



**“PLAN DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS
VENTAS DE PICARONES EN EL GIRO POLLERÍA, CA-
NAL DISTRIBUIDORES, DE SEGMENTOS A, B Y C”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

**Srta. Ibeth Sara Matías Mendoza
Srta. Ann Carroll Barrionuevo Rosas
Sra. Natalia Janet Ccopa Farfán de Díaz**

Asesor: Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, 2020

Resumen ejecutivo

La gastronomía en Perú ha venido creciendo en estos últimos años. Como parte del desarrollo del sector, y apoyado por el *boom* gastronómico, vemos que el 68% de las franquicias nacionales corresponden al rubro gastronómico, lo cual significa que hay una gran oportunidad para poder atender a estos clientes B2B.

Alicorp, empresa líder en consumo masivo en nuestro país, se caracteriza por ser una empresa con una estrategia que busca cubrir todas sus categorías de productos con un portafolio amplio y variado. Es así que actualmente mantiene 3 unidades de negocios: Consumo Masivo, Alicorp Soluciones y Vitapro (nutrición animal). Dentro de estas unidades de negocio, la presente tesis se enfocará en Alicorp Soluciones, pues tiene como segmento el cliente B2B.

En este contexto, el picarón prefrito congelado Negrita es un producto con altas expectativas dentro de la categoría congelados para clientes B2B. Dicho producto, fue creado exclusivamente para el negocio de productos industriales. Sin embargo, a pesar de las altas expectativas, actualmente no se viene impulsando el producto y solo se ha evidenciado un crecimiento orgánico.

Ante este panorama, el desarrollo del presente plan de *marketing* para picarones Negrita plantea lograr superar los niveles de ventas actuales en el canal de distribuidores. Para desarrollar este plan, se ha realizado una investigación tanto en el macro como en el microentorno del sector, contrastando dicha información con la opinión de especialistas del rubro.

En la investigación, se ha trabajado con 2 tipos de clientes: el principal, el dueño de la pollería, el cual compra el producto picarón prefrito congelado, y el segundo es el comensal de la pollería. El proceso de investigación se basó en validar la satisfacción del producto con el comensal mediante la prueba de este y encuestas donde se conoció las impresiones en cuanto a: forma, sabor, olor, color, frecuencia de consumo, disponibilidad de recompra o adquisición mediante promoción con pollo a la brasa. Asimismo, se identificó el grupo objetivo con mayor porcentaje de recompra.

Con estos resultados le mostramos al dueño de la pollería el alto potencial del producto, la disposición a pagar el precio sugerido por parte de los comensales y dar a conocer la alta rentabilidad al vender el producto, lo que representa una oportunidad para el dueño de la pollería.

Glosario de términos

- Comensal: Es la persona que va a la pollería a comer.
- Dosificador: Es el mecanismo que sirve para suministrar cantidades determinadas de un producto o sustancia.
- RAMSA: Empresa logística que brinda el servicio de almacenamiento en cámaras de congelación y distribución mediante camiones frigoríficos.
- CIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme.
- *Mix* de categoría: Representado por 5 productos: aceite, papas fritas, salsa, cereales y aderezos.
- t: Tonelada.
- Turno: Jornada laboral.
- Experiencia de aplicación: Se involucra al cliente en toda la experiencia del producto desde la preparación, servicio y atención.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	ix
Introducción.....	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	3
1. Análisis del macroentorno (PESTEL)	3
1.1 Entorno político y legal.....	3
1.2 Entorno económico.....	4
1.3 Entorno social	5
1.4Entorno tecnológico	5
1.5 Conclusiones del macroentorno	6
2. Análisis del microentorno.....	6
2.1 Identificación, características y evolución del sector	6
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	7
2.2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes (Alto).....	8
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores (Bajo).....	8
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes (Baja).....	8
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos (Alta).....	9
2.2.5 Rivalidad entre los competidores (Baja)	9
2.3Análisis de los clientes	9
2.4Análisis de los competidores	10
2.5Análisis de la cadena.....	10
2.6 Conclusiones del microentorno	13
3. Análisis interno: la empresa	13
3.1 Historia y evolución	13
3.2 Misión, visión y objetivos.....	14
3.2.1 Misión.....	14
3.2.2 Visión.....	14
3.2.3 Objetivos.....	14
3.3 Organización y estructura	15
3.4 Análisis FODA.....	15

3.5 Productos y servicios que ofrece	16
3.6 Análisis situacional.....	16
Capítulo II. Investigación de mercado	18
1. Objetivos de la investigación.....	18
1.1 Objetivo general.....	18
1.2 Objetivos específicos	18
2. Metodología.....	19
2.1 Tipo de investigación.....	19
2.1.1 Investigación exploratoria o cualitativa.....	19
2.1.2 Investigación concluyente o cuantitativa.....	19
3. Fuentes de información	20
3.1 Información de fuentes secundarias	20
3.2 Información de fuentes primarias	20
4. Principales hallazgos y conclusiones	20
4.1 Estimación de la demanda	25
Capítulo III. Planeamiento estratégico	29
1. Definición de los objetivos de <i>marketing</i>	29
2. Estrategia genérica	29
3. Estrategias de crecimiento.....	30
4. Estrategia de segmentación de mercado.....	30
5. Estrategia de posicionamiento	32
6. Estrategia de marca	32
7. Estrategia de clientes	33
Capítulo IV. Tácticas de <i>marketing</i>	34
1. Estrategia de producto.....	34
2. Estrategia de precios	35
3. Estrategia de plaza	35
4. Estrategia de promoción.....	36
5. Estrategia de personas	38
6. Estrategia de procesos	39

Capítulo V. Implementación y control	41
1. Presupuesto.....	41
2. Proyección de ventas.....	41
3. Proyección de capacidad instalada.....	42
4. Simulación.....	43
5. Flujo de caja.....	44
6. Estado de resultados.....	45
7. Control.....	45
8. Planes de contingencia	46
Conclusiones y recomendaciones.....	47
1. Conclusiones.....	47
2. Recomendaciones	48
Bibliografía.....	49
Anexos.....	52
Notas biográficas.....	69

Índice de tablas

Tabla 1.	Evolución e impacto de las macrovariables del entorno político y legal.....	3
Tabla 2.	Evolución e impacto de la macrovariable del entorno económico.....	4
Tabla 3.	Evolución e impacto de la macrovariable del entorno social.....	5
Tabla 4.	Evolución e impacto de la macrovariable del entorno tecnológico.....	5
Tabla 5.	Análisis FODA.....	15
Tabla 6.	Productos que ofrece la empresa.....	16
Tabla 7.	Fórmula de la muestra.....	19
Tabla 8.	Información de margen de ganancia para las pollerías.....	25
Tabla 9.	Parámetros del grupo poblacional.....	26
Tabla 10.	Demanda del producto actual 2018 – Volumen de venta.....	27
Tabla 11.	Demanda del producto actual 2018 – Valor de venta.....	27
Tabla 12.	Demanda propuesta – Volumen de venta.....	27
Tabla 13.	Demanda propuesta distribuida en el número de cajas por pollería mensual ..	28
Tabla 14.	Demanda propuesta – Valor de venta.....	28
Tabla 15.	Objetivos de <i>marketing</i>	29
Tabla 16.	Canal distribuidores de los segmentos A, B, C y D.....	31
Tabla 17.	Estrategias de promoción.....	37
Tabla 18.	Estrategia de <i>marketing</i> expresado en miles de soles.....	41
Tabla 19.	Proyección de ventas expresado en soles.....	42
Tabla 20.	Proyección de la capacidad de producción.....	43
Tabla 21.	Distribución del número de pollerías según el número de cajas.....	43
Tabla 22.	Escenarios de simulación.....	44
Tabla 23.	Flujo de caja expresado en miles de soles.....	44
Tabla 24.	Estado de resultados expresado en miles de soles.....	45
Tabla 25.	Control.....	46

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Resumen basado en las 5 fuerzas de Porter	7
Gráfico 2.	Mapa del macroproceso del negocio	12
Gráfico 3.	Elementos de entrada y salida del proceso de producción.....	12
Gráfico 4.	Proceso de producción de picarones.....	13
Gráfico 5.	Organigrama de la empresa	15
Gráfico 6.	Diagrama de Pareto según la edad para 100 comensales.....	22
Gráfico 7.	Histograma de puntaje de satisfacción del comensal al probar los picarones..	22
Gráfico 8.	Gráfico de barras relacionado a satisfacción del cliente con filtro de edad	23
Gráfico 9.	Gráfico de control personas vs. precio por porción de picarones.....	23
Gráfico 10.	Porcentaje de visitas al mes a la pollería de los comensales	24
Gráfico 11.	Análisis de la oportunidad de compra de picarones respecto a clientes actuales de papas prefritas por pollería	24
Gráfico 12.	Estrategias genéricas de Porter	30
Gráfico 13.	Mantra de la marca.....	32

Índice de anexos

Anexo 1.	Entrevistas a profundidad	53
Anexo 2.	Guía de pautas para entrevista a profundidad	54
Anexo 3.	Hallazgos en la entrevista a expertos.....	55
Anexo 4.	Preguntas realizadas al comensal luego de realizar prueba del producto	59
Anexo 5.	Formulario de encuesta para los dueños de pollerías	63
Anexo 6.	Hallazgos de las preguntas realizadas a los dueños de pollerías	67
Anexo 7.	Hoja técnica de picarón prefrito congelado	69
Anexo 8.	Hoja técnica de jarabe de miel	70
Anexo 9.	Estrategia de promoción – <i>Look and feel</i>	71
Anexo 10.	Estrategia de promoción – Campañas	73

Introducción

La tesis desarrollada plantea el plan de *marketing* para picarones Negrita considerando como objetivo principal incrementar las ventas en el giro pollería para los segmentos A, B y C. Picarones Negrita es un producto prefrito congelado que pertenece a la categoría de congelados de la unidad de negocio Alicorp Soluciones, elaborado y dirigido exclusivamente al negocio B2B.

Por tema de investigación, el plan de *marketing* estará enfocado en el giro de pollerías ya que representa más del 50% del negocio de *food service*. Los clientes B2B, según Alicorp, tienen 4 segmentos: A, B, C y D, fundamentado en el tique promedio de consumo y *mix* de categorías, que representa el número de productos por categoría que adquiere el cliente; sin embargo, nosotros haremos incidencia en los segmentos A, B y C, ya que corresponden a 1200 pollerías de las 1500 (total) y que compran algún producto del *mix* de categoría y poseen congeladoras, lo cual es imprescindible para poder adquirir el producto.

Por otro lado, el producto, desde su elaboración que data desde el 2015, ha registrado un crecimiento en ventas orgánicas sin hacer mayores esfuerzos de *marketing* para potenciar su venta; sin embargo, por decisión estratégica de *marketing*, es considerado como un producto *premium* debido a su alta rentabilidad, en comparación con otros productos del portafolio.

El objetivo propuesto del plan de *marketing* es incrementar las ventas en 8%, 10% y 12% anualmente durante el periodo 2019-2021, para lo cual desarrollaremos las siguientes propuestas: promoción, realizar actividades *pull* como concursos de mozos, fuerza de venta, presentación en ferias y exposiciones, visitas guiadas a las instalaciones de la planta de picarones acompañadas de degustación del producto, y capacitación a la fuerza de ventas, con lo cual proponemos cumplir el objetivo planteado.

La estructura de la investigación está definida de la siguiente forma: en el capítulo I se presenta un análisis del macroentorno (PESTEL), Porter, reseña de la empresa, propósito, misión, visión y objetivos para conocer y familiarizarse con la empresa, seguido de un FODA que nos permite conocer las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del entorno donde se desenvuelve el negocio, específicamente, la categoría de productos congelados en el modelo B2B. En el capítulo II, se muestran los hallazgos obtenidos durante la investigación de mercados, que incluyó una investigación de tipo exploratoria y una concluyente.

En el capítulo III, se definen los objetivos de *marketing* de la empresa y de la marca, así como las estrategias de *marketing* que permitirán alcanzarlos, sobre la base de la información recopilada en la investigación de mercados. En el capítulo IV, basándose en los lineamientos dados por las estrategias de *marketing*, se definen las tácticas de *marketing mix* para el producto, el precio, la plaza, la promoción, las personas y los procesos involucrados en el ciclo de venta del producto. En el capítulo V, se realiza la evaluación económica-financiera del proyecto, revisando su viabilidad, concluyendo que existe una oportunidad para desarrollar positivamente la presente propuesta de plan de *marketing*.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

El análisis situacional es el punto de partida de toda investigación. Para ello, se hace uso del método PESTEL, el cual brindará información del mercado desde los siguientes entornos: político, legal, económico, social y tecnológico.

1.1 Entorno político y legal

Las principales macrovariables del entorno político y legal son las que direccionan el consumo de alimentos hacia productos más responsables y saludables. Se detallan en la tabla 1.

Tabla 1. Evolución e impacto de las macrovariables del entorno político y legal

Variable	Descripción	Impacto	Oportunidad/ Amenaza	Fuente
Normatividad	Nuevas normas que afectan la regularización de importación (trigo). Normatividad para alimentación saludable.	Desfavorable	Amenaza	Tratados de comercio INACAL Ministerio de Salud
Política	La Constitución del Perú (1993) contiene normas que garantizan un marco jurídico favorable a la inversión privada en general y a la inversión extranjera en particular	Favorable	Oportunidad	Las principales normas de tratamiento de la inversión privada son: El Decreto Legislativo N° 662, que Aprueba el Régimen de Estabilidad Jurídica a la Inversión Extranjera. El Decreto Legislativo N° 757, que aprueba la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada, y El Reglamento de los Regímenes de Garantía a la Inversión Privada aprobado por el Decreto Supremo 162-92-EF. https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5800&sec=1
Ley de la promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes. (Ley de Etiquetado)	El Gobierno incentiva la alimentación saludable y la reducción del consumo de alimentos con alto contenido de grasa, dado el incremento del índice de obesidad en el Perú.	Desfavorable	Amenaza	Ley N° 30021, Promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes.
MYPES	Incremento de la formalidad de las MYPES	Favorable	Oportunidad	SUNARP

Fuente: Elaboración propia 2019.

Los partidos políticos integrantes del actual Congreso no brindan confianza debido a los recientes reportes de corrupción; a pesar de ello, se tiene un marco de referencia jurídico que promueve la inversión en el país.

1.2 Entorno económico

Las principales macrovariables del entorno económico son la inflación y el crecimiento del PBI per cápita y de restaurantes. Se detallan en la tabla 2.

Tabla 2. Evolución e impacto de la macrovariable del entorno económico

Variable	Descripción	Impacto	Oportunidad/ Amenaza	Fuente
Evolución de la producción a nivel nacional-PBI	En enero de 2018, la producción nacional se incrementó en 2,81% y sumó 102 meses de crecimiento sostenido. El PBI mantuvo una tasa de 4% para todo el año.	Favorable	Oportunidad	El consumo interno también aumentó en 2,04% respecto al 2017. Esto representa una oportunidad para fortalecer la relación con el consumidor considerando las tendencias globales de gustos y preferencias. INEI https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/ http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/326484-mef-ratifica-el-pbi-del-peru-alcanzara-crecimiento-economico-de-4-para-el-2018/
Variación de precios de la canasta familiar a nivel nacional	En el mes de febrero de 2018, el Índice de Precios al Consumidor a Nivel Nacional y de Lima Metropolitana aumentaron en 0,30% y 0,25%, respectivamente	Desfavorable	Amenaza	El cliente B2B es muy sensible a los cambios de precio pues costean sus recetas, lo cual significa que los dueños de restaurantes trasladaron este aumento a su consumidor. Asimismo, los precios de Alicorp se encuentran por encima de productos similares. Esta variable se minimiza fortaleciendo la propuesta de valor a los segmentos más rentables. INEI https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/
Precio de trigo	Inestabilidad del precio del trigo, materia prima esencial.	Desfavorable	Amenaza	Investigar mercados alternativos de compra. Semana económica http://www.fao.org/giews/food-prices/international-prices/es/ https://www.agrodataperu.com/category/importaciones/trigo-duro-importacion .
Fluctuación cambiaria	Variación del tipo de cambio, repercusión en la producción/rentabilidad.	Desfavorable	Amenaza	Minimizar el riesgo cambiario mediante cobertura fijando un tipo de cambio futuro, monto que minimice riesgos. SBS/ BCR http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Informes-Especiales/Cobertura-Cambiaria-Scotiabank.pdf http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/tipo-de-cambio

Fuente: Elaboración propia 2019.

La alteración en las variables económicas del entorno afecta directamente la rentabilidad de la empresa partiendo desde la línea de producción hasta el poder de adquisición de los consumidores.

1.3 Entorno social

Las principales macrovariables del entorno social son las tendencias del consumidor, gastronomía y responsabilidad social. Se detallan en la tabla 3.

Tabla 3. Evolución e impacto de la macrovariable del entorno social

Variable	Descripción	Impacto	Oportunidad/ Amenaza	Fuente
Gastronomía	Incentivar el consumo de postres típicos	Favorable	Oportunidad	Utilizar la valoración de la comida peruana en la comunicación al cliente, lo que impulsa nuevos emprendimientos y fortalece los ya existentes. APEGA (Sociedad Peruana).
Responsabilidad social	Relación directa con la comunidad- <i>stakeholders</i> / Tendencia global del consumidor.	Favorable	Oportunidad	Fortalecer la marca-posicionamiento de la marca. Alicorp http://www.alicorp.com.pe/alicorp/responsabilidad-social/nuestro-modelo-de-desarrollo-medio-ambiente-y-seguridad.html
Tendencias del consumidor	Cambios en la alimentación.	Desfavorable	Amenaza	Alineación a nuevas normas de etiquetado saludable. Ministerio de Salud OMS https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=228161

Fuente: Elaboración propia 2019.

Las tendencias globales influyen directamente en las decisiones de los consumidores. Un ejemplo de ello es el *boom* de la gastronomía peruana y la responsabilidad social.

1.4 Entorno tecnológico

Las principal macrovariable del entorno tecnológico es la innovación. Se detalla en la tabla 4.

Tabla 4. Evolución e impacto de la macrovariable del entorno tecnológico

Variable	Descripción	Impacto	Oportunidad/ Amenaza	Fuente
Innovación	Avance tecnológico en procesos, planta y maquinarias.	Favorable	Oportunidad	Optimización del proceso y minimización de merma general específica para la planta de picarón. ALICORP
Tecnología	Desarrollo herramientas digitales para potenciar la comunicación hacia clientes	Favorable	Oportunidad	Se está implementando una gerencia de innovación digital, que viene mejorando nuevos canales y aplicando herramientas de innovación. ALICORP

Fuente: Elaboración propia 2019.

Es importante la inversión en investigación y desarrollo (I+D) con la finalidad de tener una ventaja competitiva sustentable a largo plazo.

1.5 Conclusiones del macroentorno

Dentro de las variables político-legales, la reciente ley de etiquetado involucra una reorganización en el sistema de envasado de los productos comercializados por Alicorp. Si bien esta ley va de la mano con las tendencias globales actuales del consumidor que promueve un consumidor más informado y preocupado por su salud, afecta a la industria alimentaria. Igualmente, la industria se ve afectada por cambios en tratados de importación, variación del precio internacional de materias primas, tipo de cambio, entre otras.

Por otro lado, la economía peruana ha mantenido un crecimiento considerable cerrando el 2018 con un PBI de 4% y un PBI para el sector de restaurantes de 4,03%, lo que denota que se está creciendo y que hay oportunidad para seguir creciendo a pesar de que el IPC ha subido en 0,25 en Lima con respecto a febrero de 2017. Otro factor importante es el social, con variables como el *boom* gastronómico, la responsabilidad social y tendencias del consumidor que pueden influir directamente en su decisión de compra, repercutiendo en las ventas, en la recordación de marca y, por lo tanto, en la rentabilidad de la organización.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

La empresa se encuentra dentro del sector de producción y comercialización de alimentos de consumo masivo. Conforme a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), a la empresa le corresponde el CIIU 1549. La empresa ya cuenta con un amplio portafolio de productos, sin embargo, apostando en continuar potenciando la categoría de congelados para el negocio de B2B, se desarrolló un postre tradicional: “Picarones prefritos congelados Negrita”.

Para efectos de la presente tesis, nos enfocaremos en Lima Metropolitana y Callao. Asimismo, desarrollaremos la gestión comercial en el canal de empresas distribuidoras, específicamente en clientes del negocio del segmento de gastronomía restaurantes. Por ello, se identificarán las características y evolución del sector restaurantes en específico.

Tomando como referencia el INEI, el grupo de restaurantes registró un aumento de 4,03% para el periodo 2018 respecto al año anterior, determinado por la mayor demanda en los rubros de

cebicherías, comida rápida, restaurantes, pollerías y restaurantes turísticos. Por otro lado, según el informe de APEGA denominado: “El *boom* de la gastronomía peruana y su impacto económico y social”, elaborado por Arellano Marketing, el sector presenta estas características principales:

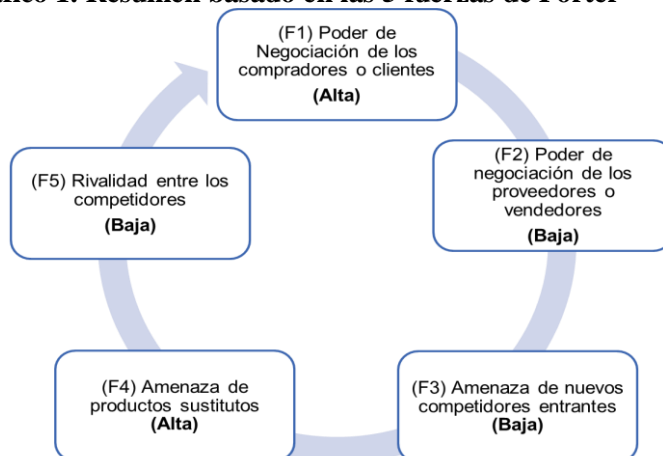
- Ante la consulta al consumidor peruano: ¿Qué hace en su tiempo libre?, el 9% sale a comer a la calle, de los cuales el 56% gusta de asistir a pollerías.
- Asimismo, en el mismo informe, se desglosa la importancia de los restaurantes: para el año 2007, se tenían alrededor de 66.000 restaurantes, de los cuales un poco menos de la mitad están en Lima Metropolitana. El 2009 se registró que unos 320.000 peruanos trabajaban en restaurantes. El crecimiento del personal que trabaja en ese sector es de 18% anual
- Un punto preocupante que se menciona en el informe es que 80% de los trabajadores de restaurantes están en la informalidad.
- El grueso del personal de los restaurantes (un 62%) solo tiene quinto de secundaria. Un 28% tiene estudios técnicos y solo el 10% posee estudios universitarios.
- Otro punto importante, sobre las franquicias en el Perú 2008, 104 son extranjeras y 52 son nacionales y de estas el 68% son de gastronomía.

Finalmente, según el informe “Una Mirada a Lima Metropolitana” del INEI, se menciona que se otorgan 5273 licencias para *aperturar* nuevos restaurantes, de las cuales 1560 son para la zona norte de Lima (Los Olivos, San Martín, Comas etc.). Otro dato importante del informe mencionado es que diariamente en Lima inician actividades 20 restaurantes y se cierran 5.

2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En este proceso de investigación se usarán las 5 fuerzas de Porter para el análisis, cuyo resumen se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1. Resumen basado en las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia 2019, basada en Kotler y Keller (2012: 232).

2.2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes (Alto)

El producto está orientado a los dueños de pollerías, acotado el alcance de la tesis, ubicados en Lima Metropolitana y Callao, atendido por el canal distribuidores. Asimismo, están dispuestos a experimentar diversas propuestas que les permitan diferenciarse de la competencia e incrementar la rentabilidad de su negocio; además, los dueños de pollerías han identificado que el perfil de sus clientes busca añadir a su comidas un aperitivo adicional como los postres, así amplían su carta con un portafolio variado de postres tradicionales. Se consideran los siguientes factores representativos:

- Complementar la compra de varios productos del portafolio.
- A los dueños de pollerías les favorece centralizar las compras y tener menos proveedores.
- Los comensales exigen productos de calidad y buen sabor.
- Buscan diferenciarse de la competencia para satisfacer al comensal.
- Incrementar la rentabilidad de su negocio.

Los dueños de las pollerías tienen la decisión de adquirir productos al proveedor que le permitan satisfacer a sus clientes, por esta razón tiene un alto poder de negociación.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores (Bajo)

La empresa, al elaborar diversos productos en sus tres líneas de negocio: Consumo Masivo, Alicorp Soluciones y Vitapro (nutrición animal), cuenta con una variedad de proveedores que la abastecen de materia prima e insumos para la producción, sin embargo, se rige de normas y procedimientos que permiten estandarizar sus procesos y deben ser cumplidos por los proveedores para brindar una alta calidad a sus clientes. Cada proveedor se debe registrar en la web y al cumplir con una serie de requisitos puede trabajar con la empresa. Se consideran los siguientes factores representativos:

- Proveedores que ofrecen los diversos insumos/materia prima.
- Competencia con mercados extranjeros.
- Negociación por volumen de venta y calidad del producto.
- El producto debe cumplir con calidad, tiempo y costo.

Los proveedores tienen el nivel de negociación “bajo” debido a la alta competencia, tanto nacional como extranjera.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes (Baja)

El producto picarón prefrito congelado es un producto nuevo que busca incrementar la rentabilidad adicional a los restaurantes de pollerías como postre tradicional. Este producto tiene

una producción en formato masivo, cuyo almacenamiento y distribución los realiza un tercero. Se consideran los siguientes factores representativos:

- Requiere una inversión alta en tecnología y equipamiento en la planta.
- Personal en constante capacitación y conocimiento con la tecnología.
- Certificación de estándares internacionales de calidad, seguridad y medio ambiente.

Al tener una patente del proceso y fórmula del producto, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos (Alta)

Los postres tradicionales más resaltantes como sustitutos son: los picarones artesanales, queques, tortas, flan y gelatina. Todos estos productos se pueden adquirir mediante un tercero y revenderlos sin necesidad de prepararlos, por esa razón se tiene un nivel de amenaza alto de productos sustitutos. Se consideran los siguientes factores representativos:

- Empresas que ofrecen postres y/o dulces a los restaurantes.
- Productos con mayor grado de consumo y ganancia.
- Su consumo es durante todo el año.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores (Baja)

En el análisis se considera la preparación artesanal de los picarones, producto que es laborioso de preparar, sin embargo, es económico. Además, cabe mencionar que el producto artesanal tiende a fermentarse conforme avanza el día, teniendo un sabor amargo y desagradable para el comensal. Asimismo, está la destreza del personal para dar la forma del picarón sin desperdiciar la masa, lo que no es atractivo para las pollerías porque tendrían que contratar una persona capacitada, por lo cual su nivel de rivalidad es bajo. Se consideran los siguientes factores representativos:

- Baja participación en el mercado.
- Precio similar al mercado, pero su producto es tedioso en preparar.

2.3 Análisis de los clientes

Es importante considerar la satisfacción del producto con los siguientes clientes, debido a que cada uno de ellos es representativo en el proceso de venta y consumo. A continuación, tenemos:

- Dueños de la pollería: El cliente principal es el dueño de la pollería quien es padre de familia y cuyo negocio es el sustento familiar, teniendo cada decisión un impacto alto. El dueño de la pollería se encuentra todo el día administrando y supervisando el negocio, además de solucionar en forma personal en caso existiera algún inconveniente. El dueño de la pollería

- elige qué producto va a incorporar a su menú/carta y las nuevas promociones que serán del agrado para los comensales; estos productos pueden prepararse en la misma pollería o comprarlos listos para freír o solo servirlos. Asimismo, él decide con qué proveedores trabajar según su economía. El dueño de la pollería se siente orgulloso cuando el comensal elogia sus platos, asiste varias veces a su pollería o al realizar algún cambio en el menú este es aceptado.
- Comensal de la pollería: El comensal es la persona que consume algún producto de la pollería, por lo general buscan promociones, viven cerca, usualmente asisten con la familia y tienen una alta frecuencia de recompra. En este caso tenemos:
 - El comensal que consume dentro de la pollería.
 - El comensal que pide por *delivery* mediante una llamada telefónica.
 - El comensal que se acerca para comprar en la tienda y llevarse el producto a casa.

2.4 Análisis de los competidores

El producto picarones prefritos congelados está dirigido a pollerías del canal distribuidores, al tener una patente (ver el capítulo IV, Estrategia de producto), no tiene competidores con un producto similar, sin embargo, se considera a los picarones artesanales como un competidor indirecto debido a que compite con el precio y preferencia del comensal, pero, al ser un producto laborioso, el dueño de la pollería necesitaría un personal con experiencia y destreza, siendo esto un gasto adicional que no está dispuesto a realizar aunque ha identificado que el comensal tiene preferencia por comer algún postre tradicional y opta por comprar en la carretilla de algún parque a un precio cómodo, cuyo sabor y forma es aceptable.

2.5 Análisis de la cadena

Se analizará el macroproceso de la empresa. Se divide en: procesos estratégicos, principales u operativos y soporte. A continuación, se detalla:

Procesos estratégicos

- El proceso de planeamiento estratégico, en coordinación con *marketing*, está relacionado con la revisión y corrección del plan estratégico, alineado con la misión y visión de la organización. Asimismo, considera políticas de sistema integral de gestión para tomar decisiones futuras.
- El proceso de gestión de calidad monitorea a los proveedores que cumplan con requisitos tanto en la recepción y transporte de materia prima, insumos y del producto final. Asimismo, gestiona e informa los resultados de las auditorías internas y externas relacionados a todo el proceso, verificando la conformidad del producto, acciones correctivas y preventivas, ejecución de los planes de acción y actas de revisión aprobados por la alta dirección.

Procesos principales

- El proceso de gestión comercial recibe los pedidos de los clientes, esta información se envía al proceso de planeamiento de la producción, que emite el programa de producción semanal. El proceso de logística y abastecimiento proveen la materia prima e insumos dosificados y son llevados a producción para la ejecución del programa, teniendo como producto final pallets con cajas de picarones, llevadas a un almacén interno.
- La empresa RAMSA transporta los pallets a un almacén externo para la distribución a los clientes en coordinación con el área comercial.
- Finalmente, el proceso de atención al cliente se encarga de *repcionar* los reclamos, sugerencias y solicitudes de visitas emitidos por los clientes. Además, trabaja de manera conjunta con los procesos de gestión comercial y aseguramiento y control de calidad para la atención, determinación de la causa raíz del reclamo y las acciones correctivas a implementar para evitar que este vuelva a ocurrir.

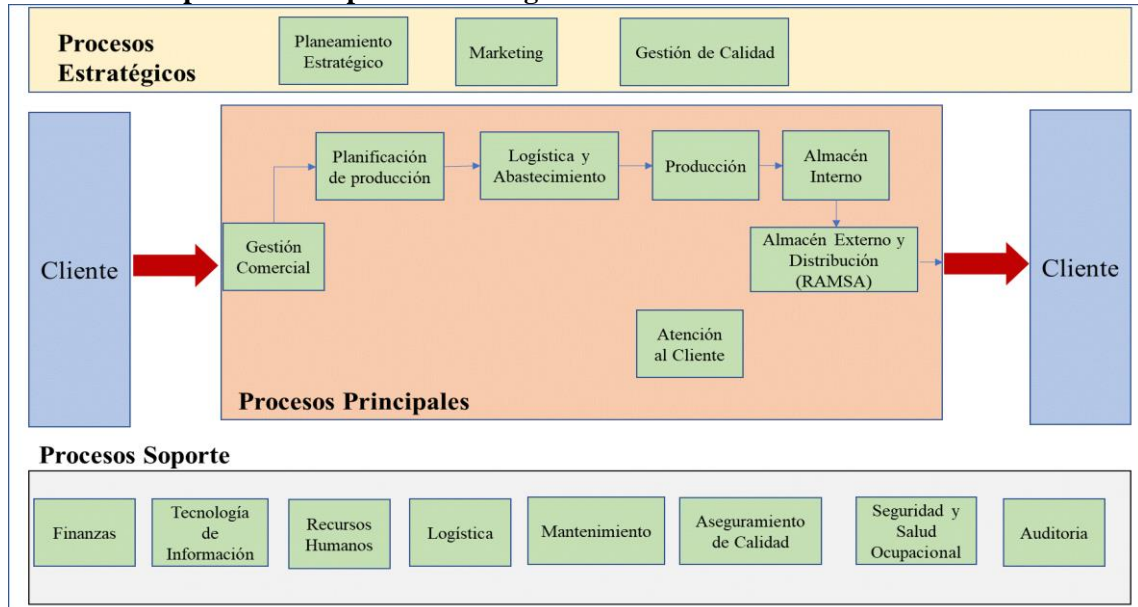
Procesos de soporte

- El proceso de finanzas se administra mediante la plataforma SAP, tiene integrados los pedidos de las diferentes áreas y facilidad de control con la finalidad de aprobar el desembolso de los gastos realizados.
- El proceso de tecnología de información administra los sistemas informáticos que están disponibles en toda la empresa, asimismo, brinda soporte técnico permanente de *software*, *hardware* y servicios a todos empleados.
- El proceso de recursos humanos coordina con las diferentes áreas para establecer un cronograma de: reclutamiento y selección del personal, inducción y capacitación del personal.
- El proceso logístico administra los requerimientos de las áreas generando órdenes de compra y/o servicios, estos pueden ser locales o extranjeros. Además, realiza el seguimiento del despacho de los materiales, actualización de *stock* y controla los inventarios físicos.
- El proceso de mantenimiento se basa en la planificación y ejecución de planes programados en: maquinaria, calibración de equipos, limpieza, además de revisar el plan de contingencia para prevenir o mitigar el impacto relacionado a la producción.
- El proceso de aseguramiento de calidad controla y monitorea la materia prima e insumos que ingresan y salen del almacén, verificando la conformidad para su uso en el proceso de producción, además, analiza los reclamos del cliente y verifica el cumplimiento de las acciones correctivas.
- El proceso de seguridad y salud ocupacional verifica el cumplimiento de normas legales aplicadas en estas para la prevención de incidentes laborales.

- El proceso de auditoría inspecciona los procesos de la empresa, verificando que se cumpla con la normativa laboral y legal.

A continuación, lo detallado se muestra en el gráfico 2.

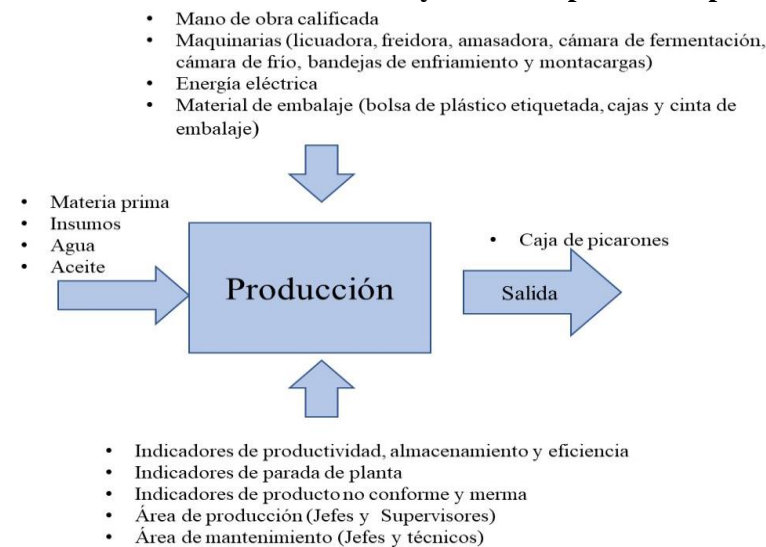
Gráfico 2. Mapa del macroproceso del negocio



Fuente: Elaboración propia 2019.

Dentro de la sección de procesos principales, el proceso de producción tiene un mayor grado de importancia para la fabricación de los picarones, por lo cual, en el gráfico 3 se detallan los elementos de entrada y salida para el seguimiento y control dentro del proceso.

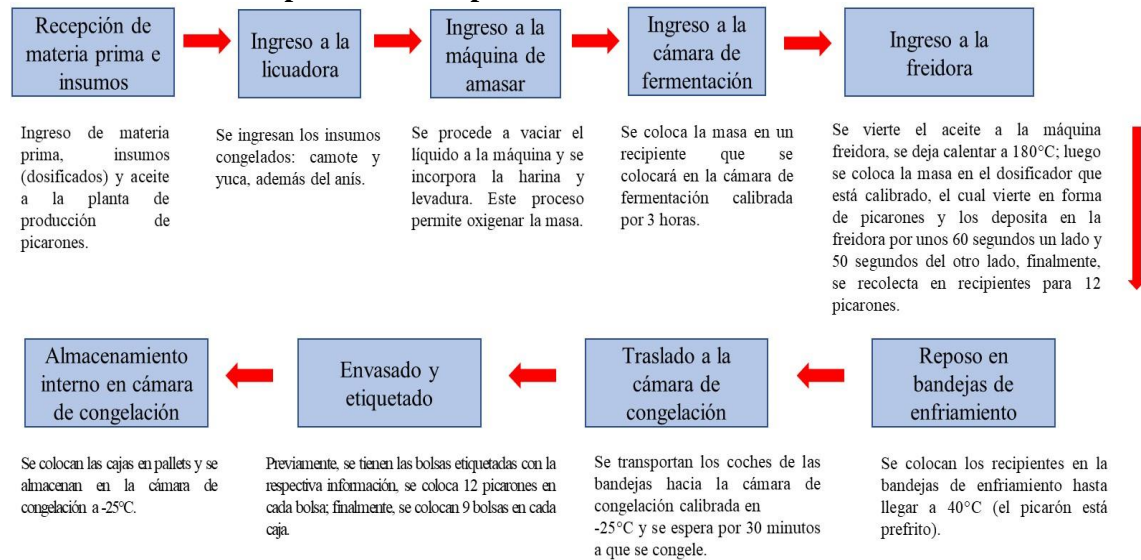
Gráfico 3. Elementos de entrada y salida del proceso de producción



Fuente: Elaboración propia 2019.

A continuación, se muestra en el gráfico 4 el proceso de producción para la fabricación de picarones con el respectivo resumen de cada subproceso.

Gráfico 4. Proceso de producción de picarones



Fuente: Elaboración propia 2019.

2.6 Conclusiones del microentorno

En el análisis se identificó que la empresa tiene que plantear estrategias para poder estrechar la relación con el cliente cuyo nivel de negociación es alto, sin embargo, la empresa, al ser confiable, brinda varios productos de buena calidad, permitiendo romper la barrera de entrada con el cliente.

Asimismo, aunque la amenaza de productos sustitutos es alta, el margen de ganancia del producto picarones prefritos congelados es más alto, siendo un factor de atracción para el dueño de la pollería. La empresa tiene como fortaleza tener una planta equipada y una patente, con lo cual reduce su competencia, además de negociar la reducción del costo en la materia prima del producto, por ejemplo: pulpa de camote y zapallo, debido a que el poder de negociación de los proveedores es bajo por la alta competitividad entre ellos.

3. Análisis interno: la empresa

3.1 Historia y evolución

En 1971, el Grupo Romero adquirió Anderson Clayton y modificó su denominación social por Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA). En febrero de 1995, CIPPSA adquirió el 100% de las acciones comunes de La Fabril S.A., empresa dedicada a la elaboración y comercialización de aceites y grasas comestibles, jabón de lavar, harina, fideos y galletas. El 30 de junio de 1995, CIPPSA modificó su denominación por Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico S.A. (CFP). El

17 de febrero de 1997, CFP cambió su denominación por Alicorp S.A., en el mes de noviembre de 2005, la compañía adquirió de Industrias Pacocha S.A. las marcas Marsella en jabón de lavar, y Opal y Amigo en detergentes. A partir de esta fecha, inició su expansión con Ecuador.

En el mes de mayo de 2007, la compañía adquirió el 100% de las acciones de Eskimo S.A., empresa ubicada en la república de Ecuador que posteriormente cambió su denominación social. El 10 de julio de 2008, la compañía adquirió el 100% de las acciones de la empresa Productos Personales S.A. (Propersa), empresa ubicada en la república de Colombia. Con fecha 21 de junio de 2011, la subsidiaria Alicorp Argentina S.C.A., adquirió el 100% de las acciones de las empresas Ítalo Manera S.A. y Pastas Especiales S.A., empresas ubicadas en la república de Argentina, dedicadas a la producción y venta de pastas.

Con fecha 6 de febrero de 2013, a través de la empresa subsidiaria Industrias Alicorp Do Brasil S.A. se adquirió el 100% de las acciones de la empresa Pastificio Santa Amalia S.A. en Brasil, por un precio de 190.000.000 de reales brasileños. Con fecha 28 de noviembre de 2014, las empresas subsidiarias Global Alimentos S.A.C. y Molino Saracolca S.A.C., acordaron fusionarse, de tal forma que Global Alimentos S.A.C. absorbió a Molino. A inicios del año 2019, se realizó la compra de otra empresa peruana, Intradevco, en US\$ 490 millones.

3.2 Misión, visión y objetivos

3.2.1 Misión

Transformamos mercados a través de nuestras marcas líderes, generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores. Buscamos innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad.

3.2.2 Visión

Ser líderes en los mercados en los que competimos.

3.2.3 Objetivos

De crecimiento

- Centrar el crecimiento en Perú apalancado en nuestras ventajas competitivas (manejo de marcas, conocimiento del consumidor y *go-to-market*).
- En otras geografías, invertir en negocios rentables con potencial de crecimiento donde podamos replicar nuestros modelos de negocio exitosos.

De eficiencia

- Crear una cultura de eficiencia para mejorar la rentabilidad y retorno de los negocios de manera sostenible, incluyendo la desinversión de negocios no estratégicos.

De gente

- Fortalecer nuestra organización trabajando más conectados: “One Alicorp”.

3.3 Organización y estructura

El siguiente organigrama, presenta al comité de gerencia. La organización de la compañía ha sido actualizada desde la adquisición de la nueva sede de Bolivia, donde se cuenta con una vicepresidencia. Se muestra en el gráfico 5.

Gráfico 5. Organigrama de la empresa



Fuente: Empresa Alicorp (2019).

3.4 Análisis FODA

La matriz FODA permite analizar las fuerzas del entorno externo y el entorno interno. En la tabla 5, se muestra el desarrollo del análisis FODA a realizar.

Tabla 5. Análisis FODA

Fortaleza	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de los productos en varias categorías. • Soporte tecnológico y red de distribución. • Continúa investigación y desarrollos de productos. • Certificación de estándares internacionales de calidad, seguridad y medio ambiente. • Vinculación directa a un grupo financiero: Credicorp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de endeudamiento. • Alta dependencia de insumos importados. • Dependencia de la capacidad de consumo.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del PBI per cápita. • Incremento de la formalidad de las MYPES. • Incremento del sector gastronomía. • Incentivar el consumo de postres típicos. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo político por conflicto social. • Inestabilidad política. • Cambio en las tendencias de los consumidores a productos más saludables. • Incremento del IPC. • Volatilidad del precio del trigo. • Volatilidad del tipo de cambio. • Informalidad del mercado nacional.

Fuente: Elaboración propia 2019.

3.5 Productos y servicios que ofrece

Se presenta en la tabla 6 las principales categorías que se comercializan.

Tabla 6. Productos que ofrece la empresa

Consumo masivo		B2B	
<ul style="list-style-type: none">• Aceites• Aderezos• Ayudas culinarias• Caramelos• Cereales• Chocolates• Conservas• Detergentes• Fideos• Galletas• Harinas	<ul style="list-style-type: none">• Jabones• Margarinas• Panetones• Postres• Premezcla• Refrescos• Salsas• Sémola• Suavizantes	<ul style="list-style-type: none">• Aceites para grandes industrias• Aceites para restaurantes• Ayudas culinarias• Congelados• Fideos• Harina para grandes industrias• Harinas industriales• Harinas para cocinar	<ul style="list-style-type: none">• Mantecas industriales• Mantecas para grandes industrias• Margarina para las grandes industrias• Margarinas industriales• Pastelería• Premezcla• Salsas

Fuente: Elaboración propia 2019.

3.6 Análisis situacional

Respecto al macroentorno, se puede afirmar que existe un escenario favorable reflejado en las oportunidades, como el crecimiento del PBI del sector, el tema social, así como las tendencias del consumidor peruano y marco de estabilidad jurídica. Asimismo, la empresa se encuentra alineada en cuanto a la normativa de alimentación saludable, sin embargo, no hay que perder de vista la distancia de precio entre la preparación tradicional y la propuesta brindada, mapeando la aceptación de la propuesta de valor al cliente.

Respecto al análisis del microentorno, se puede concluir que es un escenario favorable para que el poder de negociación de proveedores sea bajo, y así reducir los costos de materia prima, los cuales representan los costos más altos. Además, la comunicación con el cliente es alta, ya que la estrategia mapeada es ingresar a quienes ya nos compran la categoría de congelados.

Para poder plasmar nuestro modelo de negocio, detallamos el modelo de Canvas a continuación:

A. Segmento de mercado

Dueño de pollería: personas emprendedoras del rubro gastronómico pollería, en búsqueda de nuevas propuestas para generar valor en su negocio.

Comensal: personas que gustan de ir a pollerías y deseen acompañar su plato con un delicioso postre tradicional peruano. En el capítulo III, en el ítem Estrategia de segmentación de mercado, se desarrolla a detalle el perfil de los clientes demográfica, psicográfica y geográficamente.

B. Propuesta de valor

Dueño de pollería: representa un producto práctico de preparar.

Comensal: puede degustar picarones en cualquier momento.

C. Canales de distribución

Dueño de pollería: canal directo, canales distribuidoras, supermercados y *cash & carry*.

Comensal: pollerías, restaurantes y mercados.

D. Relaciones con cliente

Dueño de pollería: equipo de soporte: asesoría técnica, capacitaciones y vendedor que registra el pedido del cliente.

Comensal: equipo de atención al cliente: mozos.

E. Fuentes de ingreso

Dueño de pollería: el costo de 01 caja de picarones incluyendo la miel es de S/ 65 en el canal distribuidores.

Comensal: precio por porción (04 aros de picarones) es en promedio de S/ 5,00.

F. Recursos claves

Dueño de pollería: marca, base de datos específicamente pollerías.

G. Actividades claves

Dueño de pollería: estandarización de calidad del producto, disponibilidad inmediata.

H. Asociaciones clave

Dueño de pollería: dueños, administradores, chef y mozos.

H. Estructura de costos

Dueño de pollería: local, RR. HH. (personal), suministros de energía y agua.

Capítulo II. Investigación de mercado

1. Objetivos de la investigación

La investigación de mercado realizada pretende cumplir con los siguientes objetivos:

1.1 Objetivo general

Validar la potencial implementación de un plan de *marketing* para incrementar las ventas de picarones Negrita en 8%, 10% y 12% anualmente durante el periodo 2019-2021 en el giro pollerías del canal distribuidores para los segmentos A, B y C.

1.2 Objetivos específicos

A continuación, se detallan los objetivos específicos del presente plan de *marketing*.

Conocer la industria: definir si el escenario interno es favorable para el desarrollo del negocio

1. Conocer el desenvolvimiento del sector restaurantes.
2. Conocer el porcentaje de crecimiento anual.
3. Conocer qué otros postres se consumen en pollerías.

Conocer el perfil de mis clientes: definir el perfil del cliente potencial

1. Conocer la frecuencia de compra.
2. Conocer la motivación de compra.
3. Conocer por qué compraría o no picarones Negrita.
4. Cómo se incentivaría la compra del producto.
5. Conocer por que sí compraría el producto.
6. Conocer los atributos que más valora.
7. Conocer cuánto estaría dispuesto a pagar.

Validar propuesta de valor: fortalecer las relaciones comerciales con los clientes del canal distribuidores

1. Identificar la diferenciación de los clientes (niveles de valor y necesidades).
2. Incrementar el número de interacciones con los clientes (contacto).
3. Identificar los clientes más rentables.
4. Desarrollo de acciones personalizadas.

Estimar la demanda

1. Identificar la disposición de compra de los dueños de pollería.
2. El tique promedio de compra.
3. La frecuencia de compra.

2. Metodología

La investigación realizada como parte del plan de *marketing* de picarones Negrita se ejecutó en dos etapas. La primera etapa fue exploratoria, basada en entrevistas a profundidad realizadas a expertos de la industria alimentaria del B2B y dueños de pollerías. La segunda etapa fue de tipo concluyente que se realizó mediante la utilización de encuestas realizadas a comensales de las pollerías visitadas en Lima Metropolitana y Callao.

2.1 Tipo de investigación

2.1.1 Investigación exploratoria o cualitativa

Se comenzó la investigación recopilando información de fuentes secundarias (reportes, informes, revistas, periódicos y datos proporcionados por la empresa) y primarios (entrevistas a profundidad). En los anexos 1 y 2 se detalla la relación de expertos, la guía de la entrevista realizada y el modelo de encuesta utilizada.

2.1.2 Investigación concluyente o cuantitativa

De tipo descriptiva para lo cual se realizó encuestas a los comensales de los locales visitados en Lima Metropolitana y Callao, acompañado de una prueba de producto.

Población y muestra

La población es el grupo de clientes que pertenecen al canal distribuidores del segmento A, B y C. Para hallar la muestra, utilizamos la fórmula que se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Fórmula de la muestra

Formula: $n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$	Sustituyendo valores se obtuvo: N= 1200 n = muestra p = 0,50 q = 0,50 Z = 2 sigmas de confianza (95%), valor de K= 1,96 e = 0.05
Dónde: N= Población n = muestra p = probabilidad a favor q = probabilidad en contra Z = nivel de confianza E = error permisible en la muestra	$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 1200}{0.05^2 (1200-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$ n = 292

Fuente: Malhotra (2008).

A partir del valor resultante, la muestra a encuestar sería de 292 personas.

Instrumentos de colecta de datos

- Entrevistas a profundidad.
- Encuestas.

3. Fuentes de información

Se detallan a continuación.

3.1 Información de fuentes secundarias

Se comenzó la investigación sobre la base de información recopilada de registros internos de la empresa Alicorp, tesis de la Universidad del Pacífico, diario Gestión, diario el Comercio, INEI y CCL.

3.2 Información de fuentes primarias

Se recurrió a entrevistas a profundidad ubicadas en los anexos 1, 2, 3 y 4; se detalla la relación de expertos, la guía de la entrevista realizada y el modelo de encuesta utilizada.

4. Principales hallazgos y conclusiones

Al realizar la investigación, se identificaron varios factores de éxito en la pollería: preparación y sazón del pollo, papas fritas, salsas y otros complementos que acompañan para deleitar a los comensales; por lo cual, la aprobación de estos y éxito de un nuevo producto se muestra en el sabor, calidad, disponibilidad y precio.

Se realizaron encuestas a 100 dueños de pollerías que no tienen dentro de su carta de postres el producto Picarones Negrita de los cuales 52 eran clientes de Alicorp y 48 no eran clientes acompañado a su vez de una prueba de producto (Ver Anexo 5. Encuesta a dueños de pollerías), se obtuvo lo siguiente:

- Ratio de éxito de clientes Alicorp: 59,2% (Parámetros: Predisposición 94%, Atributos del producto 67% y Precio 94%)
- Ratio de éxito de no clientes Alicorp: 6,2% (Parámetros: Predisposición 42%, Atributos del producto 37% y Precio 40%)
- El ratio de éxito considerando clientes y no clientes de Alicorp sería 3.6%

Se concluye que hay mayor probabilidad de éxito si nos enfocamos al grupo de dueños de pollerías que ya son clientes de Alicorp. Actualmente Alicorp en el giro de pollerías cuenta con una

plataforma de 1500 pollerías en el canal distribuidores lo que nos indicaría que habría un alcance de 888 número de pollerías de la plataforma actual de pollerías de Alicorp.

A su vez se consideró una muestra de 100 comensales para la prueba del producto de picarones, se obtuvo lo siguiente:

- Cada pollería tiene entre 5 a 15 sucursales que comparte las mismas características del modelo del negocio en la gestión compra y servicio.
- En cada pollería principal se encuestó a 20 comensales, por lo cual, se tiene similares respuestas para un rango total de 500 a 1500 comensales.
- La prueba de producto se realizó a los comensales encuestados.
- En la prueba se dio una encuesta por mesa luego de probar el producto, en caso de grupos mayores a 4 personas, se entregó 2 encuestas.

Sobre la base de la información de datos recolectados se identificaron estos principales hallazgos:

1. Se identificó que se tiene 2 perfiles de dueños de pollería, los cuales se describen con base en la administración del negocio:

Perfil innovador:

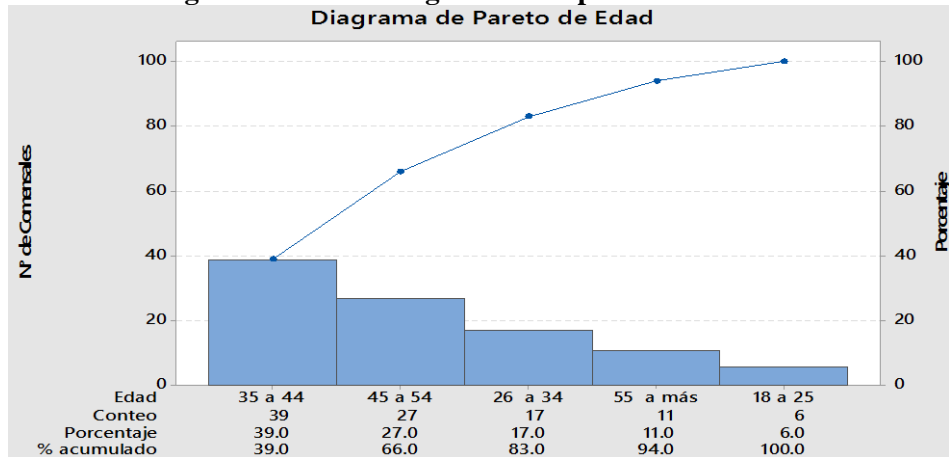
- Busca hacer crecer su negocio.
- Pensamiento innovador.
- Busca la continuidad del negocio a través de familiares y herederos.
- Búsqueda de alta rentabilidad sin mayor inversión.

Perfil conformista:

- Persona que está satisfecha con su ganancia actual.
- Baja tolerancia al riesgo.
- No existe visión de crecimiento a largo plazo del negocio.

2. Los comensales que tienen un mayor porcentaje de recompra, con rango de edades:
De 35 a 44 años, 39%; de 45 a 54 años, 27%; además, de 26 a 34 años, 17%, dando un acumulado de 83%: comensales con solvencia económica y con la pollería como el lugar que más frecuentan para compartir con la familia durante el mes. En el gráfico 6, se muestra el Diagrama de Pareto ordenado por la edad de los 100 comensales encuestados.

Gráfico 6. Diagrama de Pareto según la edad para 100 comensales



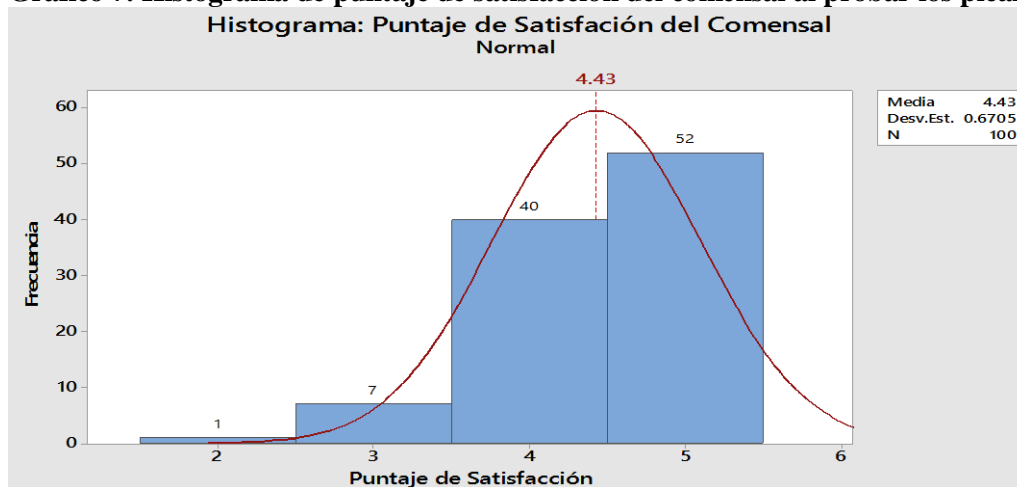
Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Los criterios de satisfacción del comensal en la prueba del producto de picarones prefritos congelados son:

- Excelente 5
- Delicioso 4
- Está Bueno 3
- Más o menos 2
- No me gusta 1

Se identificó que el 92% de los comensales considera el producto “Excelente” y “Delicioso”, además, que no cambiarían nada. En el gráfico 7, se muestra un histograma de la satisfacción del comensal al probar el producto, cuya media es de 4,43.

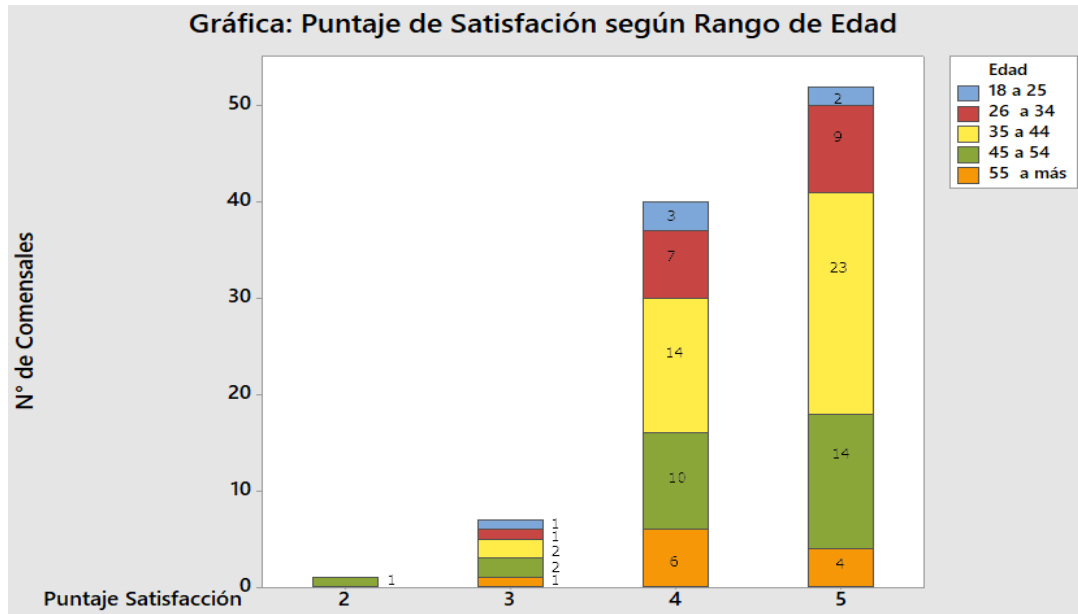
Gráfico 7. Histograma de puntaje de satisfacción del comensal al probar los picarones



Fuente: Elaboración propia 2019.

En el gráfico 8 se muestra la satisfacción del cliente segmentado por rango de edades.

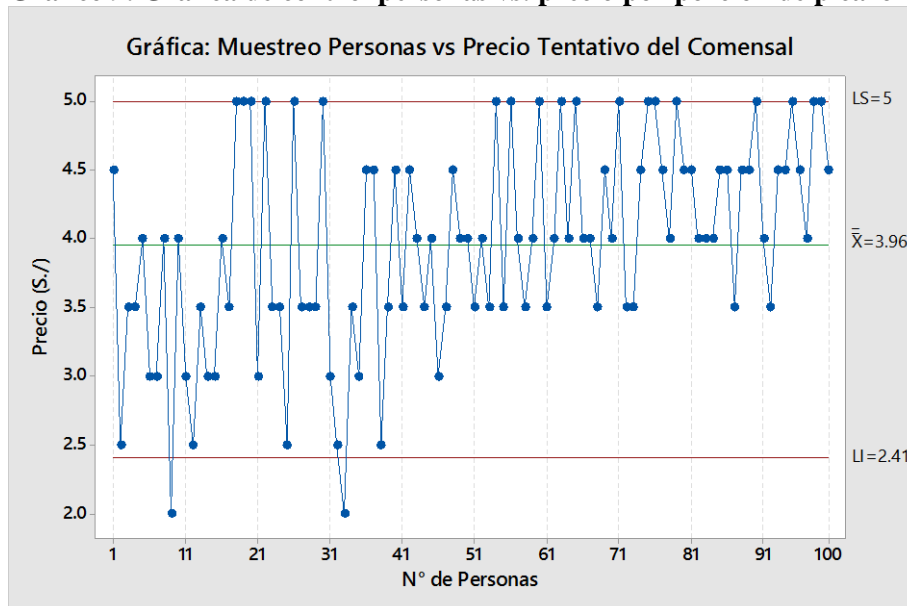
Gráfico 8. Gráfico de barras relacionado a satisfacción del cliente con filtro de edad
Gráfica: Puntaje de Satisfacción según Rango de Edad



Fuente: Elaboración propia 2019.

4. En el gráfico 9, de control, se muestra que para 1 porción que contiene 4 picarones el 60% de los comensales está dispuesto a pagar un precio mayor o igual a 4 soles y 84% de los comensales está dispuesto a pagar un precio mayor a 3 soles; considerando que el precio al que adquiere el dueño de la pollería los picarones es de 2,41 soles. Asimismo, se identificó que los comensales están dispuestos a comprar si los picarones vienen en promoción con el pollo a la brasa.

Gráfico 9. Gráfica de control personas vs. precio por porción de picarones

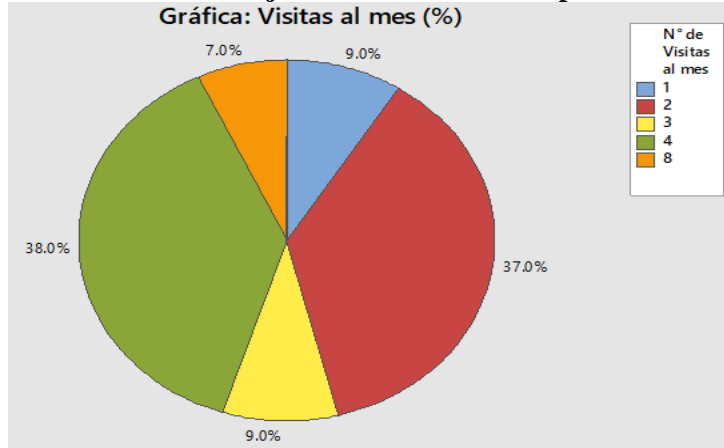


LS: Límite Superior; LI: Límite Inferior.

Fuente: Elaboración propia 2019.

5. En el gráfico 10, se muestra el porcentaje de visitas al mes con alta prioridad: 4 visitas con 38% y 2 visitas con 37%.

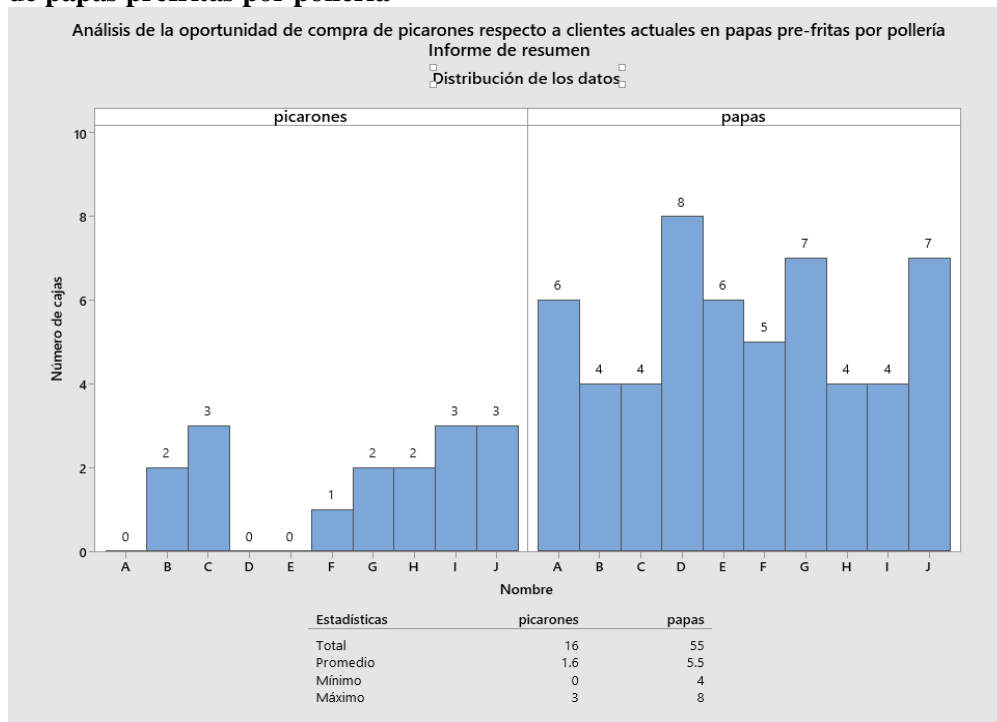
Gráfico 10. Porcentaje de visitas al mes a la pollería de los comensales



Fuente: Elaboración propia 2019.

6. El gráfico 11 representa el análisis de la oportunidad de compra de caja de picarones prefritos congelados respecto a los clientes actuales de papas prefritas congeladas con la finalidad de identificar futuros compradores, incrementando la cobertura de este producto. Asimismo, permite identificar clientes potenciales para elevar el tique de compra y crear un mapa de pollerías con perfiles similares.

Gráfico 11. Análisis de la oportunidad de compra de picarones respecto a clientes actuales de papas prefritas por pollería



Fuente: Elaboración propia 2019.

7. El dueño de pollería, al vender el producto picarón prefrito congelado, tiene un alto margen de ganancia (casi el 100%), haciendo muy tentativo adquirir el producto; además, se ahorra el tiempo de preparación. Las consideraciones para obtener el cálculo del margen de ganancia de los picarones prefritos congelados se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Información de margen de ganancia para las pollerías

Contexto	Información	Precio	Unidad
1 caja	Se compra a	65	Soles
1 caja	Contiene	27	Porciones
1 porción (4 picarones)	El costo es de	2,41	Soles
1 porción (4 picarones)	Se vende a	5	Soles
Media porción	Se vende a	2,5	Soles
1 porción	Tiene margen de	2,5	Soles
1 caja	Tiene margen de	70	Soles

Fuente: Alicorp Soluciones (2018).

4.1 Estimación de la demanda

Se estimó la demanda a nivel nacional considerando clientes y no clientes de Alicorp, dueños de pollerías con los siguientes parámetros: Predisposición, Atributo y Precio.

El presente documento muestra la demanda considerado:

En base al año 2019 con fuente: “Perú Retail” el Perú tiene 50.000 pollerías a nivel nacional.

Por lo cual se tiene los siguientes cálculos:

$$\begin{aligned} \text{Numero de pollerías a nivel nacional} &= \text{Número de pollerías a Nivel Nacional} * \text{Ratio de Aceptación del producto (Tres parámetros medidos en la encuesta).} \\ &= 1500 * 59,2\% + 48.500 * 6,2\% = 3895 \text{ número de pollerías} \end{aligned}$$

El 60% representa a pollerías de Lima Metropolitana y Callao, por lo cual se tiene como: (Fuente: [1])

$$\begin{aligned} \text{Numero de pollerías a nivel Lima Metropolitana y Callao} &= \text{Número de pollerías a Nivel Nacional} * \text{Ratio de Aceptación del producto (Tres parámetros medidos en la encuesta).} \\ &= 1500 * 59,2\% + 28.500 * 6,2\% = 2655 \text{ número de pollerías} \end{aligned}$$

Por lo cual se tiene como mercado potencial en Lima Metropolitana de 2655 número de pollerías

considerando que actualmente solo abarcan 400 pollerías. (Ver Anexo 5. Encuesta de dueños de pollerías).

Tabla 9. Parámetros del grupo poblacional

Contexto	Filtro	Número de Restaurantes	Representan %	Fuente
Población global	Restaurantes de Lima Metropolitana y Callao	50.000		El diario "El Comercio" tomado como fuente a la Cámara de Comercio de Lima 11-2017 https://elcomercio.pe/economia/dia-1/distritos-mayor-potencial-abrir-polleria-noticia-473520
Población potencial	Pollerías: Lima Metropolitana y Callao	30.000	60%	
Población objetivo de estudio	Pollerías: Canal distribuidores (A, B, C y D) para la empresa	1500	100%	Dpto. de ventas de la empresa a investigar (Alicorp) para pollerías de Lima Metropolitana y Callao
Población objetivo de estudio	Pollerías: Canal distribuidores (A, B y C) para la empresa	1200	80%	
Compradores actuales	Pollerías: Canal distribuidores (A, B y C) para la empresa	400	33,3%	

Fuente: Elaboración propia 2019.

Actualmente, en la planta de proceso de picarones se viene trabajando un turno de proceso, a una capacidad de producción del 70%, obteniendo 8 toneladas por mes, por ende, 96 toneladas anuales; sin embargo, su capacidad al 100% sería 132 toneladas anuales. Hoy en día, el canal distribuidores representa el 43% con 42 toneladas anuales, aproximadamente, trabajando al 70% de la capacidad en un solo turno, por tanto, si trabajáramos al 100% de capacidad en un solo turno obtendríamos 76 toneladas. Sobre la base de esta información, se muestra la demanda actual y demanda propuesta usando las siguientes fórmulas.

Volumen de venta = Número de pollerías x Número de cajas por pollería (anual)

Valor de venta = Volumen de venta x Precio promedio por caja

1 caja = 27 porciones de picarones

Escenario N° 1 - Demanda actual

Tomando como referencia el año 2018, la demanda de venta es 42 toneladas (400 pollerías); cada pollería consume en promedio 2,6 cajas mensuales y cada caja tiene el precio de 65 soles que incluye 1 botella de miel (con 12.545 cajas por año, con un valor de venta de 815.425 soles). Asimismo, el peso de cada caja es 3,348 kg. En la tabla 10, se muestra el volumen de venta de la demanda actual y en la tabla 11 el valor de venta de la demanda actual.

Tabla 10. Demanda del producto actual 2018 – Volumen de venta

Demanda actual del año 2018		
Volumen de venta (anual)	42	t
Volumen de venta (anual)	42.000	kg
Peso de cada caja	3,348	kg
Número de cajas (anual)	12.545	cajas
Número de pollerías	400	
Número de cajas por pollería (anual)	31,4	cajas
Número de cajas por pollería (mensual)	2,6	cajas

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 11. Demanda del producto actual 2018 – Valor de venta

Volumen de venta (anual)	12.545	cajas
Precio promedio por caja	65	Soles/caja
Valor de venta (anual)	815.425	Soles

Fuente: Elaboración propia 2019.

Escenario N° 2 – Demanda propuesta

Nuestra propuesta se basa en un incremento del 8% ,10% y 12% para los años 2019, 2020 y 2021 en ventas anuales (en cajas). Asimismo, al realizar la simulación se muestra un incremento en la participación del mercado con un 2,5%, 5% y 5,8%. En la tabla 12, se muestra el volumen de venta de la demanda propuesta.

Tabla 12. Demanda propuesta – Volumen de venta

	2018	2019	2020	2021	Unidad
Volumen de venta (anual)	42	45,36	49,80	55,80	t
Volumen de venta (anual)	42.000	45.360	49.800	55.800	kg
Peso de cada caja	3,348	3,348	3,348	3,348	kg
Número de cajas (anual)	12.545	13.548	14.875	16.667	cajas
Número de cajas (mensual)	1045	1129	1240	1389	cajas

Fuente: Elaboración propia 2019.

Actualmente, se tiene una fuerza de ventas de 30 vendedores que atienden a 400 pollerías, por lo cual, cada vendedor atiende a 14 pollerías y según lo planteado se tendría un incremento de 1, 3 y 6 pollerías adicionales por año a cada vendedor, siendo un número accesible de cumplir sin interferir con las 800 pollerías que ofrecen otros productos del *mix* de categoría. Sobre la base de la propuesta, se distribuye el número de cajas por pollería por cada año (ver la tabla 13).

Tabla 13. Demanda propuesta distribuida en el número de cajas por pollería mensual

					Número de cajas mensual			
	2018	2019	2020	2021	Número de cajas por pollería	2019	2020	2021
Número de pollerías fidelizadas	400	270	262	270	3	810	786	810
Número de pollerías fidelizadas		130	138	130	2	260	276	260
Número de pollerías nuevas		30	90	160	2	60	180	320
Total de pollerías	400	430	490	560	Total de cajas (mensual)	1130	1242	1390
Participación de mercado	33,3%	35,8%	40,8%	46,7%				

Fuente: Elaboración propia 2019.

Sobre la base del volumen de ventas de cada año expresada en cajas, se calcula el valor de venta (ver la tabla 14).

Tabla 14. Demanda propuesta – Valor de venta

	2018	2019	2020	2021	Unidad
Volumen de venta (anual)	12.545	13.548	14.875	16.667	cajas
Precio promedio por caja	65	65	65	65	Soles/caja
Valor de venta (anual)	815.425	880.645	966.846	1.083.333	Soles

Fuente: Elaboración propia 2019.

Conclusiones

- La investigación basada en la prueba del producto picarón prefrito congelado concluyó que al ser un producto práctico, fácil de preparar, de buen sabor y alta calidad, a los dueños de pollería les pareció rentable y con alta posibilidad de incorporarlo en la carta mediante promociones.
- El público objetivo de las pollerías que consumen picarones son familias y estuvieron satisfechas con el sabor, forma, color y aroma de los picarones, por lo cual, estarían dispuestas a pagar solo si los picarones se incluyen con el pollo mediante una promoción.
- Influye el precio con el distrito debido a la competencia con la preparación artesanal, sin embargo, debido al sabor y forma, la mayoría de comensales están dispuestos a pagar un monto mayor a 3,5 soles en forma individual y 5 soles al ser incluidos los picarones en una promoción con el pollo a la brasa.
- El dueño de pollería que compra papas prefritas congeladas con un mínimo de pedido de 4 cajas es un comprador potencial para el picarón prefrito congelado.
- El margen de ganancia por cada porción es alto, en comparación con los otros postres tradicionales.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

En el presente capítulo se presentan los objetivos de *marketing* y las diversas estrategias:

1. Definición de los objetivos de *marketing*

Los objetivos planteados serían:

- Incrementar el *market share* de 33,3% a 46,7% desde el año 2019 y mantenerlo hasta el tercer año, asimismo, incrementar el número de pollerías de 5% hasta llegar al 24%.
- Incrementar el volumen de venta en un 11% en los próximos 3 años.

En la tabla 15, se muestran los objetivos de *marketing* y el incremento de los 3 años.

Tabla 15. Objetivos de *marketing*

Área	Objetivo	Indicador	2019	2020	2021
Ventas	Aumento de las ventas	Número de toneladas vendidas en año actual / Número de toneladas vendidas en año anterior	8%	10%	12%
<i>Market share</i>	Incremento de <i>market share</i>	Nivel del <i>market share</i>	35,8%	40,8%	46,7%
	Satisfacción del cliente con el producto	Nivel de satisfacción del dueños la pollería que compran el producto	88%	92%	95%
		Número de cajas vendidas sea igual o mayor a 2 cajas para pollerías nuevas (mensual).	5%	14%	24%

Fuente: Elaboración propia, 2019

2. Estrategia genérica

Considerando la base teórica de Michael Porter (Kotler y Keller 2012), Alicorp mantiene una estrategia líder en costos, diferenciación y alta segmentación (enfoque), que posiciona a picarones Negrita como un producto exclusivo de la línea, comercializada en el mercado peruano.

Por otro lado, vemos que el mercado evoluciona y el consumidor cada vez es más demandante proponemos a largo plazo apostar por I+D del producto (diferenciación) optando por nuevas presentaciones y nuevos jarabes. En el gráfico 12, se muestran las estrategias genéricas de Porter.

Gráfico 12. Estrategias genéricas de Porter



Fuente: Kotler y Keller (2012).

Alicorp, empresa peruana más grande de consumo masivo de alimentos en Perú, única en presentar la propuesta de picarones prefritos congelados en el mercado peruano, busca su crecimiento a través de sus 4 capacidades principales: capacidad operativa, habilidad para crecer, activos estratégicos y relaciones claves.

3. Estrategias de crecimiento

Alicorp, considerada la empresa más grande en Perú de consumo masivo de alimentos, tiene como foco el crecimiento constante; dentro de este desarrollo, la estrategia de diversificación ha permitido la creación de un nuevo producto para un mercado no atendido, naciendo así picarones Negrita.

Según el modelo de la matriz de Ansoff, Alicorp, dentro de su estructura de crecimiento, mediante picarones Negrita ha desarrollado una estrategia a corto y mediano plazo de penetración de mercados.

A largo plazo, proponemos que Alicorp con picarones Negrita debe tener una estrategia de desarrollo de nuevos mercados no solo concentrando la producción y distribución en Lima sino en otras provincias, así como la exportación, para ello sería necesario 1) Capacidad operativa y logística, y 2) Modificación de la segmentación actual con la finalidad de la expansión a nuevos clientes.

4. Estrategia de segmentación de mercado

Según Kotler y Keller (2012), trabajaremos sobre la base de una segmentación total del mercado, ya que la empresa intenta atender a todos los segmentos con todos los productos que necesitan y

lo hace a través del *marketing* diferenciado, por lo cual, la empresa opera en varios segmentos del mercado, pero diseña ofertas diferenciadas para cada segmento.

Centrándonos en el negocio B2B, se encuentran divididos por giros del restaurante:

- Pollería.
- Cebichería.
- Chifa.
- Sanguchería.

Para cada uno de estos giros se presentan propuestas de valor distintas y como consecuencia comunicación especializada por giros, ejemplos: para pollerías, se comercializa productos con rendimientos superiores: aceite con rendimiento entre 50% y hasta 100%, salsas con rendimiento del 50%, etc. Los chifas valoran sobre manera los precios bajos y presentaciones específicas. Cabe preciar, que la empresa segmenta de acuerdo con su tique promedio y *mix* de categoría, siendo el *mix* de categoría ideal el que tiene 5 categorías. La información del canal distribuidores por segmento se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Canal distribuidores de los segmentos A, B, C y D

Segmento	Tique promedio	Mix de categoría	% Split por segmento
Segmento A	> S/ 800	5	11%
Segmento B	> S/ 800	4	10%
Segmento C	< S/ 800	3	36%
Segmento D	< S/ 800	2	43%

**Mix* de categorías (congelados, oleos, salsas, cereales y aderezos).

Fuente: Alicorp (2019).

Sobre la base del producto objeto de estudio de atención por canal distribuidores, se define al cliente objetivo con las siguientes características descriptivas:

- Geográfica, pollerías que se encuentran en Lima Metropolitana y Callao.
- Psicográfica, según el estudio de Estilos de vida de Arellano, progresistas.
- Conductuales, personas que gustan de los postres.

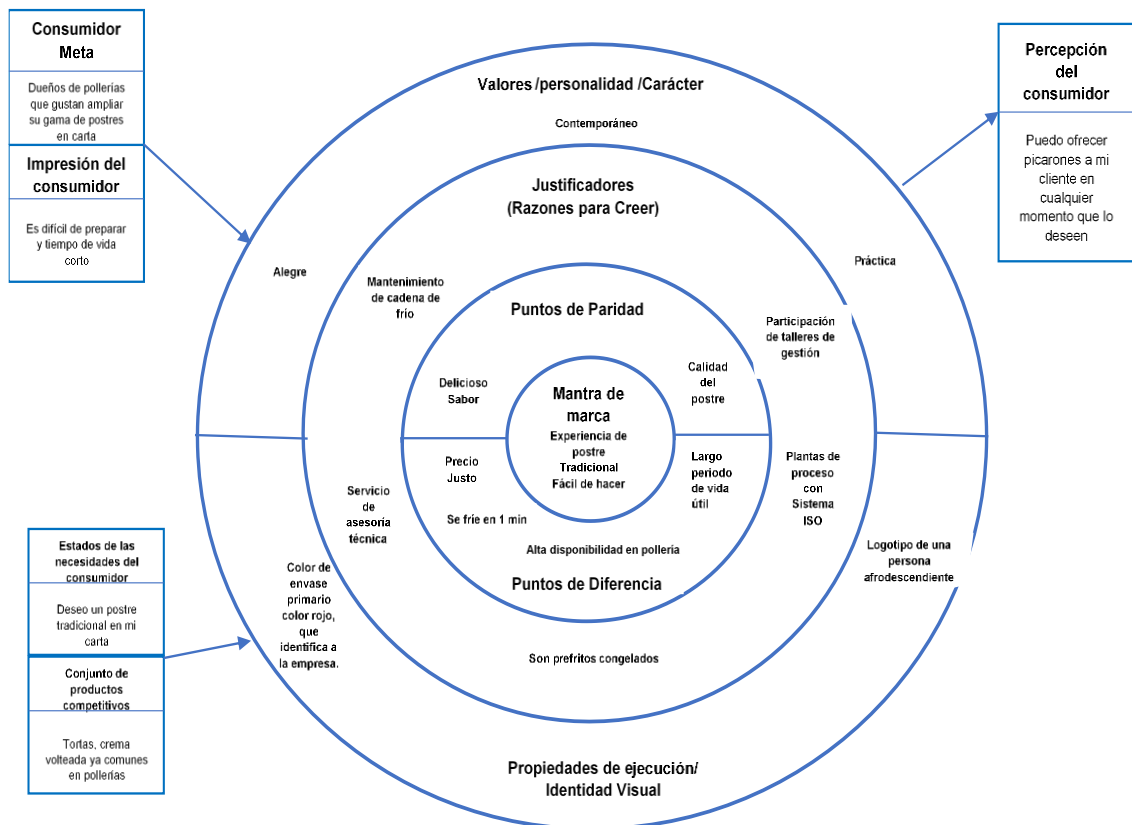
Nosotros proponemos enfocar los esfuerzos en los segmentos A, B y C del giro de pollería. Asimismo, para especificar, en el giro pollería contamos con 1500 clientes, de los cuales 80% cuenta con congeladoras (1200 clientes), quienes son nuestro mercado potencial para crecimiento.

5. Estrategia de posicionamiento

Según Kotler y Keller (2012), el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de la empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores, en nuestro público objetivo. Asimismo, en el capítulo II, acerca del análisis del entorno, se reconocen puntos de paridad o diferencias, por ende, se establece el mantra o propuesta esencial de marca (ver el gráfico 13).

El posicionamiento de picarones Negrita se realiza a través de la marca paraguas Negrita, la cual le ha permitido el ingreso a un nuevo segmento B2B y se basa en un postre tradicional (picarón prefrito congelado) listo para servir en 2 minutos.

Gráfico 13. Mantra de la marca



Fuente: Elaboración propia 2019, basada en Kotler y Keller (2012: 287).

6. Estrategia de marca

Según Kotler y Keller (2012), para crear empatía con el público objetivo consideramos el *marketing* emocional mediante la marca “Negrita” cuya personalización se representa mediante la imagen de una mujer, confiable, peruana, familiar, pícara, amigable y especialista en postres. A su vez, picarones Negrita cuenta con el respaldo de la marca paraguas Negrita, representativa

en consumo masivo, lo cual respalda su calidad. Otro punto que consideramos como pieza fundamental es la interacción que hay entre el vendedor (único representante) y punto de contacto con el cliente (dueño de la pollería) por ser un canal B2B.

Factor de éxito de la marca

- Producto: producto prefrito congelado listo para consumir en 2 minutos, por lo cual es práctico y rápido.
- Empaque: logo novedoso y tradicional, el cual se identifica con colores de la bandera del Perú, información de la composición y preparación del producto.
- Servicio: asesoría gastronómica.
- Distribución: almacenamiento y entrega del producto.

7. Estrategia de clientes

Actualmente, el producto de picarones Negrita se distribuye en el canal de distribuidores con un grado significativo de consumo, con una venta anual de 43%, en comparación de los otros canales: *c&c* 13%, directo 38% y supermercados 6%, mediante la relación con el asesor técnico y distribución de otros productos para el negocio de pollería, por lo cual, consideramos implementar a futuro:

- La estrategia de base de datos que consistiría en identificar a un grupo objetivo de clientes que pertenezcan al canal distribuidores con mayor volumen en papas prefritas congeladas, que cuenten con congeladoras, cuyo pedido mínimo sea de 4 cajas diarias, además de clasificarlos por distrito y urbanización. Esto nos permitiría crear un mapa y segmentar a los clientes que mantienen características similares de compra y condiciones requeridas para adquirir el producto.
- La estrategia de relación y comunicación se enfocaría en la relación del vendedor con el cliente, en ofrecer capacitación constante al dueño de la pollería y personal de atención (mozo), el cual tiene interacción directa con los comensales.

Capítulo IV. Tácticas de *marketing*

Las tácticas de *marketing* tienen como finalidad poder cumplir las estrategias planteadas anteriormente en el plan de *marketing*.

1. Estrategia de producto

Picarones Negrita, pertenece a la categoría de congelados de la línea de postres dentro del portafolio para los clientes B2B. Se trata de un postre prefrito congelado elaborado con insumos de alta calidad (ver los anexos 5 y 6).

Alicorp cuenta con una patente desde el 2016 por su fórmula y proceso productivo, mencionados en la memoria anual 2016.

Marca: Negrita

- Picarón prefrito congelado Negrita

Envase:

Conformado por un envase primario blíster (bolsa) que protege los picarones, seguido de un envase secundario, caja de cartón.

- Jarabe de Chancaca Negrita

Envase:

Conformado por un envase primario botella de polietileno de 1,34 kg y como segundo envase secundario se encuentra dentro de la caja de cartón que protege a los picarones.

Presentación:

Fue creada exclusivamente para los negocios de la industria gastronómica.

- Empaque

Caja de cartón corrugado que protege los 9 blísteres de 12 picarones cada uno. Peso de 3,34 kg. Este empaque protege a los picarones.

A continuación, hemos analizado la oferta de picarones Negrita considerando los niveles de producto (Kotler y Keller 2012):

- Beneficio básico: soluciona un problema básico que es diversificar el portafolio del cliente y Ahorro de tiempo de preparación.
- Producto genérico: preparar un postre en 2 minutos.

- Producto esperado: producto de alta calidad, empaque adecuado y bien sellado, precio accesible, que garantice la preparación rápida y percepción de casero por el consumidor final.

2. Estrategia de precios

Para Kotler y Keller (2012: 383): «...el precio es el único elemento de la mezcla de *marketing* que produce ingresos; los demás generan costos...».

Alicorp fija el precio en base al valor, desde la perspectiva del cliente B2B el cual valora la practicidad del producto. Actualmente, picarones Negrita es considerado como un producto con precio Premium ya que el margen que se percibe por el producto es alto en la categoría de congelados, un ejemplo de ello es la observación brindada por la Jefa de Marca, Priscila Silva quien indica que cada tonelada de picarones Negrita deja una utilidad neta aproximada de S/ 4000,00 en comparación con las papas congeladas y acetite que dejan S/ 1000,00 y S/ 700,00, respectivamente, por tonelada.

Nosotros proponemos mantener el precio actual considerando que dentro de la propuesta al cliente B2B se hace hincapié al ahorro de tiempo y diversificación de la carta al comensal, por otro lado el costo para el cliente es S/ 2,41 por la porción que contiene 4 picarones y un margen de ganancia de S/ 2,59, considerando que una caja tiene 27 porciones lo que significa un margen de aproximado de S/ 70 soles por caja vendida.

3. Estrategia de plaza

Una vez producido y comunicado el producto, tenemos que ponerlo al alcance de nuestros clientes (dueños de pollerías). Esto lo podemos hacer de manera directa y/o utilizando uno o varios canales de ventas, para quienes este producto deberá ser atractivo en adquirir. Identificamos que para el negocio B2B se trabajan los siguientes canales: directo, supermercados, *cash & carry* (c&c) y las distribuidoras exclusivas.

Para nuestro caso, utilizaremos el canal distribuidores. Además, debido a la estrategia de *marketing*, se tiene contemplado a Lima metropolitana y el Callao como única zona de distribución, por el momento no se mapea comercializar a provincia debido al alto costo logístico ya que es un producto congelado.

Analizando la atractividad del canal distribuidores respecto a los tres canales: directo, supermercados y c&c.

$$Ac = I * \left(\frac{Em, Aps, Mr, C, R, P}{\$, E} \right)$$

Los que están en negrita y celeste se refieren a una alta valoración en la atraktividad en la formula por tanto existe una alta atraktividad en el canal distribuidores y como consecuencia es un argumento válido para enfocar los esfuerzos en este canal.

$$Ac = I * \left(\frac{Em, Aps, Mr, C, R, P}{\$, E} \right)$$

La atraktividad para el canal está determinada por:

Ac = Valor del canal.

I = Importancia del producto para el canal (para el canal, la comercialización de picarones no representa gran importancia).

Em = Empresa (la empresa es reconocida por los clientes como prestigiosa).

Aps = Valor del producto o servicio.

Mr = Margen.

C = Calidad de contacto.

- Contacto de venta y pedido.
- Contacto de entrega.
- Contacto de facturación y cobranza.
- Contacto de postventa (reclamos, devoluciones, etc.).

R = Relacionamiento.

P = Promoción.

\$ = Precio y crédito.

E = Esfuerzo para comercializar el producto.

4. Estrategia de promoción

Según Kotler y Keller (2012), la mezcla de la comunicación de *marketing* está compuesta por ocho tipos comunicación:

Publicidad.- Cualquier forma pagada o no personal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios a través de medios impresos, medios transmitidos, medios de redes y *display* (carteleras, letreros, etc.).

Promoción de venta.- Incentivos de corto plazo para animar a la prueba o compra de un producto o servicio, incluye promociones para el consumidor, promociones comerciales, etc.

Eventos y experiencias.- Actividades patrocinadas por las empresas y programas diseñados para crear interacciones diarias o especiales con su público objetivo.

Relaciones públicas.- Programas dirigidos internamente a los empleados de la empresa o externamente a los consumidores.

Marketing directo.- Uso del correo, teléfono o internet para comunicarse directamente o solicitar una respuesta o dialogo con clientes específicos y potenciales.

Marketing interactivo.- Actividades y programas *on-line* diseñados para mejorar la imagen de la marca, permitiendo a los clientes ser partícipes del proceso creativo de la marca.

Marketing boca a boca.- Comunicaciones entre personas de manera oral, escrita o electrónica.

Ventas personales.- Interacción directamente con clientes finales.

Utilizando como referencia a la teoría descrita previamente, se describe las estrategias de promoción en la tabla 17 y los tipos de comunicaciones que utilizamos para llegar a nuestro público objetivo.

Tabla 17. Estrategias de promoción

Tipos de comunicación	Publicidad	Promoción de ventas	Eventos y experiencias	Relaciones públicas y publicidad	Marketing directo e interactivo	Marketing de boca a boca	Ventas personales
Actualmente la empresa viene desarrollando	Empaque / exterior, donde se detalla la forma de freír, tiempo, rendimiento por porciones	Campaña de picarones incluyendo concursos a la FF.VV. Muestras Ferias y exposiciones	No se utiliza	No se utiliza	Catálogos de venta	No se utiliza	Muestras gratis para degustación a comensales
La propuesta a desarrollar	Se mantiene	Se incrementa el concurso a mozos de la pollería	Visitas guiadas a las instalaciones de la planta de picarones, acompañado de <i>showroom</i> de producto	No se utiliza (como es un producto dirigido al B2B, no recomendamos publicidad en medios)	Se mantiene	Tomar de referencia a clientes que actualmente nos compran para que transmitan su caso éxito.	Se mantiene

Fuente: Elaboración propia 2019.

Asimismo, como estrategia de *marketing* se tiene previsto utilizar el tipo de promoción de venta, la cual consiste en 04 campañas durante el año: Día de la Madre, Fiestas Patrias, Día del Picarón (octubre) y día de la Canción Criolla, esto incluye actividades de *trade* (ver el anexo 9) que consta en contratar promotores externos que realizan muestreos a sus comensales para trasladar la

experiencia. Así buscamos aumentar el tique de compra. Adicionalmente, nosotros proponemos potenciar la promoción de venta incluyendo concursos a la fuerza de ventas, por otro lado se amplía el alcance del concurso al incluir concursos a los mozos para que potencien la venta en el punto de pollería que sea de forma anualizadas y no solo por campañas.

Además, se incluye eventos y experiencias con lo cual trasladamos la experiencia de aplicación, presentación en plato y margen de ganancia al comercializar los picarones a nuestros clientes potenciales, invitándolos a un *showroom* y visita a planta.

Finalmente, como *marketing* de boca a boca, se propone realizar videos con casos de éxito a clientes que actualmente comercializan picarones Negrita, resaltando los beneficios de contar con este producto en su carta, así se brindaría soporte y argumento de venta valioso a futuros clientes en esta categoría.

5. Estrategia de personas

El personal interno es importante porque permite cumplir con los objetivos, por lo cual la empresa debe brindar seguridad para reducir la rotación de los empleados, además de tener una buena relación con terceros debido a que ellos representan a la empresa.

Fernández (2018: 104) hace referencia a que: «Un trabajador feliz tiene una probabilidad muy grande de hacer feliz a un cliente».

La alta influencia que los vendedores tienen para la venta del producto se enfoca en la motivación, capacitación e involucramiento en el proceso de venta. A continuación, se detalla el personal involucrado en la venta del producto picarón.

- Jefe de cuenta clave: hace seguimiento a cumplimiento de objetivos.
- Supervisor: persona que hace seguimiento y monitoreo a los vendedores y realiza las capacitaciones.
- Vendedor especializado: tiene la capacidad de identificar las necesidades del cliente.
- Asesor técnico: personal capacitado sobre los productos y asesoramiento gastronómico.
- Transportista: distribuye el producto al dueño de la pollería.

A continuación, proponemos las siguientes estrategias:

- La estrategia de relación y comunicación que se enfocaría en capacitar y transmitir los

objetivos además de fortalecer las habilidades blandas e interpersonales de los vendedores y logren una mejor comunicación con el cliente.

- Realizar la optimización en la planificación de visitas para el asesoramiento gastronómico, con la finalidad de incrementar las visitas mensuales.

6. Estrategia de procesos

Los procesos más resaltantes son los siguientes:

Proceso de *marketing*

El área de *marketing* para el producto de picarones tiene 4 campañas al año, las cuales son: Día de Madre, Fiestas Patrias, Día del Picarón (procesión del Señor de los Milagros) y día de la Canción Criolla.

Estas campañas fomentan:

- La fidelización con los clientes y aumentar el tique promedio de compra.
- Incrementar la contratación de vendedores por empresa tercerizadora.
- Mejorar y optimizar el desempeño de los vendedores mediante capacitaciones.

Proceso de ventas

Existen 6 canales llamados distribuidores encargados de la venta de picarones en Lima Metropolitana y Callao. Cada distribuidor tiene 1 Supervisor y 5 vendedores, asimismo, tiene un asesor técnico por canal distribuidor que ayuda a la demostración técnica.

- El vendedor programa visitas al cliente.
- El vendedor comunica el catálogo de productos y ofrece una demostración para la preparación de picarones.
- El vendedor coordina visita del asesor técnico.
- El asesor técnico realiza la demostración.
- El vendedor registra el pedido del cliente.

Procesos operativos

El proceso operativo es llevado a cabo por 5 personas en un solo turno, actualmente, la planta está trabajando a un 70% de su capacidad.

Proceso de distribución

Cada día se programa la entrega de los pedidos registrados para la salida del almacén y distribución de estos por medio del operador logístico RAMSA. Finalmente, al ser entregados se registran en el sistema.

Capítulo V. Implementación y control

En este capítulo se evaluará la rentabilidad de la categoría congelados, específicamente de los picarones prefritos congelados, así también, se determina el presupuesto, control y plan de contingencia para que nos brinden soporte en las estrategias desarrolladas.

1. Presupuesto

Se presenta el siguiente presupuesto contemplando los objetivos de *marketing* y las estrategias planteadas que ayudan a cumplir con los objetivos de *marketing* para incrementar las ventas. En la tabla 18, se muestra el presupuesto para las estrategias de *marketing*.

Tabla 18. Estrategia de *marketing* expresado en miles de soles

Estrategias de <i>marketing</i>	Detalle	2018	2019	2020	2021
Promoción de ventas	*Campaña de picarones	5	20	20	20
	Concursos a la FF.VV.	1	4	4	4
	Se incrementa el concurso a mozos de la pollería		15	30	35
Eventos y experiencias	Visitas guiadas a las instalaciones de la planta de picarones, acompañado de <i>showroom</i> de producto		3	3	3
<i>Marketing</i> directo e interactivo	Catálogos de venta (también aportan otras categorías)	3	3	3	3
<i>Marketing</i> de boca a boca	Tomar de referencia a clientes que actualmente nos compran para que transmitan su caso éxito.		5	5	5
Ventas personales	Muestras gratis para degustación a comensales	1,6	6,5	13	15
Estrategias de personas					
Capacitación a la FF.VV.	Habilidades blandas - Optimización (programa <i>Ranger</i> , también aportan otras categorías)		3	3	3
Total de gastos en <i>marketing</i>		10,6	59,5	81,0	88,0

* 2018 se realizó 1 campaña (2 personas).

* 2019 en adelante proponemos 4 campañas (2 personas por campaña).

* 1 campaña la eficiencia promedio 30%.

Fuente: Elaboración propia 2019.

2. Proyección de ventas

Para la investigación del producto de picarones, se toma como año base el 2018 para realizar la proyección de 3 años (2019, 2020 y 2021). Se plantea que las ventas de picarones para el canal distribuidores se mantendrá constante con el 4%, al no realizar actividades de *marketing* tomando como referencia el PBI del crecimiento de restaurantes en el año 2018 con 4,04%, y en nuestra propuesta planteada considerando el objetivo de *marketing* cuyo crecimiento de ventas anual sería de 8%, 10% y 12% para los 3 años.

Asimismo, se puede obtener el incremento total de los ingresos generados calculando la diferencia del total de ventas de cada año proyectado al usar *marketing*. En la tabla 19, se muestra las proyecciones de ventas expresado en soles.

Tabla 19. Proyección de ventas expresado en soles

Proyección de ventas	Año				Índice de crecimiento anual		
	2018	2019	2020	2021	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)
Sin marketing							
Ventas (t)	42	43,68	45,43	47,24			
Ventas (Soles/t)	19.415	20.191	20.998,81	21.838,76	4%	4%	4%
Total ventas (Soles)	815.412	881.949,82	953.916,93	1.031.756,55			
Con marketing							
Ventas (t)	42	45,4	49,90	55,88			
Ventas (Soles/t)	19.415	20.968	23.065	25.832	8%	10%	12%
Total ventas (Soles)	815.412,19	951.096,77	1.150.827,10	1.443.597,51			
Diferencial de Ingresos Generados (Soles/t)		776.58	2065.71	3993.50			
Total de ingresos generados (Soles)		69.146,95	196.910,17	411.840,96			

Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Proyección de capacidad instalada

En el capítulo II, el ítem Estimación de la demanda, se detalla el proceso del análisis y las restricciones por parte de la empresa con la finalidad de evitar el incremento de los costos, por lo cual, la máxima capacidad de producción es de 76 toneladas para el canal distribuidores en un solo turno, desglosado en la tabla 20, brindando detalle del número de cajas mensual y anual según el tipo de demanda.

En la tabla 20 se describen tres tipos de escenarios de demanda:

- Escenario mínimo, contemplando una eficiencia del 70% de un turno de proceso.
- Escenario promedio, contemplando promedio de escenario mínimo y máximo.
- Escenario máximo, contemplando una eficiencia del 100% de un turno de proceso.

La empresa cuenta con una fuerza de venta de 30 personas que ofrecen el portafolio de gastronomía a las 1200 pollerías de Lima Metropolitana y Callao para el canal distribuidores. Actualmente, solo se tiene un alcance de 400 pollerías que compran picarones.

Tabla 20. Proyección de la capacidad de producción

	Demanda			Unidad
	Mínima	Promedio	Máxima	
Volumen de venta (anual)	42	50,32	76	t
Volumen de venta (anual)	42.000	50.320	76.000	kg
Peso de cada caja	3,348	3,348	3,348	kg
Número de cajas (anual)	12.545	15.030	22.700	cajas
Número de cajas (mensual)	1045	1252	1892	cajas

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tomando los datos de la tabla 20, se realiza la distribución de pollerías y la cantidad de cajas de picarones a comprar, la cual se muestra en la tabla 21, obteniendo el número de cajas totales por cada escenario de demanda (mínima, promedio y máximo) a ejecutar para lograr el objetivo planteado.

Tabla 21. Distribución del número de pollerías según el número de cajas

Descripción	Número de cajas por pollería	Número de Pollerías por escenario de demanda			Número de cajas por escenario de demanda		
		Mínima 70% Eficiencia	Promedio	Máxima 100% Eficiencia	Total Mínima	Total Promedio	Total Máxima
Pollerías actuales	3	250	250	400	750	750	1200
Pollerías fidelizadas en los próx. 3 años	3			150	0	0	450
Número de pollerías fidelizadas en los próx. 3 años	2	150	150		300	300	0
Número de pollerías nuevos	2		101	121	0	202	242
Totales		400	501	671	1050	1252	1892

Fuente: Elaboración propia 2019.

4. Simulación

Los escenarios para esta simulación son: pesimista, conservador o propuesto y optimista, en el cual se realiza una variación del 30% con respecto al escenario propuesto; además el 41% representa el costo de ventas. La rentabilidad de 29% pesimista, 33% en propuesto y 35% en el optimista. La utilidad crece porque aumento el número de venta debido a las actividades de *marketing* propuesta, cabe señalar que el retorno de inversión es positivo. En la tabla 22 se muestra la simulación de los 3 escenarios.

Tabla 22. Escenarios de simulación

Simulación (Miles Soles)	Escenario Pesimista (-30%)			Escenario Propuesto			Escenario Optimista (+30%)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Ingresos (Ventas)	665,8	805,6	1010,52	951,10	1150,83	1443,60	1236,43	1496,08	1876,68
Costo de ventas	276,1	334,1	419,1	394,43	477,26	598,67	512,8	620,4	778,3
Utilidad bruta	389,7	471,5	591,4	556,67	673,57	844,92	723,67	875,64	1098,40
Gastos Ventas	20,62	26,94	33,80	20,62	26,94	33,80	20,62	26,94	33,80
Gastos de <i>marketing</i>	59,5	81	88	59,5	81	88	59,5	81	88
Gastos Administrativos	52,14	52,14	52,14	52,14	52,14	52,14	52,14	52,14	52,14
Total gastos	132,26	160,08	173,94	132,26	160,08	173,94	132,26	160,08	173,94
Utilidad Operativa	257,41	311,41	417,51	424,41	513,48	670,99	591,41	715,55	924,46
Impuesto a la renta (29.5%)	75,94	91,87	123,16	125,20	151,48	197,94	174,47	211,09	272,72
Utilidad Neta	181,47	219,55	294,34	299,21	362,01	473,04	416,94	504,47	651,75
ROI	205%	171%	234%	403%	347%	438%	601%	523%	641%
Utilidad Neta / Ventas	27%	27%	29%	31%	31%	33%	34%	34%	35%

Fuente: Elaboración propia 2019.

5. Flujo de caja

En el año 2015 la empresa realizo gastos de investigación, automatización y patente de un monto de 1.500. 000 soles para el proyecto de picarones negrita, se ha realizado la proyección hasta el año 2023 considerando que cada año crece en un 2% la ventas e identificar el año de recuperación. Se observa que a partir del año 2020 se tendría saldo de caja final positiva.

En la tabla 23 se muestra el flujo de caja expresado en miles de soles.

Tabla 23. Flujo de caja expresado en miles de soles

Contexto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingreso por ventas		746,70	786	815,41	951,10	1150,83	1443,60	1876,10	2524,48
Egresos									
Costo de ventas		309,66	325,96	338,16	394,43	477,26	598,67	778,04	1046,92
Pagos comisiones, acarreos, fletes		20	19	19,09	20,62	26,94	33,80	43,92	59,10
Pagos Administrativos		60,18	63,35	29,54	29,54	29,54	29,54	29,54	29,54
Pagos <i>marketing</i>		20,0	10,0	10,6	59,5	81,0	88,0	88,0	88,0
Impuesta a la renta (29,5%)		99,37	108,47	116,64	125,20	151,48	197,94	269,63	377,10
Total de Egresos		509,21	526,78	514,06	629,29	766,22	947,96	1209,13	1600,67
Caja inicial		-1500	1262,52	-1003,30	-701,95	-380,14	4,46	500,10	1167,07
Flujo de caja		237,48	259,22	301,35	321,81	384,60	495,64	666,97	923,81
Caja final	-1500	-1262,52	1003,30	-701,95	-380,14	4,46	500,10	1167,07	2090,87

Fuente: Elaboración propia 2019.

Considerando los flujos de caja desde el año 2016 al 2023 se realizó los siguientes cálculos tomando el año 2018 como año anterior de recuperación de la inversión:

- VAN: 668,14 miles de soles
- Tasa: 10%
- Inversión: - 1500 miles de soles
- TIR: 19%
- PR: 4,5 años

Por lo cual se puede identificar que en el año 2023 ya se habría recuperado la inversión inicial.

6. Estado de resultados

Se tiene como referencia el año 2018 y considerando el crecimiento de venta del 8%, 10% y 12% para los años 2019, 2020 y 2021 respectivamente, se obtiene que el costo representa el 41% de las ventas, asimismo, se tiene un 59% de utilidad bruta respecto a las ventas y solo con usar un 6% en *marketing*. Los gastos de ventas son bajos principalmente porque comparten la fuerza de ventas con otros productos de consumo masivo que absorben en mayor proporción el gasto. En la tabla 24, se muestra el estado de resultados expresado en miles de soles.

Tabla 24. Estado de resultados expresado en miles de soles

Contexto (Miles de Soles)	Año						%
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Ventas	746,70	786	815,41	951,1	1150,83	1443,60	100%
Costo de ventas	309,66	325,96	338,16	394,43	477,26	598,67	41%
Utilidad Bruta	437	460	477,25	556,67	673,57	844,92	59%
Gastos Ventas	20	19	19,09	20,62	26,94	33,8	2%
Gastos de <i>marketing</i>	20	10	10,6	59,5	81	88	6%
Gastos Administrativos	60,18	63,35	52,14	52,14	52,14	52,14	4%
Total gastos	100,18	92,35	81,86	132,26	160,08	173,94	12%
Utilidad Operativa	337	368	395	424	513	671	46%
Impuesto a la renta (29.5%)	99,37	108,47	116,64	125,2	151,48	197,94	14%
Utilidad Neta	237,48	259,22	278,75	299,21	362,01	473,04	33%

Fuente: Elaboración propia 2019.

7. Control

Para realizar el control de los objetivos de *marketing* planteados, se mapean controles y mediciones descritos en la tabla 25, para realizar el seguimiento de las actividades a través de indicadores que permitan corregir u optimizar los objetivos planteados.

Tabla 25. Control

Área	Indicador	Años de evaluación			Frecuencia	Fuente
		2019	2020	2021		
Ventas	Número de toneladas vendidas en año actual / Número de toneladas vendidas en año anterior	8%	10%	12%	Mensual / Anual	SAP: Reporte de ventas mensual y anual
Market share	Nivel del <i>market share</i>	35.8%	40.8%	46.7%	Mensual / Anual	SAP: Reporte de nuevas pollerías que compran picarones del total de pollerías
Fidelización	Nivel de satisfacción del dueños la pollería que compran el producto	88%	92%	95%	Trimestral	Encuesta de satisfacción
	Numero de cajas vendidas sea igual o mayor a 2 cajas para pollerías nuevas (mensual).	5%	14%	24%	Mensual / Trimestral	SAP: Reporte de ventas para pollerías nuevas.

Fuente: Elaboración propia 2019.

8. Planes de contingencia

El plan de contingencia nos permite mitigar y corregir acciones que podrían perjudicar cualquier actividad que afecte cumplir con el propósito del objetivo planteado, y el crecimiento de ventas de picarones prefritos congelados. A continuación, se detalla:

- En caso de que los vendedores no lleguen a cumplir con el mínimo de nuevos clientes mensuales, se debe identificar cuáles son las barreras de entrada, con la finalidad replantear las mecánicas de la campaña o flujo de actividades y así reaccionar oportunamente logrando los objetivos planteados.
- En caso de que exista algún inconveniente con el registro de pedidos en el sistema, se tiene mapeado un procedimiento alternativo manual que cada vendedor deberá seguir, el cual consiste en registrarlos en un archivo en Excel para llevar un control y correcta facturación manual.
- En caso no se haya programado un pedido registrado, se debe contar con la alternativa de atención en segunda vuelta previamente aprobada con los supervisores, pues deben cumplir parámetros como consolidación de peso y alcance de ruta para no reducir la eficiencia del transporte.
- En caso de parada de producción por diversos motivos, se debe contar con un *stock* de seguridad en almacén, asimismo, priorizar la atención a clientes claves.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Conocer los factores del macroentorno que influyen directamente en la organización es un factor clave ya que permite a la empresa poder minimizar riesgos, conocer las oportunidades y plantear objetivos claros a corto, mediano y largo plazo. Dentro de los factores del macroentorno, el PBI de 2018 de 4% y el PBI de restaurantes de 4,03% denotan que estamos creciendo y que hay oportunidad para seguir creciendo, lo cual favorece al giro pollerías, acompañado del *boom* gastronómico.
- El estudio de mercado muestra el auge de la gastronomía peruana y al ser los picarones un postre tradicional de bandera, los comensales aprueban que sea un acompañamiento del pollo a la brasa, con el objetivo de que dicho postre no se desnacionalice cuya percepción que tiene el público.
- En la prueba del producto picarones prefritos congelados, se observó que es un producto práctico, fácil de preparar, de buen sabor y alta calidad, además, el margen de ganancia es alto en cada porción, en comparación con los otros postres tradicionales, siendo atractivo para el dueño de la pollería.
- Con la herramienta Canvas, podemos definir que el público objetivo valora la practicidad, alineada con la propuesta del producto.
- El público objetivo de las pollerías que consumen picarones son familias y estuvieron satisfechas con el sabor, forma, color y aroma de los picarones, por lo que estarían dispuestas a pagar solo si los picarones se incluyen con el pollo mediante una promoción.
- Dentro del *mix* de categoría, el producto picarón Negrita es un postre prefrito congelado elaborado exclusivamente para el negocio de gastronomía, clientes B2B, que tiene como marca paraguas a Negrita, líder en postres en consumo masivo. Picarones Negrita tiene como presentación una caja de 108 picarones distribuidos en 9 blíster de 12 picarones. Alicorp posee una patente con respecto a la fórmula y proceso de elaboración del producto.
- Dentro del *mix* de categoría, el precio del producto picarón Negrita es asignado considerando el valor del producto para el cliente B2B, quien valora la practicidad. Picarón Negrita es un producto con precio *premium* ya que el margen que se percibe por el producto es alto en la categoría de congelados. Así el volumen de venta sea bajo, posee un alto margen y es muy atractivo para el cliente B2B.
- Es importante la capacitación de la fuerza de venta y mantenerla informada de los objetivos corporativos, motivándola mediante concursos para lograr incrementar las ventas y el número de pollerías clientes.

- La implementación de las estrategias planteadas para los diferentes actores son alcanzables teniendo como principal soporte las estrategias de *marketing* que representan el 6% de las ventas, con una utilidad esperada alta, además se tiene un TIR de 19% haciendo de los picarones prefritos congelados un producto rentable.
- Se puede concluir que el contexto actual de la economía de nuestro país es favorable para el desarrollo del producto, debido al poder de negociación de proveedores y clientes, siendo una oportunidad de crecimiento alcanzable, ya que Alicorp mantiene una propuesta de valor reconocible.
- Tomando en cuenta el ratio de éxito de las encuestas a los dueños de pollería, es evidente que tenemos que considerar nuestra campaña en los clientes de Alicorp debido a la mayor probabilidad de éxito.

2. Recomendaciones

- Utilizar la ventaja de negociación con los proveedores de materia prima e insumos para reducir los costos de producción.
- De la investigación de mercado, se obtiene que los dueños de pollerías que trabajan con papas prefritas congeladas son compradores potenciales para adquirir los picarones prefritos congelados porque tienen experiencia trabajando con productos congelados y espacios instalados, por lo cual, no demanda inversión adicional.
- Se identificaron dos tipos de perfil de dueños de pollería, opuestos, pero con comensales de similares niveles de satisfacción de aceptación del producto de picarones prefritos congelados, por lo cual, al tener un mapa de dueños de pollería cuyos perfiles sean similares al innovador se tendría una mayor probabilidad de éxito en la venta.
- Recomendamos que existan variaciones en la estrategia de producto como presentaciones más pequeñas de picarones y distintos tipos de jarabes.
- Considerar el presupuesto sugerido en el presente documento para las estrategias de *marketing* que impulsa la capacitación de la fuerza de ventas y campañas, logrando incrementar las ventas en 8%, 10% y 12% para los años 2019, 2020 y 2021, además de incrementar su participación de mercado en 2,5%, 5% y 5,8% en dicho periodo, para así tener un incremento en el volumen de ventas del 11% en los próximos 3 años.

Bibliografía

- AGRODATAPERÚ (2018). *Trigo Duro Perú Importación 2018 Noviembre*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/08/2018.
<<https://www.agrodataperu.com/category/importaciones/trigo-duro-importacion>>
- Alicorp (2016). *Memoria Anual 2016*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/11/2018.
<<https://www.alicorp.com.pe/alicorp-ir/public/informacion-financiera/reportes-financieros/memoria-anual.html>>
- Alicorp (2018). *Medio ambiente y seguridad*. [En línea]. Fecha de consulta: 4/08/2018.
<<http://www.alicorp.com.pe/alicorp/responsabilidad-social/nuestro-modelo-de-desarrollo/medio-ambiente-y-seguridad.html>>
- Alicorp (2018). *Portal corporativo de Alicorp*. [En línea]. Fecha de consulta: 4/08/2018.
<<https://www.alicorp.com.pe/alicorp/index.html>>
- Andina (2009). “Mercado de postres envasados alcanzaría S/.114 millones este año impulsado por sectores C y D”. En: *Andina*. 15/4/2009. Fecha de consulta: 10/03/2019. <<https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=228161>>
- Arellano Marketing (2018). *Estilos de vida*. [En línea]. Fecha de consulta: 4/03/2019.
<<https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/> >
- Córdova Zamora, Manuel (2003). *Estadística descriptiva e inferencial*. 5ª edición. Lima: Distribuidora, Imprenta, Editorial, Librería Moshera S.R.L.
- Christensen, Chris; Betz Kathleen y Stein, Marilyn (2013). *The certified quality process analyst handbook*. 2ª edición. USA: American Society for Quality (ASQ).
- El Peruano Ley N° 30021, Promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes. Fecha de consulta: 19/01/2019.
<<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/> >
- Fernández de Paredes Alegría, Rodrigo (2018). *Construyendo Xperiencias*. 1ª edición. Lima: ARS Asesoría y servicios S.A.C.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/01/2019.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Negocio de restaurantes creció 4,03% en setiembre de 2018 y sumó 18 meses de comportamiento positivo continuo*. [En línea]. Fecha de consulta: 23/03/2019.

- <<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n206-2018-inei.pdf>>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). *Comportamiento de la economía peruana en el PBI Trimestral*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/08/2018.
<<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>>
 - Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14ª edición. México: Pearson Education.
 - La Constitución del Perú (1993). El Decreto Legislativo N° 662, que Aprueba el Régimen de Estabilidad Jurídica a la Inversión Extranjera. Fecha de consulta: 19/01/2019.
<https://www.proinversion.gov.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_PI_DL662/N%20-%20Decreto%20Leg%20662.pdf>
 - La Constitución del Perú (1993). El Decreto Legislativo N° 757, que aprueba la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada. Fecha de consulta: 19/01/2019.
<https://www.proinversion.gov.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_INVERSION_DL_757/11-D_L_757.pdf>
 - La Constitución del Perú (1993) . El Reglamento de los Regímenes de Garantía a la Inversión Privada aprobado por el Decreto Supremo 162-92-EF. Fecha de consulta: 19/01/2019.
<https://www.proinversion.gov.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_INVERSION_DS_162_92_PCM/14-D_S_162-92-EF.pdf>
 - Malhotra, Naresh (2008). *Investigación de mercados*. 5ª edición. México: Pearson Education
 - PROINVERSIÓN (2019) *Régimen general*. [En línea]. Fecha de consulta: 19/01/2019.
<<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5800&sec=1>>
 - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2019). *Los precios de exportación del trigo y maíz siguen bajando en abril, los del arroz se mantienen sin cambios*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/08/2018. <<http://www.fao.org/giews/food-prices/international-prices/es/>>
 - Salas, Leslie (2017). “Mercado de postres envasados alcanzaría S/.114 millones este año impulsado por sectores C y D”. *Diario El Comercio*. 15/11/2017. Fecha de consulta: 06/04/2019.
<<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/distritos-mayor-potencial-abrir-polleria-noticia-473520>>
 - Scotiabank (2017) *Mecanismo de cobertura cambiaria*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/08/2018.
<<http://www.bcrp.gov.pe/docs/Publicaciones/Informes-Especiales/Cobertura-Cambiaria-Scotiabank.pdf>>
 - Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA] (2010). *Boom de la gastronomía peruana*. [En

línea]. Fecha de consulta: 8/09/2018.

<http://www.apega.pe/descargas/contenido/13_apega_cocina_peruana.pdf>

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2018). *Tipo de cambio*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/08/2018. <<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/tipo-de-cambio>>

Anexos

Anexo 1. Entrevistas a profundidad

En la tabla se muestra la lista de entrevistas a profundidad realizadas, en este documento se muestran las más resaltantes.

Expertos del sector participantes de las entrevistas a profundidad

	Expertos del sector	Cargo
1	Alex Moran	Gerente de Innovación y Desarrollo Alicorp
2	Priscila Silva	Jefe de Marca Alicorp
3	Jessica Collahua	Jefe de Planta- Producto Picarones
4	Jorge López	Maestro Pollero
5	Orlando Ramos	Maestro Pollero
6	Pedro Villalobos	Maestro Pollero
7	Luis Huamán	Maestro Pollero

Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 2. Guía de pautas para entrevista a profundidad

Introducción

Presentación del entrevistador y explicación del propósito de la entrevista.

Formato de entrevista

Para que la comunicación sea más fluida y con fines de obtener mayor información se realizarán preguntas abiertas y repreguntas para profundizar en algunos temas. Se grabará la conversación solo con fines de registro y posterior transcripción. No se publicará ninguna grabación.

Entrevista en profundidad expertos

1. ¿Qué comentarios nos puedes dar con respecto a la evolución del sector industrial de consumo masivo peruano?
2. Alicorp, tipos de negocio (Enfoque) B2B impresiones evolutivas a la fecha.
3. Giro Gastronómico: Impacto Financiero para Alicorp.
4. Marca Negrita, ¿Que representa? Estrategia de Marca.
5. ¿Qué tipo de estrategia de clientes posee?
6. ¿Cómo nació la idea de desarrollar el producto picarones Negrita?
7. Descripción del producto, proceso, elaboración (cuánto anualmente), inversión por parte de Alicorp, cuánto representa del negocio B2B, proyección anual.
8. Hablemos del segmento de Negrita, ¿a quién se dirige, cómo ubican a un futuro comprador?
9. En cuanto a la estrategia de *marketing*, ¿qué nos puedes comentar: producto, precio, promoción y plaza?

Entrevista en profundidad maestros polleros

1. ¿Cómo decidió aventurarse en tener su negocio propio, cómo nació la idea?
2. Comentarios sobre su negocio, ¿cómo ha variado a lo largo del tiempo?
3. ¿Cuál fue el mayor desafío que vivió al iniciar su negocio?
4. ¿Cómo ve a la competencia?
5. ¿Cómo maneja sus finanzas?
6. ¿Cuál es su valor diferencial con otras pollerías?
7. ¿Quiénes son sus clientes?
8. En cuanto al reclutamiento de su personal, ¿cómo lo realiza?
9. Hablemos del portafolio de productos que ofrece actualmente.
10. ¿Qué estrategias utiliza para atraer más clientes?

Anexo 3. Hallazgos en la entrevista a expertos

- **Entrevista 1:**

Entrevistado: Alex Morán, Gerente de Desarrollo de Productos Industriales de Alicorp.

Ingeniero químico de la Universidad Nacional de Ingeniería con 25 años trabajando en Alicorp.

Se muestra a continuación los hallazgos de la entrevista.

Hallazgos

- Mapear mercados y productos que permita atender al consumidor.
- Ir a eventos en mercados extranjeros para captar ideas.
- Identificó el crecimiento de la gastronomía, por lo cual se creó un área.
- Identificar el mercado objetivo de la pollería y que consumen frecuentemente: Papas fritas, aceite, salsas y postre.
- Analizar la necesidad de postre tradicional cuya preparación sea rápida y que no compita con otros productos que se ofrecen a sus clientes.
- Analizar a la competencia en postres tradicionales.
- Proponer el postre tradicional (picarón).
- Realizar el proceso de ingeniería inversa para la creación del picarón.
- Analizar el proceso de creación del picarón en forma manual (materia prima, masa e hidratación).
- Investigación de máquinas en el exterior que permitan automatizar el proceso.
- Realizar cambios en la máquina, monitorear proceso, realizar pruebas y obtener patente.
- Proveedores de materia prima congelados y secos.
- Tener la certificación ISO para la planta.
- Realizar un monitoreo del proceso de picarones en la planta, almacenamiento y distribución del producto (picarón).
- La distribución de productos precongelado es caro hacia provincias.
- Realizar rótulos en los productos alimentarios.
- Identificar mercados en el extranjero cuya comida peruana crece significativamente para exportar el producto picarón.
- La gastronomía es algo tradicional que no es alimentación sana, el consumidor peruano consume alimentos en alto en sal y en azúcar.
- Innovación en el picarón.

- **Entrevista 2:**

Entrevistada: Priscila Silva Delgado, Jefa de Marca de Categoría Congelados para el B2B de Alicorp.

Ingeniera Industrial de la Universidad de Lima con 8 años trabajando en Alicorp.

Se muestra a continuación los hallazgos de la entrevista.

Hallazgos

- Menciona que el sector de gastronomía ha crecido especialmente en temas de postres.
- La idea de los picarones nació a partir de la necesidad de brindar un producto gastronómico específicamente un postre para los clientes del segmento B2B.
- El producto picarones se encuentra dentro del portafolio de productos con precio *premium* porque genera alta rentabilidad.
- Dentro de la estrategia de *marketing* menciona que existen 4 campañas anuales, sin embargo, a lo largo de los años no se ha venido trabajando en la categoría e inclusive menciona que se ha descuidado.
- El producto tiene cuatro canales de distribución: canal directo, distribuidores, *c&c* y supermercados.

- **Entrevista 3:**

Entrevistado: Jorge López, emprendedor de la pollería “La Casa Del Pollo” - Distrito Villa María del Triunfo.

El Sr. Jorge tiene 60 años, se dedica al giro gastronómico desde hace más de 20 años, es de Apurímac, de una familia sencilla y modesta, en total tiene 15 pollerías. Dentro de su experiencia en rubro gastronómico, menciona que ha trabajado desde ayudante de cocina, mozo o lava platos.

Menciona que la primera barrera para todo emprendedor siempre es el financiamiento, comenzó con un pequeño restaurante el cual abrió luego que recibió su liquidación en una empresa y siempre supo la responsabilidad que asumía al abrir su propio negocio. Obtuvo su primer financiamiento por parte de Acción Comunitaria, hoy Mibanco: 50.000 soles, y sabía que debía responder con la misma confianza y valores al apoyo brindado por el banco. El Sr. Jorge menciona “Este negocio es mi vida, me ha brindado comodidad para mi familia, compré mi casa, mi camioneta 4x4, etc.”.

En cuanto al negocio, el Sr. Jorge menciona que se debe trabajar más de 12 horas porque es algo tuyo sino te comprometes, no logras lo que quieres, debes conocer el perfil de cliente, el dueño debe tener muchas habilidades entre cocinar, hornear, atender, etc.

En cuanto a la competencia menciona que él no la considera directamente, sabe que hay pollerías a sus alrededores pero menciona que debe enfocarse en su negocio para que de un buen servicio lo cual traerá más clientes.

Maneja muy bien la selección de su personal y busca personas emprendedoras y con ganas de aprender que puedan ayudarlo.

Por otro lado menciona que la mayor rentabilidad del negocio lo genera la venta de un $\frac{1}{4}$ de pollo que en comparación de un pollo entero, la fijación de su precio es de manera rudimentaria, el precio de un pollo a la brasa es S/ 38,00, $\frac{1}{2}$ pollo S /19,00 y $\frac{1}{4}$ de pollo a la brasa S/ 10,00, también vende gaseosas, helados, pero aún no ha incursionado en la venta de otros postres adicionales a su carta.

Se le propone una visita adicional donde se realizara la prueba del producto a sus comensales seguidos de una encuesta.

• **Entrevista 4:**

Entrevistado: Orlando Albújar, emprendedor de la pollería “La Fogata” - Distrito Los Olivos - Carabaylo.

Orlando tiene 35 años, se dedica al giro gastronómico desde hace más de 10 años, es de Lima de una familia 02 hijos varones, en total tiene 05 pollerías.

Dentro de su experiencia en el rubro gastronómico menciona que ha trabajado desde ayudante de cocina, mozo en *fastfood*. Con iniciativa de su hermano decidieron emprender.

Primero iniciaron con un restaurante de comida criolla pero no tuvieron el éxito que esperaban, por lo cual, decidieron cambiar de rubro, donde el tique sea bajo, por el perfil del cliente de la zona, por ello, investigaron por la preferencia de su cliente y decidieron abrir su primera pollería, utilizando como local el primer piso de su casa, ubicada en una esquina. El tema de la inversión: se utilizó la pensión de jubilación de su padre.

Los hermanos y socios tienen claro que quieren crecer, por ello, apuestan por una propuesta diferencial a su cliente como servicio, productos deliciosos y además estandarizados.

Asimismo, recurren a capacitaciones constantemente y aplican ello a su personal.

Actualmente, vienen desarrollando su trabajo de *marketing* a través de promociones en su local, no utilizan las redes como Facebook, pues indican que no les trae rentabilidad de su público objetivo.

Confían más en su publicidad por volantes en zonas cercanas a sus locales.

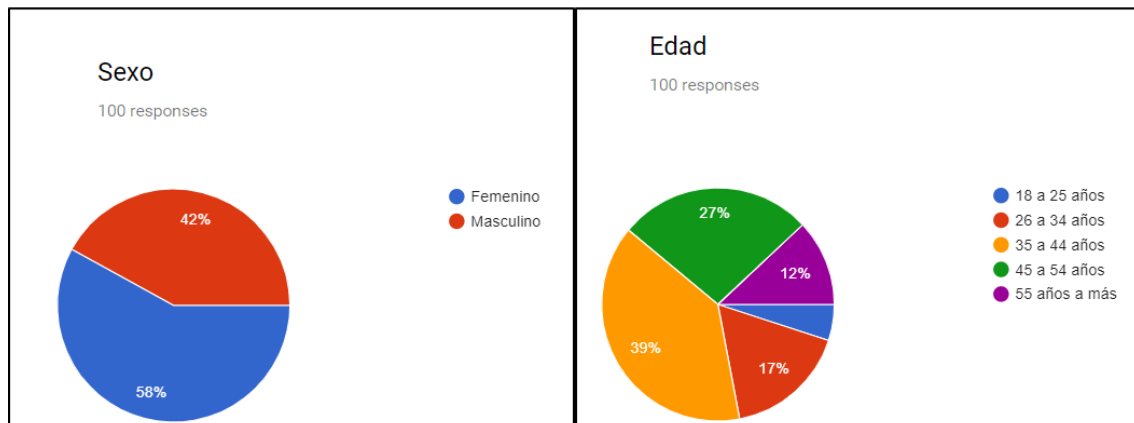
Además, comentaron que las promociones van variando cada mes, para no caer en rutina y despertar curiosidad de sus consumidores finales.

Anexo 4. Preguntas realizadas al comensal luego de realizar prueba del producto

Resultados de la encuesta de prueba del producto realizado a 100 comensales en restaurantes de pollería cuya principal información se muestra a continuación:

1. De los comensales se tienen que el 58% son de sexo “Femenino” y rango de edad que alcanzaron mayor puntaje son 39% de [35 a 44 años] y 27% de [45 a 54 años]. En el siguiente gráfico se muestra la información sobre género y edad.

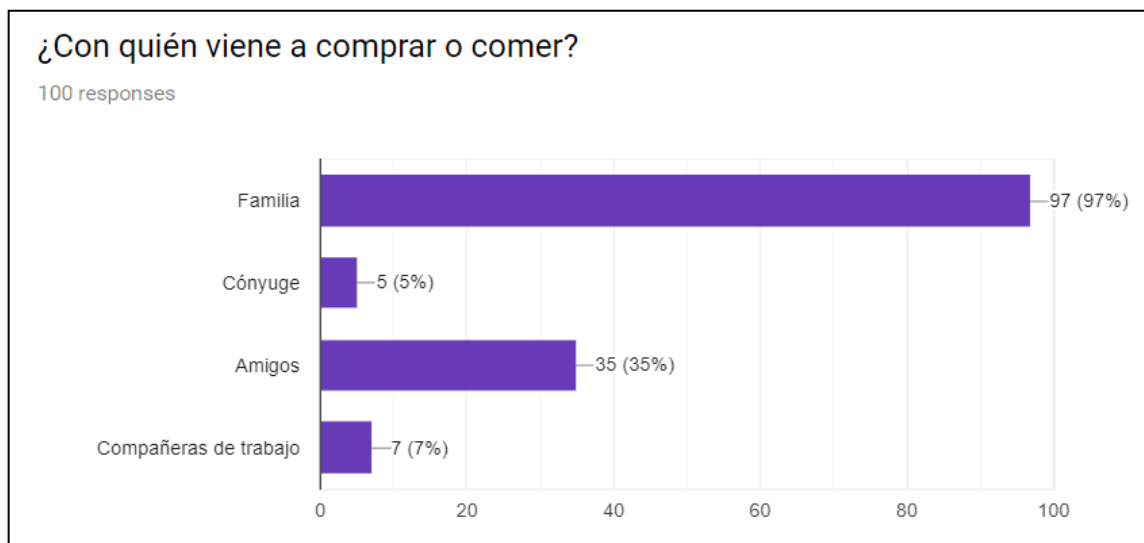
Encuesta - Género y edad del comensal



Fuente: Elaboración propia 2019.

2. La mayoría de comensales asistía a la pollería a comer con su familia con un 97%. En el siguiente gráfico se muestra el tipo de comensal que asiste en la pollería.

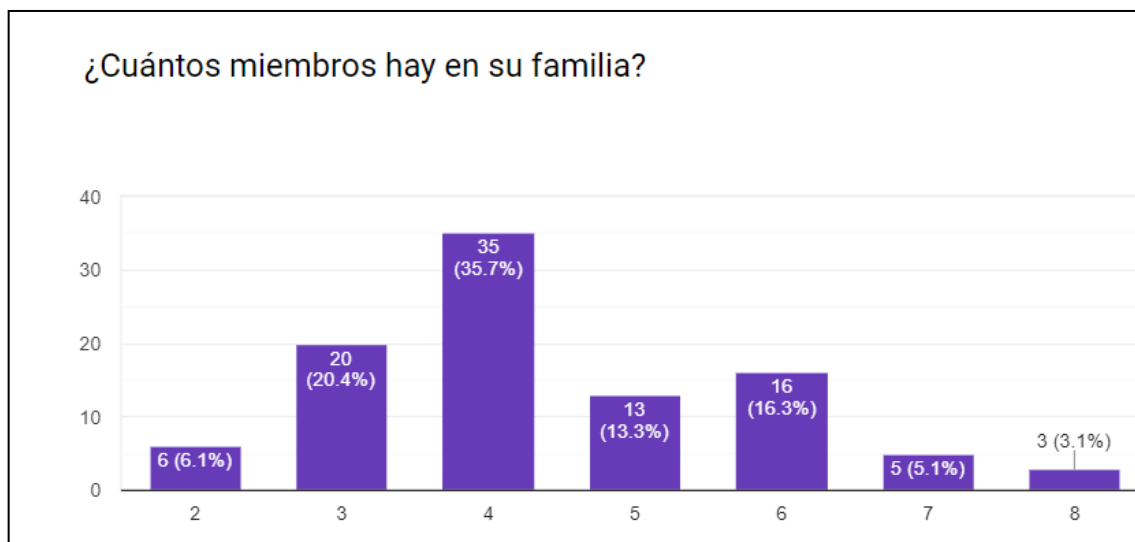
Encuesta - Tipo de comensal



Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Se identificó que las familias conformadas con 4 personas son las que más asisten a la pollería con un 35,7%. En el siguiente gráfico se muestra el número de miembros de cada comensal encuestado.

Encuesta - Número de miembros en cada familia

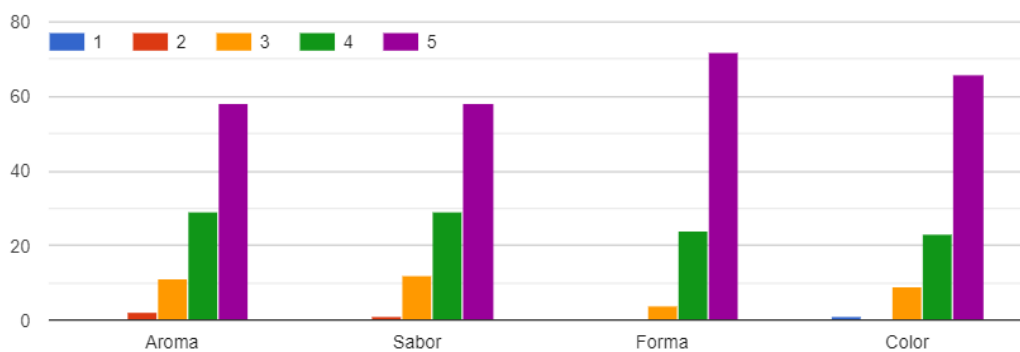


Fuente: Elaboración propia 2019.

4. Los comensales luego de degustar la porción de picarones se identificó que los atributos: aroma, sabor, forma y color tuvieron como valor alto a 5 siendo el máximo puntaje de satisfacción, lo cual se muestra en el siguiente gráfico.

Encuesta - Satisfacción del producto

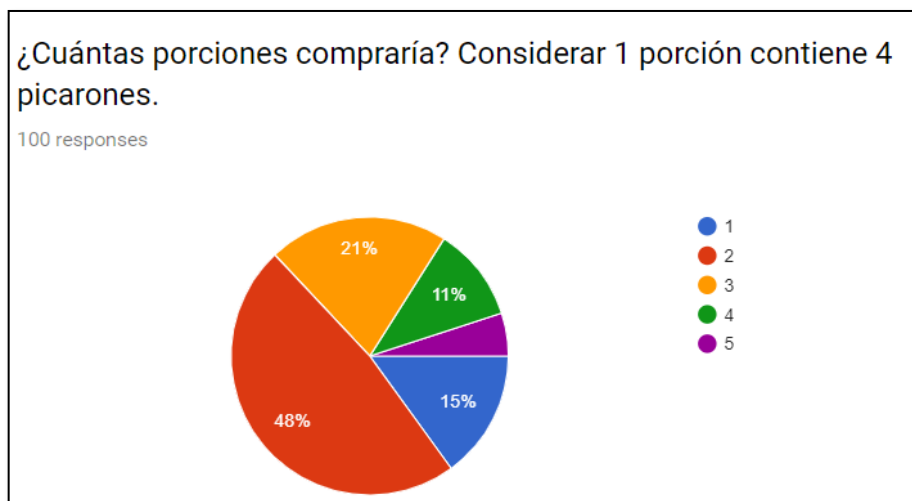
¿Qué le parece el producto (Picarón)? Donde 5 es máximo puntaje de excelencia (Degustación)



Fuente: Elaboración propia 2019.

5. Se identificó el 48% de los comensales comprarían 2 porciones cada vez que viene a la pollería y un 21% compraría 3 porciones. En el siguiente gráfico se muestra el número de porciones que compraría el comensal en la pollería.

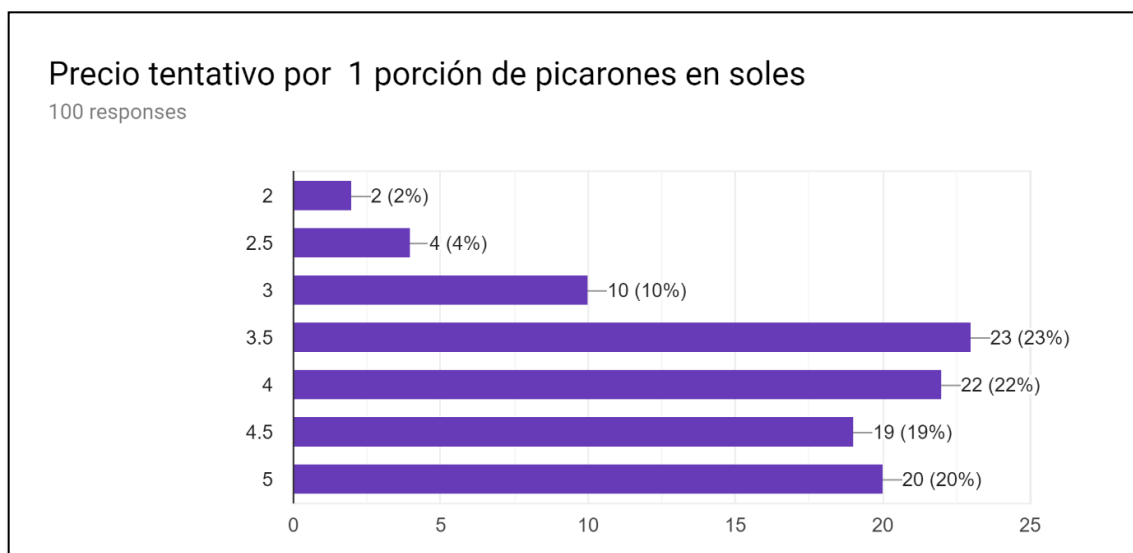
Encuesta - Número de porciones a comprar



Fuente: Elaboración propia 2019.

6. Se identificó que más del 84% está dispuesto a pagar un montón mayor o igual a 3,5 soles. En el siguiente gráfico se muestra el precio tentativo de compra.

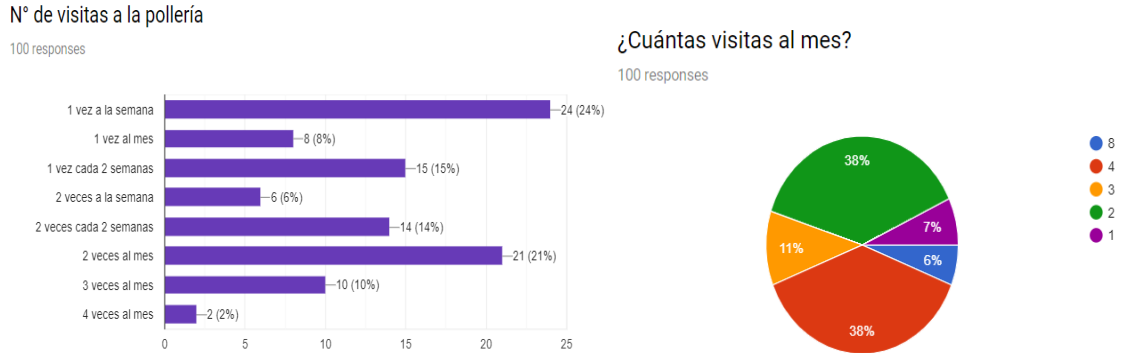
Encuesta - Precio tentativo de compra



Fuente: Elaboración propia 2019.

7. Se identificó la frecuencia que el comensal realiza es 2 a 4 visitas a la pollería, ambos con un 38%. En el siguiente gráfico se muestra el número de visitas del comensal a la pollería.

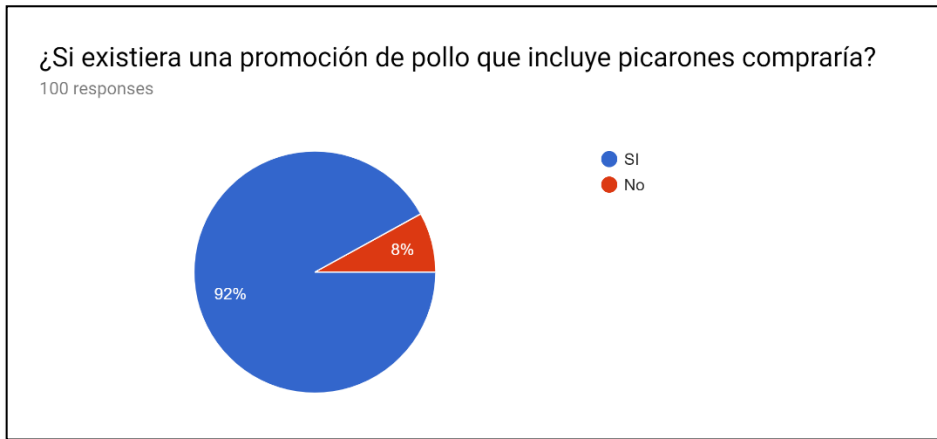
Encuesta - Número de visitas a la pollería



Fuente: Elaboración propia 2019.

8. Se identificó que 92% de los comensales comería promociones que incluyan picarones. En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de aprobación del picarón incluido en promoción del pollo a la brasa.

Encuesta - Disponibilidad de comprar picarones con pollo mediante promoción



Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 5. Formulario de encuesta para los dueños de pollerías

Encuesta al Dueño de la Pollería

Es cliente de Alicorp: SI NO

Distrito: _____

Género: Masculino Femenino

Su edad se encuentra entre:

- 25 a 34 años
- 35 a 44 años
- 45 a 54 años
- 55 a 64 años
- 65 años a más

Preguntas Iniciales

1. ¿Cuáles son los postres que actualmente ofrecen?

2. ¿Cuáles son los postres que más consumen los comensales?

3. ¿Por qué no amplía su oferta de postres ?

4. ¿Qué criterio consideraría para poder ofrecer postres típicos?

5. ¿Cuáles serían los postres peruanos o típicos que podría vender?

Introducción de nuestro producto

A) Explicación del Producto

Descripción de producto

6. ¿Estaría dispuesto en instalar una congeladora para la conservación del producto picarón prefrito congelado, en caso no contara ?
-

7. El proceso de fritura se realiza en el mismo equipo de fritura de papas, por lo cual no es necesario implementar, ¿Estaría dispuesto a freír otros productos sin que perjudique el sabor de sus otros productos?.

Nota: Tiempo de vida del productos es 06 meses, por la cual no se tienen mermas.

Modalidad de pago

8. ¿Qué le parece la modalidad de pago?

-Para clientes nuevos: Los 2 primeros meses se trabajan al contado.

-En adelante se brinda una línea de crédito, con 30 días de crédito.

Logística

9. ¿Qué le parece los horarios de entrega de 7:00 am. A 2:00 pm. ?
-

10. ¿Qué le parece los horarios de solicitud de pedido 7:00 a.m. hasta las 5:00 p.m. ?
-

11. ¿Qué le parece la frecuencia de entrega del pedido a las 24 horas de solicitud de pedido?
-

12. ¿Qué le parece el requisito de pedido mínimo de S./ 68.00, el cual es el precio de 1 caja de picarones prefritos congelados?

Soporte técnico

13. ¿Qué opina del respaldo técnica de Alicorp que brinda asesoría en técnica de preparación del picarón?

14. ¿Qué opina que Alicorp brinda capacitación en tema atención de cliente a los mozos para rentabilizar el negocio?.

Beneficios

15. ¿Qué opina sobre los benéficos de contar con materiales como table tends (Letreros con promociones de productos)?

16. Después de las características mencionadas, estaría dispuesto a comprar el producto:

SI

NO

Por qué:

B) Prueba sensorial del Producto

17. ¿Qué le parece el producto (Picaron)? Donde 5 es máximo puntaje de excelencia (**De-gustación**)

(Malo)

(Regular)

(Excelente)

	1	2	3	4	5
Aroma					
Sabor					
Forma					
Color					

18. El sabor de miel y la cantidad es la apropiada

SI

NO

Por qué:

C) Evaluación de precio

19. Está de acuerdo con el precio por caja de 108 unidades y 01 botella de miel de 68 soles, el cual rinde 27 porciones de 4 unidades c/u.

SI

NO

Por qué:

20. Compra algún otro producto de Alicorp

SI

NO

Por qué:

Si responde Si, ¿Cuáles serían?

Anexo 6. Hallazgos de las preguntas realizadas a los dueños de pollerías

Se realizaron encuestas a 100 dueños de pollerías que no tienen dentro de su carta de postres el producto Picarones Negrita de los cuales 52 eran clientes de Alicorp y 48 no eran clientes acompañado a su vez de una prueba de producto en los distritos de Comas, Los Olivos, Villa María del triunfo, Villa el Salvador y San Juan de Miraflores, en base a la información se concluyó lo siguiente:

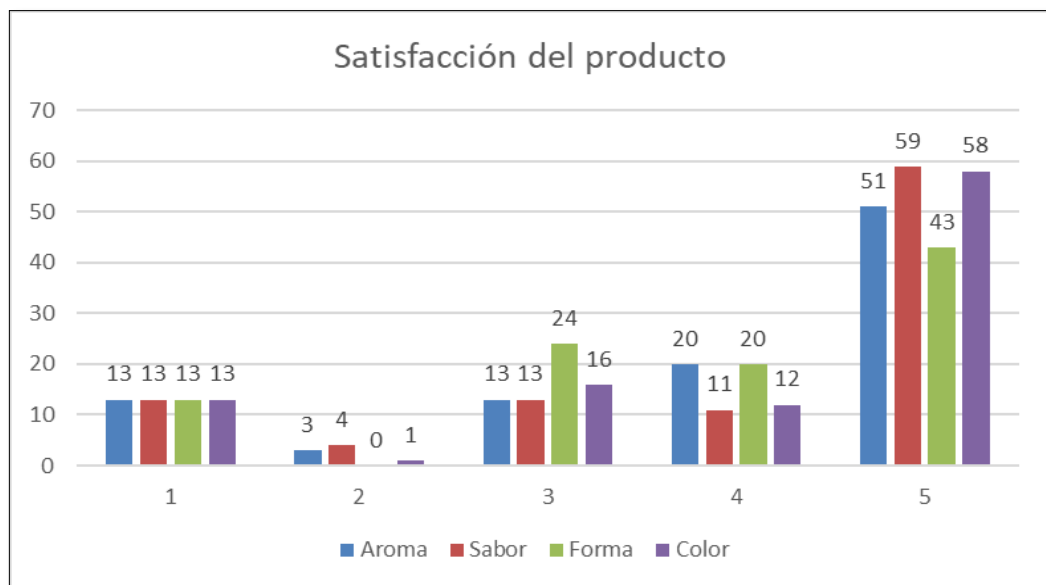
- El grupo es conformado por el género masculino con 89% y femenino con 11%, cuyo rango de edad con mayor frecuencia son: 45 a 54 años con 37%, seguido de 35 a 44 años con 25% y 55 a 64 años con 25%.
- Los postres que más ofrecen son: torta, gelatina, flan y arroz con leche.
- Los impedimento de no ampliar u ofrecer más postres son: no encuentra proveedor, logística engorrosa, necesidad de producto sencillo y rápido, temor a que sus clientes no compren y no se anima a realizarlo.
- Los criterios que considera para poder vender postres típicos son: rentable, rico, confianza en el proveedor, fácil de preparar y durabilidad del producto.
- Los postres típicos a vender son: arroz con leche, mazamorra, picarones, leche asada y suspiro a la limeña.
- En el caso de instalar una congeladora para la conservación del producto picarón prefrito congelado, en caso de no contar; los dueños de pollería respondieron: “SI” con un 87% y “NO” con un 13%. Así mismo si está de acuerdo en usar la freidora para otro producto sin que perjudique sabor de sus productos actuales que ofrece.
- En el caso de pago para clientes nuevos, en el cual los 2 primeros meses se trabajan al contado el 58% está de acuerdo y solo 42% esta desacuerdo; sin embargo están de acuerdo con la una línea de crédito de 30 días
- Están de acuerdo con el horario entrega de 7:00 am. A 2:00 pm., solicitud de pedido 7:00 a.m. hasta las 5:00 p.m. y frecuencia de entrega del pedido a las 24 horas de solicitud de pedido, además están de acuerdo que pedido mínimo es de S./ 68.00.
- La asesoría en técnica de preparación de picarones, capacitación a los mozos para atención del cliente y contar material de publicidad como table tends (letreros) para apoyar en rentabilizar su negocio en forma gratuita les parece “Excelente” y “Muy bueno”.
- Así mismo el ratio de éxito se tiene:
 - Ratio de éxito de clientes Alicorp: 59,2% (Parámetros: Predisposición 94%, Atributos del producto 67% y Precio 94%)

- Ratio de éxito de no clientes Alicorp:6,2% (Parámetros: Predisposición 42%, Atributos del producto 37% y Precio 40%)

El ratio de éxito considerando clientes y no clientes de Alicorp sería 3.6%

- El 68% está de acuerdo con el precio por caja de 108 unidades y 01 botella de miel de 68 soles, el cual rinde 27 porciones de 4 unidades c/u; además del sabor de la miel y cantidad apropiada están de acuerdo con el 92%.
- Los clientes de Alicorp compran: Aceite, salsas y papas prefritas congeladas.
- Al realizar la prueba de producto picarones negrita, se consideró en la evaluación de los atributos del producto los cuales son: Aroma, sabor, forma y color; el cual se tuvo un alto grado de aceptación en sus 4 atributos con un puntaje de 5 teniendo Aroma con 51%, sabor con 59%, forma con 43% y color con 58% .

Encuesta – Satisfacción del producto



Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 7. Hoja técnica de picarón prefrito congelado

HOJA TÉCNICA

PICARON PREFRITO CONGELADO NEGRITA

DEFINICIÓN			
Masa elaborada a partir de una mezcla de harina de trigo, camote, zapallo, yuca, plátano, levadura y demás ingredientes aromáticos, la cual ha sido sometida a un proceso de fermentación, cortado en forma de aros, frito y congelado. De superficie rugosa, color anaranjado pálido y con alveolos pronunciados en el interior.			
COMPOSICIÓN			
Harina de trigo fortificada (hierro, niacina, tiamina, riboflavina y ácido fólico), agua, pulpa de camote, aceite vegetal (oleína de palma y soya o girasol), pulpa de zapallo, azúcar, levadura, yuca y plátano procesados, esencia de vainilla, anís y ajonjolí en grano y edulcorante (SIN955). CONTIENE GLUTEN.			
CARACTERÍSTICAS	Especificación	Unidades	Métodos analíticos/Referencia
FÍSICAS			
Peso por unidad	31 +/- 3	g	-
Diámetro externo promedio	Mín. 88	mm	-
FISICOQUÍMICAS			
Humedad	Máx. 42.0	%	NTP 206.011 (1981) (Rev. 2011)
MICROBIOLÓGICAS			
Mohos	Máx. 10 ³	ufc/g	ICMSF Vol. 1; pp. 165-167 2da Reimpresión 2000. Ed. Acribia. 1983
<i>Staphylococcus aureus</i>	Máx. 10 ²	ufc/g	FDA BAM On line. Hypertext source, c12.8th Ed.Revisión Enero 2001.1995
<i>Salmonella sp</i>	Ausencia en 25 g	-	ISO 6579:2002/Amd.1:2007 (E). 4ta edición.
ORGANOLÉPTICAS			
Apariencia y Textura	Aros de superficie rugosa duros	-	-
Color	Anaranjado pálido claro a marrón pálido claro	-	-
Olor	Característico a masa de picarón	-	-
CONTENIDO NETO AL ENVASAR			
Bolsa por 372 g (Contiene 12 unidades) (Empaque Primario). Caja por 3.348 kg (Contiene 9 bolsas) (Empaque Secundario).			
CONDICIONES SANITARIAS			
El producto cumple con las secciones correspondientes del Código Internacional Recomendado de Prácticas - Principios Generales de Higiene de los Alimentos (CAC/RCP 1-1969. Rev. 3 -1997).			
MATERIAL DE ENVASE			
Primario: Bolsa de PEBD cristal coextruida con Nylon			
Secundario: Caja de cartón corrugado simple			
TIEMPO DE VIDA ÚTIL			
6 meses a partir de la fecha de fabricación si el producto se mantiene bajo las condiciones de almacenamiento.			
IDENTIFICACIÓN DE LOTE			
Fecha de vencimiento: Día/Mes/Año. De acuerdo al calendario juliano considerando el tiempo de vida útil del producto.			
Número de lote: X. Donde X corresponde al turno de producción.			
ALMACENAMIENTO			
El producto antes de consumirse o procesarse debe conservarse en lugar limpio, en congelación a -18°C, evitando la exposición directa de la luz solar y fuentes localizadas de calor.			
TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN			
Transportar el producto en camiones con thermoking, cubiertos, de material no catalizador de calor y libre de material contaminante, evitando la exposición directa de la luz solar o fuentes localizadas de calor.			

Anexo 8. Hoja técnica de jarabe de miel

HOJA TÉCNICA JARABE DE CHANCACA NEGRITA

DEFINICIÓN			
Producto fluido viscoso elaborado a partir de la concentración de la chancaca (jugo de la caña de azúcar hervido), azúcar y demás ingredientes aromáticos, de sabor dulce con ligera acidez y color marrón parduzco, oscuro.			
COMPOSICIÓN			
Chancaca, azúcar, agua, jugo de limón y conservante (SIN202).			
CARACTERÍSTICAS	Especificación	Unidades	Métodos analíticos/Referencia
FISICOQUÍMICAS			
Sólidos solubles (a 20°C +/- 1.2°C)	72.25 +/- 1.25	°BRIX	-
MICROBIOLÓGICAS			
Aerobios mesófilos	Máx. 10 ³	ufc/g	ICMSF Vol.1 pp. 117-124. 2da Ed.Reimp. 2000. 1983.
<i>Enterobacteriaceas</i>	< 1	ufc/g	ICMSF Vol.1 pp. 147-150. 2da Ed.Reimp. 2000. 1983.
Mohos	Máx. 10	ufc/g	ICMSF Vol.1 pp. 165-167 2da Ed.Reimp. 2000
Levaduras osmófilas	Máx. 10	ufc/g	APHA c.17 pp. 191-192. 4ta Ed. 2000
ORGANOLÉPTICAS			
Apariencia	Líquido espeso con brillo, podría presentar partículas (sólidos) insolubles en la base	-	-
Color	Marrón parduzco oscuro	-	-
Olor	Característico a chancaca, canela y anís principalmente	-	-
Sabor	Característico a chancaca, canela y anís principalmente	-	-
CONTENIDO NETO AL ENVASAR			
Botella por 1.34 kg (Empaque Primario). Caja por 16.08 kg (Contiene 12 botellas) (Empaque Secundario).			
CONDICIONES SANITARIAS			
El producto cumple con las secciones correspondientes del Código Internacional Recomendado de Prácticas - Principios Generales de Higiene de los Alimentos (CAC/RCP 1-1969. Rev. 3 -1997).			
MATERIAL DE ENVASE			
Primario: Botella de polietileno de alta densidad (HDPE). Secundario: Caja de cartón corrugado.			
TIEMPO DE VIDA ÚTIL			
7 meses a partir de la fecha de fabricación bajo las condiciones indicadas de almacenamiento.			
IDENTIFICACIÓN DE LOTE			
Fecha de vencimiento: Día/Mes/Año. De acuerdo al calendario juliano considerando el tiempo de vida útil del producto. Número de lote: X-Año. Donde X corresponde al número de producción en el año. CP: Código interno correspondiente al producto.			
ALMACENAMIENTO			
Mantener en ambiente limpio, fresco y seco, alejado de la exposición a la luz y otras fuentes de calor. La temperatura de referencia es de 20°C a 25°C; sin embargo, puede almacenarse o distribuirse a temperaturas inferiores (hasta a - 18°C). Una vez abierto, almacenar en refrigeración entre 4°C y 8°C.			
TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN			
Transportar el producto en camiones limpios, cubiertos, en ambiente fresco y seco, evitando la exposición directa de la luz solar o fuentes localizadas de calor. Puede almacenarse o distribuirse en temperaturas de refrigeración o congelación (hasta a - 18°C).			

Anexo 9. Estrategia de promoción – *Look and feel*

La marca: Negrita

alicorp



Productos:



Carácter de la marca: Se representa mediante la imagen de una mujer, confiable, peruana, familiar, picara, amigable y especialista en postres.

Empaque: Caja de cartón corrugado.



- Envase de picarón prefrito congelado Negrita



- Envase primario del jarabe de chancaca Negrita



Anexo 10. Estrategia de promoción – Campañas

- Mes del Amor y la Amistad



- Un Gustito Peruano



- La Combinación Perfecta



Notas biográficas

Ann Carroll Barrionuevo Rosas

Nació en Lima, el 11 de julio de 1981. Ingeniería informática, egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) con certificación en: Scrum Fundamental por la empresa Centro y Design Thinking for Innovation por la Universidad de Virginia mediante Coursera, con un diplomado en Gestión de Procesos en el Instituto de Calidad de la PUCP.

Con 10 años de experiencia en la gestión de proyectos y procesos del negocio en el sector minero y de servicios, basado en sistemas tecnológicos. Actualmente, es consultora independiente.

Natalia Janet Ccopa Farfán de Diaz

Nació en Lima, el 28 de julio de 1983. Ingeniería agroindustrial, egresada de la Universidad Nacional Federico Villarreal, con un diplomado en Marketing en la Cámara de Comercio de Lima.

Con 10 años de experiencia en la industria de alimentos tanto en la industria cárnica, food service y panificación. Actualmente, se desempeña en el área de ventas de Alicorp Soluciones en el negocio de panificación, canal directo.

Ibeth Sara Matías Mendoza

Nació en Lima, el 06 de octubre de 1986. Administradora de empresas, egresada de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con diplomados en Créditos y Cobranzas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, y Diploma en Gestión Comercial Internacional en la Asociación de Exportadores.

Con 10 años de experiencia en el sector bancario. Actualmente, se desempeña como funcionaria de negocios en el área comercial del Banco de Crédito del Perú.