



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración

Facultad de Ciencias Empresariales

**PROPUESTA DE UN PLAN DE VENTAS EFICIENTE PARA LA
EMPRESA RICH DE LOS ANDES,
CON EJECUCIÓN EN LA CIUDAD DE LIMA**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título profesional de
Licenciado en Administración**

**Presentado por
Karla Daniela Cárdenas Gálvez**

Asesor: Carlos Alberto Cábala Neira

[0000-0002-9257-7290](tel:0000-0002-9257-7290)

Lima, Mayo 2024



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Propuesta de un Plan de Ventas eficiente para la empresa Rich de los Andes, con ejecución en la ciudad de Lima", presentado por doña KARLA DANIELA CÁRDENAS GÁLVEZ, con DNI N° 73180395, para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 23 de mayo de 2025. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 10-may-2025 13:50 -05
Identificador: 2672210738
Número de palabras: 22912
Entregado: 1

Trabajo Final_PASPA_KARLA CARDENAS GALVEZ-202... Por Karla Cardenas Galvez

Índice de similitud	Similitud según fuente
13%	Internet Sources: 12%
	Publicaciones: 0%
	Trabajos del estudiante: 5%

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado.

Lima, 23 de mayo de 2025

Karen Weinberger
Decana
Facultad de Ciencias Empresariales

RESUMEN EJECUTIVO

La atención al cliente ha sido un factor de gran influencia en las decisiones de compra y fidelidad a una marca. Con la situación económica actual, las empresas buscan optimizar el gasto y hacer más con menos, sin embargo, esto no debería sacrificar la calidad del servicio o producto que se ofrece. En el caso de las compañías B2B, es de suma importancia considerar una segmentación efectiva, pues se trata de mercados industriales, donde las características y necesidades de cada segmento definirán la dirección y el enfoque del plan de marketing.

El presente documento, busca desarrollar una propuesta de un plan de ventas, basado en las principales necesidades de los clientes y correcta segmentación. Por ello, se realiza una nueva estructura de ventas en el canal de Retail Bakery de Lima, ya que, en los últimos dos años, las ventas decrecieron a raíz de la coyuntura social y económica del país. A esto se le suma los ingresos de nuevos competidores al mercado y la preocupación de los pasteleros por generar ahorro en sus negocios.

Para ello, se realizó una investigación a profundidad partiendo en el entendimiento de los problemas percibidos por los clientes del canal en Lima, quienes actualmente son atendidos por distribuidores y en algunos casos por mayoristas. Estos clientes manifestaron no sentirse satisfechos con la atención y encuentran en otras marcas una atención más personalizada, donde los vendedores directos les ofrecen una mejor asesoría, precios competitivos, entre otros servicios. La investigación también tuvo como base la revisión de bibliografía y estudios realizados en compañías B2B, sobre los beneficios de una buena segmentación, entrevistas a profundidad de clientes claves y encuestas a los clientes de Lima.

La finalidad del documento es brindar una propuesta de atención directa a los clientes que representan el 80% de las ventas del canal. Se demostrará la viabilidad del plan, a través de los impactos positivos en el margen de ganancia del canal y crecimiento del volumen de ventas. Finalmente, se expondrán las principales conclusiones y recomendaciones encontradas en el trabajo.

ABSTRACT

Customer service has been a significant factor influencing purchasing decisions and brand loyalty. In the current economic situation, companies aim to optimize spending and achieve more with less; however, this should not compromise the quality of the service or product offered. For B2B companies, effective segmentation is crucial, as these are industrial markets where the characteristics and needs of each segment will define the direction and focus of the marketing plan. This document aims to develop a sales plan proposal based on the primary needs of customers and proper segmentation. Consequently, a new sales structure is implemented in the Retail Bakery channel in Lima, as sales have declined over the past two years due to the country's social and economic circumstances. Additionally, the entry of new competitors into the market and bakers' concerns about generating savings in their businesses have compounded the issue.

To address this, an in-depth investigation was conducted, starting with understanding the perceived problems of customers in the Lima channel. Currently served by distributors and in some cases by wholesalers, these customers expressed dissatisfaction with the service and found more personalized attention from other brands, where direct sellers offer better advice, competitive prices, and other services. The research also included a review of literature and studies conducted in B2B companies on the benefits of good segmentation, in-depth interviews with key customers, and surveys of Lima's customers. The purpose of this document is to provide a proposal for direct customer service to those representing 80% of the channel's sales. The plan's viability will be demonstrated through positive impacts on the channel's profit margin and sales volume growth. Finally, the main conclusions and recommendations found in the work will be presented.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE ANEXOS.....	9
1. CONTEXTO DEL TRABAJO	10
1.1. Industria y organización	10
1.2. Principios de la empresa.....	12
1.3. Productos	12
1.4. Objetivos estratégicos.....	14
1.5. Análisis del entorno de la empresa en estudio	15
1.5.1. Análisis del Macroentorno (PESTEL).....	15
1.5.2. Análisis del Microentorno	18
1.5.3. Identificación de los principales competidores:.....	22
1.6. Matriz FODA	23
2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	24
2.1. Situación Inicial.....	24
2.2. Revisión de punto de mejora	26
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	27
3.1. Sustento teórico principal.....	27
3.2. Sustento para la segmentación	38
3.2.1. Conceptualización	38
3.2.2. Pre-segmentación	40
3.2.3. Segmentación	41
3.2.4. Implementación.....	43
3.2.5. Contexto	44
3.3. Sustento teórico para la propuesta de valor	44
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
4.1. Diseño de la investigación	47
4.2. Principales hallazgos	50
4.2.1. Industria.....	50
4.2.2. Público objetivo.....	52
5. PROPUESTA DE MEJORA.....	54
5.1. Estrategia del canal	54
5.2. Estrategia de segmentación.....	56
5.2.1. Macrovariables	56

5.2.2. Micro variables.....	59
5.3. Estimación de la demanda.....	62
5.4. Estrategia de posicionamiento.....	64
5.5. Objetivos	64
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
7. BIBLIOGRAFÍA.....	75
8. ANEXOS.....	78
8.1. Anexo 1: Lista de precios de los productos Rich.....	78
8.2. Anexo 2: Entrevista a profundidad de clientes.....	79
8.3. Anexo 3: Cuestionario a clientes de Rich en Lima	79
8.4. Anexo 3: Resultados del cuestionario.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Venta según categorías de productos	14
Figura 1. Estrategia del canal	35
Figura 2 Pirámide de distribución de las panaderías y pastelerías del Perú.....	49
Gráfico 2: Beneficios buscados en un producto	57
Gráfico 3: Problemas que enfrentan en sus negocios	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis del macroentorno (PESTEL)	16
Tabla 2 Mapeo de competidores	22
Tabla 3 Matriz FODA Cruzado	23
Tabla 4 Enfoque de segmentación aplicados en la situación actual de Rich	43
Tabla 5 Objetivos de investigación	47
Tabla 6 Diseño Muestral	50
Tabla 7 Tamaño de Universo	50
Tabla 8 Distribución de clientes por zonas	56
Tabla 9 Beneficios y necesidades de los clientes	59
Tabla 10 Menú de servicios	61
Tabla 11 Filtro Final	63
Tabla 12 Alcance campaña de marketing	63
Tabla 13 Tabla de la demanda inicial	64
Tabla 14 Objetivos generales cuantitativos para la propuesta de mejora	65
Tabla 15 Objetivos generales cuantitativos para la propuesta de mejora enfocado en clientes principales	65
Tabla 16 Pronóstico de ventas para la atención directa de clientes en Lima	66
Tabla 17 Evolutivo del desarrollo del volumen acorde al segmento	66
Tabla 18 Cálculo de tiempo de contacto a los clientes	67
Tabla 19 Proporción del tiempo del asesor	68
Tabla 20 Cálculo del número de asesores necesarios para el canal	68
Tabla 21 Presupuesto del Menú de servicios	68
Tabla 22 Pronóstico de ROI para atención en Lima	69
Tabla 23 Indicadores del negocio para una atención directa vs con Distribuidores o	

intermediarios	70
Tabla 24 Indicadores del negocio para una atención con Distribuidores o intermediarios vs atención directa del canal Retail Bakery en Lima	71

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Lista de precios de los productos Rich	78
Anexo 2 Entrevista a profundidad de clientes	79
Anexo 3 Cuestionario a clientes de Rich en Lima	80
Anexo 4 Resultados del cuestionario	81
Anexo 5 Lienzo de la Propuesta de Valor – Canal Retail Bakery	83

1. CONTEXTO DEL TRABAJO

Este capítulo aborda la introducción de la empresa, en la que se fundamenta la propuesta, explicando su misión, visión, estructura actual, proporcionando un análisis situacional junto con un diagnóstico macro y micro de la empresa, el entorno y la industria.

1.1. Industria y organización

La industria de alimentos en el Perú superó los niveles prepandemia. Conforme al Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES), la producción de productos de panadería mantuvo su crecimiento en junio del 2021, registrando un crecimiento 45,3% en comparación al 2020.

En el Perú, la oferta de productos de tipo soluciones alimentarias en el rubro de panadería y pastelería se caracteriza por concentrar las ventas en un pequeño grupo de empresas. Algunas provienen de la fabricación nacional como: Industrias Ludafa y Viafoods Ingredientes y otras multinacionales, como el caso de Bakels, Puratos y Master Martini (Andes, 2023).

Todas se distinguen por gestionar directamente de la producción y distribución hacia el cliente final, ya que cuentan con plantas de producción propias en sus países de origen o en territorio nacional. En el caso de las multinacionales al tener que importar la mayoría de sus productos, incurren en mayores costos logísticos, pero tienen particularmente una mejor calidad debido a la tecnología que ofrecen en sus productos.

Esta investigación se enfoca en una importante corporación multinacional productora y comercializadora de productos alimenticios, con sede principal en Buffalo, Nueva York. Esta fue fundada en 1945, por Robert T. Rich, después de su desarrollo de la primera crema batida no láctea en el mundo. Desde entonces, la empresa ha ampliado su oferta de alimentos congelados no lácteos y provee productos a minoristas, panaderías y pastelerías en tiendas, y proveedores de servicios de alimentos. La empresa inició operaciones en Perú, en el año 2013, bajo la razón social RICH DE LOS ANDES. En el

año 2019 facturó US\$ 2,864 mil en ventas y en 2021 logró crecer 26% vs años anteriores. La empresa cuenta con 70 colaboradores en Perú, quienes desempeñan su función bajo 5 gerencias, administración y finanzas, marketing, comercial, logística y recursos humanos.

La estructura organizacional del equipo comercial en Rich, está conformada por 4 canales: Retail Bakery, Cuentas claves, In Store Bakery e Industrias. El primero se encarga de atender a todas las pequeñas y medianas pastelerías y panadería del país, a través de 22 distribuidores multimarca. Actualmente, se tiene 3 distribuidores principales en Lima: Innova, Hensil y Rayme, bajo la supervisión de un asesor comercial y un técnico pastelero. En provincias, se tiene 19 distribuidores con 3 asesores comerciales y 3 técnicos para cada zona (norte, centro y sur).

El canal de Cuentas claves, encargado de atender a las principales pastelerías representa el 12% de la venta y el canal In Store Bakery, encargado de atender a las cadenas de supermercados, con un 30% de las ventas totales. Ambos canales cuentan con un asesor comercial y técnico a cargo, pues al tratarse de clientes importantes, la necesidad de una asesoría técnica y comercial es crucial para mantener participación de productos Rich en sus recetas. Estos canales tuvieron un crecimiento del 5% anual en ventas.

Finalmente, el canal de Industrias, encargado de atender a los maquiladores de los supermercados, tiene una participación actual del 2% sobre las ventas totales y con un crecimiento orgánico del 8% anual, solo con un asesor comercial.

Desde su llegada a Perú, la empresa ha logrado atender a más de 1,500 clientes a nivel nacional de distintos tamaños, pertenecientes a la industria alimentaria. Es así como los expertos de marketing deciden segmentar a sus clientes siguiendo 4 variables relevantes para el negocio: tipo de producción, número de locales, poder de negociación y nivel de actualización en tendencias de mercado.

Actualmente, los clientes están segmentados en 5 grupos, independientes al canal de ventas que pertenecen. Entre ellos tenemos: Corporación, especialista, emprendedor, tradicional y home baker. Además, cada segmento tiene un menú de servicios acorde a

los atributos valorados, este no se encuentra alineado a la capacidad del canal de ventas establecido, ya que a la fecha no se ha logrado concretar dichos servicios.

1.2. Principios de la empresa

Visión

Ser la empresa líder y reconocida en la industria de soluciones alimenticias del país.

Misión

Brindar a los profesionales de la industria alimentaria, soluciones creativas a ofreciendo productos innovadores y ayudando a crecer sus negocios.

Valores

- Cultura: Trabajar, aprender y celebrar juntos.
- Innovación: Imaginar lo que es posible y crear lo que se valora.
- Confianza: Escuchar, entender y atender a los clientes como si fueran de la familia.
- Hacer lo correcto: Sin importar la situación.

1.3. Productos

El portafolio de Rich en Perú tiene las siguientes categorías:

Crema: Cremas listas para batir que cubren las distintas necesidades de los clientes.

Estas se clasifican en:

- Icings: tienen tecnología freeze flow, la cual permite mantener tortas al ambiente, sin refrigeración.
- Concentrados: tienen la certificación *Kosher Parve*, es decir se le considera un alimento de origen vegano y sin lactosa. Además, permite combinar con cítricos

y resiste hasta el 50% de líquidos.

- Toppings: Tecnología *ready to whip*, es decir listas para combinarse con otras cremas.

Actualmente, existen 4 marcas para la categoría de cremas:

1. Bettercreme: Su principal atributo es que permite tener las tortas a temperatura ambiente, sin malograrse o agrietarse. Tiene una gran variedad de sabores y colores, usados sobre todo en pastelería seca. El precio es superior frente a otros productos del mercado.
2. Grand American Prestige. Esta es la sub marca de crema más antigua de Rich y su principal atributo es que se puede combinar en todo tipo de recetas, gracias a su perfil blanco y sabor ligeramente avainillado. Además de su gran estabilidad y rendimiento, permite una mayor producción de tortas y postres.
3. Whip Topping Base. Esta crema, tiene como principal atributo que puede combinarse con cítrico o pulpas de frutas. Mantiene un perfil blanco y actúa como un concentrado de sabor, tiene gran capacidad de dilución.
4. Ultra Rich. Esta crema fue una de las más recientes innovaciones, ya que es una crema también de perfil blanco, cuyo principal atributo es que es de tecnología UHT, es decir no necesita mantenerse congelada o refrigerada, solo después de ser usada, deberá refrigerarse. Esta crema permite ahorrar gastos de almacenamiento, y por ser ultra rendidora, sin sacrificar el sabor de las tortas o postres.
5. Niagara Farms. Esta crema es de tecnología congelada, sin embargo, por su gran perfil lácteo, se usa en la mayoría de casos para postres o repostería fina, ya que tiene una textura suave y de fácil aplicación.

En el anexo 1 se verá la tabla completa de presentaciones por marca y sus respectivos precios.

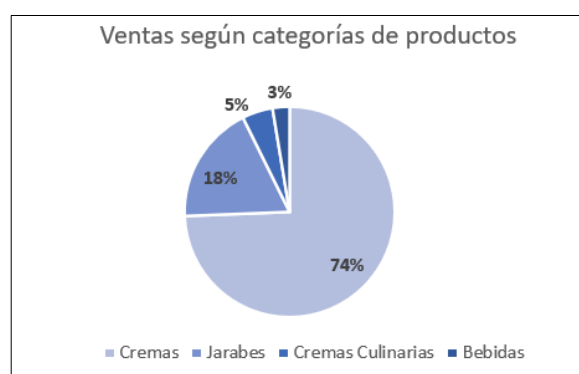
Jarabes: Permiten saborizar y humectar las bases de las tortas. Alargando la vida útil de los postres en vitrina, a diferencia de una mezcla tipo artesanal o casera.

En esta categoría se tiene solo dos sub marcas, Tres riches UHT y Tres Riches Receta. Este último, tiene tecnología congelada y sirve como un concentrado de sabor tres leches, por lo que tiene gran capacidad de dilución. El UHT, debido a su tecnología es listo para usar, agradable sabor y permite mezclarse con otras esencias. El precio es superior frente a competidores, al igual que el rendimiento ofrecido.

Cremas culinarias: reemplaza a la crema de leche con un sabor neutro y de excelente cremosidad. Esta categoría está compuesta por una sola marca, llamada Versatie. Esta crema vegetal UHT, lista para usar, en platos dulces y salados. Ingresó al mercado mayorista recientemente, donde tuvo gran acogida por los clientes, debido a su versatilidad en platos y por sus atributos en cocina. El precio de la crema es alto frente a los competidores, pero inferior a la crema de leche.

Bebidas: Se tiene productos como: Concentrado de puré de frutas, exóticas y tropicales para la elaboración de bebidas frías, calientes, batidos, entre otros. Jarabes, preparar bebidas de cafetería sin necesidad de ser un barista. En esta categoría se encuentra la marca ICE HOT, con sus diversos sabores de pures, listos para usar.

Gráfico 1. Venta según categorías de productos



Elaboración propia.

Tal como se muestra en el gráfico la categoría con mayor relevancia es “Cremas” representando más del 70% de las ventas, seguida por jarabes.

1.4. Objetivos estratégicos.

Los objetivos de la empresa fueron fijados por la empresa hacia el 2025:

- Impulsar el crecimiento de los canales principales y emergentes

- Transformar el portafolio, con las categorías actuales e ingresar a la de premezclas.
- Mejorar el margen a través de la productividad centrada en el cliente.
- Potenciar la organización a través de la transformación digital.

1.5. Análisis del entorno de la empresa en estudio

1.5.1. Análisis del Macroentorno (PESTEL)

Para obtener una visión más completa del macroentorno, se llevó a cabo un análisis PESTEL. En el cuadro siguiente se evaluaron los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; para analizar si representan una amenaza u oportunidad en la industria.

Tabla 1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

ASPECTO	ACTUALIDAD Y TENDENCIA	O/A	IMPACTO EN LA INDUSTRIA
POLÍTICO	El país vive en una crisis política, pues en los últimos 6 años, se tuvo una serie de 5 presidentes. Derrocados y varios expresidentes enviados a prisión por delitos cometidos durante su mandato. (BBC News Online Latin America, 2022).	A	Alta inestabilidad política desincentiva la inversión privada y por ende el desarrollo de la industria.
	Debido al deterioro de la clase política e incertidumbre por el Fenómeno del niño, la inversión privada cayó 8.3% en el segundo trimestre de este año con respecto al mismo periodo de 2022. (Gestión, 2023)	A	
ECONÓMICO	La inflación acumulada de los últimos doce meses fue del 8.04%, mientras que en lo que va del año del 2023 fue del 2.66%, sin embargo, ha sido muy diferenciada a nivel nacional, pues en Lima se mantuvo en el promedio a diferencia de la zona Norte, que presentó un mayor nivel de precios, por los efectos del ciclón Yaku. (ComexPerú, 2023).	A	Debido a la menor capacidad adquisitiva de los ciudadanos, su capacidad de compra disminuye, provocando una baja demanda y menor ventas para las empresas. Adicionalmente, consumidores empiezan a buscar opciones sustitutas de menor precio.
	Si bien los ingresos promedio aumentaron 15.9% en cinco años, la capacidad adquisitiva en el País se ha visto fuertemente mermada por el alto nivel de inflación registrada en los últimos años. (Gestión, 2023).	A	
	La mayoría de los factores externos como internos, que presionaban al tipo de cambio se han ido diluyendo o ya se encuentran asimilados por el mercado. Por lo tanto, el precio del dólar debería mantenerse estable en lo que resta del 2023, entre 3.70 y 3.80 soles. (El Peruano, 2023)	O	La mayoría de los insumos utilizados en la fabricación de productos alimentarios son importados por lo que un tipo de cambio estable permite un ahorro en costos, motivando a las empresas a mantener sus precios de venta
SOCIAL	Respecto a las tendencias de alimentación, destaca el auge de la proteína de origen vegetal. El mayor interés por la sostenibilidad, sin descuidar una nutrición saludable, se encuentra detrás de toda esta corriente. (KANTAR, Rafa Montoya, 2023)	O	Oportunidad de desarrollar líneas nuevas de productos de origen vegetal o saludables, acorde a las nuevas necesidades del consumidor. Esto permite ampliar la cantidad de consumidores.
	Los consumidores están experimentando preocupaciones financieras debido a la creciente inflación de los precios por lo que están ajustando sus presupuestos y optando por una estrategia de consumo "Compra mejor". Esta significa, optar por productos premium por su funcionalidad, comprar	O	Oportunidad para desarrollar nuevas opciones para este tipo de consumidores que son más conscientes y estratégicos al realizar su compra.

	productos de calidad o comprar en cantidad cuando haya oferta. (Rich Products Corporation, 2023)		
TECNOLÓGICO	Después del COVID-19, los compradores pasaron por una vía rápida de la era analógica a la digital comprando casi todo en línea.	O	La migración de los compradores al canal digital impulsa a las empresas a reforzar o crear este canal, adaptándose una vez más a las necesidades del consumidor y permanecer en el tiempo.
	Los consumidores comenzaron a adoptar medios de pago que no requieran contacto físico y evitar el uso de efectivo. (BBVA, 2022)	O	Oportunidad para incorporar nuevos medios de pago en los cierres de venta, para cualquier tipo de empresa B2C o B2B. El cliente de hoy espera ahorrar tiempo y sentirse seguro.
	Un fenómeno de El Niño trae consigo altas temperaturas, alta humedad relativa, precipitaciones intensas, inundaciones en la costa, paralizaciones en el sistema de transporte y afecta de manera directa a la agricultura con bajas productividades e, incluso, la pérdida total de algunos cultivos. (ESAN, 2023)	A	Las empresas se ven perjudicadas con las nuevas condiciones climáticas, generando problemas de abastecimiento, altos los costos de transporte; lo cual se tendrá que trasladar al cliente final.
LEGAL	El Gobierno, a través del Ministerio de Salud (Minsa), publicó un decreto supremo con nuevas medidas respecto al etiquetado de productos con octógonos. (CCL, 2023)	A	Debido a que los consumidores son cada vez más conscientes al realizar una compra, el registro de octógonos en productos alimenticios puede desmotivar la elección de estos.

Elaboración propia.

1.5.2. Análisis del Microentorno

A continuación, se detallará el análisis del microentorno, basado en la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008). Se expondrá el comportamiento de la industria.

- Amenaza de nuevos competidores (Baja)

Esta industria maneja volumen de producción bastante elevados por lo que les permite desarrollar economías de escala. Los competidores internacionales cuentan con plantas de producción de última generación ubicadas en el extranjero, lo cual les permite ofrecer productos con una tecnología superior. Estas marcas compiten en el segmento premium, donde los clientes priorizan la calidad antes que el precio.

Los competidores locales, aun no pueden replicar la tecnología de los productos y el modelo de producción de los internacionales. Esto representa una barrera de ingreso alta para nuevas compañías, debido al alto importe de inversión de dinero, duración y conocimientos que se necesita para competir. Estas marcas compiten en el segmento económico, donde los clientes valoran el precio antes que la calidad.

Las principales compañías de la industria desarrollaron canales de distribución muy seguros y oportunos, como: directos, indirectos, online y offline; teniendo como intermediarios a los distribuidores exclusivos o multimarca, mayoristas, plataforma web, autoservicios, entre otros. De esta manera, llegan a vender la gama completa de sus productos en todo el país, expandiendo su cobertura a nivel nacional. Cabe resaltar que, tener una alta cobertura implica una fuerte inversión, la cual debe cubrir costos de servicios, como transporte, almacenamiento, planillas, entre otros.

El reconocimiento de marca y la trayectoria en el mercado son relevantes en la industria de alimentos, sobre todo en el grupo de insumos de pastelería, como lo son Bakels y Puratos, entre otros. Los clientes se encuentran muy familiarizados con el desempeño de las marcas y sobre todo por el hecho de tener un respaldo internacional.

Un competidor nuevo en un determinado sector aporta: una reciente capacidad e impulso de ganar mayor presencia de mercado. Esto genera impactos en los costos, precios y la inversión

necesaria para participar en el mercado. Además, intenta cubrir las necesidades ofreciendo un producto igual o parecido al resto. (Porter, 2008). Considerando, la definición y los argumentos mencionados anteriormente, la amenaza sería alta para la industria en el segmento premium, mientras que en el segmento económico o de precio, la amenaza sería baja.

- **Rivalidad entre competidores (Alta)**

Generalmente, las empresas que intervienen en este sector, se enfrentan a más de un competidor. Dado el contexto social, y la tendencia de “comprar mejor”, incentiva a las compañías a ofrecer productos de mayor valor percibido, lo cual significa asegurar la calidad e innovación y experiencia de compra, para no perder participación de mercado.

En el segmento premium, Bakels y Puratos, están renovando su portafolio nacional a través de productos existentes en el mercado global, acorde a las nuevas necesidades del cliente. Por ello su capacidad de innovación es rápida y cuentan con los recursos necesarios. Además, los precios que se manejan en la industria varían de acuerdo con la categoría; sin embargo, todos son relativamente altos, debido a que son importados y no se cuenta con la tecnología suficiente para producirlos localmente.

En el segmento económico, las empresas locales, tienen precios más competitivos, ya que no incurren en grandes costos logísticos e invierten su presupuesto en ofrecer una atención directa a través de su fuerza de ventas interna, realizan acciones comerciales agresivas para capitalizar el mercado.

Los clientes que valoran el precio del producto antes que la calidad, estos suelen comprar las marcas económicas del mercado, por lo que su elasticidad precio es muy elástica, es decir son muy sensibles al precio. Por otro lado, se tiene a los clientes que priorizan la calidad antes que recibir un precio económico, estos clientes tienen una elasticidad precio igual a cero o inelástica, ya que, ante cualquier cambio, ellos siguen siendo fieles a su marca.

Por tanto, un cambio en precios en productos del segmento “Low Price” o Económico será percibido por los clientes, sobre todo en periodos como hoy, donde se busca optimizar el presupuesto. Se puede asegurar que la demanda de este segmento es elástica.

Sin embargo, el grupo de clientes que prefieren productos premium, o que toman en cuenta la calidad en lugar del precio, tienen una demanda inelástica.

Con todo lo mencionado, gran cantidad de competidores, locales e internacionales, y la elasticidad de precios de ambos grupos de clientes.

Para el segmento Económico que representa un 64% total del mercado, cuenta con una rivalidad alta entre competidores, ya que posicionarse en el segmento, implica tener precios muy competitivos y buscar de manera eficiente, cómo diferenciarse frente a otros iguales.

Finalmente, respecto al segmento Premium, presenta una rivalidad baja, ya que tiene el respaldo suficiente para realizar acciones comerciales.

- **Amenaza de productos sustitutos (Alta)**

El incremento en la pobreza al 27.5% de la población, en el 2022 se registró, a pesar de que dicho año la economía peruana creció 2.7% (Lavado, 2023). Esta situación motiva a las personas a ser cada vez más estrictos en sus gastos, por ello buscan productos sustitutos más baratos y que cumplan con la necesidad básica.

En el rubro de la pastelería, los operarios dueños de pastelerías, cafeterías, panaderías, buscan reducir costos de producción dada la nueva coyuntura. El segmento que no tiene interés en mantener la calidad de sus productos finales y solo busca ahorro, existe un riesgo de productos sustitutos. Adicionalmente, se tiene un buen número de empresas, sobre todo locales, que comercializan insumos de pastelería económicos y de menor calidad. Tal es el caso de Ludafa y Viafoods, incluso con un portafolio mucho más amplio que Rich.

Las empresas buscan diferenciar sus productos de sus competidores y mantener el mix de marketing correcto. Esto implica desarrollar una estrategia multimarca fuerte, con sus marcas existentes a diferentes segmentos de clientes. Ante ello, las empresas han optado por aprovechar la cartera de sus productos globales para acelerar la innovación y traer productos que compitan en segmentos económicos, sin sacrificar marca ¹y calidad, como productos UHT en la categoría cremas, concentrados, entre otros.

¹ UHT es la abreviatura de *Ultra Heat Treatment* (tratamiento a altas temperaturas) o *Ultra High Temperature Processing* (procesamiento a altas temperaturas).

Considerando todas las variables mencionadas, clientes operarios y consumidores finales en búsqueda de productos más baratos, dispuestos a sacrificar calidad por precios; emergencia de compañías que ofrecen alternativas más económicas y la fuerte intención de las empresas por lograr la diferenciación sin sacrificar la relación precio calidad, generan una alta amenaza de productos sustitutos.

- **Poder de negociación de los proveedores (Bajo)**

La alta cantidad de productos fabricados que vende este tipo de empresas son muy altos, y la cantidad de insumos que utilizan son extraordinarias. Por consiguiente, tienen una mejor posición de negociación ante sus proveedores, facilidad en los medios de pago, cierto nivel de personalización y hasta exigir altos estándares de calidad y salubridad, sobre todo por pertenecer al rubro de alimentos.

Teniendo en cuenta lo mencionado, los proveedores disponen de un bajo poder negociación.

- **Poder de negociación de los clientes (Medio)**

Se tuvo un incremental, aproximadamente del 50% en los costos de producción de las pastelerías peruanas a raíz de los elevados precios de los insumos, informó la Asociación Peruana de Pastelería y Afines (RPP, 2022). Los operarios o dueños de pastelerías prefieren productos más económicos que les ayude a no aumentar precios en sus productos y por ende seguir rentabilizando por cada unidad vendida. En el mercado actual, existen nuevas marcas de productos económicos para atender a este tipo de clientes.

La percepción y las respuestas a los canales de marketing dependen de las experiencias de los consumidores con los canales tanto offline como online (Peter Andersen, 2020). Es por ello, que las empresas de la industria siempre buscan estar presentes en todos los puntos de venta posible para conectar con el cliente y generar recomendaciones hacia otros clientes, pues en el mundo de la pastelería se encuentra muy influenciado por la opinión de los expertos.

Considerando las variables presentadas: costos de producción alto, cantidad de nuevos productos económicos, una correcta presencia en los puntos de venta online y offline.

Finalmente, el peso de las recomendaciones; se concluye que los clientes tienen un poder de negociación término medio.

1.5.3. Identificación de los principales competidores:

En el presente cuadro se ha consolidado los competidores locales e internacionales más relevantes, de acuerdo con las categorías actuales del portafolio Rich.

Tabla 2: Mapeo de competidores

Categoría	Principales Competidores										
	Rich	Puratos	Bakels	Master Martini	Fleischmann	Hensil	Mercadeo Profesional	Ludafa	Via Foods	Musa	El Frutero
Segmento	Segmento Premium (calidad)			Segmento Mainstream (precio)							
Cremas	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Jarabes	x	x	x	x		x		x		x	x
Premezcla	x	x	x		x	x			x		
Crema Culinaria	x			x							
Purés Bebidas	x										x

Elaboración Propia.

1.6. Matriz FODA

Tabla 3 Matriz FODA Cruzado

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. El tipo de cambio estable se mantiene estable en el transcurso de año.	A1. Inestabilidad política y condiciones climáticas desfavorables, desincentivaron la inversión privada en el país.
	O2. Crecimiento del segmento precio, cliente que optan por marcas económicas.	A2. Reducción de la capacidad adquisitiva ante inflación.
	O3. Consumidores optan por realizar una compra más consciente, optimizando su desembolso.	A3. Pastelerías enfrentan reducción de mano de obra calificada e incrementa rotación del personal.
	O4. El canal digital se consolida cada vez más en el mercado.	A4. Competidores cuentan con un modelo de atención directo en Lima. Brindando asesoría comercial y técnica.
	O5. Ampliación rápida de nuevos formatos de conveniencia: minoristas y mayoristas, donde se atienden a dos grupos de clientes, los que valoran calidad y los que priorizan el precio.	A5. Competidores tiene un portafolio local mucho más completo, incluyendo coberturas, premezclas, rellenos, lo que les permite ofrecer un mayor nivel de servicio.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (Fortaleza - Oportunidad)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (Fortaleza - Oportunidad)
F1. La empresa tiene una cobertura geográfica a nivel nacional, mediante distribuidores en el canal retail bakery y mayoristas.	O2, F2, F4. Hacer uso de la presencia de marca para incursionar en el segmento de bajo precios.	F2, F3, A4 Hacer uso de los recursos y experiencia de la empresa para aperturar un canal de ventas directo.
F2. Reconocimiento de la marca y acercamiento con clientes directos denominados cuenta claves y canal supermercados.	O3, F2. Emplear el reconocimiento de marca, ya ganado en principales clientes para aumentar participación en volumen de compra consciente, mostrando la eficiencia de los productos rich.	F4, A3 Aprovechar el soporte del equipo técnico Rich para capacitar al personal de clientes directos y hacer frente ante la fuga de mano de obra calificada.
F3. La empresa cuenta con solidez financiera para invertir en nuevos proyectos o mejoras.	O4, O5, F3. Aprovechar la capacidad de inversión para posicionarse en el canal de venta digital con el portafolio adecuado y ganar presencia en los puntos de venta tipo retail.	F4, A5 Aprovechar la capacidad global para incorporar nuevos productos al portafolio local y hacer frente a los competidores nacionales, que participan en más de una categoría.
F4. La empresa cuenta una experiencia global, conocimiento técnico que lo respalda y amplio portafolio para el mundo.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN (Fortaleza - Oportunidad)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (Debilidad - Amenaza)
D1. La empresa no cuenta con un equipo de ventas interno en los canales retail bakery y mayoristas. Y dependen del distribuidor por ello, se tienen clientes desatendidos.	O3, D1. Aprovechar la necesidad de los consumidores por buscar productos con un mayor valor percibido y nuevos productos . Desarrollando un equipo de ventas que pueda atenderlos de manera directa en Lima, y mostrar la funcionalidad de los productos Rich.	D1, D1, A4, A5 Elaborar una estrategia que permita llegar a la mayor cantidad de clientes que el distribuidor no puede atender o no puede decantar correctamente la propuesta de valor de los productos Rich.
D2. Los distribuidores de la compañía al tener problemas con deudas, falta de un ERP, y técnicos pasteleros; conlleva a asumir riesgos financieros, rapidez en la gestión de información, de capacitación.	O1, D4 Aprovechar el tipo de cambio estable, para tener garantía deque no habrá flucturaciones en costos, lo cual permitirá mantener una política de precios estable.	
D3. Actualmente la empresa no compete en los segmentos de precio.	O5, D1 Aprovechar el crecimiento y cobertura de nuevos formatos de conveniencia para estar presentes y evitar solo la dependencia de los distribuidores.	

Elaboración propia.

2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

2.1. Situación Inicial

Durante la pandemia de Covid-19, muchos restaurantes, tuvieron que cerrar sus puertas o atender con varias restricciones, lo cual provocó pérdidas para los propietarios de los negocios. Esto trajo muchas consecuencias, como: los dueños de las pastelerías empezaron a ser más conscientes sobre los insumos que utilizaban y precios que ofrecían al público general de sus productos finales.

En esta industria, se tienen dos grupos importantes de clientes directos. El primer grupo valora la calidad de sus tortas o postres, por ello, se mantienen fieles a las marcas de productos usados en sus recetas y deciden sacrificar determinado margen de ganancia con tal de no perder a sus clientes.

En el extremo opuesto, se posicionan los clientes que al verse afectados por cualquier cambio de precios decide cambiar los productos usados en sus recetas, y sustituirlos por marcas mucho más económicas.

Sumado a esto, la pandemia hizo reevaluar las decisiones de consumo, priorizando la compra de productos de necesidad básica y dejando de lado, aquellos bienes no necesarios para la existencia. Entre ellos, el consumo en restaurantes y pastelerías, puesto que, las personas preferían preparar sus alimentos en casa y limitaban la compra de productos terminados, solo a determinadas ocasiones de celebración y compartir.

Hoy en día, superada la pandemia, se cambiaron las rutinas, y con ello se transformaron los puntos de contacto, el consumidor es cada vez más selectivo, y busca un mayor valor agregado en los productos que consume.

Bajo estas circunstancias, la compañía no contaba con un equipo de ventas interno, que pueda atender a clientes de manera directa. Solo tiene un grupo de tres personas, que se dedican al canal de cuentas claves (cadenas importantes de pastelerías), supermercados e industrias. Estos

clientes reciben una atención diferenciada, asesoría técnica y actualización de las últimas tendencias de pastelería.

Rich atiende al canal “Retail Bakeru”, conformado por diversas pastelerías pequeñas o de barrio, a través de sus distribuidores y un asesor comercial, quien supervisa los objetivos de volumen. Las empresas distribuidoras no son exclusivas, ya que, comercializan otras marcas sustitutas y competidoras directas a Rich. Sin embargo, esta dependencia generó ciertas desventajas, pues dichos distribuidores no pueden trasladar la propuesta de valor completa a los clientes que usen o desean adquirir los productos Rich.

Esto se justifica, pues no cuentan con personal técnico que brinde asesorías a todos los clientes, sobre el uso y manejo o se les explique acerca de los atributos diferenciadores de cada producto y marca.

A diferencia de los competidores locales e internacionales existentes, quienes, si tienen una fuerza de ventas exclusiva para el canal denominado “Retail Bakery”. Es importante mencionar que en este canal está compuesto por los dos segmentos de clientes, los que valoran la calidad de sus insumos y por ello sus productos finales. Y aquellos que priorizan el precio, antes que la calidad.

Rich compite en el segmento premium, debido a que es una de las marcas más costosas en la categoría de cremas y jarabes. Los competidores directos tienen un equipo de ventas diferenciado por canales que atiende a los clientes de calidad, transmitiéndoles su propuesta de valor. En este segmento está compuesto por aquellos clientes que anteponen la calidad al precio. Por lo tanto, Rich tiene ventaja sobre ellos, ya que la tecnología de sus productos le permite tener un desempeño superior frente a las otras marcas, por ende, existe un bajo impacto de productos sustitutos.

Sin embargo, en el segmento de los clientes que valoran el precio, los competidores representan una amenaza, ya que tienen precios muchos más competitivos con productos que pueden ser sustitutos a los de Rich. Sumado a ello, al tener un equipo de ventas interno, les permite poder ampliar su cobertura con una propuesta de venta más personalizada a los clientes. Finalmente, su sistema de despacho es muy flexible, lo cual les da gran facilidad a los clientes de realizar una compra a cualquier momento del día y en las unidades de su preferencia.

2.2. Revisión de punto de mejora

El volumen de ventas del canal Retail Bakery, atendido mediante distribuidores, estaba muy por debajo del objetivo trazado para el año. Los distribuidores empezaron a tener problemas de pago, ya que, al ofrecer crédito a sus clientes, estos se quedaban sin liquidez suficiente para el pago de sus cuentas. Adicionalmente, no todos contaban con un Sistema de planificación empresarial (ERP) para el registro y envío del sell out, por lo que la información no llegaba de manera completa y correcta a Rich, a pesar de ser un requisito para la compañía.

Los clientes no conocen al 100% el uso y manejo de los productos, esto trajo consecuencias como el descenso de las ventas, decrecimiento del número de clientes nuevos y nuevos reclamos sobre el desempeño de los productos. Muchos clientes al no tener una asesoría técnica que les explique cómo incorporar los productos en sus batidos, los usan de manera incorrecta.

Finalmente, el costo de tener intermediarios en la venta era superior al que se tiene en una atención directa. Es por ello, que existe oportunidad de crecimiento de Rich en los dos segmentos de clientes. En los clientes que valoran la calidad, se deberá introducir los productos como parte de sus recetas, mostrándoles los beneficios y atributos diferenciadores del portafolio. Y en los clientes que valoran el precio antes de la calidad, también se les debe abordar, y enfocar esfuerzos en migrarlos al segmento calidad, a través de una estrategia de generación de valor. De esta manera, se incrementa el tamaño del público objetivo.

La principal área de mejora que se tratará en este trabajo es determinar cómo alcanzar el mayor volumen de ventas posible a través de un plan de ventas, que permita tener una mejor estructura de canales y se traslade la propuesta de valor completa a cada segmento de clientes.

Adicionalmente, se deberá realizar una revisión y proponer mejoras al plan de segmentación actual que la empresa realizó en su plan anual de marketing, junto a la consultora Pepermint.

Esta propuesta servirá como fundamento para un nuevo esquema de ventas y segmentación en el canal Retail Bakery.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. Sustento teórico principal.

El fundamento teórico de donde se partirá está enfocado en la estrategia de ventas, la cual incluye: Correcta segmentación del mercado, definición de propuesta valor, proceso de ventas, y la estrategia de canales de distribución. (Andris A. Zoltners, 2009). Los canales son los mecanismos mediante los cuales se distribuyen los productos y servicios desde su origen, el productor, hasta el consumidor final (Casielles, 2006). Además, (Kasturi, 1992) la gestión del canal facilita a una compañía, el diseño y aplicación de su estrategia de canal, con la cual deberá reaccionar ante los cambios que realice los competidores y el cambiante entorno del cliente.

El principal canal de ventas denominado Retail Bakery, posee intermediarios que transportan la mercadería hasta el consumidor final. Los intermediarios son distribuidores exclusivos de la empresa y multimarca; además, se encuentran los mayoristas con o sin punto de venta. Estos son los que tienen el contacto con los clientes (pasteleros operarios y/o dueños de pastelería) quien efectúan la compra para la producción en los talleres. Caso contrario sucede con el canal de supermercados e industrias, donde la atención es directa.

Para efectos del presente trabajo es preciso revisar los siguientes conceptos.

- **Estrategia de canales de distribución:**

El análisis estructural de la distribución comercial comprende dos perspectivas tradicionales discutidas por varios autores: El enfoque funcional y el enfoque organizacional.

El **enfoque funcional** de los canales de distribución resalta en que los miembros del canal tienen la función de realizar un grupo de tareas y funciones alineados al objetivo principal, el cual es acercar y entregar los productos o servicios en las mejores condiciones como tiempo, espacio y manera, hasta lograr la obtención en los mercados finales.

Si un fabricante opta por distribuir toda la mercancía directamente a los compradores finales, deberá asumir todas las tareas necesarias. Cabe resaltar que, se pueden excluir a los intermediarios, pero no las funciones que ejecutan. Los roles como de transporte de la mercancía físicas o las tareas de promoción, pueden realizarse por más de un miembro de la red, sin que ello tenga por qué suponer la duplicación entre los componentes del canal de distribución. (Casielles, 2006)

Este enfoque trata a la combinación de funciones y tareas como flujos, cuya meta es satisfacer al último comprador sea consumidor o industrial. Los flujos pueden ser:

- a) Flujo de pedido de mercancías: empieza con un deseo y voluntad de compra del consumidor hasta llegar al fabricante. De por medio, surgen compromisos de abastecimiento, donde se acuerdan la cantidad del pedido y las condiciones de recibimiento y venta.
- b) Flujo de propiedad: este proceso va desde la posesión de la mercancía del fabricante hasta el consumidor. Los agentes que intervienen suelen maniobrar o transportar los productos, pero no toman derecho sobre estos.
- c) Flujo de pago: nace como contrapartida en el proceso de intercambio, la propiedad es obtenida a través de un pago en unidades monetarias.
- d) Flujo Físico: este flujo suele ser más perceptible, se trata del movimiento real del producto entre el fabricante y el cliente final. En esta situación suelen aparecer organizaciones auxiliares como transportistas o empresas de almacenamiento, no obstante, estas no obtienen la adquisición del bien.
- e) Flujo de negociación: este proceso existe en las organizaciones cercanas y cubre todos los aspectos del intercambio comercial como los precios, volúmenes, situaciones financieras, de entrega y de promoción.
- f) Flujo financiación: Este flujo abarca los requisitos temporales de pago, los cuales se convierten en financiación entre los participantes. La negociación es en ambos sentidos y suelen actuar entidades financieras.
- g) Flujo de promoción: El maquilador comunica sus productos y servicios a los clientes e intermediarios. En caso se tenga intermediarios, es común el desarrollo de promociones conjuntas.
- h) Flujo de riesgo: suelen ser los menos esperados y están alineados a la condición de la mercancía y pronóstico de la demanda. Es la amenaza de condiciones inevitables como,

riesgo del descenso de precios, de obsolescencia, entre otros.

- **Los flujos de distribución y la estrategia de marketing.**

Se puede concebir al canal de distribución como una red de flujos que se dirige y justifica en la satisfacción de anhelos y exigencias de los clientes (Bowesox y Morash, 1987).

Según referidos autores, la estrategia de marketing deseable, para lograr una respuesta positiva del mercado final, justifica la necesidad de llevar a cabo una serie de funciones o actividades en la distribución. Estas deben conectar con los atributos que debe poseer el producto derivado de las condiciones manifestadas en el pedido.

La empresa evaluada en el presente trabajo tiene un enfoque funcional en los canales que atienden a clientes importantes: Supermercados y Cuentas Claves, ya que la empresa determina los procesos para que el producto final llegue hasta el cliente. Estos canales cuentan con un vendedor responsable, un técnico especializado, un área de logística que asegura la distribución del producto hasta el taller del cliente.

El **enfoque organizacional** del canal de distribución se percibe como un grupo de organizaciones que ejecutan acciones para producir un bien y llevarlo hasta un estado de utilidad por los consumidores (Bucklin, 1960,26). Este enfoque distingue dos tipos de estructuras no excluyentes, ya que cada estructura básica puede llegar a poseer su propia estructura superficial.

- a) Estructura básica, está conformada por todas las organizaciones o instituciones que en cierto periodo obtienen el dominio del producto. Todas constituyen una etapa en la estructura básica, como fabricante, mayoristas y minoristas.
- b) Estructura superficial, hace referencia a las demás organizaciones o agentes que participan en la actividad de la distribución comercial y que no llegan a obtener los bienes comercializados, por ejemplo, instituciones financieras, empresas de seguros y de transporte.

Adicionalmente, se tiene dos dimensiones, una vertical y horizontal, las cuales están interconectadas y conjuntamente definen la organización del canal de distribución.

La **dimensión vertical** o longitud de un canal se relaciona con la estructura de diversos tipos de intermediarios comerciales que participan en él. La posición o ubicación de cada intermediario, se conoce como la etapa o nivel de un canal de distribución, como es el nivel mayorista, nivel detallista, nivel agente o corredor.

Los canales de distribución de nivel uno se denominan canales de distribución directos, pues consisten en un fabricante que llega directamente al cliente final. Estas suelen tener el dominio del mercado y trato directo con el cliente, la desventaja es que requieren de una inversión en capital fijo permanente.

Los canales de distribución que integran dos o más etapas/niveles se denominan canales de distribución indirectos. Si están constituidos solo por dos etapas, se dice cortos, si se componen de tres a más, se les denomina largos. Estos tienen la ventaja de que una parte sustancial de la financiación del stock corre a cargo de los intermediarios comerciales.

Rich es una compañía que también cuenta con un enfoque organizacional en el canal más importante, denominado Retail Bakery; ya que comparte la responsabilidad de posesión del producto con intermediarios. Estas organizaciones se encargan de llevar y comercializar los productos al cliente final. Respecto a su dimensión vertical, Rich se encuentra entre el nivel dos y tres, debido a que participan distribuidores y mayoristas. Por lo tanto, sus canales de distribución son directos para los clientes de Supermercados y Cuentas Claves, mientras que para Retail Bakery, es indirecto. Rich tiene 22 distribuidores a nivel nacional, estos se encargan de abastecer directamente a clientes finales o a los mayoristas, quienes venden finalmente a clientes (pastelerías).

La **dimensión horizontal** de un canal de distribución está conformada el número de intermediarios comerciales existentes en un mismo nivel. El tamaño más grande determina la amplitud del canal y el más pequeño indica su grado de estrechez. Los productos de consumo frecuente, como el nivel minorista, necesitan canales de distribución más anchos.

No obstante, en productos de especialidad, la deseada amplitud es mucho menor, pues el consumidor muestra disposición a realizar una búsqueda exhaustiva para adquirir los productos. (Casielles, 2006).

Los productos de Rich son diferenciados y especializados, por lo que la amplitud de su dimensión horizontal está conformada por el número de distribuidores, 3 en Lima y 19 en provincias, estos abastecen a todo el canal Retail Bakery. A diferencia, de sus competidores, quienes cuentan con mayor cantidad de distribuidores y mayoristas directos.

Adicionalmente, existen distintas categorías de acuerdo a la extensión del canal de distribución, por ejemplo, el canal directo, hace referencia al fabricante que vende directamente al consumidor, mientras que en un canal corto hay un único intermediario y en un canal largo intervienen dos o más intermediarios (Casielles, 2006).

Este proyecto busca, trasladar el mayor porcentaje del volumen de ventas de un canal tipo corto a uno directo, donde la compañía sea el único capaz de llegar al cliente final, mediante su fuerza de ventas interna. De esta manera, la empresa tendría un control sobre los márgenes y no necesitaría negociar con intermediarios, además, un manejo total del menú de servicios e incluyendo un servicio de post venta administrado por el equipo de *Customer Service* (CS&L)

Las ventajas de este modelo son: dominio sobre la experiencia de compra del consumidor, pronósticos de demanda más exactos y gastos en promoción más eficientes y menores costos administrativos (CORSTEN, 2003).

Es posible que una venta con intermediarios resulte menos costosa, pero llegar de manera directa permite tener mayor control y llegar a clientes que el distribuidor no puede atender. Para poder analizar si la decisión de vender directamente es la correcta, se debe revisar las seis condiciones, desarrolladas por Katsuri Rangan.

a) **La dimensión y distribución de los clientes finales.**

Dado que el mercado está fragmentado y disperso y el valor promedio de compra por cliente es insuficiente para justificar los costos de un equipo de ventas directa por parte del proveedor, resulta más ventajoso optar por un canal indirecto. La ventaja de este enfoque radica en que el distribuidor puede distribuir los costos entre una variedad de productos y servicios, llegando así a clientes mucho menores que aquellos a los que se podría acceder mediante canales de venta directa centrados en un único producto.

Adicionalmente, los distribuidores y agentes locales autorizados pueden establecer relaciones más estrechas con los clientes finales gracias a su presencia local. Por otra parte, si existen varios clientes que tienen la capacidad de comprar en volúmenes lo bastante significativos como para justificar el coste de un equipo de ventas directas, una empresa puede optar por vender directamente a esos clientes con mayor potencial. La venta directa tiene el beneficio de la negociación y el poder enfocarse en las ventas de grandes volúmenes y cantidades.

Para Rich, el mercado de Lima se encuentra fragmentado y existe gran cantidad de clientes. Además, estos tienen tickets de compra variable, siendo el promedio de acuerdo con el histórico de ventas entre S/. 100 a S/. 200. Cabe resaltar que cada cliente difiere debido a su tamaño, especialidad, y cantidad de locales.

- b) La **naturaleza del producto o servicio**. Cuando un producto demanda una extensa labor de educación y explicación al cliente, suele ser preferible emplear el canal de venta directa. Esto es especialmente cierto para productos altamente técnicos que requieren un ciclo de venta prolongado. Estos productos, que a menudo tienen un precio elevado, justifican el uso de un canal directo. Incluso aquellos productos que no son tan costosos, pero que necesitan una detallada presentación de sus beneficios y características, a veces se comercializan directamente, al menos en sus etapas iniciales.

En contraste, cuando un proveedor cuenta con un producto o tecnología con diversas aplicaciones que aún no han sido completamente comprendidas por el propietario del producto, tiene sentido delegar en intermediarios que estén más cercanos al cliente y que entiendan cómo adaptar la tecnología a diferentes contextos. Por ejemplo, muchos proveedores de software empresarial confían en distribuidores especializados en mercados verticales para llevar sus aplicaciones a los clientes.

Los productos del portafolio Rich, corresponden al segmento premium de insumos de pastelería, por ello para evidenciar todos sus atributos, necesitan de una explicación y educación al cliente final para poder cerrar la oportunidad de venta. Hasta incluso es necesaria la asesoría técnica de un chef pastelero.

c) El **papel y la posición del producto en la cesta de la compra del cliente final.**

En lugar de comprar productos de manera individual, algunos consumidores prefieren adquirirlos como parte de un paquete que incluye varios productos y servicios. En tales casos, resulta más eficaz realizar estas ventas a través de intermediarios capaces de satisfacer múltiples necesidades del cliente simultáneamente. Por ejemplo, un motor eléctrico podría venderse junto con los condensadores y relés necesarios para su funcionamiento, de la misma manera que los viajeros pueden optar por adquirir boletos de avión, reservas de hotel y alquiler de vehículos a través de una sola agencia de viajes. En ocasiones, los clientes pueden preferir financiar la compra del producto o pagar a plazos, lo que requiere la intervención de un intermediario financiero.

Además de los factores relacionados con la naturaleza del producto o del cliente, la elección entre un canal directo o indirecto también está influenciada por las características propias, el tamaño relativo y la estrategia de la empresa fabricante.

Los productos del portafolio de Rich, no pertenecen al grupo de artículos de primera necesidad. Sin embargo, en el caso de clientes nuevos, los productos Rich, no suelen estar en la cesta de compra, a diferencia de los clientes regulares, los cuales si realizan sus compras junto a otros productos relacionados a pastelería.

d) La **naturaleza de la firma productora.**

Una empresa emergente o recientemente establecida puede enfrentar desafíos en cuanto a su credibilidad ante los clientes, lo que dificulta que estos confíen plenamente en ella. En tales casos, es posible que necesite asociarse con un socio en un canal establecido para posicionar sus productos en el mercado. Incluso para empresas ya establecidas, acceder directamente al cliente puede resultar complicado, especialmente en segmentos verticales donde la tecnología requiere ser adaptada o explicada antes de su utilización por parte del cliente. En estas circunstancias, los canales indirectos pueden representar la mejor opción.

La compañía evaluada ya se encuentra consolidada como una marca premium y tiene la credibilidad de sus consumidores, por su respaldo internacional; sin embargo, aún tiene muchos clientes nuevos por capturar. Por este motivo, podría necesitar el respaldo de un intermediario.

- e) El **tamaño relativo de la firma productora**. En este contexto, el tamaño juega un papel crucial como indicador del poder del canal. Una empresa con un poder relativamente limitado en comparación con posibles socios del canal puede encontrarse obligada a recurrir a intermediarios para acceder al mercado, independientemente de si esa era su estrategia inicial. Lo fundamental radica en que, incluso si el proveedor tiene un tamaño considerable en términos de operaciones, resultará difícil evitar la intermediación de un distribuidor que tenga acceso directo al cliente.

Rich, hoy en día, cuenta con una capacidad grande y equipo potencial a desarrollar para poder llegar a sus clientes de manera directa, sin depender de intermediarios como distribuidores.

- f) La **estrategia empresarial de la firma productora**. Además de considerar el tamaño de la empresa, su influencia en el mercado y las características de su producto, hay necesidades particulares que pueden incidir en la elección entre canales directos e indirectos. Por ejemplo, una empresa puede priorizar la preservación de su capital de trabajo, lo que la llevaría a preferir un intermediario capaz de facturar de manera inmediata en lugar de esperar a recibir pagos de varios clientes.

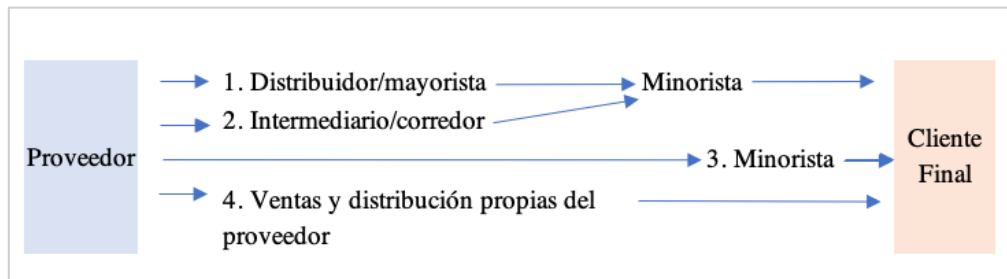
En numerosas ocasiones, una empresa puede alcanzar rápidamente a una gran cantidad de clientes para lograr una cierta escala operativa. Sin embargo, en otras circunstancias, puede optar por un modelo de negocio que se concentre en un número limitado de clientes, lo que le permitiría vender directamente, incluso si las características del producto indican la conveniencia de un canal indirecto. Esta estrategia puede ser un primer paso y, después de captar algunos clientes importantes, la empresa puede utilizar su marca o tecnología para expandir su mercado mediante intermediarios del canal.

La estrategia de la compañía evaluada es ganar la mayor cobertura posible, con sus productos presente en todos los puntos de ventas, y llegar a muchos más clientes.

En general, decidir entre vender directamente o de forma indirecta puede no ser complicado. Sin embargo, cuando se elige dar prioridad a las opciones indirectas, como se muestra en la Figura 1, los criterios de selección pueden volverse más complejos. No todos los canales

indirectos son iguales; presentan diferencias cualitativas en cuanto a lo que proporcionan a los clientes y cómo se ajustan a los objetivos del canal del productor. Es en este contexto donde esta segunda disciplina resulta útil para construir y actualizar una cadena de valor del canal que satisfaga las necesidades de los clientes.

Figura 1. Estrategia del canal



Fuente: (RANGAN, 2022) Elaboración propia

Con los factores analizados que involucran la decisión de la estructura del canal acorde a la estrategia de la compañía, se concluye que es necesario tener un equipo de ventas interno de Rich que atienda a los clientes manera directa; sin embargo, es necesario revisar la cartera de clientes, clasificar y validar quienes merecen esfuerzos de atención directa.

Adicionalmente, es preciso revisar otras teorías, que explican cómo debería ser la estructura de ventas. En caso de contar con una estructura horizontal, el aspecto principal es determinar si la empresa debe emplear a sus propios vendedores o contratar agentes externos. Si se opta por una fuerza de ventas interna, algunas opciones para organizarla incluyen la división por geografía, tipo de producto, tipo de cliente y función de ventas.

Para tomar una decisión, de acuerdo con (Johnston M. W., 2009) se debe tener en cuenta los siguientes factores.

- a) Criterios económicos, bajo ciertas condiciones de ventas, la fuerza de ventas interna y los agentes independientes pueden implicar distintos niveles de costos y volúmenes de ventas. Los costos fijos hacen que los agentes sean una opción atractiva cuando una empresa se aventura en nuevos territorios o líneas de productos, ya que su remuneración está ligada a las ventas. Por lo tanto, los gastos

en caso de fracaso serían menores.

Por otro lado, los expertos en ventas y marketing piensan que los vendedores de la compañía podrían lograr un volumen total de ventas superior al de los agentes en determinadas circunstancias, ya que se dedican exclusivamente a los productos de la empresa y, por lo tanto, están mejor preparados. No obstante, los contactos y la experiencia que el agente posee en la industria lo hacen más efectivo que un vendedor de la compañía.

Rich es una empresa presente en el mercado peruano, desde hace catorce años, durante ese proceso fue aumentando su cobertura en distintas zonas del país, utilizando como intermediario a sus distribuidores. Y sus volúmenes de ventas superaron los objetivos planteados, gracias a la fidelidad de los clientes y nuevos clientes.

- b) Control y criterios estratégicos. La mayoría de los administradores argumentan que cuando se habla de largo plazo es preferible una fuerza interna de ventas, ya que es mucho más difícil controlar a los agentes y conseguir que sigan los objetivos estratégicos de su jefe. Por ejemplo, se les dificulta algunas actividades como, cultivar nuevas cuentas o clientes pequeños que tienen potencial de crecer. A diferencia de contar con vendedores de la compañía, estos pueden ejercer mayor control, capacitarlos, regular su comportamiento o liquidarlos por mal desempeño.

La estrategia inicial de Rich fue de ingresar al mercado a través de sus distribuidores y así poder abarcar más clientes a nivel nacional, sin embargo, la fuerza de ventas propia del distribuidor no ha podido llegar a los clientes pequeños con potencial de crecimiento o no se tomaron el tiempo de ayudarlos a desarrollar su negocio. Además, tampoco lograron introducir todo el portafolio de productos a cada cliente.

- c) Costos de transacción, estos surgen cuando el fabricante decide reemplazar a un agente de bajo desempeño, enfrentándose a la dificultad de encontrar un sustituto adecuado. La teoría del análisis de los costos de transacción sugiere que, cuando se

requieren numerosos activos específicos para vender un producto, los costos de emplear y gestionar agentes independientes pueden ser mayores que los costos de contratar y administrar una fuerza de ventas propia, ya que se asume que los agentes priorizan sus propios intereses.

Bajo la teoría planteada, Rich tiene unos altos costos de transacción si elige por los agentes, debido a que los productos ofrecidos incurren en el uso de activos, capacidad, conocimientos, experiencia, entre otros.

- d) Flexibilidad estratégica, esta suele ser escasa, cuando un sistema de distribución integrado de modo vertical tiene una fuerza de ventas de la compañía. Casi siempre es factible agregar agentes intermediarios especializados o despedirlos a la brevedad, cuando la empresa no necesita de activos especializados para la venta. Las empresas que enfrentan entornos de competencia o de mercado inciertos y velozmente cambiantes deberían recurrir a agentes independientes. Sin embargo, en el caso de Rich, al comercializar productos especializados, necesitará de un equipo preparado y capacitado para cerrar la venta.

Venta Directa Personal

La venta directa personal, es un modo de distribución de bienes de consumo y servicios de manera personalizada, donde se reduce verticalmente la cadena tradicional, donde se toma como prioridad en la compra del producto (Sanchez, 2004). Adicionalmente, si los bienes son vendidos principalmente a través de demostraciones del producto, sea en hogares, reuniones, lugares de trabajo entre otros (DSA Direct Selling Association, s.f.). se tratan de una venta directa.

Considerando la forma en la que la fuerza de ventas adquiere ganancias, se obtiene tipos de venta directa: Descuento sobre el precio en los productos, Multinivel y Mixta. Rich encajaría en el tipo Multinivel, ya que el equipo de ventas se conformaría por asesores comerciales, quienes recibirían una compensación por venta realizada, así como la potestad de crear su propio negocio con productos de la marca.

3.2. Sustento para la segmentación

Fue necesaria una revisión sobre los aportes teóricos relacionados a la segmentación en los modelos de mercados B2B, debido a que la propuesta del plan de trabajo está enfocada en una compañía que atiende principalmente a grandes, medianas y pequeñas empresas, en sus distintos canales de ventas. Se puede decir que la segmentación del mercado, no es del todo completa, a pesar de ello, ha brindado valor a las empresas industriales y ha sido considerada parte del marketing moderno, por un periodo de 40 años (Morgan, 2019).

El sustento teórico principal para segmentar el mercado es la presencia de la diversidad de clientes, lo cual conlleva a distinguir distintos segmentos basados en la demanda y negocios para dar forma a diferentes ofertas para los segmentos seleccionados. La segmentación del mercado B2B es el “núcleo del buen marketing industrial” (Shapiro, 1984). No obstante, el beneficio percibido para la práctica B2B (Johnston R. M., 2017), hay más conocimiento sobre por qué la segmentación del mercado B2B es “particularmente difícil de ejecutar” (Boejgaard, *Unfolding implementation in industrial market segmentation.*, 2010).

La verdadera y auténtica segmentación de los mercados industriales es el movimiento inicial para diseñar una estrategia de marketing, debido a que las características y necesidades de cada segmento marcaran la dirección y el enfoque del plan de marketing B2B (Hutt, 2016).

Además, de acuerdo con los hallazgos de los autores, se desarrolló un marco integrador que expone las razones que las empresas deberían contemplar al realizar una segmentación de los mercados industriales. Este marco describe tres conceptos (capas), conceptualización, segmentación como proceso y contexto. Para el presente trabajo de suficiencia profesional se tendrá en consideración las siguientes etapas:

3.2.1. Conceptualización

Se plantean los siguientes conceptos:

- Visión de mercado

La historia empresarial está llena de casos de competidores existentes que ven los límites del mercado como estáticos y pierden la oportunidad de identificar segmentos nuevos o emergentes (Hlavacek, 1993). Por lo tanto, el mercado (es decir, compradores, vendedores, competidores, entorno) en sí mismo es una fuerza activa que influye en la segmentación del mercado B2B. El cambio se refleja en la transformación constante de lo que es el valor (Clarke A. &, 2008).

La manera en que los usuarios perciben el valor está cambiando con el tiempo debido a la dinámica en la base de suministro, la autopercepción de sus necesidades o anhelos, las acciones de los competidores y los cambios del contexto (Flint, 1997).

El seguimiento de los segmentos busca mantener una estrecha vigilancia sobre las condiciones variables dentro de las industrias de los clientes y las siguientes consecuencias, para las demandas de los clientes, las acciones de los competidores y las diversas preferencias inestables de los clientes (Freitag, 2001).

Rich tiene la visión de ser la compañía líder en innovación y calidad en la industria alimentaria, convirtiéndose en el socio estratégico de sus clientes. Esto implica adaptarse a las diferentes etapas y requerimientos de los negocios para convertirse en el aliado ideal y estar consciente de las acciones de los competidores.

- Dinamismo

Los investigadores indican que los mercados se están convirtiendo mucho más dinámicos y que las “necesidades variables de los clientes” y “las prioridades en continua variación” representan impulsores clave en un mercado cambiante.

Las implicancias de no adaptarse consideran, permanecer en un mercado no rentable, perder un estado único dentro de un mercado, fijar hacia segmentos que carecen del crecimiento y rentabilidad de otros segmentos, o hacia clientes dentro del segmento con una oferta de mercado indeseable (Muller, 2018).

En el marco de la segmentación del mercado B2B, algunos autores sugieren tener en cuenta el valor futuro para el cliente. Por ello, en la ejecución, no es extraño encontrar empresas B2B que no realizan una segmentación de mercado desde hace 10 a 20 años. Como es el caso de la

empresa a tratar, en el presente trabajo. Rich maneja un solo método de segmentación de sus clientes, el cual es el tamaño del negocio de acuerdo con el volumen de compra e ignora otros factores importantes.

3.2.2. Pre-segmentación

En esta etapa es importante entender los siguientes conceptos.

- ¿Qué es un Mercado?

Existen diversas maneras de ver los mercados, ya sea desde el lado de la oferta, desde el lado de la demanda o desde el punto de vista tecnológico (Goller, 2002).

La visión más frecuente es la del enfoque sobre la demanda, donde el consumidor o cliente está en el centro. Esta visión puede implicar clientes de diversas industrias y diferencias entre clientes directos e indirectos.

Un enfoque alternativo es una perspectiva del lado de la oferta que se mantiene en el centro a las características de la oferta, como las capacidades y la naturaleza de la organización, lo que genera una definición del mercado ascendente basada en la industria y la competencia en una industria determinada (Storbacka, 2011).

Finalmente, existe una definición más basada en la tecnología, que ayuda a las empresas que desarrollan nuevas tecnologías a crear un sentido de identidad y un conjunto de competencia basado en la tecnología. En este sentido, Millier (200) indica que optimizar la segmentación implica la comparación de tecnologías competidoras.

- El propósito de la segmentación

Los autores han expuesto cómo la segmentación es intencional y dependiente del contexto (Clarke A. H., 2009) y que la selección de variables y el método de segmentación deben reflejar un propósito y problema a resolver. Estos pueden ser: estrategia de marketing, identificar

segmentos objetivo y planificar ofertas futuras de productos, gestión del potencial de valor futuro del cliente o mejora del desempeño del vendedor.

3.2.3. Segmentación

Variables:

La literatura sobre segmentación industrial ha propuesto varias variables para crear segmentos de mercado. Estas se dividen en:

Las macro variables incluyen tamaño, tipo de industria, códigos SIC, beneficios, aplicación y ubicación geográfica; variables que frecuentemente son fácilmente observables y accesibles a menores costo o publicadas por series estadísticas gubernamentales (Chéron, 1985).

Los enfoques de macrosegmentación suelen ser más refinados pero observados en la literatura son: la segmentación de beneficios, es decir, agrupar empresas según medidas de beneficios buscados; y el segundo enfoque corresponde a la segmentación de aplicaciones, es decir, juntar empresas que comparten problemas similares y no resueltos. Ambos enfoques macro representan la frontera con la microsegmentación debido a los requisitos de datos.

En los últimos tiempos, hay una tendencia creciente hacia el empleo de variables micro, las cuales demandan una atención más minuciosa y centrada en los detalles específicos de los clientes. La microsegmentación asociada a estas variables implica un análisis detallado del proceso y comportamiento de compra, incluyendo aspectos como las responsabilidades de compra, el proceso de adquisición, las características empresariales y el comportamiento real de compra por parte de los clientes (Lilien, 2012) los patrones de compra de la estrategia de abastecimiento.

Finalmente, se tiene un enfoque adicional, el enfoque adoptado por la empresa en estudio se basa en la clasificación de los clientes según su tamaño e importancia para la empresa. Se categoriza a los clientes en cuentas estratégicas, cuentas clave o nacionales (Kasturi, 1992). Este tipo de gestión de cuenta, se encuentra orientada al cliente.

La compañía Rich, tiene como único método de segmentación el tamaño del cliente. Esta los clasifica en los tres canales, el primero es Retail Bakery, que agrupa a las pastelerías, restaurantes, cafeterías, panaderías. El segundo son los supermercados bajo el canal In Store Bakery, y el tercero es el canal Cuentas Claves que abarca a las pastelerías y restaurantes con más de cinco locales. Este tipo de segmentación se define por el volumen de compra de productos Rich.

Es importante mencionar que utilizando los otros enfoques podría cubrir nuevas variables de clasificación, las cuales le permitan afinar su propuesta de valor. En el enfoque de macrosegmentación, se tienen visibles las variables de beneficios buscados, esto dependerá del beneficio más valorado por el cliente. En el caso de los productos Rich, pueden ser, calidad, durabilidad y rendimiento, los cuales lo diferencian de sus competidores.

Como segundo enfoque se tiene la aplicación, es decir los problemas que necesitan resolver los clientes. Rich tiene muchas pastelerías con necesidades similares, de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a clientes (Anexo 4), entre ellas se encuentran: mejorar el sabor de sus productos, tener mayor durabilidad del producto en vitrina, mejorar los costos de sus insumos y por ende el precio de su producto, innovar en la presentación de sus productos (sabores, decoración, tamaños) y conveniencia.

Y si se hace uso de la microsegmentación, se deberá analizar el comportamiento de compra del cliente. Un cliente del canal Retail Bakery, tiene un comportamiento de compra de tipo habitual y realiza al menos un pedido a la semana cuyo volumen de compra es aproximadamente una caja master. El pedido es tomado a través del distribuidor, quien debería contar con surtido de cremas y jarabes, sin embargo, esto no siempre sucede. El tipo de compra es planificada, porque buscan abastecerse para toda su semana de producción y venta.

Los clientes que valoran la calidad no suelen cambiar o probar otra marca, ya que no desean alterar su receta. Caso contrario sucede con los que valoran un precio más barato, están dispuestos a cambiar de marca en busca de la reducción de costos en sus productos. En general, los clientes buscan que les brinden asesoría sobre un producto nuevo, esperan encontrar promociones en el punto de venta, y pueden basar su decisión de compra en ambos factores. Finalmente, la decisión de que comprar está sujeta a la naturaleza de sus productos ofrecidos, si es una pastelería suele comprar cremas blancas y saborizadas, jarabes de tipo concentrado o listo para usar.

Tabla 4. Enfoque de segmentación aplicados en la situación actual de Rich

Enfoques	Variables	Situación en Rich
Microsegmentación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentación de beneficios buscados. 2. Segmentación de aplicaciones. 	Este enfoque aún no se aplica en Rich, pero de acuerdo con la información recogida de los clientes, sobre los beneficios más solicitados son: calidad, durabilidad y rendimiento. Y respecto a las aplicaciones, los clientes buscan mejorar el sabor de sus productos y la durabilidad de ellos.
Microsegmentación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comportamiento de compra 2. Proceso de compra o adquisición. Permite identificar patrones de compra. 	Este enfoque no es usado por la compañía actualmente. Sin embargo, el proceso de compra es similar entre los clientes, a excepción del comportamiento, tickets de compra y frecuencias distintas.
Cuentas Claves	De acuerdo al tamaño e importancia de los clientes. Se clasifican en Cuentas Claves o Nacionales.	Este método es usado por Rich, en la actualidad, para clasificar a sus clientes; sin embargo, no le ha permitido un entendimiento claro de todas las necesidades cambiantes de los clientes.

Elaboración propia.

3.2.4. Implementación

En una revisión de la literatura, se identifica varios temas que representan barreras para la implementación de la segmentación del mercado B2B. Nos enfocamos en (1) liderazgo y recursos, (2) ajuste de la mezcla de marketing y (3) reorganización interna.

- Liderazgo y recursos:

El liderazgo debe poner a disposición y gestionar los recursos para explicar los beneficios de implementar un nuevo enfoque de segmentación y facilitar la discusión sobre el esfuerzo, tanto interna como externamente (Simking, 2001).

- Ajuste de la mezcla de marketing

La implementación de planes y estrategias de marketing frecuentemente involucra etapas tales como la formulación de estrategias de marketing, segmentación objetivo y programas de mezcla de marketing. La existencia del desafío de adaptación, el cual abarca la ejecución de los planes que contienen las actividades para llegar a los clientes objetivo, genera que los

ajustes en la mezcla de marketing deben minimizar los posibles efectos negativos de una nueva segmentación.

- Reorganización Interna

Las empresas tienden a aferrarse a estructuras “antiguas”, como unidades de productos, territorios o industrias específicas, a pesar de la adopción de nuevos segmentos de clientes (Boejgaard, *Unfolding implementation in industrial market segmentation.*, 2010). Esto se puede explicar en algunos casos como la influencia de la cultura de la segmentación, no muy comentado en el marketing B2B.

La literatura reconoce la transformación en agrupaciones organizacionales, como la creación de equipos de gestión de cuentas clave, el despliegue de equipos multifuncionales, la adaptación de la fuerza de ventas, la reorganización de los canales de distribución, la combinación de departamentos y la reubicación de grupos de soporte técnico (Rangan, 1992).

En caso Rich decida hacer uso de las macro y micro variables para la segmentación de sus clientes, tendrá que adaptar el plan de marketing, y crear nuevos procesos para atender de manera directa.

3.2.5. Contexto

El contexto considera a los elementos que impactan en proceso de segmentación. Por ello, es relevante definir la cobertura de mercado de acuerdo con los recursos y capacidades de la compañía. Un enfoque horizontal contempla una visión más completa, ya que se percibe la oferta de la empresa, es distintas industrias, mientras que una visión menos completa, tiene un enfoque vertical donde se traccionan ofertas de una empresa a un grupo de clientes nicho.

Adicionalmente, también debe tomarse en cuenta, el tipo de oferta, bienes o servicios, y el estado actual de la oferta, nueva existente, activo o inactivo.

3.3. Sustento teórico para la propuesta de valor

Este concepto entra en la estrategia empresarial de Michael Porter quien lo define cómo elegir intencionalmente un grupo diferente de acciones para brindar una mezcla única de valor, cuya teoría señala qué tipo de valor creará una empresa para sus clientes. Hallar una propuesta de valor única solicita una nueva forma de segmentar el mercado. A menudo, una propuesta de valor original expande el mercado. Por ejemplo, hasta la creación del iPad, los clientes no se dieron cuenta de que querían tabletas, pero Apple efectivamente creó una nueva demanda. (Institute for Strategy & Competitiveness Harvard Business School, 2019).

La propuesta de valor es el elemento de la estrategia que mira hacia todos los clientes, así que es importante definirla respondiendo las siguientes preguntas:

¿A qué clientes se va atender?

Una Propuesta de valor puede atender uno o más segmentos, en algunos casos, elegir al cliente es lo primero. Esta elección lleva directamente a los otros dos lados del triángulo, las necesidades y el precio relativo. Rich tiene a todos sus clientes directos segmentados, de acuerdo al volumen de ventas, mas no considera otras variables que puede ser relevantes para brindar una mejor propuesta de valor que le permita ofrecer un servicio integral como los competidores.

Además, la compañía no tiene control sobre la segmentación de los clientes atendidos mediante los distribuidores.

¿Qué necesidades se va a cubrir?

Elegir la necesidad que atenderá la empresa es la decisión principal que lleva a decidir el precio y los clientes. La estrategia toma como punto de partida una capacidad única que debe satisfacer una necesidad particular o un subconjunto de necesidades. A menudo esa capacidad surge de las características específica de un producto o servicio. Por lo general, las propuestas de valor fundamentadas en necesidades acercan a una combinación de clientes que podrían desafiar la segmentación tradicional.

Rich tiene como capacidad única y diferenciadora frente a otros competidores, la calidad e innovación de sus productos. Esta le da una buena posición competitiva, no obstante, cuando estos factores dejan de ser prioridad en los clientes, ellos prefieren otros productos que les

ofrezcan: mejores precios, conveniencia, asesoría integral, continuo abastecimiento, flexibilidad en el pago. Estos factores no se logran usando a los distribuidores como intermediarios.

¿Qué precio relativo proporcionará un valor aceptable para los clientes y una rentabilidad aceptable para la empresa?

Cuando las propuestas de valor se dirigen a clientes desatendidos, estos quieren un producto o servicio mejorado y están dispuestos a pagar más por él, por lo tanto, la necesidad insatisfecha predomina frente al precio. Por el contrario, cuando se dirigen a clientes que reciben servicios excesivos con precios altos de otras ofertas, es recomendable, eliminar esos costos innecesarios y satisfaciendo lo suficiente, para ofrecer un precio más competitivo.

Rich ofrece un producto de calidad, cuyos atributos cubren necesidades que otros productos no satisfacen. Es por ello, que los costos de fabricación y comercialización son más altos y por ende los precios son superiores frente a competidores. Los clientes que valoran la calidad, están dispuestos a pagar el precio alto, sin embargo, los que priorizan la rentabilidad en sus negocios, prefieren los de precios más económicos.

Una propuesta de valor permite a la organización una mejor atención al cliente, original y diferente. Esta debe garantizar un beneficio que supere las características físicas, atributos del producto, ya que, implica toda la utilidad que le genera al cliente, como beneficios emocionales, de autorrealización que obtendrán si lo consumen. Esto generará una relación a largo plazo, reduciendo los costos de transacción o la posibilidad de ingresar a nuevos mercados. (Barnes, 2019).

Es por ello que Rich tiene la necesidad de clasificar a sus clientes bajo una segmentación que incorpore nuevas necesidades importantes para el cliente. Por ello, Rich debe construir nuevamente la marca bajo tres pilares, lo que el público necesita, en lo que es realmente bueno y lo que la competencia no ofrece.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se hizo un sondeo de mercado que dejó recabar más información sobre el estado actual de los clientes Rich en Lima, la percepción del consumidor sobre los productos Rich, la percepción del consumidor sobre la marca Rich, atributos más valorados en un proveedor de insumos, puntos a mejorar en el proceso de compra a su distribuidor o mayorista, y qué valora de los competidores.

A partir de la literatura identificada para la presente propuesta, se realizó el proceso de investigación de mercados según Malhotra, quien considera a la investigación como “identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing” (Malhotra, 2008).

4.1. Diseño de la investigación

Objetivos de Investigación: generales y específicos

Tabla 5 Objetivos de Investigación

Objetivos Generales	Objetivos Específicos		Herramientas de investigación		
			Fuentes Secundarias	Entrevistas	Encuestas
Monitorear el estado actual	OE1	Identificar la situación actual de Rich	x		x
	OE2	Entender la influencia de la pandemia en la industria		x	x
	OE3	Identificar los puntos más valorados en los canales de atención directa.		x	x
	OE4	Identificar actuales competidores y productos sustitutos ofrecidos	x		
Identificar y conocer al consumidor potencial	OE5	Analizar el mercado a nivel demográfico	x		x
	OE6	Identificar los atributos más buscados en un proveedor		x	x
	OE6	Identificar principales características que diferencien a los clientes		x	x

	OE7	Definir la nueva segmentación acorde al marco integrador (micro y macro variables)	x	x	x
Definir el formato de la propuesta	OE8	Definir los distritos de atención directa	x		
	OE9	Identificar la cantidad adecuada para la nueva FF. VV	.x		
	OE10	Identificar las nuevas necesidades a cubrir por el equipo de ventas interno	x		x
	OE11	Definir el portafolio de productos a comercializar	x		x
Validar la propuesta de desarrollo	OE12	Identificar puntos más valorados			x
	OE13	Evaluar el grado de aceptación de la propuesta			x
	OE14	Determinar potencial demanda			x
	OE15	Coberturar al menos al 80% de la demanda estimada.			x
	OE16	Conocer oportunidades de mejora			x
	OE16	Conocer la posible frecuencia de compra			x
	OE17	Determinar preferencias de comunicación del menú de servicios			x

Elaboración Propia.

Herramienta del sondeo

Para la realización de este sondeo de mercado se eligió un grupo de clientes activos de Rich, que hayan comprado en los últimos tres meses en algún distribuidor o mayorista y tenga las siguientes características:

- Negocio de pastelería o panadería con uno o más locales en Lima
- Compra productos Rich.
- Tamaño de empresa: grande, pequeña, mediana
- Residencia: Lima Metropolitana
- Use al menos un producto Rich en su receta.

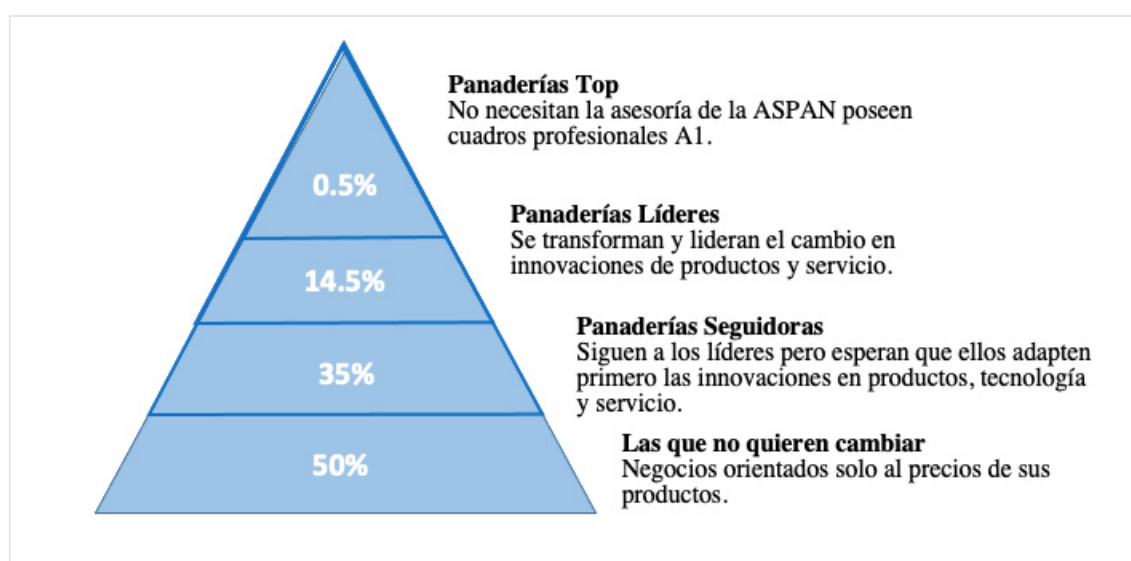
Se realizó la investigación en 4 partes siguiendo las fases del proceso de investigación de mercados (Malhotra, 2008).

- Fuentes secundarias: Análisis de datos de fuentes secundarias como referencias bibliográficas, artículos académicos, libros y revistas especializadas.
- Método de observación: Se realizó una investigación acerca de la competencia. Se revisaron sus páginas web, redes sociales, presencia en punto de ventas de los distribuidores.
- Entrevista a clientes. Se realizaron entrevistas a 8 clientes, entre ellos se encuentran los representantes de pastelerías y restaurantes. (Anexo 2)
- Cuestionario: Se encuestó a un grupo de 250 participantes en el mes de diciembre 2023 (Anexo 3).

Se realizó una encuesta online a personas dentro de la audiencia objetivo y se determinó el tamaño de la muestra tomando en cuenta el público objetivo de la empresa. Esta encuesta fue de manera anónima, en colaboración con la consultora Perpermint, la cual prestó servicios de consultoría de negocio a la empresa, en años anteriores.

De acuerdo con la Asociación Peruana de empresarios de la Panadería y Pastelería ASPAN (2021), en el Perú existen 16,153 panaderías y pastelerías, este fue el punto de partida. Luego, se tomó el dato que el 55% de este tipo de negocios se concentran en Lima. Adicionalmente, ASPAN ha clasificado los negocios en cuatro rangos, los cuales se rigen bajo tres criterios: años de trayectoria, nivel de innovación y crecimientos en los últimos años (ver figura 2).

Figura 2 Pirámide de distribución de las panaderías y pastelerías del Perú.



Fuente: ASPAN (2021). Elaboración propia

En base a lo estructurado, se puede ver que el 50% de panaderías y pastelerías del Perú tienen una orientación hacia no cambiar, estos significan priorizan solo el precio de sus productos y no están dispuestos a realizar cambios de insumos, recetas, recibir capacitaciones para desarrollar y mejorar sus negocios. Es por ello, que se decide excluir a este grupo del público objetivo, ya que Rich enfocará sus esfuerzos y propuesta de valor a pastelerías y panaderías que deseen crecer y transformar sus negocios.

Tabla 6 Diseño Muestral

Tipo de encuesta	Metodología de muestreo	Tamaño de muestra	Tipo de cliente	Ubicación
Virtual	No probabilístico	250	Activo	Lima Metropolitana

Elaboración propia.

Tabla 7 Tamaño de Universo

Pastelerías y panaderías a nivel nacional	16,153
Pastelerías y panaderías en Lima Metropolitana (55%)	8,884
Predisposición a la innovación (50%)	4,442
Público Objetivo	4,442

Elaboración propia.

4.2. Principales hallazgos

4.2.1. Industria

Se consultaron diversas fuentes secundarias con el propósito de conocer más sobre la industria de la pastelería y panadería, entender cómo ha cambiado a lo largo del tiempo, identificar a los competidores y proveedores más relevantes, así como conocer los nuevos estándares que manejan la demanda post pandemia.

Atractivo de la industria de la pastelería

La pandemia trajo cambios en el consumidor, los mismos que, el rubro de panaderías y pastelerías ha sabido capitalizar bien. La preferencia por quedarse en casa hizo que el consumo per cápita de pan en el país creciera cerca de 10% en el 2020 e incluso el consumo en el verano del 2021 ha sido “un poco mejor” al del año pasado, nos revela Pío Pantoja presidente de la Asociación Peruana de Empresarios de Panadería y Pastelería (ASPAN). (El Comercio, 2021).

El mercado de pasteles es uno de los más competitivos y sigue creciendo debido a las variantes de productos en formatos de empaque, sabores y tamaños. A nivel global, se espera que el tamaño del mercado de pasteles crezca de USD 80.39 mil millones en 2023 a USD 94.70 mil millones para 2028, a una tasa compuesta anual de 3.33% durante el período de pronóstico (2023-2028). Pues, a medida que más eventos como cumpleaños, aniversarios y fiestas de éxito implican cortar pasteles, se prevé que el mercado de pasteles crezca a mediano plazo. Pues, a medida que más eventos como cumpleaños, aniversarios y fiestas de éxito implican cortar pasteles, se prevé que el mercado de pasteles crezca a mediano plazo. (Mordor Intelligence, 2023)

Principales competidores en la industria de insumos de pastelería

Desde el año 2022, los insumos de pastelerías afectaron a los negocios, por ello tuvieron que desplegar estrategias para que, el alza de precios de los insumos de pastelería tenga un menor impacto en sus márgenes y en los precios de venta al público de productos tales como las tortas de cumpleaños o incluso la de tres leches, una de los más codiciados a la hora del postre (Gestión, 2022)

Las compañías más destacadas líderes a nivel mundial en insumos para pastelería y panificación, son Bakels, Fleischmann, Puratos, Ludafa y Rich. En Perú, todas las compañías, excepto Rich, atienden de manera directa al canal de panaderías y pastelerías, supermercados e industrias, las cuales muestran signos de recuperación post pandemia. Cada compañía cuenta con un equipo interno como su fuerza de ventas.

Por su lado, Puratos, creció en doble dígito el 2021, durante la reactivación del sector de panadería y pastelería, acercándose a los volúmenes prepandemia (2019). En el repunte, el segundo de esos rubros fue clave.

Respecto a Bakels, esta compañía lleva 17 años en el mercado peruano, y atiende panaderos y pasteleros artesanales. Ellos apuestan por agregar valor a sus negocios, al compartir la pasión de desarrollar productos innovadores. Y a los supermercados, apuestan por el desarrollo de productos ad-hoc y asesoramiento técnico junto a su fuerza de ventas para buscar eficiencias en las recetas y producto final (Bakels, 2024). Después de pandemia, empezaron a ofrecer clases online y presenciales con el objetivo de fidelizar y captar nuevos clientes.

Ludafa, es una de las compañías nacionales, con expansión en Latinoamérica y cuenta con la mayor participación en el mercado local. Su principal ventaja es que tiene productos altamente competitivos en precios y buscan resaltar el atributo de calidad, relacionado al alto al rendimiento en sus productos.

4.2.2. Público objetivo

Con la intención de mejorar la propuesta de valor manera directa es importante entender qué atributos son los más valorados por los clientes en la industria de la pastelería. A continuación, se presentarán datos resaltantes de las entrevistas realizadas a clientes, quienes son atendidos de manera directa por Rich y otros por distribuidores, para entender sus dos puntos de vista.

Las empresas seleccionadas fueron: La Casa del Chantilly, Rauletti, El Gran Molino, Hilda's, Vlady, Pastipan, Caprichos y La Dominga. Entre ellas se encuentran de distintos tipos, aquella que se dedican solo a la pastelería, cafetería y restaurantes.

El primer punto de la entrevista es conocer la opinión sobre los productos, y saber cuál es o son los atributos más valorados, en productos Rich. Una de las pastelerías relativamente grande, como San Antonio, comentó que los productos son de buena calidad y esto les permite a sus postres que llevan chantilly, tener un mejor sabor, esto los diferencian de otras pastelerías.

Otro cliente, resaltó que para él es muy importante la conservación de sus productos, ya que tiene más de quince locales y su producción está centralizada en un solo taller. El proceso de transporte, la manipulación y el tiempo en la vitrina exhibido son factores que se debe tener en

consideración para la venta de una torta o postre; por lo que para Rauletti, el usar los productos Rich, le permite mantener en control todos los posibles problemas de manipuleo que surjan.

“Con la crema Rich puedo combinar sabores, incluso cítricos” esto comentó uno de los clientes, La Casa de Chantilly, ya que, al ser una crema de sabor neutral y textura suave, le permite incorporarla en todas sus plataformas e incluso en sus innovaciones, lo que no encuentra en otras de cremas del mercado.

Además, en el segundo punto se consultó sobre cuál y cómo sería un proveedor ideal. A lo que más de un cliente respondió, un proveedor debería ofrecer un precio competitivo y descuentos por compras de gran volumen. Un buen precio, para ellos, es uno que va de acuerdo con la calidad y diversificación de sus productos, es por ello que, como segundo factor relevante, se tiene a la innovación, de acuerdo con las tendencias del mercado, sea en sabores, lanzamientos en otras categorías, o mejoras en la fórmula.

Y como tercer punto más valorado, es el abastecimiento, el cliente El Gran Molino mencionó, “He tenido que recurrir a otros proveedores porque no quiero quedarme sin stock, pues tengo pedidos inesperados. Y el distribuidor me avisa sin mucha anticipación que no hay producto.” Por otro lado, el cliente de Hilda’s a quien se le atiende directamente, manifiesta “El producto viene congelado y no puedo usarlo hasta dos días después, así que un buen proveedor debería darme la flexibilidad de enviármelo refrigerado o congelado”. Como se aprecia en las respuestas, un proveedor ideal no solo debe asegurar un buen abastecimiento a tiempo, sino también, en el estado correcto para el cliente.

Adicionalmente, se quería conocer sobre otras marcas utilizadas y la razón de compra. Un cliente aun en desarrollo, comentó que usaba cremas de Ludafa, como complemento a sus recetas, “No puedo comprar todo Rich porque no me alcanzaría, por ello debo combinar con MassCream”. Ludafa se caracteriza por ofrecer productos más económicos, que ayudan a reducir el costo de la receta, a pesar de no tener una buena calidad.

Sin embargo, otro cliente, cuya capacidad es mucho mayor y sus clientes son más exclusivos, considera que no usa otra marca, ya que está dispuesto a pagar un precio más alto por calidad y mantener el buen sabor en sus postres.

No obstante, los clientes comentaron que Puratos les ofrece seguridad en abastecimiento y los convocan constantemente a talleres de capacitación. Esto es muy valorado por los clientes, que

desean destacar en el mercado. “Hace poco me invitaron a una feria de tendencias del mañana, yo asistí y me animé a probar sus productos: coberturas, premezclas e incluso su crema UHT; que no es tan buena como la de Rich” comentó el cliente Hilda’s.

Finalmente, se les consulto, sobre la percepción de Rich como marca y en qué debería mejorar. La mayoría de clientes coincide en que la calidad de los productos es indiscutible, ya que mejora cualquier batido, por lo que la relación precio calidad es buena. Otro punto a resaltar son las asesorías que ofrecen a los clientes nuevos, sobre el uso y manejo de los productos. Aunque los clientes que innovan constantemente en sus menús, desearían que el técnico de Rich, los visite más seguido para que los asesore en sus nuevas recetas.

“Rich ha sido siempre un aliado para mí, me permitió ganar uno de los más grandes concursos de pastelería y gracias a su buen producto he logrado crecer en el rubro, hoy tengo más de 20 locales en Lima” manifestó el cliente La Casa del Chantilly. “Aunque, me gustaría poder renovar mi vitrina, si bien los expertos de mi equipo me ayudan, quisiera que Rich con su experiencia internacional, pueda ayudarme”. El cliente busca que Rich lo apoyen de manera integral, con una propuesta de valor completa, que impulse la generación de la demanda, de esta manera rentabiliza más en su negocio.

5. PROPUESTA DE MEJORA.

5.1. Estrategia del canal

De acuerdo con el análisis realizado y recomendaciones sugeridas por los expertos Rich deberá implementar un sistema de enfoque funcional en su canal de Retail Bakery en Lima. Esto implica llegar al cliente de manera directa, y tomar la cartera de clientes de los distribuidores.

La compañía deberá asumir los siguientes flujos como nuevas tareas, que serán asumidas por el equipo interno.

Flujo de pedido de mercancías: Será deberá reorganizar al equipo de Servicio al cliente para que pueda tomar los pedidos de los nuevos clientes directos de Lima.

Flujo de propiedad: La compañía deberá asumir la propiedad total de los productos, desde su llegada al país hasta el punto de entrega al cliente, el cual suele ser su taller o local comercial.

Flujo Físico: Se deberá coordinar junto al equipo de logística, el nuevo proceso, ya que el actual servicio de transporte a clientes es tercerizado a la empresa Mozalbeta. Este deberá realizar nuevas rutas que movilicen los productos desde el almacén ubicado en el Callao, hacia todos los talleres o pastelerías de los clientes de Lima. Finalmente, se debería optimizar las rutas cercanas y los días de reparto para incurrir en menores costos.

Flujo de pago: Será asumido por el área de créditos y cobranzas, y al igual que el de pedido, se deberá reorganizar al equipo para que pueda tomar el proceso de cobro, seguimiento y control. Además, dado que son clientes con negocios medianos y pequeños, sus montos son menores y suelen pagar con la ganancia del día o de la semana. Por lo tanto, necesitan sistemas de pagos prácticos, flexibles y sencillos, como las billeteras digitales: Yape o Plin.

Flujo de negociación: Esta tarea será tomada por la nueva fuerza de ventas interna, el asesor comercial del distrito asignado es quien ofrecerá los productos, definirá cantidades de acuerdo con el requerimiento del cliente, fijará el precio y en caso exista algún descuento o promoción vigente, la implementará para el cierre de la venta. Asimismo, el podrá establecer las condiciones financieras en coordinación con el equipo de finanzas para el bienestar del cliente.

Flujo de financiación: Esta actividad la realiza el área de créditos y cobranzas, que al igual con los clientes grandes (cuentas claves y supermercados) se compromete a ofrecer la mejor condición de pago al cliente.

Flujo de promoción: Esta tarea dejará de ser realizada por el distribuidor y ahora Rich la realizará. El equipo de marketing en coordinación con el de ventas, desarrollaran planes de promociones que impulsen la compra de los productos en los clientes. Adicionalmente, se deberá trabajar un menú de servicios acorde a las necesidades de cada segmento de clientes, esto se revisará más adelante.

De acuerdo con la clasificación de longitud del canal de distribución, y a las condiciones evaluadas del modelo desarrollado por Katsuri Rangan, Rich implementará una nueva

estructura de comercialización en Lima, la cual encaja en el canal de tipo “directo”, pues la compañía será el único capaz de llegar hasta el cliente final.

5.2. Estrategia de segmentación

5.2.1. Macrovariables

Al seguir el modelo de microsegmentación, se utilizará las siguientes variables para el nuevo modelo de atención directa en Lima.

- Ubicación geográfica.

Esta variable es relevante para agrupar a los clientes que serán atendidos por cada asesor comercial, y ayudará a establecer los objetivos de ventas, número de clientes nuevos, cobertura de la zona o distrito y ticket promedio por cliente.

Tabla 8 Distribución de clientes por zonas

Zonas	Distritos	N° de clientes reales	Volumen de ventas KG	% Volumen de ventas
1	Puente Piedra, Comas, Carabayllo	285	109,116	29%
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres	477	100,132	27%
3	San Juan de Lurigancho, Zarate	281	76,011	20%
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria	120	27,551	7%
5	Ate, Chaclacayo, Santa Anita, San Luis, El Agustino	48	29,170	8%
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	48	3,344	1%
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	72	1,922	1%
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan Miraflores	44	9,651	3%
9	Villa el Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachamac	28	5,193	1%
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla	96	14,306	4%
Total		1,500	376,396	100%

Elaboración propia.

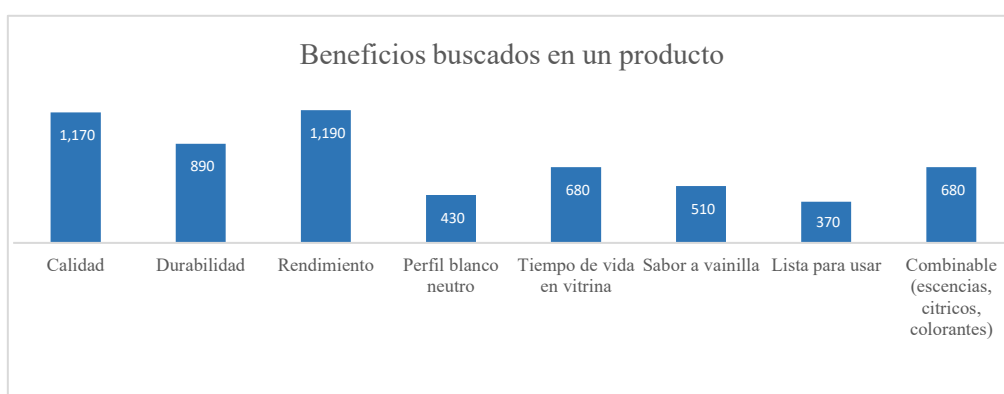
Como se puede ver en la tabla, existen 1500 clientes usuarios de productos Rich, los cuales son atendidos por los distribuidores de Lima. Estos clientes corresponden al canal Retail Bakery, los que se espera atender de manera directa. Las zonas con mayor concentración de clientes son la Zona 1, 2 y 3; las mismas que tienen un mayor porcentaje de ventas. Seguido por las zonas 4, 5 y 10. Y finalmente, el grupo de menor representatividad son las Zonas 6,7,8 y 9.

- Beneficios esperados.

De acuerdo con la encuesta realizada en clientes del canal Retail bakery. Los beneficios buscados en un producto son clasificados de acuerdo con la prioridad, de hecho, el de mayor puntaje fue “Rendimiento”, seguido por la “Calidad”. Estos beneficios son solicitados de manera transversal entre todos los clientes de todas las zonas.

En los siguientes beneficios se encuentran, “Durabilidad”, que hace alusión a la vida útil de producto, el “Tiempo de vida en vitrina”, es decir la vida útil de la torta o el postre exhibido en vitrina y el ser un producto “Combinable” con otras sustancias. Estos beneficios, si bien son buscados por los clientes, tienen menor importancia que la calidad y el rendimiento. Como beneficios menos relevantes se encuentran, el “Sabor a vainilla”, el “Perfil blanco” y el ser una crema “lista para usar”.

Gráfico 2: Beneficios buscados en un producto



Elaboración propia

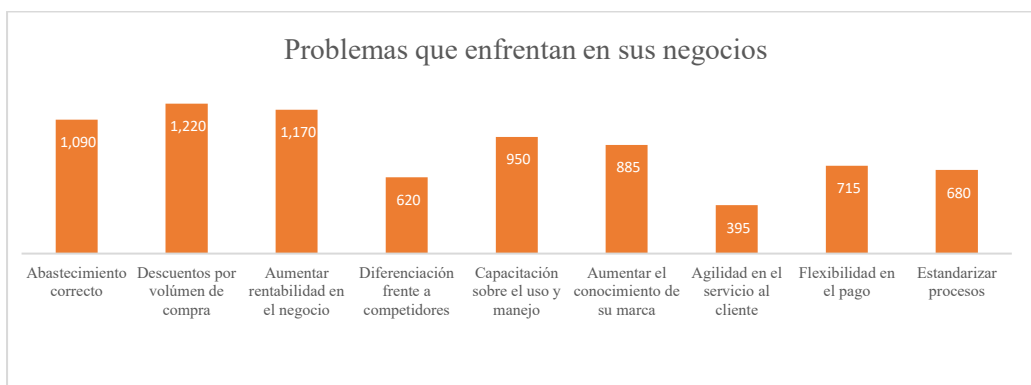
- Aplicaciones o problemas comunes por resolver.

Siguiendo las preguntas de la encuesta realizada en clientes, los problemas más comunes son la búsqueda de descuentos por volumen y el deseo de aumentar la rentabilidad del negocio. Seguido por tener un abastecimiento correcto, es decir tener el insumo a tiempo y sin quiebres para la producción. Los siguientes problemas por resolver se tiene, la necesidad de tener capacitaciones para los clientes, sobre el uso y manejo del portafolio Rich a los “maestros” pasteleros de los clientes.

El aumentar el conocimiento de la marca del negocio, esta necesidad es la más solicitada por las empresas en crecimiento, dado que no cuentan con un área especializada en el desarrollo y notoriedad del negocio, muchas empresas suelen ser familiares, por lo que tienen los conocimientos adecuados.

Adicionalmente, se tienen otras necesidades por resolver como, la flexibilidad en el pago, ya que se busca tener crédito. La estandarización de procesos de producción, cuyo objetivo es ahorrar tiempos y recursos. Finalmente, se busca la diferenciación frente a competidores como negocios aledaños, y la agilidad para el servicio al cliente, es decir, buscan ser más eficientes en la atención al cliente final. Con toda la información recibida de los clientes del canal, se elaboró el lienzo de la propuesta de valor, el cual se verá en el Anexo 5.

Gráfico 3: Problemas que enfrentan en sus negocios



Elaboración propia

Asimismo, al unir los principales problemas a resolver y beneficios buscados, se puede ver que algunos patrones se repiten entre los encuestados. Por ello, se agruparon en los siguientes segmentos:

Tabla 9: Beneficios y necesidades de los clientes

Segmentos	Beneficios y Necesidades
Especialista	Busca productos de calidad, que garantice un alto rendimiento. Y como realizan gran producción para sus locales, necesitan contar con un abastecimiento de insumos oportuno, por ende, el postre tendrá la mayor vida útil en vitrina. Además, buscan que productos combinables con otras sustancias, ya que suelen innovar en su carta para diferenciarse de su competencia. Debido al tamaño del negocio, las compras son de mayor escala, así que solicitan descuentos y precios especiales, seguido de la flexibilidad en el pago.
Emprendedor	Necesitan productos de calidad, con larga durabilidad y buen rendimiento, que garanticen el mayor tiempo de vida útil del postre o torta en vitrina. Y como están encaminados a lanzar nuevos sabores buscan insumos combinables. Se diferencia de un especialista, por su volumen de producción y número de locales. Es posible que combinen más de una marca en sus batidos con el objetivo de ahorrar costos. Sus compras son de volumen medio, pero aun así buscan un abastecimiento oportuno, precios especiales y flexibilidad en los pagos. Adicionalmente, como esperan crecer necesitan generar conocimiento sobre su marca y estandarizar procesos de producción.
Tradicional	Buscan productos de buen rendimiento, larga durabilidad y de calidad; sin embargo, este último atributo no es de gran prioridad, ya que prefieren sacrificar la calidad por obtener un precio competitivo, por ello siempre buscan descuentos en sus compras. Y prefieren cremas de perfil blanco, ya que la mayoría de sus tortas llevan decoraciones blancas. Asimismo, prefieren cremas listas para usar, debido a que no cuentan con suficientes equipos de frío o congeladoras. Respecto a los problemas más comunes que enfrentan son, la falta de capacitación en el uso y manejo de productos, la poca diferenciación de sus competidores, ellos desean conocer nuevas maneras de presentar sus postres sin sacrificar rentabilidad o aumentar el precio, ya que sus clientes son muy sensibles al precio.
Home Baker	Este tipo de cliente busca productos de buena calidad y rendimiento, como son negocios pequeños, muchos de ellos aun no tienen locales, buscan generar conocimiento sobre su marca y prefieren productos listos para usar, ya que no producen en gran cantidad. De igual manera, buscan precios especiales, pero no es decisor de compra, ya que priorizan la calidad y sabor de sus postres para captar a más clientes.

5.2.2. Micro variables

Actualmente, la empresa no hace uso de este tipo de segmentación, pero se propone realizar, considerando las siguientes variables que comprenden al comportamiento de compra de los clientes en la industria.

- **Usuario y decisor de la compra:** En más de una ocasión el decisor de compra es el

pastelero líder o denominado comúnmente “Maestro”. Esta persona suele ser en muchas ocasiones el dueño de la pastelería, sobre todo en negocios pequeños (de 1 a 2 locales), y en negocios medianos y grandes el dueño y comprador puede ser otra persona; sin embargo, estos toman en consideración la opinión del Maestro. Es por ello, que Rich debe enfocar sus esfuerzos en hacer conocer y convencer pastelero líder.

El 58% de los clientes encuestados de Lima manifiestan que el Maestro es el decisor de compra, caso contrario sucede con un 27%, donde el dueño de la pastelería decide que productos comprar y el otro 15% es indistinto.

- **Tipo de producto:** El 80% de los clientes de Rich, compran al menos un tipo de crema, las cuales se suelen usar para batidos de chantilly como relleno y decoración de tortas y postres. Las cremas del mercado se clasifican de acuerdo con su tecnología, Rich solo comercializa cremas congeladas de perfil blanco y saborizadas. Los clientes que compran estos productos son en un 68% pastelerías, 10% panaderías y un 12% pastelerías-panaderías. El 10% restante son cafeterías que usan estas cremas para preparar bebidas, ya que les otorga un sabor especial.

El 30% de los clientes compran los jarabes sabor tres leches en sus dos tecnologías, congelado y UHT (no necesita refrigerar). Este producto es usado por pastelerías, cafeterías y restaurantes para saborizar postres y bebidas. Finalmente, existe un 20% de clientes que compran ambos productos de la marca.

- **Motivos de compra:** De acuerdo, con la encuesta los clientes prefieren Rich, por la calidad ofrecida del producto, el sabor que le otorga a sus batidos, en el caso de los clientes medianos y pequeños sobresale el factor de rendimiento, pues al combinar con otras cremas más económicas, les permite tener mayor cantidad de crema tipo chantilly y por ende mayor producción de tortas.

Adicionalmente, se les consultó el tipo de pasteles y postres vendidos, el 87% tienen los del tipo rellenos y/o decorados con crema. Un 8% no lo tiene, pero desea implementarlos a su carta. Por lo tanto, el 95% de clientes, tiene oportunidad en la compra de cremas.

- **Lugar de compra:** Actualmente se tiene dos tipos distribuidores y mayoristas. La propuesta del trabajo consiste en asignar asesores que atiendan de manera directa a un determinado grupo de clientes, según su zona correspondiente.
- **Ticket promedio de compra:** Los clientes se clasifican en pequeños, cuyo monto de compra es menor a 100 soles (1 caja) por pedido. Los medianos cuyo monto es mayor a 100 soles y menor a 300 soles (4 cajas). Clientes grandes mayor a 300 soles y menor a 1000 soles (10 cajas). Y los clientes muy grande o denominados clientes claves con montos de compra superiores a los 1000 soles.
- **Frecuencia de compra:** El 40% de los clientes realizan un pedido al mes, el 25% realiza dos pedidos al mes y el 35% realiza de tres a más pedidos al mes.
- **Estrategia de propuesta de valor:** Rich no cuenta con una estrategia poderosa sobre la propuesta de valor, es por ello, que se propone ofrecer un menú de servicios acorde a cada segmento de clientes que cubrirá los puntos explicados en la teoría, el tipo de clientes, el precio y el valor agregado.

Tabla 10: Menú de servicios

Segmentos	Menú de servicios	Tipo de Atención
Especialista	*Abastecimiento oportuno, en coordinación con el equipo de CS&L. *Recibirán productos innovadores o <i>in&outs</i> . *Recibirán información sobre tendencias en la pastelería para que puedan renovar sus vitrinas. Invitaciones a ferias nacionales e internacionales. *Recibirán crédito de mayor tiempo, con previa aprobación del área de créditos y cobranzas. *Asesorías personalizadas para Co crear nuevos productos. *Respaldo en generación de alianzas, como servicios de delivery, pasarelas de pago, entre otros negocios.	Directa: Asesor comercial y técnico

Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> *Abastecimiento oportuno, en coordinación con el equipo de CS&L. *Recibirán información acotada sobre tendencias en la pastelería como inspiración para renovar sus postres y tortas. *Asesorías en desarrollo de marca y contenido en Redes sociales. *Recibirán crédito un crédito acorde a su historial de pagos. *Recibirán precios competitivos en determinados productos para aumentar su volumen de compra y reemplazar a competidores. *Asesorías técnicas sobre mejoras en sus batidos sabor y rendimiento. 	Directa: Asesor comercial y técnico
Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> *Recibirán asesorías sobre el uso y manejo de los productos. *Recibirán precios competitivos en determinados productos para aumentar su volumen de compra y reemplazar a competidores. *Asesorías en desarrollo de marca y contenido en Redes sociales. *Recibirán respaldo para generar alianzas con proveedores de maquinarias (equipos de fríos). *Capacitaciones sobre automatización en procesos de producción. *Recibirán asesorías sobre manejo de negocios adhoc al tamaño del cliente. 	Directa: Asesor comercial y técnico
Home Baker	<ul style="list-style-type: none"> *Recibirán nuevos productos o in&outs, en tamaños pequeños. *Recibirán asesorías sobre crecimiento de negocios adhoc al tamaño del cliente. *Capacitaciones masivas sobre automatización en procesos de producción. *Talleres masivos sobre pastelería y nuevas formas de decoración. *Respaldo en generación de alianzas, como servicios de delivery, ya que muchos negocios no cuentan con tienda física. 	Indirecta: Distribuidor El asesor de la zona coordinará con el distribuidor sobre las actividades a realizarse.

5.3. Estimación de la demanda

Como se vio a detalle en la tabla 6, para realizar una estimación de la demanda realista tomando en consideración las propuestas de mejora expuestas en este trabajo, se utilizó como base la cantidad de pastelerías y panaderías existentes en Lima Metropolitana en el año 2021, según estudios realizados por ASPAN, este número era de 8,884. Tomando esto como punto de partida, se halló el número de negocios que cumplían con el perfil definido por los segmentos propuestos, según los cuales se busca atender negocios que estén dispuestos a innovar. Asimismo, se realizó el cálculo de negocios que tengan o deseen implementar en su cartera de productos, alguna torta, postre o bebida con relleno y/o decoración con crema, ya que son las únicas pastelerías con potencial de crecimiento. Y sobre los hallazgos de las encuestas, el 85% de clientes se deberían atender de manera directa, es decir los que correspondan a los segmentos: Especialista, emprendedor y tradicional.

Tabla 11 Filtro Final

Predisposición de compra	Atención directa	Filtro Final	Ticket promedio	Frecuencia de compra
95%	85%	81%	< 100	Mensual

Elaboración propia

En un inicio, con esta propuesta se buscará llegar a tener un alcance de 4,264 negocios del público objetivo total, ya que, de acuerdo con el histórico de campañas digitales, el alcance fue del 96%. Esto se llevará a cabo mediante las mejoras en el plan de marketing, así como el acompañamiento al nuevo equipo de ventas. Se espera llegar a este número con un plan de transición de la cartera de clientes atendidos por distribuidores y mayoristas.

Adicionalmente, se sugiere emplear publicidad de manera intensiva en redes sociales, anunciado que Rich atenderá de manera directa en Lima Metropolitana y aplicar una mejora inmediata en la experiencia del usuario dentro de la plataforma, como derivarlos directamente al contacto de cada asesor. Esto debería ser seguido por una etapa de penetración agresiva, sostenida por publicidad interactiva digital (uso de dark post), programas de bienvenida a los clientes que presenten el menú de servicios de cada segmento, e impulsar el marketing boca a boca.

Tabla 12 Alcance campaña de marketing

Alcance	Ratio de éxito	Captación
4,264	81%	3,443

Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados, si se efectúa el plan de transición de cartera y el plan de marketing mejorado, se logrará un alcance de 4,264 panaderías y pastelerías pertenecientes al público objetivo definido, entonces la captación inicial a la cual se podría llegar sería de 3,443 negocios que estarían interesados en realizar su compra directamente con Rich. Siguiendo los resultados de la encuesta, la frecuencia de compra más representativa sería de una vez al mes (45%), seguida por dos veces al mes (30%) y se tendría un ticket de compra superior a 100 soles.

Tabla 13 Tabla de la demanda inicial

	Demanda total	Alcance publicidad
Universo	4,442	4,264
Público objetivo	3,587	3,443
Público objetivo al cierre del 2024		1,722

Para poder realizar el cálculo de la venta esperada al cierre del año se tomó el supuesto de iniciar con el plan, en el mes de julio del 2024.

5.4. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento se define como el acto de diseñar la oferta e imagen de la empresa para ocupar un lugar distintivo en la mente del público objetivo (Keller, 2006). Un posicionamiento de marca adecuado es útil como guía para la estrategia de marketing, pues se transmite la esencia de marca, y explica los beneficios que obtienen los consumidores con el producto o servicio.

De acuerdo, con la segmentación analizada y el estimado del público objetivo, se puede concluir que Rich debe seguir una estrategia de posicionamiento de acuerdo con los beneficios que ofrece el producto, ya que, si bien se vende el portafolio completo de cremas, jarabes y bebidas a todos los clientes, los servicios adicionales y volúmenes de ventas varían por tipo de segmento en el canal Retail Bakery.

Un cliente Especialista preferirá una crema de tecnología congelada pues realiza una producción a mayor escala, y necesita que sus productos se mantengan por el mayor tiempo posible en vitrina. A diferencia de los Tradicionales, quienes suelen comprar cremas con un menor precio y al tener menor capacidad de almacenamiento, se impulsará las cremas y jarabes de tecnología UHT.

Asimismo, de acuerdo con Michael Porter, las empresas pueden lograr una ventaja competitiva mediante la diferenciación o el liderazgo en costos. En el caso de la compañía, Rich sigue la estrategia de diferenciación, ya que cuenta con productos diferenciados en calidad y aspira a ofrecer un mejor servicio. Respecto a su postura competitiva, debe seguir la estrategia de retador, pues si bien no es el líder del mercado, está cerca de serlo, y gracias a sus innovaciones es posible ofrecer mayores a productos al público objetivo.

5.5. Objetivos

A continuación, se presentarán los objetivos consolidados para el modelo de negocio propuesto.

La empresa tiene como objetivo atender de manera directa a todos los clientes del canal Retail Bakery en Lima Metropolitana. En la tabla 13 se presenta los objetivos semestrales hacia el 2025-1 y 2025-2. Así como alcanzar y superar el volumen de ventas del canal actual, con una atención indirecta.

Tabla 14 Objetivos generales cuantitativos para la propuesta de mejora

Indicadores	Atención con intermediarios	Atención Directa 2024-2	Atención Directa 2025-1	Atención Directa 2025-2
Clientes atendidos	1,500	1,500	1,500	1,722
Volumen de ventas (Kg)	63,888	63,888	63,888	63,888
Volumen incremental	0	9,445	38,778	82,777
Total volumen	63,888	73,333	102,666	146,665

Sin embargo, para efectos de la propuesta se decidirá tomar al grupo de clientes más representativos de los segmentos especialista, tradicional y emprendedor. Es decir, aquellos que realizan el 80% del volumen de ventas, clientes actuales importantes con gran potencial de desarrollar volumen en diferentes categorías de producto.

Tabla 15 Objetivos generales cuantitativos para la propuesta de mejora enfocado en clientes principales

Indicadores	Atención con intermediarios	Atención Directa 2024-2	Atención Directa 2025-1	Atención Directa 2025-2
Clientes atendidos	375	375	375	375
Volumen de ventas (KG)	51,110	51,110	51,110	51,110
Incremental (KG)	0	7,556	31,022	66,222
Total volumen (KG)	51,110	58,666	82,133	117,332

Impactos cuantitativos: KPI's

A nivel cuantitativo se espera tener un impacto en el índice de incremento de volumen en determinados productos en los clientes principales. A continuación, se mostrará el detalle del pronóstico de ventas de acuerdo a las necesidades en cada segmento.

Tabla 16 Pronósticos de ventas para la atención directa de clientes en Lima

S/.	Atención con intermediarios	Atención Directa 2024-2	Atención Directa 2025-1	Atención Directa 2025-2
Clientes principales (80%)	408,000	468,316	655,642	936,631
Clientes totales (100%)	510,000	585,394	819,552	1,170,789

Elaboración propia.

Tabla 17. Evolutivo del desarrollo del volumen acorde al segmento

Segmentos/ Productos	Atención con intermediarios	Atención Directa 2024-2	Atención Directa 2025-1	Atención Directa 2025-2
Total (Kg)	51,110	58,666	82,133	117,332
Especialista	23,000	26,400	36,960	52,800
Cremas	13,800	18,480	25,872	36,960
GAP	4,140	7,392	14,784	14,784
UR	4,140	3,696	7,392	7,392
BTC	5,520	7,392	14,784	14,784
Jarabes	4,600	3,960	5,544	7,920
Premezclas	4,600	3,960	5,544	7,920
Emprendedor	17,889	20,533	28,746	41,066
Cremas	10,733	14,373	20,122	28,746
GAP	3,757	6,468	9,055	12,936
UR	5,367	5,031	7,043	10,061
BTC	1,610	2,875	4,024	5,749
Jarabes	4,472	3,080	832	6,160
Premezclas	2,683	3,080	832	6,160
Tradicional	10,222	11,733	16,427	23,466
Cremas	4,600	7,040	9,856	14,080
GAP	1,932	3,168	4,435	6,336
UR	2,668	2,464	3,450	4,928
BTC	0	1,408	1,971	2,816
Jarabes	4,600	3,520	4,928	7,040
Premezclas	1,022	1,173	1,643	2,347

Elaboración propia.

Como se puede ver en la Tabla 16, para el segmento Especialista se espera un crecimiento del 10% en la categoría de cremas, pues el objetivo será impulsar el uso de la marca Rich, con el objetivo de convertir su batido mucho más rendidor y de mejor sabor. Así como mantener el crecimiento proporcional de las cremas saborizadas de marca BTC (Bettercreme), debido a que

estos clientes tienen mejores condiciones de almacenamiento y exhibición de sus tortas y postres, pueden diversificar aun más su portafolio con la línea BTC en pastelería seca.

En el caso de los emprendedores, ellos necesitan productos que los ayude a reducir sus costos de producción, es por ello que se espera también crecer en la categoría de cremas, con la marca UR (Ultra Rich), ya que al ser más económica, ofrecerá al batido estabilidad y rendimiento, permitiendo tener mayor producto para decorar y rellenar. Esta crema cuenta con la tecnología necesaria para competir con otros productos del mercado.

En la situación de los clientes tradicionales, se espera crecer en las categorías de jarabes y de cremas con la marca UR, porque les ayudará a obtener mejores costos en sus recetas. Además, se espera introducir productos nuevos como la línea BTC (Bettercreme) para saborizar sus postres y darles mayor tiempo de vida útil sin necesidad de refrigerar sus postres o tortas. Debido a que estos clientes no cuentan con suficientes equipos de frío para exhibir sus postres, las cremas BTC tienen una tecnología que permite mantenerlos al ambiente, soportando altas temperaturas.

Adicionalmente, una atención directa implica contar con un equipo de ventas. Para ello, fue necesario calcular el tamaño de la fuerza de ventas. Se utilizó el método de la carga de trabajo, este método, también conocido como método de agregación, establece que todo el personal de ventas debe cargar sobre sus hombros una cantidad igual de trabajo, ya que se calcula el esfuerzo necesario para atender a todo el mercado.

Como primer paso se usó la clasificación de los clientes principales de acuerdo con el segmento que pertenecen y se estableció la frecuencia con que conviene visitar a cada cuenta y la duración de la visita.

Tabla 18. Cálculo de tiempo de contacto a los clientes

Segmentos de atención directa	Cantidad de cuentas objetivo	Visitas en 1 mes	Visitas en el año	Tiempo de contacto visita (min)	Tiempo de contacto año (min)	Carga de trabajo en el año (min)	Carga de trabajo en el año (hrs)
Especialista	131	2	24	60	1,440	189,000	3,150
Emprendedor	150	1.5	18	30	360	81,000	1,350
Tradicional	94	1	12	20	120	22,000	375
Total	375				1,920	292,500	4,875

Luego de calcular el tiempo disponible de un asesor comercial o vendedor.

Tabla 19 Proporción del tiempo del asesor

	%	Horas
Ventas	70%	1,344
Administrativo	15%	288
Viaje/Ruta	15%	288
Total	100%	1,920

Finalmente, el número de asesores a necesitar, mediante una división entre la carga total de trabajo del año sobre el tiempo disponible de un asesor para la venta. Se llega a la conclusión que se necesitará de 4 asesores para atender la cartera actual de clientes de Lima.

Tabla 20 Cálculo del número de asesores necesarios para el canal

Total de horas	4,875	4
Tiempo del vendedor	1,344	

Además, se calculará el presupuesto estimado anual en marketing, el cual cubrirá el menú de servicios a ofrecer para cada segmento. En la siguiente tabla 20, se considera un presupuesto hasta el 2025-2.

Tabla 21. Presupuesto del Menú de servicios expresado en soles.

Segmentos	Acción para cumplir el Menú de servicios	2024-2	2025-1	2025-2
Especialista	Preferencia en NPD Launch	1,800	2,000	2,240
	Participación de Ferias de Pastelería	4,500	5,000	5,600
	Diagnóstico de layout de tienda y vitrina	2,250	2,500	2,800
	Álbum de Decoraciones impreso y digital	1,800	2,000	2,240
	Alianzas - Facilitación de negocios con terceros (Delivery, Medios de Pago)	1,125	1,250	1,400
Emprendedor	Álbum de Recetas impreso y digital	1,800	2,000	2,240
	Participación en Taller internos sobre Tendencias de pastelería	3,375	3,750	4,200

	Participación en Programa de lealtad Rich	3,375	3,750	4,200
	Descuentos y bonificaciones en determinados productos	2,250	2,500	2,800
	Asesorías de uso y manejo de productos Rich.	1,350	1,500	1,680
	Diagnóstico de vitrina	1,125	1,250	1,400
	Toolkit digital: Principales Campañas Digitales + Diseño de POP para imprimir	1,350	1,500	1,680
Tradicional	Asesorías de uso y manejo de productos Rich.	1,125	1,250	1,400
	Descuentos y bonificaciones en determinados productos	2,700	3,000	3,360
	Apoyo en desarrollo logos y asesoría en registro de marca.	1,125	1,250	1,400
	Alianzas - Facilitación de negocios con terceros (Proveedores de maquinarias)	225	250	280
	Participación en Taller internos sobre Tendencias de pastelería	1,125	1,250	1,400
	Taller sobre herramientas de gestión de negocio	1,350	1,500	1,680
	Toolkit digital: Principales Campañas Digitales + Diseño de POP para imprimir	1,800	2,000	2,240
Presupuesto Total:	35,550	39,500	44,240	

Elaboración propia.

Para el cálculo del ROI se considera las ganancias actuales de la empresa, con una atención directa, el ejemplo más cerca es el actual sub-canal de Cuentas Claves KA. Este representa un estimado del 30% de las ventas.

El ROI es el indicador que permite determinar las ganancias obtenidas tras llevar a cabo ciertas acciones y medir los resultados del buen rendimiento, así como detectar fallos (IEBS, 2022). En la siguiente tabla se presenta el pronóstico del ROI para el canal a partir de los objetivos de ventas de la empresa.

Tabla 22. Pronóstico de ROI para atención en Lima.

Indicadores	2024-2 Esperado	2025-1	2025-2
Venta	468,316	655,642	936,631
Ganancia	139,409	191,614	271,192
Inversión anual	35,550	39,500	44,240
ROI	392%	485%	613%

Elaboración propia

Finalmente, la atención directa tiene un impacto en el canal, ya que disminuirá los costos, específicamente los logísticos, aumentarán los gastos administrativos al incluir una fuerza de ventas propia, los gastos de publicidad y marketing, pues se deberá reforzar el menú de servicios. Sin embargo, los beneficios se observarán al aumentar el volumen de ventas y la ganancia obtenida en términos porcentuales como en kilos vendidos.

A continuación, se observa en la siguiente tabla los indicadores financieros, comparando una atención con intermediarios vs una directa a los 375 clientes principales que representan el 80% de la venta del canal.

Tabla 23. Indicadores del negocio para una atención directa vs con distribuidores o intermediarios

CLIENTES VOL 80%	Atención con intermediarios 2024-1	Atención Directa 2024-2	Atención Directa 2025-1	Atención Directa 2025-2
Volumen	51,110	58,666	82,133	117,332
Ventas	408,000	468,316	655,642	936,631
Costos	264,399	252,645	335,908	454,448
Gross Margin	143,601	215,671	319,734	482,183
Gross Margin %	35.2%	46.1%	48.8%	51.5%
Total SG&A	39,772	107,657	113,532	120,283
Beneficio operativo (OI)	103,829	108,014	206,202	361,901
OI%	25.4%	23.1%	31.5%	38.6%

Elaboración propia.

Finalmente, en la siguiente tabla se observan los indicadores financieros de todo el canal Retail Bakery Lima, comparando una atención con intermediarios total vs una directa (a los 375 clientes principales) más una atención con intermediarios (al resto de clientes, 1125). El impacto en el canal es positivo, tanto en márgenes de ganancia como volumen.

Tabla 24. Indicadores del negocio para una atención con distribuidores o intermediarios vs atención directa del canal Retail Bakery Lima

CLIENTES VOL 100%	Atención con intermediarios 2024-1	Atención Directa 2024-2	Atención Directa 2025-1	Atención Directa 2025-2
Volumen	63,888	73,333	102,666	146,665
Ventas	510,000	585,394	819,552	1,170,789
Costos	330,499	328,516	442,128	606,191
Gross Margin	179,501	256,878	377,424	564,598
Gross Margin %	35.2%	43.9%	46.1%	48.2%
Total SG&A	39,772	121,104	138,523	162,747
Beneficio operativo (OI)	139,729	135,775	238,901	401,851
OI%	27.4%	23.2%	29.2%	34.3%

Elaboración propia.

Impactos cualitativos:

- Selección de clientes. La gestión de cuentas clave es un enfoque centrado en la relación con los principales clientes en el mercado B2B (Ojasalo, 2001). Además, se define como un enfoque comercial estratégico cuyo objetivo es asegurar relaciones a largo plazo con clientes estratégicos, esto implica que el comprador y el proveedor pasan de una postura de confrontación a una postura de colaboración (MacDonald, 1998). Por lo tanto, el presente trabajo propone agrupar en dos grandes grupos a los clientes de Retail Bakery. Un grupo de clientes que seguirán siendo atendidos por los intermediarios, es decir: distribuidores o mayoristas, y el otro grupo de clientes potenciales que representan el 80% de la venta del canal, que serán atendidos directamente por la nueva fuerza de ventas de 4 asesores. Al ofrecer una atención directa permitirá ayudar a forjar las deseadas relaciones a largo plazo, que con un distribuidor no era suficiente.
- Crecimiento de volumen a través de la introducción de nuevos y actuales productos. Los asesores comerciales podrán ofrecer directamente productos del portafolio a los

clientes e incorporar nuevos formatos a la receta actual del pastelero, de acuerdo con sus necesidades. Esto permitirá desplazar a la competencia y así aumentar participación de mercado en la industria de la pastelería. Esta estrategia de crecimiento también busca en las categorías, irás

- Mejorar la fidelidad de los clientes. En la industria de la pastelería, y dado el contexto económico es posible la sustitución por otro proveedor, así que con esta propuesta se espera desarrollar un vínculo de crecimiento juntos, ya que, si a la pastelería o panadería le va bien, esto repercute en las ventas de Rich. La aportación de la estrategia de segmentación tiene una relación directa con el “Customer Lifetime Value”, por ello una mayor retención de clientes, traerá mayores beneficios e incrementará la rentabilidad del canal (Gupta, 2003).
- Mejora de la ventaja competitiva. Gracias a esta propuesta, la calidad del producto ya no solo será el elemento diferenciador, sino la atención, a través de una mejora en la capacidad de servicio de la empresa y el conjunto de acciones del menú de servicios diferenciado por tipo de cliente.
- Aprovechar las herramientas de información. La empresa dejará la dependencia de información de los distribuidores, ya que podrá manejar su propio historial de ventas. Este nuevo recurso permitirá entender aún más al cliente, realizar un profundo análisis para desarrollar nuevas estrategias promocionales, nuevos hábitos de compra, nuevas preferencias entre los productos, entre otras acciones. Adicionalmente, los asesores comerciales tendrán acceso completo a la información para corroborarla y será soporte en el desarrollo de iniciativas comerciales.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se concluye lo siguiente:

- Una apropiada segmentación depende del análisis y desarrollo de conceptos previos mostrados en el marco integrador, como la comprensión de la visión del mercado, el dinamismo de los segmentos, la definición de las variables y los enfoques que

corresponden a cada uno. Por lo tanto, ya con una segmentación clara es posible armar las estrategias de crecimiento para cada grupo de clientes.

- Se concluye que el KAM es el enfoque de segmentación más adecuado para lograr los retos de una compañía B2B, pues permite seleccionar a los clientes con potencial de crecimiento y más rentables. Y para el caso de Rich, se decidió optar por un nuevo grupo de cuentas claves en el canal Retail Bakery.
- La combinación de las macro variables y las micro variables, permitió tener un conocimiento global en los clientes, lo cual mejoró la propuesta de valor en el menú de servicios para cada segmento de clientes. La estructura inicial del canal evaluado no era la adecuada para el desarrollo del negocio, así que la decisión de una atención directa bajo un enfoque funcional permitirá aportar mayor valor y crecimiento al canal. Existe un gran potencial en atender a clientes nuevos de manera directa y educarlos en cuanto a los beneficios de los productos Rich.

En cuanto a las recomendaciones:

- Tener un nuevo equipo de ventas no significa un incremento de las ventas inmediatamente, por lo que el éxito dependerá del grado de capacitación a estos nuevos asesores comerciales; así como la motivación. Se recomienda desarrollar un plan de incentivos laborales de acuerdo con el presupuesto asignado.
- Para que la propuesta del menú de servicios sea exitosa se tiene que contar con el personal especializado, en el área de marketing se debería contratar a un especialista en marketing o prestar servicios de una agencia digital que aporte con el diseño de estrategias de crecimiento y desarrollo de marca para los clientes, de acuerdo con su tipo de necesidad. Adicionalmente, se deberá contar con fuertes alianzas de empresas de servicios de tipo delivery, pasarelas de pago, equipo de frío, entre otros negocios, para ayudar a cada cliente.
- La empresa a lo largo del tiempo ha construido buenas relaciones con los clientes del canal actual de Cuentas claves. Estas buenas prácticas deberán ser modelo para la nueva estructura de ventas en el canal Retail Bakery, ya que, las relaciones deben ser

consideradas como una fortaleza y oportunidad en la continua búsqueda de información valiosa y así desarrollar mejores estrategias de diferenciación y propuesta de valor en un mercado dinámico como es la pastelería.

- Respecto a las otras cuentas que seguirán siendo atendidas por los intermediarios (distribuidores y mayoristas), se recomienda diseñar un plan de soporte, que permita dar continuidad a la venta de los productos Rich, y recuperar progresivamente, la cantidad de cajas vendidas. Es importante, entender nuevas necesidades de estos clientes del segmento “home baker”, para encontrar nuevas oportunidades de negocio y reforzar el menú de servicios.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Andes, R. d. (2023). *Informe Anual del Negocio*. Lima.
- Andris A. Zoltners, P. S. (2009). Building a Winning Sales Force . En *The Dimensions of a Winning Sales Force*. (pág. 3). The United States of America.
- Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería. (2021). *Presentación estadística del pan y desarrollo 2021*. Obtenido de <https://aspanperu.com/>
- Bakels. (2024). Obtenido de <https://www.bakels.pe/acerca-de/>
- Barnes, C. B. (2019). *Creating & delivering your value proposition: managing customer experience for profit*.
- BBC News Online Latin America. (15 de Diciembre de 2022). Peru's political crisis: Jaw-dropping twists and turns. *BBC*.
- BBVA. (Julio de 2022). *Los consumidores post-COVID-19 serán más sustentables y digitales*. Obtenido de Banca Digital: <https://www.bbva.com/es/ar/los-consumidores-post-covid-19-seran-mas-sustentables-y-digitales/>
- Boejgaard, J. &. (2010). Unfolding implementation in industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*.
- Boejgaard, J. &. (2010). Unfolding implementation in industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*.
- Casielles, T. G. (2006). *Estrategias de distribución comercial*. Madrid.
- CCL. (Junio de 2023). *La Cámara*. Obtenido de Octógonos: ¿cuáles son los cambios para el uso de adhesivos en productos alimenticios?: <https://lacamara.pe/octogonos-cuales-son-los-cambios-para-el-uso-de-adhesivos-en-productos-alimenticios/>
- Chéron, E. &. (1985). A review of industrial market segmentation research and a proposal for an integrated segmentation framework. *International Journal of Research in Marketing*.
- Christopher P. Blocker, D. J. (2007). *Customer segments as moving targets: Integrating customer value dynamism into segment instability logic*.
- Clarke, A. &. (2008). An intra- and inter-organisational perspective on industrial segmentation: A segmentation classification framework. *European Journal of Marketing*.
- Clarke, A. H. (2009). Bridging Industrial Segmentation Theory and Practice. *Journal of Business-to-Business Marketing*.
- ComexPerú. (Mayo de 2023). *Inflación Acumulada de los últimos doce meses fue del 8.04%*. Obtenido de ComexPerú: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/inflacion-acumulada-de-los-ultimos-doce-meses-fue-del-804>
- CORSTEN, D. a. (2003). Profits in the pie of the beholder.
- DSA Direct Selling Association. (s.f.). Obtenido de <https://www.dsa.org/en-espanol/beneficios-de-la-venta-directa>
- El Comercio. (2021). Panaderías y pastelerías aprendieron a transformarse en la pandemia: ¿Cuáles serán sus nuevas apuestas en el 2021?
- El Peruano. (Mayo de 2023). Contaminación por plástico: la dura batalla para salvar el medioambiente.
- El Peruano. (Junio de 2023). Perspectivas del dólar: ¿subirá o seguirá en descenso? Lee las proyecciones para la divisa estadounidense.
- ESAN. (Julio de 2023). Obtenido de ¿Cómo debe prepararse el Perú ante un fenómeno de El Niño global?: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-debe-prepararse-el-peru-ante-un-fenomeno-de-el-nino-global>
- Flint, D. W. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships: A call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*.

- Freytag, V. &. (2001). Business to Business Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*.
- Gestión. (2022). *Insumos de pastelerías al alza, cuánto afectan al precio de tortas y dulces*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/insumos-de-pastelerias-al-alza-cuanto-afecta-al-precio-de-tortas-y-dulces-pastelerias-tortas-de-cumpleanos-pan-aspan-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (25 de Agosto de 2023). Inversión privada cae 8.3% en el segundo trimestre, ¿cuáles fueron las razones? *Gestión*.
- Gestión. (27 de Agosto de 2023). Poder adquisitivo solo aumentó en trabajadores de un sector en los últimos cinco años.
- Goller, S. H. (2002). A new research agenda for business segmentation. *European Journal of Marketing*.
- Gupta, S. &. (2003). Customers as Assets. *Journal of Interactive Marketing*.
- Heizer, J. &. (2009). En *Principios de administración de operaciones* (pág. 37).
- Hlavacek, J. &. (1993). Identifying and qualifying industrial market segments. *European Journal of Marketing*.
- Hutt, M. &. (2016). *Business Marketing Management*. Boston: South-Western Cengage Learning.
- IEBS. (2022). *Marketing Estratégico*. Obtenido de Qué es y cómo se calcula el ROI o Retorno de Inversión: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-como-calcula-roi-marketing-estrategico/>
- Johnston, M. W. (2009). *Administración de ventas*.
- Johnston, R. M. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis.
- KANTAR, Rafa Montoya. (Mayo de 2023). *Estas son las tendencias mundiales de la alimentación en 2023*. Obtenido de <https://www.kantar.com/es/inspiracion/analytics/tendencias-mundiales-de-la-alimentacion-en-2023#:~:text=Prote%C3%ADna%20vegetal%2C%20salud%20intestinal%2C%20%22,nuevo%20informe%20Finding%20the%20Future>.
- Kasturi, R. &. (1992). Segmenting customers in mature industrial markets. *Journal of Marketing*.
- Keller, P. K. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P. y. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Education.
- Lavado, G. Y. (Julio de 2023). Obtenido de Los vaivenes de la pobreza y el crecimiento en el Perú, por Gustavo Yamada y Pablo Lavado: <https://ciup.up.edu.pe/analisis/los-vaivenes-de-la-pobreza-y-el-crecimiento-en-el-peru/#:~:text=El%20detallado%20informe%20de%20INEI,encuentra%20en%20situaci%C3%B3n%20de%20vulnerabilidad>.
- Lilien, G. &. (2012). *Handbook of Business-to-Business Marketing*.
- MacDonald, B. R. (1998). *Key account management: learning from supplier and customer perspectives*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Mexico.
- Morgan, N. W. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Muller, J. P. (2018). Digital, Social Media, and Mobile Marketing in industrial buying: Still in need of customer segmentation? Empirical evidence from Poland and Germany. *Industrial Marketing Management*.
- Ojasalo, J. (2001). Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 199-218.

- Peter Andersen, F. L. (2020). Consumer response to marketing channels: A demand-based approach. *JOURNAL OF MARKETING CHANNELS*.
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Boston: Harvard Business Review.
- pronósticos, T. d. (2023). *Mordor Intelligence*. Obtenido de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/cakes-market>
- Proposition, U. V. (2019). Obtenido de Institute for Strategy & Competitiveness Harvard Business School: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/creating-a-successful-strategy/Pages/unique-value-proposition.aspx#:~:text=Finding%20a%20unique%20value%20proposition,effectively%20created%20a%20new%20demand>.
- Rangan, K. M. (1992). Segmenting Customers in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*.
- RANGAN, V. K. (2022). Desarrollo y gestión de canales de distribución. Harvard Business School.
- Rich Products Corporation. (2023). *ESTUDIO MEGATENDENCIAS RICH LATAM*.
- RPP. (Marzo de 2022). Costos de las pastelerías suben 50% debido a incremento de precios. *RPP*.
- Sanchez, M. D. (2004). *Marketing Multinivel*. Madrid: ESIC.
- Shapiro, T. V. (1984). Evaluating Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*.
- Simking, S. D. (2001). Market Segmentation: Diagnosing and Treating the Barriers. *Industrial Marketing Management* 30(8):609-625.
- Storbacka, S. N. (2011). On the marketness of markets. *Industrial Marketing Management*.

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1: Lista de precios de los productos Rich.

CATEGORÍA	MARCA	DESCRIPCIÓN	PRECIO POR UNIDAD C/IGV
CREMA	BETTERCREME BTC	BETTERCREMA® FRESA 4/4KG (PE)	S/ 86.7
CREMA	BETTERCREME BTC	BETTERCREME SUPREMO 4/4KG	S/ 86.7
CREMA	BETTERCREME BTC	BETTERCREME® DOBLE CHOCOLATE 4/4KG	S/ 86.7
CREMA	BETTERCREME BTC	BETTERCREME® DULCE DE LECHE 4/4KG (PE)	S/ 86.7
CREMA	BETTERCREME BTC	BETTERCREME® NATA 4/4KG (PE)	S/ 86.7
CREMA	BETTERCREME BTC	CREMA-BETTERCREME FRESA 4/4KG	S/ 86.7
CREMA	GRAND AMERICAN	GRAND AMERICAN PRESTIGE 4/4 KG	S/ 68.4
CREMA	GRAND AMERICAN	GRAND AMERICAN BLUE LABEL 4/4KG	S/ 68.4
CREMA	GRAND AMERICAN	GRAND AMERICAN PRESTIGE WHIP TPG 12/0.907KG	S/ 16.3
CREMA	GRAND AMERICAN	GRAND AMERICAN WHIP TOPPING CHOCOLATE 4/4KG	S/ 68.4
CREMA	GRAND AMERICAN	GRAND AMERICAN® BLUE LABEL 4/4KG	S/ 75.3
CREMA	GRAND AMERICAN	GRAND AMERICAN® PRESTIGE 907KG	S/ 16.3
CREMA	NIAGARA	NIAGARA FARMS 4/3.63 KG	S/ 75.0
CREMA	ON TOP	ON TOP WHIPPED TOPPING 12/0.45KG	S/ 14.7
CREMA	ULTRA RICH	Ultra Rich Topping & Filling	S/ 13.5
CREMA	WHIP TOPPING BASE	WHIP TOPPING BASE 4 KG (CODAP)	S/ 81.2
CREMA	WHIP TOPPING BASE	WHIP TOPPING BASE 907G (CODAP)	S/ 19.3
JARABE	TRES LECHES CONGELADO	JARABE TRES RICHES® 4/4KG	S/ 53.0
JARABE	TRES RICHES	TRES RICHES UHT CODAP	S/ 14.6
JARABE	TRES RICHES	TRÊS RICHES™ RECEITA - 12X907G	S/ 16.0
CREMA CULINARIA	VERSATIE	VERSATIE CREMA CULINARIA UHT 1L (CODAP)	S/ 13.5
BEBIDAS	ICE HOT	ICE HOT DURAZNO	S/ 20.8
BEBIDAS	ICE HOT	ICE HOT FRAMBUESA	S/ 27.7
BEBIDAS	ICE HOT	ICE HOT FRESA	S/ 23.6
BEBIDAS	ICE HOT	ICE HOT FRUTOS ROJOS	S/ 27.7
BEBIDAS	ICE HOT	ICE HOT MANGO	S/ 23.6
BEBIDAS	ICE HOT	ICE HOT MARACUYA	S/ 20.8
BEBIDAS	ICE HOT	ICEHOT BEVERAGES AVELLANAS	S/ 23.6
BEBIDAS	ICE HOT	ICEHOT BEVERAGES DULCE DE LECHE	S/ 23.6
BEBIDAS	ICE HOT	ICEHOT BEVERAGES VAINILLA	S/ 23.6

8.2. Anexo 2: Entrevista a profundidad de clientes

- ¿Cuál es el nombre de su negocio y a qué se dedica (pastelería, cafetería y/o panadería)?
- ¿Cuántos locales tiene? ¿cuenta con algún taller centralizado?
- ¿Qué productos Rich utiliza en sus recetas? ¿Cuál o cuáles son los productos finales (postres, tortas, bebidas) que prepara con ellos?
- ¿Qué puede opinar sobre los productos Rich? ¿Nos puede mencionar qué es lo que más valora de ellos?
- ¿Qué marcas adicionales utiliza en la elaboración de sus productos? ¿Por qué los utiliza?
- ¿Qué valora de otras marcas?
- Si tuviera que describir a su proveedor ideal ¿cuáles serían las características debería tener?
- ¿Rich cumple como proveedor ideal? ¿qué le falta para lograrlo?
- ¿Cuál es el atributo que más valora de Rich como marca?

8.3. Anexo 3: Cuestionario a clientes de Rich en Lima

Introducción: ¡Hola! Espero que te encuentres bien. Queremos conocerte mejor para necesitamos que puedas completar la siguiente encuesta virtual. Con tus respuestas buscamos mejorar para brindarte un excelente servicio de calidad.

1. Nombre del negocio
 - a. Pregunta abierta
2. Tipo de negocio
 - a. Panadería
 - b. Pastelería
 - c. Panadería y pastelería

3. ¿Cuántos locales tiene?
 - a. Pregunta abierta

4. ¿Cuenta con un taller centralizado?
 - a. Si
 - b. No

5. ¿Quién es el decisor de compra de los insumos en el negocio?
 - a. Pastelero
 - b. Dueño
 - c. Indistinto

6. ¿Qué tipo de productos usa en sus recetas?
 - a. Cremas
 - b. Jarabes
 - c. Crema y jarabes
 - d. Premezclas

7. ¿Qué marcas de cremas sueles usar?
 - a. Rich
 - b. Pastelería

8. ¿Cuál es su volumen de compra habitual? (expresar en cajas)
 - a. Pregunta abierta

9. ¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos en un mes?
 - a. 1 pedido
 - b. 2 pedidos
 - c. 3 pedidos

10. En una escala del 1 al 10, califique los beneficios buscados en un producto

- a. Rendimiento
- b. Calidad
- c. Durabilidad
- d. Tiempo de vida en vitrina
- e. Combinable
- f. Sabor vainilla
- g. Perfil blanco
- h. Lista para usar

11. Ha enfrentado algún problema en su negocio

- a. Si
- b. No

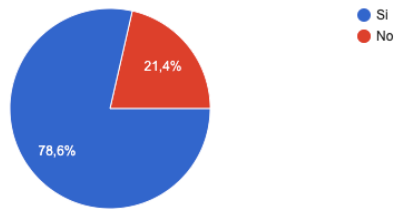
12. En una escala del 1 al 10, califique los problemas que sus negocios enfrentan

- a. Descuentos por volumen de compra
- b. Aumentar rentabilidad en el negocio
- c. Abastecimiento correcto
- d. Captación sobre el uso y manejo
- e. Aumentar el conocimiento de su marca
- f. Flexibilidad en el pago
- g. Estandarizar procesos
- h. Diferenciación frente a competidores
- i. Agilidad en el servicio al cliente

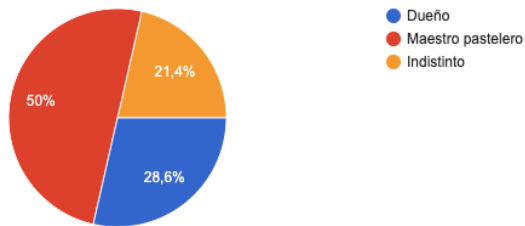
8.4. Anexo 4: Resultados del cuestionario.

Resultados más resaltantes del cuestionario.

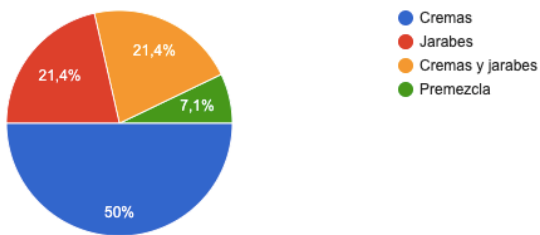
- ¿Cuenta con un taller centralizado? Más del 75% cuenta respondió que sí.



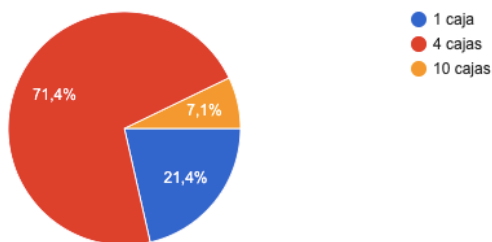
- ¿Quién es el decisor de compra de los insumos en el negocio?



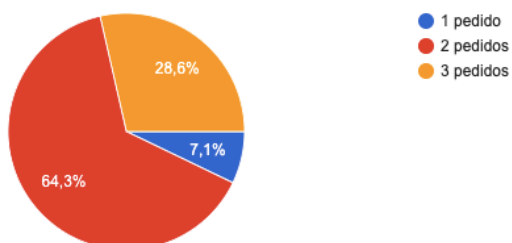
- ¿Qué tipo de productos usa en sus recetas?



- ¿Cuál es su volumen de compra habitual?

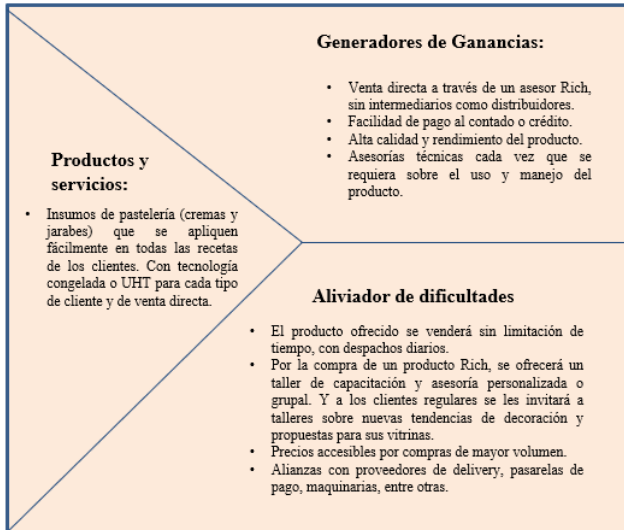


- ¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos en un mes?

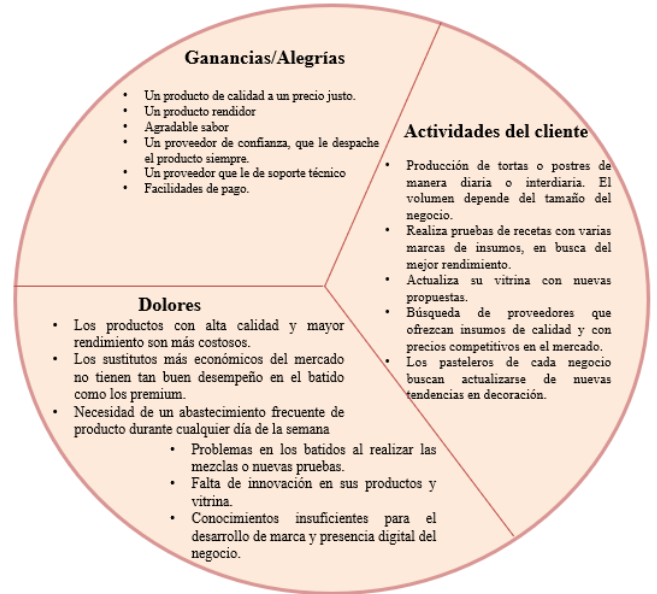


8.5. Anexo 5: Lienzo de la Propuesta de Valor – Canal Retail Bakery

MAPA DE LA PROPUESTA DE VALOR



SEGMENTO DE CLIENTES



Elaboración propia.