la intuición, sin acciones orientadas a satisfacer las preferencias de los consumidores.

En segundo lugar, eliminar de sus procesos productivos aquellos productos que no generan valor a la unidad de producción e invertir ese tiempo en el desarrollo de nuevos productos, sobre todo enfocándose en nuevos sabores y rellenos para las empanadas y los pasteles, ya que son de preferencia del consumidor. Además, deberá establecer metas mensuales en las ventas, acompañado de un control y supervisión de su cumplimiento.

En tercer lugar, consolidar la programación de actividades internas en la UNALM ya sea para participar en ellas o para programar la producción para esos días especiales. Así mismo, debido a que las ventas son estacionales, en temporadas bajas deberá realizar acciones de promoción como: ofrecer combos y un servicio de delivery interno con la finalidad de fomentar un mayor consumo de los productos.

En cuarto lugar, gestionar los siguientes permisos: compra de un nuevo punto móvil (carrito), un personal adicional en ventas y un practicante pre profesional de marketing. Al mismo tiempo, el horario de atención del nuevo carrito deberá ser desde las 08:30 am hasta las 17:30 pm. Por otro lado, no se debe perder ventas en horarios claves, por ello se deberá habilitar el horario de atención en la tienda del LABPAN de 13:00 - 14:00 pm.

En quinto lugar, deberán fortalecer su servicio al cliente, disponer de buzones de sugerencias y analizarlas junto con los comentarios de las redes sociales, además de programar por lo menos una vez al año una capacitación en servicio al cliente.

Y en penúltimo lugar, realizar un listado de los contenidos en redes sociales, la forma como se van a tratar las publicaciones, el cronograma de las fechas y las horas de publicación. Después se deberá analizar los alcances orgánicos.

Finalmente, la administración del LABPAN debe estar pendiente de las variaciones en los precios de los insumos y buscar nuevos proveedores en caso sea necesario, para no incrementar el precio de los productos. Además de evaluar frecuentemente el precio de la competencia dentro de la UNALM.

## **Anexo 21: Características Legales de un Practicante Pre Profesional**

### **Decreto Legislativo N° 1401**

#### **CAPITULO I**

#### **DE LAS PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES**

##### **Artículo 5. Prácticas pre profesionales**

5.1. Esta modalidad tiene por objetivo desarrollar capacidades de los estudiantes de universidades, institutos de Educación Superior, escuelas de Educación Superior y Centros de Educación Técnico Productiva, a partir del último o los dos últimos años de estudios, según corresponda, excepto en los casos que el plan de estudios contemple un criterio distinto para la realización de prácticas, caso en el cual prevalecerá este último.

5.2. Permite al estudiante aplicar sus conocimientos, habilidades y aptitudes mediante el desempeño en una situación real de desarrollo de las actividades en el sector público, acorde con su programa de estudios.

##### **Artículo 6. Convenio de práctica pre profesional**

Las prácticas pre profesionales se encuentran reguladas por el presente Decreto Legislativo y el convenio respectivo que suscriben el estudiante, el centro de estudios y la entidad pública en la que se desempeñan las actividades.

##### **Artículo 7. Tiempo de Duración**

7.1. El convenio y las prácticas pre profesionales no podrán extenderse más allá de un período de dos (2) años aun en el caso de que dichas prácticas se desarrollen en más de una entidad; a excepción de los casos en los que el plan de estudios contemple un criterio distinto para la realización de prácticas, situaciones en las que prevalecerá este último.

7.2. El convenio de prácticas pre profesionales caduca automáticamente al adquirirse la condición de egresado.

### **Artículo 8. Jornada Semanal**

La jornada semanal máxima de las prácticas pre profesionales no será superior a 6 horas cronológicas diarias o 30 horas semanales.

## **TÍTULO III**

### **DE LAS OBLIGACIONES**

### **Artículo 16. Monto de la subvención económica mensual**

La subvención económica mensual no podrá ser inferior a una Remuneración Mínima Vital cuando la persona en práctica cumpla la jornada máxima prevista para cada modalidad formativa. Para el caso de jornadas formativas de duración inferior, el pago de la subvención es proporcional.

## Anexo 22: Ventas mensuales del Laboratorio de Panificación - 2016

Producto	Medida	Enero 2016	Febrero 2016	Marzo 2016	Abril 2016	Mayo 2016	Junio 2016	Julio 2016	Agosto 2016	Setiembre 2016	Octubre 2016	Noviembre 2016	Diciembre 2016	Cantidad Totales
Alfajor	Unidad	437	479	428	446	571	603	417	378	350	288	182	142	4721
Alfajor de Corazón	Unidad		33			122								155
Bizcocho corazón	Unidad	40			421	76	48							585
Bocaditos dulces	Unidad	800	450	900	1300	1250	850	550	800	1850	700	600	450	10500
Bocaditos salados	Unidad	650	900	850	1650	1300	1500	700	1050	2200	850	800	1950	14400
Conos	Unidad	113	150	129	303	351	335	252	298	355	330	253	150	3019
Emp. de carne	Unidad	3546	5585	4012	6579	8273	8042	6477	8014	8063	7761	6088	4921	77361
Emp. de queso	Unidad	124	201	145	200	220	300	300	232	200	210	190	181	2503
Emp. mixtas	Unidad	425	748	460	830	1130	1276	944	958	1060	1110	1044	717	10702
Emp. Aceituna	Unidad				342		502	377	471	492	516	391	299	3390
Galletas de kañihua	Paquetes	20	117	99	179	114	114	83	207	85	63	60	16	1157
Galletas de quinua	Paquetes	98	165	130	204	116	104	78	207	220	66	60	12	1460
Queque zanahoria	Porción	424	640	480	826	824	1070	576	800	872	880	664	464	8520
Queque de higo	Porción	400	654	368	592	744	792	696	872	816	704	464	648	7750
Queque maracuyá	Porción				104	48	288	264	352	440	331	352	264	2443
Milhojas	Unidad	160	164	160	254	417	496	384	472	498	488	457	383	4333
Pan camote	Unidad	457	296	516	562	655	485	467	491	670	469	443		5511
Pastel acelga	Porción	720	912	796	1180	1332	1300	1174	1260	1352	1260	11114	812	23212
Pastel brócoli	Porción	228	480	276	456	528	504	420	528	516	482	456	444	5318
Pastel de manzana	Porción	232	456	264	319	448	656	482	598	639	592	560	424	5670
Pizza	Unidad	195	125	239	399	615	465	285	436	525	571	407	240	4502
Pan multigrano	Unidad								130	144	70	52		396
Torta chocolate	Unidad	160	320	208	480	540	576	445	530	576	496	384	336	5051
Turrón x kg.	Unidad									36	103	20		159
Turrón 1/2 kg	Unidad									69	340	76		485
Pionono	Unidad									15				15
Panetón x 1 kg	Unidad							1451	330				1404	3185
Panetón x 900 gr	Unidad							195	56			1657	2369	4277
<b>Total S/.</b>		<b>9229</b>	<b>12875</b>	<b>10460</b>	<b>17626</b>	<b>19674</b>	<b>20306</b>	<b>17017</b>	<b>19470</b>	<b>22043</b>	<b>18680</b>	<b>26774</b>	<b>16626</b>	<b>210780</b>

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2016).

### Anexo 23: Ventas mensuales del Laboratorio de Panificación - 2017

Producto	Medida	Enero 2017	Febrero 2017	Marzo 2017	Abril 2017	Mayo 2017	Junio 2017	Julio 2017	Agosto 2017	Setiembre 2017	Octubre 2017	Noviembre 2017	Diciembre 2017	Cantidad Totales
Alfajor	Unidad	182	177	131	273	465	637	504	425	640	589	412	231	4666
Alf. de corazón	Unidad		10											10
Bizcocho patrio28	Unidad						500							500
Bocaditos dulces	Unidad	500	900	1200	650	2250	1550	1470	900	1850	2050	600	1050	14970
Bocaditos salados	Unidad	1100	750	1550	850	2850	1975	1500	850	2750	2750	650	1450	19025
Conos	Unidad	197	185	135	220	300	300	271	300	315	330	300	176	3029
Emp. carne de soya	Unidad	5529	5815	5230	6397	7327	8337	7534	7493	8445	8255	7247	5593	83202
Emp. de queso	Unidad	215	200	220	180	420	400	360	410	420	220	400	330	3775
Emp. mixtas	Unidad	720	750	545	770	1250	1388	1167	1270	1470	1539	1380	930	13179
Emp. aceituna	Unidad	295	284	317	344	552	475	450	525	516	550	501	475	5284
G. de ñaïhua	Paquete	65		72	102	115	121	79	76	143				773
G. de quinua	Paquete	66	62		100	108	110		65	144	328	100		1083
Queque zanahoria	Porción	392	384	560	536	736	928	840	640	848	912	816	480	8072
Queque de higo	Porción	360	344	436	544	744	1000	872	776	1152	968	832	480	8508
Q. corazón x 1 kg	Unidad					44	2							46
Queque maracuyá	Porción	200	200	56	280	344	416	320	416	376	600	536	416	4160
Milhojas	Unidad	168	160	176	208	312	328	280	312	336	352	318	256	3206
Pan camote	Unidad	341	510	637	416	435	449	366	381	455	318	357	60	4725
Pan multigrano	Unidad	35	54	107	53	78	122	85	131	88	129	86		968
Pastel acelga	Porción	1025	1020	577	812	920	1005	948	996	1151	928	850	779	11011
Pastel brócoli	Porción	468	456	324	432	516	480	432	499	504	515	480	348	5454
P. de manzana	Porción	320	312	224	320	544	632	544	664	672	704	592	348	5876
Pizza	Unidad	270	232	220	375	451	636	451	478	630	496	396	282	4917
Torta chocolate	Porción	256	280	324	384	368	510	496	432	608	575	399	271	4903
Turrón x kg.	Unidad									81	137			218
Turrón 1/2 kg	Unidad									189	289			478
Pionono	Unidad	150	144	121		204	312			540	444	336		2251
Panetón b x 1 kg	Unidad							1415						1415
Panetón x 900 gr	Unidad	36						220		5		2003	2070	4334
<b>Total S/.</b>		<b>12890</b>	<b>13229</b>	<b>13162</b>	<b>14246</b>	<b>21333</b>	<b>22613</b>	<b>20604</b>	<b>18039</b>	<b>24328</b>	<b>23978</b>	<b>19591</b>	<b>16025</b>	<b>220038</b>

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2017).

### Anexo 24: Ventas mensuales del Laboratorio de Panificación - 2018

Producto	Medida	Enero 2018	Febrero 2018	Marzo 2018	Abril 2018	Mayo 2018	Junio 2018	Julio 2018	Agosto 2018	Setiembre 2018	Octubre 2018	Noviembre 2018	Diciembre 2018	Cantidad Totales
Alfajor	Unidad	358	310	222	246	270	395	354	406	399	489	310	136	3895
Alfajor de corazón	Unidad		32											32
Bizcocho patrio 28	Unidad						20							20
Bizcocho x 500 gr	Unidad					648								648
Bocaditos dulces	Unidad	300	300	550	900	1050	2200	1300	950	400	950	1200	1000	11100
Bocaditos salados	Unidad	500	500	600	450	1500	2150	1150	1300	450	1050	750	950	11350
Conos	Unidad	275	270	137	180	215	200	200	212	200	220	143	85	2337
Emp. carne de soya	Unidad	6174	5332	3837	5519	6138	6571	5766	5875	6647	6498	5896	4044	68297
Emp. de queso	Unidad	400	400	250	400	440	400	380	420	400	440	390	345	4665
Emp. mixtas	Unidad	922	950	612	974	1081	1020	937	950	1200	1280	1080	925	11931
Emp. aceituna	Unidad	525	500	310	500	553	500	470	557	504	554	476	470	5919
Galletas de kañihua	Paquete	80	69		75	159	87		66	24	24	61	26	671
Queque zanahoria	Porción	544	432	336	544	564	584	600	576	704	568	648	392	6492
Queque de higo	Porción	728	528	408	616	841	728	656	800	928	776	696	616	8321
Q. corazón x 1 kg	Unidad					35		24						59
Queque maracuyá	Porción	320	320	243	352	408	376	440	408	448	552	456	336	4659
Milhojas	Unidad	280	272	160	288	352	320	320	336	440	472	344	216	3800
Pan camote	Unidad	579	549	255	411	408	390	342	465	508	326	524		4757
pan multigrano	Unidad	44	87		42	64	43	67	44		64	61		516
Pastel acelga	Porción	790	668	420	800	792	812	777	832	792	902	840	560	8985
Pastel brócoli	Porción	504	492	237	432	528	456	456	504	480	482	480	407	5458
Pastel de manzana	Porción	480	408	198	408	512	480	457	400	481	500	432	320	5076
Pizza	Unidad	458	413	254	388	400	420	375	363	396	457	314	256	4494
Torta chocolate	Porción	208	256	127	159	254	192	208	369	512	464	480	192	3421
Turrón 1kg	Unidad									71	162			233
Turrón 1/2 kg	Unidad									101	153			254
Pionono	Unidad	48	72		108							12		240
Panetón b x 1 kg	Unidad												1777	1777
Panetón b x 900 gr	Unidad						11	82				1892	2279	4264
<b>Und. Vendidas 2018</b>		<b>14517</b>	<b>13160</b>	<b>9156</b>	<b>13792</b>	<b>17212</b>	<b>18355</b>	<b>15361</b>	<b>15833</b>	<b>16085</b>	<b>17383</b>	<b>17485</b>	<b>15332</b>	<b>183671</b>

FUENTE: Laboratorio de Panificación (2018).

**Anexo 25: Rentabilidad mensual sobre las ventas para el 2018.**

Producto	Ingreso Enero 2018	Costo Producción Enero 2018	Ingreso Febrero 2018	Costo Producción Febrero 2018	Ingreso Marzo 2018	Costo Producción Marzo 2018	Ingreso Abril 2018	Costo Producción Abril 2018	Ingreso Mayo 2018	Costo Producción Mayo 2018	Ingreso Junio 2018	Costo Producción Junio 2018
Emp. de carne	12348	5247.9	10664	4532.2	7674	3261.45	11038	4691.15	12276	5217.3	13142	5585.35
Emp. de queso	1000	444	1000	444	625	277.5	1000	444	1100	488.4	1000	444
Emp. mixtas	2305	995.76	2375	1026	1530	660.96	2435	1051.92	2702.5	1167.48	2550	1101.6
Emp. Aceituna	1050	425.25	1000	405	620	251.1	1000	405	1106	447.93	1000	405
Queque zanahoria x taj	1088	505.92	864	401.76	672	312.48	1088	505.92	1128	524.52	1168	543.12
Queque de higo	1456	698.88	1056	506.88	816	391.68	1232	591.36	1682	807.36	1456	698.88
Queque maracuyá	640	2524.8	640	2524.8	486	1917.27	704	2777.28	816	3219.12	752	2966.64
Pastel acelga	2765	1524.7	2338	1289.24	1470	810.6	2800	1544	2772	1528.56	2842	1567.16
Pastel brócoli	1512	378	1476	369	711	177.75	1296	324	1584	396	1368	342
Pastel de manzana	1200	427.2	1020	363.12	495	176.22	1020	363.12	1280	455.68	1200	427.2
Pizza	1374	421.36	1239	379.96	762	233.68	1164	356.96	1200	368	1260	386.4
Torta chocolate	624	291.2	768	358.4	381	177.8	477	222.6	762	355.6	576	268.8
<b>Total (soles)</b>	<b>27362</b>	<b>13884.97</b>	<b>24440</b>	<b>12600.36</b>	<b>16242</b>	<b>8648.49</b>	<b>25254</b>	<b>13277.31</b>	<b>28408.5</b>	<b>14975.95</b>	<b>28314</b>	<b>14736.15</b>
<b>Rentabilidad sobre las ventas (porcentaje)</b>		<b>49.3</b>		<b>48.4</b>		<b>46.8</b>		<b>47.4</b>		<b>47.3</b>		<b>48.0</b>

«Continuación»

Producto	Ingreso Julio	Costo Producción Julio	Ingreso Agosto	Costo Producción Agosto	Ingreso Setiembre	Costo Producción Setiembre	Ingreso Octubre	Costo Producción Octubre	Ingreso Noviembre	Costo Producción Noviembre	Ingreso Diciembre	Costo Producción Diciembre
Emp. de carne	11532	4901.1	11750	4993.75	13294	5649.95	12996	5523.3	11792	5011.6	8088	3437.4
Emp. de queso	950	421.8	1050	466.2	1000	444	1100	488.4	975	432.9	862.5	382.95
Emp. mixtas	2342.5	1011.96	2375	1026	3000	1296	3200	1382.4	2700	1166.4	2312.5	999
Emp. Aceituna	940	380.7	1114	451.17	1008	408.24	1108	448.74	952	385.56	940	380.7
Queque zanahoria	1200	558	1152	535.68	1408	654.72	1136	528.24	1296	602.64	784	364.56
Queque de higo	1312	629.76	1600	768	1856	890.88	1552	744.96	1392	668.16	1232	591.36
Queque maracuyá	880	3471.6	816	3219.12	896	3534.72	1104	4355.28	912	3597.84	672	2651.04
Pastel acelga	2719.5	1499.61	2912	1605.76	2772	1528.56	3157	1740.86	2940	1621.2	1960	1080.8
Pastel brócoli	1368	342	1512	378	1440	360	1446	361.5	1440	360	1221	305.25
Pastel de manzana	1142.5	406.73	1000	356	1202.5	428.09	1250	445	1080	384.48	800	284.8
Pizza	1125	345	1089	333.96	1188	364.32	1371	420.44	942	288.88	768	235.52
Torta chocolate	624	291.2	1107	516.6	1536	716.8	1392	649.6	1440	672	576	268.8
<b>Total (soles)</b>	<b>26135.5</b>	<b>14259.46</b>	<b>27477</b>	<b>14650.24</b>	<b>30600.5</b>	<b>16276.28</b>	<b>30812</b>	<b>17088.72</b>	<b>27861</b>	<b>15191.66</b>	<b>20216</b>	<b>10982.18</b>
<b>Rentabilidad sobre las ventas (porcentaje)</b>		<b>45.4</b>		<b>46.7</b>		<b>46.8</b>		<b>44.5</b>		<b>45.5</b>		<b>45.7</b>

FUENTE: Elaboración Propia.

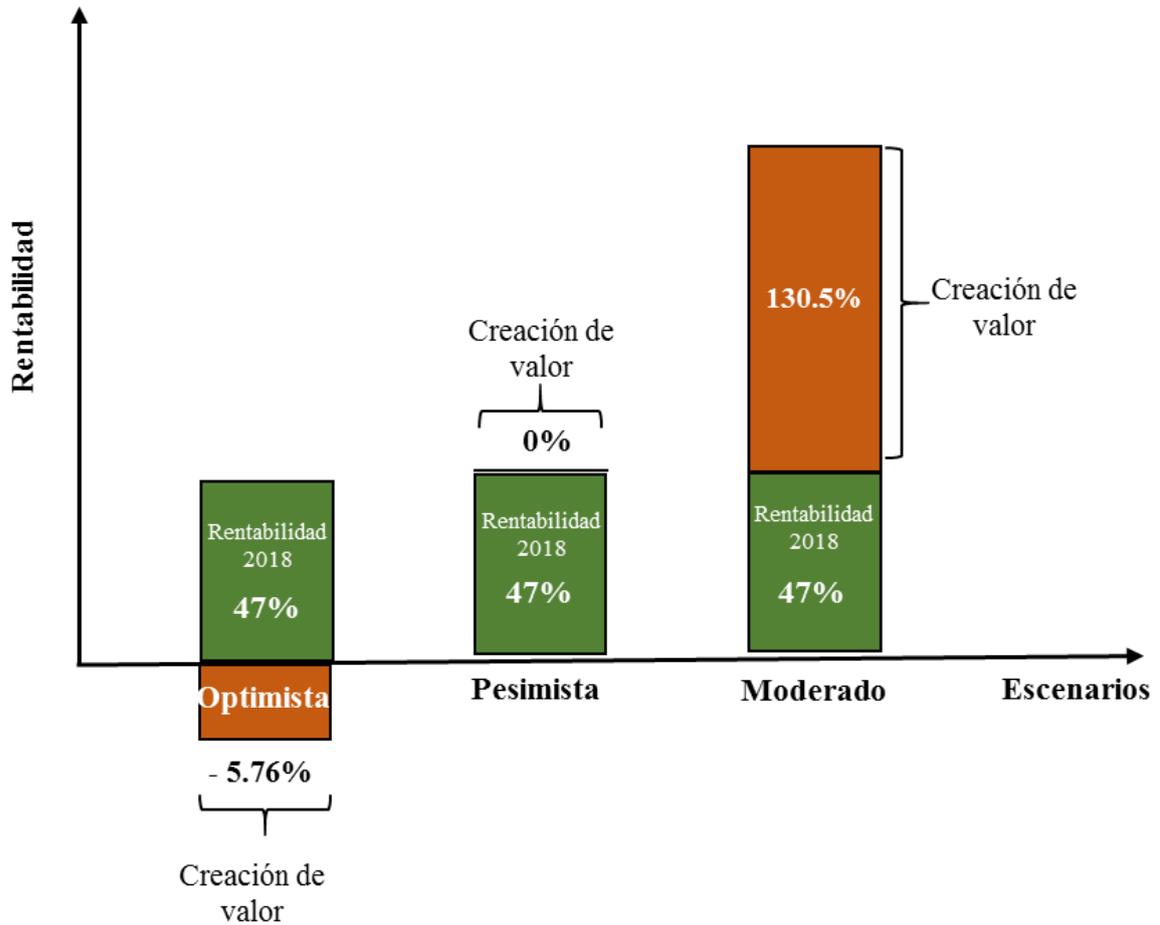
## Anexo 26: Comparativo de los Rendimientos de Productos Financieros en Lima

<b>ENTIDAD</b>	<b>Tasa de Rendimiento Efectivo Anual (TREA) (%)</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>Tasa de Rendimiento Efectivo Anual (TREA) (%)</b>
CRAC LOS ANDES	5.6	FINANCIERA QAPAQ	4
FINANCIERA OH S A	5.5	FINANCIERA CONFIANZA	4
FINANCIERA TFC S A	5.35	BANCO PICHINCHA	4
FINANC. CREDINKA	5.3	CMAC HUANCAYO	4
FINANCIERA PROEMPRESA	5.3	BANCO FALABELLA	4
COMPARTAMOS FINANCIERA	5.2	CMAC SULLANA	4
CMAC CUSCO S A	5.15	BANCO AZTECA	3.9
CREDIRAIZ S.A.A	5.1	CMAC DEL SANTA	3.75
CREDISCOTIA	5	BANCO GNB	3.7
CMCP LIMA	4.9	CRAC CAT PERU	3.7
CMAC TRUJILLO	4.8	BANBIF	3
CMAC AREQUIPA	4.4	MIBANCO	2.6
BANCO DE COMERCIO	4.25	FINANCIERA EFECTIVA	2.5
BANCO RIPLEY	4.25	SCOTIABANK PERU	2
CMAC TACNA	4.2	BANCO DE CREDITO	1.5
CRAC PRYMERA	4.2	BBVA	1.35
CMAC ICA	4.1	INTERBANK	1.25
CMAC PIURA	4	-	-

FUENTE: Superintendencia de Banca y Seguros (2019)

## Anexo 27: Creación de valor de las propuestas en cada escenario

En el presente Anexo, se muestra los resultados de la simulación del flujo de caja para cada escenario desde el punto de vista de la creación de valor.



## Anexo 28: Normas Técnicas del IICA/CATIE

En el presente trabajo académico, cuando se citó las referencias bibliográficas y el texto, se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones de la norma técnica del IICA/CATIE (2016):

### 1. Elementos referencias bibliográficas:

#### a. Autor

#### c. Autor Personal

- Primero se escribe(n) el (los) apellido(s) del autor. Luego se anota(n) la(s) inicial(es) de su nombre de pila, escrita(s) en letras mayúsculas y sin punto ni espacio entre ellas y separada(s) de los apellidos mediante una coma y un espacio. Al final se coloca un punto y seguido.

**Celia A. Harvey**

**Harvey, CA.**

**Eduardo Somarriba**

**Somarriba, E.**

**Juan Carlos Sáenz López**

**Sáenz López, JC.**

- Los títulos de grado académico (Dr., Lic., etc.), profesión (Ing., Prof., etc.), protocolo, honor y otros similares se omiten.

**Dr. Edwin Rutgers**

**Rugers, E.**

**Ing. Fernando Solórzano P.**

**Solórzano, PF.**

**Prof. Juan Casas Ruiz**

**Casas Ruiz, J.**

- Cuando el documento tiene más de un autor personal, se anota el nombre de todos, separados por punto y coma (;) y en el orden en que aparecen en la portada.

**Flavia Geiger, Jan Bengtsson, Frank Berendse, Wolfgang W. Weisser, Mark Emmerson, Manuel B. Morales y Piotr Ceryngier**

**Geiger, F; Bengtsson, J; Berendse, F; Weisser, WW; Emmerson, M; Morales, MB; Ceryngier, P.**

- Utilice la sigla oficial como primer elemento de la referencia bibliográfica. A continuación, coloque entre paréntesis el nombre completo de la institución y del país que se indica en la publicación, separados mediante una coma.

**CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, Costa Rica).**

**CIMMYT (Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo, México).**

**FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia).**

**UNA (Universidad Nacional, Costa Rica).**

#### **b. Año de publicación**

- El año de publicación se registra en números arábigos, separado del nombre de los autores mediante un punto y un espacio, salvo en obras sin autor, en las cuales se indica el año a continuación del título, separado por un punto y un espacio.

**Somarriba Chávez, E; Quesada Chaverri, F; Villalobos Rodríguez, M. 2011. La poda de producción del cacao en seis pasos.**

- Si no se puede identificar el año de publicación, pero sí el año del derecho de autor (copyright), se anota este último año, precedido de la letra «c» minúscula.

**Álvarez, R. c2011.**

- Si no es posible determinar el año de publicación ni el del copyright, pero sí se puede estimar el año aproximado de publicación, se indica este año, seguido del signo final de interrogación.

**Spendolini, MJ. 2004?**

- Si no es posible determinar el año de publicación de un documento, el del copyright ni el de su publicación aproximada, se anota la abreviatura «s. f.» (sin fecha).

**Casas, RL. s. f.**

- En el caso de obras integradas por varios volúmenes, se anotan los años de publicación del primero y del último, enlazados por un guion.

**Enciclopedia de las plantas útiles del Ecuador. 2000-2008.**

#### **c. Título y subtítulo**

- El título debe escribirse tal como aparece en la obra. Se deben mantener todos los signos de puntuación incluidos en él. Los signos ortográficos que acompañan una

letra (acentos grave, agudo o circunflejo; cedilla; diéresis; apóstrofo, etc.) se deben reproducir tal como se usan en el idioma original. Asimismo, se deben respetar las normas para el uso de letras mayúsculas y minúsculas establecidas para el idioma en que está escrito el título. En español, por ejemplo, se debe escribir con mayúscula la primera letra del título y de los nombres propios incluidos en él.

- El subtítulo se puede incluir si proporciona información esencial sobre el documento. Se separa del título mediante dos puntos (:) y un espacio. Se inicia con letra minúscula, a menos que la primera palabra sea un nombre propio.

**Balzarini, M; Di Rienzo, JA; Tablada, M; González, L; Bruno, C; Córdoba, M; Robledo, W; Casanoves, F. 2011. Introducción a la bioestadística: aplicaciones con InfoStat en agronomía.**

**d. Número de edición**

- El número de la edición, con excepción del de la primera, se registra a continuación del título. Se menciona con el correspondiente número arábigo cardinal, seguido por un espacio y la abreviatura «ed.».

**Monge Bolaños, G. 2010. Instructivo para la organización y ejecución de simulacros de evacuación. 2 ed.**

**e. Lugar de publicación**

- El lugar de publicación corresponde a los nombres de la ciudad y del país donde se publicó la obra, los cuales deben anotarse en forma completa. Inmediatamente después de cada uno de ellos se coloca una coma (,).

**Bahía Blanca, Argentina, Montevideo, Uruguay, París, Francia,**

- Si solo se menciona el país en donde se publicó la obra, se anota su nombre.

**Costa Rica,**

- Si en la obra no se indica el lugar de publicación, se anota la abreviatura «s. l.» (sin lugar).

**s. l.,**

**f. Editorial o publicado**

- Este elemento se menciona de la forma más concisa posible. Conviene, por lo tanto, eliminar los términos que no son básicos para su identificación, especialmente de grandes empresas editoriales conocidas en el ámbito mundial, tales como los nombres de pila; las iniciales de estos; los artículos; las palabras como «Compañía», «Editorial», «Hijos» y otras similares; y las abreviaturas «Inc.», «Ltda.», «S. A.», otras similares y sus formas equivalentes en otros idiomas. Además, si la empresa editorial cuenta con una sigla oficial, esta debe utilizarse, en lugar del nombre completo. La mención de este elemento se cierra con un punto (.).

**Losada. y no Editorial Losada.**

**Uteha. y no Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana.**

**Wiley. y no John Wiley and Sons.**

- Cuando el autor corporativo de una obra también aparece como publicador, no se repite su nombre después de la mención del lugar de publicación.

**IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica).  
2012. Situación y desempeño de la agricultura en ALC desde la perspectiva  
tecnológica: informe de 2012. San José, Costa Rica.**

- Si no hay indicación de la editorial, pero sí aparece el nombre de una imprenta, este se menciona.

**San José, Costa Rica, Imprenta Nacional.**

- Cuando no se menciona la editorial ni la imprenta, se incluye la abreviatura «s. e.» (sin editorial).

**Buenos Aires, Argentina, s. e.**

**g. Paginación**

- La paginación se registra en números arábigos o romanos, según se presente en la publicación, a un espacio después de la casa editorial, separada de esta por un punto. Puede indicarse el número total de páginas o de volúmenes de la obra o solo las páginas o los volúmenes consultados. No es un elemento que deba incluirse obligatoriamente, pero podría ser de utilidad para algunos lectores.

- Las páginas consultadas de una obra se indican anteponiendo al número de páginas la abreviatura «p.», ya sea que se trate de una o varias páginas. Las páginas consecutivas se enlazan con un guion (-) y las no consecutivas se separan con una coma (,).

**p. C1.10-C1.21**

**p. 12**

**p. 110-140**

**p. 114, 118**

## **1.1 Referencias para distintos tipos de documentos**

### **1.1.1 Libros y folletos**

#### **Generalidades**

La referencia bibliográfica para libros y folletos incluye los siguientes elementos:

**Autor./Año de publicación./Título:/subtítulo./Edición./Mención de autor secundario./Ciudad de publicación,/país de publicación,/editorial./Paginación./(Serie)./Notas.**

Nota: La barra (/) equivale a un espacio.

### **1.1.2 Publicaciones periódicas**

#### **Generalidades**

- Las publicaciones periódicas son obras por lo general con un título distintivo, editadas en la forma de fascículos o partes que se publican a intervalos regulares, en orden numérico o cronológico, y en que se incluyen trabajos de diferentes autores. Dentro de este tipo de publicaciones se encuentran los boletines, los periódicos (diarios, semanarios, etc.) y las revistas.
- A continuación, se detalla la forma de redactar la referencia bibliográfica de artículos en revistas, artículos en suplementos, artículos en continuación, artículos en periódicos, separatas y anuarios.
- Las referencias bibliográficas de los artículos publicados en revistas incluyen los siguientes elementos:

**Autor./Año de publicación./Título:/subtítulo del artículo./Nombre de la revista/(Serie o sección)/volumen de la revista(número de la revista):página inicial-página final del artículo.**

Nota: La barra (/) equivale a un espacio.

#### **4.2.1 Normas técnicas**

##### **Generalidades**

- Una norma o estándar técnico es un documento publicado por un organismo reconocido en el que se establecen especificaciones técnicas que se deben cumplir en un determinado producto, proceso, servicio, etc.

**Autor./Año de publicación./Título./Número o código de la norma./Edición./Ciudad de publicación,/país de publicación,/editorial./Día de publicación/mes de publicación abreviado./Paginación./Notas.**

Nota: La barra (/) equivale a un espacio.

#### **4.2.2 Recursos electrónicos en línea**

##### **Generalidades**

Mediante los servicios de la Internet se puede acceder a múltiples y variadas fuentes de información: libros, publicaciones periódicas, documentos de reuniones y otros eventos, bases de datos, programas de cómputo, mapas, tesis, obras de referencia, materiales legales, fotografías, grabaciones sonoras, transmisiones en vivo, películas, sitios web, etc.

**CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, Costa Rica). 2010. Pequeñas donaciones para el manejo ambiental: principales resultados (en línea). Turrialba, Costa Rica. 63 p. Consultado 17 jun. 2015. Disponible en <http://hdl.handle.net/11554/3311>.**

## 2. Elementos Citación en el texto

En un texto pueden utilizarse dos tipos de citas: a) contextual o indirecta, mediante la cual un autor expresa con palabras propias ideas tomadas de otro documento; y b) textual o directa, que constituye la reproducción literal de un fragmento tomado de una fuente documental.

Existen diversos sistemas para estructurar las referencias de esas citas. En el caso de los documentos científicos y técnicos, el que más se utiliza es el sistema autor-año, en que se menciona el apellido del autor personal o la sigla o el nombre del autor corporativo del documento del que se tomó la cita, seguido de su año de publicación.

### 2.1 Referencias de citas contextuales

#### Formas de redacción

- **Con énfasis en el autor:** En el párrafo se menciona el apellido del autor personal o la sigla o el nombre del autor corporativo, según corresponda, y seguidamente se coloca entre paréntesis el año de publicación del documento al que se hace referencia.

**Saborío (2012) señala que, para combatir la mosca de la fruta, la papaya de exportación debe sumergirse durante 20 minutos en agua caliente a 49 oC.**

**Más de 30 millones de personas han superado el hambre en América Latina y el Caribe en los últimos veinte años, según la FAO (2015).**

- **Con énfasis en el texto:** Al final del párrafo se coloca entre paréntesis el apellido del autor personal o la sigla o el nombre del autor corporativo, según corresponda, y el año de publicación del documento en cuestión.

**Para combatir la mosca de la fruta, la papaya de exportación debe sumergirse durante 20 minutos en agua caliente a 49 oC (Saborío 2012).**

**Más de 30 millones de personas han superado el hambre en América Latina y el Caribe en los últimos veinte años (FAO 2015).**

- Publicación con dos autores: Se citan los apellidos de los dos autores personales o las siglas o los nombres de los dos autores corporativos, según sea el caso, unidos por la conjunción «y».

**Montero-Muñoz y Sáenz (2008) indican que las actividades humanas como la agricultura, la ganadería y la urbanización tienen un impacto directo en la disminución de la cobertura vegetal.**

**Las actividades humanas, como la agricultura, la ganadería y la urbanización, tienen un impacto directo en la disminución de la cobertura vegetal (Montero-Muñoz y Sáenz 2008).**

- Publicación con tres o más autores: Se cita el apellido del primer autor personal o la sigla o el nombre del primer autor corporativo, según corresponda, seguido de la expresión latina «et al.» («y otros»).

**De acuerdo con Murthy *et al.* (2010), se conoce poco sobre las funciones específicas que cumplen los microorganismos que habitan la rizosfera de la vainilla para facilitar la disponibilidad de nutrientes.**

**Se conoce poco sobre las funciones específicas que cumplen los microorganismos que habitan la rizosfera de la vainilla para facilitar la disponibilidad de nutrientes (Murthy *et al.* 2010).**

- En el caso de un texto citado por otro autor que no se haya logrado consultar en forma directa, se anota el apellido del autor del documento original, seguido por la frase «citado por» y el apellido del autor del documento donde aparece la cita y su año de publicación. En la lista bibliográfica al final de la publicación, se incluye la referencia completa de ese segundo documento.

**Digilio, citado por Ramírez y Salcedo (2013), indica que la vitrificación ha sido empleada con éxito en la crioconservación de variedades andinas de papa.**

**La vitrificación ha sido empleada con éxito en la crioconservación de variedades andinas de papa (Digilio, citado por Ramírez y Salcedo 2013).**

## **2.2 Citas textuales**

- Las citas textuales o directas se enmarcan preferentemente entre comillas angulares o españolas (« »), aunque también se pueden utilizar comillas inglesas (“ ”). Cuando a lo interno de una cita se suprime una parte del fragmento original, en su lugar se colocan puntos suspensivos encerrados entre paréntesis (...) o corchetes [...], dejando un espacio antes del primer signo y otro después del segundo y sin dejar ningún espacio dentro de los signos. Cuando se elimina parte del fragmento al comienzo o al final de la cita, no es necesario marcar la supresión, pero si se desea dejar claro que eso ocurrió, se pueden incluir puntos suspensivos, sin paréntesis ni corchetes y dejando un espacio antes de la palabra a la que preceden.

Cuando en un documento se incluye una cita textual que trae incorporada otra cita, se deben utilizar distintos tipos de comillas para encerrar ambas citas, preferentemente comillas angulares (« ») en la cita principal y comillas inglesas (“ ”) o simples (‘ ’) en la que venía incorporada en el fragmento que se cita.

**De acuerdo con la FAO (2015:8), «una cadena de valor alimentaria sostenible (CVAS) se define de la siguiente manera: “Todas aquellas explotaciones agrícolas y empresas (...) que producen determinadas materias primas agrícolas y las transforman en productos alimentarios concretos que se venden a los consumidores finales”».**

## **2.3 Referencias de fuentes de materiales paratextuales**

### **Generalidades**

- En cuadros, recuadros, figuras (gráficos, fotografías, infografías, etc.) y otros materiales paratextuales similares, se deben indicar en forma abreviada las

referencias de los documentos de los que se tomó información que facilitó su elaboración.

- Dichas referencias deben colocarse al pie del material paratextual, al margen izquierdo y con punto al final y deben redactarse de acuerdo con las disposiciones del sistema autor-año. Si se incluyen notas explicativas, las referencias se colocan después de estas. En notas al pie de página deben incluirse las referencias de las fuentes documentales en forma completa.

### **Estructura de la referencia**

- La indicación referencial debe iniciarse con la palabra «Fuente», escrita en letras negritas y seguida de dos puntos (:) y de una de las siguientes frases, según sea el caso:

d. **Tomado/a (reproducido/a) de...:** Se utiliza esta frase si el material se ha reproducido en forma exacta a la del documento original. En este caso se debe(n) indicar la(s) página(s) del documento original en que aparece el material paratextual reproducido.

e. **Adaptado/a de...:** Se usa esta frase si se han realizado cambios en la información incluida en el material original o en la forma de este.

f. **Elaborado/a con base en...:** Se emplea esta frase si un material se ha elaborado con información tomada de otra fuente documental, pero sin que esta haya sido reproducida en forma exacta o adaptada.

**Fuente:** Tomado de BID 2013:76.

**Fuente:** Adaptado de López y Segura 2014.

**Fuente:** Elaborado con base en Morales et al. 2013.

- Por otra parte, cuando un material paratextual ha sido elaborado en forma total por el autor de un documento y con datos que él mismo ha recolectado y sin haber utilizado información de ninguna otra fuente documental, no se deben incluir frases como «elaborado por el autor» o similares. Simplemente no se incluye ninguna indicación de fuente.

No recomendado: Fuente: Elaborado por el autor.

## 2.4 Notas al pie de página

### Generalidades

- Las notas al pie de página son anotaciones colocadas en la parte inferior de una página que ofrecen información adicional de posible interés para los lectores de un texto. Se escriben con una letra de un tamaño inferior a la de la parte principal del texto y preferiblemente de distinta fuente.
- Por lo general, su presencia se señala mediante una llamada de nota incluida en el texto en la forma de superíndices numéricos consecutivos, pero cuando el texto tiene tres o menos notas al pie pueden utilizarse asteriscos u otros signos.
- Si la nota al pie de página se refiere a una palabra o frase, la llamada se coloca inmediatamente después de esta y antes de cualquier signo de puntuación, si lo hubiere. Si la nota alude a una oración, la llamada se incorpora al final de esta y antes del signo de puntuación que la cierra. Si la nota hace referencia a un texto entrecomillado, la llamada se coloca entre las comillas de cierre y el signo de puntuación que marca el final de la oración. Si la nota al pie se refiere a la última palabra de un texto entrecomillado, la llamada debe incluirse delante de las comillas de cierre.

**Muchas plantas producen semillas ortodoxas<sup>1</sup>, que pueden desecarse y luego conservarse a bajas temperaturas; sin embargo, «un número considerable de plantas (...) producen semillas que son incapaces de resistir la desecación»<sup>2</sup>.**

- La llamada incluida en el texto remite al lector a la correspondiente nota al pie de página, que se identifica colocando antes de ella la misma llamada, también en la forma de superíndice.

<sup>1</sup> **Roberts, HF. 1973. Predicting the viability of seeds. Seed Science and Technology 1:499- 514.**

<sup>2</sup> **Engelmann, F; González-Arno, MT. 2013. Introducción a la conservación ex situ de los recursos genéticos vegetales. In Crioconservación de plantas en América Latina y el Caribe. San José, Costa Rica, IICA. p. 27.**

- Existen dos tipos de notas al pie de página: a) notas explicativas o aclaratorias, que brindan información que complementa las ideas del texto; y b) notas bibliográficas, en que se incluyen los datos de fuentes documentales consultadas.

### **3. Elaboración de la lista bibliográfica**

#### **Generalidades**

- Al final de todo trabajo de investigación o publicación científica y técnica, debe incluirse una lista de referencias bibliográficas, la cual puede titularse «Bibliografía», «Literatura consultada», «Literatura citada» o «(Lista de) Referencias». Los dos primeros títulos se deben utilizar cuando la lista contiene todas las fuentes documentales utilizadas como apoyo para escribir el documento, sea que hayan sido citadas directamente en el texto o no lo hayan sido. Los dos últimos títulos se utilizan, en cambio, cuando la lista contiene únicamente las referencias de las fuentes documentales citadas en el texto.
- En el caso de publicaciones científicas, lo habitual es incluir únicamente las fuentes documentales citadas, que deben ser artículos publicados en revistas científicas, artículos aceptados para publicación en esas revistas, libros, capítulos de libros, tesis depositadas en bibliotecas, documentos publicados en la Internet y otras fuentes documentales cuyos datos de publicación han sido verificados. No se recomienda incluir resúmenes de presentaciones, manuscritos en preparación, artículos sometidos para publicación pero que no han sido aceptados aún, comunicaciones personales, publicaciones que no han sido consultadas en forma directa ni documentos sugeridos por colegas, pero que no se conocen.
- En la lista las referencias bibliográficas se disponen en párrafos de estilo francés, en los que se deja una sangría de tres espacios en todas las líneas, excepto en la primera. Además, conviene dejar una línea en blanco entre cada una de las referencias.

Ejemplo

**Sánchez-Salas, J; Elizondo Salazar, JA; Víquez Matei, E; Orozco-Vidaorreta, C. 2014. Evaluación de la suplementación con selenio orgánico y su efecto sobre el desempeño productivo y reproductivo de vacas lecheras en pastoreo en Costa Rica. *Agronomía Costarricense* 38(1):29-41.**

**Taylor-Pickard, J. 2015. El selenio orgánico, una opción para mejorar la calidad de la carne de pollo (en línea). Barcelona, España, All tech Spain. Consultado 15 oct. 2015. Disponible en <http://alltechspain.blogspot.com/2015/06/el-selenio-organico-una-opcionpara.html>.**