

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA POSICIONAR LA
INDUSTRIA PANIFICADORA RICOSON S.A.C. EN EL MERCADO
DE LIMA METROPOLITANA”**

Presentada por:

FRANZ GERSON LOPEZ VALENTIN

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Lima – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA POSICIONAR LA
INDUSTRIA PANIFICADORA RICOSON S.A.C. EN EL
MERCADO DE LIMA METROPOLITANA”**

Presentada por:

FRANZ GERSON LOPEZ VALENTIN

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

**Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva
PRESIDENTE**

**Dr. Ernesto Altamirano Flores
ASESOR**

**Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quezada
MIEMBRO**

**Dr. Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno
MIEMBRO**

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo principalmente a mis padres, Lilian Valentín y Pedro López, quienes son mi inspiración y motivación para crecer profesionalmente y como persona. Gracias a ellos he logrado cumplir mis metas trazadas hasta el día de hoy.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por guiarme en mi carrera profesional.

De la misma manera agradezco a mis padres por sus enseñanzas y por su apoyo brindado durante todos estos años.

Agradezco también a mi patrocinador, el profesor Ernesto Altamirano, por orientarme en el desarrollo del presente trabajo y de la misma manera a todos los profesores responsables de mi formación profesional en esta universidad que me formo.

Finalmente, a mis abuelos, tíos, hermanos y amigos que han podido colaborar conmigo en algún momento, y de los que he podido aprender mucho.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1.	Problema principal.....	3
1.2.2.	Problemas secundarios.....	3
1.3.	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	3
1.4.	OBJETIVOS.....	4
1.4.1.	Objetivo general	4
1.4.2.	Objetivos específicos	4
II.	REVISIÓN DE LITERATURA	6
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	6
2.2.	MARCO TEORICO.....	11
2.2.1.	El marketing	11
2.2.2.	Posicionamiento de marca.....	13
2.2.3.	Estrategia.....	14
2.2.4.	Lealtad del cliente.....	14
2.2.5.	Las ventas.....	14
2.2.6.	Cómo incrementar las ventas	15
2.3.	MARCO CONCEPTUAL.....	17
III.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
3.1.	LUGAR.....	19
3.2.	DISEÑO, TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION DE INVESTIGACIÓN.....	20
3.3.	MODELO DE ANALISIS	21
3.4.	POBLACIÓN	21
3.5.	LA MUESTRA.....	22
3.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	23
3.6.1.	Instrumentos de colecta de datos	23
3.6.2.	Procedimiento de análisis de datos	24
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	25
4.1.	RESULTADO DE LA IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES QUE DEBERÁ UTILIZAR LA INDUSTRIA PANIFICADORA	

RICOSON, PARA POSICIONAR SU MARCA EN EL MERCADO DE LIMA METROPOLITANA	25
4.2. RESULTADO DE LA EVALUACION DE NUEVAS ESTRATEGIAS COMERCIALES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA RICOSON QUE SE UTILIZAN PARAR AUMENTARÁ LA LEALTAD EN SUS CLIENTES.....	34
4.2.1. Análisis de las encuestas.....	38
4.3. RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA Y COMERCIAL DE LOS PRODUCTORES DE PANES Y PASTELES	53
4.3.1. Análisis de la cadena de valor	53
4.3.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	55
4.3.3. Análisis de los productos y marcas.....	58
4.3.4. Análisis de los costos de producción	59
4.3.5. Análisis de las ventas netas.....	62
4.3.6. Análisis del punto de equilibrio.....	62
4.4. GENERACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA LA INDUSTRIA PANIFICADORA RICOSON QUE INCREMENTE LAS VENTAS EN EL MERCADO DE LIMA METROPOLITANA	63
4.4.1. Objetivos	63
4.4.2. Estrategias comerciales para posicionar la industria panificadora Ricoson S.A.C. en el mercado de lima metropolitana.....	65
V. CONCLUSIONES	80
VI. RECOMENDACIONES	81
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
VIII. ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Composición química del trigo nacional y del trigo importado	12
Tabla 2: Importación de trigo al Perú por origen (Tm).....	13
Tabla 3: Principales productores mundiales de trigo	13
Tabla 4: Composición química de la harina de trigo nacional e importado.....	16
Tabla 5: Demanda histórica de panes (2011 – 2015).....	52
Tabla 6: Tasas de crecimiento estimado por sectores de Lima Metropolitana (2016 – 2010).....	52
Tabla 7: Precio promedio por sector en Lima Metropolitana 2015	53
Tabla 8: Demanda histórica de panes (2011 – 2015).....	54
Tabla 9: costos de producción de biscocho	77
Tabla 10: Resumen de flujo de caja	78
Tabla 11: Estado de pérdida y ganancia en planta.....	78
Tabla 12: Ingreso por la producción de 1 saco de 50 kilogramos	79
Tabla 13: Punto de equilibrio	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: La cadena de valor	28
Figura 2: Las cinco fuerzas competitivas.....	30
Figura 3: Ubicación geográfica de la planta RICOSON.....	35
Figura 4: Modelo de Análisis	37
Figura 5: Línea de productos de la marca Bimbo	41
Figura 6: Pan de molde	42
Figura 7: Promoción de pan de molde	43
Figura 8: Panes comprados por persona y por familia al día – Mercados meta – Lima Metropolitana.....	53
Figura 9: Tiempo de dedicación a la panadería.....	55
Figura 10: Cantidad de sacos producidos al día de panes y pasteles.....	55
Figura 11: Tecnología utilizada para la producción de panes y pasteles	56
Figura 12: Otros productos producidos aparte del pan	56
Figura 13: Rendimiento obtenida de su producción de panes y pasteles	57
Figura 14: Factor que falta para poder incrementar su venta en Mercado de Lima	57
Figura 15: Objetivo de la cantidad de panes y pasteles que se vende.....	58
Figura 16: Importancia del planteamiento de las estrategias.	59
Figura 17: Importancia dada al mercado consumidor.....	59
Figura 18: Importancia dada a la capacitación.	60
Figura 19: importancia dada a los panes y pasteles	61
Figura 20: Importancia dada al mercado meta.	61
Figura 21: Importancia dada al precio.	62
Figura 22: Importancia dada a la plaza.	63
Figura 23: Importancia de la promoción de panes y pasteles.....	63
Figura 24: Disminución o incremento de su venta.	64
Figura 25: Variación del precio en los últimos años.....	65
Figura 26: Importancia a la distribución de panes y pasteles.	65
Figura 27: Importancia de satisfacción del consumidor.	66
Figura 28: Importancia a la calidad de los panes y pasteles.....	67
Figura 29: Importancia a las características de los panes y pasteles.	67
Figura 30: Importancia dada a la diferenciación del producto	68
Figura 31: Importancia a las estrategias de posicionamiento.....	69

Figura 32: Importancia a la estrategia actual de la empresa.....	69
Figura 33: Cadena de valor de la panadería y pastelería en Lima metropolitana.....	70
Figura 34: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	73
Figura 35: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Poter en sector de panes y pasteles en Lima.....	75
Figura 36: Análisis FODA	76
Figura 37: Horno giratorio marca Nova.....	83
Figura 38: Presentación de productos de la industria panificadora RICOSON	85
Figura 39: Camión repartidor de los productos Ricoson	88
Figura 40: Producto empacado de la línea Ricoson.....	89
Figura 41: Producto embolsado de la línea Ricoson.....	91

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Contrastación de la hipótesis	105
Anexo 2: Definición conceptual y operacional	106
Anexo 3: Operacionalización de las variables	108
Anexo 4: Encuesta de satisfacción.....	110
Anexo 5: Encuesta a los consumidores de productos de panadería para fidelización y modelo de lealtad y satisfacción	112
Anexo 6: Flujo de caja y estado de pérdida y ganancia	115
Anexo 7: Foto de la materia prime e insumos	117

RESUMEN

El consumo de panes y pasteles a nivel nacional e internacional ha aumentado notablemente en los últimos años, siendo un producto de consumo masivo en las familias. Las empresas productoras de panes y pasteles industrializados en la ciudad de Lima, tienen como meta contribuir en el crecimiento y búsqueda de oportunidades del mercado de Lima metropolitana, este trabajo será beneficioso para la Industria Panificadora Ricoson SAC, empresa que tienen como objetivo el posicionamiento de su marca RCOSON, está basado en la generación de nuevas estrategias comerciales, que ayude en la venta sostenible del producto para mejorar las condiciones de vida de la empresa y los empleados.

La presente investigación es descriptiva y pretende definir con claridad el comportamiento del mercado de panes y pasteles en la capital; este estudio tiene como objetivo diseñar estrategias de comercialización para desarrollar la gestión de la marca RICOSON, dirigidos hacia el mercado de Lima Metropolitana.

Se identificó como problema general la falta de estrategias de comercialización, que limitan el incremento de ventas de los productos de la industria panificadora del distrito de San Juan de Lurigancho. Para el trabajo de campo, la información se obtuvo a partir de la investigación de mercado, a través de encuestas aplicadas a los empresarios de Lima Metropolitana.

Los resultados obtenidos identificaron la falta de promoción, comercialización, ausencia de estrategias comerciales, así como también se identificó el comportamiento del consumidor de panes y pasteles del mercado de Lima Metropolitana; los resultados de la investigación dieron la base para diseñar una estrategia de comercialización para la industria panificadora Ricoson SAC, así posicionar mercado de Lima Metropolitana.

Palabras Clave: Panes, pasteles, comercialización, estrategia, marca, distribución.

ABSTRACT

The consumption of breads and cakes nationally and internationally has increased significantly in recent years, being a product of mass consumption in families. The companies producing industrialized bread and pastries in the city of Lima, have the goal of contributing to the growth and search of market opportunities in metropolitan Lima, this work will be beneficial for the Ricoson SAC Bread Industry, a company whose objective is the positioning of its brand RCOSON, is based on the generation of new commercial strategies, which helps in the sustainable sale of the product to improve the living conditions of the company and employees.

The present investigation is descriptive and aims to clearly define the behavior of the bread and pastry market in the capital; The objective of this study is to design marketing strategies to develop the management of the RICOSON brand, aimed at the Metropolitan Lima market.

The lack of marketing strategies was identified as a general problem, which limits the increase in sales of products from the bakery industry in the San Juan de Lurigancho district. For the field work, the information was obtained from market research through surveys applied to entrepreneurs in Metropolitan Lima.

The results obtained identified the lack of promotion, commercialization, absence of commercial strategies, as well as the behavior of the consumer of bread and cakes from the Metropolitan Lima market; the results of the research gave the basis for designing a commercialization strategy for the Ricoson SAC bakery industry and thus position the Metropolitan Lima market.

Keywords: Breads, cakes, marketing, strategy, brand, distribution.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El consumo de pan en América Latina tiene distintos crecimientos o decrecimientos dependiendo del país. Chile sigue liderando el consumo per cápita, llegando al 88% de la población como consumidores activos de pan. Mercados como Perú y Colombia también muestran crecimiento y otros como Argentina se imponen en el consumo de productos como galletas. Chile consume cerca de 90kg por persona y año, Argentina cerca de 80kg por persona y año como las naciones latinas que más consumen. Aun así, distan de los 100kg que consume cada alemán por año. (Club del pan, 2015)

La Sociedad Nacional de Industrias (SNI) del Perú, informó que la industria panificadora anualmente mueve aproximadamente US\$6.000 millones y pronostican que esta cifra presentará un crecimiento. La principal actividad es la producción del pan, sin embargo las proyecciones de crecimiento se darán por la pastelería y derivados.

La industria panificadora representa un factor muy importante para el crecimiento económico del Perú pero el grado de crecimiento se ve afectado mucho por la informalidad y también por el ingreso de nuevas competencias como los supermercados.

La importancia que tiene la industria panificadora en el país se ve reflejada en la generación de trabajos directos; se calcula que estos bordean los 200 000 puestos dentro de las 10 000 panificadoras formales situadas en Lima y el Callao.

Dentro del país se elaboran unas 300 variedades de panes. Los consumidores del mercado de la capital (Lima), prefieren la variedad francés y panes embolsados, según SNI, 20015.

“El consumo de pan francés bordea el 45% del total de panes producidos” (ASPAN)

Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería.

El número total de panaderías en nuestro país es de 18000, de las cuales 10 mil son formales y 8 mil informales; en conjunto estas generan 200 mil puestos de trabajo.

Es de mucha importancia resaltar que solo el 20% de personal posee los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones correctamente. El principal motivo por el cual el personal no se encuentra capacitado se debe a que los empleados de este sector cambian constantemente, perdiendo así al capital humano. (ASPAN, 2016)

Como ya se mencionó anteriormente, cada peruano consume anualmente 30kg de pan siendo este un número bajo en comparación a otros países dentro de la región, pues el consumo en estos se duplica, llegando hasta los 60kg de pan por año. (El Comercio, 2013).

Actualmente el consumo de panes está presentando un crecimiento debido a la producción de nuevas variedades que contienen granos nativos andinos muy nutritivos y beneficiosos para la salud. Entre ellos tenemos la linaza y la quinua.

Estos nuevos productos generan nuevas oportunidades de exportación a mercados internacionales.

Según ASPAN, solo el 0.5% de las panaderías nacionales está innovando la producción de panes con estos granos andinos.

El posicionar la marca RICOSON en la capital del país no ha sido una tarea fácil.

La industria panificadora RICOSON S.A.C. es exitosa en base a resultados cuantificables, y es altamente demandada en el interior del país.

Sin embargo los problemas que dificultaron el posicionamiento fueron:

- Poca competitividad de la industria panificadora RICOSON S.A.C. Por falta de mayor tecnología a diferencia de las grandes empresas.
- Incremento de competencia ilegal de las panaderías informales.
- La marca RICOSON aún no se encuentra posicionada en la mente del consumidor capitalino como la que genere satisfacción tanto en sus gustos, como en sus necesidades nutricionales.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema principal

¿Con qué estrategias comerciales la Industria Panificadora Ricoson podrá mejorar el posicionamiento de la marca, incrementar sus ventas y generar relaciones a largo plazo con los consumidores del mercado de Lima Metropolitana?

1.2.2. Problemas secundarios

- a. ¿Qué estrategias comerciales deberá utilizar la industria panificadora Ricoson, para lograr posicionar su marca en el mercado de Lima Metropolitana?
- b. ¿De qué manera la utilización de las nuevas estrategias comerciales de la industria panificadora Ricoson mejorará las relaciones con los consumidores limeños?
- c. ¿En qué medida las nuevas estrategias comerciales de la industria panificadora Ricoson aumentarán las ventas en el mercado de Lima Metropolitana?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Social. Una empresa de industrias alimentarias tiene una gran responsabilidad ante la sociedad debido a que ofrece alimentos nutricionales a sus clientes, lo cual influirá en la salud de los consumidores, por esta razón la investigación es importante socialmente ya que permitirá a la organización estar en la capacidad de elaborar productos compuestos de alto valor nutricional, permitiendo seguridad y buena salud en la población. La industria panificadora cumple un rol importante mediante la creación de puestos de trabajo para la población de Lima Metropolitana, buscando así que la calidad de vida de personas sea óptima.

Relevancia económica. En el ámbito económico, la investigación permitirá a la industria panificadora Ricoson S.A.C. y otras organizaciones del rubro utilizar los recursos

invertidos en marketing de manera más eficiente con la finalidad de hacer a la empresa rentable y sostenible en el tiempo.

Implicaciones prácticas. Se conseguirá un mejor posicionamiento de la marca en el público de Lima Metropolitana, aplicando las estrategias de mercado.

Valor teórico. La ciencia del marketing se verá beneficiada ya que la investigación a realizar nos brindara un modelo a seguir para la implementación de estrategias comerciales en empresas u organizaciones de la industria panificadora. La investigación servirá como referente académico para futuras investigaciones relacionadas al marketing en empresas panificadoras.

Utilidad metodológica. La investigación permitirá contribuir con nuevos diseños de instrumentos para la recolección y análisis de datos que podrán ser utilizados en la realización de nuevas investigaciones relacionadas con estrategias de marketing; así como evaluar las estrategias de comercialización que éstos estén empleando.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Establecer estrategias competitivas comerciales para la industria panificadora Ricason, para mejorar el posicionamiento de la marca e incrementar sus ventas y la lealtad con los consumidores en el mercado de Lima Metropolitana.

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Identificar las estrategias comerciales que deberá utilizar la industria panificadora Ricason, para posicionar su marca en el mercado de Lima Metropolitana.

- b. Evaluar las nuevas estrategias comerciales de la industria panificadora Ricoson que se utilizan para aumentar la lealtad en sus clientes.

- c. Generar nuevas estrategias comerciales para la industria panificadora Ricocon que incrementen las ventas en el mercado de Lima Metropolitana.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación de Reque, (2007) plantea que la industria de panificación considere la incorporación de harina de arroz al momento de la elaboración de sus productos. Como principal objetivo se tiene poder sustituir a la harina de trigo por la harina de arroz en un 20% y con esto lograr una rentabilidad en corto plazo, de esta manera disminuir la importación de trigo. Esto permitirá tener un ahorro de divisas en Perú, ya que la producción de arroz en el país es suficiente como para cubrir la demanda interna.

Es además un objetivo importante que la pequeña industria nacional existente en este campo, crezca, se afiance y fortalezca; de tal manera de crear nuevos puestos de trabajo de manera directa e indirecta, que beneficien a más familias peruanas a nivel nacional. En un tiempo muy corto, la harina de arroz podría convertirse en un producto de exportación. Hacer de conocimiento público –una vez más, como lo han señalado diferentes investigadores- que se necesita en el país una Política Nutricional acorde con nuestra realidad, que provenga de cereales y granos que producimos; como por ejemplo podríamos considerar la quinua, cebada, cañihua, fríjol, etc.; de tal manera que el Estado sea un actor contundente y real que señale y fije el camino para favorecer a los más necesitados a nivel nacional, lamentablemente, la mayoría de la población. Como conclusión de la investigación se pudo comprobar que la alternativa de hacer panes con 20% de harina de arroz, brindaría beneficios para el Estado como para la comunidad en general. En Asia, se reconoce el gran valor alimenticio del arroz siendo un cereal cuyo consumo evita la obesidad. Según los investigadores, el arroz es el alimento indicado para los niños que tienen intolerancia al gluten de trigo y los panes con 20% de harina de arroz tienen propiedades organolépticas completamente comparables a panes comunes de trigo, según pruebas en los laboratorios de Evaluación Nutricional de Alimentos de la UNALM.

La harina de arroz no sólo se puede emplear para elaborar pan, sino también para elaborar galletas y fideos. Según cálculos realizados, la importación de trigo se podría reducir hasta en un 60% en los próximos 10 años. Con ello, se lograría un importante ahorro para el Estado en cuanto a divisas se refiere.

ASPAN (2016) proyecta el crecimiento en el consumo de pan enriquecido a nivel de todo el país con la nueva ley dada en julio del 2004, que dispone la fortificación de todas las harinas de trigo de producción nacional, importadas o donadas que se consumen en nuestro país con micronutrientes como hierro y ácido fólico; representando esta la mejor arma para la prevención primaria de malformaciones del tubo neural. Los productos de arroz o de harinas nacionales “fortificados” con folato son una solución al problema de los costos. Pues si una persona cualquiera compra “suplementos” que tienen ácido fólico, el frasco de cien comprimidos cuesta alrededor de S/100 a S/ 120 soles y se trata de un multivitamínico con mínimas cantidades de la vitamina. En cambio, la harina de arroz fortificada o los productos con harinas nacionales (panes y galletas) fortificados con la vitamina costarán menos o igual que los productos convencionales de trigo.

Ahuatl, (2008) desarrolla la investigación con el objetivo de describir la experiencia profesional realizada en una empresa panificadora de corte semindustrial que englobe los aspectos más relevantes de la elaboración de productos obtenidos a base de premezclas. La justificación de la investigación es que los productos de la industria panificadora que se fabrican en forma artesanal y casi siempre en condiciones de trabajo aprendidas de manera empírica por varias generaciones, no tienen un control ni la calidad que debe reunir un alimento de este tipo, por ello se pretende reunir la información tanto teórica como técnica, que permitirá estandarizar los procesos así como mejorar las características de calidad que debe cumplir el pan terminado. La investigación concluye que en México, la industria panificadora representa una rama importante en el ámbito alimentario debido a que el pan es fundamental para la dieta de la sociedad mexicana. Para que la producción posea los estándares de calidad necesarios existe la necesidad de determinados lineamientos de pequeñas industrias de corte semi – industria. Por esta razón el presente trabajo dan a

conocer los fundamentos teóricos enfocados al uso de premezclas para la elaboración de pan de larga duración, enfocado a la distribución masiva que permita que los productos posean una alta calidad y así tener el control total de los procesos.

Altamirano (2011) Determino lo siguiente que el panetón producido en Lima metropolitana es más rentable que en las provincias internas del país y que considerando los altos volúmenes de producción se podría satisfacer la demanda del mercado de Estados Unidos, con rendimiento de 138 unidades/un saco y fijando un precio de S/8.00 en planta.

Acevedo (2006) en su tesis sobre un modelo de gestión de las relaciones con los clientes para clúster de Pymes peruanas del sector confecciones para la exportación, dice que debido a la competitividad y la globalización; se hace necesario realizar una gestión innovadora en la empresa, enfocada a los clientes como creación de valor, que se ve traducida en el marketing relacional; destinada a lograr identificar y administrar las relaciones con los clientes más valiosos para las pymes representan la fuerza empresarial que da más fuentes de trabajo en nuestro país. La competitividad basada en el marketing relacional se materializa en cuatro conceptos fundamentales: calidad, oportunidad, productividad e información que puede contribuir al desarrollo y crecimiento de las Pymes. Las conclusiones que arrojó la investigación fueron que el modelo de gestión ofrece muchas ventajas a las Pymes, y esto se evidencio ya que una vez que se aplicaron se pudieron obtener 50% más de proveedores, distribuidores y clientes.

Estas ventajas ofrecidas por el modelo de gestión generaron beneficios económicos en las ventas anuales que aumentaron en más de 50% debido al desarrollo de un marketing más efectivo e innovador (información compartida con clientes y gestión efectiva de sus peticiones).

El autor señala que la asociación de empresas del sector confecciones en clúster encuentran en el marketing relacional una alternativa para hacer frente al entorno actual basado en la competitividad y globalización, logrando un impacto en el sector económico del país.

El modelo se basa en siete estrategias y fue comprobado consiguiendo con esto un aumento de clientes y aumento de las ventas.

Cobo y Gonzáles (2007) en su investigación sobre las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados, recapitulan el concepto de marketing transaccional y su evolución hacia el marketing relacional vinculándolo con la orientación al mercado; y señalan que el primer paso es definir e implantar una auténtica cultura de orientación a mercado en toda la organización. Además, afirman que debido a la competencia y el entorno empresarial cada vez más globalizado, el cliente se ha convertido en el elemento más escaso del sistema y que la empresa debe orientar todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de sus necesidades como objetivo prioritario. Debido a esto, concluyen que el enfoque del marketing relacional, que puede ser definido como “el conjunto de todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones”, es importante que esté centrado en la fidelización de clientes y en el modelo de los mercado ampliados, lo cual, es el desarrollo de relaciones a largo plazo con el resto de agentes vinculados con la empresa como proveedores, trabajadores (clientes internos) y mercado laboral, mercado de referencia (quienes puedan hablar bien de la empresa) y mercado de influyentes (gobierno, instituciones financieras y reguladoras).

El autor resalta que, para implementar el marketing relacional, primero la empresa debe implantar una cultura de marketing que no solo se limite al departamento de marketing sino a toda la organización y en todos sus niveles. También se plantea que la captación de clientes nuevos resulta menos rentable que el de mantener a clientes antiguos. Es por eso, que el marketing relacional necesita de dos estrategias; la estrategia de fidelización de clientes y la estrategia de mercados ampliados.

Garrido (2008) en su tesis doctoral sobre Gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Además, examina empíricamente el grado de desarrollo e

implementación en el sector hotelero español y diseña y valida empíricamente un modelo de éxito para la implementación del CRM. Como resultado, menciona tres fuentes de ventaja competitiva relacionadas al CRM. Asimismo, según el estudio empírico, las variables categoría integración en cadena y tamaño del sector hotelero español, se encuentran relacionadas positivamente con la implementación del CRM y que respecto al modelo de éxito para el CRM, las variables organizativas son de importancia fundamental para correcta implementación.

Tanto la gestión del conocimiento como las tecnologías de información ayudan a una correcta aplicación del CRM; sin embargo estas dos no generan mucho impacto en los resultados, sino que para que la estrategia tenga éxito y se constituya una fuente de ventaja competitiva se debe producir en primer lugar un cambio organizacional en el enfoque hacia el cliente, que viene a ser la “orientación cliente-céntrica”.

La premisa de Navarro plantea que las estrategias de marketing relacional se pueden adecuar fácilmente al sector salud pues lo que se busca es a la prevención de enfermedades. Por este motivo, la investigación se plasma en el tema médico y no médico, a través de un plan de fidelización de clientes que los diferencia por su valor. La atracción de nuevos clientes se dará mediante la recomendación de clientes satisfechos con el servicio brindado, logrando de esta manera un nuevo posicionamiento a nivel local y como consecuencia incrementando considerablemente las ventas.

Flores (2011) en su investigación sobre marketing de relaciones como una estrategia de diferenciación en la fidelización del cliente en las entidades financieras localizadas en Puno, trata de las relaciones de post marketing de las entidades financieras de Puno, que usan una comunicación poco formal en la construcción de la fidelidad del cliente. Las financieras se encuentran en un contexto competitivo donde los clientes muestran actitudes inestables en sus decisiones, debido a la ausencia de relaciones, de post marketing y la

poca importancia al endomarketing. Los hallazgos encontrados son que la satisfacción y la confianza son las dimensiones que las entidades financieras consideran que mejoran la relación con el cliente. Asimismo, las entidades establecen la comunicación post marketing con sus clientes poco frecuente utilizando llamadas telefónicas, marketing directo e internet para mantener informado al cliente. Asimismo, capacitan al personal para que cumplan sus funciones de relacionamiento con el cliente. Las empresas financieras además de conseguir nuevos clientes deben cuidar a sus clientes actuales a través de estrategias de post marketing más frecuentes, la capacitación de personal de entidades financieras en el área de relaciones humanas para garantizar una relación de comunicación de post marketing y deben implementar el relacionamiento personalizado con clientes especiales.

Blondet y Duran (1996), tomaron una muestra de 30 panaderos pertenecientes al distrito de Villa el Salvador. La investigación arrojó la existencia de microempresarios informales que cuentan con conocimientos artesanales y empíricos. Por estas razones los productos que ofrecen no cuentan con la calidad necesaria como si las tienen las panaderías formales. Ya que una de las premisas que se considera como factor importante para poder sustituir la harina de trigo por la de camote es la calidad, esta opción carece de factibilidad. Sin embargo los productores están abiertos a la opción de sustitución de la harina solo si esto reduciría el precio del nuevo producto.

2.2. MARCO TEORICO

2.2.1. El marketing

“El marketing, más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes...marketing es la administración de relaciones perdurables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y

conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción...Un marketing sólido resulta crucial para el éxito de cualquier organización.” (Kotler, 2008, p. 122)

“Que el objetivo del mercadeo consiste en hacer superflua la venta, la finalidad es conocer y comprender al consumidor tan bien que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venda fácilmente” (Kotler y Armstrong, 1998, p. 659).

“El proceso de planificar y ejecutar la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales” (Lamb, 2006, p.204).

“El concepto de marketing social sostiene que la estrategia de marketing debe entregar valor a los clientes de tal forma que se mantenga o mejore el bienestar tanto de los consumidores como de la sociedad.” (Kotler, 2008, p.126)

El marketing, gestión de mercadeo o mercadotecnia, finalmente busca un beneficio mutuo, el cual se logra al conocer a los consumidores y sus necesidades y configurar una propuesta de valor (producto o servicio) de acuerdo a ello que a su vez genere utilidades para la organización que lo brinda.

En este contexto, donde el mercado es altamente competitivo, los administradores se centran en la supervivencia, un posicionamiento fuerte, alta rentabilidad y crecimiento constante, lo cual a menudo ocasiona que las organizaciones se centren en sus objetivos, el incremento del volumen de ventas y clientes. Sin embargo, si entendemos la organización como un ente que establece relaciones con los diferentes elementos a su alrededor e influye en su medio debemos entender que dicha relación debe ser saludable para ambas partes.

a. Evolución de marketing

Al cliente se le considera como un ser anónimo y estático. (Burgos, 2007).

Debido a eso, desde los años noventa, la gestión del marketing sufre una evolución, enfocando su atención hacia el cliente, su conocimiento y la relación con él. A este nuevo concepto se le denomina marketing relacional. La actividad de la empresa tiene que adaptarse a la relación con sus clientes y dirigirse a atender sus necesidades. El centro de la empresa será el cliente, como consecuencia de ello se hace preciso conocer profundamente al consumidor a fin de hacer eficientes nuestras acciones de marketing.

El marketing tradicional está enfocado a las ventas del momento, dejando en segundo plano la relación con el cliente, centrando su acción en el producto o el servicio que ha generado la empresa productora, buscando venderlo lo antes posible para rentabilizar el negocio y agilizar las existencias. (Puro Marketing, 2013).

2.2.2. Posicionamiento de marca

“Posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes —el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia—.” (Kotler y Armstrong, 2010, p.662)

“La posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones, y sentimientos que los consumidores tienen con respecto al producto en comparación con los productos de la competencia.” (Kotler y Armstrong, 2010, p. 663)

2.2.3. Estrategia

“Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener”. “La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa entrega una mezcla de valor única”. “La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades distintas de la de los rivales”. (Porter, 1996, p. 57)

En el pasado la Eficacia Operacional era considerada como una estrategia que podía brindar más rentabilidad a la organización. Esta idea en la actualidad se modificó ya que las organizaciones se ven obligadas a buscar nuevas herramientas de gestión ante las crecientes economías y las fronteras de productividad.

2.2.4. Lealtad del cliente

“Si bien el índice de satisfacción del cliente y el de repetición de compra constituyen importantes unidades de medida de marketing ligadas con la rentabilidad por el cliente, conseguir la lealtad del cliente requiere, por parte de éste, un mayor nivel de compromiso... el hecho de que la recomiende (la marca) a otras personas se sitúa en el nivel más alto de vinculación emocional” (Best, 2007, p. 509)

2.2.5. Las ventas

Según la RAE una “venta” se define como: “Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado”, <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>, 2010.

“Es el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)” Diccionario de Marketing de Cultural S.A

2.2.6. Cómo incrementar las ventas

“La mercadotecnia moderna requiere más que desarrollar un buen producto, valorarlo en forma atractiva y hacer que sea accesible para clientes meta” (Tejada y Michelsen, 2001, p.83)

“El comunicador debe buscar una respuesta cognoscitiva, afectiva y conductual de la audiencia meta. Es decir, es probable que el comunicador quiera poner algo en la mente del consumidor, cambiar la aptitud del consumidor o hacer que el consumidor actúe. Los seis estados de disposición del comprador conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra.” (Tejada y Michelsen, 2001, p. 84)

a. Formulación estratégica de marketing

Mayorga & Araujo (2010), detallan que la formulación estratégica del marketing consta de 4 tipos de estrategias:

- **Estrategia de segmentación de mercado:** Esta estrategia corresponde a dividir un mercado total heterogéneo en partes o características homogéneas, en otras palabras se busca en definir el criterio o criterios para segmentar el mercado en un fraccionamiento que permita alcanzar los objetivos de la organización.
- **Estrategia de posicionamiento:** Esta estrategia consiste en posicionar el producto en el mercado, esto se lograra mediante implantar el producto en la

mente del cliente buscando así su preferencia ante otras marcas de la competencia.

- **Estrategia de crecimiento:** La estrategia se basa en la matriz producto – mercado que consiste en elegir 4 alternativas estratégica que se formulan en base de las variables de producto y mercado. Ver figura 10
- **Comportamiento competitivo y estrategia:** La empresa tiene que determinar una posición de comportamiento frente a las empresas de competencia directa. A la vez se aplicara una estrategia la cual definirá si será una empresa líder, retadora, especializada o seguidora.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Análisis FODA (swot analysis):** Metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. (Milla 2006, p. 19).
- **Cadena de valor:** Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. (Porter, 2006, p. 34)
- **Competitividad:** En el ámbito económico y social, es la característica o cualidad que permite sobrevivir a una organización dentro de los mercados saturados; si una empresa no es competitiva está condenada a la desaparición. (Grahame, 2003 p. 39).
- **Estrategia:** Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. (Jhonson y Scholes, 1993, p. 378)
- **Estrategias defensivas:** Trata de bajar la probabilidad de ataque de las empresas retadoras o desviarla a áreas menos importantes para la empresa y disminuir su intensidad. (Porter, 1996, p. 134).
- **Marketing:** Orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto,

marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final. (Muñiz, 2008, p. 346).

- **Mercado:** Cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. (Ovalle, 2000, p. 349).
- **Plan de marketing:** Documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de negocio donde se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. (Muñiz, 2008, p. 35).

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. LUGAR

La Industria Panificadora RICOSON está ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho, provincia de Lima en la región Lima, la cual posee una altitud de 18 msnm, latitud sur de 05°28'37" y 06°46'30", longitud oeste 79°53'48" y 79°07'09", cuenta con una superficie de 2,672 km² y coordenadas de 6°26'00"S 79°52'00"O.



Figura 1: Ubicación geográfica de la planta RICOSON

3.2. DISEÑO, TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es de tipo descriptivo correlacional pues describirá el tipo de problema a investigar y sus variables. El diseño de estudio que se empleó es no experimental ya que no se manipulan las variables. El estudio es de corte transversal, ya que se basa en información ya establecida. Según Hernández et al. (2014) podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no se varía en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (p.152) El tipo de estudio empleado para la realización de este trabajo fue básico debido a que estuvo orientado a obtener conocimientos y teorías y compararlos con la realidad de la empresa Industria panificadora RICOSON S.A.C.

La investigación es descriptiva correlacional, debido a que describirá la relación entre la variable estrategias comerciales y el incremento de ventas, lealtad y posicionamiento de la empresa Industria panificadora RICOSON S.A.C. del distrito de San Juan de Lurigancho. Según Hernández et al. (2014) con estos estudios se pretende detallar cuales son las características, propiedades y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Se busca recopilar y organizar la información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 92)

3.3. MODELO DE ANALISIS

Variable independiente

X: Estrategia de comercialización

Variable dependiente

Y1: Incremento de ventas

Y2: Lealtad

Y3: Posicionamiento

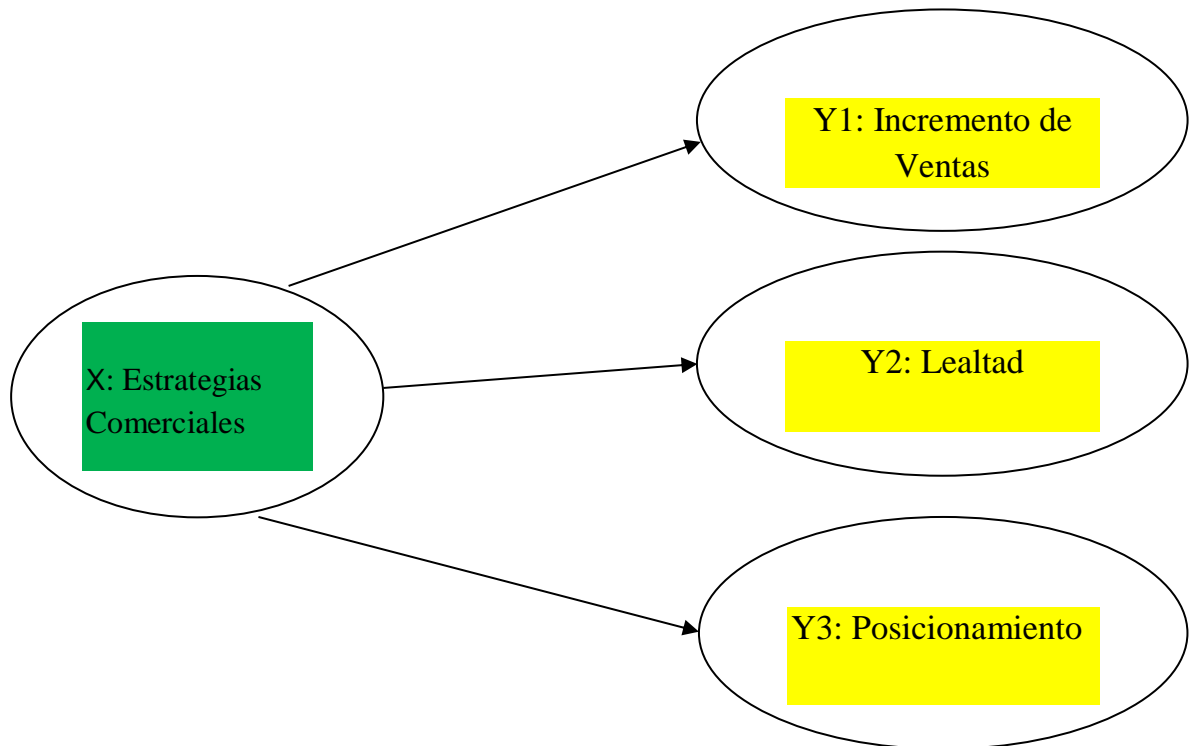


Figura 2: Modelo de Análisis

FUENTE: Elaboración propia (2018)

3.4. POBLACIÓN

Se determinó que la población está representada por todas las empresas panificadoras formales que producen pan industrial en Lima metropolitana. Lima concentra el 43% de las 10,000 panaderías del Perú, de los cuales el 16% producen pan industrial con mayor vida útil, abarcando así un total de 688 empresas.

3.5. LA MUESTRA

El tamaño muestral se ha determinado según la fórmula de muestreo cuando la población es finita realizado por Mayorga y Araujo (2010). En Lima metropolitana existen actualmente 688 empresas panificadoras industriales, los cálculos y parámetros considerados se presentan a continuación.

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

Dónde:

n: Muestra = ¿?

N: Población = 688 empresas

Z²: Nivel de confianza (95% - 1,96)

e²: Error permitido (5%) o (0,05)

p: Proporción de que el evento ocurra en un 0,5 (50%)

q: Proporción de que el evento no ocurra en un 0,5 (50%).

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 688}{(0.05)^2 (688 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 58.5844/1.1104 = 468$$

La cantidad de empresas a encuestar es de 468 empresas panificadoras industriales.

a. Hipótesis general

Si se estableciese estrategias comerciales para la Industria Panificadora Ricosen, entonces se podrá mejorar la posición de la marca, y se incrementarán sus ventas y la lealtad con los clientes en el mercado de Lima Metropolitana.

b. Hipótesis secundarias

- Si se identifican las estrategias comerciales de la industria panificadora Ricoson mejorará el posicionamiento de la marca en el mercado de Lima Metropolitana.
- Si se aplican las nuevas estrategias comerciales de la industria panificadora Ricoson, aumentará la lealtad en sus clientes.
- La formulación de nuevas estrategias comerciales, para la industria panificadora Ricoson, posibilitará el incremento de las ventas en 30 por ciento en el mercado de Lima Metropolitana.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1. Instrumentos de colecta de datos

Las técnicas que se utilizaran en la realización del estudio serán:

- a. Análisis documental** Se revisará la bibliografía relacionada con el tema .
- b. Encuesta de posicionamiento.** La aplicación de la encuesta será a los consumidores de productos de la panadería. La encuesta es estructurada de acuerdo al modelo de Balbuena (2010) Calidad de servicio y satisfacción, Modelo y cuestionario se puede ver en el Anexo 1.
- c. Entrevista para determinar la lealtad.** Se realizaran las entrevistas a los consumidores de productos panificados con preguntas estructuradas de acuerdo al modelo de (Balbuena, 2010), con estas preguntas se buscara medir si los clientes se sienten ligados a la empresa o si presentan un compromiso con esta y así determinar el nivel de satisfacción del cliente. Ver modelo y cuestionario en el Anexo 2.
- d. Para determinar el incremento de ventas al 30%.** Se realizara el análisis de resultados de los flujos de caja, donde se detallará los resultados obtenidos al

realizar el flujo de caja proyectado a tres años. Ver estructura de flujo de caja y estados de pérdidas y ganancias en el Anexo 3.

Las técnicas a utilizarse en la realización de la investigación son:

3.6.2. Procedimiento de análisis de datos

El análisis de datos comprenderá:

- Se realizará la encuesta del tipo estructural en el sitio de estudio, cubriendo temas como características socio-económicas e información de compra de los consumidores.
- Se registrará los datos obtenidos en las encuestas para su respectivo análisis y evaluación en el software SPSS versión 16.0 y Microsoft Excel.
- Se analizará e interpretará los datos obtenidos en las encuestas apoyándonos en las entrevistas orales que se realicen al ejecutivo comercial de la empresa Perú Pacífico.
- Finalmente, la información obtenida se empleará para formular estrategias comerciales de la Industria panificadora Ricoson.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. RESULTADO DE LA IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES QUE DEBERÁ UTILIZAR LA INDUSTRIA PANIFICADORA RICOSON, PARA POSICIONAR SU MARCA EN EL MERCADO DE LIMA METROPOLITANA

Las estrategias actuales utilizadas en la comercialización de panes y pasteles por empresarios Limeños se mencionan a continuación:

- **BIMBO S.A.**

En el Perú la empresa Bimbo cuenta con una línea de aproximadamente setenta productos. Entre los más importantes se tiene al pan de molde envasado, snacks panificados, panetones, galletas, tortillas, queques, etc.



Figura 3: Línea de productos de la marca Bimbo

La empresa panificadora Bimbo ha logrado conseguir un aumento de 30% más de clientes en el canal tradicional que vienen a ser las bodegas y esto gracias a la estrategia de distribución que están implantando. Esta ha permitido que las ventas crecieran en 5% y 10% en los años 2015 - 2016 respectivamente. Las proyecciones realizadas apuntan a que en el año 2017 el crecimiento sea del 15%, dejando en claro que la creación de centros de distribución y el aumento de la flota de camiones ha sido su principal sostén en el Perú “Algo que caracteriza a Bimbo a nivel global es su fuerte distribución. Y esto se debe a que tenemos productos perecederos. Eso nos obliga a manejarla directamente”, dice Luis Reveles. En el año 2013 Bimbo solo poseía 2 centros de distribución en Lima. En la actualidad tiene 15 centros, de los cuales 4 se encuentran ubicados provincias del país.



Figura 4: Pan de molde

Se proyecta que en el año 2017 la cantidad de centros se eleve a 25.

Todos los productos Bimbo que llegan al punto de venta final, salen de cada uno de estos centros de producción transportados en su flota de camiones.

La empresa tiene planeado poder contar con una flota de 455 camiones al cierre del año 2017.

La flexibilidad que posee Bimbo en cuanto a su distribución ha representado su ventaja competitiva. “El asunto no es la producción sino la comercialización adecuada. Es decir, Bimbo acepta devoluciones, lo que significa que si en seis días no se vendió el producto el retailer se lo devuelve sin costo. Ante condiciones tan duras, Bimbo disminuye los lotes y aumenta la frecuencia de despacho, logro que no podría concebirse sin centros de distribución”, dice Luis Alberto Riva, docente de la Maestría en Dirección de Operaciones y Logística de la Escuela de Posgrado de la UPC.



Figura 5: Promoción de pan de molde

Gracias a las implementaciones en los procesos de distribución de la empresa Bimbo se ha conseguido fortalecer las ventas tanto en Lima, como en provincias. “Hace tres años, cerca del 70% de nuestras ventas se realizaban en el casco urbano de Lima. Eso nos abría una gran oportunidad, tanto en la periferia de la capital como en provincias”, dice Luis Reveles. Estudios realizados por la misma empresa han demostrado que las ventas de las periferias de la capital, han crecido en 300% el año pasado y se proyecta que el crecimiento puede ir en aumento, siendo una oportunidad de crecimiento a explotar.

“La conjunción de condiciones –productos perecederos de cortísima vida y objetivos de distribución horizontal en sectores socioeconómicos no atendidos por el retail– vuelven plausible y coherente posicionar los stocks de Bimbo en la periferia de Lima”, opina Luis Alberto Riva. Para Mario Chong, vicedecano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Pacífico, el poseer un sistema de distribución descentralizado es una muy buena opción, ya que la ciudad de Lima

cada vez crece más en las periferias, por lo que pronto esta se convertirá en una megaciudad. En base a esta proyección se estima que los costos de distribución aumentarían si solo se contaría con centros de distribución centralizados.

Reveles, señala que Bimbo cuenta con mucha presencia en el mercado de la región Norte y Sur de Lima, lugares donde se buscara ampliar una red de distribución que permita seguir creciendo a la empresa.

Según Reveles, el desarrollo de estrategias de distribución ha permitido a la empresa implementar y a la vez modernización la flota con la que contaban y la renovación de sus hand held, entre otras acciones. “Ampliar la distribución (en provincias y en la periferia de Lima) generaría un acercamiento con el cliente. Debemos considerar que ahora nos estamos enfrentando a la cuarta revolución industrial. La rapidez y la calidad de los productos son algunos de los atributos principales que valoran los consumidores digitales”, dice Mario Chong.

Luis Alberto Riva, afirma que las provincias presentan un potencial considerable y que para Bimbo es un reto el poder atender a estas ya que el público es más costoso que en la capital. “Si la situación actual del marketing y/o penetración de la marca indica que ya están atendidos los conos limeños, no tiene otra alternativa que ir a provincias agresivamente”, dice.

Celso Cáceres, gerente de cuenta de Kantar Worldpanel, opina que existe potencial tanto en el mercado de la capital como en el de provincias. “Hay mucha oportunidad, sobre todo porque la penetración de pan envasado en Lima es de 67,4%, mientras que en provincias apenas llega a 59,6%, siendo la región norte la que tiene la penetración más baja”, señala.

El gerente general de Bimbo sabe que el reto a nivel de distribución, es no descuidar a los clientes. “A veces el vendedor solo quiere visitar al cliente grande. Pero uno de nuestros principios es que todos los clientes son importantes. Debemos visitarlos todos los días, nos compren o no nos compren. Es uno de los indicadores

que más usamos y es un tema que más monitoreamos. Ese es el mayor reto que tenemos”, dice.

Bimbo ha podido comprobar que en el Perú, el canal tradicional brinda mayores oportunidades que el canal moderno. Por ende se está priorizando las implementaciones de distribución en este. Hace algunos años Bimbo tenía las siguientes distribuciones de venta, el 45% pertenecía al canal tradicional mientras que el 55% en el canal moderno. Sin embargo en la actualidad, esta proporción se ha invertido. “En este país, el 70% de las compras se hacen a través del canal tradicional. La oportunidad en el país está dada. Las [ventas] en bodegas y mercados siguen creciendo”, dice Luis Reveles. Es importante aclarar que la empresa no ha dejado de crecer en el canal de distribución moderno, sino que ahora se brinda mayor importancia a las oportunidades que ofrece el canal tradicional. “Todavía nos falta crecer en ese canal. Sobre todo en provincias”.

La variedad de productos que ofrece la marca Bimbo es un respaldo que acompaña a la distribución. Por esta razón se busca ampliar y desarrollar cada vez más las líneas de producto. “El objetivo es seguir ampliando su oferta, a través de nuevos productos y presentaciones. Nos hemos enfocado mucho en la innovación. Y eso nos ha ayudado mucho y ha acompañado a la distribución”, dice Reveles. Por ejemplo, el año pasado Bimbo en el Perú presentó su “pan artesano” (una fusión de pan baguette con pan de molde). “Fue uno de los lanzamientos más exitosos en la categoría pan de molde”, señala. En los planes de Bimbo se considerara el lanzamiento de tres nuevos productos en la categoría de pan de molde. Estos serán desarrollados en el año 2017.

Otro plan muy importante en la creciente línea de productos que ofrecerá Bimbo, es el lanzamiento de snacks dulces panificados, los cuales buscan ganar más protagonismo. Reveles confirmó que la empresa lanzaría al mercado nacional unos seis nuevos productos en el 2017. “El año pasado nuestro crecimiento se basó en la distribución. Para ello tuvimos que desarrollar un portafolio más variado. Antes este estaba muy basado en los panes. Pero hoy, en la periferia de Lima, por

ejemplo, el 70% de nuestras ventas son snacks dulces y 30% panes. A nivel nacional, es 65% panes y 35% snacks. La idea es que la oferta de snacks dulces vaya creciendo”, dice Reveles.

Bimbo tiene en la mira a la Ley de Promoción de Alimentos Saludables y es considerado un nuevo desafío que asumirán. Esta ley ya ha sido promulgada en el 2013, pero la reglamentación específica está pendiente. “Nosotros partimos de respetar y cumplir las normas y leyes de cada país donde operamos”, comenta sobre el tema Luis Reveles.

Mario Chong, afirma que en la actualidad “el consumidor está más consciente de la importancia de una alimentación saludable”.

Reveles prefirió dejar en suspenso los detalles sobre los nuevos lanzamientos que Bimbo planea, sin embargo aseguro que en la proyecciones de la empresa se estima un crecimiento mayor que en el año 2016. Perú es un escenario complejo pero con muchas oportunidades para el negocio.

- **Estrategias de la empresa panificadora D NELLY SAC.**

- **Producto**

D Nelly lanzara Cupcakes al mercado. Estos conformaran una línea nueva de productos que se ofrecerá al público.

Estos productos contarán con el valor agregado de personalización que tendrá cada cupcake de acuerdo a las solicitudes de los clientes, ofreciendo diseños únicos y diferentes a los de la competencia.

- **Precio**

Estrategia de manejo de un precio de penetración al mercado.

- **Plaza**

Al ofrecer una nueva línea de productos (Cupcakes), D' Nelly buscara captar más clientes en el mercado, siendo esta una estrategia de crecimiento intensivo.

Cabe resaltar que la implementación de esta nueva línea de productos se logró mediante la fusión que se dio con la empresa Dulces y Detalles.

La panificadora D Nelly también aplicara la estrategia de diversificación concéntrica. Es la misma que tiene su giro de negocio similar a la panadería y pastelería D’Nelly.

– **Promoción**

Crear nuevas ofertas tales como el 2 x1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio, por la compra del primero.

- Ofrecer cupones o vales de descuentos.
- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- Ofrecer descuentos por compras en volumen
- Descuentos por temporadas
- Creación de concursos y sorteos para los clientes.
- Poner anuncios en medios como Internet.
- Creación de boletines electrónicos.
- Participar en ferias.
- Crear puestos de degustación.

– **Presentación**

Como se mencionó anteriormente, la nueva línea de productos de Cupcakes serán personalizados obteniendo así productos con un valor agregado. Por esta razón se elegirá la estrategia de diferenciación que permitirá que los clientes prefieran nuestro producto antes que el de la competencia.

Adicionalmente se realizaran mejoras a los empaques buscando que sean más atractivos y agradables a la percepción de nuestros clientes.

– **Procesos**

Dentro de la capacitación mencionada anteriormente también se incluirá la vocación de servicio de los empleados D Nelly al cliente ofreciendo un trato con respeto y amabilidad.

Por otra parte se buscara la implementación de distribución eficiente de nuestros productos a los clientes, buscando cumplir con las entrega a tiempo y en el lugar pactado.

• **Estrategias mix de pastelería Tradición de Casa S.A.C.**

– **Estrategia competitiva**

Tecnología: Tradición de Casa S.A.C. buscará el desarrollo tecnológico que permita simplificar los procesos de producción de tortas, buscando así la eficiencia de producción que permita tener mayor rentabilidad a la empresa.

Ventaja competitiva: La principal ventaja competitiva con la que contara la empresa es de ofrecer nuestros productos por Internet, resaltando las características artesanales que poseen las tortas de la empresa.

Precio: Se planteara que los precios ofrecidos a nuestros clientes sean accesibles. Se considerara un rango de S/80.00 hasta S/ 240.00 dependiendo del tamaño y características de las tortas.

Posicionamiento: Nos enfocaremos en el producto más demandado que viene a ser las tortas de manizaleños buscando mantener la calidad del producto y reducir los precios. Con esto se buscara generar más satisfacción por parte de nuestros clientes.

– **Estrategia comercial**

Logística de distribución: Se planea iniciar la búsqueda de materia prima que cumpla con buenos estándares de calidad y que a su vez tenga un precio atractivo. Otra característica importante a considerar es que los proveedores de los productos cuenten con una adecuada distribución con el objetivo de realizar

los pedidos de acuerdo a las necesidades que presente la producción. Evitando de esta manera acumular materiales en exceso.

Como consecuencia el crecimiento de la producción determinara la compra de materias primas.

CRM: Se tomara en cuenta la opinión de nuestros clientes sobre los productos que ofrecemos, principalmente centrándonos en la calidad y presentación, aceptando las sugerencias para poder satisfacerlas.

Una vez que compilemos toda la información lograremos mejorar la calidad del producto y a la vez tener a los consumidores satisfechos.

Canales: Ya que la elaboración de productos estará a cargo de la misma empresa nos aseguraremos que nuestros proveedores cuenten con toda la materia prima que necesitaremos

Una vez que tengamos los productos listos pasaremos a la etapa de ventas del producto, la cual debe de ir de la mano de una adecuada distribución; esta también la realizara la empresa. Se brindara a los clientes una diversa cartera de productos que estarán en nuestro catálogo. Por ultimo tendremos en la ciudad almacenes que también servirán para la venta de nuestros productos.

Ventas: Ya que la empresa estará a cargo de las ventas directas a los clientes finales, se aprovechara para implantarles la idea a los clientes de que los productos que ofrecemos pueden servir para todo tipo de ocasiones y fechas festivas. También se planea ofrecer los productos a otras pastelerías que quieran venderla en sus locales.

Una vez realizado esto, buscaremos sistematizar la información de nuestros clientes, obteniendo así la información necesaria sobre los clientes más frecuentes que compran a nuestra empresa y así darles beneficios exclusivos.

Marketing directo: Para la promoción de nuestros productos se optara por el uso de medios de comunicación masiva, siempre y cuando tengan un costo muy bajo o como en algunos casos sea gratuito. Por otro lado se enviara publicidad virtual al correo electrónico de clientes.

Mediante la publicidad virtual se enviarán catálogos actualizados y con ofertas dando a conocer los nuevos productos y las cualidades que poseen.

– **Estrategia de divulgación y medios**

Publicidad: Para la publicidad optaremos por medios que no demanden costos elevados o que en el mejor de los casos sean gratuitos como los canales virtuales y redes sociales. También se planea el uso de un portal web de la misma empresa.

Promoción: Se realizarán diversos eventos y activaciones donde se promocionarán los productos y se otorgarán descuentos haciendo participar a los clientes.

RESULTADO DE LA EVALUACION DE NUEVAS ESTRATEGIAS COMERCIALES DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA RICOSON QUE SE UTILIZAN PARA AUMENTAR LA LEALTAD EN SUS CLIENTES

a. Panificación en el Perú

El sector panificador en el Perú tiene un gran potencial, que no está siendo explotado de la manera adecuada, esto se puede ver en el modesto incremento del consumo per cápita que aumentó solo un 7 por ciento entre el 2008 y 2012 pasando de 28 kilogramos per cápita en el 2008 a 30 kilogramos en el 2012, consumo per cápita inferior al promedio de 95, 85, 65 y 34 kilos de Chile, Argentina, Uruguay y Colombia, respectivamente.

Debido a ello este negocio es una oportunidad por explotar, aprovechando la corriente cada vez más grande por ingerir productos saludables.

Tabla 1: Demanda histórica de panes (2011 – 2015)

AÑO	DEMANDA NACIONAL (Ton)	DEMANDA LIMA (Ton)	DEMANDA PANES NUTRICIONALES - 1% DEMANDA LIMA (Ton)	UNIDADES POR KILO DE PAN	UNIDADES LIMA OBJETIVO
2011	910,900	245,943	2,459	20	4,918,860
2012	916,131	257,827	2,578	20	5,156,536
2013	944,729	267,137	2,671	20	5,342,735
2014	1,093,903	310,687	3,107	20	6,213,736
2015*	1,149,287	330,737	3,307	20	6,614,749

* Proyectado

FUENTE: Alicorp; ASPAN

Los panes nutricionales a base de granos andinos es un producto comestible que se obtiene de hornear la mezcla de ingredientes que ya ha sido fermentada. Este producto contiene, por lo menos los siguientes ingredientes principales. : Agua, harina de trigo, levadura, sal y harina de algún grano andino que reemplaza parte de la harina de trigo (maíz, maíz morado, kiwicha, quinua, cañihua, haba, etc.), los cuales van a determinar la apariencia, textura y sabor; también tenemos ingredientes secundarios como grasa, azúcar, leche, huevos y otros, los cuales proporcionan características de calidad.

Tabla 2: Tasas de crecimiento estimado por sectores de Lima Metropolitana (2016 – 2010)

SECTOR	TASA DE CRECIMIENTO ESTIMADO 2016 - 2010
Lima Norte	1.80%
Lima Este	1.90%
Lima Centro	-1.20%
Lima Moderna	0.40%
Lima Sur	1.80%

FUENTE: INEI
Elaboración propia.

b. Precio promedio de panes en Lima metropolitana

El precio de los panes en el mercado de lima metropolitana es influenciada por las panaderías y pastelerías informales.

Tabla 3: Precio promedio por sector en Lima Metropolitana 2015

SECTOR	PRECIO PROMEDIO
Lima Centro	0.21
Lima Este	0.26
Lima Moderna	0.22
Lima Norte	0.18
Lima Sur	0.20

FUENTE: Encuesta inicial
Elaboración propia.

c. Consumo de panes por familia por día

Es importante analizar el consumo per cápita de panes por familia. Para poder diseñar estrategias apropiadas para el mercado meta Lima metropolitana.

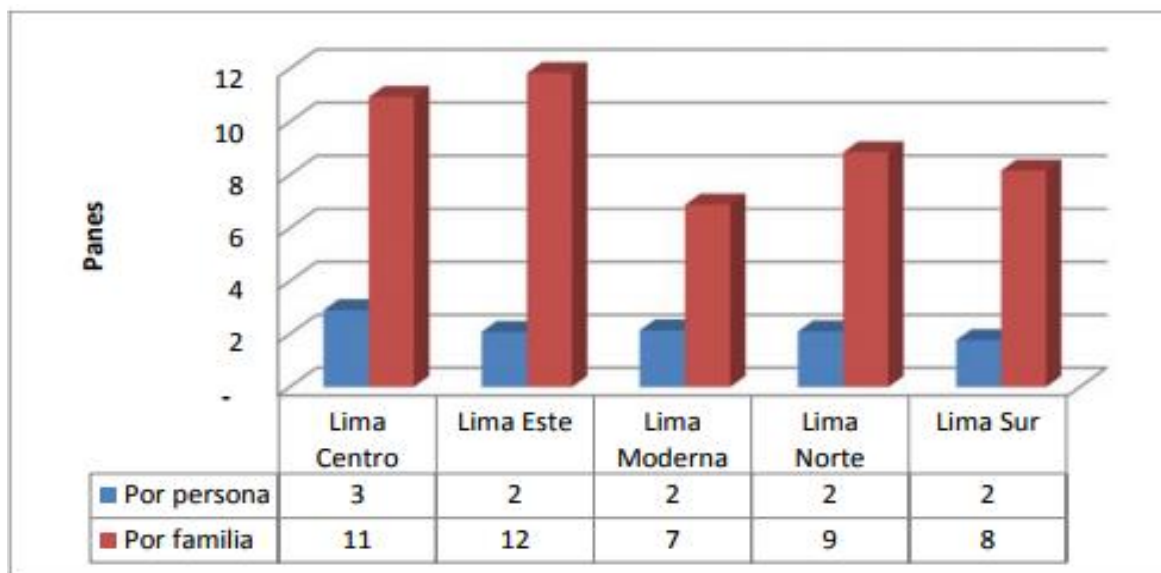


Figura 6: Panes comprados por persona y por familia al día – Mercados meta – Lima Metropolitana

FUENTE: Encuesta inicial

Elaboración propia.

d. Demanda histórica de panes (2011-2015)

Es importante analizar la demanda histórica de panes, para proyectar el consumo en el futuro del mercado meta Lima Metropolitana.

Tabla 4: Demanda histórica de panes (2011 – 2015)

Año	Demanda Lima (Ton.)	Demanda Panes Nutricionales - 1% Demanda Lima(Ton.)	Unidad por kilo de pan	Unidades Lima Objetivos
2011	245.943	2.459	20	4,918,860
2012	257.827	2.578	20	5,156,536
2013	267.137	2.671	20	5,342,735
2014	310.687	3.107	20	6,214,736
2015	330.737	3.307	20	6,614,749

FUENTE: Elaboración propia (2017)

4.1.1. Análisis de las encuestas

En las tres fases anteriores, se ejecutó el análisis de encuestas con el objetivo de poder determinar cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa Industria panificadora Ricoson S.A.C., la metodología fue explicada en las fases donde se establecen los resultados, las encuestas fueron llenadas con respuesta abierta y cerrada.

a. Grado de importancia dada al análisis de la situación actual de los productores

Para analizar la situación actual de los empresarios panaderos, se realiza cinco preguntas referentes a la producción de panes y pasteles.

Revisar los resultados en las Figuras 9, 10, 11, 12 y 13.

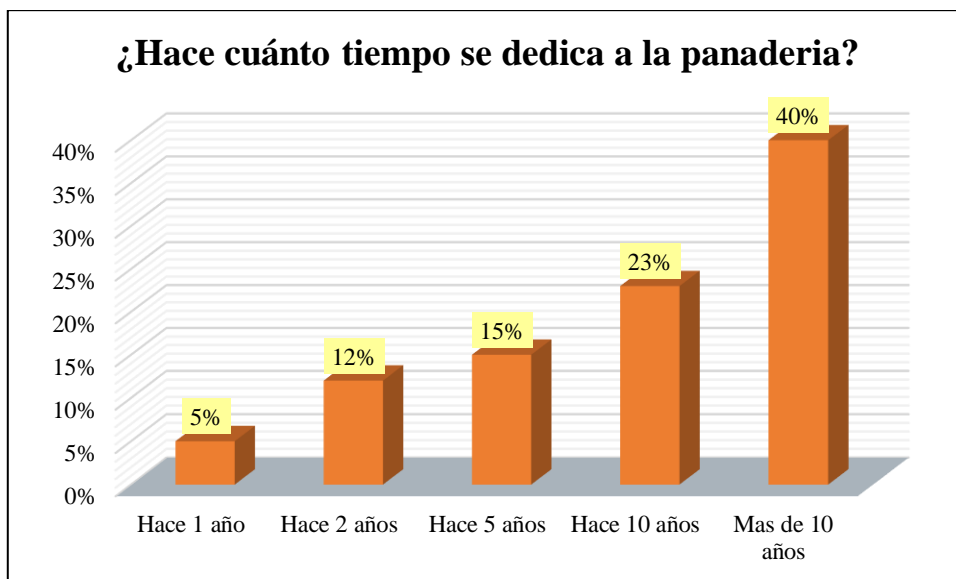


Figura 7: Tiempo de dedicación a la panadería

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

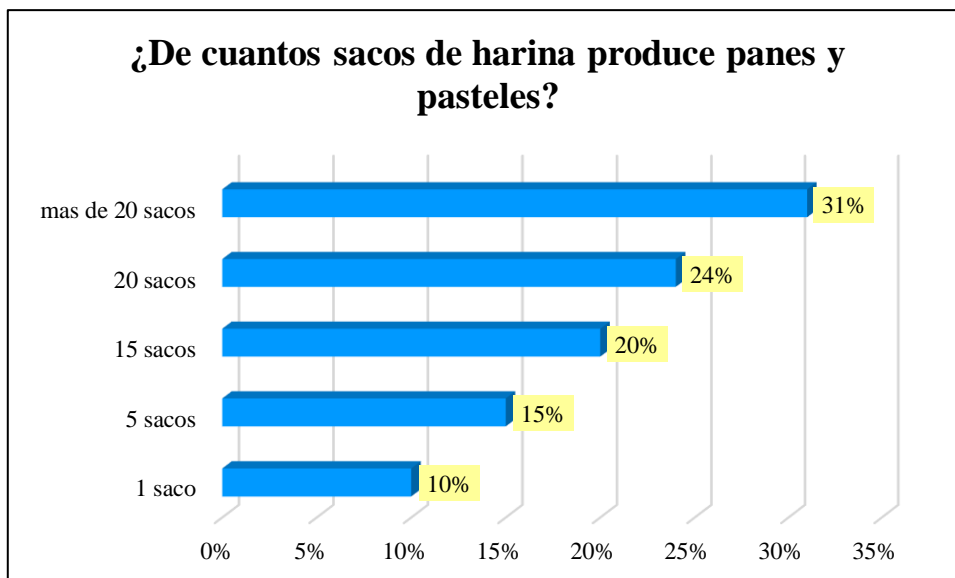


Figura 8: Cantidad de sacos producidos al día de panes y pasteles

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

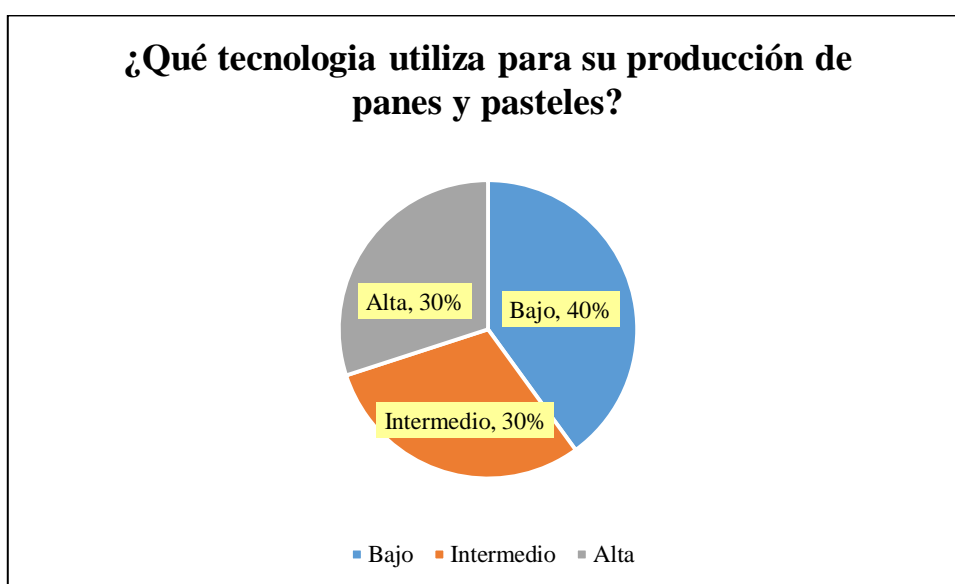


Figura 9: Tecnología utilizada para la producción de panes y pasteles

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

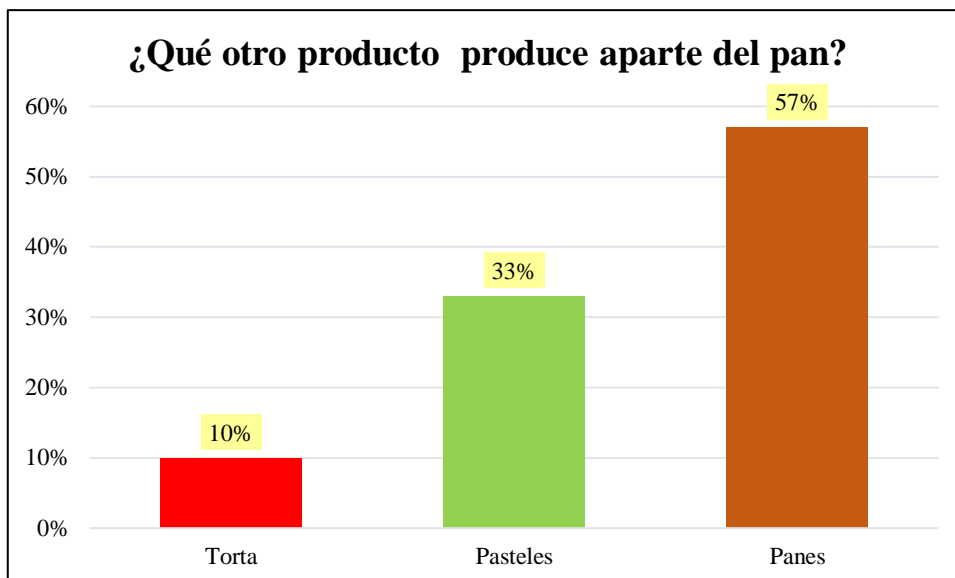


Figura 10: Otros productos producidos aparte del pan

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

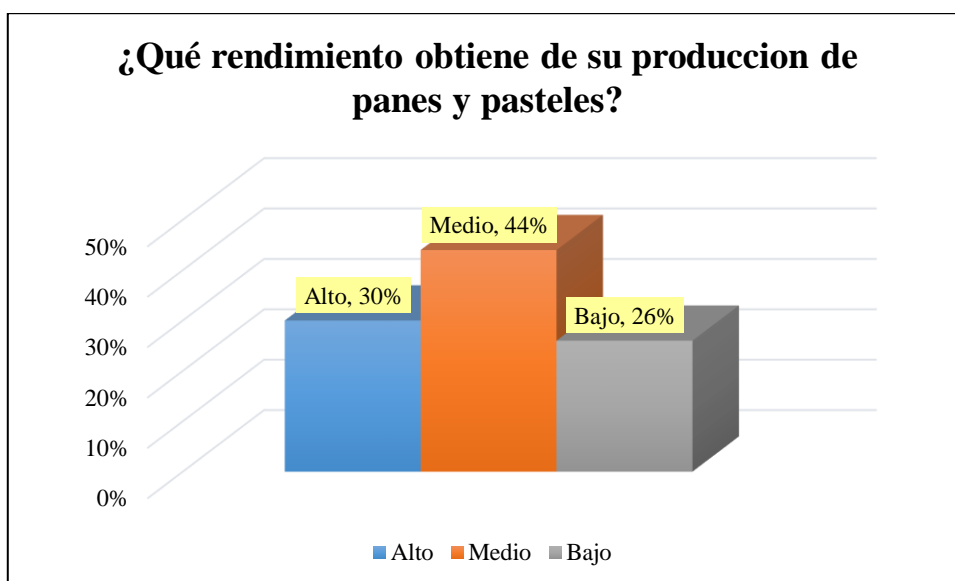


Figura 11: Rendimiento obtenida de su producción de panes y pasteles

FUENTE: Elaboración propia (2017)

b. Grado de importancia dada a la misión y visión

Para ver el grado de importancia dada a la misión y visión, se hace la pregunta ¿Qué le falta para poder vender sus productos en el mercado de Lima metropolitana?, Resultados en la Figura 14.

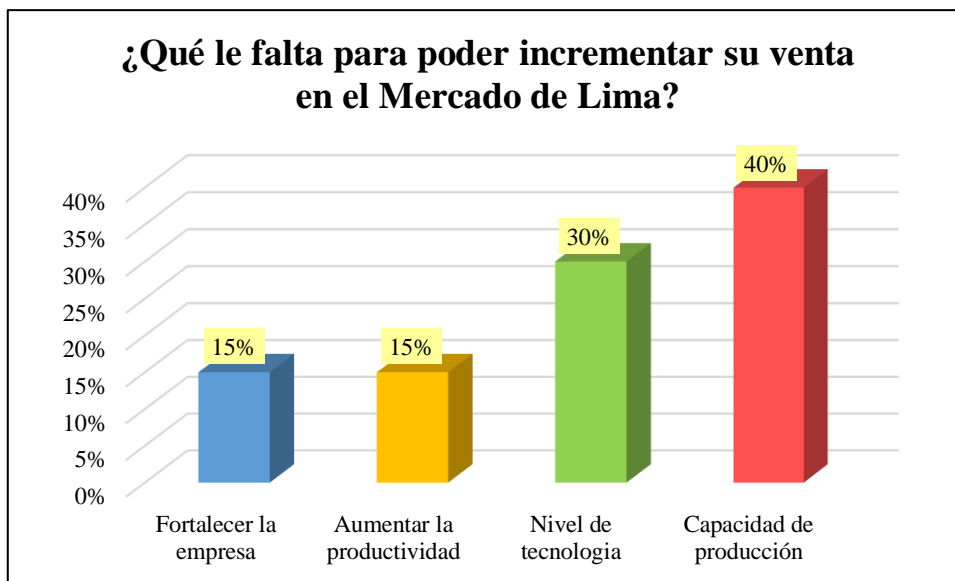


Figura 12: Factor que falta para poder incrementar su venta en Mercado de Lima

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

c. Grado de importancia dada a los objetivos que se desea llegar

Para poder analizar el grado de importancia dada los objetivos que desea llegar, se hace la pregunta ¿Se siente satisfecho con la cantidad de panes y pasteles que vende?, obteniendo el siguiente resultado como se muestra en la Figura 15.

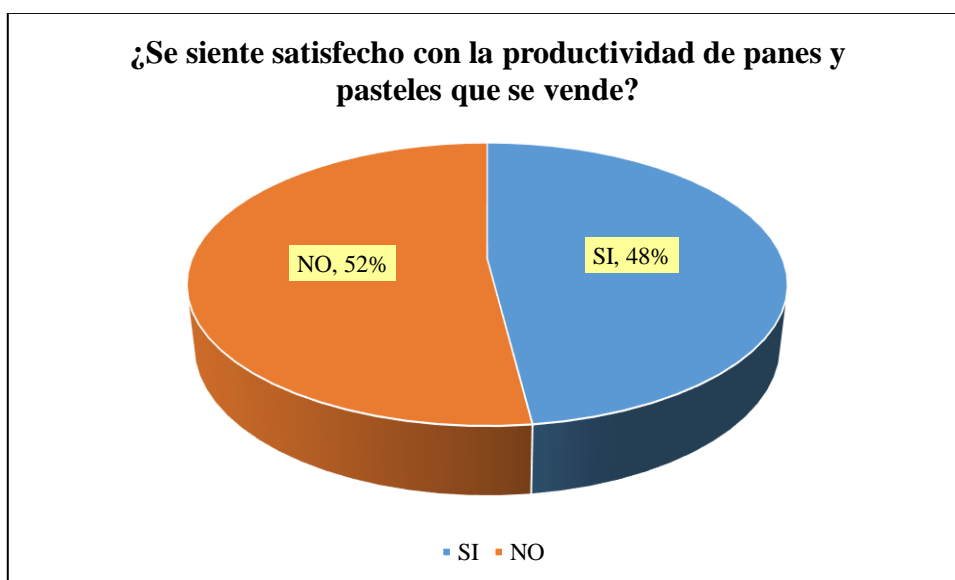


Figura 13: Objetivo de la cantidad de panes y pasteles que se vende.

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

d. Grado de importancia dada al planteamiento de las estrategias

Para analizar el grado de importancia dada al planteamiento de las estrategias, se pregunta ¿ha vendido en los mercados de clase A, B?, obteniendo el siguiente resultado como se muestra en la Figura 16.

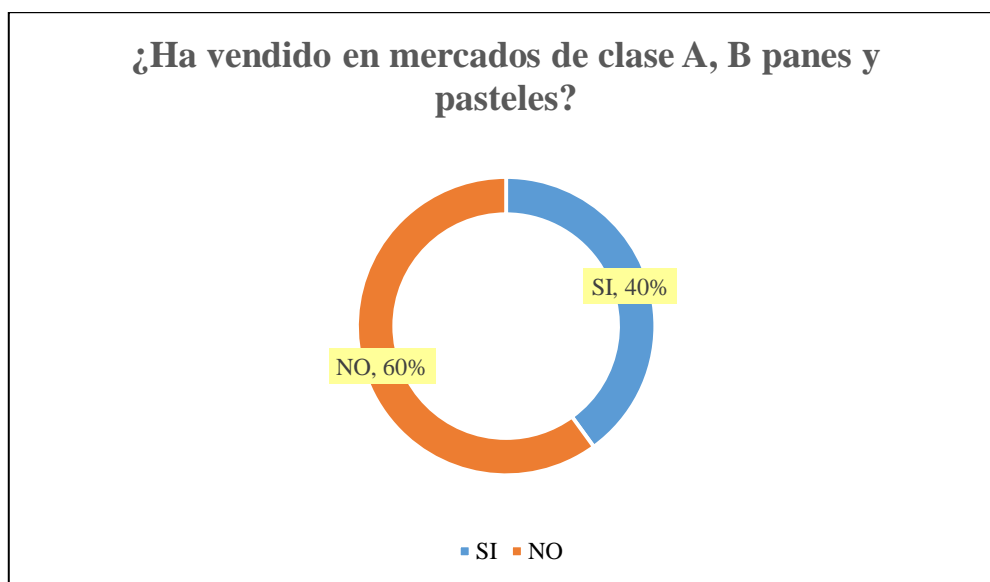


Figura 14: Importancia del planteamiento de las estrategias.

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

e. Grado de importancia dada al mercado del consumidor

Para analizar el grado de importancia dada al mercado consumidor, se pregunta ¿le gustaría vender en mercados A, B sus panes y pasteles que produce?, obteniendo el siguiente resultado como se muestra en la Figura 17.

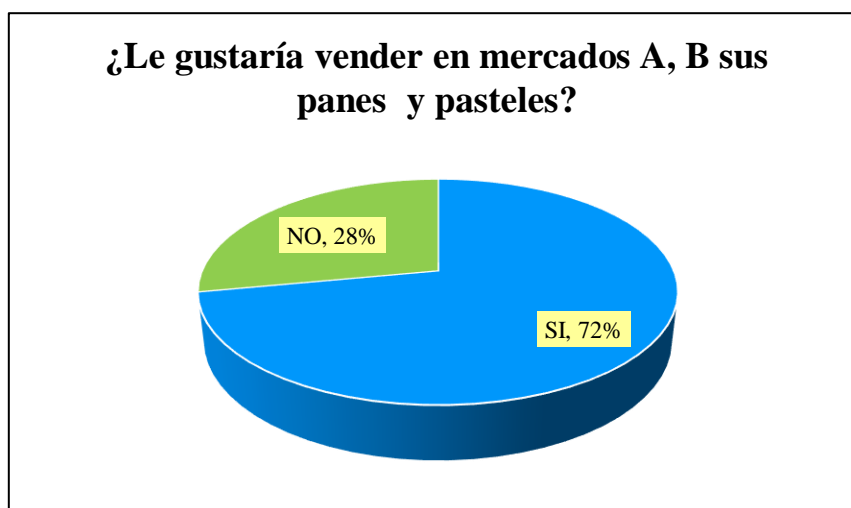


Figura 15: Importancia dada al mercado consumidor.

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

f. Grado de importancia a la capacitación

Para ver el grado de capacitación, se hace la pregunta ¿ha participado de cursos de capacitación para la producción de panes y pasteles industriales?,

Resultados en la Figura 18.

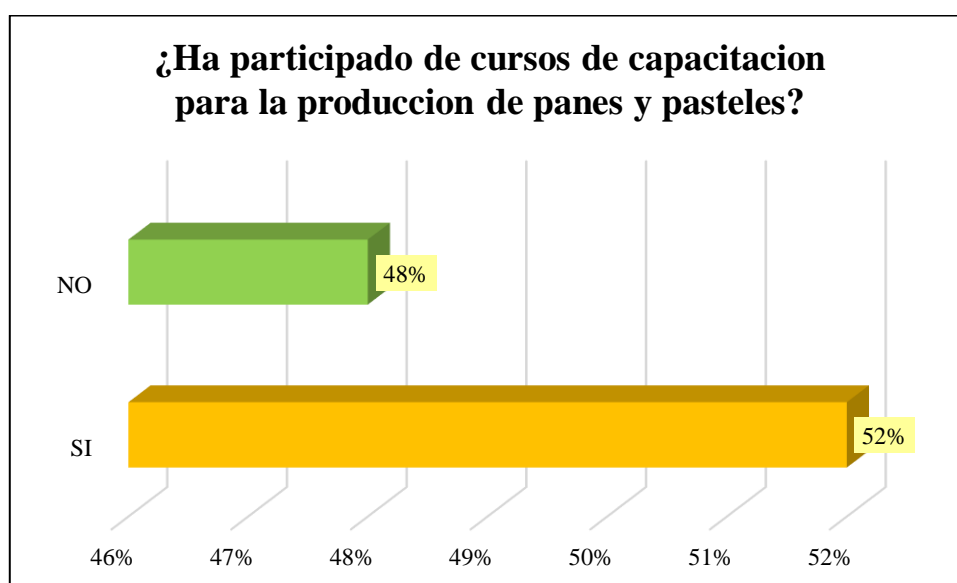


Figura 16: Importancia dada a la capacitación.

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

g. Grado de importancia dada a los panes y pasteles

Para analizar el grado de importancia en la producción de panes y pasteles, se hace la pregunta ¿en qué presentación vende sus panes y pasteles?, obteniendo el siguiente resultado como se muestra en la Figura 19.

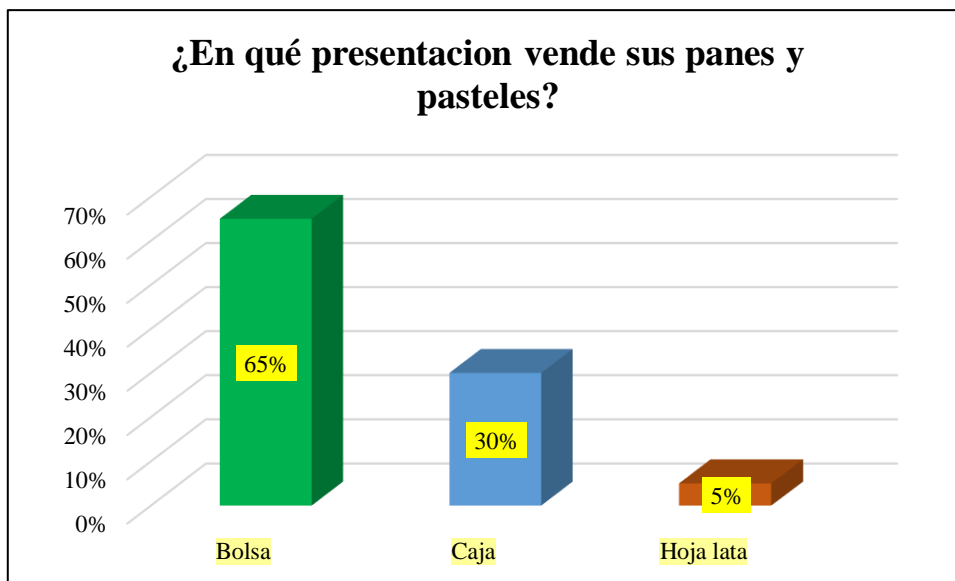


Figura 17: importancia dada a los panes y pasteles

FUENTE: Elaboración propia (2017)

h. Grado de importancia dada al mercado meta

Para analizar el grado de importancia dada al mercado meta, se hace la pregunta ¿Conoce las normas para comercializar panes y pasteles?, obteniendo el siguiente resultado como se muestra en la Figura 20.

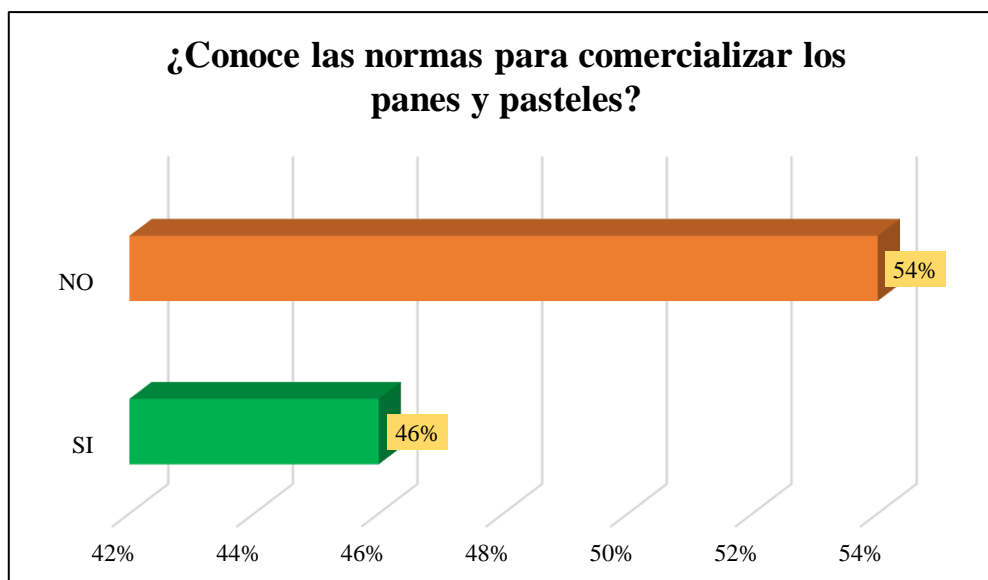


Figura 18: Importancia dada al mercado meta.

FUENTE: Elaboración propia (2017)

i. Grado de importancia dado al precio

Para analizar este aspecto, se hace la pregunta ¿Cómo fija el precio de los panes y pasteles que comercializa?

Resultados Figura 21.

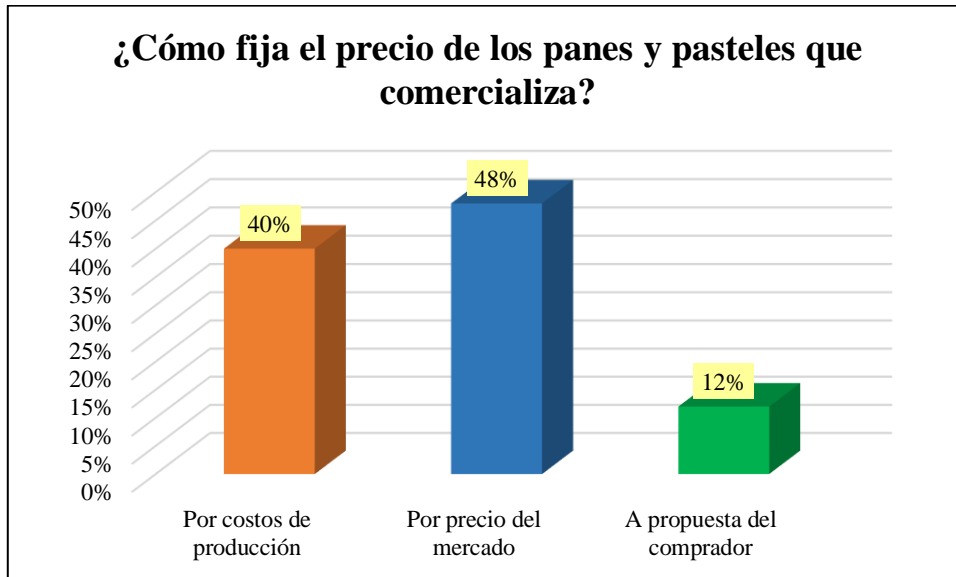


Figura 19: Importancia dada al precio.

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

j. Grado de importancia dada a la plaza

Para analizar el grado de importancia dada la plaza, se hace la pregunta ¿Dónde comercializa los panes y pasteles industriales.

Resultados en la Figura 22.

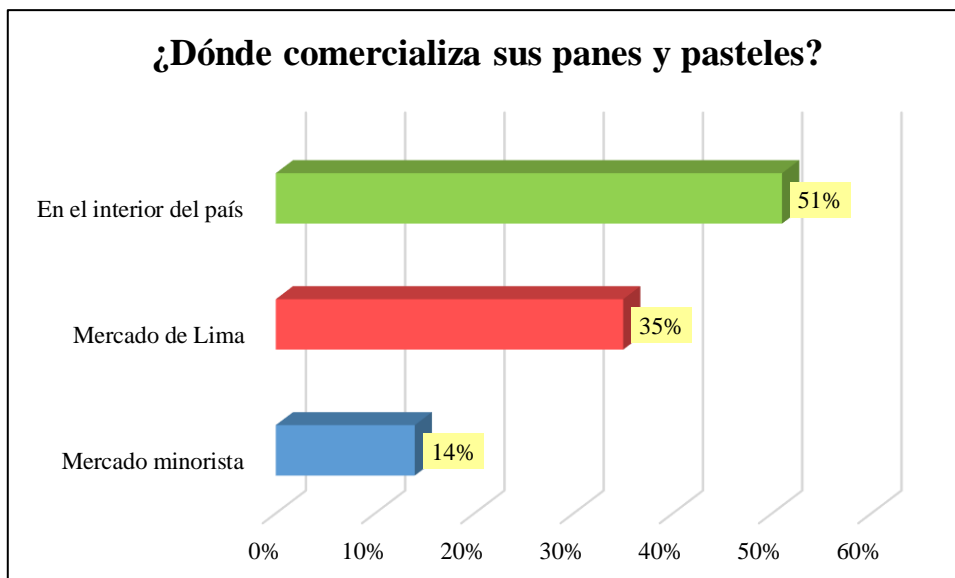


Figura 20: Importancia dada a la plaza.

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

k. Grado de importancia dado a su promoción

Para analizar el grado de importancia dada a su promoción, se hace la pregunta ¿De qué manera promociona su producto?

Resultados Figura 23.

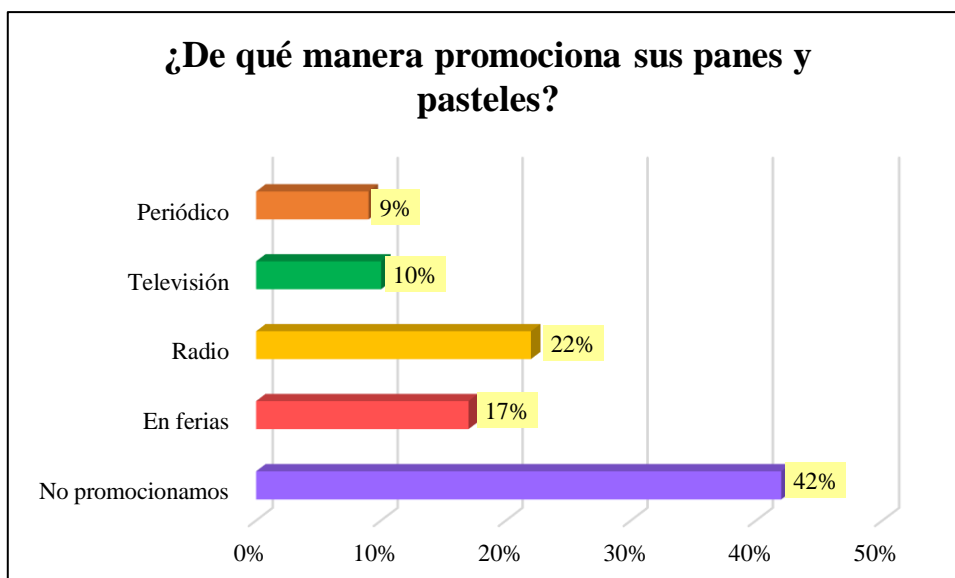


Figura 21: Importancia de la promoción de panes y pasteles.

FUENTE: Elaboración propia (2017)

l. Grado de importancia dada al producto que el consumidor está dispuesto a pagar y comprar

Para analizar el grado de importancia dada al producto que el consumidor está dispuesto a pagar y comprar, se hace la pregunta ¿Han disminuido o se han incrementado su venta?

Resultados Figura 24.

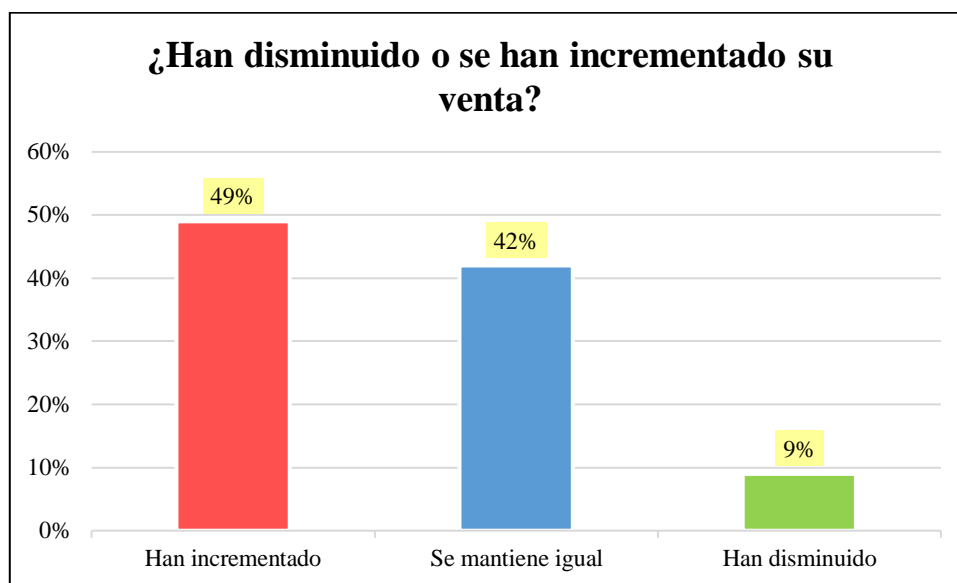


Figura 22: Disminución o incremento de su venta.

FUENTE: Elaboración propia (2017)

m. Grado de importancia dada al producto que el vendedor está dispuesto a vender

Para analizar el grado de importancia dada al producto que el vendedor está dispuesto a vender, se hace la pregunta ¿ha variado el precio de sus panes y pasteles industriales en el último año?, obteniendo el siguiente resultado como se muestra en la Figura 25.



Figura 23: Variación del precio en los últimos años.

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

n. Grado de importancia dada a la distribución de panes y pasteles

Para analizar el grado de importancia dada a la distribución de panes y pasteles, se hace la pregunta ¿a quién vende sus panes y pasteles?, obteniendo el siguiente resultado como se muestra en la Figura 26.

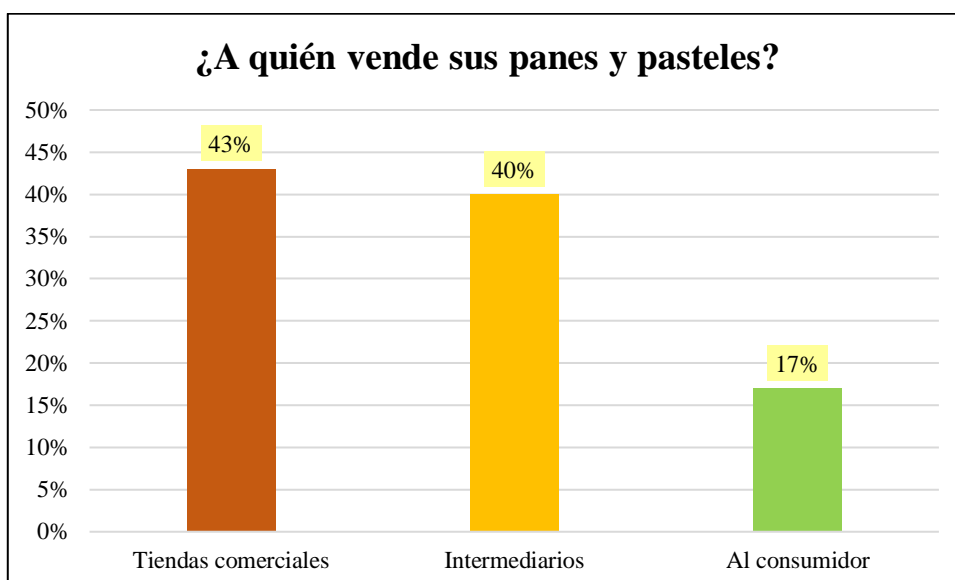


Figura 24: Importancia a la distribución de panes y pasteles.

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

o. Grado de importancia dada a la satisfacción del consumidor.

Para analizar el grado de importancia dada a la satisfacción del consumidor, se hace la pregunta ¿Conoce los gustos de los ciudadanos para llegar al consumidor final?, Resultados Figura 27.



Figura 25: Importancia de satisfacción del consumidor.

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

p. Grado de importancia dada a la preferencia de compra en el mercado internacional

Para analizar el grado de importancia dada a la preferencia de compra en el mercado internacional, se hace la pregunta ¿considera que los panes y pasteles que vende son de calidad?, obteniendo el siguiente resultado como se muestra en la Figura 28.

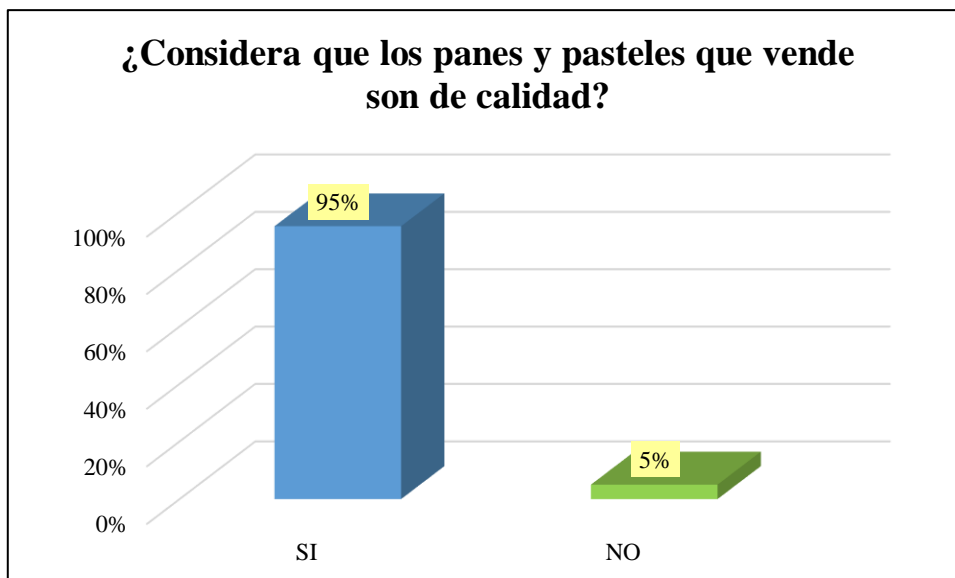


Figura 26: Importancia a la calidad de los panes y pasteles

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

q. Grado de importancia dada a las características de los panes y pasteles

Para analizar este aspecto, se hace la pregunta ¿Qué característica le importa más de su pan y pastel?.

Resultados Figura 29.

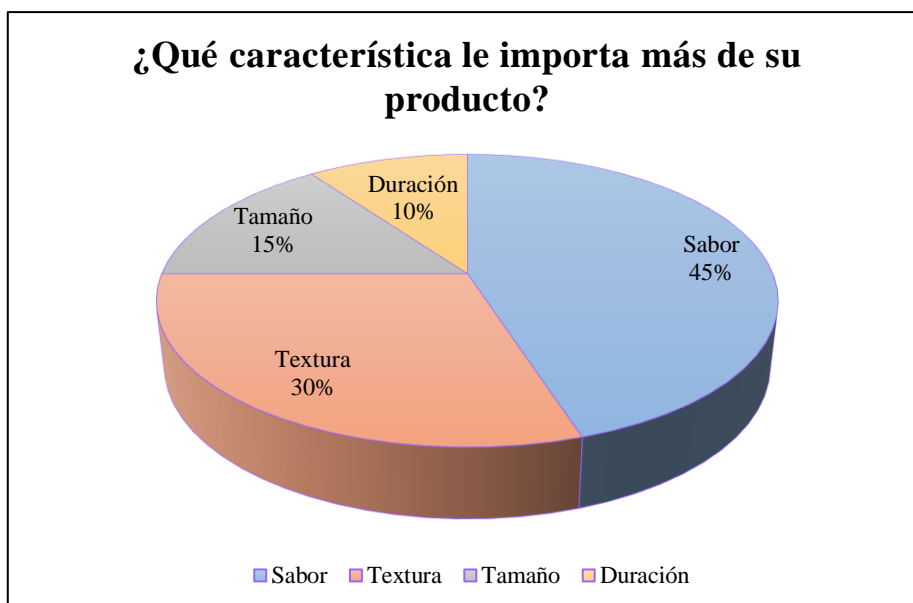


Figura 27: Importancia a las características de los panes y pasteles.

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

r. Grado de importancia dada a la diferenciación del producto

Para analizar el grado de importancia dada a la diferenciación de los panes y pasteles, se hace la pregunta ¿Cree Ud. la diferenciación de su panetón de los demás?, Resultados Figura 30.

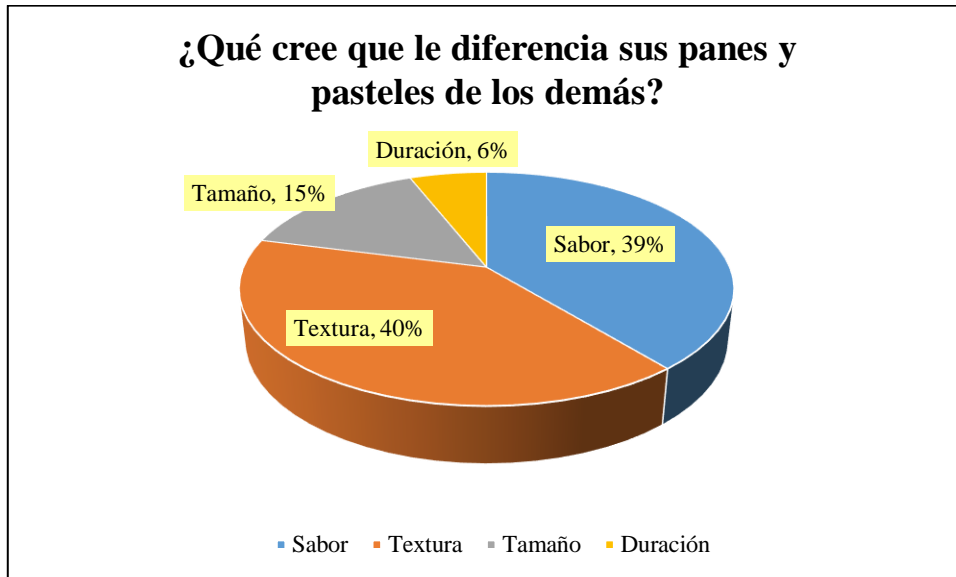


Figura 28: Importancia dada a la diferenciación del producto

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

s. Grado de importancia dada al incremento de ventas

Para analizar este aspecto se planteó: ¿Ud. sabe de estrategias para posicionar su producto y Ud. Implementa alguna estrategia actualmente?, obteniendo el siguiente resultado como se muestra en las Figura 31 y 32.

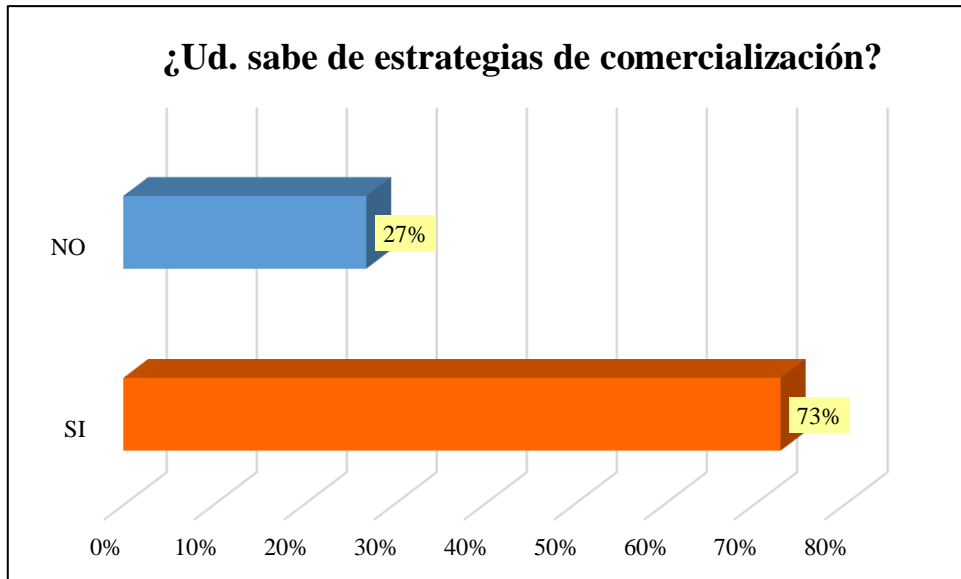


Figura 29: Importancia a las estrategias de posicionamiento.

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

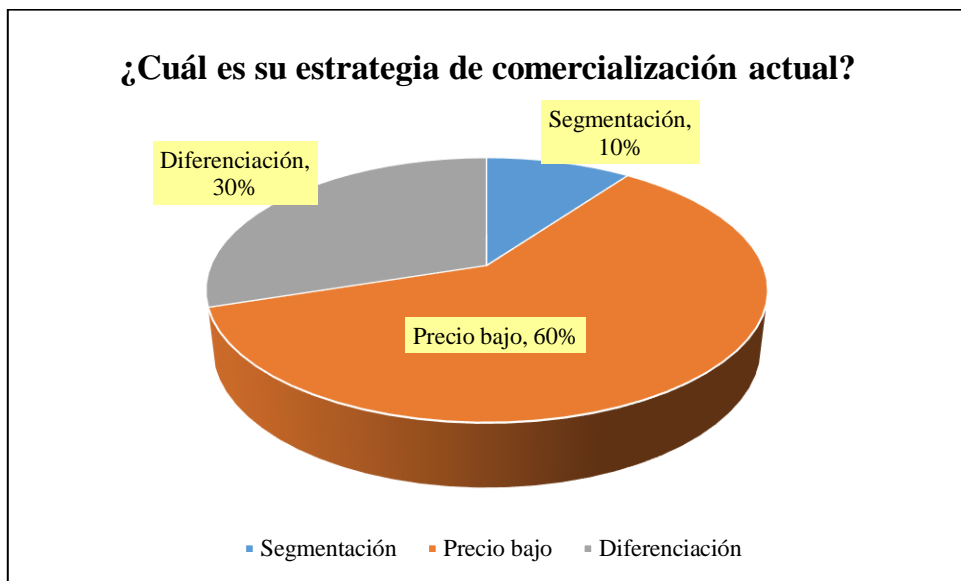


Figura 30: Importancia a la estrategia actual de la empresa.

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

4.2. RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA Y COMERCIAL DE LOS PRODUCTORES DE PANES Y PASTELES

4.2.1. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando el valor al cliente final. También son actividades destinadas a la producción, comercialización, distribución y promoción del producto hacia el consumidor final, revisar la Figura 33.



Figura 31: Cadena de valor de la panadería y pastelería en Lima metropolitana

FUENTE: Elaboración propia (2017)

- a. Actividades Primarias:** En la cadena de valor se considera la creación física del producto, venta final y transferencia al comprador así como la asistencia post venta. Dentro de esta tenemos 5 categorías.

Logística de entrada

- Control de calidad de la materia prima
- Acondicionamiento de la planta industrial.
- Acondicionamiento y ubicación de las maquinarias.

- Recepción de materia prima (harina).
- Compra de insumos.

Operaciones

- Producto final.
- Post elaboración (manejo de panes y pasteles)
- Embolsado
- Seleccionado
- Almacenado

Logística de salida

- Venta en planta de Proceso.
- Venta en mercados locales y nacionales.
- Venta en ferias locales.
- Control y aseguramiento de la calidad.
- Planificación de ventas.
- Ventas en el mercado

Marketing y ventas

- Productor – consumidor
- Productor – distribuidor
- Precios
- Gestión de cliente
- Gestión de pedidos
- Canales de distribución
- Condiciones comerciales
- Precio y publicidad

Servicios

- El empresario productor promociona de acuerdo al valor que conoce de su producto.
- Cumplimiento de los contratos de venta.
- Asesoría en el uso del producto.

b. Actividades de Apoyo: Estas actividades brindan sustento a las actividades primarias y se sustentan entre sí, abasteciendo de insumos, tecnología, recursos humanos y otras funciones de la Industria Panificadora Ricoson SAC.

Las líneas punteadas muestran que las actividades mencionadas anteriormente se asocian directamente con las actividades primarias específicas y también como apoyo a la cadena completa.

4.2.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Al ejecutar este análisis, se podrá definir el nivel de competencia que existe en la industria panificadora Ricoson y a la vez desarrollar la estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

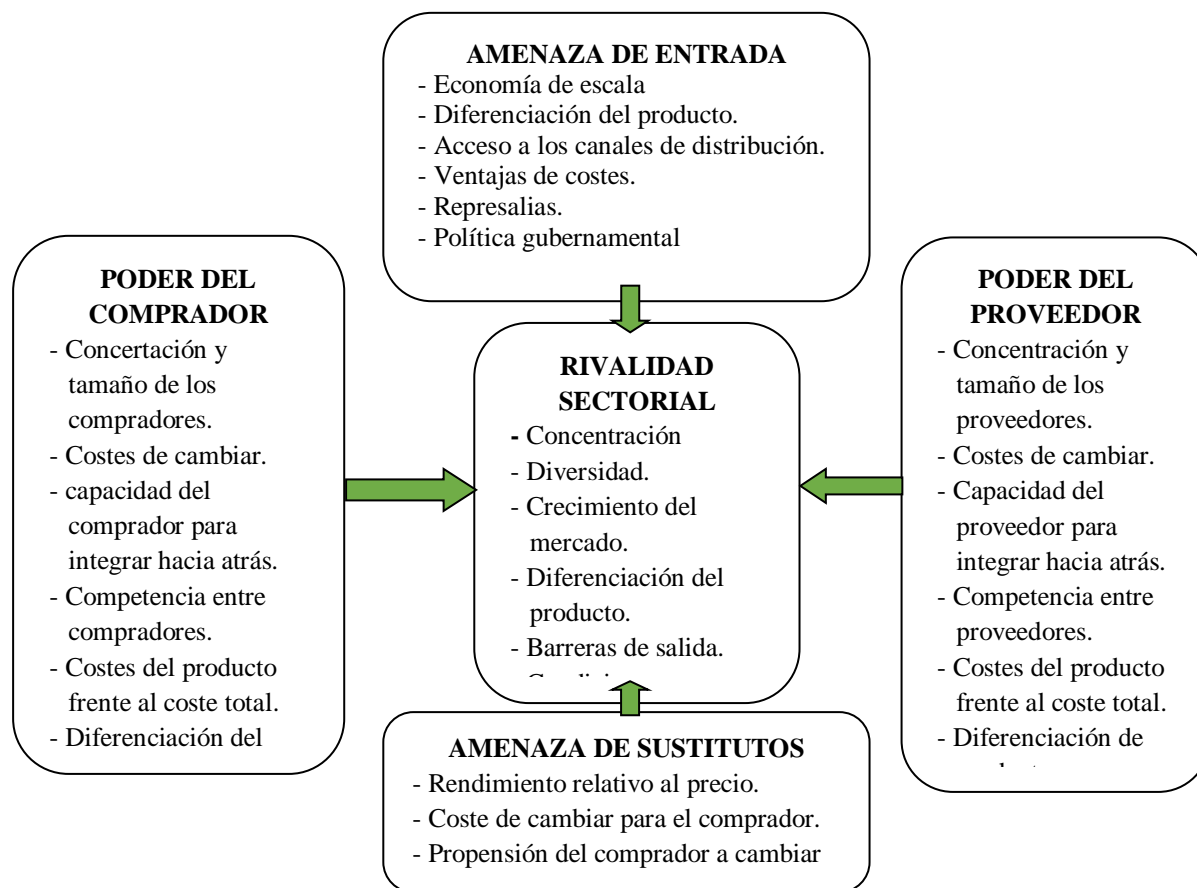


Figura 32: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

FUENTE: Elaboración propia

Realizando el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, se pudo establecer lo siguiente:

- Para poder fortalecer a la empresa panificadora Ricoson se tiene que buscar el desarrollo de una cadena productiva eficiente. Esto se realizara mediante la implantación de una adecuada capacitación, con el fin de obtener productos orgánicos que cuenten con altos estándares de calidad y buscando una integración hacia atrás, minimizando así la compra de materia prima.
- Mediante la fidelización de proveedores se busca establecer mecanismos de integración hacia atrás, brindando asistencia técnica e implementando responsabilidad social. Asimismo, imponer barreras de entrada.

- Con el objetivo de darle más valor a la marca, se buscara incrementar la participación de Ricoson en el mercado de Lima Metropolitana. Si logramos tener la organización fortalecida podremos contar con materia prima y productos de calidad. Teniendo lo anteriormente mencionado, resultara difícil que nos afecte la entrada de nuevas competencias.
- Con fines de mejorar la calidad de nuestros productos, se implementará el uso de nuevas tecnologías para la producción y así manejar mejor los precios y volúmenes.
- Implantando adecuadas estrategias de marketing daremos a conocer las características nutricionales y funcionales de nuestros productos, esto con el objetivo de la penetración del producto al mercado.

Para el siguiente estudio se ha aplicado el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter a la problemática de la producción y comercialización de panes y pasteles en Lima Metropolitana, como se muestra en la Figura 35.

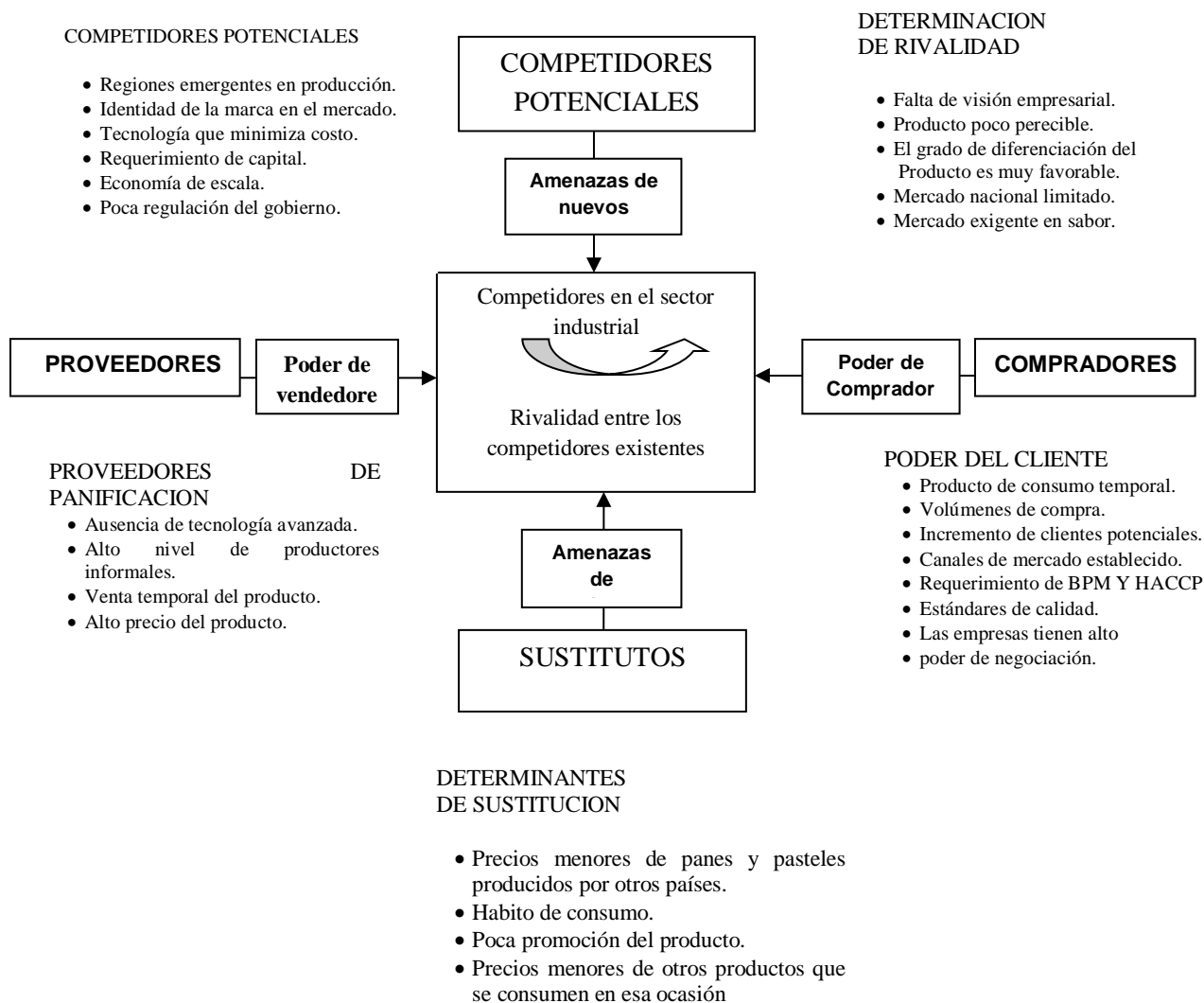


Figura 33: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter en sector de pan y pasteles en Lima.

FUENTE: Elaboración Propia – a través de las encuestas y entrevistas.

4.2.3. Análisis de los productos y marcas

En Perú existen una gran cantidad de marcas de panes y pasteles como: BIMBO, UNION, PAN DEL SUR, TORRES, GABINO, DULZZESA, GOMEZ, entre los más conocidos, también hay marcas menos conocidas que son producidas por panaderías pequeñas que

abastecen el 33% del mercado nacional, en su mayoría tanto las marcas conocidas y marcas menos conocidas son para el mercado nacional.

a. Análisis FODA

El siguiente análisis permite conocer dentro del entorno, las oportunidades y amenazas y en lo interno, las fortalezas y debilidades, obtenidas a través de la observación, estudio y desarrollo de encuestas como se muestra en la Figura 36.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Buen servicio al cliente. F2: Buena calidad del producto. F3: Contamos con personal capacitado. F4: Buena organización e innovación en el servicio. F5: Tecnología avanzada. F6: Crecimiento de nuestros clientes directos e intermediarios. F7: Diferentes presentaciones de nuestro producto. F8: Presencia en la web a través de nuestra página.	D1: Mala ubicación de la empresa. D2: Bajos recursos financieros. D3: Los productos no tienen presencia en supermercados. D4: Mala estructura de la empresa. D5: No se cuenta con publicidad radial o televisada. D6: Poca información sobre el producto. D7: Falta de capacidad para atender pedidos grandes. D8: Sistemas de producción que produzcan riesgos al producto.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Capacitación con entidades especializadas O2: abrir nuevos puntos de venta en el país O3: nuevos proveedores O4: logro de ferias comerciales O5: venta de otros productos complementarios como postres O6: mayor conocimiento de los productos O7: mayor preocupación por la salud y el consumo de nuestros productos O8: tendencia a la búsqueda de nuevas sensaciones y sabores en las tortas	A1: la competencia A2: los impuestos A3: la tecnología externa en la competencia A4: personal más capacitado en la competencia A5: incremento de costo de la materia prima A6: ingreso de más competidores con más capital A7: inseguridad social A8: cambios climáticos

Figura 34: Análisis FODA

FUENTE: Elaboración propia (2017)

4.2.4. Análisis de los costos de producción

a. Producción del pan

Los costos de producción se determinan por costeo de los precios de la materia prima e insumos del año 2017, estimando los costos directos e indirectos por 50 kilos de harina, cabe señalar la estimación de costos son reales basados en las boletas y facturas de los proveedores de materia prima e insumos, es importante

mencionar que el costo de producción varía de acuerdo a la calidad y cantidad de los insumos usados, algunas empresas usan insumos de baja calidad para abaratar sus costos, otros prefieren la calidad usando los mejores insumos. Los costos promedios y reales se muestra en la Tabla 9, donde refleja los costos de las empresas que comercializan en Lima y el interior del país.

Tabla 5: costos de producción de biscocho

Insumos	Precio Unitario S/	Para 1 Saco de 50 Kilogramos	
		Materiales	Costo s/
Primer batido			
Harina	2	30 kg	60
Azúcar	2.5	7.5kg	18.75
Manteca	4.4	5kg	15.75
Levadura	9	1.5kg	13.5
Agua	0.005	13 Lt	0.0065
Colorante	0.05	Al gusto	0.05
Mejorador	20	125g	2.5
Gluten	9.5	500g	4.75
Segundo batido			
Harina	2	20kg	40
Azúcar	2.5	8.5 kg	21.25
Sal	0.6	500g	0.3
Yemas de huevo	9	8kg	72
Leche en polvo	20	2kg	40
Antimoho	11.5	150 g	1.72
Mejorador	20	125 g	2.5
Agua	0.005	7 lt	0.0035
Lecitina	8	750g	6
Pasas	9	15 kg	135
Fruta confitada	6	15kg	90
Levadura	9	500g	3.6
Emulsificante	10	1 kg	10
Primavera multiuso	4.54	5kg	22.7
Esencia	70	40ml	28
Pirotines	0.25	138 und	34.5
Bolsas	0.9	138 und	124.2
Sellador	0.01	138 und	1.38
Caja de cartón	2.7	25 uni	67.5
Mano de obra		destajo	50
Energía			20
Total			885.96

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

b. Flujo de caja anual

En la Tabla 10 se tiene los resultados de flujo anual de caja que obtienen los empresarios de sus ventas en el mercado nacional e internacional, en la que se evalúa la venta total de la producción de un saco de 50 kilos de harina.

Tabla 6: Resumen de flujo de caja

Peso total	145 kg
Costo total	885.96
Peso del Pan	0.2 kg
Unidades	138
Costo/Unid S/	0.2

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

En la Tabla 11, se tiene el estado ganancias y pérdidas que permite determinar las utilidades obtenidas.

Tabla 7: Estado de pérdida y ganancia en planta

INDICADORES	2010	%
Ventas brutas	1,656	100%
Descuentos en ventas	0	
Ventas netas	1,656	100%
Costo de producción	885.96	
UTILIDAD BRUTA	770.04	47%
Gastos de ventas	100	
Gastos de administración	100	
UTILIDADES DE OPERACIÓN	570.04	34%
Ingresos extraordinarios	0	
Gastos extraordinarios	0	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	570.04	34%
I.G.V. 18%	102.61	
UTILIDAD NETA	467.43	28%

FUENTE: Elaboración propia (2017)

4.2.5. Análisis de las ventas netas

El ingreso neto son recursos brutos los obtenidos por la venta de los panes y pasteles, el precio fijado de acuerdo al costo de producción y referencia del mercado se muestra a continuación en la Tabla 12.

Tabla 8: Ingreso por la producción de 1 saco de 50 kilogramos

Indicador	Unidad de Medida	2010
Precio de venta/unid	S/.	0.2
Rendimiento (unid)	unid	120
peso	Kg	0.2
Venta Total (IT)	S/.	1,656

FUENTE: Elaboración Propia (2011)

El ingreso obtenido por la venta de 138 panetones producidos de un saco de harina, refleja la rentabilidad y los costos de los insumos utilizados.

4.2.6. Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio se determina a partir del costo de producción, tanto fijo como variable, siendo por saco 1,070 soles y 7.8 soles por unidad, como se observa en la Tabla 13.

Tabla 9: Punto de equilibrio

Precio	Cantidad	Proyección
2	1 Uni.	Perdida
4	1 Uni.	Perdida
6	1 Uni.	Perdida
7.8	1 Uni.	Punto de Equilibrio
8	1 Uni.	Ganancia
10	1 Uni.	Ganancia
12	1 Uni.	Ganancia

Elaboración propia (2011)

4.3. GENERACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA LA INDUSTRIA PANIFICADORA RICOSON QUE INCREMENTE LAS VENTAS EN EL MERCADO DE LIMA METROPOLITANA

4.3.1. Objetivos

- Lograr el posicionamiento de panes y pasteles de la Industria panificadora Ricoson SAC, con base en la estrategia de diferenciación del producto y en la estrategia de precio de penetración.
- Motivar a los gerentes y empleados de la Industria Panificadora Ricoson SAC, a emplear conocimiento, habilidad y actitud en todo el proceso productivo de los panes y pasteles, para poder lograr la ventaja competitiva en el mercado de Lima metropolitana.

a. Bases para la estrategia de posicionamiento: I

Para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento se toma en cuenta la Estrategia de Diferenciación del Producto y la Estrategia de Precio de Penetración.

La diferenciación permite destacar aquellas diferencias que más atraen al mercado meta, constituido por los productos elaborados a base de harina de trigo en Lima metropolitana. Las diferencias más importantes son el sabor, color y la calidad nutritiva de los panes y pasteles por ser elaborados por maestros expertos. Con base en los resultados obtenidos se considera conveniente colocar los productos en un posicionamiento doble, pues de esta manera el producto ofrece dos ventajas.

Según los clientes el sabor y color son las primeras ventajas que puede permitir que los productos de Ricoson se posicionen en el mercado. La segunda ventaja es la calidad nutricional por tener como materia prima alta calidad nutricional del trigo. Calcio, Fósforo, Hierro, Tiamina, Riboflavina y Niacina los cuales permiten el adecuado funcionamiento de las actividades del organismo humano.

La estrategia de penetración es la más adecuada y adaptable para el estudio, ya que esta plantea ofrecer nuestros productos, a precios más bajos que la competencia Bimbo S.A y otras panaderías; incentivando de esta manera la recepción por parte de los clientes. Sin embargo, para garantizar el posicionamiento debe considerarse acciones publicitarias importantes y a la vez asegurar que la capacidad de producción se adapte desde el lanzamiento del producto, esto supone la adopción de un sistema de distribución intensivo promoviendo la receptividad del mercado. Es, pues, una estrategia que supone una inversión inicial elevada, lo cual no será rentabilizado más que a largo plazo. Por ende el enfoque se centra más en el aspecto comercial que en el financiero y que en este caso, no se considerara un segmento a privilegiar; sino que se dirigirá a la totalidad del mercado con un precio suficientemente bajo para adaptarse a las posibilidades del mayor número. Además, con el producto ofertado es posible obtener bajos costos unitarios de producción. Es importante considerar que las panaderías informales representan una amenaza para la adecuada aceptación por parte de los clientes hacia nuestros productos.

El bajo precio con el cual se oferta el producto constituye una ruta de entrada muy eficaz para los nuevos competidores. En este caso el mercado de panadería y pastelería ya está satisfecho, es decir, los consumidores están satisfechos con otras marcas.

b. Estrategia de posicionamiento: II

El posicionamiento estará centrado en la calidad con la que cuentan los productos de la industria panificadora Ricoson y el renombre que puedan adquirir.

La Panadería destaca como empresa por ofrecer productos de calidad, nutritivos, variados y a un precio justo. En los últimos años se han sufrido cambios debido a que grandes grupos entraron en el mercado. Sin embargo se han podido diferenciar de estas franquicias debido a que cuentan con amplia experiencia que obtuvieron por el largo tiempo que tienen en este sector. La panadería no solo se ha diferenciado por la calidad de sus productos, sino que ha sabido evolucionar ante los nuevos competidores y adaptándose a los nuevos tiempos.

Como se mencionó anteriormente la empresa no solo ofrece productos de repostería a sus clientes, sino que también ofrece una amplia variedad de platos combinados y tapas. Adicional a esto se caracteriza por brindar un lugar cálido, tranquilo y cómodo a los clientes donde puedan degustar sus productos.

c. Estrategia de posicionamiento III

La estrategia de posicionamiento estará centrada en las características del producto , estas deberán de ser exclusivas para poder captar la atención y posesionarnos de los segmentos C,D y E del mercado meta

Se optará por la estrategia posicionamiento basada en el precio-calidad, estableciendo relaciones de precio-valor debido en la calidad y de precio-valor basado en la cantidad de características que posee el producto. Con esto se podrá cumplir con posicionarnos en el mercado meta ya que los clientes relacionan el precio del producto con la calidad de este.

Se aplicara la estrategia de posicionamiento con relación a la competencia. Para lograr este objetivo, los productos de la industria panificadora Ricoson SAC deberán de ser reconocidos como superiores a los de la competencia por el público al momento de comprarlos.

Los productos Ricoson, al poseer características particulares en cuanto a precio y calidad, resaltaran ante los productos de la competencia.

4.3.2. Estrategias comerciales para posicionar la industria panificadora Ricoson S.A.C. en el mercado de lima metropolitana

a. Producto

Una de las estrategias que la INDUSTRIA PANIFICADORA RICOSON S.A.C. ha implementado con relación a sus productos, es incrementar gran cantidad de productos con diferentes tamaños y sabores, también elabora los panes y pasteles con diferentes harinas aumentado el valor nutricional, este incremento se realizó

tanto en los panes como en los pasteles embolsados, la variedad de panes y pasteles es aproximadamente 52 presentaciones. Gracias al diseño y presentación el producto contara con un valor agregado.



Figura 35: Horno giratorio marca Nova

- **Variedad:** el producto tiene una gran variedad en diferentes presentaciones, se obtiene luego de un cuidadoso proceso industrial o productivo, es elaborado a partir de harina especial importado más otros insumos, el sabor y la textura garantizan una buena calidad.
- **Calidad:** El producto posee propiedades nutricionales por la materia prima utilizada como la leche, huevo, frutas confitadas, entre otras, el color es amarillo bajo, el olor característico, sabor y textura propia del panetón. El mayor valor que posee es la calidad de su materia prima para su elaboración.

- **Características:** El producto industrializado, será empacado en bolsas polietileno y caja de cartón diseñado especialmente para mantenerse fresco y sano con los sabores característicos, los de la bolsa se empacan en doble envase y los de cajas de cartón llevan una bolsa por dentro.
- **Marca:** Ya que se está comercializando con la marca RICOSON, se mantendrá y se adicionara el slogan “Sabor que despierta”.
- **Envase:** Para que los productos RICOSON sean más atractivos en las tiendas y supermercados, se empacará de tres formas, en bolsa polietileno, cajas de cartón y en latas como apreciamos en la Figura 38.





Figura 36: Presentación de productos de la industria panificadora RICOSON

FUENTE: Elaboración Propia (2017)

- **Tamaño:** la presentación de panes y pasteles será en envases de 1000gr en las tres presentaciones, solo varía el material de empaque y el tamaño será igual para todos.
- **Devoluciones:** Si se presentara un caso de disconformidad con el producto se realizara el cambio respectivo por uno que este en óptimas condiciones, no obstante la industria panificadora Ricoson cuenta con un control de procesos de producción que garantizaran que la calidad del producto se mantenga y así se cubran las expectativas de todos nuestros clientes.
Una vez que el producto defectuoso se recolecte, se evaluara el estado y de acuerdo a eso se podrá comercializar como alimento balanceado para animales.

b. Precio

Se aplicaran estrategias de penetración en el mercado, buscando de esta manera que la panadería y pastelería incursionen en el mercado con innovados productos.

Esta será la manera más sutil e idónea de llegar hacia los posibles consumidores, a través de bajos y cómodos precios.

- **Lista de precios:** La presentación diversificada que ofrece la empresa permite hacer las cotizaciones acorde a la necesidad del consumidor, así mismo tiene precios de ventas fijas en supermercados, tiendas mayoristas y bodegas al por menor.
- **Descuentos:** Los descuentos se aplicaran en los diferentes canales de distribución. La persona que maneje estos, será de extrema confianza, que cuente con un compromiso con la empresa, así como con los diversos productos que la empresa ofrece.

En la estrategia por precio la industria panificadora Ricoson fijara precio de acuerdo al mercado y costos de producción eficientes:

Costo total unitario:

Paquete por 12 unidades: 3.7 nuevos soles

Precio de venta al por mayor

100 bolsas por 12 unidades: 4.8 nuevos soles

Precio de venta por unidad: 0.80 céntimos

c. Plaza

Para este aspecto se optara por la estrategia de crecimiento intensivo de la mano con la estrategia de desarrollo del producto. Esto se debido a la creación de la línea de productos integrales, nutritivos y saludables ya que la empresa maneja productos alimenticios de pastelería y panadería con el objetivo de captar a un mayor mercado.

Otra estrategia que aplicaremos es la de diversificación:

Es decir la estrategia de diversificación concéntrica ya que estamos desarrollando esta nueva línea de productos que tiene que ver mucho con los panetones, la misma

que tiene su giro de negocio similar a la panadería y pastelería.

Canales: se utilizan dos canales de distribución, (mayorista – distribuidor y minorista) y (mayorista/distribuidor – minorista). El contacto directo con el consumidor permite mejorar constantemente la atención según las sugerencias del consumidor, conforme vaya evolucionando las ventas, se irán desarrollando otros canales.

- **Cobertura:** La distribución de los panes y pasteles es en el mercado de Lima metropolitana, mediante convenios con intermediarios y distribuidores.
- **Surtido:** si bien es un solo producto el que se comercializa, se ofrece diferentes presentaciones y envases.
- **Inventario:** se cuenta con un stock disponible de una determinada cantidad de productos. Sin embargo para poder satisfacer aún más al consumidor, se planea elaborar los productos según las exigencias específicas del consumidor y de esta manera satisfacer todas sus necesidades, cumpliendo con las entregas de los productos a tiempo.

d. Promoción

- **Publicidad:** Esta se dará principalmente por la web virtual de la empresa y también en la participación de ferias internacionales, buscando apoyo de promotoras nacionales e internacionales.
- **Relaciones Públicas:** El agente de venta promocionará el producto al segmento de mercado establecido.
- **Marketing directo:** mediante los canales de distribución, se establecerán vínculos directos con el consumidor final, quien podrá absolver sus inquietudes realizando una llamada al área de comercialización de la empresa.

- **Mezcla promocional:** comprende la venta exportador - consumidor, la publicidad, las relaciones publicas y la promoción de venta.



Figura 37: Camión repartidor de los productos Ricoson

e. Estrategia de ventas

La ventaja competitiva de RICOSON, se podrá obtener una vez que se asegure una buena posición ante los rivales en el mercado, pudiendo de esta manera defendernos de las fuerzas competitivas y logrando retener a nuestros clientes.

La alta calidad de nuestros productos, el servicio superior brindado a los clientes, la ubicación privilegiada (San Juan de Lurigancho) que tiene la empresa y el atractivo diseño con el que cuentan los productos; serán las principales ventajas competitivas de la organización que podrán hacer frente ante la competencia.

La estrategia competitiva se basa en desarmar a las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva ante ellas. Estas estrategias pueden ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. Para poder vencer a los rivales y lograr una ventaja competitiva las compañías han tratado de seguir diversos enfoques.



Figura 38: Producto empacado de la línea Ricoson

f. Las estrategias de enfoque

Nos enfocaremos básicamente en segmentos que presenten un rápido crecimiento y que resulte rentable, pero que a la vez sean suficientemente pequeños para no ser atractivos ante los grandes competidores. Actualmente la competencia no se están concentrando en estos segmentos. Los compradores que pertenecen a estos, demandan productos especiales e únicos.

La capacidad de enfoque que presente RICOSON lograra la imposición de barreras de entrada, por lo que otras compañías que no pertenecen al nicho, encuentran muy difícil ingresar a él.

Se implementará 6 maneras básicas de ofensivas estratégicas:

1. Atacar los puntos fuertes de los competidores: Ricoson necesita contar con los recursos y la fuerza competitiva para lograr obtener una participación en el mercado objetivo de los competidores.

2. Atacar los puntos débiles de los competidores: Al enfocarnos en atacar los puntos más vulnerables de nuestros rivales, en vez de atacar sus puntos fuertes, representa un aumento en la posibilidad de tener éxito
3. Atacar simultáneamente en muchos frentes: Consiste básicamente en plantear una ofensiva competitiva para distraer a nuestros competidores y con esto lograr desequilibrarlos. Los rivales se verán obligados a canalizar sus recursos simultáneamente en todos sus frentes buscando así protegerse.
4. Ofensivas laterales: Busca no tener confrontaciones directas con los rivales. Se centrara en reforzar la innovación en nuestros productos, el desarrollo e implementación de la tecnología en los procesos y en buscar entrar en mercados que no son tan competitivos pero si atractivos.
5. Ofensivas tipo guerrilla. Básicamente es utilizada si la empresa es pequeña y no podría realizar un ataque a gran escala contra sus grandes competidores por que no cuentan con los recursos necesarios.
6. Golpes de apropiación. La Industria Panificadora RICOSON al colocar al principal rival en una posición competitiva crea una ventaja a la cual no tienen acceso los otros competidores por lo que se sienten desalentado y no la tratan de igualarla.

g. Estrategias defensivas

Actualmente la industria panificadora RICOSON, es vulnerable a sufrir ataques por parte de sus rivales. Esto se da por que los mercados son cada vez más competitivos y globalizados. Los ataques posibles se pueden dar tanto por competidores antiguos que buscan reposicionarse en el mercado o por competidores nuevos que quieren entrar al mercado. Lo que buscan las estrategias defensivas es disminuir el riesgo a sufrir un ataque y debilitar el impacto que podrían tener. Cabe mencionar que estas no generan una ventaja competitiva para la empresa.

Para poder proteger la posición competitiva de la Industria Panificadora RICOSON se pueden considerar las siguientes formas:

- Ocupar los nichos o brechas en los cuales nuestros competidores podrían incursionar. Esto se lograra aumentando la línea de productos que ofrece RICOSON.
- Lanzar marcas o modelos que se asemejen a los módulos de los rivales.

- Ofrecer precios similares o menores a los de la competencia.
- Buscar la exclusividad mediante acuerdos con los proveedores y distribuidores.
- Patentar los avances tecnológicos que se desarrollan.
- Desafiar a los productos y prácticas de los rivales en los procedimientos legales.



Figura 39: Producto embolsado de la línea Ricoson

h. Estrategias específicas que se involucran en las ventas

En los mercados actuales se pueden enfocar tres estrategias:

- **Penetración del mercado:** Para lograr cumplir con una adecuada penetración al mercado la industria panificadora RICOSON tendrá dos opciones, la primera será ofrecer precios bajos atractivos al mercado y la segunda, incrementando el nivel de esfuerzo en el mercadeo. Todo con el objetivo de lograr una buena posición en el mercado meta y como consecuencia incrementando su nivel de ventas.

- **Desarrollo del producto:** Estas estrategias plantean el desarrollar la innovación a través de la creación de productos nuevos, buscando lo siguiente:
 - Reanimar el crecimiento de ventas de productos flojos
 - Poder satisfacer a clientes cada vez más cambiantes en sus necesidades
 - Hacer frente a la competencia y sus nuevas ofertas
 - Sacar provecho del uso de nuevas tecnologías
 - Satisfacer necesidades y demandas de segmentos específicos del mercado
 - Expandir las líneas de productos, reformularlos o reemplazarlos.

- **Integración vertical:** Esta estrategia plantea que la industria panificadora Ricoson pueda buscar una “integración de regresión” que consiste en que se convierta en su propio proveedor o “una integración de avance” en la cual será un intermediario. El objetivo es poder lograr la eficiencia y efectividad.

Resumiendo, la integración vertical podrá ser más atractiva cuando los mercados finales tengan proyecciones de un crecimiento potencial, ya que esta estrategia demanda alto nivel de recursos a emplear para una adecuada implantación.

- **Estrategias para consumidores:** Busca motivar a los clientes para que consuman productos de la industria panificadora RICOSON:
 - Cupones de descuento
 - Premios
 - Ofertas
 - Reducción de precios
 - Muestras gratis de productos
 - Concursos

- **Estrategias para los comerciantes y distribuidores:** Busca promover a los revendedores a comercializar productos específicos
 - Repisas exhibidoras
 - Stand de vidrios
 - Mostradores metálicos

– **Estrategia para Consumidores:**

Cupones de descuento: El principal objetivo es de promover tanto a consumidores como a los distribuidores para que consuman determinados productos o que se dirijan a una tienda específica. Debido a que estos cupones cuentan con un tiempo de caducidad, los productos serán consumidos en el menor tiempo posible.

Los cupones tienen un valor monetario, estos los recibirán los distribuidores quienes a su vez lo canjearán con el fabricante.

Premios: Se busca que nuestros clientes adquieran cierto producto determinado **al cliente de comprar un determinado producto en el momento mismo en que lo ve. Cualquier que sea el tipo de premio de que se trate, siempre deberá parecer irresistible a los ojos del consumidor. Un premio es una pieza de mercancía que se ofrece a un cierto costo para la empresa o para el cliente que compra un artículo en particular. También pueden ser utilizados para acostumbrar a los consumidores a adquirir los tamaños más grandes de un producto.**

Tipos de premios:

- Autorredimibles
- Premios
- Stickers en cartillas

Reducción de precios y ofertas:

- Se motivara a los consumidores y volverlos leales a una marca determinada, pero hay que tener cuidado ya que el abuso de ellas puede perjudicar la imagen del producto.
- Reducción de precio: se ofrecerá a los consumidores un descuento de cierta cantidad de dinero sobre el precio regular de un producto; el monto de la reducción se anuncia en la etiqueta o en el paquete.

- Estas promociones atraen a los consumidores a través del precio y de esta manera el fabricante está dando implícitamente una razón para que el consumidor compre el producto en el momento en que este viendo la promoción.

Ofertas: Las ofertas van ligadas a las reducciones de precios y son sinónimo de compras de dos o más productos al mismo tiempo con un precio especial.

Los ejemplos más comunes de ofertas son:

- Dos por el precio uno
- Tres por el precio de dos
- Compre uno y reciba otro gratis
- Compre uno y reciba el otro a mitad de precio

Este tipo de ofertas requieren de un empaque especial en el que este unidos los productos o de una bolsa con la información necesaria acerca del producto y de la oferta.

Muestras: La Industria Panificadora RICOSON promocionara ventas en la que el producto en sí es el principal incentivo. Es una manera de lograr que un el cliente pruebe el producto ya sea gratis o mediante el pago de una suma mínima con el objeto de que use y conozca el producto y de esa forma, el cliente lo comprará por voluntad propia; básicamente el éxito del producto depende de su naturaleza. Si un artículo cuenta con ventajas que son inmediatamente perceptibles, la utilización de muestras como estrategia promocional será la adecuada.

Tipos de muestras:

- Muestra dentro del empaque
- Muestras de puerta en puerta
- Muestras por correo
- Muestras en las tiendas

Concursos y sorteos: La Industria Panificadora RICOSON aplicara estrategias promocionales en las que el incentivo principal para el consumidor es la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo e inversión mínimos.

Los sorteos ofrecen a los consumidores emoción y diversión, además de que con un esfuerzo mínimo pueden obtener premios varios; los concursos requieren de cierto esfuerzo por parte del consumidor, pero éste participa de algo que le agrada, en ocasiones pone a prueba su talento. Al elegir los concursos y los sorteos como estrategia promocional, se le da un toque emocionante a la campaña promocional. Además, su costo es relativamente bajo y que los premios son repartidos entre un gran número de participantes de los cuales solamente unos cuantos serán ganadores; mientras tanto, la marca estará logrando un mayor reconocimiento entre el público consumidor.

– **Desarrollo de Estrategias**

Estrategia de Desarrollo del Producto: Para desarrollar un producto primero se tiene que identificar cual es la necesidad potencial que quiere suplir el mercado.

Los aspectos más importantes a considerar son, el análisis de consumo que presentara este nuevo producto, este lo determina el mercado objetivo. Otros aspectos son: definir la composición del nuevo producto, a que línea pertenecerá y como será su presentación para que resulte atractiva al mercado meta.

Tipos de Venta: La Industria Panificadora RICOSON implementara, cinco tipos de venta:

Venta Personal: La Industria Panificadora RICOSON implantara una relación directa entre el comprador y vendedor. Para esto es necesaria la interacción cara a cara con el cliente.

Venta por Teléfono: La venta telefónica solo se dará a clientes potenciales, que estén en un rubro similar o igual al de nuestra empresa.

Venta Online (en línea o por internet): Esta venta será considerada como la más atractiva por el potencial que ofrece. La industria panificadora RICOSON ofrecerá sus productos por un portal web al que el cliente tiene cada vez más facilidad de acceso. En esta plataforma se podrán dar a conocer todas las líneas de productos que ofrecemos y los clientes tendrán la posibilidad de realizar la compra “online”. También podrá realizar el pago vía web con tarjeta de débito o de crédito. Una vez realizado el pago se emitirá el comprobante de pago respectivo y se procederá con la coordinación de fecha y lugar de entrega para el despacho.

Venta por Correo: La Industria Panificadora RICOSON enviará vía e-mail catálogos de productos, resaltando sus características y detallando precios a correos de clientes que sean potenciales. Adicionalmente se incluirá un “formulario de pedido” para que el cliente pueda efectuar la compra detallando cantidades, lugares de y fecha de entrega. Como apoyo se brindará un número telefónico para cualquier consulta y también podrán ingresar al portal web de la empresa donde encontrarán tutoriales que les permitan rellenar su formulario.

Venta por Máquinas Automáticas (“Vendomaticas”): El producto se venderá por medio de una máquina expendedora. No se generará un contacto personal entre comprador y vendedor.

V. CONCLUSIONES

1. Al establecer estrategias competitivas comerciales para la industria panificadora Ricoson, influye directamente en el posicionamiento de la marca, incrementando sus ventas en un 30% y la lealtad con los consumidores en el mercado de Lima Metropolitana.
2. Con la identificación de las estrategias comerciales que deberá utilizar la industria panificadora Ricoson, incremento la notoriedad de la marca en los consumidores incrementando la cantidad de clientes nuevos en el mercado de Lima Metropolitana.
3. La evaluación de las nuevas estrategias comerciales de la industria panificadora Ricoson que se utilizan aumentan la lealtad en sus clientes, donde se pudo observar que los clientes al consumir los panes y pasteles de la empresa vuelven a comprar nuevamente.
4. La generación de nuevas estrategias comerciales para la industria panificadora Ricocon que incrementa las ventas en el mercado de Lima Metropolitana, permitiendo lograr una rentabilidad aproximado de 30%, considerando que sus egresos son bajos y los ingresos son altos, de manera que al entrar al mercado Limeño.
5. Existe una alta relación entre las variables de ventas, posicionamiento y rentabilidad, que incluyen considerablemente en la aplicación eficiente de las estrategias necesarias para la generación del plan de marketing.

VI. RECOMENDACIONES

1. Ejecutar programas de asistencia técnica en la Industria panificadora Ricoson S.A.C, para optimizar el desarrollo de la producción de acuerdo a sus requerimientos, se debe mejorar la tecnología, porque estas labores generalmente son realizados con una tecnología intermedia por empresarios que mayormente usan la mano de obra que repercuten dentro de los costos de producción.
2. Establecer los panes y pasteles como un producto natural e integral, nutricional con certificaciones, con la finalidad de tener más posibilidades de ingreso al mercado de Lima metropolitana más alto precio.
3. Evaluar los costos de producción de los panes y pasteles de los competidores, para poder comparar con los resultados nuestros de la investigación y tomar decisiones sensatas para aplicar estrategias de competencia.
4. Estudiar todas las presentaciones de panes y pasteles industriales para nuevos mercados, con el fin de desarrollar una cultura saludable que promueva el desarrollo sostenible de Industria panificadora Ricoson.
5. Gestionar el apoyo de instituciones públicas que financien, articulen, capaciten y promocionen el nivel empresarial los panes y pasteles producidos en Lima metropolitana, porque es importante demostrar estas ventajas que tienen como producto para poder competir y abastecer a mercados exigentes.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A. 2006. Modelo de gestión de las relaciones con los clientes para clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación. Tesis Adm. UNMSM. Lima, Perú.
- Ahuatl, E. 2008. Empleo de premezclas en la elaboración de pan de larga duración en una empresa de corte semi-industrial. Tesis Ing. De Alimentos. UNAM. México. 99 p.
- Altamirano, E. 2011. Plan de Marketing para la Exportación de Panetón a EEUU, periodo 2012-2013. Tesis Mg.Sc. en Agronegocios. UNALM. Lima, Perú. 138 p.
- ASPAN. 2016. Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y la Pastelería. Lima –Perú. Pag. 35.
- Best , R. 2007. Marketing estratégico. Trad. D Cámara. 4 ed. Madrid, ES, PEARSON. 509 p.
- Blondet, C.; Duran, R. 1996. El Impacto Potencial de la Difusión de Tecnología Panificadora de Camote en Panaderías de Villa el Salvador. CIP (Centro Internacional de la papa), IEP (instituto de estudios peruanos). Lima Perú. 52p.
- Calaveras, J. 1996. Tratado de panificación y bollería. 1 ed. Madrid, España, Mundi Prensa Libros. 469 p.

- Castro M, C. 1992. Sustitución del trigo por harina de cañihua en la elaboración de panes, galletas y queques. TESIS UNALM. 20 p.
- Cobo, F.; Gonzales, L. 2007. Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. Anuario Jurídico y Económico Escurialense. Madrid, España. 25 p.
- CODEX ALIMENTARIUS. 2006. Normas internacionales de los alimentos. 426 p.
- Common language marketing dictionary. 2016. Glosario (en línea). Consultado 15 nov 2016. Disponible en: <http://www.marketing-dictionary.org/Marketing>
- FAO. 2008. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. 5 p.
- FAO. 2015. Food, Beverage, and Supplement Labelling Requirements (en línea). Consultado 04 ene. 2015. Disponible en <http://www.registrarcorp.com/fdafood/labeling/regulation?gclid=CMTml6jHgMMCFVNp7AodVVMAjQ->
- Flores, E. 2011. Marketing de relaciones como una estrategia de diferenciación en la fidelización del cliente en las entidades financieras localizadas en Puno. Universidad Nacional del Altiplano de Puno. 13 p.
- Francia, M, 1991. Manual de panadería y repostería. Editorial presencia colombiana. Segunda edición. Colombia. 53 p.
- Garrido, A. 2008. La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. Tesis Doctorado. Universidad de Málaga. Málaga, España. 459 p.

- Grahame, T. 2003. The Limits to Globalization. Taking Economic Borders Seriously, Santa Cruz, Center for Global, International and Regional Studies y California University.
- Howyhon, J. 1983. Fundamento de las ciencias, los alimentos. Zaragoza, España. 18 p.
- INN (Instituto Nacional de Nutrición). 1993. Investigación sobre desnutrición infantil. Edición Anual. 7 p.
- Innoconsulting. 2016. Glosario (en línea). Consultado 15 nov 2016. Disponible en: <http://www.innoconsulting.com.ar/html/pdf/inno/glosario.pdf>
- Johnson, G.; Scholes, K. 1993. Exploring Corporate Strategy. Text and cases. 3a ed. Prentice Hall Internancional
- Kotler, P.; Armstrong, G. 1998. Principios de marketing. 6ta ed. Prentice Hall, Brasil. 527 p.
- Kotler, P.; Armstrong, G. 2008. Principios de marketing. Trad MG Martínez. 8va ed, Naucalpan de Juarez, Pearson. 658 p.
- Kotler, P.; Armstrong, G. 2010. Principios de marketing. 13ra ed. Pearson. 637 p.
- Kotler, P. 1998. El marketing de las naciones: una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional. Paidos Iberica Ediciones. 542 p.
- López, G. 2006. Calculo financiero aplicado. Argentina. p 36.

- Masson, J.; Wellhoff, A. 1990. El Merchandising. Rentabilidad y gestión del punto de venta. Bilbao. Editorial Deusto.254 p.
- Mayorga, D.; Araujo, P. 2010. El plan de Marketing. Centro de investigación. Universidad del Pacifico. Lima, Perú. 134 p.
- Méndez de Hierro, F. 1991. Manual de panadería y repostería. 2da ed. Editorial Presencia Colombiana. Colombia.
- Meyer, H.; Tobin, G. 1991. Nutrición y ciencia se los alimentos. Editorial Acriba. Zaragoza, España. 28 p.
- Mielke, M. 2002. El Merchandising. Rentabilidad y gestión del punto de venta. Bilbao. Editorial Deusto.254 p.
- Milla, L. 2006. Principio de marketing avanzado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. p. 150.
- Muñiz, R. 2008. Marketing del siglo XXI. Políticas de precios. Consultado el 27 ago 2010.
- Navarro, J. 2010. Plan de fidelización en servicios de salud en base a estrategias de marketing relacional: caso de las clínicas Maison de Sante. Tesis Mg.Sc. Universidad ESAN. Lima, Perú.
- Navas, J.; GUERRAS, L. 1996. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. 1 ed. Civitas. España.
- Ovalle, S. 2000. Aspectos básicos de marketing para la micro y pequeña empresa. Universidad del Pacífico. Lima, Perú. p. 86, 695.

- Parikshat, M. 2010. Análisis de posicionamiento estratégico de marca a través de la comparación de percepciones cognitivas y de conación. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science* 15(29): 17-19.
- Porter, M. 2006. *Estrategia y ventaja comparativa*, Colombia. 57 p.
- Porter, M. 1996. *Ventaja Competitiva*. México. Décima tercera reimpresión. Editorial Continental. 550 p
- Reque, J. 2007. Estudio de pre-factibilidad para la fabricación de harina de arroz y su utilización en panificación. Tesis Ing. PUCP. Lima, Perú.
- Ries, A.; Trout, J. 2002. *Posicionamiento: La batalla por su mente*. Trad. KI Sainz. 2a ed. México. McGraw-Hill. 246 p.
- Rojas, A.; Sepulveda R. 1999. *Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial*. Colombia. p. 24.
- Tejada, C.; Michelsen, C. 2001. *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*, Lima, PE, ESAN. 84 p.

Página web

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Contratación de la hipótesis

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MODELO DE ANÁLISIS	INSTRUMENTOS
E S P E C I F I C O S	¿Con qué estrategias comerciales la Industria panificadora Ricosen podrá mejorar el posicionamiento de la marca, incrementar sus ventas y generar relaciones a largo plazo con los consumidores del mercado de Lima Metropolitana?	Establecer estrategias competitivas comerciales para la industria panificadora Ricosen, para mejorar el posicionamiento de la marca e incrementar sus ventas y la lealtad con los consumidores en el mercado de Lima Metropolitana	Si se estableciese estrategias comerciales para la industria panificadora Ricosen, entonces se podrá mejorar la posición de la marca, y se incrementarán sus ventas y la lealtad con los clientes en el mercado de Lima Metropolitana.	X: Estrategia de comercialización Y1: Incremento de ventas Y2: Lealtad Y3: Posicionamiento		Entrevista Encuesta
	¿Qué estrategias comerciales deberá utilizar la industria panificadora Ricosen, para posicionar su marca en el mercado de Lima Metropolitana?	Identificar las estrategias comerciales que deberá utilizar la industria panificadora Ricosen, para posicionar su marca en el mercado de Lima Metropolitana.	Si se identifican las estrategias comerciales de la industria panificadora Ricosen mejorará el posicionamiento de la marca en el mercado pandero de Lima Metropolitana.	X1: Estrategia de comercialización Y1: Incremento de ventas	Modelo de Calidad de servicio y satisfacción Balbuena	Encuestas
	¿De qué manera la utilización de las nuevas estrategias comerciales de la industria panificadora Ricosen mejorará las relaciones con los consumidores limeños?	Evaluar las nuevas estrategias comerciales de la industria panificadora Ricosen que se utilizan para aumentar la lealtad en sus clientes.	Si se aplican las nuevas estrategias comerciales de la industria panificadora Ricosen, entonces aumentará la lealtad en sus clientes.	X2: Estrategia de comercialización Y2: Lealtad	Satisfacción y Lealtad del cliente, Balbuena	Cuestionario
	¿En qué medida las nuevas estrategias comerciales de la industria panificadora Ricosen aumentarán las ventas en el mercado de Lima Metropolitana?	Analizar en qué medida los indicadores de las nuevas estrategias comerciales de la industria panificadora Ricosen aumentará las ventas en el mercado de Lima Metropolitana.	La formulación de nuevas estrategias comerciales, para la industria panificadora Ricosen, posibilitará el incremento de las ventas en 30 por ciento en el mercado de Lima Metropolitana.	X3: Estrategia de comercialización Y3: Posicionamiento	Modelo de Flujo de caja proyectada para tres años.	Encuesta

FUENTE: Elaboración Propia

Anexo 2: Definición conceptual y operacional

VARIABLE		CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL		DEFINICIÓN OPERACIONAL
TIPO	NOMBRE				
VARIABLES INDEPENDIENTES	ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION	Resultado del Proceso Productivo.	Es el sistema de categorías sociales económicas del proceso productivo y los agricultores, que relacionan la dinámica de la economía con la gestión de actividades, políticas y estrategias que permitan asumir con éxito los retos del mercado.	Es el producto de un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas.	Escala socioeconómica
		Equilibrio externo.		Estado de estabilidad en el externo.	
		Lugar que ocupa el pan en el mercado.		Espacio territorial del mercado donde se aprecia el producto.	
		Búsqueda de mercados dispuestos a pagar por el Pan.		Es la identificación de mercados cuyas personas tiene capacidad de pago el pan.	
		Valor agregado del producto generado por el marketing		Es aquel valor que es percibido por el cliente y que se diferencia de los demás productos.	

VARIABLE		CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
TIPO	NOMBRE			
VARIABLES DEPENDIENTES	Incremento de ventas	Volumen de ventas	La venta es la entrega de productos o servicios a cambio de dinero. Las ventas pueden ser por vía personal, por correo, por teléfono, entre otros medios.	Escala socioeconómica
		Incremento de rentabilidad		
	Lealtad	Índice de satisfacción	"Si bien el índice de satisfacción del cliente y el de repetición de compra constituyen importantes unidades de medida de marketing ligadas con la rentabilidad por el cliente, conseguir la lealtad del cliente requiere, por parte de éste, un mayor nivel de compromiso"... "Cuando un cliente recomienda un producto o servicio a otros, significa que tiene la máxima confianza en el valor creado y entregado por la marca o compañía que recomienda" (Best, 2007)	Escala socioeconómica
		Índice de repetición		
		Índice de recomendación		
	Posicionamiento	Lugar que ocupa en producto en el mercado.	Acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente del consumidor.	Escala de mercado
		Preferencia del mercado por el producto		
VARIABLES NO IMPLICADAS	Variables demográficas	Edad	Características del consumidor relacionadas con su naturaleza biológica y situación familiar.	Escala socioeconómica
		Sexo		
		Estado civil		
		Tamaño de la familia		
	Variables socioeconómicas	Ocupación	Características del consumidor, relacionadas con el conocimiento adquirido y su capacidad económica.	
		Ingresos periódicos		
		Nivel de estudios		

FUENTE: Elaboración Propia

Anexo 3: Operacionalización de las variables

VARIABLE		CATEGORIAS	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
Variable Independiente	ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION	Resultado del Proceso Productivo.	Grado de importancia dada a la efectividad de las utilidades	Razón	Cuestionario
			Grado de importancia dada a la productividad		
			Grado de importancia dado el crecimiento de la producción anual		
			Grado de importancia dado el rendimiento por 50 Kg. de harina		
		Equilibrio con el entorno.	Grado de importancia dada al desarrollo sostenible de la actividad	Ordinal*	
			Grado de importancia dada la estabilidad económica		
			Grado de importancia dada la aceptación y consumo del producto		
			Grado de importancia dado el precio internacional del producto		
		Lugar que ocupa en producto en el mercado.	Grado de importancia dada a la preferencia de compra por los mercados nacional	Ordinal	
			Grado de importancia dado el precio en el mercado de lima metropolitana		
			Grado de preferencia del producto con respecto a otros panes.		
			Grado de importancia dada la distribución del producto a nivel de Lima metropolitana.		
		Búsqueda de mercados potenciales	Grado de importancia de la identificación de mercados dispuesto a consumir el producto	Nominal	
			Grado de importancia de la capacidad de pago de los consumidores		
Valor agregado del producto	Grado de importancia de las características nutricionales para los clientes	Ordinal			
	Grado de importancia del factor diferencial del producto				

VARIABLE		CATEGORIAS	INDICADOR	NIVEL DE MEDICION	TECNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
Variables Dependientes	Incremento de ventas	Volumen de ventas	Grado de importancia dada al volumen de ventas.	Razón	Por medio de Encuestas
		Incremento de rentabilidad			
	Lealtad	Índice de satisfacción	Grado de importancia dada al índice de satisfacción, índice de repetición/recompra y índice de recomendación	Ordinal	
		Índice de repetición			
		Índice de recomendación			
	Posicionamiento	Lugar que ocupa el producto en el mercado	Grado de importancia dada a la preferencia de compra por el mercado de lima metropolitana	Ordinal	
Preferencia del mercado por el producto.					
Variables no implicadas*	Variables demográficas	Edad	Número de años	Ordinal	cuestionario
		Sexo	Características físicas	Nominal	
		Estado civil	Situación civil	Nominal	cuestionario
		Tamaño de la familia	Número de miembros de la familia	Ordinal	
	Variables socioeconómicas	Ocupación	Profesión, oficio o clase de trabajo que ejerce	Nominal	
		Ingresos periódicos	Ingresos netos disponibles en el hogar	Ordinal	
		Nivel de estudios	Grado de instrucción alcanzado	Ordinal	

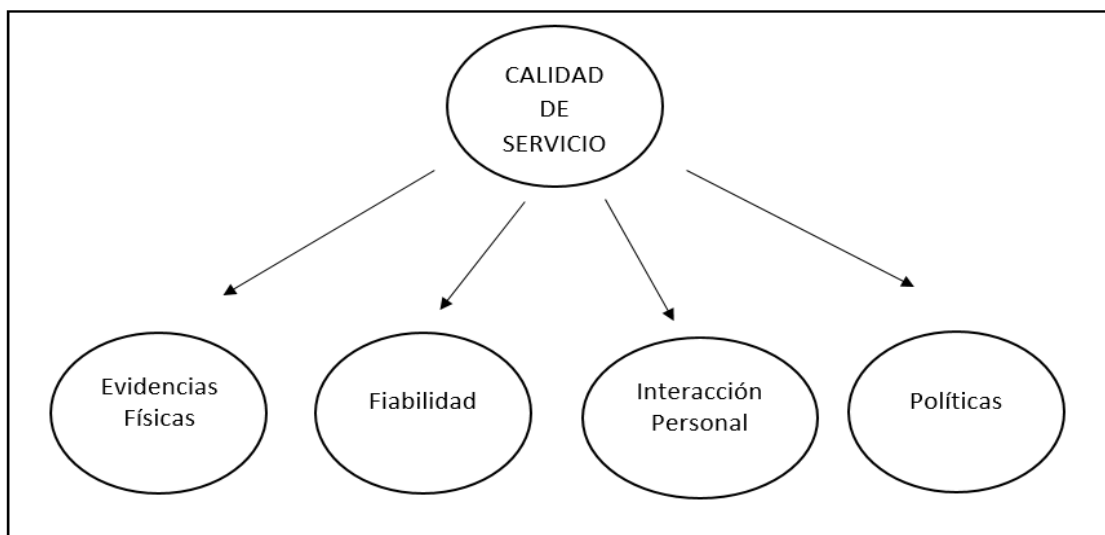
FUENTE: Elaboración Propia

Anexo 4: Encuesta de satisfacción

Para la Industria Panificadora Ricoson es muy importante conocer su grado de satisfacción frente a los productos que ofrecemos. Evalúe la calidad de los productos en los siguientes aspectos y asigne una calificación de 1 a 5 marcando con una X en las casillas numeradas, teniendo en cuenta que 1 es el más bajo (no satisfecho) y 5 el más alto (plenamente satisfecho).

Procesos producción					
ASPECTO	1	2	3	4	5
Calidad nutricional de los productos					
Oportunidad y agilidad en la atención de sus reclamos					
Claridad en la información de la composición y vencimiento del producto.					
Procesos ventas					
ASPECTO	1	2	3	4	5
Rapidez en la entrega de productos					
Eficacia en la entrega de promociones por compra del producto					
Asesoramiento en el consumo adecuado del producto					
Procesos sociales y comunitarios					
ASPECTO	1	2	3	4	5
Relación con el ambiente externo de la empresa					
Amabilidad y disponibilidad de la personas encargadas (encargado administrativo del programa)					
Responsabilidad social se la empresa					
Sugerencias y comentarios:					
Fecha de aplicación:					

Modelo estructura propuesta para posicionamiento Balbuena (2010)



FUENTE: Balbuena et al. (2010)

Anexo 5: Encuesta a los consumidores de productos de panadería para fidealización y modelo de lealtad y satisfacción

1) Sexo:

2) Ocupación

Ama de casa	Profesional	Estudiante
-------------	-------------	------------

3) Edad:

4) Distrito:

5) ¿Consumes productos de panadería? (panes, pasteles)? (SI/NO)

6) ¿Qué tipo de pan consumes? (Puede marcar varios)

Bimbo	Torres	Unión	Pan sur	Dulceza	Gabino	Metro	Otros
-------	--------	-------	------------	---------	--------	-------	-------

7) ¿En dónde los adquiere con mayor frecuencia? (Marcar uno)

Supermercados	Panaderías	Bodegas
---------------	------------	---------

8) ¿En qué supermercado hace sus compras usualmente?

Tottus	Plaza Vea	Vivanda	Makro	Wong	Metro	Otros
--------	--------------	---------	-------	------	-------	-------

9) ¿Por qué volvería a comprar la misma marca de pan fielmente?

10) ¿En qué horario del día hace sus compras de alimentos?

11) ¿Compra y consume panes integrales? (SI/NO)

12) ¿Por qué?

No tiene buen sabor	Se descomponen rápido	Son saludables	Pierde sus valores nutricionales	Otros
---------------------	-----------------------	----------------	----------------------------------	-------

13) ¿De los siguientes productos congelados, cuáles consume usualmente? (Puede marcar varios)

Francés	Chabata	Coliza	Serrana	Integral
---------	---------	--------	---------	----------

14) Valore las siguientes características en orden de importancia al comprar un producto congelado (1 es la más importante y 8 es la menos importante)

Sabor	Precio	Empaque	Cantidad	Color	Frescura	Valor nutricional	Punto de venta
-------	--------	---------	----------	-------	----------	-------------------	----------------

15) ¿Con qué frecuencia consume productos de la panadería?

1 veces al día	2 veces al días	3 veces al mes	Nada
----------------	-----------------	----------------	------

16) ¿En qué comida del día lo consume?

Desayuno	Almuerzo	Cena
----------	----------	------

17) ¿En dónde los consume?

Hogar	Restaurant	Oficina/ Centro de estudios
-------	------------	-----------------------------

18) Valore los siguientes medios de comunicación en orden de importancia según su frecuencia de consumo (1 es la más importante y 6 la menos importante)

Internet	Televisión	Radio	Diarios	Revistas	Paneles y vallas publicitarias
----------	------------	-------	---------	----------	--------------------------------

19) ¿Qué redes sociales utiliza habitualmente? (Puede marcar varios)

Facebook	Twitter	Youtube	Google+	Instagram	Pinterest	Otros
----------	---------	---------	---------	-----------	-----------	-------

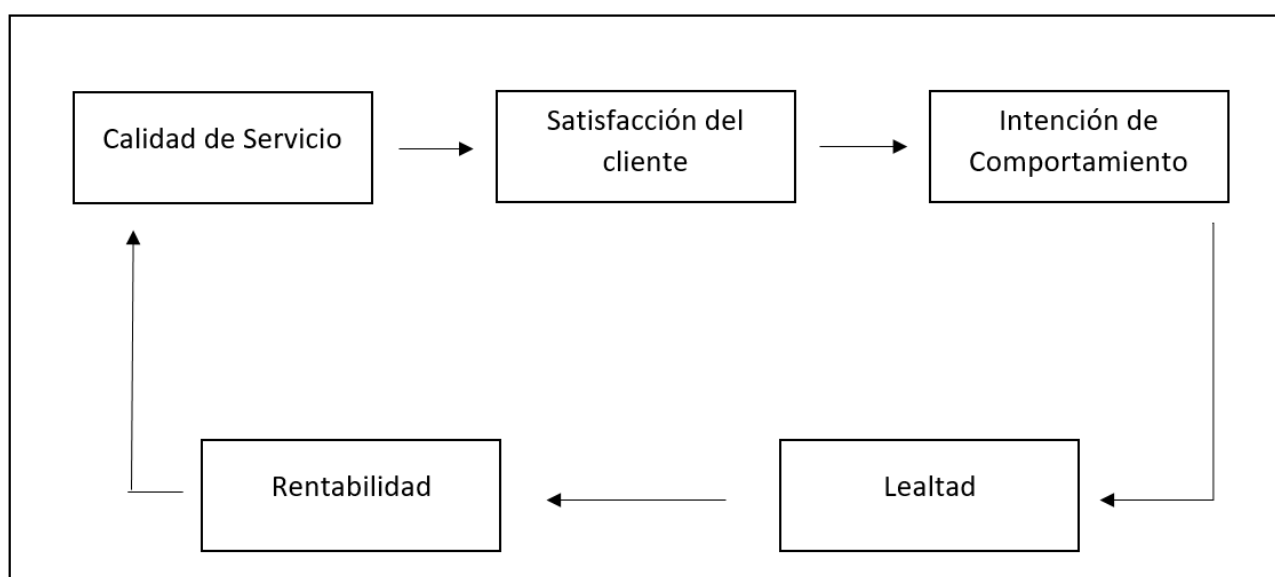
20) ¿Qué marcas de productos de panadería recuerda? (Puede marcar varios)

Bimbo	Torres	Unión	Pan sur	Dulceza	Gabino	Metro	Otros
-------	--------	-------	---------	---------	--------	-------	-------

21) ¿Qué opinión le merece la industria panificadora Ricoson?

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
-----------	-------	---------	------	----------

Modelo de satisfacción y lealtad



Relación entre calidad del servicio, satisfacción del cliente y lealtad.

FUENTE: Balbuena et al. (2010)

Anexo 6: Flujo de caja y estado de pérdida y ganancia

CONCEPTO	2018-2019	2019-2020	VAR %	2020-2021	VAR %
Ventas en nuevos soles					100%
Flujo de caja en nuevos soles					100%

FUENTE: Elaboración propia

Estado de resultados Industria panificadora Ricoson

Del 01 de Julio del 2018 al 30 de Junio de 2019

ESTADO DE RESULTADOS	PERÍODO 2018-2019		
	Escenario Pesimista (-20%)	Escenario Esperado	Escenario Optimista (+30%)
(+) Ventas en nuevos soles			
(-) Costo de ventas (nuevos soles)			
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			
(-) Gastos Operacionales (Mercadeo)			
(=) Utilidad Operacional			
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			

FUENTE: Elaboración propia

Estado de resultados Industria panificadora Ricoson en tres periodos

ESTADO DE RESULTADOS	PERÍODO		
	2018-2019	2019-2020	2020-2021
(+) Ventas en nuevos soles			
(-) Costo de ventas			
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			
(-) Gastos Operacionales (Mercadeo)			
(=) Utilidad Operacional			
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			

FUENTE: Elaboración propia

Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN):

Tabla de resultados por periodos

TASA INTERNA DE RETORNO Y VALOR ACTUAL NETO			
FLUJOS NETOS DE CAJA			
PERIODOS	ESCENARIO PESIMISTA (-20%)	ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA (+30%)
INVERSIÓN MERCADERO 2018-2019 2019-2020 2020-2021			
TIR			
VAN			

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 7: Foto de la materia prime e insumos









