



**“PLAN DE MARKETING PARA AUMENTAR EL VOLUMEN DE
CONSUMO DE PAN DE MOLDE A TRAVÉS DEL LANZAMIENTO
DE UN NUEVO PRODUCTO”**

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

Presentado por:

Srta. Silvia Silva Paredes

Sr. Vasili Alejandro Díaz Chávarri

Sr. Oscar Manuel Mendizábal Heredia

Asesora: Profesora Carla Pennano

2019

Este trabajo de investigación se lo dedico a mis padres por todo su apoyo incondicional y mostrarme el camino hacia la superación, y a todas las personas que confiaron en mí para el desarrollo de este proyecto.

Silvia Silva Paredes

A toda mi familia, por su apoyo, su comprensión, su fortaleza, y su ánimo necesario para emprender este nuevo reto en mi vida.

Oscar Mendizábal Heredia

Dedico esta tesis a mis padres, por ellos soy lo que soy, por su apoyo y consejos. Y en especial a mis queridos compañeros de tesis, quienes me apoyaron en todo este camino.

Vasili Alejandro Díaz Chávarri

Agradezco a todos los profesores que me impartieron sus conocimientos y experiencia en esta maestría, en especial, a nuestra asesora Carla Pennano, por todo el tiempo y dedicación brindada.

Silvia Silva Paredes

Muchas gracias a todos los profesores de la maestría por su guía y enseñanzas; y, en especial, a mi grupo de tesis por el excelente trabajo en equipo.

Oscar Mendizábal Heredia

Mi más sincero agradecimiento a nuestros profesores por brindar sus conocimientos, que me servirán en mi desarrollo profesional.

Vasili Alejandro Díaz Chávarri

Resumen ejecutivo

El presente proyecto de investigación desarrolla un plan de *marketing* para aumentar el volumen de venta y la frecuencia de compra de pan de molde a través del lanzamiento de un nuevo producto de consumo masivo. La propuesta es un pan de molde blanco, con los beneficios y atributos de un pan de molde integral, el cual tendrá un alcance de comercialización en Lima, bajo la submarca comercial Bimbo Selecto y el eslogan “El pan perfecto”.

Para la investigación de mercado con la que se sustenta el presente proyecto, se realizaron estudios de tipo cualitativo y cuantitativo, mediante entrevistas a profundidad a expertos en la comercialización de productos de consumo masivo, expertos en la industria de la panificación, expertos en desarrollo de productos panificados y expertos en procesos de producción de la industria en mención. Además, se analizó el comportamiento del consumidor en el punto de venta, entrevistas a profundidad a consumidores y se validaron los principales hallazgos a través de encuestas. Adicionalmente, se consideraron los hallazgos más relevantes de fuentes secundarias de estudios *ad hoc* (*focus group*) vigentes, realizados por Panificadora Bimbo sobre la categoría de pan de molde y sobre el consumo de pan de molde integral.

El principal objetivo de la investigación es validar el concepto de la idea del producto ante el público objetivo. De igual forma, buscamos contar con un mayor conocimiento de la industria de la panificación industrial, entendiendo a sus consumidores, comprendiendo sus principales hábitos y modos de consumo, así como sus principales hábitos de compra. Por consiguiente, hemos dado principal atención a la estrategia de comunicación por ser un producto innovador con atributos diferenciados y valorados por el público a quien nos dirigimos. Esto nos debe garantizar el logro de los objetivos definidos para este nuevo producto en el mercado local peruano.

En base a ello, la planificación del presente desarrollo considera objetivos a mediano y largo plazo con una proyección máxima de cinco años en la consecución de un mayor incremento de volumen de la categoría, mayor frecuencia de compra, mantenimiento del liderazgo de mercado, mayor participación de mercado y mantenimiento del buen posicionamiento de la marca Bimbo. Se proyecta un retorno de inversión favorable desde el primer año de lanzamiento de 16,3%, esta es una cifra aceptable para la continuidad del proyecto. Finalmente, de acuerdo con las proyecciones determinadas, se logrará obtener una utilidad neta creciente año a año a consecuencia del aumento de la demanda del nuevo producto desarrollado.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	1
1. Análisis del macroentorno (Pestel).....	1
1.1 Entorno político	1
1.2 Entorno económico.....	1
1.3 Entorno social	2
1.4 Entorno legal.....	2
1.5 Conclusiones del análisis Pestel	2
2. Análisis del microentorno (Porter)	3
2.1 Poder de negociación de los proveedores	3
2.2 Amenazas de nuevos competidores	4
2.3 Amenazas de productos sustitutos	4
2.4 Poder de negociación de los clientes	4
2.5 Rivalidad del mercado	4
2.6 Conclusiones del análisis Porter	5
3. Planeamiento estratégico	6
3.1 Misión, visión y propósito	6
3.2 Valores.....	6
3.3 Matriz FODA.....	8
3.4 Conclusiones del análisis interno.....	8
Capítulo II. Investigación de mercados.....	10
1. Investigación de mercados: consumidor final.....	10
1.1 Objetivo general.....	10
1.2 Objetivos específicos	10
1.2.1 Conocimiento de la industria	10
1.2.2 Conocer al consumidor	10
1.2.3 Evaluar la propuesta de valor	10
1.2.4 Estimar la demanda del mercado	11
1.3 Metodología.....	11

1.4	Investigación exploratoria.....	11
1.5	Investigación concluyente.....	13
1.5.1	Población y muestra	13
2.	Resultados y análisis.....	14
2.1	Fuentes secundarias	14
2.2	Entrevistas a expertos	15
2.3	Entrevistas a profundidad	19
2.4	Observación	20
2.5	Resultados y análisis de encuesta	20
3.	Estimación de la demanda	27
4.	Conclusiones de la investigación.....	30
 Capítulo III. Plan de <i>marketing</i>.....		31
1.	Plan de <i>marketing</i>	31
1.1	Objetivos de <i>marketing</i>	31
1.2	Estrategias genéricas.....	31
1.3	Estrategia de crecimiento.....	32
1.4	Estrategia de segmentación.....	32
1.5	Estrategia de posicionamiento	33
1.6.2	Personalidad.....	34
1.6.3	Iconografía	34
1.7	Estrategia de producto	35
1.7.1	Propuesta de valor.....	35
1.8	Estrategia de precio.....	37
1.9	Estrategia de plaza	39
1.10	Estrategia de promoción.....	41
1.10.1	Propuesta de concepto.....	41
1.10.2	Medios y tácticas.....	43
1.10.3	Campaña de mantenimiento para el primer año.....	46
1.11	Presupuesto de campaña	48
 Capítulo IV. Estudio económico y financiero		50
1.	Proyección de ventas	50
2.	Presupuesto de costos y gastos	52
3.	Estado de pérdidas y ganancias	54

4. Plan de contingencia	55
Conclusiones y recomendaciones	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	59
Anexos	62
Notas biográficas	81

Índice de tablas

Tabla 1.	Impacto de variables del entorno político	1
Tabla 2.	Impacto de variables del entorno económico.....	1
Tabla 3.	Impacto de variables del entorno social.....	2
Tabla 4.	Impacto de variables del entorno legal	2
Tabla 5.	Análisis de principales competidores.....	5
Tabla 6.	Matriz FODA	8
Tabla 7.	Relación de expertos entrevistados	11
Tabla 8.	Relación de puntos de venta para observación	12
Tabla 9.	Muestra para entrevistas a profundidad	12
Tabla 10.	Principales hallazgos en fuentes secundarias.....	14
Tabla 11.	Principales hallazgos en entrevistas a expertos en consumidores	15
Tabla 12.	Principales hallazgos en entrevistas a expertos en categoría	17
Tabla 13.	Principales hallazgos en entrevistas a expertos en desarrollo de productos y procesos de producción.....	18
Tabla 14.	Principales hallazgos en entrevistas a expertos en nutrición	19
Tabla 15.	Principales hallazgos en las entrevistas a profundidad con potenciales consumidores	19
Tabla 16.	Estimación de mercado disponible	28
Tabla 17.	Estimación de mercado objetivo.....	29
Tabla 18.	Estimación de frecuencia de compra	29
Tabla 19.	Proyección de ventas en unidades a cinco años.....	29
Tabla 20.	Objetivos e indicadores de medición por año	31
Tabla 21.	Matriz ANSOFF para Bimbo.....	32
Tabla 22.	Criterios de segmentación.....	32
Tabla 23.	<i>Brand Ladder</i>	34
Tabla 24.	Propuesta de valor.....	35
Tabla 25.	Ficha técnica del producto	36
Tabla 26.	Tabla nutricional del producto	36
Tabla 27.	Propuesta de influenciadores de campaña	42
Tabla 28.	Propuesta de ubicación de paneles digitales	43

Tabla 29.	Propuesta de tiendas para impulso y degustación.....	45
Tabla 30.	Presupuesto de campaña de <i>marketing</i>	48
Tabla 31.	Población de Lima Metropolitana.....	50
Tabla 32.	Proyección poblacional de Lima Metropolitana	50
Tabla 33.	Proyección del precio del producto.....	50
Tabla 34.	Proyección de la frecuencia de compra	51
Tabla 35.	Proyección de ventas, volumen y variaciones de precios	51
Tabla 36.	Tendencia de consumo mensual	52
Tabla 37.	Presupuesto de gastos y costos	53
Tabla 38.	Estado de pérdidas y ganancias proyectado.....	54
Tabla 39.	Presupuesto de inversión inicial.....	55
Tabla 40.	Cálculo del VAN y TIR del proyecto	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama y funciones del área de <i>marketing</i> (unidad de negocio: PANES) de Panificadora Bimbo del Perú S.A.....	7
Gráfico 2.	Motivo de compra de pan de molde	21
Gráfico 3.	Frecuencia de compra pan de molde	21
Gráfico 4.	Lugar de compra de pan de molde.....	22
Gráfico 5.	Ocasiones de consumo pan de molde	22
Gráfico 6.	Atributos valorados del pan de molde	23
Gráfico 7.	Atributos asociados a un producto integral	23
Gráfico 8.	Beneficios valorados de producto integral	24
Gráfico 9.	Porcentaje de consumo de pan integral	24
Gráfico 10.	Razones de no compra de pan integral	25
Gráfico 11.	Atributos valorados de pan integral.....	25
Gráfico 12.	Intención de compra de la nueva propuesta.....	26
Gráfico 13.	Frecuencia de compra de la nueva propuesta	26
Gráfico 14.	Atributos más valorado de la nueva propuesta	27
Gráfico 15.	Estimación de mercado potencial	28
Gráfico 16.	Propuesta de logo Bimbo Selecto.....	34
Gráfico 17.	Propuesta de empaque Bimbo Selecto.....	37
Gráfico 18.	<i>Price brand ladder</i> - precio por kilo por segmento. Categoría: pan de molde	38
Gráfico 19.	<i>Price brand ladder</i> por segmento. Categoría: pan de molde.....	39
Gráfico 20.	Distribución de población de Lima Metropolitana por criterio geográfico	40
Gráfico 21.	Convivencia entre canales - canasto de consumo.....	40
Gráfico 22.	Propuesta de <i>key visual</i>	41
Gráfico 23.	Propuesta de panel.....	44

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta para estudio cualitativo	63
Anexo 2.	Preguntas de entrevista a potenciales consumidores y no consumidores	67
Anexo 3.	Guía de observación	70
Anexo 4.	Costo de producción por año de operación.....	72
Anexo 5.	Consumo saludable.....	77
Anexo 6.	Piezas gráfica de campaña de <i>marketing</i> de lanzamiento.....	79
Anexo 7.	Organigrama general de Panificadora Bimbo del Perú S.A.	80

Introducción

Actualmente, se observa una tendencia de consumo que se relaciona con la preocupación de gran parte de los consumidores a nivel mundial por cuidarse y, a partir de ello, con la gran preferencia por consumir productos saludables y naturales. Por ello, se hace necesario atender estas necesidades que se están presentando entre los consumidores con productos que brinden beneficios para la salud.

El mercado local peruano no es ajeno a esto y se observa que existen categorías que pueden ayudarnos a cubrir estas necesidades. En el canasto de alimentos podemos apreciar que la categoría de pan envasado tiene productos que responden a la tendencia. Específicamente la subcategoría de pan de molde integral que, por los atributos que tiene, es el alimento envasado más incorporado en una dieta saludable, según Tracking Panes 2016 (Needer) – Perú, donde destaca particularmente el beneficio de la fibra. Sin embargo, hoy en día el consumo de pan de molde integral es menor con respecto al pan de molde blanco, el factor “sabor” es relevante.

En Perú existe una gran oportunidad de generar un mayor hábito de consumo de la categoría, ya que no se cubre un 100% de penetración a hogares, solo un 63% (Kantar 2018). En aquellos hogares donde se consume, la frecuencia de compra no es muy alta. Esto se debe a que aún no es una categoría indispensable dentro del canasto de alimentos para los peruanos.

Por consiguiente, creemos necesario desarrollar un nuevo producto dentro de la categoría de pan de molde blanco que cuente con los beneficios para la salud que tiene un pan de molde integral, un producto que brinde una propuesta diferenciada y con valor agregado que cubra la necesidad de otorgar un beneficio saludable, pero que tenga el sabor de un pan de molde blanco. En ese sentido, este documento nos brindará la propuesta de producto que ofrecerá una alternativa para satisfacer necesidades no cubiertas en un específico grupo objetivo.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

1.1 Entorno político

La principal variable en este sentido está relacionada con la inestabilidad de las fuerzas políticas actuales. Esto podría afectar el consumo interno, dado que influyen en el pesimismo del índice del consumidor.

Tabla 1. Impacto de variables del entorno político

Variable	Impacto	Decisión estratégica	Fuente
Situación política actual afecta el crecimiento económico del país.	Amenaza	Continuar con la implementación de la estrategia comercial de la compañía.	Informe Macroeconómico Nielsen Company al cierre del 2017 (2018).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.2 Entorno económico

Las principales macrovariables del entorno económico tienen que ver con las condiciones de un mercado con crecimiento, con proyecciones positivas a nivel país.

Tabla 2. Impacto de variables del entorno económico

VARIABLES	Impacto	Decisión estratégica	Fuente
Crecimiento del PBI entre 3,5% y 4%. Proyección 2018: 3,9%.	Oportunidad	Expansión de portafolios de la marca	Banco Mundial (Gestión Octubre 2018).
Las mujeres son la principal fuente de ingreso en el 28% de hogares. En el 2017 se crearon 84K empleos, 72% para mujeres.	Oportunidad	Invertir en el desarrollo de productos y publicidad orientado al consumidor femenino	Cepal / INEI 2017 (Social).
Los sectores A/B son los estratos que más han disminuido indicadores de consumo en relación con el 2016.	Amenaza	Ampliar la cobertura en niveles NSE medios	Consumer Insight - Kantar World Panel 2017.
Crecimiento en penetración de bodegas y mercados. Los autoservicios están decreciendo.	Oportunidad	Formatos adecuados para los canales de mayor relevancia en el mercado peruano.	Consumer Insight - Kantar World Panel 2017.
Apertura de cadena de tiendas de conveniencia Oxxo.	Oportunidad	Definir una estrategia de precios para cada canal de venta.	Diario Gestión (28.03.2018).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3 Entorno social

La principal variable se relaciona con las actuales tendencias de consumo saludable por parte de la gran mayoría de consumidores en el mercado local peruano.

Tabla 3. Impacto de variables del entorno social

Variable	Impacto	Decisión estratégica	Fuente
Confianza del consumidor cae en 5%. Los hogares perciben que el crecimiento económico es lento y las acciones del gobierno afectan negativamente al país.	Amenaza	Realizar campañas de comunicación 360°.	Informe Macroeconómico Nielsen Company (Cierre 2017).
Tendencia a consumo de productos saludables.	Oportunidad	Ampliar portafolio de productos de panes integrales o con atributos considerados saludables.	EPC - Arellano Marketing (Mayo 2017).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.4 Entorno legal

La principal variable se relaciona con la aplicación de nuevas leyes y normas que se direccionan hacia un consumo de productos más responsable y saludable.

Tabla 4. Impacto de variables del entorno legal

Variabes	Impacto	Decisión estratégica	Fuente
Aprobación del reglamento de Ley de Promoción de la Alimentación Saludable (Ley de etiquetado)	Oportunidad	Asociarse con entidades que promueven un estilo de vida saludable	Decreto Supremo N° 017-2017-SA Diario Oficial "El Peruano".
Regulación de la publicidad dirigido hacia menores de 18 años	Oportunidad	Destacar la connotación no negativa del producto	Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes - Artículos 8 y 9 (10.05.2013).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.5 Conclusiones del análisis Pestel

El Perú se encuentra en un entorno de crecimiento económico pese a la inestabilidad política transitoria. Esto podría ser una amenaza para la industria, así que la decisión tomada es seguir con la implementación de la estrategia comercial definida por Panificadora Bimbo: continuar

con el desarrollo y comunicación masiva en la principal categoría del negocio (pan de molde) y así poder contrarrestar el efecto negativo que podría tener cualquier variable externa en el consumo.

Por otro lado, se aprecian variables económicas favorables como el crecimiento del PBI y la mayor inserción de mujeres en el mercado laboral formal. Esto representa, de alguna forma, mayor ingreso o independencia económica del principal *shopper* de la categoría. A esto se suma la oportunidad de llegar a más consumidores mediante una adecuada estrategia de distribución que aproveche el crecimiento en la penetración del canal más relevante del consumidor peruano (bodegas) y la mayor relevancia de nuevos canales como el de tiendas de conveniencia (Tambo, Oxxo).

Se aprecia también que la confianza del consumidor peruano cayó en 4.3% al tercer trimestre 2018 comparado con el año anterior (Kantar 2018), por lo que se hace necesario continuar con campañas de comunicación y así mantener vigente la categoría en la mente del consumidor. Es importante también el apoyo de procesos de innovación que permitan el desarrollo de nuevos productos dirigidos a un mercado con tendencia al consumo saludable y alineado a los nuevos marcos legales vigentes. Esto permitirá seguir siendo líderes de la categoría brindando propuestas de productos con mayor valor agregado.

2. Análisis del microentorno (Porter)

Se utilizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter para entender la intensidad y rivalidad dentro de la industria de pan envasado en el Perú. La combinación de las cinco fuerzas permitirá definir estrategias para ingresar y ser competitivos en el mercado.

2.1 Poder de negociación de los proveedores (bajo)

Se considera que el poder de los proveedores es bajo, debido a que en el mercado existen varios proveedores que pueden abastecer de insumos requeridos en la producción. No hay dependencia hacia uno solo. En el caso del principal insumo de producción, la harina de trigo, Bimbo tiene una alianza estratégica con Alicorp, cuyos acuerdos permiten estabilidad en cuanto al manejo de precios.

2.2 Amenazas de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores con el nivel de cobertura de Bimbo es baja por las altas barreras de ingreso. Esto debido a la complejidad del modelo de negocio, principalmente por la distribución. Al ser un producto perecible y delicado de manipular, no es fácil tercerizar la distribución y el costo de llegar al canal tradicional es muy elevado.

2.3 Amenazas de productos sustitutos

El nivel de amenaza de productos sustitutos es alto, especialmente, en categorías con bajo nivel de desarrollo en el mercado, sensibles a factores como el precio y con bajo hábito de consumo. Los principales sustitutos del pan envasado son el pan a granel, galletas, tostadas, panes dietéticos, panes pita, tortillas, avenas, cereales o cualquier alimento rico en fibra.

2.4 Poder de negociación de los clientes (medio-baja)

Este factor varía de acuerdo con el canal comercial, dado que está dividido en cinco tipos de canales: tradicional (bodegas y mercados), autoservicios, horeca, conveniencia y mayoristas:

- En los canales de autoservicio el poder de negociación es medio. Si bien es cierto que podemos considerarnos líderes dentro de la categoría de pan envasado, no somos un producto de primera necesidad.
- En los canales tradicionales el poder de negociación es bajo. Los principales actores (bodegas y mercados) están sujetos a las reglas de comercialización de Bimbo.

2.5 Rivalidad del mercado

Existe una baja concentración de competidores en el mercado de pan envasado y la mayor competencia se da en los autoservicios.

- Bimbo es líder de la categoría con 58% de participación (Nielsen 2018).
- Los principales competidores son Panificadora Unión y Don Mamino.

Tabla 5. Análisis de principales competidores

	Unión	Don Mamino
Descripción	90 años en el mercado local. Productos fabricados en la Universidad Privada Unión. Capital asociado a la iglesia adventista.	Empresa dedicada al rubro de panadería, pastelería y cafetería, ubicadas en la ciudad de Lima, desde 1992.
Fortalezas	Marca relacionada con lo saludable, natural, no industrializado, principalmente con productos integrales. Cuenta con el aval de su facultad de nutrición.	Alto precio por kilo. Posicionamiento <i>premium</i> . Óptima calidad de producto.
Debilidades	Baja distribución en canal tradicional. No relevante en principal categoría: molde blanco. Aún con bajo nivel de inversión en comunicación.	Distribución acotada al canal autoservicios (solo en tiendas de NSE A/B) de Lima. Aún con bajo niveles de recordación de marca TOM 1%, CE 4%
¿Dónde compite?	Cobertura principal en canal autoservicios, con mayor relevancia en Lima.	Participación en canal AASS de Lima.
¿Cómo juega en el mercado?	Asocia la marca al mundo integral y saludable. Participa en otras categorías (no panificados). Constante dinámica comercial.	Participación principal con panes de molde sin corteza (blanco e integrales). Segunda categoría: tostadas coctel. Constante dinámica comercial.
Ventaja competitiva	Imagen de pan menos industrializado y con ingredientes valorados como fibra, salvado y semillas. Precio desembolso más bajo y accesible.	Productos diferenciados de alta calidad.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.6 Conclusiones del análisis Porter

Bimbo tiene todas las condiciones para consolidarse en el negocio de pan envasado del mercado local, puesto que sus niveles de negociación con proveedores y clientes son medio-alto. Asimismo, la amenaza de nuevos competidores es baja dada la complejidad del modelo de negocio.

En cuanto a la rivalidad del mercado, Bimbo es el líder de la categoría. Esto le permite seguir desarrollando la frecuencia y el hábito de consumo (para contrarrestar el alto efecto de los productos sustitutos) a través de una mayor cobertura y un mayor trabajo de comunicación de los atributos y beneficios de su portafolio de productos.

3. Planeamiento estratégico

3.1 Misión, visión y propósito

- **Misión:** Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos (Bimbo 2018).
- **Visión:** En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores (Bimbo 2018).
- **Propósito:** Construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana (Bimbo 2018).

3.2 Valores

- Valoramos a la persona: Vemos siempre al otro como persona, nunca como instrumento.
- Servimos con pasión: Nos entregamos en todo lo que hacemos.
- Trabajamos en equipo: Colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros.
- Buscamos la rentabilidad: Obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo.
- Operamos con efectividad: Ejecutamos con precisión y excelencia.
- Entregamos calidad. Ofrecemos diariamente productos y servicios de calidad superior.

Gráfico 1. Organigrama y funciones del área de *marketing* (unidad de negocio: PANES) de Panificadora Bimbo del Perú S.A.

1. PRIMER NIVEL EJECUTIVO

Gerente de *Marketing*

A cargo del área funcional de *marketing*. Valida las estrategias de corto y largo plazo definidas para cada una de las marcas y unidades de negocio (panes y dulces) de la operación de Panificadora Bimbo del Perú.

2. SEGUNDO NIVEL EJECUTIVO

Jefe de Categoría Panes

Responsable general de las categorías y marcas que corresponden a la unidad de negocio de pan envasado (pan de molde, tostadas y bollería). Define estrategias y planes directamente asociadas a las categorías, velando por su rentabilidad.

3. NIVEL SUPERVISORIO

Supervisor de Marca Panes

Soporte directo del jefe de Categoría de Panes Envasados, asumiendo funciones de gestión y coordinación asociadas a las categorías a cargo.

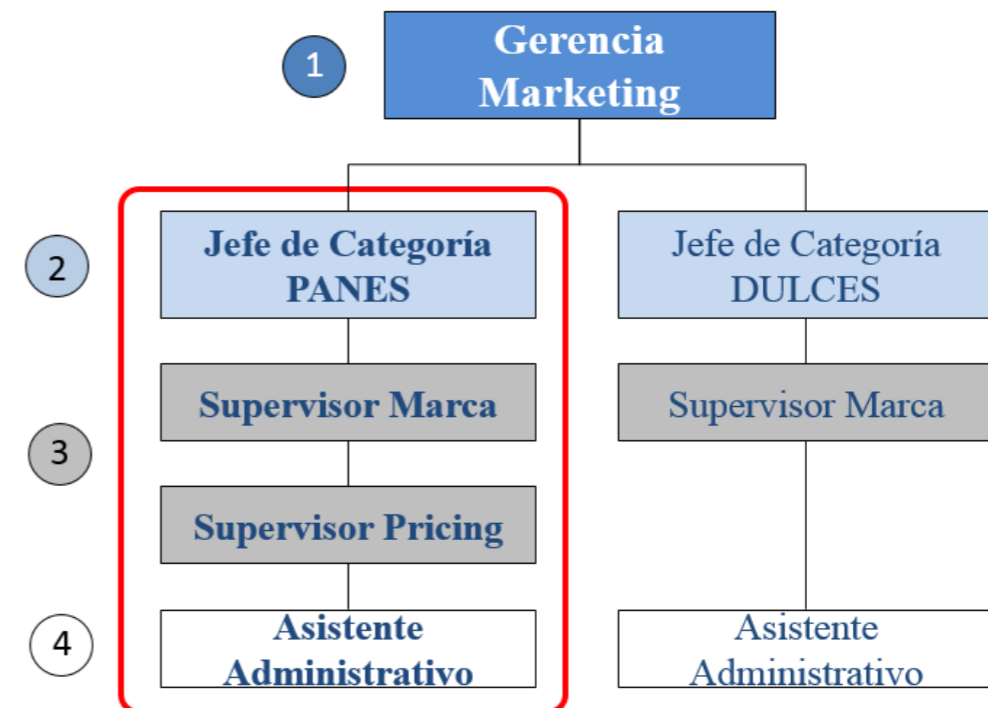
Supervisor *Pricing*

Soporte directo del jefe de Categoría de Panes, definiendo estrategias de precio, así como de control y supervisión de precios en punto de venta en las principales categorías de panes envasados.

4. NIVEL ADMINISTRATIVO

Asistente administrativo

A cargo directo del supervisor de marca, tiene como funciones el asumir las actividades operativas de las diversas estrategias y planes de acción definidas exclusivamente para la unidad de negocio de panes envasados.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.3 Matriz FODA

Tabla 6. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buen posicionamiento de la marca Bimbo (Neder 2017: TOM 71% y conocimiento espontáneo 92%). • <i>Know how</i> del Grupo Bimbo (origen mexicano +75 años). • Modelo de distribución directa, no tercerizada. • Experiencia en desarrollo e innovación. • Experto socio estratégico y líder en consumo masivo (Alicorp). 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta estructura de costos y gastos. • Alto <i>gap</i> de diferencia de la categoría frente al pan a granel (precio x kilo: +56.3%). • Baja cobertura en provincias. • Baja flexibilidad con volúmenes y diversificación de producción.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • País en crecimiento y expansión (Proyección PBI 2018: 3,7% / Fuente: FMI al 17.04.2018). • Baja penetración a hogares de pan envasado, principalmente en NSE medios (63% total NSE, 82% en NSE A-B y 62% en NSE C-D / Fuente: KWP 2017). • Tendencia de consumo de productos saludables y nutritivos. • Categoría de pan envasado con baja frecuencia de compra (1,5 mes) (KWP 2017). • Bajo nivel de ventas en los meses de verano, con miras a poder crecer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor rigidez regulatoria (Digesa/ Minsa). • Regulación legislativa en alimentos. • Dinámica comercial de la categoría en AASS con marcas privadas. • Crecimiento de fabricantes medianos y pequeños, competencia sin barreras de entrada. • Decremento en indicadores de confianza de consumidor.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.4 Conclusiones del análisis interno

La principal fortaleza de panificadora Bimbo es el buen posicionamiento de marca trabajado a lo largo de 75 años a nivel nacional e internacional. Esto le permite contar con un gran respaldo de marca basado en los años de experiencia en la categoría y en el negocio del pan envasado.

Como toda gran empresa, una de sus mayores debilidades es el contar con baja flexibilidad en los volúmenes y diversificación de productos, debido a la alta estructura de costos para gastos. No obstante, a pesar de contar con estas debilidades, Bimbo busca siempre un equilibrio y lograr contrarrestar esto con sus mayores fortalezas.

En cuanto al entorno, se puede apreciar que existe una gran oportunidad para desarrollar el negocio del pan envasado bajo el respaldo y el modelo de la marca Bimbo en el mercado local peruano, principalmente en los niveles socioeconómicos medios, debido a la baja penetración en hogares y frecuencia de compra. A partir de esto, Bimbo busca generar nuevos formatos y estar en los nuevos puntos de venta que están surgiendo, por ejemplo, las tiendas que conveniencia que están creciendo con la llegada de OXXO al Perú.

Se puede aprovechar la tendencia en crecimiento de consumo de productos saludables y nutritivos alineados a un estilo de vida. Esto con el fin de hacer crecer la categoría, desarrollando productos que vayan acordes a los nuevos hábitos del consumidor.

Si bien es cierto que existen movimientos de regulaciones y leyes respecto al etiquetado de alimentos, esto debe verse como un punto a favor del consumidor y también para la empresa, la cual debe perseguir mayores estándares de calidad y así seguir siendo líderes.

Capítulo II. Investigación de mercados

1. Investigación de mercados: consumidor final

1.1 Objetivo general

El estudio de mercado tiene como objetivo general validar el concepto de la idea y el potencial de mercado que podría tener el pan de molde blanco con beneficios y atributos de un pan integral en la ciudad de Lima. Este nuevo producto pretende incrementar la frecuencia de compra y, por consiguiente, el volumen de consumo de pan de molde en los hogares de NSE A/B.

1.2 Objetivos específicos

1.2.1 Conocimiento de la industria

- Conocer las barreras de ingreso de la industria
- Conocer cuáles son los principales competidores
- Conocer cuáles son los principales productos sustitutos de la categoría
- Analizar los principales proveedores de la industria

1.2.2 Conocer al consumidor

- Identificar los hábitos de consumo: motivaciones, barreras, modos de consumo y NSE
- Identificar los momentos y lugares de compra
- Conocer el perfil del consumidor

1.2.3 Evaluar la propuesta de valor

- Identificar los atributos esperados y más valorados en la categoría
- Conocer el producto ideal

1.2.4 Estimar la demanda del mercado

- Cuantificar la intención de compra
- Evaluar la demanda actual del mercado
- Conocer la disposición de compra y rango de precios a pagar
- Conocer la frecuencia actual de compra

1.3 Metodología

Según los objetivos de investigación planteados en el estudio de mercado, se realizaron dos tipos de investigación. La primera fue exploratoria con el fin de obtener información de la industria, de la categoría y del consumidor. Tal y como lo menciona Jany (2000), una investigación exploratoria es apropiada en las primeras etapas del proceso de toma de decisiones, ya que te ayuda a obtener una mirada preliminar sobre la situación. La segunda parte se complementó con una investigación concluyente para validar y cuantificar la información obtenida en la parte exploratoria.

1.4 Investigación exploratoria

Para la investigación exploratoria, se realizó la búsqueda de fuentes secundarias de instituciones que brindan información de la industria, del consumidor y de la tendencia de consumo. Además, se revisaron estudios de mercado realizados por la empresa previamente. Luego, se entrevistó a nueve expertos elegidos estratégicamente por su *expertise* en la industria, conocimiento del consumidor local, tendencias de consumo, nutrición, desarrollo de productos y procesos de producción.

Tabla 7. Relación de expertos entrevistados

<i>Expertise</i>	Nombre	Cargo
Experto en consumidor	Susana del Castillo	Responsabilidad Social Nestlé
Experto en consumidor	Flavia Maggi	Vicepresidenta de Ipsos Apoyo
Experto en consumidor	Cristina Quiñonez	CEO <i>Consumer Truth</i>
Experto en la categoría	Jose Manuel Gómez	Ex gerente de <i>marketing</i> de Panificadora Unión
Experto en la categoría	Aivy Schroth	Gerente de <i>marketing</i> Bimbo Perú
Experto en desarrollo de productos y procesos de producción	Henry Bautista	Exjefe de I+D Bimbo. Asesor de I+D de Central Alimentos S.A.C.

<i>Expertise</i>	Nombre	Cargo
Experto en desarrollo de productos y procesos de producción	Rosa Olivera	Jefe de I+D Bimbo
Experto en nutrición	Lorena Saavedra	Nutricionista
Experto en nutrición	Verena Haro	Nutricionista

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Además, se levantó información cualitativa del *shopper* en el punto de venta a través de fichas de observación. Se eligieron ocho establecimientos en total, considerando los principales autoservicios (Wong, Metro, Vivanda, Plaza Ve a y Tottus). Sus clientes son principalmente del NSE A/B.

Tabla 8. Relación de puntos de venta para observación

AUTOSERVICIO	DISTRITO	NSE
Wong 2 De Mayo	San Isidro	A
Metro Limatambo	San Borja	A
Plaza Ve a Salaverry	Jesús María	A
Vivanda	Magdalena	A
Wong Plaza San Miguel	San Miguel	B
Metro Pe arching	San Miguel	B
Plaza Ve a Sucre	Pueblo Libre	B
Tottus La Marina	San Miguel	B

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Por último, se recogió información cualitativa a través de entrevistas a profundidad a consumidores finales de la categoría. Se decidió no realizar *focus group*, considerando que Panificadora Bimbo del Perú contaba con estudios cualitativos *ad hoc* recientes de la categoría que incluían la mencionada metodología. El resultado de esa experiencia se consideró como fuente secundaria para el presente proyecto de investigación. Para las entrevistas a profundidad a consumidores finales de la categoría, se estructuraron ocho entrevistas divididas de la siguiente manera:

Tabla 9. Muestra para entrevistas a profundidad

NSE	EDAD	CANTIDAD
A	25 a 35 años	2
A	36 a 45 años	2
B	25 a 35 años	2
B	36 a 45 años	2

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.5 Investigación concluyente

Para la investigación concluyente, se usó información de fuentes secundarias como los estudios *ad hoc* de Kantar World Panel (diciembre 2017) para Bimbo Perú relacionados con el consumo de la categoría de pan envasado. En estos podemos identificar que el volumen de la categoría es muy dependiente de los niveles socioeconómicos altos (A/B) y principalmente de la urbanos. Por ello, nuestro estudio estuvo enfocado en consumidores de estos estratos.

Para la elección de público a encuestar, se utilizó el estudio de estilo de vida de Arellano (2007) y se seleccionó la segmentación: sofisticados y modernas. Además, se diseñó, con el grupo de investigación, una encuesta estructurada (ver anexo 1). Durante su aplicación se consideraron todos los aspectos relacionados con los objetivos de investigación anteriormente señalados. La encuesta se aplicó durante treinta días a través medios digitales.

1.5.1 Población y muestra

El público objetivo de la investigación está definido por hombres y mujeres de 25 a 45 años de los NSE A/B de la ciudad de Lima. Para determinar el tamaño muestra de la población a la cual se tenía que encuestar, se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra a quienes se le aplicara la encuesta.

N = Tamaño de la población.

p = Probabilidad de ocurrencia del fenómeno.

q = Probabilidad de no ocurrencia del fenómeno.

Z = Sigmas de confianza.

e = Error permisible.

Sustituyendo valores, se obtuvo:

N = 967.761

p = 0,50

q = 0,50

Z = 1,96, que corresponde a un nivel de confianza de 95%

e = 0,05

n = 384

Se realizaron 587 encuestas *online*, 442 de ellas pasaron el filtro de consumo de pan de molde.

2. Resultados y análisis

2.1 Fuentes secundarias

Tabla 10. Principales hallazgos en fuentes secundarias

Fuente / Muestra	Hallazgos
Arellano Marketing – Estudio Cualitativo (Pan de Molde 2017) Mujeres NSE A/B de 25 a 45 años Consumo una vez al mes de pan de molde integral	La principal barrera de consumo del pan de molde integral es que no es un pan para toda la familia.
	Los esposos lo rechazan por asociarlo a un producto dietético.
	Pan de molde integral no llena.
	Los hijos los rechazan por la consistencia, sabor y color.
	Para las consumidoras, ayuda a mejorar la digestión.
Fuente / Muestra	Hallazgos
Nielsen: Auditoría de mercado 2017 (panes envasados) Lima + 7 ciudades Canal tradicional y autoservicios	Bimbo del Perú, líder del segmento, con crecimiento constante a mayor ritmo que la categoría.
	Canal tradicional: oportunidad de crecimiento, con mejora de distribución en provincias y Lima Sur, con mayor presencia de competencia.
	Canal autoservicios: buen desempeño de Bimbo Perú. Marcas privadas crecen en Lima Norte.
Fuente / Muestra	Hallazgos
Kantar World Panel: Panel de Hogares 2017 Informe Canasto de Alimentos y Pan Envasado Lima y Provincias (cobertura: población urbana)	Se espera mejora de consumo en próximos años.
	Consumidor podría regresar a categorías que abandonó y cuyas compras espació.
	Consumidor se mantendría exigente en torno al valor por su dinero. Sin embargo, estaría dispuesto a pagar más por claras propuestas de valor.
	Formatos de proximidad y descuento podrían acelerar crecimiento de canasto de alimentos.
	Productos prácticos y convenientes tomarán relevancia.
	Productos deben generar una identidad local (peruanizarse).
	La categoría en Lima mantiene sus hogares compradores, sin embargo, estos espacian sus compras.
	Para la categoría pan envasado, la región sur es la segunda de mayor importancia y predominan las marcas locales.
Fuente / Muestra	Hallazgos
CPI: Estudio de consumo de productos en los hogares de Lima Metropolitana (CPI 2018)	De 450 hogares encuestados en Lima Metropolitana el 47.6% consume pan de molde. Concentrados principalmente en el nivel alto y medio.
	Principales marcas de consumo: Bimbo, Pyc y Unión.
	Principal lugar de compra del nivel Alto/Medio es el canal de autoservicios, seguido de las bodegas.

Fuente / Muestra	Hallazgos
Informe Final de Harina de Trigo en el Perú (2013- 2014) (Instituto Nacional de Salud 2018)	Consumo per cápita de pan (granel + envasado) en Perú es de 33 Kg. por persona por año.
	El consumo per cápita de Perú es bajo comparándonos con países de la región (Chile 86 Kg cpc y Argentina 72 Kg cpc).
Fuente / Muestra	Hallazgos
Según Nielsen (2016) el 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasas.	El 49% de la población del Perú sigue dietas bajo en grasas. Se ubicó como el segundo país de Latinoamérica en el 2016.
	Preferencia de los peruanos sigue con la alimentación baja en azúcar y en carbohidratos.
	El 67% de los encuestados solo cubre parcialmente sus necesidades con productos que brinda el mercado.
	Existen oportunidades de crecimiento para innovación y desarrollo de productos con tendencia natural.
	El consumidor peruano busca nuevas maneras de consumir sus alimentos, con mayor preocupación por su salud y por su estilo de vida.
	Los peruanos desean ver en el anaquel productos totalmente naturales, bajo en grasas/sin grasas, bajo en azúcar/sin azúcar y sin colorantes artificiales.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.2 Entrevistas a expertos

Tabla 11. Principales hallazgos en entrevistas a expertos en consumidores

Experto	Experiencia	Principales conclusiones
Susana del Castillo	Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico. MBA por la Universidad del Pacífico. Miembro del Comité de Dirección de Nestlé Perú, en el cual ha desempeñado los cargos <i>Nutrition Health and Wellness Manager</i> y <i>Consumer Engagement Services</i> para Perú y Bolivia. Experiencia en empresas de servicio y consumo masivo en el sector privado. Reconocimientos locales e internacionales por el desarrollo de programas de <i>marketing</i> social.	Tendencia creciente en relación con productos integrales.
		Actuales consumidores buscan alternativas que conlleven a un estilo de vida saludable.
		No necesariamente un producto industrial es un producto que no es saludable.
		Se debe destacar el producto con un atributo diferenciado que brinde un valor agregado para que el consumidor lo pueda percibir y valorar.
		Hoy en día los consumidores son más expertos y exigentes. Investigan mucho más en cuanto a los ingredientes, tablas nutricionales, <i>claims</i> o atributos diferenciadores de valor que tienen los productos.
		El consumo de productos integrales es por prevención y no debido a un mal que se tenga.
		La propuesta de nuevo producto no debe ser solo para consumo individual, sino que debe ser para la familia.
		Enfocar el momento de consumo al desayuno y la lonchera, considerando hogares con hijos menores de edad.
		Este nuevo producto debe tener un empaque alineado a un estilo integral/saludable. No utilizar colores fuertes, intensos o muy artificiales, ya que el consumidor percibirá que no tiene la propuesta de valor especificada.
		Investigar cuáles son los mayores déficit alimenticios y de nutrición en el país. La nueva propuesta de producto puede cubrir esa necesidad.

Experto	Experiencia	Principales conclusiones
Cristina Quiñonez	CEO de <i>Consumer Truth</i> , consultora especializada en Insights & Estrategia. Ha sido <i>Consumer Insights Manager</i> KRAFT FOODS Perú, Ecuador y Colombia a cargo del <i>research & planning</i> de marcas como Oreo, Royal, Club Social, Cua Cua, entre otras. Fue Directora de Proyectos Senior de Arellano Marketing. Manejó proyectos para 3M, Pepsico, Nestlé, Alicorp, AVON, Megaplaza, entre otros.	La categoría de productos naturales en el Perú se está desarrollando cada vez más. Existe un nicho de mercado para estos productos. Hay consumidores dispuestos a pagar más por productos cada vez más personalizados.
		Dada la exigencia de un consumidor más empoderado e informado, la industria tiene la tendencia a ir desarrollando productos cada vez más sanos.
		Un pan integral no industrializado puede considerarse natural, pero un pan envasado apunta más al lado saludable.
		El principal competidor de un pan integral envasado sería la gran variedad de panes a granel que se encuentran en el mercado. La principal barrera de consumo sería la apariencia.
		Los hábitos y consumos han evolucionado y ahora existe un consumidor que valora más su salud emocional. Hay más preocupación por temas de equilibrio interior, de bienestar y, por consiguiente, busca productos que le ayuden y/o contribuyan a ese estilo de vida.
		Las principales motivaciones de consumo de productos más sanos son aliviar culpa, presión social, sentirse ligero, consumo de valores y buscar equilibrio.
		El principal <i>target</i> para estos productos son personas que, dentro de su estilo de vida, cuentan con una conciencia de salud emocional.
Los atributos que valoran son textura y crocancia del pan. El precio podría ser una barrera, pero si la propuesta de valor es atractiva este público sí estaría dispuesto a pagar.		
Experto	Experiencia	Principales conclusiones
Flavia Maggi	Vicepresidenta de Ipsos Apoyo y gerente general de los premios Effie Perú. Con más de 10 años de experiencia en investigación de mercados para empresas de consumo masivo. Ha sido directora de cuentas de Coca-Cola en McCann Erickson. Jefa de Imagen y Publicidad en Telefónica.	La industria de alimentos ha sufrido un cambio en estos años. Temas regulatorios, como la ley de etiquetado, han hecho que muchas empresas tomen mayor conciencia en el desarrollo de sus productos. El consumidor también está llamado a tener mayor cuidado al elegir una marca.
		Alertas como alto grado de sodio, grasas y azúcares hacen que el consumidor sea más consciente de lo que consume.
		La tendencia actual de los consumidores es ser más exigentes con los productos que ingieren y que afectan o involucran su salud. La búsqueda es consumir cada vez más productos que brinden bienestar.
		El pan envasado, es un producto nutritivo y práctico. Tiene una connotación de producto bueno por el aporte de fibra y energía.
		En el mercado existen varios productos sustitutos como los panes de granos, pan pita, pan integral a granel, entre otros.
		La segmentación de este producto debe ser actitudinal: gente que está preocupada por su salud y la de sus hijos y/o familiares cercanos.
		Las barreras de consumo sería la credibilidad del producto. El <i>reason why</i> debe ser claro ante el consumidor.
Los atributos más valorados para un producto de pan de molde integral envasado son el color y el sabor.		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 12. Principales hallazgos en entrevistas a expertos en categoría

Experto	Experiencia	Principales conclusiones
Juan Manuel Gómez	Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Privada del Norte. Especialización en <i>marketing</i> en ESAN. Coordinador de formato en Supermercados Peruanos y exgerente de <i>Marketing</i> y Comercialización de Panificadora Unión	El proceso del pan envasado implica la dosificación de los insumos para el amasado, reposo, horneado, rebanado y empaquetado. Se realiza en aproximadamente ocho horas.
		El principal insumo del pan es la harina de trigo. Es relevante tener un control de calidad en el grado de humedad para tener un producto uniforme y consistente.
		El principal <i>target</i> del pan envasado es el segmento B/C. En el caso de la marca Unión, llega hasta un segmento D. El principal canal de compra es el de autoservicios.
		El principal factor para el desarrollo de esta industria es el crecimiento del canal moderno. El mercado tradicional no está muy formalizado en el Perú.
		Respecto al consumidor, el 98% de los peruanos reconoce un estilo de vida saludable, pero solo un 28% lo lleva a la práctica. Esta es una oportunidad para el desarrollo de productos saludables, el reto está en saberlos comunicar.
		Un <i>insight</i> local es que “el peruano no sacrifica el sabor por la salud”. El reto es trabajar en temas de sabor y beneficios funcionales.
		El pan integral tiene una connotación de mal sabor y genera rechazo. Es una imagen débil para masificarla.
		El principal valor del pan integral debe ser que fortalece. Los principales atributos valorados son el color y tamaño. Esto asociado a una buena propuesta de valor funcional.
Experto	Experiencia	Principales conclusiones
Aivy Schroth	Profesional con más de 15 años de experiencia en el área de <i>marketing</i> . Actualmente es gerente de Marketing en Panificadora Bimbo del Perú. Ha sido gerente de <i>Marketing</i> en Mabe Perú S.A., jefe de Negocios de <i>Marketing</i> en Avon y jefe de <i>Marketing</i> en Interbank. Egresada en Comunicaciones en la Universidad de Lima. Desarrolló el PADE en <i>marketing</i> en la Escuela de Negocios ESAN y desarrolló el MBA en la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura	El negocio del pan envasado en el Perú tiene una gran oportunidad. En el negocio de pan (granel y envasado), solo el 2% del volumen lo genera el pan envasado.
		Consumo de pan de molde se dá principalmente en Lima.
		Existen variables para hacer más relevante el mercado del pan envasado: aumentar la penetración de la categoría en más hogares y aumentar la frecuencia de compra.
		Es importante incrementar el tamaño del mercado en la categoría, generando un mayor hábito de uso y consumo.
		En el NSE A/B se registra una penetración en hogares superior al 80%. Oportunidad en niveles medios bajos, donde el consumo es menor y más esporádico, y responde a un consumo ocasional (fiestas, eventos, paseos, etc.).
		Consumidor peruano es de los más buscadores de precio de América Latina (fuente: <i>Kantar World Panel</i>). Sin embargo, también exige calidad y servicio.
		Es importante tener una marca poderosa y aceptada por el público consumido, tener un portafolio amplio que permita atender la demanda de distintos tipos de hogares y consumidores. La distribución y un modelo de negocio adecuado es muy relevante. Finalmente, es importante innovar y adecuarse a las tendencias de los consumidores.
		Una de las principales tendencias es la prevención y llevar un estilo de vida saludable. Es importante que las innovaciones vayan en línea con estas nuevas tendencias.
		Bimbo Perú, cuenta con un amplio portafolio en categorías como pan de molde, tostadas, pan pita, tortillas, etc.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 13. Principales hallazgos en entrevistas a expertos en desarrollo de productos y procesos de producción

Experto	Experiencia	Principales conclusiones
Henry Bautista	Bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con catorce años de experiencia en la industria de alimentos. Diplomado en <i>Supply Chain Management</i> en la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas – UPC. Diplomado en Gestión de <i>Marketing</i> en Centrum. Miembro del Comité de Asesores de la empresa Central de Alimentos Perú S.A.C.	La harina de trigo es el principal insumo para la elaboración de pan ya sea tradicional o pan de molde.
		Importante tener mayores eficiencias en proceso de panificación y ser responsables con la sociedad.
		Hay normas que exigen a la industria, la producción dentro del marco de empresa sustentable con el medio ambiente.
		Es relevante que las industrias de alimentos cuenten con certificaciones HACCP, que garanticen un adecuado proceso para obtener un producto de calidad y garantía.
		Actual ley de etiquetado de alimentos, un nuevo producto no debe superar los topes de nivel azúcar, de grasas y de sal para evitar ser considerado como no saludable.
		El nuevo producto, pan de molde blanco, rico en sabor, con atributos de pan integral, es factible mediante el uso de harina de trigo albina. Ayudará con el color y sabor sin dejar de declarar el atributo del pan integral como la fibra.
		El pan integral tiene un sabor diferente al pan blanco. La harina de trigo integral contempla el uso de las diversas partes del grano de trigo: germen, salvado y endospermo. Cada uno de ellos con valores nutricionales diferentes.
Experto	Experiencia	Principales conclusiones
Rosa Olivera	Ingeniera de la Facultad de Industrias Alimentarias de la Universidad Nacional La Agraria La Molina. Actualmente, se desempeña como jefe de Investigación y Desarrollo en Panificadora Bimbo del Perú S.A.	Tendencia actual nos permite desarrollar una propuesta de producto alineado a un estilo de vida saludable.
		En Grupo Bimbo, la innovación y desarrollo de nuevos productos no están ajenos a esta tendencia global.
		Desarrollo de un nuevo producto en Bimbo es un proceso de seis meses aproximadamente hasta su comercialización.
		Bimbo tiene dinámica en el desarrollo de productos y experiencia con normas regulatorias de alimentos.
		El desarrollo del nuevo pan de molde blanco con atributos del pan integral es factible en las plantas de Bimbo por los procesos estandarizados establecidos en el grupo.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 14. Principales hallazgos en entrevistas a expertos en nutrición

Expertos	Experiencia	Principales conclusiones
Lorena Saavedra	Nutricionista de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Maestría Alimentación y Nutrición en la Universidad de Pamplona, España.	Tendencia creciente en el consumo de alimentos sanos y naturales. Malos hábitos alimenticios como el exceso de sal, azúcar, y grasas, son principales ingredientes que dan un buen sabor y alargan la vida de los productos.
		Pan integral puede ser considerado sano y beneficioso, si usa harina integral sin refinar y otros agregados como semillas por el contenido de fibra y carbohidratos.
Verena Haro	Nutricionista de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Especialización en nutrición para diabetes.	Factores más influyentes para el consumo de pan envasado son el precio y el sabor. Sin embargo, están dispuestos a dejar el precio de lado con tal de tener una vida saludable.
		Para masificar y aumentar la demanda del producto, es importante comunicar los beneficios que incentivan el cuidado de la salud.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.3 Entrevistas a profundidad

Tabla 15. Principales hallazgos en las entrevistas a profundidad con potenciales consumidores

Hábitos de consumo	<p>El pan de molde es elegido por las mamás modernas por la practicidad que representa para ellas. Es más versátil y dura más.</p> <p>Suelen consumirlo en el desayuno de lunes a sábado puesto que los domingos se dan el “gustito” de la semana. También lo usan en las loncheras de los niños o como <i>snack</i> para la oficina.</p> <p>En caso de reuniones en casa, como bocaditos, suelen usar tanto integral como blanco. El pan de molde integral suele ser de consumo personal para las mujeres, lo perciben como más sano y saludable.</p>
Productos sustitutos	Los principales productos sustitutos del pan de molde integral son: pan pita, cereales, tostadas, tortillas y pan integral de panadería.
Motivaciones	<p>Las principales motivaciones de consumo del pan integral van asociados a los beneficios percibidos. Estos son mejorar la digestión, bajar de peso, mantener una dieta más saludable.</p> <p>“Como el pan integral tiene fibra, entonces te regula la digestión. Yo me siento mejor ahora que lo como.”</p>
Lugares de compra	<p>Los principales lugares de compra son los autoservicios, ya que es una compra planificada de todos los meses. No disponen de tiempo para realizar la compra del pan todos los días.</p> <p>“No tengo tiempo de ir a la panadería todos los días, el pan de molde es más práctico y dura más.”</p> <p>“Si tuviera una panadería cerca, compraría el pan allí.”</p>
Influenciadores de compra	<p>Los principales influenciadores de la compra son el esposo y los hijos. Buscan productos que sean del agrado general de toda la familia.</p> <p>“Mi esposo dice que el pan integral solo lo consume si el doctor lo pone a dieta”.</p> <p>“Sufro todos los días para que mi hija tome su desayuno. Si ve el pan de un color oscuro, no lo come”</p> <p>“Tengo que comprar un pan familiar para mi esposo y mis hijos y un pan integral para mí”</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.4 Observación

De las visitas realizadas a principales puntos de venta, los hallazgos más relevantes fueron los siguientes:

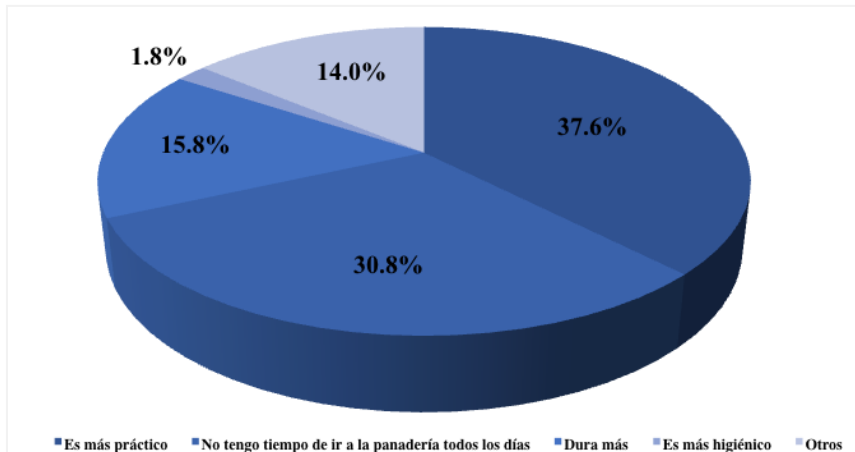
- Cuando el *shopper* se acerca a la sección de panes envasados suele hacer un paneo general de todas las marcas en busca de la habitual. Una vez encontrada, va directamente a la marca y al producto de siempre. En caso vean alguna novedad, se detienen a ver de qué se trata. En algunos casos suelen realizar la compra del producto habitual y del producto nuevo si la presentación es pequeña, esta acción es común cuando el *shopper* es mujer. En caso de ser hombre, hay mayor detenimiento en los precios. Suelen comparar productos antes de realizar la compra.
- A partir de la mayoría de los casos observados, podemos inferir que la compra del pan suele ser planificada. En caso de que se muestre alguna novedad en productos, el *shopper* suele probar sin dejar de lado el producto habitual. El precio sí es una variable considerada relevante antes de la compra, sobre todo cuando el *shopper* es hombre.
- El pan más elegido de la góndola es el pan blanco en formato grande. Si el *shopper* es mujer, suele comprar adicionalmente pan integral en tamaño pequeño o mediano. Si el *shopper* es hombre, la compra es netamente pan blanco.
- Si la compra es de pan integral, el *shopper* suele ver la tabla nutricional y compararlo entre productos. También compara precios. Si no encuentran la alternativa buscada, optan por tostadas o pan pita.
- Si el *shopper* va acompañado de niños o adolescentes, eligen pan blanco sin bordes. En el caso de adolescentes, la *shopper* suele consultar qué pan quiere.
- Otros influenciadores en la compra son las impulsaciones y degustaciones en punto de venta. En algunos casos, suelen optar por comprar el producto degustado.

2.5 Resultados y análisis de encuesta

Con respecto a la muestra encuestada, se observó lo siguiente:

- Los principales motivos de compra de pan de molde son la **practicidad (30,8%)**, asociada al tiempo destinado para la compra (“no tengo tiempo de ir a la panadería todos los días”); y la **versatilidad (37,6%)**, reflejada en el fácil uso y combinación con diversos complementos.

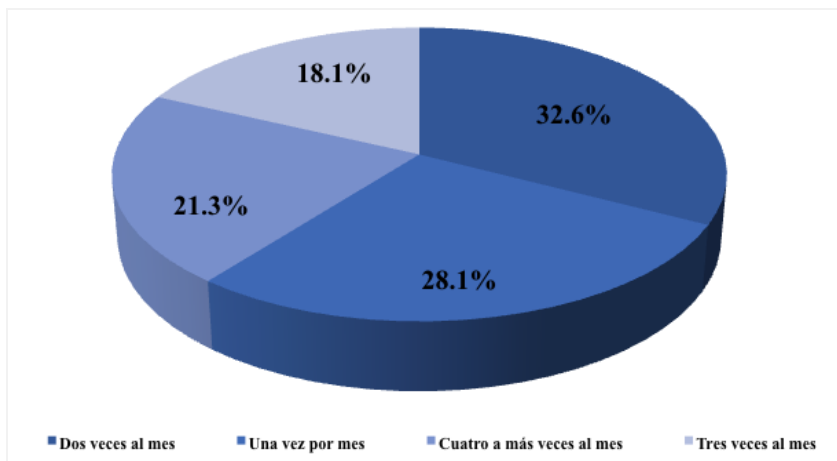
Gráfico 2. Motivo de compra de pan de molde



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- La actual frecuencia de compra del pan de molde es, en su mayoría, quincenal (32,6%) y mensual (28,1%). Por ello, podemos concluir que la frecuencia es media/baja, considerando el nivel socioeconómico en el que se ha enfocado la encuesta.

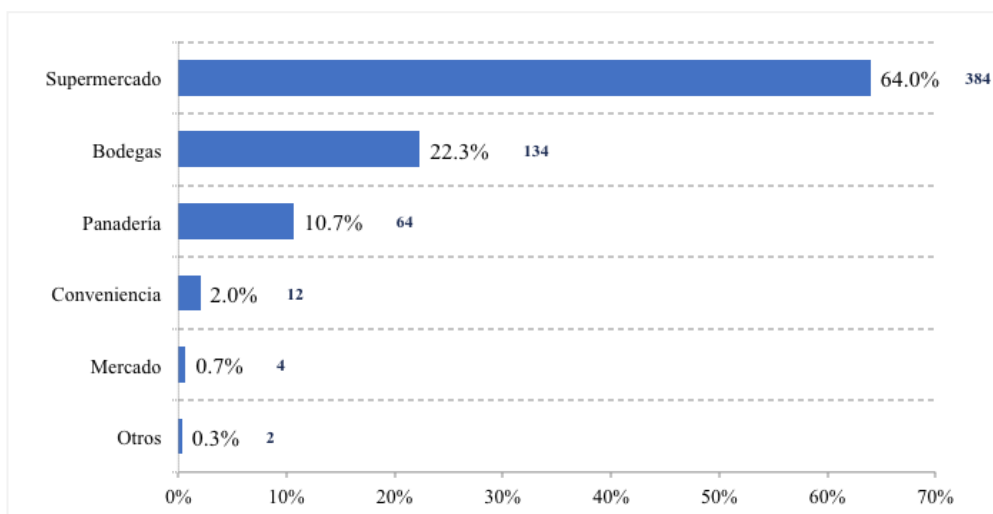
Gráfico 3. Frecuencia de compra pan de molde



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- El principal lugar de compra de pan de molde es autoservicios (64%), seguido de bodegas (22,3%). Se podría inferir que el comprador actual combina canales al momento de hacer la compra de la categoría.

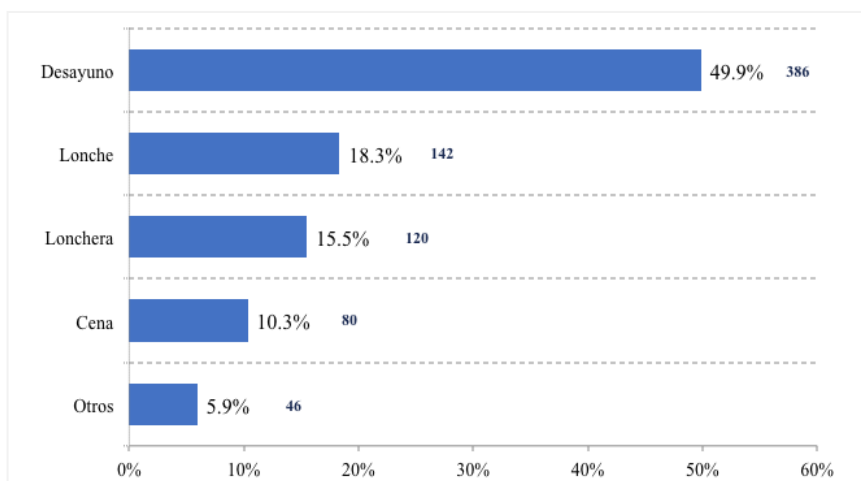
Gráfico 4. Lugar de compra de pan de molde



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- El 50% de los encuestados determinó que el principal momento de consumo de pan de molde es el desayuno.

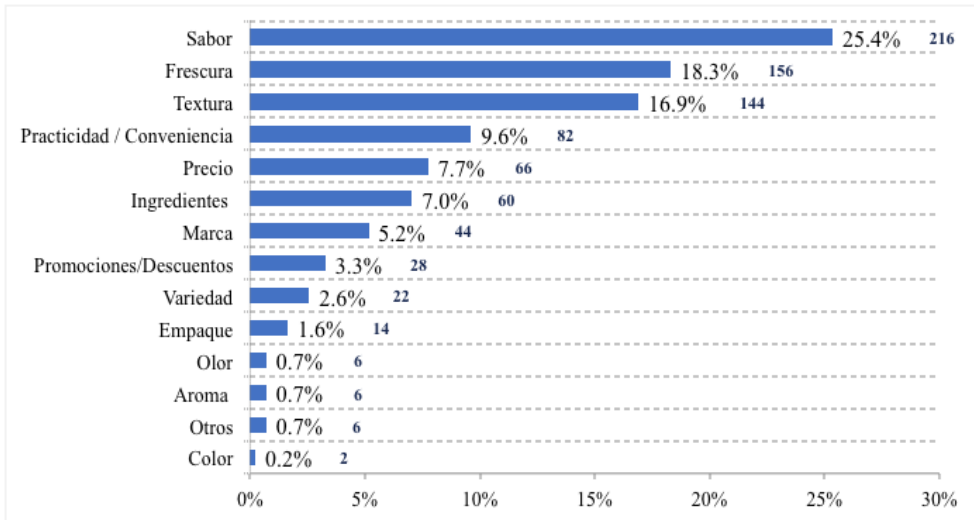
Gráfico 5. Ocasiones de consumo pan de molde



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Los atributos más valorados del pan de molde son el sabor (25,4%) y la frescura (18,3%).

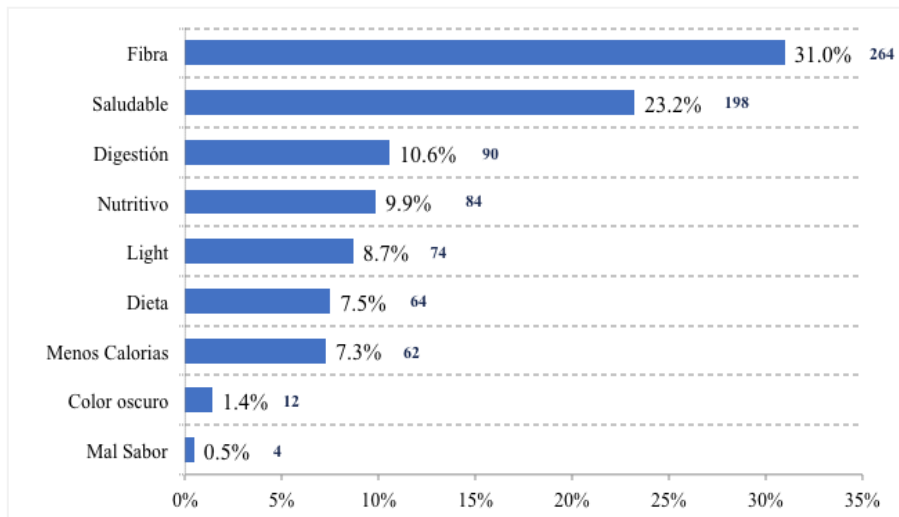
Gráfico 6. Atributos valorados del pan de molde



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Las principales asociaciones que tiene el público con un producto integral son fibra (31%) y saludable (23,2%).

Gráfico 7. Atributos asociados a un producto integral

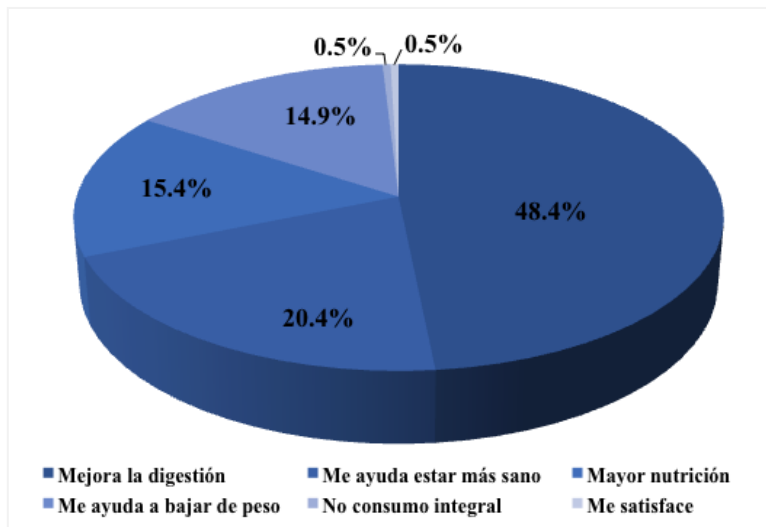


Fuente: Elaboración propia, 2018.

- El beneficio percibido de un producto integral es que mejora la digestión (48,4%) y que ayuda a estar más sano (20,4%).

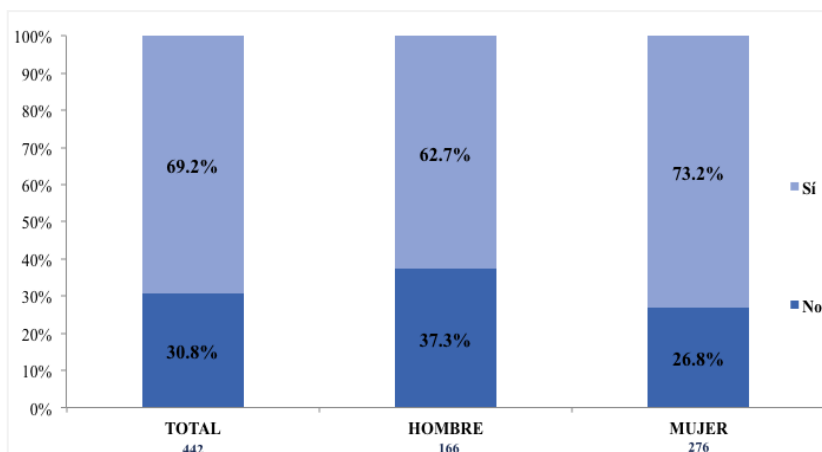
Gráfico 8. Beneficios valorados de producto integral

Fuente: Elaboración propia, 2018.



- De los 442 encuestados, el 69% consume pan de molde integral. Las mujeres son el principal público consumidor (78% de 276 encuestadas). En el caso de los hombres, el porcentaje de consumo de pan de molde integral es de 41,5% de 166 encuestados. Con esto se puede confirmar que el consumo de pan integral no es familiar, sino que es un consumo personal dirigido a mujeres.

Gráfico 9. Porcentaje de consumo de pan integral

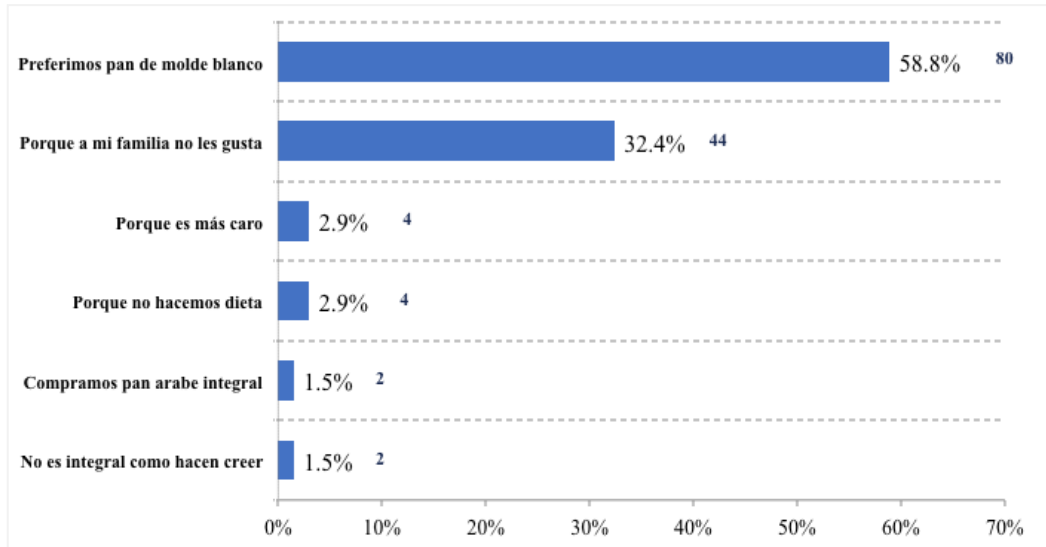


Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Las principales razones para no comprar pan integral son porque los consumidores prefieren el pan blanco (58,8%) o porque no es del gusto general de la familia (32,4%). El consumo de pan de molde integral es un consumo individual en un 60%, según los encuestados. Esto

refuerza la información obtenida a través de las entrevistas a profundidad a consumidores de la categoría.

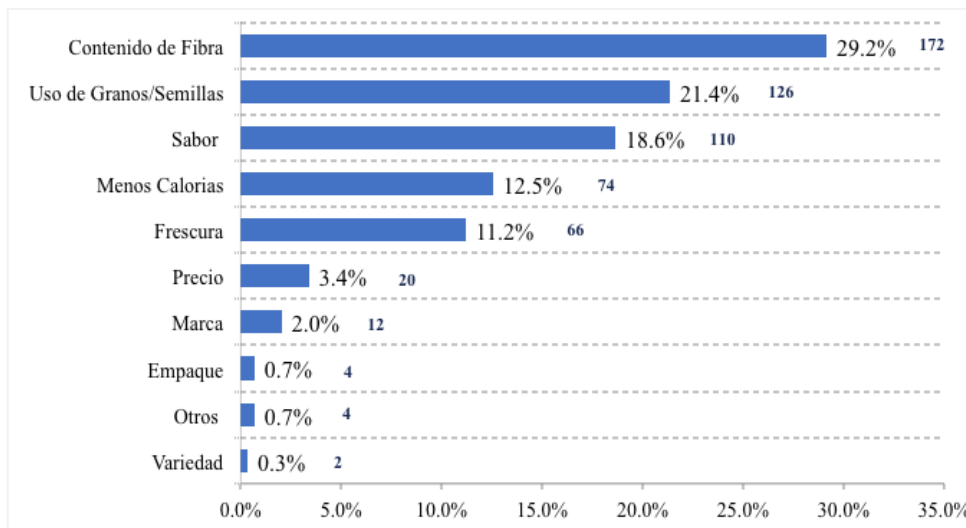
Gráfico 10. Razones de no compra de pan integral



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- El contenido de fibra (29,2%) es el principal atributo valorado para un pan de molde integral, seguido de uso de granos y semillas (21,4%).

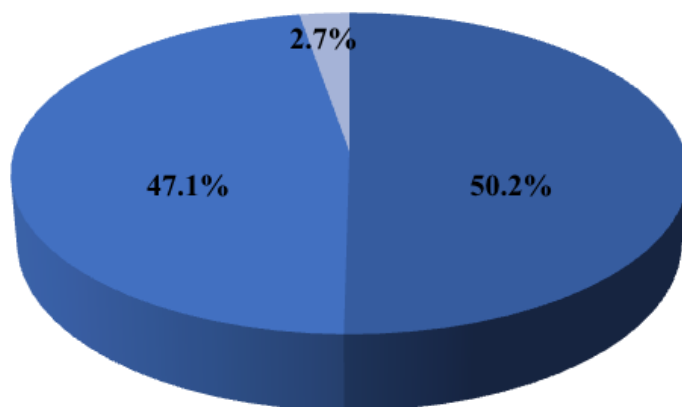
Gráfico 11. Atributos valorados de pan integral



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Se evaluó la nueva propuesta a través de la intención de compra. Obtuvimos un 50,2% de respuestas positivas en las que probablemente comprarían el producto. Un 47,1% manifestó una intención de compra más certera en la que definitivamente lo comprarían.

Gráfico 12. Intención de compra de la nueva propuesta

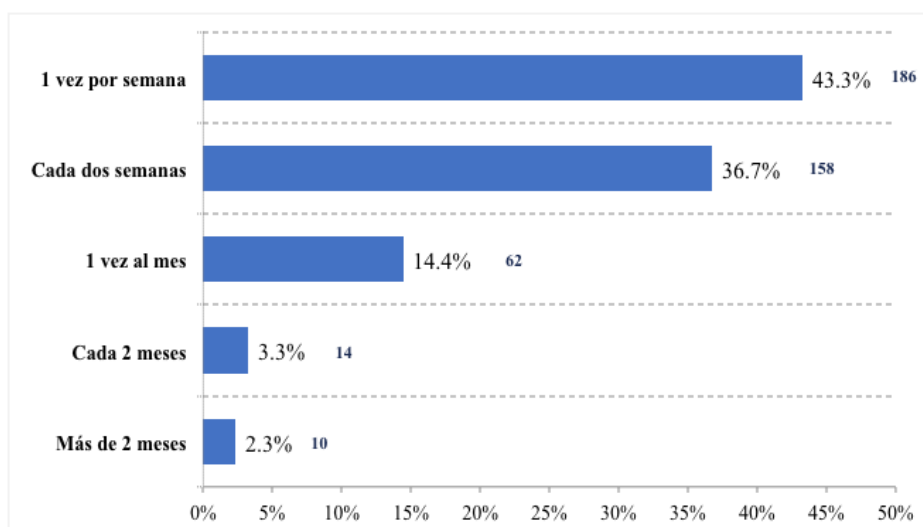


■ Lo compraría probablemente ■ Lo compraría definitivamente ■ No lo compraría

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- La frecuencia de compra actual es quincenal. Con esta nueva propuesta, la intención de compra sería de una vez por semana de alrededor del 43,3%.

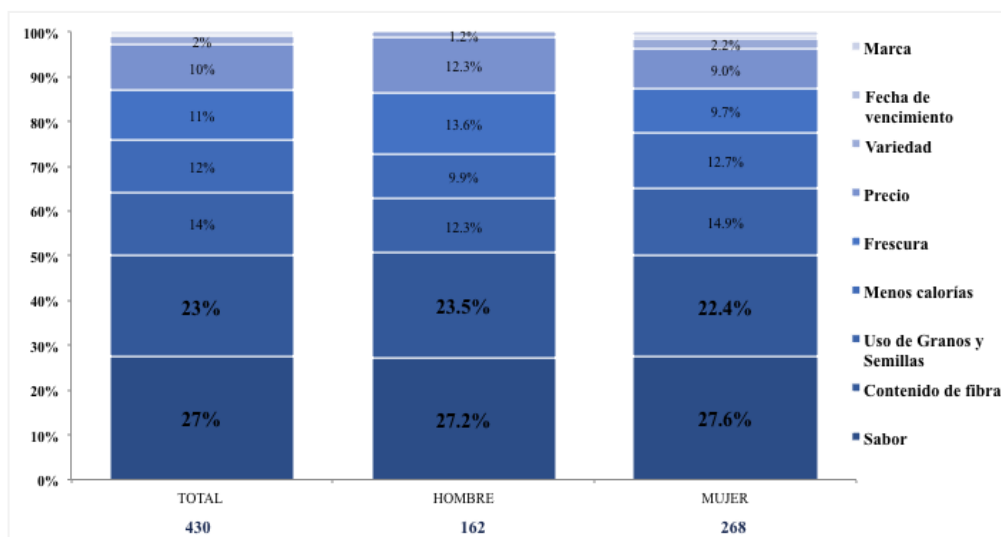
Gráfico 13. Frecuencia de compra de la nueva propuesta



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Los atributos más valorados para esta propuesta son principalmente el sabor con un 27%, seguido del contenido de fibra con un 23%. Esto da una mayor visibilidad de los atributos que debemos explotar tanto en la comunicación como en el desarrollo del producto.

Gráfico 14. Atributos más valorados de la nueva propuesta



Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda del primer año, consideramos como mercado potencial la cifra de población con los siguientes criterios de segmentación: hombres y mujeres de 25 a 45 años de los NSE A/B de Lima Metropolitana.

Con cifras de Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2017) y Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - Apeim (2017) podemos obtener un mercado potencial de 967.761 personas. Dado que el producto es de compra familiar, el mercado estaría representado por 261.557 hogares (tomando como referencia Apeim 2017 y calculando el ratio entre el número de distribución de personas sobre la distribución de hogares en Lima Metropolitana de NSE A/B).

Gráfico 15. Estimación de mercado potencial

Criterios de segmentación	Cifra	%	Dato	Fuente
Lima Metropolitana	10.258.280			APEIM / INEI 2017
NSE A y B	3.493.226	34,1%		APEIM / INEI 2017
Hombres y mujeres	3.493.226	100,0%		APEIM / INEI 2017
Edad	967.761	27,7%	25-45 años	APEIM / INEI 2017
Hogares	261.557	3,7 integ x hogar A y B		APEIM 2017

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Del total de hogares con que se cuenta como mercado potencial, se calculó el mercado disponible. Basado en el estilo de vida de las personas, dato obtenido de las encuestas realizadas, se puede saber que el 75,3% del mercado potencial se convertirá en el mercado disponible. Esto representa 196.952 hogares.

Tabla 16. Estimación de mercado disponible

Criterios de segmentación	Cifra	%	Dato	Fuente
F1: Estilo de vida	196.952	75,3%	¿Consume pan de molde?	Encuestas

Fuente: Elaboración propia, 2018.

A partir del mercado disponible, se ha calculado el mercado objetivo al que se llegará, basado en la disposición de compra de este nuevo producto. Se consideró el porcentaje de las encuestas realizadas, para calcular el porcentaje que estaría dispuesto a comprar el producto (47,7%). Del porcentaje que definitivamente lo compraría, se toma un 80% y solo un 20% del que probablemente lo compraría. Esto representa 93.986 hogares dispuestos a adquirir el producto. Pero solo un 62,3% de estos hogares estaría dispuesto a adquirirlo a S/ 8,50, lo que nos da un mercado objetivo de 58.553 hogares.

Para este primer año, basado en informes post campañas de alcance, frecuencia y recordación de marca presentados a Panificadora Bimbo, y con una inversión en medios contemplada en el plan de lanzamiento, se estima llegar a un alcance aproximado de 35.132 hogares de nuestro público objetivo del NSE A/B. Esto representa un 60% de grado de exposición de marca (el promedio de grado de exposición de marca por campañas de Bimbo es de 80%).

Basados en la Teoría de Rogers, teniendo en cuenta un 16% (que considera 13,5% de *early adopters* y 2,5% de *innovators*), tendríamos aproximadamente 5.621 hogares que adquirirían el producto en el primer año.

Tabla 17. Estimación de mercado objetivo

Criterios de segmentación	Cifra	%	Dato	Fuente
F2: Disposición	93.986	47,7%	¿Compraría?	Encuestas
F3: Rango de precios	58.553	62,3%	¿Pagarían S/ 8,50?	Encuestas
F4: Grado de exposición de MKT	35.132	60,0%	Alcance % Post Campañas (Promedio Bimbo=80%)	Fuente histórica de Bimbo
F5: Early adopters	5.621	16,0%	Teoría	Rogers 1962

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Basados en la frecuencia de compra promedio actual de la categoría en los segmentos a los cuales nos estamos dirigiendo (frecuencia quincenal), nuestro proyectado en ventas del primer año sería 146.148 unidades del nuevo producto.

Tabla 18. Estimación de frecuencia de compra

Criterios de segmentación	Cifra	Fuente
M: Frecuencia de compra	146.148	Panes al año
Ingresos S/.	S/ 1.242.262	Cantidad de panes * Ticket promedio

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para los siguientes años, se considera el grado de exposición basado en las campañas de mantenimiento del producto. Estas se enfocarán en activaciones BTL con impulso en punto de venta y soporte en medios digitales. Se considera también una tasa anual de crecimiento compuesto de 13%, basada en el promedio histórico de ventas de Bimbo en lanzamiento de nuevos productos.

Tabla 19. Proyección de ventas en unidades a cinco años

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Unidades	146.148	166.609	194.933	218.325	240.157

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Conclusiones de la investigación

De la investigación realizada, podemos concluir que tenemos una gran oportunidad de mercado para un nuevo producto dentro de la categoría de panes envasados, que nos permita aumentar el consumo y reflejarlo en el incremento del volumen de ventas.

Los expertos en el consumidor mencionan que existen crecimientos de la tendencia de consumo de productos saludables. Asimismo, existe un consumidor más informado y exigente que busca alternativas de productos que se alineen a su estilo de vida cada vez más saludable. Es un consumidor más responsable en cuanto a temas de salud y cuidado en general que no solo busca un bienestar espiritual, sino también corporal.

Los principales atributos que el consumidor valora del pan blanco son el sabor y la frescura. En el caso del pan integral, el atributo más valorado son la fibra y lo saludable. Por ello, se desarrolló un producto que mezcla dos atributos relevantes como son el sabor y el contenido de fibra.

Los principales influenciadores de la compra son los niños y, en algunos casos, el esposo. En ambos casos va más orientado al sabor, pero la comparación de productos por temas de precio es común entre los hombres.

El consumidor actual realiza su compra de forma quincenal. Lo que buscamos con esta nueva propuesta saludable de buen sabor es que la frecuencia de compra suba a dos o tres veces al mes. Esto aportaría en el incremento del volumen de venta.

Basado en las encuestas, existe una aceptación para la nueva propuesta de producto con una intención de compra positiva. Están dispuestos a pagar el precio propuesto al considerarlo un producto de alto valor percibido.

Capítulo III. Plan de *marketing*

1. Plan de *marketing*

1.1 Objetivos de *marketing*

Para el presente proyecto se han establecido objetivos a mediano y largo plazo:

Tabla 20. Objetivos e indicadores de medición por año

ÁREA	OBJETIVO	INDICADOR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado	Incrementar el volumen de venta de pan de molde	Toneladas incrementales	73,1	83,3	97,5	109,2	120,1
Mercado	Incrementar la frecuencia de compra de pan de molde	Frecuencia de compra	2 veces al mes	2 veces al mes	2 veces al mes	3 veces al mes	3 veces al mes
Mercado	Ganar participación de mercado	% SOM Valor	2,2%	3,5%	4,6%	4,8%	5,0%
Posicionamiento	Mantener el liderazgo de la marca Bimbo	Top of Mind = 84	TOM = 84	TOM = 85	TOM = 85	TOM = 86	TOM = 86

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.2 Estrategias genéricas

Porter (2015) indica que existen tres estrategias genéricas de gran eficacia o impacto para desempeñarse de la mejor manera frente a los contrincantes de la industria. Estas estrategias son liderazgo global en costos, diferenciación y estrategia de concentración o de especialización.

La estrategia que usaremos será la de diferenciación, debido a que el producto que se lanzará considera atributos diferenciados y valorados por el público al que nos dirigimos. Además de ser la primera marca local en lanzar un producto bajo estas características.

1.3 Estrategia de crecimiento

Para el planteamiento de las estrategias de crecimiento se consideró como base la matriz de Ansoff (Sainz de Vicuña 2008), ya que con ella podemos combinar las variables producto – mercado. Para incentivar las ventas de pan de molde, aplicaremos la estrategia de desarrollo de nuevo producto. Bajo este lineamiento es que nace la decisión de desarrollar un pan de molde blanco con atributos y beneficios de pan de molde integral dirigido al mercado ya existente.

Tabla 21. Matriz ANSOFF para Bimbo

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADO	ACTUALES	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.4 Estrategia de segmentación

En el mercado local, donde existen diversas necesidades, Panificadora Bimbo utiliza una estrategia de segmentación adyacente (Best y Cámara 2007) para la categoría de pan de molde. Así brinda variedad en la propuesta de producto diferenciado con valor agregado y *upgrade* de los productos actuales para una mayor concentración de la oferta de la categoría. El producto ha sido creado considerando los siguientes criterios de segmentación de mercado:

Tabla 22. Criterios de segmentación

Género y edad	Hombres y mujeres de 25 a 45 años de edad	Este rango de edad tiene adoptada a la categoría como parte de su consumo por la practicidad.
Zona geográfica	Lima Metropolitana	Ideal para la etapa de lanzamiento. Lima concentra el 70% de compra de pan de molde a nivel nacional.
NSE	A/B	Son los niveles donde la categoría tiene mayor penetración.
Los estilos de vida (Arellano 2017)	Sofisticados y modernas	Son asiduos consumidores de productos <i>light</i> y están muy familiarizados con los formatos más modernos de consumo.

Frecuencia de compra	<i>Heavy</i> (compra semanal) <i>Medium</i> (compra quincenal) <i>Light</i> (compra cada 3 semanas)	Se busca mantener a los <i>heavy user</i> , dado que su compra es semanal. Cautivar a los <i>medium</i> e impulsar el consumo en los <i>light</i> , cuya compra es 1 vez cada 3 semanas.
Beneficios buscados	Productos diferenciados y saludables.	Puesto que brindamos una alternativa innovadora y saludable.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.5 Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento es la imagen que el consumidor tiene sobre una marca o producto específico. Está en estrecha relación con los beneficios o ventajas diferenciales ofrecidos. Cuando es suficientemente fuerte, el consumidor llega a establecer una inmediata asociación.

Para el caso de nuestro nuevo producto, usaremos el criterio de posicionamiento de diferenciación, enfocándolo en los dos principales atributos más valorados por nuestro público objetivo: buen sabor y contenido de fibra.

“Bimbo Selecto es el único pan de molde blanco que te brinda la combinación perfecta de fibra y buen sabor”.

1.6 Estrategia de marca

La estrategia de marca a utilizar será para línea de productos, es decir, bajo la principal marca Bimbo, se creará la submarca Selecto, que brindará una propuesta de valor diferenciada de panificados con buen sabor y con contenido de fibra. Por ello, lanzaremos Bimbo Selecto, que es un pan de molde blanco con contenido de fibra.

1.6.1 Proposición de marca

El consumidor final busca un pan más saludable y con buen sabor. Bimbo Selecto es un pan diferenciado, saludable, que brinda contenido de fibra con un sabor agradable. Siempre con la frescura y calidad garantizada por la marca Bimbo.

Tabla 23. Brand Ladder

Beneficio social	Promover un estilo de vida saludable.
Beneficio emocional	El pan rico y saludable que mi familia necesita.
Beneficio funcional	Más saludable al mejorar tránsito digestivo.
Atributos del producto	Contenido de fibra y buen sabor.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.6.2 Personalidad

Bimbo Selecto es una marca innovadora, saludable y moderna.

1.6.3 Iconografía

Para esta nueva línea de producto se creó la marca Bimbo Selecto. El nombre se eligió por la relevancia que se le quiere dar a este nuevo producto, asociado a la calidad y garantía de Bimbo. Para el logo se empleó una fuente moderna y curva que refleje cercanía, vitalidad y movimiento. Además, se emplearon colores cálidos.

Gráfico 16. Propuesta de logo Bimbo Selecto



Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.6.4 Características diferenciales

Pan de molde blanco con contenido de fibra y buen sabor.

1.7 Estrategia de producto

1.7.1 Propuesta de valor

Para el presente proyecto, la estrategia de producto a utilizar será desarrollar un nuevo producto innovador por los atributos más valorados por el mercado objetivo. Por ello, Bimbo Selecto es el primer pan envasado que brinda una propuesta de pan de molde blanco con contenido de fibra para tener un estilo de vida saludable, sin dejar de lado el buen sabor. Considerando los cinco niveles de producto, podemos definir nuestro producto para el consumidor final de la siguiente manera:

Tabla 24. Propuesta de valor

Beneficio básico	Pan para alimentarme
Producto básico	Pan de molde blanco fresco
Producto esperado	Pan de molde blanco fresco y de buen sabor
Producto ampliado	Pan de molde blanco fresco, de buen sabor y con contenido de fibra
Producto potencial	Posibilidad de incluir endulzante naturales (estevia y/o miel)

Fuente: Elaboración propia, 2018

El formato de pan de molde elegido es de tamaño familiar, ya que será un producto dirigido para todos los integrantes de la familia. Contendrá una cantidad de rebanadas (aproximadamente veinte rebanadas, con un gramaje de 500g) adecuada para satisfacer al público consumidor. La textura será suave, esponjosa y mostrará la frescura que se busca en un producto envasado. Para cumplir con la propuesta de valor ofrecida: pan blanco con fibra, el insumo principal será harina integral fortificada, hecha de una variedad de trigo especial llamada trigo albino.

Dada la característica de color de esta variedad de trigo, nos permitirá usar la harina sin entrar en un proceso de refinación tradicional. De esta manera se mantendrán todas las partes del grano junto con sus propiedades: principalmente el contenido de fibra dietética que brinda el germen y la cáscara del trigo. Con esta ventaja, no haremos uso de aditivos para mejorar el sabor o el color del producto final.

El contenido de fibra del producto por cada porción (dos rebanadas) será de 4g. Se trata del mismo valor obtenido por un pan integral, pero con el sabor y el color del pan blanco.

Tabla 25. Ficha técnica del producto

Precio desembolso sugerido	S/ 8.5
Gramaje	500g
Contenido de fibra	4g
Cupo x bandeja	10 piezas
Tiempo de vida útil	12 días
Tiempo de vida en anaquel	8 días
Canal	Detalle y AASS
Alcance	Lima Metropolitana

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 26. Tabla nutricional del producto

Valor nutricional	Pan blanco tradicional	Bimbo Selecto
Tamaño por porción (dos rebanadas)	52,7g	52,7g
Porciones por envase	9.5	9.5
Energía (Kcal)	133 Kcal	145 Kcal
Proteínas (g)	5g	8g
Grasa total (g)	1,0g	1,0g
Grasa saturada	0.5g	0g
Grasa trans	0.0g	0g
Grasa monoinsaturada	0.3g	0g
Grasa poliinsaturada	0.3g	1g
Colesterol (mg)	0.0mg	0.0mg
Hidratos de carbono (g)	30g	25g
Azúcares totales (g)	2g	2g
Fibra dietética (g)	1g	4g

Fuente: Panificadora Bimbo, 2018.

Para el desarrollo del *packing* hemos tenido en cuenta que la concepción de producto saludable se vea reflejada en los colores sobrios y cálidos, elegidos acorde a la marca. Además, resaltar los principales ingredientes: el trigo (referido a la fibra) y la miel. El envase elegido será tipo bolsa en material polipropileno transparente. Esto con el fin de que el consumidor vea que el producto es un pan de molde blanco.

Gráfico 17. Propuesta de empaque Bimbo Selecto



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Además, como parte de la estrategia de producto, la propuesta tendrá el aval de la principal entidad de nutrición del país: el Colegio de Nutricionistas del Perú. Esto reforzará la comunicación, garantizando así los atributos de fibra y buen sabor de la mano de expertos.

1.8 Estrategia de precio

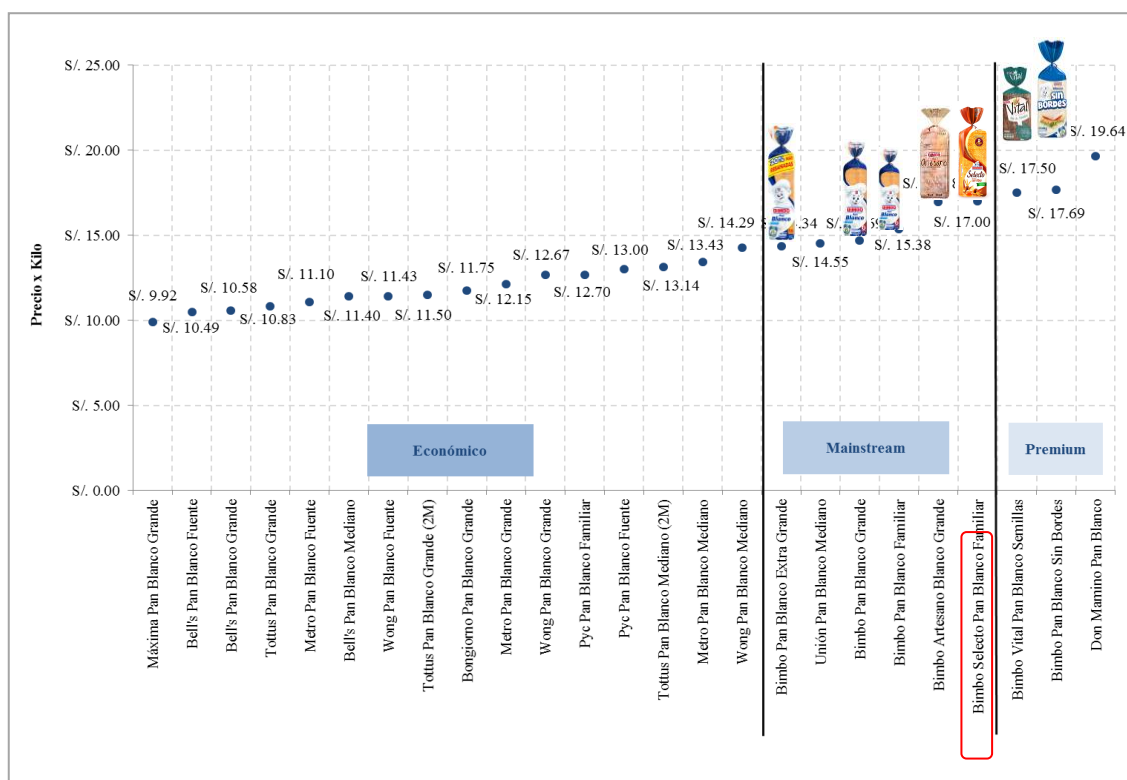
La variable precio nos permite tangibilizar los ingresos del producto y es sensible para influenciar la utilidad del negocio. El precio correcto hará incrementar la utilidad de manera más rápida que incrementar los volúmenes de venta.

La estrategia que utilizaremos en el presente proyecto será la estrategia de valor, es decir, se asignará un precio de venta de acuerdo con el valor percibido del producto. El precio público sugerido será de S/ 8.50, tomando como referencia el precio promedio de la categoría. Estará por encima del producto base (molde blanco), pero por debajo de las líneas *premium* de la empresa (caso: pan de molde Bimbo Vital). También, se tomó en cuenta el precio dispuesto a pagar según los resultados de la encuesta realizada.

Por política de la empresa, todos los productos pasan por una evaluación de precios cada año, considerando tres variables económicas: el tipo de cambio, índice de inflación e incremento de costos de su principal insumo (harina de trigo).

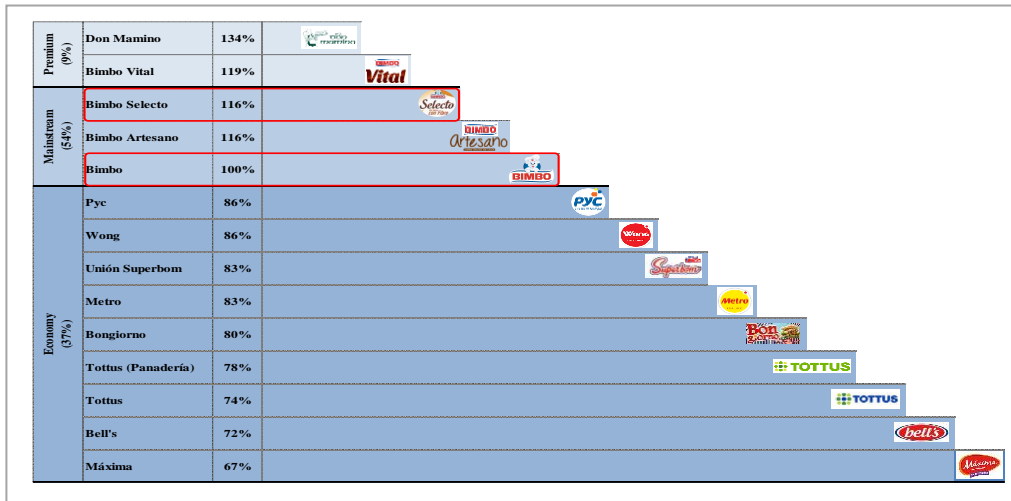
Una estrategia de asignación de precios en Panificadora Bimbo del Perú, no solo se basa en el precio de desembolso de los productos (precio venta al público), hay que considerar que existe una gran variedad de tamaños y gramajes dentro de su mismo portafolio. También, se toman en cuenta los productos de la competencia. Por ello, ante un lanzamiento nuevo, Bimbo realiza un análisis en base al precio por kilo del producto y/o categoría como una variable adicional para la asignación de precio, considerando el entorno competitivo de la categoría.

Gráfico 18. Price brand ladder - precio por kilo por segmento. Categoría: pan de molde



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 19. Price brand ladder por segmento. Categoría: pan de molde



Fuente: Elaboración propia, 2018.

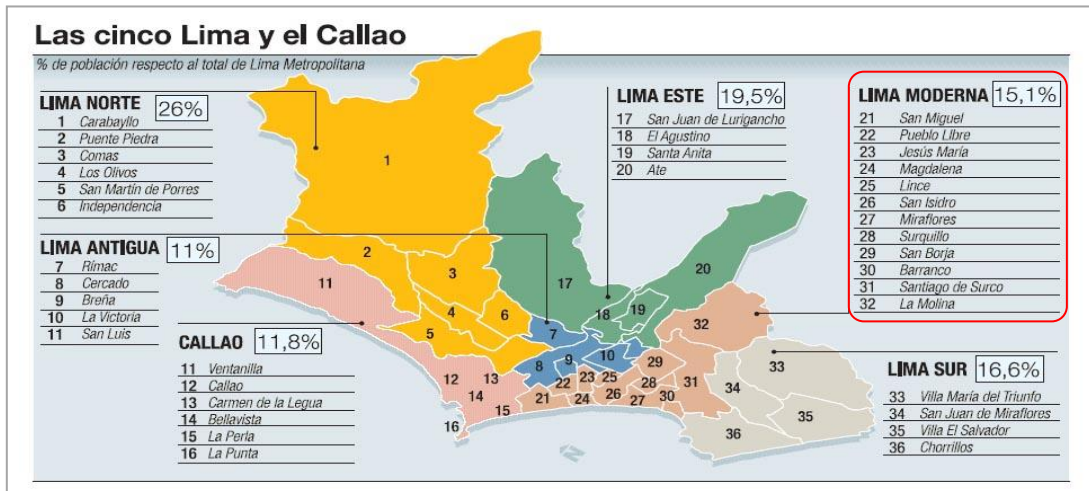
1.9 Estrategia de plaza

El producto está dirigido a un segmento A/B según la segmentación definida. Por ello, los principales canales de distribución elegidos son los autoservicios, bodegas y tiendas de conveniencia. Actualmente, estos puntos conforman los principales canales de venta utilizados por Panificadora Bimbo del Perú, lo que representa el 96% del negocio de pan envasado (Ventas Internas Bimbo Perú – Acumulado 2018).

Esta variable es la más importante dentro del modelo de negocio de pan envasado por ser un producto perecible con corto tiempo de vida útil. El modelo de negocio de Panificadora Bimbo contempla una distribución propia, no tercerizada, lo que permite lograr un mayor dominio del punto de venta de los canales. Por consiguiente, se utilizará una estrategia indirecta: llegar al consumidor final a través de comercios principalmente minoristas y con un grado de exposición intensivo, por ser un producto de consumo masivo.

Para el caso del nuevo producto, pan de molde blanco Bimbo Selecto, desde el primer año de lanzamiento, la distribución se enfocará en distritos principales de Lima moderna, donde exista una mayor concentración del nivel socioeconómico A/B.

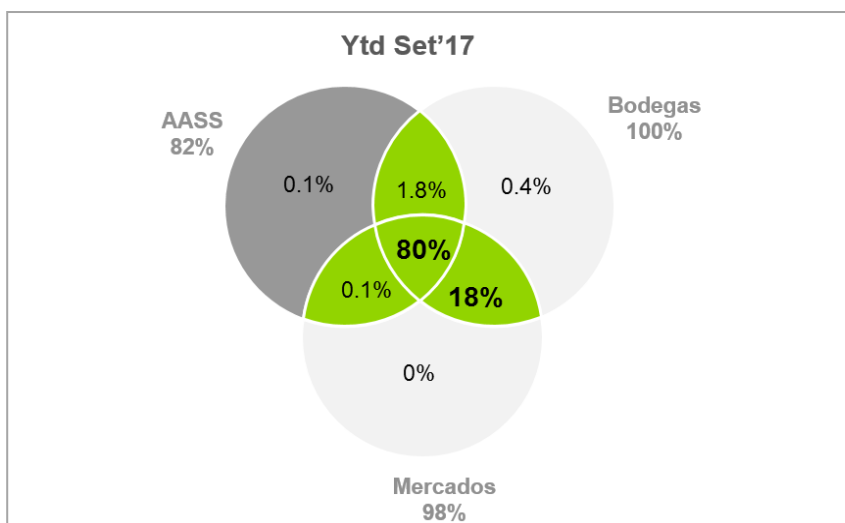
Gráfico 20. Distribución de población de Lima Metropolitana por criterio geográfico



Fuente: Ipsos Apoyo, 2016.

La distribución directa a comercios minoristas del canal tradicional (bodegas) y canal moderno (autoservicios y conveniencia) no tendrá para Bimbo Perú un costo incremental adicional en su estrategia de plaza. Se utilizarán los actuales recursos para atender los puntos de ventas en donde actualmente vienen comercializando sus productos. Asimismo, la cobertura a nivel canales será simultánea desde el primer año de lanzamiento del producto Bimbo Selecto. El consumidor local peruano *mixtea* su compra de canasto a través de los diversos canales de venta. El pan de molde envasado no es una excepción.

Gráfico 21. Convivencia entre canales - canasto de consumo



Fuente: Kantar World Panel. Consumer Insight Perú al 3T-2017.

1.10 Estrategia de promoción

Para la estrategia de comunicación se desarrolló inicialmente el siguiente concepto de producto, basado en los principales hallazgos obtenidos a través de fuentes secundarias y fuentes primarias como las entrevistas a profundidad en consumidores de la categoría:

1.10.1 Propuesta de concepto

- **Insight:** Mi estilo de vida actual no me permite contar con el tiempo necesario para cuidar cada detalle de la alimentación de mi familia, en especial, la de mis hijos. Por eso, cada vez que elijo un producto debe ser la opción más saludable. Sin embargo, la mayoría de ellos no son del agrado de mi familia, así que todo producto que elija no solo debe ser saludable sino también de buen sabor.
- **Beneficio:** Por eso, te presentamos el nuevo pan de molde Bimbo Selecto, el único pan de molde blanco que cuenta con los beneficios y atributos más valorados de un pan de molde integral, además de contar con un sabor agradable que será aceptado por toda tu familia.
- **Razón de creencia:** Solo el pan de molde Bimbo Selecto contiene un alto contenido en fibra necesaria para llevar un estilo de vida saludable.

Gráfico 22. Propuesta de *key visual*



Fuente: Elaboración propia, 2018.

El mensaje principal de campaña para toda nuestra comunicación será: “Bimbo Selecto, combinación perfecta de fibra y buen sabor”, que se desprende del posicionamiento que queremos lograr. Además, contaremos con el slogan de la marca que sintetiza claramente la promesa para el cliente: “Bimbo Selecto, el pan perfecto”, haciendo alusión a los principales atributos y beneficios buscados, el sabor y contenido de fibra.

Como parte de la estrategia de comunicación, haremos uso de influenciadores para llegar de manera más didáctica y con mayor credibilidad al público objetivo. Se decidió tener como influenciadores a líderes de opinión y *bloggers*. Ellos han sido elegidos a partir de la buena reputación de su imagen, credibilidad, número de seguidores en redes sociales, simpatía y afinidad con nuestro público objetivo. Ellos participarán en el evento de lanzamiento, además de ser embajadores de la marca (usando y recomendando el producto en sus redes sociales).

Tabla 27. Propuesta de influenciadores de campaña

Personaje		Número de seguidores Facebook	Número de seguidores Instagram
Rebeca Escribens	Líder de opinión, actriz, presentadora de televisión	167.371	884.000
Ismael La Rosa	Líder de opinión, actor y presentador de televisión	572.606	231.000
Virna Flores	Líder de opinión, actriz y presentadora de televisión	81.299	91.700
Karen Lema	Bloguera de Espátula Verde	69.622	18.700

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La campaña de lanzamiento se realizará en dos meses. Se ha considerado un *mix* de medios que garantice alcance, cobertura y, sobre todo, efectividad para llegar al consumidor final. En medios tradicionales, no utilizaremos la televisión, a pesar de ser un medio consumido por nuestro público objetivo según los resultados de las encuestas realizadas. Debido a la experiencia de campañas previas de la empresa, se están eligiendo paneles digitales en principales distritos de la ciudad de Lima para tener exhibición de marca.

En cuanto a medios no tradicionales, tendremos presencia en redes sociales a través de los influenciadores elegidos como imagen de campaña. El mensaje será difundido no solo en nuestras redes sociales a través de pauta digital, sino también a través de los *fanpage* de ellos. También, se realizarán campañas de *e-mailing* utilizando bases de datos de la Revista Asia Sur.

En *marketing* directo, nuestras tácticas estarán orientadas a impulso en el punto de venta a través de activaciones y degustaciones. Además, tendremos cabeceras de góndolas *brandeadas*. Realizaremos entrega de *sampling* del producto por dos rebanadas en principales distritos de la ciudad. También entregaremos *merchandising* y material publicitario como recetarios.

Por último, se planea utilizar rebote en prensa a través de nuestra agencia de PR. Se hará un evento especial para el lanzamiento de nuestro producto para el cual se sortearán entradas entre las mamás fans de Bimbo Perú, quienes serán las primeras afortunadas en conocerlo y en conocer a nuestras imágenes de campaña: Rebeca Escribens, Virna Florez e Ismael de la Rosa. La animadora principal del evento será Karen Lema, *blogger* de Espátula Verde.

1.10.2 Medios y tácticas

- **Paneles:** Para tener mayor alcance, se elegirán diez paneles digitales ubicados estratégicamente en zonas de alto tránsito en los principales distritos (de afluencia de nuestro target) de la ciudad de Lima. Cada panel proyectará un aviso de cinco segundos de la marca. El servicio se contratará por horas, eligiendo horarios de mayor tránsito (de 7:00 a 9:30 horas y de 17:00 a 19:30 horas). En promedio, el aviso saldrá 300 veces por día por panel. En total tendremos 90.000 avisos en los horarios elegidos al mes.

Tabla 28. Propuesta de ubicación de paneles digitales

Distrito	Ubicación
Barranco	Av. Grau con Av. El Sol (altura Estudio 4)
San Isidro	Av. Javier Prado Cdra. 10 (al costado de Ormeño) - Lado A
San Isidro	Av. Javier Prado Cdra. 10 (al costado de Ormeño) - Lado B
San Isidro	Av. Andrés Aramburú cdra. 6 (en la Notaría Paino)
Magdalena del Mar	Av. Pershing (cruce Av. Juan de Aliga)
Lince	Av. Paseo de la República 2120 (Colegio Melitón Carvajal)
Lince	Av. Arequipa cdra. 25 (frente Edificio el Dorado)
Surco	Av. Pfo XII 123 (Colegio Weberbauer)
Surco	Av. Primavera 1336 (Derco)
Surco	Av. El Polo cdra. 1 (Cruce con Av. Primavera)

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 23. Propuesta de panel



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Redes sociales:
 - Se utilizarán Facebook e Instagram. Se realizará un posteo los días lunes y miércoles, ya sea en formato gráfico o de video, en el que se resalten los atributos del producto, es decir, el contenido de fibra y buen sabor.
 - Los días viernes habrá un posteo especial. Se realizarán una serie de videos que alimentarán una secuencia llamada “El tip Bimbo Selecto de la semana”. Esta secuencia busca llegar al *target* de forma entretenida y divertida, conectando a través de situaciones cotidianas relacionadas con darle de comer a los niños, cómo preparar loncheras, ir de compras con el esposo; siempre llegando a una solución creativa con el uso del nuevo pan Bimbo Selecto.
 - Los videos serán grabados con Virna Flores e Ismael de La Rosa como principales actores y serán pauteados en redes sociales con el fin de tener mayor alcance.
 - Sorteo en redes sociales: se lanzará una convocatoria en la que se invite a los seguidores a participar por entradas para el evento de lanzamiento de pan Bimbo Selecto, donde podrán conocer a Virna Flores, Ismael La Rosa y Rebeca Escribens. Solo deberán dejar sus datos (nombre, DNI, edad y dirección) y serán quince las afortunadas ganadoras.
 - Este sorteo tendrá como fin dar a conocer el producto, pero sobre todo obtener base de datos del consumidor final para luego enviarles a sus hogares *merchandising* y *sampling* del producto.

- BTL
- **Material punto de venta:** Para diversos puntos de ventas de bodegas, se desarrollará material POP como afiches, colgantes y cubre placas de exhibidores. Para exhibiciones adicionales y tiendas del canal moderno se prepararán recetarios, revestimiento de cabeceras de góndola, jalavistas, rompe tráfico y muebles especiales.
- **Impulso y degustación:** Se realizarán dos meses de degustación e impulso en las principales tiendas (40 tiendas en Lima Moderna) del canal moderno los fines de semana (viernes, sábado y domingo). Un equipo de impulso debidamente uniformado tendrá definido un *speech* muy claro hacia el consumidor final objetivo, alineado al posicionamiento de la marca y producto. Se apoyará con la entrega un díptico/recetario y una muestra gratis de *sampling* por dos rebanadas del nuevo pan de molde blanco Bimbo Selecto.

Tabla 29. Propuesta de tiendas para impulso y degustación

N°	Tienda	Part Vta S/ Panes Molde	N°	Tienda	Part Vta S/ Panes Molde
1	Wong Chacarilla	2,3%	21	Wong Aurora	1,3%
2	Plaza Vea Caminos del Inca	2,3%	22	Vivanda Monterrico - Encalada	1,3%
3	Wong Ovalo Gutierrez	1,9%	23	Tottus Angamos	1,2%
4	Plaza Vea Valle Hermoso	1,7%	24	Wong Camacho	1,1%
5	Wong 2 de Mayo	1,7%	25	Metro UNI	1,1%
6	Plaza Vea Miraflores	1,6%	26	Wong San Borja	1,1%
7	Tottus La Marina	1,6%	27	Metro Plaza Lima Norte	1,0%
8	Wong Benavides	1,6%	28	Plaza Vea Alameda Sur	1,0%
9	Plaza Vea Higuiereta	1,5%	29	Metro Pershing	1,0%
10	Plaza Vea Molina	1,5%	30	Metro San Juan de Lurigancho	1,0%
11	Plaza Vea Salaverry	1,5%	31	Tottus Jockey Plaza	1,0%
12	Metro Limatambo	1,5%	32	Makro Santa Anita	1,0%
13	Tottus Mega Plaza	1,5%	33	Tottus Atocongo	1,0%
14	Plaza Vea Cortijo	1,5%	34	Plaza Vea Pro	0,9%
15	Metro San Miguel	1,4%	35	Wong La Molina	0,9%
16	Tottus Crillón	1,4%	36	Metro Chorrillos	0,9%
17	Makro Surco	1,3%	37	Metro Barranco	0,9%
18	Plaza Vea San Borja	1,3%	38	Wong Aldabas	0,9%
19	Tottus San Luis	1,3%	39	Plaza Vea Dasso	0,9%
20	Wong San Miguel	1,3%	40	Wong Planicie	0,9%
			Part VtaS/. Total 40 Tiendas		51,8%
			=>		
			Cadena Wong		11 tiendas
			Cadena Metro		8 tiendas
			Cadena Vea		11 tiendas
			Cadena Tottus		7 tiendas
			Cadena Vivanda		1 tienda
			Cadena Makro		2 tiendas
					40 tiendas

Fuente: Ventas Internas Bimbo Perú – Acumulado 2018.

- **Evento de lanzamiento:** se realizará la presentación oficial de Bimbo Selecto en un desayuno especial en el Hotel B (Barranco). Se invitará a mamás Bimbo, quienes serán seleccionadas a través de un sorteo en nuestro *fan page*. Además se invitará a principales líderes de opinión, *bloggers* e *influencers* relacionados con nutrición y de cocina como Espátula Verde, Mamá culpable, entre otros. El evento se desarrollará con degustación del producto, además de entregar *merchandising* y *sampling* del producto para que luego sea compartido en redes sociales.
- **Sampling:** se realizará entrega de *sampling* del producto por dos rebanadas en los principales distritos de Lima: La Molina, Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, Magdalena, Jesús María, Lince, Pueblo Libre y San Miguel, con una cobertura de ocho mil hogares.
- **Envío de desayuno:** se enviará un desayuno saludable, incluyendo un sándwich preparado con la nueva propuesta de pan Bimbo Selecto, a los principales líderes de opinión de Lima con la finalidad de tener rebote en los medios en los cuales laboran como en sus respectivas redes sociales. Estos líderes serán elegidos con la ayuda de nuestra agencia de PR: Métrica.

1.10.3 Campaña de mantenimiento para el primer año

- **BTL:** en enero 2020, utilizando la distribución de la revista Asia Sur, se entregarán muestras del pan Bimbo Selecto, casa por casa, en seis mil hogares ubicados en los balnearios del sur de Lima (desde el km. 45 hasta el km. 120) con el objetivo de hacer degustar el producto al público objetivo.
- **Dinámica comercial:** precio de oferta (10% descuento) en principales autoservicios, solo por verano (temporada de menor consumo), con esto tendríamos mayor exhibición y rotación en puntos de venta.
- **Redes sociales:** la campaña de mantenimiento se realizará en verano. Esta estrategia responde a que se trata de una temporada, donde el consumo de pan baja y se necesita incentivar la compra. Se lanzará un concurso en Facebook: “La receta más fresca y saludable del verano”. Sortearemos un paquete de verano para cuatro personas (dos adultos y dos niños) en el Hotel Libertador Paracas-Ica, además de 50 *packs* de producto Bimbo Selecto.

A continuación, presentamos las principales ideas del *brief* con el cual se manejará la publicidad en los diferentes medios de comunicación:

- **Estrategia publicitaria**
 - **Razón de preferencia:** nuevo pan de molde Bimbo Selecto, el único pan de molde blanco que cuenta con los beneficios y atributos más valorados de un pan de molde integral, además de contar con un sabor agradable que será aceptado por toda tu familia.
 - **Soporte:** Bimbo Selecto contiene un alto contenido en fibra y buen sabor para llevar un estilo de vida saludable.
 - **Carácter:** la marca deberá mostrarse innovadora, confiable y saludable.

- Elementos mandatorios:
 - Evitar mensajes que podrían considerarse como publicidad engañosa, por ejemplo, “Nada más saludable”
 - Considerar colores sobrios que se asocien a un entorno saludable.
 - Destacar los atributos diferenciales del producto: contenido de fibra y buen sabor.
 - Evitar atacar a la competencia.

1.11 Presupuesto de campaña

Tabla 30. Presupuesto de campaña de marketing

Vía pública						Campaña lanzamiento		Campaña mantenimiento	Total Aviso	Impactos	Costo unit S/. por panel mes	Inversión total neta S/.	
Medio	Formato	Concepto	Horario	Duración	Cantidad	1er Mes	2do Mes	3er Mes					
Paneles	Digital	Alquiler	7.00 a. m. - 9.00 a. m. 5.30 p. m. - 7.30 p. m.	5"	10	90.000	90.000		180.000	150.000	S/ 1.500	S/ 30.000	
Costo x producción										150.000		S/ 30.000	
TOTAL MEDIO S/.												S/ 5.000	
TOTAL MEDIO S/.												S/ 35.000	
Medios digitales						Campaña lanzamiento		Campaña mantenimiento	CPM S/.	Impactos	CPV S/.	CPM S/. TOTAL	
Medio	Formato	Sección	Tipo compra	Impresiones	Vistas	1er mes	2do mes	3er mes					
Facebook	PPV / PPA	Desktop & Mobile	CPV	1.939.755	232.771	12	12	12	S/ 6,34	96.988	S/ 0,05	S/ 12.290	
Instagram	Stories	Desktop & Mobile	CPV	746.060	111.909	8	8	8	S/ 29,70	22.382	S/ 0,20	S/ 22.158	
Costo x producción										Total =>	119.370		S/ 34.448
TOTAL MEDIO S/.										Por Mes =>	39.790		S/ 15.000
TOTAL MEDIO S/.												S/ 49.448	
Punto de venta						Campaña lanzamiento		Campaña mantenimiento	Total días	Impactos	Costo unit S/.	Inversión total neta S/.	
Canal	Concepto	Programa	Cantidad	Frecuencia	Impactos diarios	1er mes	2do mes	3er mes					
Autoservicios	Activación	Impulso y degustación	40	V-S-D	50	12	12	12	36	72.000	S/ 750,00	S/ 30.000	
	MPV	Cabeceras de Góndola	40	Diaria	100	30	30	30	90	9.000	S/ 350,00	S/ 14.000	
	MPV	Jalavistas	40	Diaria	100	30	30	30	90	9.000	S/ 100,00	S/ 4.000	
	MPV	Rompetráficos	40	Diaria	100	30	30	30	90	9.000	S/ 75,00	S/ 3.000	
	MPV	Exhibidores adicionales	30	Diaria	100	30	30	30	90	9.000	S/ 250,00	S/ 7.500	
Bodegas	MPV	Afiches	7.000	Diaria	75	30	30	30	90	6.750	S/ 0,50	S/ 3.500	
	MPV	Colgantes	4.000	Diaria	75	30	30	30	90	6.750	S/ 1,50	S/ 6.000	
	MPV	Cubreplacas	2.500	Diaria	75	30	30	30	90	6.750	S/ 1,00	S/ 2.500	
Costo x producción S/.										Total =>	128.250		S/ 70.500
TOTAL MEDIO S/.										por mes =>	42.750		S/ 7.500
TOTAL MEDIO S/.												S/ 78.000	
Evento de lanzamiento						Campaña lanzamiento		Campaña mantenimiento	Total invitados x fecha	Impactos	Costo unit S/.	CPM S/. TOTAL	
Medio	Formato	Acción	Ubicación	Fechas	Invitados	1er mes	2do mes	3er mes					
BTL	Activación	Para influencers y consumidores	Lima	1	100	1			100	7.500	S/ 450	S/ 45.000	
Costo x producción S/.											7.500	S/ 45.000	
TOTAL MEDIO S/.												S/ 15.000	
TOTAL MEDIO S/.												S/ 60.000	
Entrega de muestra gratis <i>sampling</i> de producto						Campaña lanzamiento		Campaña mantenimiento	Total hogares	Impactos	Costo Unit S/.	CPM S/. TOTAL	
Medio	Formato	Acción	Ubicación	Distritos	Hogares	1er mes	2do mes	3er mes					
BTL	Activación	Consumidores	Lima	10	8.000	1			8.000	8.000	S/ 6	S/ 50.000	
Costo x producción											8.000	S/ 50.000	
TOTAL MEDIO S/.												S/ 15.000	
TOTAL MEDIO S/.												S/ 65.000	
Entrega de desayunos a líderes de opinión						Campaña lanzamiento		Campaña mantenimiento					

Medio	Formato	Acción	Ubicación	Medios	Cantidad	1er mes	2do mes	3er mes	Líderes de opinión	Impactos	Costo unit S/.	CPM S/. TOTAL
BTL	Activación	Desayuno para líderes de opinión	Lima	Todos	100	1			15	7.500	S/ 50	S/ 5.000
										7.500		S/ 5.000
Costo x producción												S/ 2.500
TOTAL MEDIO S/.												S/ 7.500

Medios impresos y marketing directo						Campaña Lanzamiento		Campaña Mantenimiento				
Medio	Formato	Acción	Ubicación	Tiraje	Hogares	1er Mes	2do Mes	3er Mes	Total Avisos	Total Impactos	Costo Unit S/.	CPM S/. TOTAL
Asia Sur	Revista / Caja	Aviso / <i>sampling</i>	Lima Sur	10.000	6.000			1	1		S/ 6,67	S/ 40.000
		Muestra producto						6.000		6.000	S/ 2,13	S/ 12.750
										6.000		S/ 52.750
Costo x producción												S/ 10.000
TOTAL MEDIO S/.												S/ 62.750

Inv Medios	S/ 287.698
Producción	S/ 70.000
TOTAL	S/ 357.698

RESUMEN	1er Año	Impactos	Inversión S/.
Campaña	Lanzamiento	338.080	S/ 252.466
Campaña	Mantenimiento	88.540	S/105.233
		426.620	S/ 357.698

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo IV. Estudio económico y financiero

1. Proyección de ventas

Para una proyección de ventas a cinco años utilizamos lo siguiente: la proyección del crecimiento poblacional de Lima Metropolitana por nivel socioeconómico (tabla 31), los resultados obtenidos en las encuestas (según anexo 1), la inflación proyectada para el cálculo de los precios al consumidor final (tabla 32) y la proyección de la frecuencia de compra en base a las estrategias de producto y *marketing* (tabla 33).

Tabla 31. Población de Lima Metropolitana

NSE	2014	2015	2016	2017	TACC
A	443.991	482.672	480.597	448.401	0,3%
B	1.856.691	2.023.114	2.172.699	2.496.776	10,4%
C	4.359.188	4.313.237	4.245.273	4.300.569	-0,5%
D	2.542.860	2.618.751	2.382.960	2.343.912	-2,7%
E	887.983	831.839	730.908	601.264	-12,2%

Fuente: Apeim, 2017.

Tabla 32. Proyección poblacional de Lima Metropolitana

NSE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A	449.880	451.364	452.854	454.348	455.847	457.351
B	2.755.875	3.041.862	3.357.526	3.705.948	4.090.527	4.515.015
C	4.281.205	4.261.928	4.242.738	4.223.634	4.204.617	4.185.685
D	2.281.117	2.220.005	2.160.529	2.102.648	2.046.316	1.991.494
E	527.982	463.631	407.124	357.503	313.931	275.669
TOTAL	10.224.545	10.258.280	10.292.125	10.326.082	10.360.152	10.394.333

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 33. Proyección del precio del producto

Año	Inflación Proyectada	Precio del producto
1	2,50%	S/ 8,50
2	2,50%	S/ 8,70
3	2,50%	S/ 8,90
4	2,50%	S/ 9,20
5	2,50%	S/ 9,40

Fuente: BCR, 2018.

Tabla 34. Proyección de la frecuencia de compra

Año	Veces por mes (Envases)	Veces por semana (Envases)
1	2,00	0,50
2	2,00	0,50
3	2,00	0,50
4	3,00	0,75
5	3,00	0,75

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con esta información realizamos la proyección de ventas al quinto año:

Tabla 35. Proyección de ventas, volumen y variaciones de precios

KPI	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (S/)	S/ 1.242.262	S/ 1.449.501	S/ 1.734.902	S/ 2.008.588	S/ 2.257.478
Volumen	146.148	166.609	194.933	218.325	240.157
Precio	S/ 8,50	S/ 8,70	S/ 8,90	S/ 9,20	S/ 9,40
Crecimiento en ventas		17%	20%	16%	12%
Crecimiento en volumen		14%	17%	12%	10%
Aumento de Precio		2,4%	2,3%	3,4%	2,2%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para la proyección de volumen de ventas se está considerando una tasa anual de crecimiento promedio de un 13%. Esto se basa en el promedio histórico de ventas de Bimbo en nuevos productos dentro de la categoría de pan de molde, por lo que es un escenario conservador.

En el cuarto año se realizará una corrección de precios en base a la inflación acumulada proyectada en la tabla 33. El resultado es un incremento de precios de 3,4% versus el tercer año. Al ser un producto nuevo en el mercado, a partir del quinto año de operación esperamos una estabilización en el crecimiento de las ventas apalancado en las tendencias de consumo y el aumento poblacional. La tendencia de consumo de pan de molde estándar tiene el siguiente comportamiento mensual:

Tabla 36. Tendencia de consumo mensual

Mes	Split Mensual
Enero	8,0%
Febrero	7,1%
Marzo	10,0%
Abril	9,5%
Mayo	9,7%
Junio	8,9%
Julio	8,0%
Agosto	8,7%
Septiembre	8,1%
Octubre	8,0%
Noviembre	7,3%
Diciembre	6,7%
Total Año	100,0%

Fuente: Bimbo, 2017.

2. Presupuesto de costos y gastos

De acuerdo con las políticas de Bimbo, los nuevos productos asumen el 100% de los costos asociados a su operación. Dentro de eso, consideramos lo siguiente:

- *Markdown* para los autoservicios y *markup* para las bodegas
- Presupuesto de *marketing* de acuerdo con el plan estratégico
- Costo de distribución reducido durante el primer año de operación

Siguiendo los supuestos mencionados, obtenemos una proyección para los próximos cinco años de operación como se puede ver en la tabla 37.

Tabla 37. Presupuesto de gastos y costos

Costos del proyecto / año	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Venta público	1.242.262		1.449.501		1.734.902		2.008.588		2.257.478	
Margen clientes	429.092		500.675		599.256		693.790		779.760	
Devoluciones	90.393		105.472		126.239		146.154		164.264	
Bonificaciones	63.166		73.703		88.215		102.132		114.787	
Mercantilización	9.475		11.056		13.232		15.320		17.218	
Costo de ventas	592.126		690.906		826.943		957.396		1.076.029	
Ingreso por ventas	650.136	100%	758.595	100%	907.959	100%	1.051.192	100%	1.181.449	100%
Publicidad	23.405		27.309		32.687		37.843		42.532	
Campañas promocionales	6.501		7.586		9.080		10.512		11.814	
Gastos de mercantilización	6.501		7.586		9.080		10.512		11.814	
Gasto de marketing	36.408	5,6%	42.481	5,6%	50.846	5,6%	58.867	5,6%	66.161	5,6%
Comisiones	23.526		27.451		32.856		38.039		42.753	
Materia prima + envases y envolturas	165.236		188.369		220.392		246.839		271.522	
Mano de obra fija	36.001		41.041		48.018		53.780		59.158	
Distribución agencia cliente	35.076	5,4%	91.968	12,1%	112.671	12,4%	132.305	12,6%	151.299	
Distribución fabrica ruta	23.676	3,6%	53.315	7,0%	62.379	6,9%	69.864	6,6%	76.850	
Flotilla de reparto	14.907	2,3%	18.660	2,5%	21.832	2,4%	24.452	2,3%	26.898	
Costo de administración	32.507		36.654		42.885		48.031		52.835	
Costos directos	330.928	51%	457.458	60%	541.033	60%	613.310	58%	681.314	58%
Costos indirectos de producción	91.555		104.372		122.116		136.770		150.447	
Costos indirectos	91.555	14%	104.372	14%	122.116	13%	136.770	13%	150.447	13%
Utilidad de operación	191.246	29%	154.283	20%	193.965	21%	242.246	23%	283.527	24%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El cálculo detallado de costos y gastos año a año se puede encontrar en el anexo 4. Se ve un aumento en los costos directos, debido al incremento en la distribución de los productos. A partir del segundo año Bimbo Selecto asume el 100% del gasto referido. Adicionalmente, se ve un aumento en las utilidades de operación dado al crecimiento de la demanda, lo que indica que tenemos un producto que dejará una rentabilidad significativa al negocio a lo largo del tiempo.

3. Estado de pérdidas y ganancias

De acuerdo con las proyecciones, se tiene una utilidad neta creciente, debido al aumento de la demanda, la reducción de presupuesto de *marketing* y la inflación de los precios al consumidor final.

Tabla 38. Estado de pérdidas y ganancias proyectado

	Año 0	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
Inversión Inicial	S/ - 467.698	S/ -		S/ -		S/ -		S/ -		S/ -	
Ventas		S/1.052.764		S/1.228.390		S/ 1.470.256		S/ 1.702.193		S/ 1.913.117	
Costo de ventas		S/ 567.864		S/ 658.165		S/ 782.688		S/ 897.839		S/ 1.003.191	
Utilidad Bruta		S/ 484.901	46 %	S/ 570.226	46 %	S/ 687.568	47 %	S/ 804.354	47 %	S/ 909.926	48 %
Gastos Operativos		S/ 293.655		S/ 415.943		S/ 493.602		S/ 562.108		S/ 626.400	
Utilidad Operativa		S/ 191.246	18 %	S/ 154.283	13 %	S/ 193.965	13 %	S/ 242.246	14 %	S/ 283.527	15 %
Gastos financieros		S/ -		S/ -		S/ -		S/ -		S/ -	
Utilidad antes de impuesto		S/ 191.246	18 %	S/ 154.283	13 %	S/ 193.965	13 %	S/ 242.246	14 %	S/ 283.527	15 %
Impuesto a la renta		S/ 57.374		S/ 46.285		S/ 58.190		S/ 72.674		S/ 85.058	
Utilidad Neta	-S/ 467.698	S/ 133.872	13 %	S/ 107.998	9%	S/ 135.776	9%	S/ 169.572	10 %	S/ 198.469	10 %

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se está considerando como inversión inicial los gastos de desarrollo de producto, el presupuesto de campaña de *marketing* para el primer año de lanzamiento, un estudio cualitativo de validación de calidad y prueba de producto.

Para la producción y comercialización de este nuevo producto, se está utilizando la actual capacidad instalada de la fábrica de Panificadora Bimbo del Perú. Además, se cuenta también con los mismos recursos de distribución con que cuenta la planta.

Los costos de producción se encuentran incluidos en el costo de venta del producto.

Tabla 39. Presupuesto de inversión inicial

Inversión Inicial	Soles
Testeo de producto	S/ 60.000
Lanzamiento de producto	S/ 357.698
I&D	S/ 50.000
Total Inversión Inicial	S/ 467.698

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con esta información, realizamos el cálculo del VAN y el TIR, utilizando una tasa de descuento del 10% para el proyecto:

Tabla 40. Cálculo del VAN y TIR del proyecto

VAN	Soles S/
Inversión	-S/ 467.698
Año 1	S/ 133.872
Año 2	S/ 107.998
Año 3	S/ 135.776
Año 4	S/ 169.572
Año 5	S/ 198.469
Tasa de retorno	10%
VAN	84.322
TIR	%
TIR	16,3%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con lo cual concluimos que el valor presente neto mayor a cero y una tasa interna de retorno de 16,3% en una proyección de cinco años nos da un proyecto rentable.

4. Plan de contingencia

Considerando que se pueden presentar factores o amenazas del entorno que podrían impactar de manera negativa en el desempeño del producto, dificultando el logro de los objetivos comerciales, se proponen las siguientes acciones:

- Realizar un estudio de mercado post lanzamiento para realizar los ajustes necesarios al producto.

- Realizar *push* con los canales para incrementar la dinámica comercial en el punto de venta: ofertas, encartes, descuentos.
- Considerar realizar acciones de *cross category* con productos líderes complementarios (jamones, mermeladas, jugos, etc.) con niveles de penetración superiores al pan de molde.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Del análisis situacional realizado, concluimos que se cuentan con variables externas del entorno que brindan oportunidades para innovar en nuevas líneas de productos que estén alienadas a las tendencias de alimentación y que Bimbo cuenta con todas las condiciones para aprovechar dichas tendencias, desarrollando productos que vayan de acuerdo con las tendencias de consumo saludables, que le permitan aumentar la frecuencia y el hábito de consumo a través de una mayor cobertura y un mayor trabajo de comunicación de los atributos de la categoría, logrando así, seguir consolidándose en el negocio del pan envasado en el mercado local.
- Se aprecia una tendencia en crecimiento del consumo de productos nutritivos alineados a un estilo de vida saludable que se puede aprovechar para hacer crecer la categoría y desarrollar productos que vayan acorde a las nuevas tendencias del consumidor. En Lima existe un mercado potencial de hogares que buscan consumir y brindar a su familia productos saludables aunque implique pagar un precio superior al estándar del mercado. El pan de molde blanco con los beneficios del pan integral y con un buen sabor es una gran opción.
- El plan de *marketing* propuesto para la nueva línea Selecto ha sido desarrollado en base a los principales atributos y beneficios valorados por el consumidor potencial (*buen sabor y fibra*). Esto se considera un factor clave para el éxito de la aceptación de producto. Otras variables clave, consideradas para el éxito de este producto, son el *mix* de canales (tradicional y moderno) y la elección de medios de comunicación, con ello nos podremos dar a conocer el producto y generar la compra.
- La línea de producción estará bajo el *know how* de Bimbo, empresa con más de 70 años de experiencia como panificadora a nivel mundial, con lo cual se obtiene una mayor eficiencia en el manejo de los costos y se cuenta con un conocimiento del modelo de negocio de productos panificados perecibles. El resultado es un proyecto rentable con un VAN de S/ 84.322 y una TIR del 16,3%.

2. Recomendaciones

- Se recomienda que Bimbo se mantenga actualizado en el uso de nuevas herramientas de comunicación como redes sociales, medios digitales y/o influenciadores para hacer eficiente la inversión de medios que se utilice. La promoción debe apuntar siempre a llevar un estilo de vida más saludable a través del consumo de productos nutritivos.
- Dada la tendencia de consumo de productos saludables en el consumidor peruano, se recomienda complementar la línea Bimbo Selecto con categorías que forman parte del negocio de la panificación; por ejemplo, tostadas, pan pita, tortillas y bollería.
- Considerando la estacionalidad del producto, se recomienda realizar las campañas de mantenimiento en los meses de verano (enero a marzo) y mantener el aval del Colegio de Nutricionistas del Perú o entidades formales reconocidas, que confirmen el aporte nutricional del producto.
- Se recomienda a Bimbo el lanzamiento del producto Bimbo Selecto, dado que el VAN del proyecto es positivo y la TIR es mayor que la tasa de descuento de cualquier otro proyecto viable para el mercado.

Bibliografía

Arellano, Rolando (2002). *Comportamiento del consumidor. Enfoque América Latina*. México: McGraw-Hill.

Arellano Marketing. (2014). *Estudio Profundo del Consumidor de la Categoría Pan de Molde para Bimbo Perú*.

Arellano Marketing (2017). *Estudio Profundo del Consumidor de Pan de Molde Integral para Bimbo Perú*.

Arellano, R. (2017). *Mucho más que tener: LATIR*. Lima: Planeta.

Ato, Manuel (2003). *Técnicas cualitativas para la investigación de mercados*. Ediciones Pirámide.

Belch & Belch (2005). *Publicidad y promoción. Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral*. Mc Graw Hill.

Best, R. y Cámara, D. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación.

Clow, K. & Baack D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral de marketing*. Pearson.

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI] (2008). *Consumo de productos en los hogares de Lima Metropolitana- Según categoría y línea de productos*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2018. <http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/200806_Productos_Hogar_21lineas.pdf>

El Peruano (2013). *Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes*.

El Peruano (2017). *Decreto Supremo N° 017-2017-SA*. Fecha de consulta: 17/11/2018. <<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/>>

Gestión (2018). “Oxxo, el nuevo retador de Tambo llega al Perú”. En: *Diario Gestión*. 23 de marzo. Fecha de consulta: 15/07/2018. <<https://gestion.pe/economia/empresas/oxxo-nuevo-retador-tambo-llega-peru-230351>>

Gestión. (2018). “PBI de Perú crecería más este año que en el 2019, estimó el Banco Mundial”. En: *Diario Gestión*. Fecha de consulta: 17/10/2018. <<https://gestion.pe/economia/pbi-peru-creceria-ano-2019-estimo-banco-mundial-246266>>

Instituto Nacional de Salud [INS] (2014). *Informe Final de Harina de Trigo en el Perú*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <<http://www.portal.ins.gob.pe/es/component/perfiles/preview?path=cenan%252FDECYTA%252FINFORME-FINAL-HARINA-DE-TRIGO-EN-EL-PERU-2013-2014.pdf>>

Jany, J. (2000). *Investigación Integral de Mercados. Un enfoque para el siglo XXI*. Colombia: Mc Graw Hill.

Kantar World Panel. (2018). *Panel de Hogares 2017: Informe Consumer Insights cierre 2017 y perspectivas 2018*.

Kantar World Panel. (2018). *Informe Adhoc para Bimbo Perú de Pan Envasado en Lima y Provincias cierre 2017*.

Kotler, Phillip y Gary Armstrong (2012). *Principios de Marketing*. 14ª Ed. Pearson Education.

Lenskold, James D. (2005). *Marketing ROI (retorno sobre la inversión): el camino a la rentabilidad corporativa, de los clientes y de las compañías*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de mercados, Un enfoque aplicado*. Pearson Educación.

Nielsen (2016). *Estudio global sobre salud y percepciones de ingredientes*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2018. Disponible en: <<https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/EI-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.html>>

Nielsen (2018). *Informe Macroeconómico del 2017*.

Nielsen. (2018). *Informe Adhoc para Bimbo Perú Auditoria de Mercado de Panes Envasados 2017*.

Nielsen (2018). “El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica”. Fecha de consulta: 15/08/2018.
<<https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/El-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.html>>

Neder. (2017). *Informe para Bimbo Perú de Tracking de Marcas de Pan de Molde*.

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo editorial Patria.

Sainz de Vicuña, J. (2008). *El plan de Marketing en la Práctica*. España: ESIC Editorial.

Sainz de Vicuña Ancín, José María (2011). *El plan de marketing en la práctica*. 15ª Ed. ESIC Editorial.

Ries & Trout (2011). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. Mc Graw Hill

Anexos

Anexo 1. Encuesta para estudio cualitativo

ENCUESTA PARA TESIS DE POSTGRADO

Elaborado por alumnos de la MAESTRÍA DE DIRECCIÓN DE MARKETING

Hola, nos gustaría contar con tu colaboración respondiendo las siguientes preguntas. Completando la información participa de un sorteo por un *PACK ADIDAS* (valorizado en S/ 500 soles).

1. ¿Cuál es su edad?

<input type="checkbox"/>	Menos de 25 años
<input type="checkbox"/>	De 25 años a 35 años
<input type="checkbox"/>	De 36 años a 45 años
<input type="checkbox"/>	Más de 45 años

2. Género

<input type="checkbox"/>	Mujer
<input type="checkbox"/>	Hombre

3. ¿Tiene hijos en edad escolar?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

4. ¿Consume pan de molde?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No (fin de la encuesta)

5. ¿Qué marca de pan de molde consume? (marcar 1 opción)

<input type="checkbox"/>	Unión
<input type="checkbox"/>	Pyc
<input type="checkbox"/>	Bimbo
<input type="checkbox"/>	Don Mamino
<input type="checkbox"/>	Marcas de Supermercados (Tottus, Wong, Bells, Metro, etc.)
<input type="checkbox"/>	Otro

6. ¿Por qué compra pan de molde? (marcar 1 opción)

<input type="checkbox"/>	Porque es más práctico.
<input type="checkbox"/>	Porque es más higiénico.
<input type="checkbox"/>	Porque dura más.
<input type="checkbox"/>	Porque no tengo tiempo de ir a la panadería todos los días.
<input type="checkbox"/>	Otro.

7. ¿Con qué frecuencia compra pan de molde? (marcar 1 opción)

<input type="checkbox"/>	Una vez por mes
<input type="checkbox"/>	Dos veces al mes
<input type="checkbox"/>	Tres veces al mes
<input type="checkbox"/>	Cuatro a más veces al mes

8. Generalmente, ¿en qué lugares compra pan de molde? (máximo 2 opciones).

<input type="checkbox"/>	Bodega
<input type="checkbox"/>	Supermercado / Autoservicio
<input type="checkbox"/>	Tienda de conveniencia
<input type="checkbox"/>	Panadería
<input type="checkbox"/>	Mercado
<input type="checkbox"/>	Otros

9. ¿Cuáles son sus principales ocasiones de consumo de pan de molde? (máximo 2 opciones)

<input type="checkbox"/>	Desayuno
<input type="checkbox"/>	Almuerzo
<input type="checkbox"/>	Lonche
<input type="checkbox"/>	Cena
<input type="checkbox"/>	Loncheras
<input type="checkbox"/>	Otros (Reuniones, paseos, fiestas)

10. De la siguiente lista, seleccione los 2 atributos que considere los más importantes en un pan de molde (máximo 2 opciones).

<input type="checkbox"/>	Sabor
<input type="checkbox"/>	Color
<input type="checkbox"/>	Textura
<input type="checkbox"/>	Olor
<input type="checkbox"/>	Frescura
<input type="checkbox"/>	Aroma
<input type="checkbox"/>	Precio
<input type="checkbox"/>	Empaque
<input type="checkbox"/>	Promociones/Descuentos
<input type="checkbox"/>	Variedad
<input type="checkbox"/>	Ingredientes
<input type="checkbox"/>	Marca
<input type="checkbox"/>	Practicidad / Conveniencia

11. ¿Qué asocia a un producto integral? (máximo 2 opciones).

<input type="checkbox"/>	Fibra
<input type="checkbox"/>	Saludable
<input type="checkbox"/>	Light
<input type="checkbox"/>	Digestión
<input type="checkbox"/>	Dieta
<input type="checkbox"/>	Menos calorías
<input type="checkbox"/>	Nutritivo
<input type="checkbox"/>	Mal sabor
<input type="checkbox"/>	Color oscuro
<input type="checkbox"/>	Otros

12. ¿Cuál considera que es el principal beneficio que le brinda un producto integral? (marcar 1 opción)

<input type="checkbox"/>	Mejora la digestión
<input type="checkbox"/>	Mayor nutrición
<input type="checkbox"/>	Me ayuda a bajar de peso
<input type="checkbox"/>	Me ayuda estar más sano
<input type="checkbox"/>	Otros

13. ¿En su hogar se compra pan de molde integral?

<input type="checkbox"/>	Sí (debe saltar a la pregunta 15)
<input type="checkbox"/>	No (debe continuar con la pregunta 14)

14. ¿Por qué no compran en su hogar pan de molde integral? (marcar 1 opción)

<input type="checkbox"/>	Porque a mi familia no les gusta
<input type="checkbox"/>	Porque no hacemos dieta
<input type="checkbox"/>	Porque es más caro
<input type="checkbox"/>	Preferimos pan de molde blanco
<input type="checkbox"/>	Otro

15. ¿Qué atributos valora de un pan integral? (máximo 2 opciones).

<input type="checkbox"/>	Sabor
<input type="checkbox"/>	Contenido de fibra
<input type="checkbox"/>	Frescura
<input type="checkbox"/>	Uso de granos y semillas
<input type="checkbox"/>	Menos calorías
<input type="checkbox"/>	Precio
<input type="checkbox"/>	Empaque
<input type="checkbox"/>	Variedad
<input type="checkbox"/>	Marca

16. ¿Quién consume pan de molde integral en su hogar? (marcar 1 opción)

<input type="checkbox"/>	Solo para mí
<input type="checkbox"/>	Para mi esposo y para mí
<input type="checkbox"/>	Para toda la familia
<input type="checkbox"/>	Solo para mis hijos

17. Si se lanza al mercado un pan de molde blanco con los beneficios de un pan de molde integral que pudiera ser consumido por todos los integrantes de su familia por su buen sabor, ¿lo compraría?

<input type="checkbox"/>	Lo compraría definitivamente
<input type="checkbox"/>	Lo compraría probablemente
<input type="checkbox"/>	No lo compraría

18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este nuevo pan de molde en un formato familiar?

<input type="checkbox"/>	S/ 8,00 a S/ 8,50
<input type="checkbox"/>	S/ 8,60 a S/ 9,00
<input type="checkbox"/>	S/ 9,10 a S/ 9,50
<input type="checkbox"/>	S/ 9,60 a S/ 10,00
<input type="checkbox"/>	Más de S/ 10,00

19. ¿Cada cuánto tiempo estima usted que compraría este pan?

<input type="checkbox"/>	1 vez por semana
<input type="checkbox"/>	Cada dos semanas
<input type="checkbox"/>	1 vez al mes
<input type="checkbox"/>	Cada 2 meses
<input type="checkbox"/>	Más de 2 meses

20. ¿Qué atributo de esta propuesta de pan blanco con atributos de pan integral valora usted? (marcar 1 opción)

<input type="checkbox"/>	Sabor
<input type="checkbox"/>	Contenido de fibra
<input type="checkbox"/>	Frescura
<input type="checkbox"/>	Uso de granos y semillas
<input type="checkbox"/>	Menos calorías
<input type="checkbox"/>	Precio
<input type="checkbox"/>	Empaque
<input type="checkbox"/>	Variedad
<input type="checkbox"/>	Marca

21. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría enterarse de una propuesta como ésta? (máximo 2 opciones).

<input type="checkbox"/>	Televisión
<input type="checkbox"/>	Redes sociales
<input type="checkbox"/>	Paneles
<input type="checkbox"/>	Diarios
<input type="checkbox"/>	Revistas
<input type="checkbox"/>	Punto de venta
<input type="checkbox"/>	Otro

GRACIAS.

Deja tu e-mail para participar del sorteo.

Anexo 2. Preguntas de entrevista a potenciales consumidores y no consumidores

GUÍA DE PREGUNTAS (CUALITATIVO) PARA ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD TESIS PAN DE MOLDE

PÚBLICO OBJETIVO

Amas de casa de 25 a 45 años, de NSE A/B, con hijos en edad escolar, consumidoras y no consumidoras de pan de molde envasado.

I. DATOS GENERALES

Nombre completo
DNI
Edad
Número de hijos
Profesión u ocupación

II FILTRO DE NSE

1. ¿Cuál es su grado o nivel de estudios?
2. ¿Se encuentra afiliado a un seguro privado o EPS?
3. ¿Cuál de estos bienes tiene en funcionamiento?
 - a. Computadora
 - b. Lavadora
 - c. Horno microondas
 - d. Refrigeradora
 - e. Auto
4. ¿Cuál de estos servicios tiene en su hogar?
 - a. Teléfono fijo
 - b. Televisión por cable
 - c. Internet
 - d. Servicio doméstico
5. ¿Cuál es el material predominante de su vivienda?
 - a. Ladrillo
 - b. Madera
 - c. Otros

III. HÁBITOS DE CONSUMO DE LA CATEGORÍA

6. PERCEPCIÓN DE LA CATEGORÍA:

- ¿Consumen usted pan de molde? ¿Por qué?
¿Qué opinión tiene acerca del pan de molde?
¿Ha consumido pan de molde blanco y pan de molde integral? ¿Por qué sí y por qué no?
¿Qué beneficios destaca en un pan de molde blanco y en un pan de molde integral?
¿Qué opinión tiene acerca del pan de molde integral?

7. MOTIVACIONES Y BARRERAS DE CONSUMO

- En su hogar, ¿quién consume pan de molde blanco y pan de molde integral?
¿En qué momentos del día suelen consumir usted su familia pan de molde? ¿Cómo así?
¿Qué entiende por un producto integral?
¿Qué palabra lo asocia más con un producto integral?

¿Cuál es el mayor beneficio que considera que le aporta un producto integral?
¿Cada cuánto tiempo consume este tipo de pan de molde blanco y pan de molde integral?
¿Y consume otro tipo de pan?

8. MODO DE CONSUMO

¿Y cómo suele consumir este producto? ¿Normalmente lo consume solo o con otros complementos? ¿Suele prepararlo de algún modo? ¿Y lo utiliza para eventos o reuniones sociales?
¿Solo consume pan de molde o consume otros tipos de pan?
Si consume más de un tipo, ¿en qué situaciones consume pan de molde y en qué situaciones consume otros tipos de pan? ¿Por qué?

9. FRECUENCIA DE CONSUMO

¿Cada cuánto tipo compra pan de molde? ¿Qué podría pasar para que usted o en su familia se consuma con mayor frecuencia pan de molde?
Y si un día no hubiera pan de molde en casa porque se olvidaron de comprarlo o se acabó y nadie puede ir a comprar más ¿Qué haría? ¿Qué comería?

10. LUGARES DE COMPRA

¿En qué lugares suele realizar la compra de este producto (bodegas, supermercados, tiendas de conveniencia, otros)? ¿Por qué en estos lugares? ¿En qué se basa para decidir el lugar? ¿Y en cuál de estos lugares se da la compra más frecuente de pan de molde? ¿Por qué?

11. MOMENTOS DE COMPRA

¿En qué momento realiza la compra del pan de molde? ¿Por qué? ¿En algún otro momento más? ¿Planifica la compra de pan de molde?

12. PROCESO DE COMPRA

¿Cuándo se dirige a comprar el pan de molde, ya sabe qué producto van a llevar o decide en el momento que compra pan de molde u otro tipo de pan? ¿En qué momento diría que toman la decisión sobre que producto adquirir? ¿Por qué?

13. MARCA PREFERIDA

¿Y cómo así hace para elegir la marca que van a comprar? ¿Y alguna vez ha cambiado la elección de alguna marca? ¿Cómo así?

14. PRESENTACIONES PREFERIDAS

¿Y qué presentaciones de pan de molde son las que prefiere comprar? ¿Por qué? ¿Alguna otra? ¿Y es de comprar presentaciones poco usuales o novedosas? ¿Por qué?

15. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Imaginémonos por un momento que el pan de molde deja de ser comercializado en el país ¿Con qué producto o productos podría reemplazarlo? ¿Por qué?

IV. ATRIBUTOS VALORADOS EN LA CATEGORÍA

16. ATRIBUTOS VALORADOS

Cuando va a comprar pan de molde, ¿de qué depende el tipo de pan de molde que elige?
¿Cuáles son las características que toma en cuenta para elegir un pan de molde? ¿Alguna otra?
Elementos asociados al producto (aspectos organolépticos): **FRESCURA, SUAVIDAD, INGREDIENTES, OLOR, SABOR.**

Elementos anexos al producto: **PRECIO, PROMOCIONES ASOCIADAS, EMPAQUE, COLORES, CANALES DE DISTRIBUCIÓN, PUBLICIDAD.**

17. ¿Y de todas estas características para usted cuál es la más importante? ¿Y por qué? ¿Cuál sería la segunda más importante? ¿Y por qué? ¿Cómo ordenaría las restantes?

18. SATISFACCIÓN CON LA OFERTA ACTUAL

¿Y se encuentra satisfecha con las opciones de compra que existen actualmente en el mercado? ¿Cómo así? ¿Qué tan satisfecha dirían que se encuentra? ¿Por qué? ¿Qué aspectos destacaría? ¿Por qué? ¿Y qué aspectos deberían ser mejorados? ¿Alguno más?

V. IMAGEN DE MARCAS DE LA CATEGORÍA

19. RECORDACIÓN Y COMPRA DE MARCAS

Así no las compre, dígame ¿Qué marcas son las que recuerda de este tipo de productos? ¿Alguna más?

20. ¿Y cuáles son las marcas que usted siempre compra? ¿Y por qué compra la marca ____? ¿Y si no hay esa marca qué marca compra? ¿Por qué? ¿Y tiene alguna marca favorita? ¿Cuál sería? ¿Por qué es su favorita?

Muchas gracias

Anexo 3. Guía de observación

ESTUDIO SOBRE PAN DE MOLDE (PROCESO DE COMPRA)

I. OBSERVACIONES ANTES DE LA INMERSIÓN

Se deberá observar al decisor de compra cómo realiza el proceso de compra de panes de molde. Tomar fotos de los momentos más resaltantes.

II. DESARROLLO DE LA COMPRA EN EL PUNTO DE VENTA

Tomar foto a los lugares que recorre el consumidor, las marcas, variedades y productos que están ordenados en el estante desde donde se efectuó la elección del producto.

LUGAR DE COMPRA: _____

1. Proceso de compra: identificación de la necesidad de compra y planificación de compra	Anotar si existe una planificación previa antes de ir al punto de venta: Qué elementos considera antes de la compra, es solo el producto (¿me falta pan de molde?), cantidad de unidades del producto (¿cuántas unidades necesita comprar?), para cuántos días durará la compra actual.	
2. Principales influenciadores en la compra	Anotar si la persona va acompañada de alguien y qué papel juega el o los acompañantes durante la compra: escogen alguna marca, tienen opción de elegir alguna marca distinta a la que escogió el decisor, mencionan variables de compra no identificadas por el consumidor, como ofertas, precio, novedades.	
3. Comportamiento espontáneo del comprador en el punto de venta	Anotar si el consumidor sigue algún ritual de compra: por cuáles zonas pasa primero, en qué sección o zona compra el producto.	
	A qué otros productos tienen acceso durante la compra (complementarios como bebidas, acompañantes como el queso, mermelada, jamonada y/o sustitutos como pan a granel, tostada, queque)	
4. Presentaciones y marcas elegidas	Anotar como está ordenado el estante, si existe variedad de productos, si el estante o la zona de panes de molde está abastecida	
	Anotar si el consumidor logró identificar la marca o variedad del producto escogido y si no lo encuentra con que producto o marca lo reemplaza	
5. Influencia de las promociones en el punto de venta	Anotar si en el punto de venta se destaca alguna promoción, descuento u oferta que sea del interés del consumidor y si esta finalmente modifica su expectativa de compra (compra más unidades, adición o reemplazo de su marca adquirida con frecuencia)	
6. Presupuesto asignado a la categoría	Anotar el monto que paga, de lo contrario, hacer cálculo aproximado de precios de los productos que va a comprar.	
	Anotar si compra todo lo que eligió o deja algo en caja (para contrastar con lo que diga en la entrevista).	

III.COMENTARIOS GENERALES

Colocar información que puede haberse dado durante la observación que no sea parte de la dinámica pero que pueda ayudar a comprender el proceso de búsqueda, elección y compra del pan de molde o de la marca:

Anexo 4. Costo de producción por año de operación

Costo integral	Producto:					
	Bimbo Selecto					
	Marca:					
	Bimbo					
AÑO 1	Gramaje:					
	500					
	Canales				Total canales	
	MODERNO		BODEGAS			
Pieza	1		1			
Precio público	8,50		8,50		1.242.262	
% Margen bodeguero <i>mark up</i>	25,00%		0,00%			
% Margen bodeguero <i>mark down</i>	0,00%		16,00%			
% Margen tercero	0,00%		0,00%			
Precio mayoreo	5,40		6,21		813.170	
Devoluciones	0,54	10,00%	0,93	15,00%	90.393	11,12%
Recuperaciones	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Bonificaciones	0,54	10,00%		0,00%	63.166	7,77%
Mercantilización	0,08	1,50%	-	0,00%	9.475	1,17%
Venta neta	4,24	100,00%	5,28	100,00%	650.136	100,00%
Materia prima + envases y envolturas	1,13	26,66%	1,13	21,42%	165.236	25,42%
Producto comprado	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Comisiones	0,15	3,50%	0,21	4,00%	23.526	3,62%
Margen unipersonales	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Publicidad	0,15	3,60%	0,19	3,60%	23.405	3,60%
Campañas promocionales	0,04	1,00%	0,05	1,00%	6.501	1,00%
Gastos de mercantilización	0,04	1,00%	0,05	1,00%	6.501	1,00%
Contribución marginal	2,72	64,24%	3,64	68,98%	424.967	65,37%
Mano de obra fija	0,25	5,81%	0,25	4,67%	36.001	5,54%
Costos indirecto de producción	0,63	14,77%	0,63	11,87%	91.555	14,08%
Contribución directa	1,85	43,66%	2,77	52,45%	297.411	45,75%
Distribución agencia cliente	0,20	4,72%	0,40	7,58%	35.076	5,40%
Distribución fabrica ruta	0,15	3,54%	0,21	3,98%	23.676	3,64%
Flotilla de reparto	0,08	1,89%	0,19	3,60%	14.907	2,29%
Costo de administración	0,21	5,00%	0,26	5,00%	32.507	5,00%
Utilidad de operación	1,21	28,52%	1,70	32,29%	191.246	29,42%

* Precio de venta al público: S/ 8,50.

* Costos de distribución reducidos: 11,3% sobre la venta neta.

Costo integral	Producto:					
	Bimbo Selecto					
	Marca:					
	Bimbo					
AÑO 2	Gramaje:					
	500					
	Canales				Total anales	
	MODERNO		BODEGAS			
Pieza	1		1			
Precio público	8,70		8,70		1.449.501	
% Margen bodeguero <i>mark up</i>	25,00%		0,00%			
% Margen bodeguero <i>mark down</i>	0,00%		16,00%			
% Margen tercero	0,00%		0,00%			
Precio mayoreo	5,53		6,36		948.826	
Devoluciones	0,55	10,00%	0,95	15,00%	105.472	11,12%
Recuperaciones	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Bonificaciones	0,55	10,00%	-	0,00%	73.703	7,77%
Mercantilización	0,08	1,50%	-	0,00%	11.056	1,17%
Venta neta	4,34	100,00%	5,40	100,00%	758.595	100,00%
Materia prima + envases y envolturas	1,13	26,05%	1,13	20,93%	188.369	24,83%
Producto comprado	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Comisiones	0,15	3,50%	0,22	4,00%	27.451	3,62%
Margen unipersonales	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Publicidad	0,16	3,60%	0,19	3,60%	27.309	3,60%
Campañas promocionales	0,04	1,00%	0,05	1,00%	7.586	1,00%
Gastos de mercantilización	0,04	1,00%	0,05	1,00%	7.586	1,00%
Contribución marginal	2,82	64,85%	3,75	69,47%	500.293	65,95%
Mano de obra fija	0,25	5,67%	0,25	4,56%	41.041	5,41%
Costos indirecto de producción	0,63	14,43%	0,63	11,60%	104.372	13,76%
Contribución directa	1,94	44,75%	2,88	53,32%	354.880	46,78%
Distribución agencia cliente	0,47	4,72%	0,88	9,09%	91.968	12,12%
Distribución fabrica ruta	0,30	3,30%	0,40	3,98%	53.315	7,03%
Flotilla de reparto	0,09	1,89%	0,20	1,89%	18.660	2,46%
Costo de administración	0,21	4,84%	0,26	4,81%	36.654	4,83%
Utilidad de operación	0,87	20,10%	1,14	21,11%	154.283	20,34%

* Precio de venta al público: S/ 8,70.

* Costos de distribución regulares: 21,6% sobre la venta neta.

* Presupuesto de *marketing*: 8,62% sobre la venta neta.

Costo integral	Producto:					
	Bimbo Selecto					
	Marca:					
	Bimbo					
	Gramaje:					
500						
AÑO 3	Canales				Total canales	
	MODERNO		BODEGAS			
Pieza	1		1			
Precio público	8,90		8,90		1.734.902	
% Margen bodeguero <i>mark up</i>	25,00%		0,00%			
% Margen bodeguero <i>mark down</i>	0,00%		16,00%			
% Margen tercero	0,00%		0,00%			
Precio mayoreo	5,66		6,50		1.135.646	
Devoluciones	0,57	10,00%	0,98	15,00%	126.239	11,12%
Recuperaciones	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Bonificaciones	0,57	10,00%	-	0,00%	88.215	7,77%
Mercantilización	0,08	1,50%	-	0,00%	13.232	1,17%
Venta neta	4,44	100,00 %	5,53	100,00 %	907.959	100,00%
Materia prima + envases y envolturas	1,13	25,46%	1,13	20,46%	220.392	24,27%
Producto comprado	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Comisiones	0,16	3,50%	0,22	4,00%	32.856	3,62%
Margen unipersonales	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Publicidad	0,16	3,60%	0,20	3,60%	32.687	3,60%
Campañas promocionales	0,04	1,00%	0,06	1,00%	9.080	1,00%
Gastos de mercantilización	0,04	1,00%	0,06	1,00%	9.080	1,00%
Contribución marginal	2,91	65,44%	3,87	69,94%	603.866	66,51%
Mano de obra fija	0,25	5,55%	0,25	4,46%	48.018	5,29%
Costos indirecto de producción	0,63	14,11%	0,63	11,33%	122.116	13,45%
Contribución directa	2,03	45,78%	2,99	54,15%	433.733	47,77%
Distribución agencia cliente	0,50	4,72%	0,89	9,09%	112.671	12,41%
Distribución fabrica ruta	0,30	3,30%	0,40	3,98%	62.379	6,87%
Flotilla de reparto	0,09	1,89%	0,20	1,89%	21.832	2,40%
Costo de administración	0,21	5,00%	0,26	5,00%	42.885	4,72%
Utilidad de operación	0,93	21,01%	1,24	22,49%	193.965	21,36%

* Precio de venta al público: S/ 8,90.

* Costos de distribución regulares: 21,6% sobre la venta neta.

* Presupuesto de *marketing*: 5,60% sobre la venta neta.

Costo integral	Producto:					
	Bimbo Selecto					
	Marca:					
	Bimbo					
AÑO 4	Gramaje:					
	500					
	Canales				Total Canales	
	MODERNO		BODEGAS			
Pieza	1		1			
Precio público	9,20		9,20		2.008.588	
% Margen bodeguero <i>mark up</i>	25,00%		0,00%			
% Margen bodeguero <i>mark down</i>	0,00%		16,00%			
% Margen tercero	0,00%		0,00%			
Precio mayoreo	5,85		6,72		1.314.797	
Devoluciones	0,58	10,00%	1,01	15,00%	146.154	11,12%
Recuperaciones	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Bonificaciones	0,58	10,00%	-	0,00%	102.132	7,77%
Mercantilización	0,09	1,50%	-	0,00%	15.320	1,17%
Venta neta	4,59	100,00%	5,71	100,00%	1.051.192	100,00%
Materia prima + envases y envolturas	1,13	24,63%	1,13	19,79%	246.839	23,48%
Producto comprado	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Comisiones	0,16	3,50%	0,23	4,00%	38.039	3,62%
Margen unipersonales	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Publicidad	0,17	3,60%	0,21	3,60%	37.843	3,60%
Campañas promocionales	0,05	1,00%	0,06	1,00%	10.512	1,00%
Gastos de mercantilización	0,05	1,00%	0,06	1,00%	10.512	1,00%
Contribución marginal	3,04	66,27%	4,03	70,61%	707.448	67,30%
Mano de obra fija	0,25	5,37%	0,25	4,31%	53.780	5,12%
Costos indirecto de producción	0,63	13,65%	0,63	10,97%	136.770	13,01%
					-	
Contribución directa	2,17	47,26%	3,16	55,33%	516.898	49,17%
Distribución agencia cliente	0,53	4,72%	0,91	9,09%	132.305	12,59%
Distribución fabrica ruta	0,30	3,30%	0,40	3,98%	69.864	6,65%
Flotilla de reparto	0,09	1,89%	0,20	1,89%	24.452	2,33%
Costo de administración	0,21	5,00%	0,26	5,00%	48.031	4,57%
Utilidad de operación	1,04	22,64%	1,39	24,35%	242.246	23,04%

* Precio de venta al público: S/ 9,20.

* Costos de distribución regulares: 21,6% sobre la venta neta.

* Presupuesto de *marketing*: 5,60% sobre la venta neta.

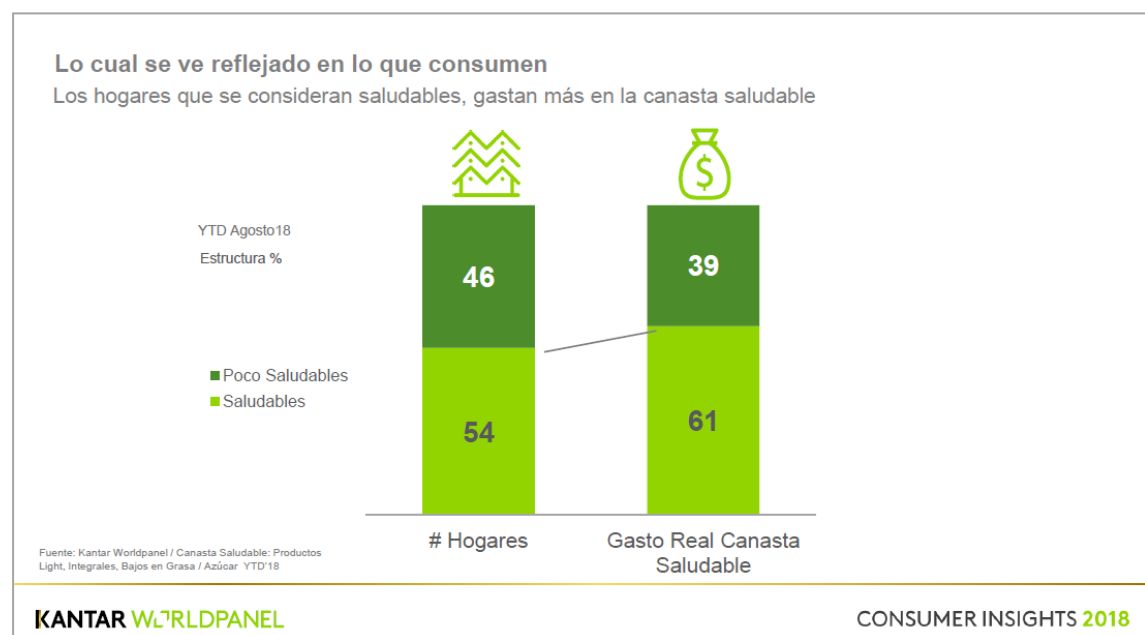
Costo Integral	Producto:					
	Bimbo Selecto					
	Marca:					
	Bimbo					
AÑO 5	Gramaje:					
	500					
	Canales				Total Canales	
	MODERNO		BODEGAS			
Pieza	1		1			
Precio público	9,40		9,40		2.257.478	
% Margen bodeguero <i>mark up</i>	25,00%		0,00%			
% Margen bodeguero <i>mark down</i>	0,00%		16,00%			
% Margen tercero	0,00%		0,00%			
Precio mayoreo	5,97		6,87		1.477.718	
Devoluciones	0,60	10,00%	1,03	15,00%	164.264	11,12%
Recuperaciones	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Bonificaciones	0,60	10,00%	-	0,00%	114.787	7,77%
Mercantilización	0,09	1,50%	-	0,00%	17.218	1,17%
Venta neta	4,69	100,00%	5,84	100,00%	1.181.449	100,00%
Materia prima + envases y envolturas	1,13	24,11%	1,13	19,37%	271.522	22,98%
Producto comprado	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Comisiones	0,16	3,50%	0,23	4,00%	42.753	3,62%
Margen unipersonales	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Publicidad	0,17	3,60%	0,21	3,60%	42.532	3,60%
Campañas promocionales	0,05	1,00%	0,06	1,00%	11.814	1,00%
Gastos de mercantilización	0,05	1,00%	0,06	1,00%	11.814	1,00%
Contribución marginal	3,13	66,79%	4,15	71,03%	801.013	67,80%
Mano de obra fija	0,25	5,25%	0,25	4,22%	59.158	5,01%
Costos indirecto de producción	0,63	13,36%	0,63	10,73%	150.447	12,73%
Contribución directa	2,26	48,18%	3,27	56,08%	591.408	50,06%
Distribución agencia cliente	0,55	4,72%	0,95	9,09%	151.299	12,81%
Distribución fabrica ruta	0,30	3,30%	0,40	3,98%	76.850	6,50%
Flotilla de reparto	0,09	1,89%	0,20	1,89%	26.898	2,28%
Costo de administración	0,21	5,00%	0,26	5,00%	52.835	4,47%
Utilidad de operación	1,11	23,66%	1,46	25,07%	283.527	24,00%

* Precio de venta al público: S/ 9,40.

* Costos de distribución regulares: 21,6% sobre la venta neta.

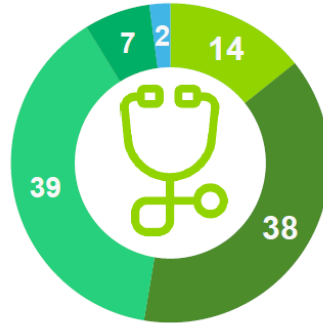
* Presupuesto de *marketing*: 5,60% sobre la venta neta.

Anexo 5. Consumo saludable



5 de cada 10 hogares consideran que han mejorado su salud comparada al año pasado

¿CÓMO DIRÍA USTED QUE ES SU SALUD ACTUAL, COMPARADA CON LA DE HACE UN AÑO?



- Mucho mejor
- Mejor
- Igual
- Peor
- Mucho peor

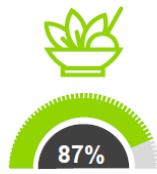
Fuente: Kantar Worldpanel / Encuesta realizada a a 800 amas de casa durante Septiembre

KANTAR WRLDPANEL

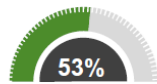
CONSUMER INSIGHTS 2018

La mejora en la salud se traduce en lo que le piden a los fabricantes

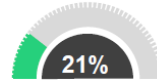
¿Qué tipo de productos le gustaría desarrollar los fabricantes?



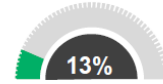
Productos más saludables y nutritivos



Productos más económicos



Productos que me ahorren tiempo (practicidad)



Productos con mayor variedad de colores/ sabores/ aromas

Fuente: Kantar Worldpanel / Encuesta realizada a a 800 amas de casa durante Septiembre

KANTAR WRLDPANEL

CONSUMER INSIGHTS 2018

Anexo 6. Piezas gráficas de campaña de *marketing* de lanzamiento

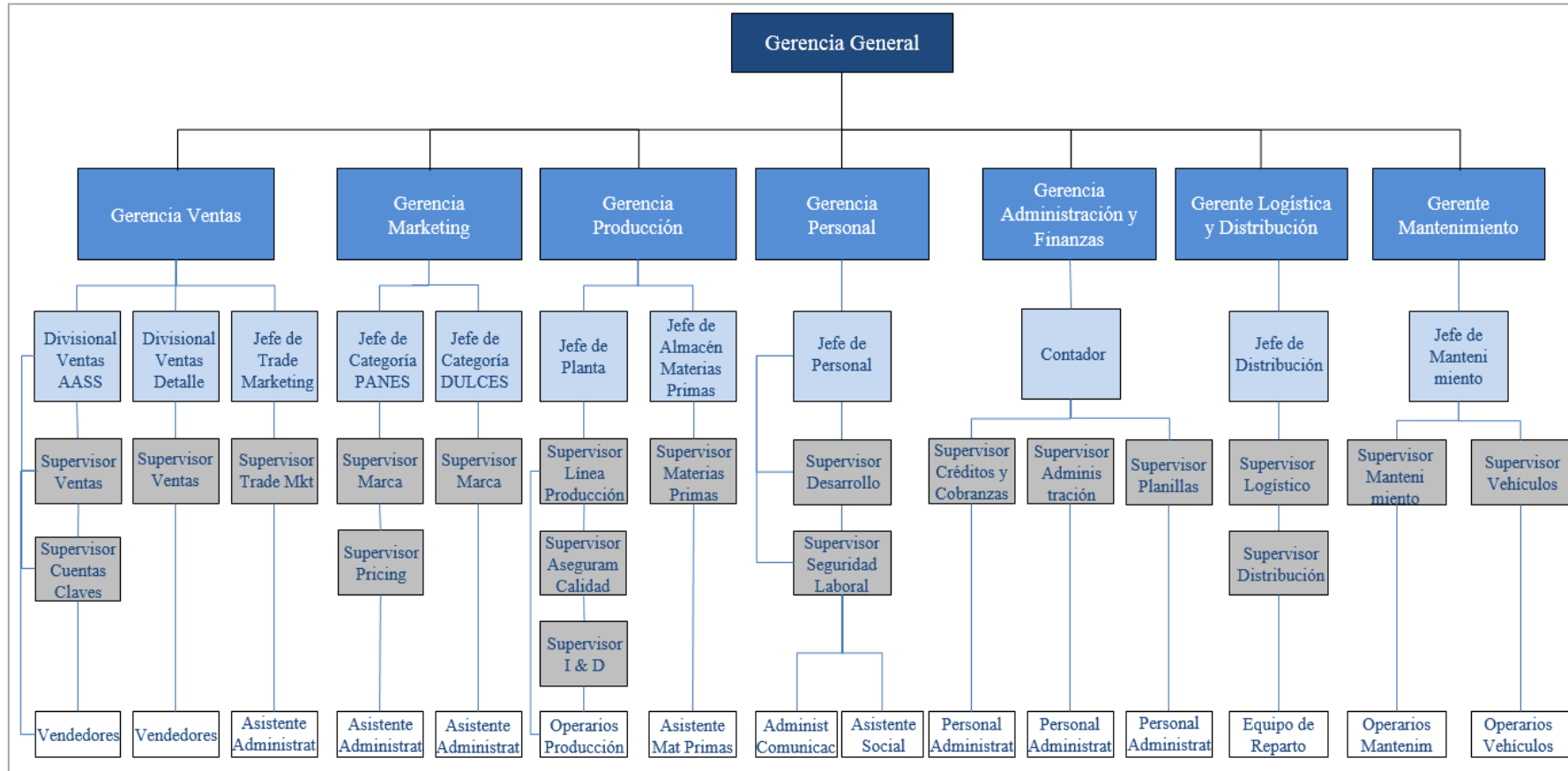


Propuesta de empaque para entrega de *sampling* en ASIA - Campaña de Mantenimiento. En la bolsa, se entregaría un pan de 500gr y un díptico publicitario.



Propuesta de díptico publicitario, en la que se resaltan, de forma rápida, los beneficios de la fibra.

Anexo 7. Organigrama general de Panificadora Bimbo del Perú S.A.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Notas biográficas

Silvia Silva Paredes

Nació en Chiclayo, el 13 de febrero de 1990. Administradora de Empresas de profesión, egresada de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Cuenta con un Diplomado en Gerencia de Marketing en la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN).

Tiene más de siete años de experiencia en *marketing* de servicios y entretenimiento. Actualmente, desempeña el cargo de jefe de *Marketing* en la cadena de Casinos y Restaurantes Newport Capital S.A.

Vasili Alejandro Díaz Chávarri

Nació en Tacna, el 17 de mayo de 1988. Egresado de Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima. Cuenta con una especialización en Supply Chain Management de la Universidad ESAN.

Posee más de seis años de experiencia en gestión de canales comerciales y un año en planeamiento financiero. Ha trabajado siete años en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de *manager demand planning* en Adidas Latin América.

Oscar Manuel Mendizábal Heredia

Nació en Lima, el 30 de junio de 1975. Administrador de profesión, egresado de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con una Especialización en *Marketing* de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y con Estudios de Especialización para Ejecutivos en la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN) y en la Escuela de Postgrado de la Universidad de Lima.

Posee más de quince años de experiencia en el área comercial principalmente en la industria de consumo masivo. Actualmente, desempeña el cargo de jefe de categoría en el área de *Marketing* en Panificadora Bimbo del Perú S.A.