



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE INGENIERÍA

---

INGENIERÍA INDUSTRIAL

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING  
Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA ROSCA  
SABOR A ORÉGANO”

Tesis para optar el título profesional de:

**Ingeniero Industrial**

**Autor:**

Luis Martín Saavedra Miranda

**Asesor:**

Ing. Ana Rosa Mendoza Azañero

Cajamarca – Perú

2018

## APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el Bachiller **Luis Martín Saavedra Miranda**, denominada:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA ROSCA SABOR A ORÉGANO”

---

Ing. Ana Rosa Mendoza Azañero  
**ASESORA**

---

Ing. Ricardo Fernando Ortega Mestanza  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Ing. Luis Roberto Quispe Vásquez  
**JURADO**

---

Ing. María Elena Vera Correa  
**JURADO**

## Dedicatoria

A mi amado Padre Dios, quien me permitió estudiar en esta universidad de nivel internacional y quien me enseñó el valor de la disciplina y constancia, por medio de sus recursos ilimitados de amor para mi vida. A mis amados padres, quienes son molde y ejemplo de excelencia.

## Agradecimientos

Con mucha gratitud a la Universidad Privada del Norte, por la ayuda brindada en el proceso de elaboración de este trabajo. Así mismo, agradezco por la asesoría idónea de Ana Rosa Mendoza, por el direccionamiento estratégico de Karen Vílchez y Julio Cárdenas.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

<b>JURADO</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iv
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	v
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE FIGURA</b> .....	ix
<b>RESUMEN</b> .....	x
<b>ABSTRACT</b> .....	xi
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	11
1.1 Realidad Problemática .....	11
1.2 Formulación del problema.....	13
1.3 Justificación .....	13
1.4 Limitaciones.....	13
1.5 Objetivos.....	13
1.5.1 Objetivo general.....	13
1.5.2 Objetivos específicos.....	14
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	14
2.1 Antecedentes.....	14
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	14
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	16
2.2 Bases teóricas.....	18
2.2.1 ¿Qué es el marketing?.....	18
2.2.2 Marketing operativo y marketing estratégico.....	18
2.2.3 Proceso estratégico de marketing.....	19
2.3 Formulación de visión y misión.....	20
2.3.1 Visión.....	20
2.3.2 Misión.....	20
2.4 Análisis situacional.....	21
2.4.1 Ambiente interno.....	21
2.4.2 Ambiente externo.....	21
2.5 Determinación de objetivos y metas.....	24
2.6 Formulación de estrategias directrices.....	24
2.6.1 Segmentación.....	24
2.6.2 Posicionamiento.....	27
2.6.3 Ventaja competitiva.....	29
2.6.4 Desarrollo.....	30

2.7 Ventas.....	31
2.7.1 Definiciones.....	31
2.7.2 Ventas personales.....	32
2.7.3 Ventaja competitiva vs. ventaja competitiva.....	32
2.8 El proceso estratégico.....	33
2.8.1 Matriz Boston Consulting Group.....	34
2.8.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	35
2.8.3 Evaluación interna.....	36
2.8.4 Matriz de evaluación interna.....	36
2.8.5 Evaluación externa.....	37
2.8.6 Matriz de evaluación externa.....	38
2.8.7 Matriz de perfil competitivo.....	39
2.9 Definición de términos básicos.....	40
2.10 Hipótesis.....	42
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>43</b>
3.1 Operacionalización de variables.....	43
3.2 Diseño de investigación.....	43
3.3 Unidad de estudio.....	44
3.4 Población.....	44
3.5 Muestra.....	44
3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	45
3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.....	45
3.8 Descripción del método.....	46
3.9 Procedimiento.....	47
3.10 Procesamiento de la información.....	48
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
4.1 Descripción de la empresa.....	48
4.1.1 Visión.....	48
4.1.2 Misión.....	49
4.1.3 Valores.....	49
4.1.4 Reseña histórica.....	49
4.2 Diagnóstico.....	50
4.2.1 Diagnóstico del plan estratégico de marketing actual.....	51
4.2.2 Evaluación de la tendencia de ventas relacionadas con el desarrollo del plan estratégico.....	55
4.2.3 Implementación de un plan estratégico de marketing específico.....	57
4.2.4 Análisis de la incidencia del plan estratégico de marketing sobre el nivel de ventas.....	58
4.2.5 Evaluación económica del estudio con costo beneficio.....	59
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>69</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN.....	43
Tabla 2. MATRIZ DE TÉCNICA & INSTRUMENTOS.....	45
Tabla 3. LISTA DE VERIFICACIÓN DE TÉCNICAS & INSTRUMENTOS.....	45
Tabla 4. CHECKLIST.....	51
Tabla 5. DIAGNÓSTICO DE VISIÓN Y MISIÓN.....	53
Tabla 6. DIAGNÓSTICO FODA.....	54
Tabla 7. DIAGNÓSTICO DE METAS Y OBJETIVOS.....	54
Tabla 8. DIAGNÓSTICO ESTRATEGIAS DIRECTRICES.....	54
Tabla 9. NIVEL DE VENTAS DE ROSCAS.....	55
Tabla 10. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN PORCENTUAL.....	56
Tabla 11. INCIDENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	58
Tabla 12. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DESPUÉS DE LA APLICACIÓN.....	59
Tabla 13. IMPLEMENTACIÓN DE COSTOS.....	60
Tabla 14. ESTADO DE RESULTADOS.....	61
Tabla 15. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES.....	61
Tabla 16. COSTOS PROYECTADOS – IMPLEMENTACIÓN PLAN DE MARKETING.....	62
Tabla 17. FLUJO DE CAJA.....	63
Tabla 18. INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	63
Tabla 19. MATRIZ FODA ROSCA SABOR A ORÉGANO.....	75
Tabla 20. PLAN DE MEDIOS.....	80
Tabla 21. PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN.....	81
Tabla 22. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	82
Tabla 23. MATRIZ CINCO FUERZAS DE PORTER.....	83
Tabla 24. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	84
Tabla 25. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	85
Tabla 26. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	86

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. ESQUEMA MARKETING ESTRATÉGICO Y MARKETING OPERATIVO.....	19
Figura 2. ENFOQUE ESTRATÉGICO SEGÚN SITUACIÓN.....	22
Figura 3. MATRIZ FODA DE LA REGIÓN CAJAMARCA.....	23
Figura 4. LOS OBJETIVOS DE LARGO PLAZO.....	24
Figura 5. ESQUEMA DEL MERCADO TOTAL DE AUTOMÓVILES.....	25
Figura 6. ESQUEMA DEL MERCADO OBJETIVO DE VOLVO S 80.....	26
Figura 7. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	28
Figura 8. LOS ELEMENTOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	29
Figura 9. CAPACIDADES Y VENTAJA COMPETITIVA.....	30
Figura 10. MATRIZ DE EXPANSIÓN DE PRODUCTOS Y MERCADOS.....	31
Figura 11. PROCESO ESTRATÉGICO.....	33
Figura 12. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP.....	35
Figura 13. MODELO DE COMPETENCIA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	36
Figura 14. TENDENCIA DE VENTAS DE LÍNEA DE PRODCUTOS.....	55
Figura 15. SEGMENTACIÓN MERCADO TOTAL DE ROSCAS.....	77
Figura 16. SEGMENTACIÓN MERCADO OBJETIVO DE ROSCAS.....	77
Figura 17. ROSCA SABOR A ORÉGANO.....	80
Figura 18. CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	82
Figura 19. TASA DE RIESGO PAÍS PERÚ 2015.....	87
Figura 20. CAPM.....	89



## RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo principal determinar cómo una propuesta estratégica de marketing pudo incrementar el índice de rentabilidad del nivel de ventas de la rosca sabor a orégano. Puesto que para innovar en un mercado se necesita de una estrategia, se implementó un plan que muestra la evolución del enfoque del marketing estratégico. Dicha investigación fue desarrollada en la empresa de productos alternativos, Quesos Chugur, la cual se encuentra en la ciudad de Cajamarca, permitiéndole a la empresa ofrecer una rosca cajamarquina de orégano para un segmento específico.

El tipo de investigación fue aplicada, descriptiva, cuantitativa y cuasi-experimental.

La técnica que se aplicó fue una entrevista al gerente de operaciones y para el instrumento, se elaboró un checklist aprobado previamente por un experto.

Eventualmente se pudo comprobar que la aplicación del Plan estratégico de marketing aplicado de manera específica a éste producto, aumentó la rentabilidad en un 30 por ciento, se obtuvo un VAN de S/ 17, 757.54 y una TIR de 67%, además de comprobar que por cada sol de inversión retorna S/ 1.67.

Palabras clave: Marketing estratégico, checklist y rentabilidad.

## ABSTRACT

The current thesis aimed to determine how a strategic marketing plan proposal was able to increase the level of sales and return of equity of this particular product which is a delicatessen made up of oregano. Due to innovation needs a strategy, it was established within this project the latest techniques focused on strategic marketing.

This research was developed at the well-known Quesos Chugur factory which offers dairy products and others in the city of Cajamarca so that it can offer a traditional and also innovative delicatessen based on oregano, heading this product to a specific market. This research was executed and developed according to the engineering guide enabling to be descriptive, applied, quantitative and quasi-experimental. An interview was used as technique and answered by the operations manager of the company and concerning to the instrument well a checklist was presented and fully checked in advance by an expert at this matter. Eventually we could conclude that the application of a strategic marketing plan focused on this specific plan, has increased equity on 30 per cent, not to mention the VAN with S/ 17, 757.54 and the TIR OF 67% besides for one sol invested there is a benefit of S/ 1.67.

Key Words: Strategic marketing, checklist and profitability

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

La mayoría de las grandes empresas tienen una compleja cartera de negocios; es decir, poseen un conjunto de negocios y productos que conforman la empresa. Por tal motivo la planeación estratégica y de marketing para tales carteras de negocios suele ser una tarea agotadora pero crucial (Kotler & Armstrong, 2017)

Así mismo, según lo afirma Arellano (2012) "Con el incremento de la competencia, algunas empresas deciden aumentar la variedad de productos. La idea es ofrecer una mayor variedad para que aquel que consume ahora, consuma más... se genera entonces un deseo de dar mayores opciones a los consumidores y dejar menos espacio a la competencia" (p. 80). Es evidente que los gustos de los consumidores están cambiando, por lo tanto se debería considerar distintas variedades de productos que satisfagan las nuevas necesidades de los potenciales consumidores jóvenes y adultos (Lerner, 2017)

Además, Sainz (2008) afirma que: "De acuerdo con Lambin, en la actualidad, con mercados maduros y clientes informados, se hace necesario dotar al marketing de una dimensión estratégica. Las estrategias de cartera, segmentación y posicionamiento se convierten en cuestiones claves, la competencia se intensifica y la innovación tecnológica se acelera. Ya no es posible ofrecer productos que no guarden relación con lo que el mercado necesita, sino que resulta imprescindible actuar en función de lo que los consumidores esperan de la empresa, con una perspectiva de afuera hacia adentro". (p. 38). Según Lerner (2017) estas estrategias ya mencionadas son parte de las directrices de un plan estratégico de marketing, al ser aplicadas, permitirían a los productos tener una mejor aceptación en el mercado y conllevarían a alcanzar un mayor porcentaje de ventas.

Por otra parte, según lo afirma López & Molina (2011) "En un mercado globalizado, lo que está en constante innovación es la tecnología y es muy importante establecer estrategias de marketing, para poder así sobrevivir y asegurar la supervivencia y la prosperidad de la compañía a largo plazo" (p. 13). Por tal motivo Lerner (2017) afirma que es necesario que se elabore un proceso individual por producto; es decir formulando una visión y una misión así como un análisis situacional personalizado, lo que le permitiría al producto conocer mejor su entorno y así determinar qué porcentaje de participación tiene actualmente lo que generaría un análisis financiero medurado y una producción más concienzuda que le genere ganancia y no pérdida.

Así mismo, según Kotler & Armstrong (2017) "La amplitud de misión y visión conduce a una jerarquía de objetivos que incluyen objetivos tanto de negocios como de marketing,... es posible elevar las utilidades aumentando las ventas o reduciendo los costos. Las ventas se incrementan mejorando la participación de la compañía en los mercados nacional e internacional. Es así como tales metas se convierten en los objetivos de marketing actuales de la compañía" (p.44). Por tal motivo según lo afirman estos dos autores, las empresas necesitarían convertir su misión en objetivos específicos y ser responsables en alcanzarlos; lo que evitaría una incertidumbre económica.

En Perú como en el resto de América Latina, según Arellano (2012) no existe una clara clasificación de mercado por clase social, ya que ésta varía ampliamente en cada país. Por lo tanto, según Lerner (2017) antes del lanzamiento de un producto al mercado se debería formular directrices de marketing y sobretodo de desarrollo del producto que incluyan una prueba de conceptos e ideas y un análisis financiero.

Existe en Cajamarca la empresa Quesos Chugur, la cual ofrece productos complementarios tradicionales; entre ellos: quesos, rosquitas y manjar blanco. Esta empresa con el fin de diferenciar e innovar en sus productos, en diciembre del año 2017, lanza un nuevo producto denominado roscas de orégano; sin embargo a la fecha se observa que el producto no tiene el porcentaje de ventas ni la acogida esperados, este producto pasa desapercibido a pesar de su llamativo e innovador empaque. Según D'Álessio (2013) "Las organizaciones en esta situación deberían adquirir recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de marketing, mejorar la fuerza de ventas, ampliar o mejorar la línea de productos e invertir en productividad". (p. 301)

Por otra parte, se podría alcanzar mayor rentabilidad con estrategias de promoción, que permitan que este producto innovador dejase el anonimato en un mercado que solamente ha conocido la rosca tradicional; por lo que este producto según la matriz Boston Consulting Group, es considerado como un producto signo de interrogación, porque no se sabe cuál será el futuro del mismo en la organización. Un plan estratégico fortalecería al producto con estrategias intensivas de la evolución del marketing (Lerner. 2017), que permitirían alcanzar a compradores potenciales, puesto que mientras más intensa sea la rivalidad entre las empresas de la industria de las roscas cajamarquinas, la rentabilidad promedio se ve afectada.(D'Álessio, 2013) Finalmente, se podría influenciar a las nuevas generaciones Cajamarquinas al consumo de la rosca sabor a orégano, como una alternativa más saludable e innovadora, ya que posee orégano, el cual es uno de los atributos principales de la comida italiana, la cual está hoy en día muy posicionada a nivel mundial.

## 1.2. Formulación del problema

¿Cómo el diseño de un Plan Estratégico de Marketing incidiría en la rentabilidad de la rosca sabor a orégano?

## 1.3. Justificación

En esta empresa cajamarquina, se consideró la oportunidad de mercado, desarrollando su nuevo producto pero antes del lanzamiento, no formuló un plan estratégico de marketing eficiente que le permitiera saber con quién competiría el producto, tampoco estableció la trazabilidad del producto, no determinó a qué porción del mercado llegaría por tanto no se encuentra aún en la mente del consumidor e indudablemente aún no desarrolla una ventaja competitiva.

En este trabajo se busca utilizar un checklist estructurado que permita tener un diagnóstico específico del producto, para tal objetivo se hará una entrevista al gerente y al jefe de producción de la rosca sabor a orégano. Una vez terminada la entrevista se podrá determinar cuánta participación del mercado tiene el producto, se conocerá si ha alcanzado el porcentaje de crecimiento esperado y se conocerá cuáles son las estrategias del plan estratégico de marketing que fueron tomadas en cuenta para así poder optimizar las ventas.

## 1.4. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación hubo cierta desconfianza por parte del gerente en revelar información concerniente a su producto, sin embargo se le explicó que los datos serían usados con un estricto sentido académico y se le ofreció emitir una copia oportuna de los resultados del estudio.

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo General

- Determinar de qué manera el diseño de un plan de marketing, incide en la rentabilidad de la rosca sabor a orégano.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del plan estratégico de marketing actual.
- Evaluar la tendencia de ventas de rosca sabor a orégano y las acciones relacionadas con el desarrollo del plan estratégico.
- Implementar un plan estratégico de marketing específico para la rosca sabor a orégano.
- Analizar la incidencia del plan estratégico de marketing sobre el nivel de ventas de la rosca sabor a orégano.
- Realizar la evaluación económica del estudio con costo beneficio.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

Habiendo definido el problema; así como los objetivos para el desarrollo de esta investigación, es necesario el soporte de investigaciones similares que hallaron éxito con el diseño de un plan estratégico de marketing, siendo estas:

#### 2.1.1 Antecedentes Internacionales

**Villa, A, P. (2012) *Diseño de un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Diego Panesso Catering.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.** Este trabajo tiene como objetivo desarrollar los conceptos básicos de marketing a través del diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa durante el segundo semestre de 2012. Se tomó la población de estudio de la base de datos existente a partir del 31 de diciembre de 2011 hasta el 18 de agosto de 2012, con un total de 34 empresas atendidas por la empresa. Concerniente a la metodología, se desarrolló una investigación descriptiva. Los instrumentos utilizados fueron una encuesta validada por un experto y una encuesta telefónica. Concluyeron que fue beneficioso construir la filosofía empresarial correspondiente al direccionamiento estratégico, también desarrollaron el análisis situacional identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas así como una investigación de mercado para medir el nivel de satisfacción que le permita segmentar a sus clientes y posicionarse en el mercado del catering. El aporte a la tesis, fue principalmente resaltar la importancia de la elaboración de tablas de presupuestos para cada actividad de marketing, ofreciendo un precio real para tomar una decisión concienzuda de una futura implementación del plan estratégico de marketing.

**Choque, A. (2015) *Plan estratégico de marketing de servicios: Caso de estudio archivo y biblioteca de la paz. (Tesis de Licenciatura). Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia.*** Este trabajo tiene como objetivo, elaborar y proponer un plan estratégico de marketing de servicios que permita la difusión y promoción del Archivo Y biblioteca, así como identificar las necesidades e intereses de información que tienen los clientes internos y externos para incrementar la afluencia de clientes. Para determinar la población se tomó como objeto de estudio a los clientes del Archivo y Biblioteca que visitan las instalaciones. Concerniente a la metodología, el tipo de investigación que se desarrolló fue descriptiva, exploratoria y cuantitativa. Los instrumentos para la recolección de datos son entrevistas, encuestas y una revisión documental que proporciona datos significativos de la institución. Los resultados obtenidos en esta investigación, demuestran que la ausencia de un plan estratégico de marketing de servicios, genera dificultad en la difusión del Archivo y Biblioteca, lo que origina una falta de reconocimiento social y posicionamiento además los datos obtenidos a través de las técnicas de recolección de datos, permiten identificar las necesidades y opiniones de los clientes con respecto a los servicios. El aporte que se hizo a la tesis, fue el de enriquecer la imagen del producto a través de las diferentes estrategias de marketing, como por ejemplo con el rediseño del plan estratégico de marketing; así como recordar el producto impactando en redes sociales como página de fans de facebook, también usando la página web con catálogo en línea y un blog para sugerencias y quejas.

**Chacano, J. E. (2016) *Plan estratégico de marketing para nuevo sitio de ventas online de productos surcoreanos. (Tesis de Magíster). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.*** Este trabajo tiene como objetivo, incrementar el comercio electrónico, el cual en Chile tiene una tasa de crecimiento superior al 30 % anual, segmentando su mercado con productos que son traídos de Corea del sur, puesto que existe en Chile una gran influencia por la música coreana en inglés, este fenómeno se ha convertido en un movimiento seguidor de las costumbres, estilos de vida, alimentación, moda y cine de este país asiático. Concerniente a la población de estudio, se tomó en cuenta al mercado de 130 mil jóvenes fanáticos de la música coreana, a los cuales les agrada imitar el estilo de vida coreano y que generan necesidad de adquirir artículos originales. La metodología para este trabajo fue descriptiva y cuantitativa. El instrumento que se usó fue una encuesta, que permite identificar las necesidades del mercado objetivo. Los resultados muestran un VAN y TIR positivos con una inversión total de US\$ 182, 669, lo que se traduce en un proyecto rentable, pero muy sensible a las variables de costo de productos en Corea del sur, la futura demanda chilena, el precio de venta al cliente final y los costos fijos en Corea del sur. El aporte que se hizo a la tesis, fue básicamente lo relacionado a la evaluación económica, la estimación de ventas, la inversión del proyecto así como los costos fijos y variables.

## 2.1.2 Antecedentes Nacionales

**Castro, R.R. & Lacho, P.A. (2013) *El Marketing y su incidencia en la generación de ventajas competitivas de las microempresas textiles del distrito de Yauli.* (Tesis de licenciatura). Universidad de Huancavelica, Huancavelica, Perú.** Este trabajo busca implementar estrategias de marketing para encontrar ventajas competitivas. En cuanto a La población, se tomó como referencia las microempresas textiles que se encuentran en el distrito de Yaulí en Huancavelica. El instrumento que se utilizó fue un cuestionario para conocer el comportamiento de ambas variables de estudio. Los resultados indican que no poseen una administración efectiva, tampoco un plan estratégico ni un plan táctico. Carecen de trabajo en equipo por lo que no tienen en cuenta la sinergia para las actividades. No tienen una planificación de producción, de ventas y no se toma en cuenta la competencia, lo que genera mayores costos y gastos para las Mypes desencadenando una restricción es sus ventas, dejando de atender pedidos y perdiendo así oportunidades. El aporte que se hizo a la tesis, fue básicamente conocer bien las oportunidades de negocio que ofrecen las Mypes, como una fuente generadora de empleo y contribución al desarrollo del país, no siendo indiferentes con la actividad empresarial en uno de los departamentos más pobres del país, sino generando soluciones ante crisis económicas e inculcando conocimiento en temas de marketing y exportación para un futuro sustentable.

**Mendoza, O. (2015) *Propuesta de un plan de marketing y su incidencia en el incremento del nivel de ventas y posicionamiento de la empresa "La casa del arte".* (Tesis de maestría). Universidad de Trujillo, Trujillo, Perú.** Este estudio tuvo como objetivo realizar una investigación de mercado y elaborar un plan de marketing para aumentar su nivel de ventas y posicionamiento para la empresa "La casa del arte". Concerniente a la metodología, utilizó un diseño de investigación descriptiva y correlacional. Los instrumentos utilizados fueron una entrevista y un cuestionario. Los resultados del estudio demostraron que los clientes con mayor demanda del producto, son comerciantes; y los consumidores aprecian mayormente los atributos del producto, es decir la calidad. El aporte que se hizo a la tesis, fue que este plan de marketing desarrolló diferentes estrategias y proyecciones de ventas, producción y costos; así como una muy buena estructura del plan estratégico de marketing, delimitando de manera ordenada los pilares del mismo.



**Rodríguez, N. K. & Gutiérrez, J. M. (2017) *Guía para el diseño de un plan estratégico de marketing para el incremento de profesionales mujeres en las tecnologías de la información.* (Tesis de licenciatura). Universidad de Lima, Lima, Perú.** Este trabajo busca mostrar la situación de una carrera de pregrado relacionada con las tecnologías de la información y el bajo número de mujeres entre su alumnado. Según datos adquiridos de INEI 2010, la población promedio de mujeres en comparación con la de hombres, tanto de universidades públicas como privadas, es de 25 % y 75 %, respectivamente. El instrumento que se utilizó fue un cuadro estadístico para conocer la representación de mujeres en las carreras relacionadas con las tecnologías de información en el Perú. Los resultados de las estadísticas muestran un desequilibrio en cuanto a la participación femenina en el campo educativo de las tecnologías de información. El aporte que se hizo a la tesis, fue la claridad de la propuesta de marketing hacia las organizaciones que ofrecen el servicio de educación superior, apoyándose en el marco conceptual de las 9p que está basado en los elementos producto, personas, precio, programación, promoción, posicionamiento, plaza, partnership y packaging.

**Castro, B. S. & Esteban, S. & Moreno, J. M. & Saavedra, A. (2017) *Planeamiento estratégico del Marketing Digital en Colombia.* (Tesis de magíster) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.** En este documento se presenta el plan estratégico aplicado al sector del Marketing Digital en Colombia, el cual tiene como objetivo plantear algunas estrategias así como su plan de implementación, que permita aprovechar las oportunidades ofrecidas por las nuevas tecnologías y los recursos digitales como herramientas de desarrollo comercial para las pequeñas y medianas empresas del país; mientras se consolida como industria de servicios digitales referente en la región, para expandir sus servicios a otros países. La metodología utilizada en este trabajo se basa en el Proceso Estratégico del Dr. Fernando D'Álessio Ipinza. Los resultados muestran que analizando los factores externos e internos, existe un gran número de personas en Colombia que usan internet, por lo que serían influenciados en cuanto al marketing digital, lo cual hace que la publicidad digital sea mucha más rentable que la tradicional. El aporte a la tesis, se basó en la comprensión del proceso estratégico establecido. Este proceso empieza con la formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procuró encontrar las estrategias que llevarían a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; luego sigue la implementación, en la cual se ejecutarían las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la más complicada por lo rigurosa; y finalmente la evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales, estableciendo los objetivos de corto y largo plazo.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 ¿Qué es el marketing?

Según Kotler & Armstrong (2012) "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. Muchas personas creen que sólo consiste en vender y hacer publicidad pero con un sentido moderno el marketing busca satisfacer las necesidades de los clientes, logrando que los productos o servicios se vendan fácilmente y aumenten así sus ganancias" (p.15)

Según D'Alessio (2013) "El marketing es la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, por lo que se convierte en una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización" (p. 176)

### 2.2.2 Marketing Estratégico y Marketing Operativo

Según Munuera & Rodríguez (2012) El marketing estratégico guía a la empresa en el proceso de adopción de estrategias de marketing y está relacionado íntimamente con el proceso de segmentación, con las estrategias de posicionamiento del producto en el mercado, con el fundamento de la ventaja competitiva y con la estrategia de penetración o desarrollo del mercado, con la cual se pretende la venta de los productos actuales en nuevos mercados. Considera al marketing operativo en el plano de acción; es decir hace frente a la puesta en marcha de esas estrategias, traduciendo la estrategia de marketing en una serie de dimensiones tácticas, que contemplen las políticas de producto, precio, distribución y comunicación que se van a seguir para estimular la demanda y favorecer la aceptación y compra del producto. (p. 60)

Según Lerner (2017) El Marketing operativo está basado en la planificación, la ejecución, el control y sobre todo en la formulación de estrategias operativas o tácticas como lo son: el producto, el precio, la distribución, la comunicación o promoción, la persona, las instalaciones y equipamiento, los procesos, las promociones especiales y la fidelización.

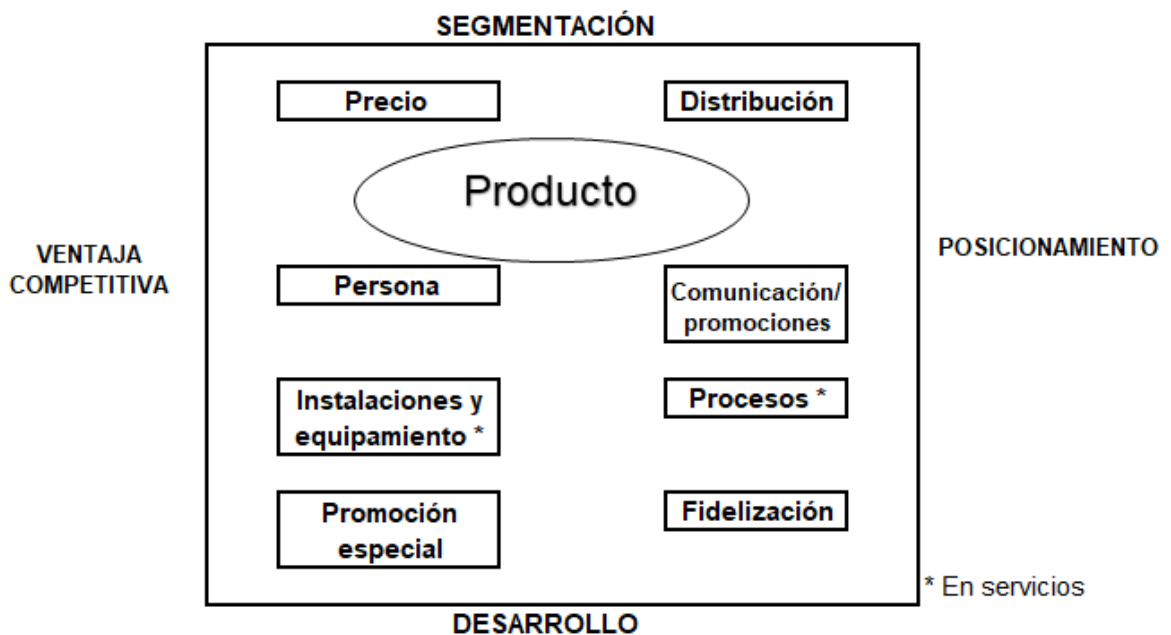


Figura 1. Esquema Marketing Estratégico y Marketing Operativo  
Fuente: Lerner (2017)

### 2.2.3 Proceso Estratégico de Marketing

Según Kotler & Armstrong (2017) "Éste es el enfoque de la planeación estratégica, es decir, el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. La planeación estratégica constituye la base para el resto de la planeación de la empresa... Así, la planeación de marketing tiene lugar en los niveles de unidad de negocio, productos y mercado; además, apoya la planeación estratégica de la compañía con planes más detallados para oportunidades de negocio específicas". (p. 40)

Según Lerner (2017) El Proceso estratégico de Marketing se divide en cuatro pilares bien definidos:

- 1) Formulación de visión y misión.
- 2) Análisis situacional.
- 3) Determinación de objetivos y metas.
- 4) Formulación de estrategias directrices
  - Segmentación
  - Posicionamiento
  - Ventaja Competitiva

- Desarrollo

### **2.3 Formulación de visión y misión:**

Se dice que la amplitud de una misión y una visión, conlleva a una jerarquía de objetivos tanto de negocios como de marketing (Kotler & Armstrong, 2017).

#### **2.3.1 Visión**

Según D'Alessio (2014) "La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de la organización bajo análisis. Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que se desenvuelve la organización, fijar un determinado futuro como reto para sí misma y tener la capacidad de difundirla, sirve de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de esa visión planteada". (p. 24)

Una visión bien definida se compone de dos partes: un propósito central y una visión de futuro, es por esta razón que siempre se escribe en tiempo futuro (Collins & Porras, 1994).

Además, según D'Alessio (2014) la visión debe de cumplir con siete características:

- Simple, clara, y comprensible.
- Ambiciosa, convincente, y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

#### **2.3.2 Misión**

Una declaración de misión es el planteamiento del propósito de la organización, pues ésta guiará casi de manera invisible al personal de la organización a lograr el objetivo. La misión no puede estar limitada en términos del producto o de la tecnología que ofrece la organización, sino que sus declaraciones deben estar orientadas al mercado y definirse en términos de satisfacción de las necesidades de los clientes. Por ejemplo IBM no orienta su misión a fabricar hardware y software

para computadoras, sino busca brindar soluciones de tecnología que ayuden a los clientes a construir un planeta más inteligente. (Kotler & Armstrong, 2017)

Según Drucker (1974) "El que a la misión empresarial rara vez se le dé la adecuada atención, tal vez sea la única o principal causa del fracaso empresarial". (p.78)

Según D'Alessio (2014) La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada, y responde a la interrogante ¿cuál es nuestro negocio? (raison d' être). Además establece que una buena misión debe poseer las siguientes características fundamentales:

- Definir lo que es la organización.
- Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Diferenciar a la organización de todas las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades en curso.
- Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.
- Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

## 2.4 Análisis Situacional

Es necesario en esta parte del proceso, establecer estrategias que lleven a la empresa del presente al futuro deseado. Probablemente la matriz FODA o SWOT en inglés, es la herramienta más importante en el análisis situacional, se le atribuye su creación a Wehrich en 1982. Su importancia radica en que utiliza un concienzudo razonamiento para generar estrategias. (D'Alessio, 2013)

Según Lerner (2017) la matriz FODA es de gran utilidad para el diagnóstico y pronóstico del producto y la clasifica de la siguiente manera:

**2.4.1 Ambiente Interno:** Donde se encuentran las fortalezas y debilidades, que pueden ser establecidas en los siguientes niveles:

- A nivel de la organización.
- A nivel de líneas, divisiones, departamentos.
- A nivel de productos.

**2.4.2 Ambiente Externo:** Donde se encuentran las oportunidades y amenazas. Éstas a la vez consideran lo siguiente:

- Micro-entorno, donde resaltan las entidades como: proveedores, competidores, intermediarios y mercados.
- Macro-entorno, donde se toman en cuenta las influencias de carácter: económicas, tecnológicas, demográficas, socio-culturales, políticas, legales y geográficas.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>(FO) Invertir/Crecer</b>	<b>(DO) Fortalecimiento</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>(FA) Defensivo</b>	<b>(DA) Reformulación</b>

Figura 2. Enfoque Estratégico según Situación

Fuente: Lerner (2017) Gerencia de Marketing

Según D'Alessio (2013) El proceso que se realiza en los cuatro cuadrantes es el de emparejamiento o matching en inglés, para generar y registrar las estrategias. Por tal motivo es relevante para el plan estratégico utilizar una matriz FODA más detallada como la que presentaremos a continuación de la Región Cajamarca:

<p style="text-align: center;"><b>Análisis Externo</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Análisis Interno</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas: F</b></p> <p>F1: Existencia de interés por el desarrollo de la región por parte del gobierno regional, empresas privadas, y la comunidad.</p> <p>F2: Disponibilidad de fuentes de recursos naturales en los sectores minero, agrario, ganadero, turístico; y existencia de amplia diversidad.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades: D</b></p> <p>D1: Estructura orgánica y modelo de gestión del gobierno regional poco competitivos.</p> <p>D2: Carencia de visión estratégica y holística del gobierno regional; Institucionalización del proceso estratégico y ejecución de los planes de desarrollo.</p> <p>D3: Carencia de mano de obra calificada: directivos, profesionales, y operarios</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades: O</b></p> <p>O1: Demanda de recursos minerales, principalmente de oro y cobre, además de otros minerales y recursos no metálicos</p> <p>O2: Demanda de recursos hidrobiológicos por tendencia mundial al consumo de comida saludable.</p> <p>O3: Crecimiento del turismo: histórico, arqueológico, cultural, ecológico, y gastronómico</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FO</b></p> <p>Explota (Maxi - Maxi)</p> <p>FO1: Incentivar la exploración y explotación minera dentro de los marcos legales y medioambientales</p> <p>FO2: Promover el desarrollo de la industria agrícola y de los productos orgánicos.</p> <p>FO3: Promover el desarrollo del turismo a través de programas vivenciales y de ecoturismo, por medio de servicios especializados y relacionados</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DO</b></p> <p>Busque (Mini - Maxi)</p> <p>DO1: Organizar la estructura organizativa y el proceso de incorporación del gobierno regional con la finalidad de lograr una gestión administrativa competitiva.</p> <p>DO2: Incentivar el desarrollo ejecutivo básico, técnico, y superior, además de escuelas gerenciales para elevar la calidad profesional del recurso humano.</p> <p>DO3: Desarrollar clústeres que promuevan la sostenibilidad.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas: A</b></p> <p>A1: Posible deterioro de la imagen del país como destino de inversiones</p> <p>A2: Probabilidad de ocurrencia de fenómenos climáticos desfavorables.</p> <p>A3: Alto estándares internacionales de calidad; es decir barreras de entrada en mercados potenciales</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA</b></p> <p>Confronte (Maxi - Mini)</p> <p>FA1: Promover la autonomía política y económica de las regiones, buscando en común la descentralización de las decisiones</p> <p>FA2: Fomentar el análisis de riesgos y la elaboración de planes de contingencia para no detener el crecimiento.</p> <p>FA3: Promover las certificaciones internacionales de comercio, así como el desarrollo educativo de las carreras de turismo, ingeniería de minas, metalurgia, y geología con convenios internacionales</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DA</b></p> <p>Evite (Mini - Mini)</p> <p>DA1: Fomentar alianzas estratégicas entre el gobierno regional, el sector privado, y las organizaciones civiles.</p> <p>DA2: Revisión y control efectivo del marco legal y regulatorio para fomentar la formalización de los sectores internos productivos.</p>

Figura 3. Matriz FODA de la Región Cajamarca

Fuente: D'Alessio (2013) El proceso Estratégico, un enfoque de gerencia

## 2.5 Determinación de objetivos y metas

Las metas se convierten en los objetivos del marketing, puesto que permiten elevar las utilidades aumentando las ventas o reduciendo los costos, por tal motivo las estrategias y los programas de marketing tienen que desarrollarse para respaldar los objetivos y metas impuestas por el plan de marketing (Kotler & Armstrong, 2017).

Según D'Alessio (2013) "Normalmente se debe trabajar con dos horizontes de tiempo, uno cercano y otro lejano, es decir, el corto y largo plazo... Los objetivos de corto plazo están circunscritos al horizonte de tiempo más cercano, por ejemplo, un año, dos años, dependiendo de la industria; y se podrán considerar como los hitos para alcanzar los objetivos de largo plazo, los cuales están relacionados con la visión establecida y también dependen de la industria. Los objetivos de largo plazo, además de considerar un horizonte de tiempo, deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprendidos, desafiantes, alcanzables y jerarquizados". (p. 226)

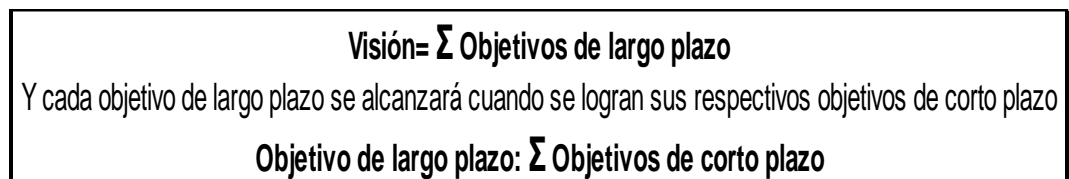


Figura 4. Los Objetivos de Largo Plazo

Fuente: D'Alessio (2013) El proceso Estratégico, un enfoque de gerencia

## 2.6 Formulación de Estrategias Directrices

### 2.6.1 Segmentación

#### a) Definición

Según Kotler & Armstrong (2017) "la segmentación del mercado es el proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diversas necesidades, características o conductas y quienes podrían requerir productos o programas de marketing específicos". (p. 51)

Según Arellano (2012) "Con el incremento de la competencia, algunas empresas deciden aumentar la variedad de productos. La idea es ofrecer una mayor variedad para que aquel que consume ahora, consuma más. No existe una conciencia de segmentación específica, sino únicamente un deseo de dar mayores opciones a los consumidores y dejar menos espacio a la competencia" (p. 80)



En la elaboración de este trabajo se realizó un checklist validado por un especialista, el cual contiene variables de segmentación de mercado. Según Lerner (2017) ha considerado para el proceso de segmentación, las siguientes variables:

- Variables Personales
- Variables Geográficas
- Variables Psicográficas
- Variables Conductuales
- Variables Organizacionales (Empresariales/ Institucionales)

**b) Pasos para identificar segmentos de mercado:**

Puesto que las empresas hoy en día quieren aumentar su porcentaje de ventas es necesario que se dirijan no sólo a un segmento de mercado, sino a varios. Según Lerner (2017) es necesario seguir los siguientes pasos para identificar segmentos de mercado:

- Determinar de dos a cuatro variables de segmentación.
- Determinar clasificaciones para cada variable.
- Combinar variables y clasificaciones.

**c) Técnica de segmentación:**

<b>Poder Adquisitivo</b>	<b>Ocupación/Profesión</b>	<b>Estilo de vida</b>
Alto	Ejecutivo/Empresario	Elegante
Medio alto	Ama de casa	Sport
Medio	Estudiante	Práctico
Medio bajo	Empleado	Económico
Bajo	Transportista	Seguro
	Diplomático	Aventurero
<b>5</b>	<b>X</b>	<b>6</b>

**Mercado total = 180 segmentos**

Figura 5. Esquema del Mercado Total de Automóviles

Fuente: Lerner (2017) Gerencia de Marketing

Nos concentraremos de forma específica en el mercado total de automóviles, por tal motivo, según lo establece Lerner (2017), tenemos que hacer un listado de posibles variables, por ejemplo: edad, poder adquisitivo, género, ocupación o profesión, ciclo de vida familiar, estado civil, estilo de vida,

nivel de uso y motivo de uso. Después se hace una selección de las variables para luego multiplicarlas entre sí y así obtener el número de segmentos al cual va dirigido nuestro producto, como lo muestra la siguiente figura:

Después del esquema del mercado total, se toman en cuenta los factores de selección del mercado Objetivo, como hablamos de automóviles, nos enfocamos en el Volvo S 80 y reducimos así el número de segmentos, como se muestra en la siguiente figura:

Poder Adquisitivo	Ocupación/Profesión	Estilo de vida
Alto	Ejecutivo/Empresario Ama de casa Diplomático	Elegante Seguro

**Mercado Objetivo = 1 X 3 X 2 = 6 segmentos**

Figura 6. Esquema del Mercado Objetivo de Volvo S 80

Fuente: Lerner (2017) Gerencia de Marketing

#### d) Ejemplos de segmentación exitosa

Kotler & Armstrong (2012) en un libro de estrategia de marketing impulsada al cliente, sustentaron que Starbucks quería proporcionar a los clientes lo que llamaba la experiencia Starbucks lo cual era básicamente un lugar lejos de casa y del trabajo que daba un excelente café, un servicio personal y un ambiente atractivo. El objetivo del caso en este libro fue el del uso de la segmentación, desarrolló una investigación segmentando al cliente de Starbucks, el cual estaba claramente definido. El consumidor típico era más adinerado, mejor educado y más profesional que el estadounidense promedio; tenía mayores posibilidades de ser mujer que hombre, predominantemente caucásico y entre 24 y 44 años. Las conclusiones de esta investigación nos indican que Starbucks llegó a perder a su clientela, porque se estaba perdiendo la experiencia Starbucks, la atmósfera se volvía más ajetreada y menos atractiva para pasar el rato. Además perdía participación en el mercado que ofrecía café a un dólar o 9.95 dólares, sin mencionar el problema de recesión, por lo que decidió utilizar herramientas de segmentación, ofreciendo máquinas expendedoras de café para gente que no tenía tanto tiempo, reduciendo el precio del café y sobretodo con un plan estratégico para su producto Vía, con el cual formó una alianza con la compañía de alimentos Craft. Esta segmentación le permitió ganarse a los clientes de supermercados que preferían tomar un café de calidad en su casa pero siempre con la calidad posicionada que caracteriza a Starbucks. Este plan estratégico le

permitió a Starbucks cubrir el mercado del café de las personas que no ingresan a la cafetería y así recuperar el crecimiento en las utilidades y ganancias del mercado.

Según Lerner (2017) en su separata de Gerencia de Marketing, sustentó el caso de Nestlé, el objetivo del caso fue el uso de la segmentación diferenciada, desarrolló una investigación utilizando variables geográficas, demográficas y psicográficas. Las conclusiones de esta investigación nos indican que en la actualidad, Nestlé en Perú posee más de 80 marcas, con diversidad de variantes. Esta marca basa su éxito en que ha impactado el mercado con su estrategia de segmentación diferenciada, la cual consiste en satisfacer a varios segmentos con productos específicos. Por ejemplo en el caso de los cereales, Nestlé en Perú ha segmentado por edades, en cuanto a los niños, ellos buscan un sabor agradable por eso ofrecen Chocapic, Zucaritas, Nesquik, etc. Sin embargo los adultos buscan productos que favorecen el control de peso y el consumo de fibras, por ello ofrecen su línea fitness. En cuanto a sus productos lácteos, utiliza la segmentación basada en factores demográficos, como lo son la edad y el género, además toman en cuenta los factores psicográficos pues éstos buscan nuevas tendencias como el wellness o bienestar. Por estas razones la compañía ofrece leches destinadas a cada etapa del crecimiento de los niños así como leches descremadas que son preferidas por mujeres y adultos jóvenes. Por tanto Nestlé entonces, segmenta de forma coherente y busca nuevas oportunidades en el sector de la alimentación.

## 2.6.2 Posicionamiento

Según Kotler & Armstrong (2017) "El posicionamiento es el arreglo que se hace para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. Los especialistas en marketing planean posiciones que distinguen a sus productos de las marcas competidoras y les den la mayor ventaja estratégica posible en sus mercados meta... Al posicionar su marca, una compañía primero identifica posibles diferencias de valor para los clientes que proporcionen ventajas competitivas que le permitan construir su posición". (p. 53)

Según Munuera & Rodríguez (2012) "Para elegir un posicionamiento en el mercado objetivo se parte de las actitudes del consumidor hacia los productos que compiten en él, a fin de dotar al producto de aquellos atributos más afines a las necesidades del segmento en el que se desea situarlo. (p. 88)

Por tal motivo es necesario analizar las siguientes fases a través de la siguiente figura:

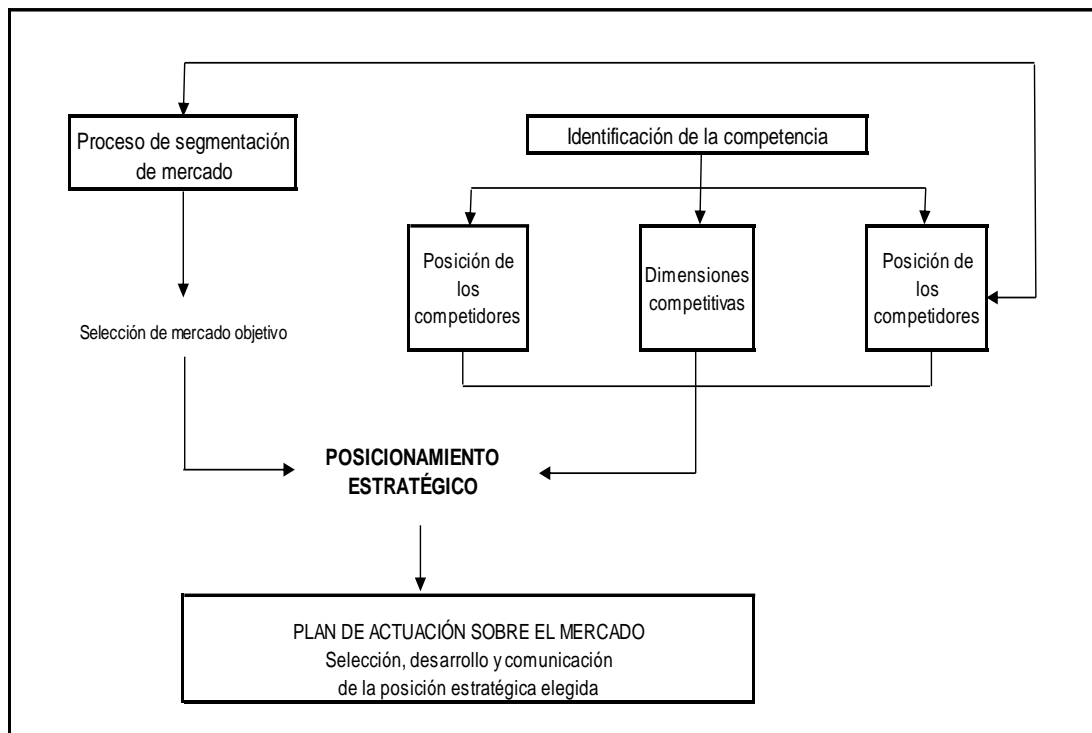


Figura 7. Posicionamiento Estratégico

Fuente: Munuera & Rodríguez (2012) Estrategias de Marketing Un enfoque basado en el enfoque de dirección

Un ejemplo claro de posicionamiento es el de la compañía Snickers que según Kotler & Armstrong (2017) empieza creando una barra de chocolate, turrón, caramelo y maníes enteros; esto lo hizo para complementar su producto Miky Way; lo cual fue un éxito; pues, tenía una composición sustanciosa más que una golosina era un alimento, este producto va creciendo en ventas y se comercializaba a nivel masivo. En 1979 con el slogan "Snickers realmente satisface" tiene crecimiento significativo sin embargo pierde participación en el mercado pues solo se dirige primordialmente a hombres jóvenes y atléticos, es por ello que un plan estratégico de marketing tiene importante relevancia pues busca segmentar y posicionarse en nuevos mercados, por tal motivo crea su nuevo eslogan "No eres tú cuando tienes hambre" el cual es una exhortación emocional poderosa y universal, tanto para hombres como mujeres que funciona en las diferentes culturas del mundo. Esta campaña es usada en más de 80 países y recurre a celebridades locales ampliamente reconocidas las cuales, considerando su personalidad, están completamente fuera de lugar y prácticamente irreconocibles por el hambre y esto pues da en el blanco ya que todo el mundo se siente enfadado y malhumorado, cuando no ha comido durante un buen rato. Esta campaña empieza en 2010 y ahora la marca Snickers contribuye con más de \$3500 millones al haber de la compañía lo que demuestra que un mensaje integrado que combine un atributo sobresaliente de una marca puede aumentar el porcentaje de ventas y así posicionarse haciendo perdurar al producto por tiempo indefinido. (p. 445)

### 2.6.3 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva viene a ser en pocas palabras, aquella superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios, u ofreciendo mayores beneficios. (Kotler & Armstrong, 2012)

Munuera & Rodriguez (2012) afirma lo siguiente: "Decimos que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando su producto o marca dispone de determinados atributos o características que le confieren una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Para hablar propiamente de ventaja competitiva se requiere que sea sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Es obvio que ambos calificativos resultan imprescindibles por cuanto una ventaja frente a los competidores que puede ser imitada con facilidad no resulta de ninguna utilidad". (p. 43)

Existen dos tipos de habilidades o técnicas que deben ser constantes para mantener la ventaja competitiva en el producto. La primera se basa en mantener un valor superior para el consumidor o ventaja competitiva externa; es decir el consumidor identifica de manera fácil y relaciona de manera personal las cualidades distintivas del producto. La segunda se basa en el coste relativo o ventaja competitiva interna, puesto que las grandes empresas pueden fabricar un producto de mucha calidad a bajo precio, lo cual les permite de esa forma, llegar a ser muy competitivos. (Day & Wensley, 1988)

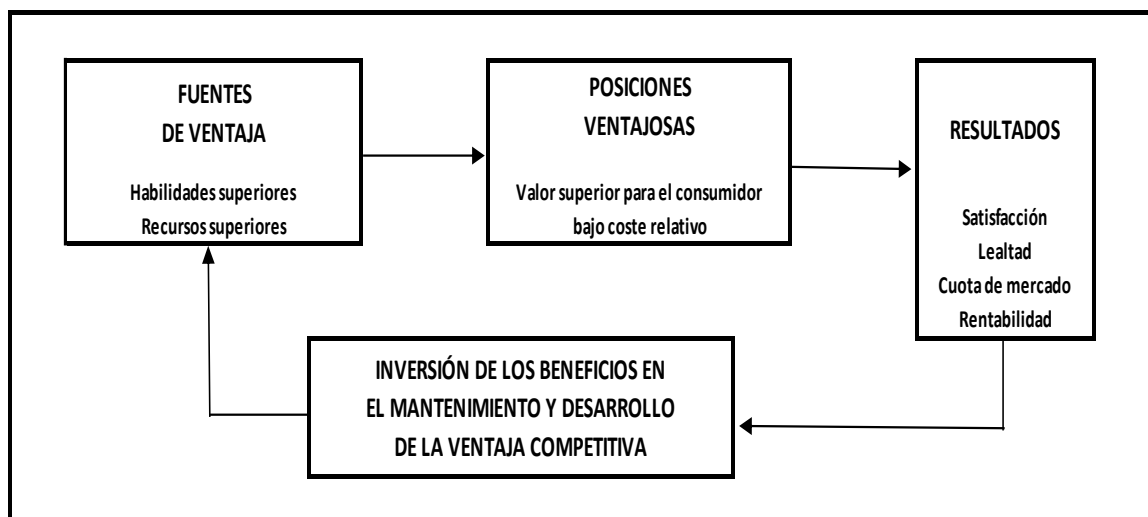


Figura 8. Los Elementos de la Ventaja Competitiva

Fuente: Munuera & Rodriguez (2012) Estrategias de Marketing Un enfoque basado en el proceso de dirección

El vínculo entre las capacidades de la organización y los retos a los que se enfrenta son el elemento más importante a la hora de comprender el éxito y el fracaso de las empresas. No hay recetas genéricas para el éxito empresarial. No puede haberlas, puesto que si las hubiera, su adopción generalizada eliminaría cualquier ventaja competitiva que pudiese ofrecer. Los fundamentos del éxito empresarial son únicos y exclusivos de cada empresa o producto. (Kay ,1993)

En este diseño de plan estratégico se busca encontrar una ventaja competitiva en el producto, podríamos mencionar a su atributo más resaltante el cual es el orégano, sin embargo según Munuera & Rodriguez (2012) que cita a Srivastava & Al. (2001) Los atributos que se requieren de un recurso para lograr la sostenibilidad son los siguientes: unicidad, durabilidad y que no sea imitable ni sustituible. Debido a que el sabor a orégano pues no es único ni patentado, puede ser imitado e incluso reemplazado por otro sabor, no podríamos afirmar que es una eficaz ventaja competitiva.

Existen empresas en la ciudad de Cajamarca que compiten entre sí, generalmente la empresa líder, es imitada por las demás, sin embargo según Munuera & Rodríguez (2012) existen capacidades que son muy difíciles de imitar, como es el caso de la innovación y del aprendizaje.

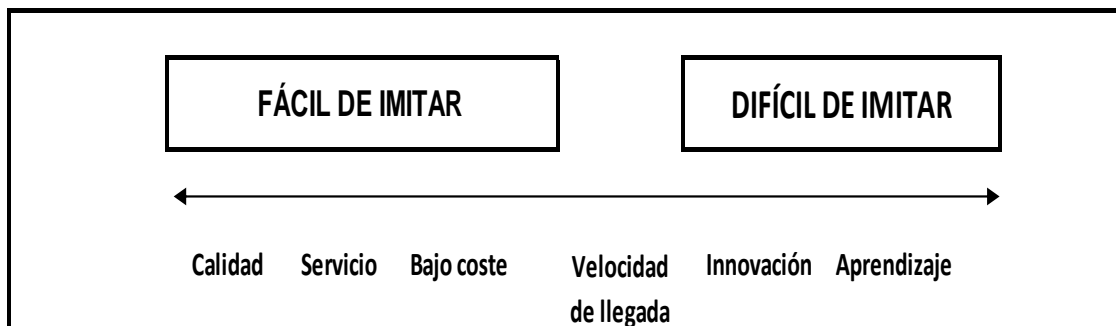


Figura 9. Capacidades y Ventaja Competitiva

Fuente: Munuera & Rodriguez (2012) Estrategias de marketing Un enfoque basado en el proceso de dirección.

## 2.6.4 Desarrollo

Según Munuera & Rodriguez (2017) Con la estrategia de desarrollo del mercado se pretende la venta de los productos actuales en nuevos mercados. Las dos opciones específicas que permiten poner en práctica esta estrategia son, por un lado, la entrada en otros segmentos de mercado y, por otro, la entrada en nuevos mercados geográficos, bien regionales, bien nacionales, bien internacionales.

En el presente trabajo podemos hablar de un desarrollo de mercado, puesto que se diversifica el producto estrella de la rosca cajamarquina tradicional, dándole un atributo, el cual es el orégano. Según Kotler & Armstrong (2017) Las empresas necesitan crecer si desean competir de manera eficaz. Por tal motivo el área estratégica de marketing es la responsable de tomar en cuenta nuevos productos a futuro, basándose en un análisis situacional permanente, para así generar un crecimiento a la empresa. Los autores sugieren la siguiente matriz para identificar oportunidades de crecimiento:

	<b>Productos existentes</b>	<b>Productos nuevos</b>
<b>Mercados existentes</b>	<b>Penetración de mercado</b>	<b>Desarrollo de productos</b>
<b>Mercados nuevos</b>	<b>Desarrollo de mercado</b>	<b>Diversificación</b>

Figura 10. Matriz de expansión de productos y mercados

Fuente: Kotler & Armstrong (2017)

## 2.7 Ventas

### 2.7.1 Definiciones

La base de la comercialización empezó a partir de los excedentes de las tribus que se dedicaban a la actividad agrícola, éstos no podían ser almacenados en su totalidad, por lo que tuvieron que idear un sistema de intercambio o trueque. La evolución de las tribus hacia sociedades más complejas, generó el concepto de mercado. Con la Revolución Industrial creció la urgencia de desarrollar el mercado interno y también nuevos mercados externos, generando incluso guerras por dicha expansión. Por fortuna se inventaron modernas técnicas publicitarias, a partir de invenciones como la imprenta y posteriormente con la radio y la televisión. Cuando fue necesario entender quiénes eran los receptores de los anuncios, qué pensaban y qué compraban, nació el marketing o mercadotecnia. (Chong, 2007)

Según García (2011) "Ventas es uno de los pilares fundamentales de toda empresa, al fin y al cabo, es la parte que de forma permanente está en contacto con los clientes, y no olvidemos que éstos son el principal activo de la empresa... Además concuerda con Pérez (1996), que las Ventas es la única función que directamente genera ingresos, todas las demás funciones y actividades de

la empresa, o generan ingresos pero de forma indirecta como el marketing, o la mayoría son gastos” (p. 29)

La función de ventas debe estar de alguna forma subordinada o mejor dicho, coordinada al marketing de la empresa, puesto que el marketing se ocupa del consumidor y es el consumidor quien sentencia y dictamina el éxito o fracaso de las empresas, por tal motivo es evidente que el trabajo en equipo y la coordinación entre los departamentos de marketing y ventas son una necesidad para que la empresa pueda competir con éxito en sus mercados. (García, 2011)

En las ventas se pretende hacer una exploración del manejo de la organización en relación con sus mercados, cómo vende, y cuál es la satisfacción de sus clientes y consumidores. (D'Alessio, 2013)

### **2.7.2 Ventas Personales**

Según Kotler & Armstrong (2012) “En la mayoría de las compañías las ventas personales juegan un papel importante en el establecimiento de relaciones redituables con los clientes”. (p. 488) Este mismo autor nos indica que el arte de vender implica un proceso de ventas en siete pasos:

- Búsqueda y calificación de prospectos.
- Preacercamiento.
- Acercamiento.
- Presentación y demostración.
- Manejo de objeciones.
- Cierre.
- Seguimiento.

### **2.7.3 Ventajas competitivas versus Ventajas comparativas**

Según Porter (2008), el adoptar una estrategia mundial a nivel país tiene problemas particulares, siendo la principal y primera el pasar de una venta comparativa a una ventaja competitiva. Esto lo dijo porque la mayoría de organizaciones en países en vías de desarrollo suelen exportar productos genéricos (recursos naturales o mano de obra) y no ventajas competitivas.



Según Fred (2013) “Es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva”. (p. 78) Como lo afirma este autor, los consumidores obtienen un mayor poder de negociación en las siguientes circunstancias:

- Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos.
- Si son especialmente importantes para el vendedor.
- Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
- Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
- Si es su decisión comprar un producto y cuando hacerlo.

### 2.8 Proceso Estratégico

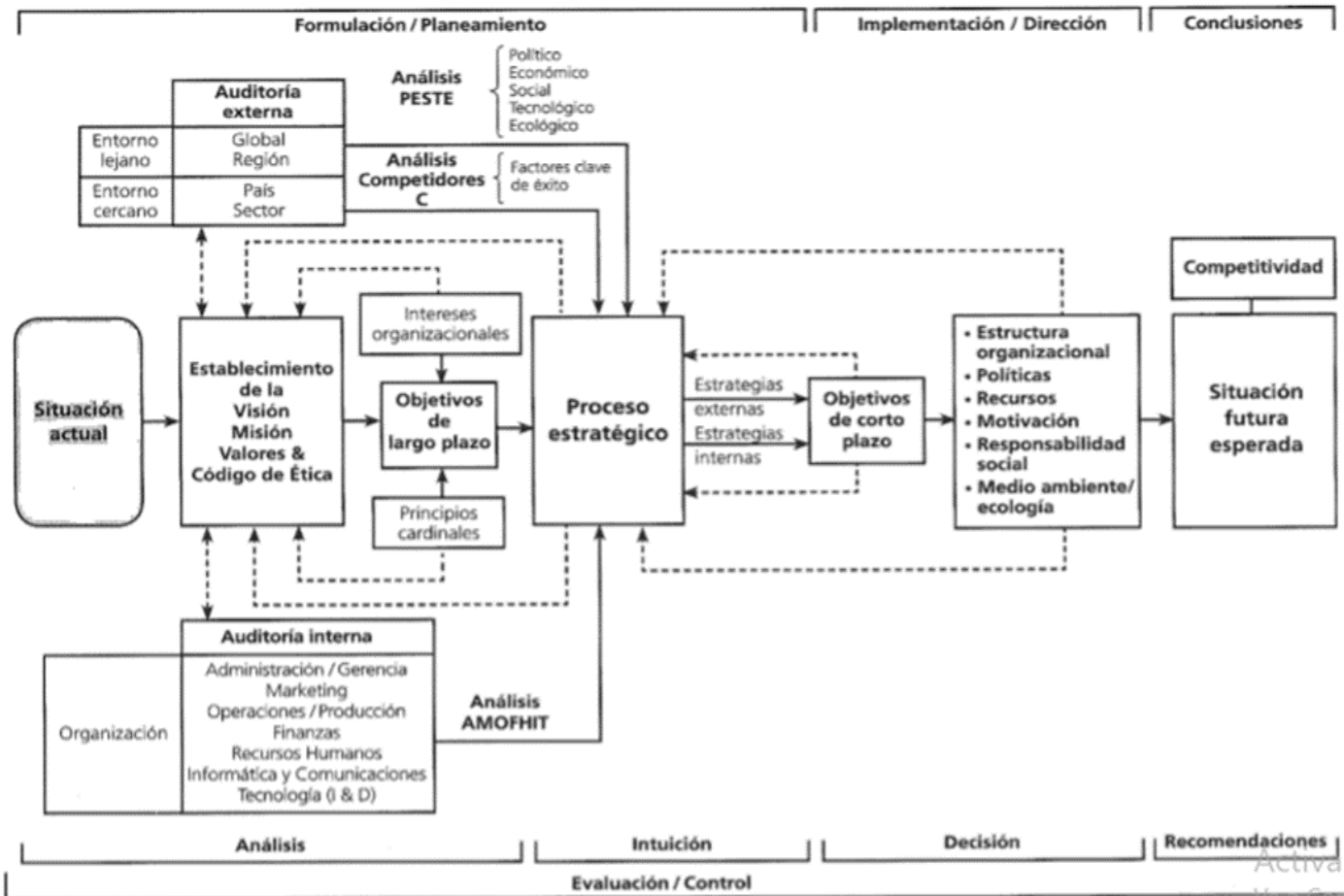


Figura 11. El modelo secuencial del proceso estratégico

Fuente: D'Alessio 2015

## 2.8.1 Matriz Boston Consulting Group

Según Kotler & Armstrong (2017) "En la planeación estratégica, la principal actividad de negocios es el análisis de cartera, un proceso mediante el cual la gerencia evalúa los productos y negocios que conforman la empresa. La compañía buscará dedicar amplios recursos a sus negocios más redituables y reducir o eliminar los más débiles" (p. 45)

Según estos dos últimos autores, el método más conocido de planeación de cartera de negocios fue desarrollado por el Boston Consulting Group, una empresa líder en consultoría que busca clasificar todas las unidades estratégicas de negocio, tomando en cuenta la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa en el mercado, que define cuatro tipos de negocios presentados a continuación:

- Estrellas: Negocios o productos de gran participación y crecimiento. A menudo necesitan fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento. Con el tiempo su crecimiento disminuye y se convierten en vacas generadoras de dinero.
- Vacas generadoras de dinero: Negocios o productos de alta participación y bajo crecimiento. Estas unidades de negocio producen gran cantidad de recursos monetarios que la compañía utiliza para pagar sus cuentas y apoyar a otras unidades de negocio.
- Signos de interrogación: Unidades de negocio de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesitan una gran cantidad de efectivo, por lo que la gerencia debe pensar mucho sobre cuales signos de interrogación debería intentar convertir en estrellas y cuáles debería cancelar.
- Perros: Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes significativas de dinero.

A continuación, presentaremos una figura de la matriz Boston Consulting Group (BCG), seguidamente se utilizará la información para un breve análisis:



**Figura 12. Matriz Boston Consulting Group**  
Fuente: Kotler & Armstrong (2017)

Como se puede observar existen diversos productos, dentro de la cartera de negocios de las empresas, sin embargo para la línea de panadería "Reyna del Campo", que pertenece a la cartera de negocios de la empresa Quesos Chugur, existen solo tres productos, los cuales son: La rosca tradicional, la rosca sabor a orégano y la rosca sabor a mantequilla. Actualmente la empresa considera como producto estrella a la rosca tradicional, puesto que tiene mayor participación en ventas, sosteniendo a las otras dos variedades. Sin embargo piensa en la rosca sabor a orégano, como una fuerte candidata para dejar de ser un producto clasificado como signo de interrogación, y convertirse en el futuro producto estrella, desafiando su potencial en el corto plazo.

## 2.8.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Según Fred (2013) "El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra" (p. 35) De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas, como se muestra en la siguiente figura:

Según Fred (2013) en el modelo de Porter existen tres pasos para determinar el nivel de competencia en una determinada industria, estos pasos podrían permitir que las ventas sean aceptables:

- Identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.
- Evaluar qué tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía.
- Tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para la empresa vale la pena entrar o permanecer en la industria.

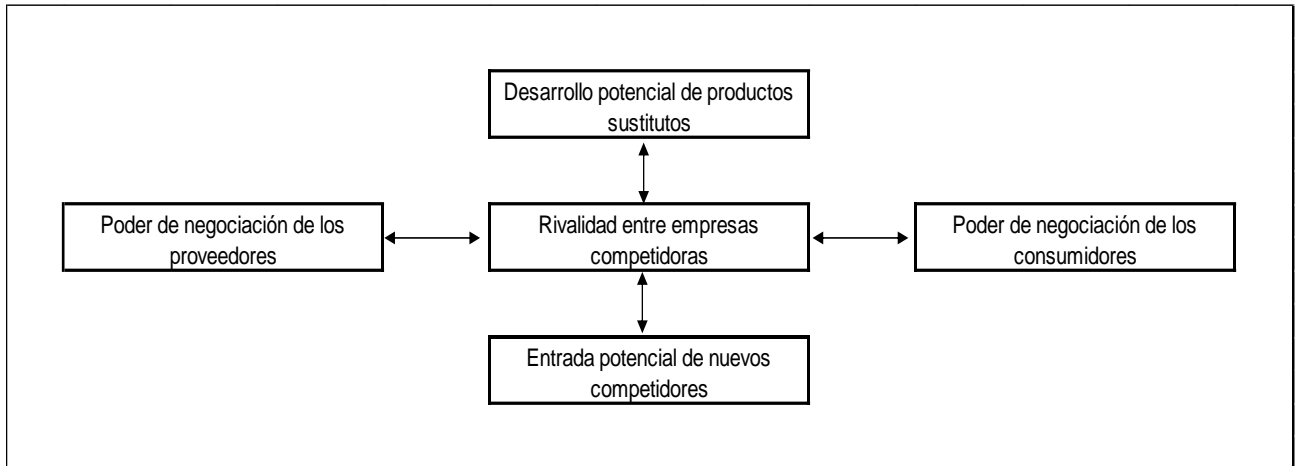


Figura 13. Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Fred (2013)

### 2.8.3 La evaluación interna

Según D'Alessio (2015) El planeamiento del proceso debe ser manejado y adaptado para servir a los ejecutivos como un vehículo en la estrategia de la toma de decisiones. Las principales áreas funcionales a ser auditadas en todo negocio deben ser identificadas a través de la evaluación interna. En estas áreas, lo importante para el proceso estratégico no es lo operacional, sino los aspectos estratégicos que se derivan de su análisis. Las áreas son:

- Administración y gerencia (A).
- Marketing y ventas & investigación de mercado (M).
- Operaciones & logística e infraestructura (O).
- Finanzas & contabilidad (F).
- Recurso humanos & cultura (H).
- Sistemas de información & comunicaciones (I).
- Tecnología & investigación y desarrollo (T).

### 2.8.4 La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según D'Alessio (2015) "La MEFI permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para la aplicación de la MEFI se requiere de un juicio intuitivo en su desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes". (p.187) El procedimiento para la evaluación de los factores internos es el siguiente:

- Hacer una lista de los factores determinantes o clave de éxito identificados en el proceso de evaluación interna. Estos se obtienen después de haber desarrollado el análisis AMOFHIT, el cual provee los insumos a la MEFI. Para lo cual, se deberá identificar y seleccionar solo los aspectos internos más relevantes que sean fortalezas y debilidades de la organización.
- Asignarle a cada uno de los factores un peso relativo desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compite. Independientemente que el factor determinante representa una fortaleza o una debilidad interna, los factores que a consideración de los estrategas repercutirán más el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. Para determinar los pesos se debe discutir sobre el factor, llegando a un consenso de grupo. Los pesos muy bajos, comparados con otros, deben ser siempre cuestionados, porque podrían no ser tan importantes. La suma de todos los pesos asignados a los factores de las fortalezas y debilidades debe ser igual a 1.0.
- Asignar un valor entre 1 y 4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son:
  - 4 = fortaleza mayor
  - 3 = fortaleza menor
  - 2 = debilidad menor
  - 1 = debilidad mayor

### 2.8.5 Evaluación Externa

Según D'Álessio (2015) "La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma. La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes, tanto para iniciar el proceso contundente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, como para evitar reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y así vencer a la competencia". (p. 106)

De acuerdo a los estudios de este autor, la auditoría externa considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, mercados y organizaciones en el sector estudiado a través del análisis de las siguientes fuerzas:

- Políticas, gubernamentales, y legales (P).
- Económicas y financieras (E).
- Sociales, culturales, y demográficas (S).
- Tecnológicas y científicas (T).
- Ecológicas y ambientales (E).
- Competitivas (C).

### **2.8.6 La Matriz de Evaluación de factores Externos (MEFE)**

Según D'Alessio (2015) "El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como de las amenazas que deben evitarse... el objetivo de la auditoría externa es identificar las más importantes variables, obtenidas del resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar estos resultados en la identificación de oportunidades y amenazas que ofrece el entorno". (p. 113)

Según este mismo autor, las organizaciones deben responder a estos factores, tanto de manera ofensiva como defensiva. Los pasos para desarrollar la MEFE son los siguientes:

- Listar los factores determinantes o clave para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Depurar la lista elaborada, si es necesario, evaluando cuál puede estar presente dentro del otro, es decir cuando hay repetición de conceptos, o cuando alguno sea menos importante de lo que se pensaba. Incluir un total de 10 a 20 factores entre oportunidades y amenazas que afectan a la organización y su industria.
- Asignar a cada factor un peso relativo desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso atribuido indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; sin embargo, las amenazas también pueden recibir pesos altos, si son especialmente severas o amenazadoras. Para determinar los pesos se debe discutir el factor, llegando a un consenso de grupo. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0, y el balance entre la sumatoria de las oportunidades y de las amenazas puede tener cualquier proporción (por ejemplo: 0.6-0.4, 0.5-0.5, etcétera).

- Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, se debe asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:
  - 4 = la respuesta es superior
  - 3 = la respuesta está por encima del promedio
  - 2= la respuesta está en el promedio
  - 1= la respuesta es pobre
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
- Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de las oportunidades, amenazas, y de la organización.

### 2.8.7 La Matriz de Perfil Competitivo

Según lo afirma D'Alessio (2015) "Esta matriz identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. El propósito de la MPC es señalar cómo está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial". (p. 129)

Como lo afirma este autor, la MPC se basa en los key success factors; éstos se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones, con el fin de afectar significativamente la posición competitiva. Los pasos para la elaboración de la MPC son los siguientes:

- Considerar a todos los competidores o a los más representativos, sobresalientes, o directos. Deben tomarse en cuenta, también, a todos los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si los hubiera. La organización para la cual se está desarrollando el planeamiento estratégico es la base y se coloca, de preferencia, primero.
- Determinar los key success factors de la MPC, los cuales son todas aquellas actividades que debe desarrollar óptimamente una organización en el sector para ser competitivo y exitoso. La cantidad de los factores debe estar entre 6 y 12. Estos factores pueden ser identificados por los gerentes que tienen mucho tiempo y experiencia en la industria o por especialistas.

- Los pesos y ponderaciones en la MPC tienen el mismo significado que en la MEFE. Pero debido a que los factores en una MPC incluyen temas internos y externos, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización, donde:

4 = fortaleza mayor

3 = fortaleza menor

2= debilidad menor

1 = debilidad mayor

La suma de los pesos, que indican la importancia del factor, debe ascender a 1.00. Se debe analizar incluso el peso asignado, dado que un puntaje bajo puede denotar la irrelevancia del factor considerado. Para determinar los pesos apropiados, es necesario discutirlos y llegar a un consenso. Además con el fin de eliminar la subjetividad y aproximarse a la calificación más cercana a la realidad, este trabajo debe hacerse colegiadamente para recibir diferentes ópticas y experiencias de las personas que están desarrollando el plan estratégico. (D'Alessio, 2015)

## 2.9 Definiciones de términos básicos

- Catering: Voz Inglesa. Servicio de suministro de comidas y bebidas a aviones, trenes, colegios, etc.  
Villa (2012)
- Cluster: Voz Inglesa. Grupo de cosas de la misma clase o grupo de personas todas en un mismo lugar.  
D'Alessio (2013)
- Concienzudo: Que se hace con mucha atención o detenimiento.  
D'Alessio (2013)
- Checklist: Voz inglesa. Una lista que ayuda al recordarte las cosas que necesitas hacer o conseguir para un trabajo o actividad específicos.
- Diversificación: Acción y efecto de diversificar.  
Kotler & Armstrong (2017)
- Fitness: Voz inglesa. Cuando eres lo suficientemente sano o fuerte para trabajar en trabajos arduos o en deportes.  
Lerner (2017).



- Holística: Perteneciente o relativo al holismo, el cual es una doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen.  
D'Alessio (2013)
- Key success factors: Voz inglesa. Factores claves o críticos de éxito.  
D'Alessio (2015)
- Marketing: Conjunto de técnicas usadas para conocer y satisfacer las necesidades de los consumidores.  
Chong (2007)
- Mypes: La Micro y Pequeña empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica.  
Castro & Lacho (2013)
- Optimizar: Buscar la mejor manera de realizar una actividad.
- Posicionamiento: Acción y efecto de posicionar; es decir tomar una posición respecto de algo o de alguien.  
Munuera & Rodríguez (2012)
- Psicográfica: Es un tipo de segmentación en marketing que toma en cuenta la personalidad y el estilo de vida de las personas.  
Lerner (2017)
- Packaging: Empaque o material, en el cual un producto es vendido. Proceso de envoltura.  
Rodríguez & Gutiérrez (2017)
- Partnership: Estado de ser socio en un negocio. Negocio que le pertenece a dos o más personas.  
Rodríguez & Gutiérrez (2017)
- Raison d'être: Voz francesa. Significa razón de ser de algo o alguien.  
D'Alessio (2014)
- Redituable: Que rinde periódicamente utilidad o beneficio.  
Kotler & Armstrong (2012)
- Rentabilidad: Calidad de rentable; es decir que produce renta suficiente o remuneradora.  
Choque (2015)
- Segmentación: Cortar o partir algo en segmentos.  
Kotler & Armstrong (2017)
- Sinergia: Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

Castro & Lacho (2013)

- Sostenibilidad: Calidad de sostenible; es decir que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos.

Munuera & Rodríguez (2012).

- SWOT: Voz inglesa. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Significa Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

D'Alessio (2013)

- Trazabilidad: Posibilidad de identificar el origen y las diferentes etapas de un proceso de producción y distribución de bienes de consumo. (Justificación)
- Unicidad: Calidad de único; es decir solo y sin otro de su especie.

Munuera & Rodríguez (2012).

## 2.10 Hipótesis

Un plan estratégico de marketing, incidirá favorablemente en el nivel de ventas de la rosca sabor a orégano.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1 Operacionalización de variables

Tabla 1.

*Matriz de operacionalización*

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Plan estratégico de marketing	Proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing, desarrollando un plan más detallado para oportunidades de marketing específicas. (Kotler & Armstrong, 2017)	VISION Y MISIÓN	% PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN
		ANÁLISIS SITUACIONAL OBJETIVOS Y METAS FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DIRECTRICES	
Nivel de ventas	Ventas es la única función que directamente genera ingresos, todas las demás funciones y actividades de la empresa, o generan ingresos pero de forma indirecta como el marketing, o generan gastos. Las ventas sentencian el éxito o fracaso (García, 2011)	VENTAS	% PORCENTAJE DE VENTAS

Fuente: Guía de investigación científica UPN 2018

### 3.2 Diseño de investigación

#### Según su propósito

Es aplicativa debido a que está centrada en encontrar mecanismos o estrategias que permitan lograr un objetivo concreto. Por consiguiente, el tipo de ámbito al que se aplica es muy específico y bien delimitado.

#### Según su profundidad

Es descriptiva puesto que tiene como objetivo central describir el comportamiento de una o más variables dependientes en una población definida o en una muestra de una población.

### **Según su naturaleza**

Es cuantitativa porque se centra en el estudio y análisis de la realidad a través de diversos procedimientos basados en la medición. Permite un mayor nivel de control e inferencia que otros tipos de investigación, siendo posible realizar experimentos y obtener explicaciones contrastadas a partir de hipótesis.

### **Según su manipulación**

Es pre-experimental ya que se asemeja a la experimental en el hecho de que se pretende manipular una o varias variables concretas, con la diferencia de que no se posee un control total sobre todas las variables.

## **3.3 Unidad de estudio**

Para esta investigación, se tomó como referencia a la rosca de manteca cajamarquina de sabor a orégano.

## **3.4 Población**

Para el desarrollo de la presente investigación, se trabajó con el mercado de la rosca de manteca cajamarquina.

## **3.5 Muestra**

Como muestra se analizó el área de ventas de la línea de productos, denominada Reyna del campo.

### 3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Tabla 2.

*Matriz de técnicas e instrumentos*

Objetivos	Indicadores	Técnica	Instrumento	Fuente bibliográfica de la técnica
Determinar de qué manera el diseño de un plan de marketing, incidiría en la rentabilidad de la rosca sabor a orégano	Muestra de una manera porcentual los resultados del total de ítems implementados, con respecto a los ítems requeridos. Los criterios de evaluación se establecen en columnas laterales y tienen una valoración de 1 para los ítems que sí cumplen lo establecido, una valoración de cero si no cumplen y una valoración de 0.5 si se encuentran en proceso. Los resultados obtenidos permiten realizar un diagnóstico del plan estratégico de marketing actual.	Entrevista	Checklist	Lerner, 2017

Fuente: Guía de investigación científica UPN 2018

### 3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Tabla 3.

*Lista de verificación de técnicas e instrumentos*

Preguntas generales	Sí	No	Acciones por tomar
¿El gerente cuenta con toda la información para hacer la evaluación interna respecto al producto ?		X	La entrevista es complementada con el jefe de operaciones de la empresa
¿La empresa cuenta con toda la información para hacer el estudio externo?		X	Se complementará con información secundaria

Fuente: Guía de investigación científica UPN 2018

### 3.8 Descripción del método

El planeamiento estratégico de marketing está puesto en acción en este trabajo como gerencia de marketing. Con un plan detallado, cualquier negocio estará mejor preparado para lanzar un producto nuevo o vender sus productos existentes. Los agentes de marketing utilizan la investigación de mercados para conocer más los requisitos, las expectativas, las percepciones y los niveles de satisfacción de los clientes. Esta comprensión más profunda brinda las bases para crear una ventaja competitiva a través de decisiones de segmentación, selección, diferenciación y posicionamiento bien informadas. De este modo, el plan de marketing debería describir qué tipo de investigación de mercado se realizará, y la forma en que se aplicarán los hallazgos (Kotler & Armstrong, 2017).

La descripción del método que se siguió, está alineada al manual de plan estratégico de Lerner (2017) y se dividió en las siguientes fases:

**Primera fase:** En esta fase se delimitó a la misión y a la visión como una sola dimensión. Se establecieron 13 ítems implementados, los cuales representan un 100%, luego se procedió a contabilizar los ítems requeridos, después estos ítems son valorizados, para así obtener un resultado porcentual en esta dimensión. Se tuvo en cuenta para la visión a evaluar si es clara y realista, si es ambiciosa y convincente, si está definida en un horizonte que permita los cambios, si está proyectada a un alcance geográfico, si es conocida por todos, si está expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia y finalmente si ésta es una idea desarrollada sobre adónde desea la organización llegar. Para la misión se tuvo en cuenta evaluar si es generadora de la impresión que la organización goza de éxito, tiene rumbo y es merecedora de apoyo de inversión, al igual que si es contundente para distinguir a la organización del resto, si está enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización, si es la que despierta emociones y sentimientos positivos, si es motivadora para quienes la lean y se decidan a entrar en acción y finalmente si es transmisora de responsabilidad social.

**Segunda fase:** En esta siguiente fase se desarrolló el FODA que llegó hasta la determinación de las estrategias con un total de 6 ítems implementados que representan el 100 % de esta dimensión, luego se contabilizó los ítems requeridos, después estos ítems son valorizados para así obtener un resultado porcentual en dicha dimensión. Se buscó relacionar las oportunidades con las fortalezas del producto, potenciando las debilidades para aprovechar las oportunidades, considerando las fortalezas para aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas, y potencializando las debilidades para reducir el riesgo de las amenazas y estar en mejor posición para aprovechar las oportunidades.

**Tercera fase:** En esta fase se desarrolló las metas y objetivos en función al crecimiento, rentabilidad, y sostenibilidad del producto. Se implementaron 3 ítems, los cuales representan el 100 % de esta dimensión, luego se procede a contabilizar los ítems requeridos, después estos ítems son valorizados, para así obtener un resultado porcentual en dicha dimensión.

**Cuarta fase:** En esta última fase se desarrolla 4 sub dimensiones que representan a las estrategias directrices; comenzando por el proceso de segmentación, luego el desarrollo del producto, la ventaja competitiva y finalmente el posicionamiento. Se trabaja la segmentación para lo cual se parte de 21 variables personales y 2 organizacionales, las cuales representan el 100% de los ítems implementados, las variables son luego valorizadas para así obtener un resultado porcentual en dicha sub dimensión. Seguido se define la ventaja competitiva, para la cual solo existe 1 ítem implementado, el cual representa el 100 % en esta sub dimensión, aquí el criterio del investigador es crucial, puesto que determinará de acuerdo a la valoración, para luego obtener un resultado porcentual en dicha sub dimensión. Luego se define el desarrollo del producto, para el cual se implementaron 10 ítems, que representan el 100 % de esta sub dimensión, se procede a contabilizar los ítems requeridos, después estos ítems son valorizados, para así obtener un resultado porcentual en dicha dimensión. Finalmente se define el posicionamiento, para el cual se implementaron 5 ítems, que representan el 100 % de esta sub dimensión, se procede a contabilizar los ítems requeridos, después estos ítems son valorizados, para así obtener un resultado porcentual en dicha dimensión

### 3.9 Procedimiento

#### Pasos previos para la recolección de datos

- Al inicio del proceso, se diseñó un instrumento conteniendo los ítems necesarios para diseñar un plan estratégico de marketing, dicho instrumento está dividido en 4 áreas con puntos específicos, también cuenta con columnas laterales donde se levantó el estado de avance de un posible plan estratégico de marketing asignando un *cumple* con una valoración de 1, cuando está conforme con todo lo establecido por el plan estratégico de marketing, un *en proceso* con una valoración de 0.5 ,cuando se detectó acciones relacionadas al ítem pero que no llegaban a cumplir del todo el requerimiento del ítem, y un *no cumple* con una valoración de 0 ,cuando a la fecha no se había desarrollado ninguna acción respecto al ítem analizado. Estos ítems han sido evaluados cuantitativamente para obtener un resultado porcentual.

- Durante la recolección de la información, se presentó el instrumento al gerente explicándole los contenidos y que estos datos serán utilizados con un estricto sentido académico. La entrevista durará 30 minutos aproximadamente y luego se entrevistará al jefe de operaciones, mencionando que los datos son recolectados mediante un checklist en la respuesta proporcionada.
- Al final del proceso se despide y agradece la información, ofreciendo emitir una copia oportuna de los resultados del estudio.

### **3.10 Procesamiento de la información**

Los datos son ordenados en una base de datos Excel y valorizados para luego obtener el porcentaje por dimensión; es decir La visión y misión, análisis situacional, objetivos y metas y formulación de estrategias directrices. Los datos son presentados usando gráficos tablas, donde se apreció el porcentaje de avance en el diseño del plan estratégico. Los resultados sirvieron de base para iniciar el proceso de diseño e implementación de estudio.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS**

### **4.1 Descripción de la empresa**

Q´S CHUGUR es una empresa agroindustrial cuya actividad se desarrolla en el sector lácteo, fabricando y comercializando productos alternativos entre ellos: 21 tipos de quesos, mantequillas, yogurts, natillas, rosquitas y manjares. Q´S CHUGUR es el nombre comercial sin embargo el nombre legal de la empresa, está establecido como Planta Quesera Chugur Quesos S.R.L. la cual, siendo una pequeña empresa aspira tener una macro producción.

Q´S CHUGUR es una empresa innovadora y comprometida en brindar productos con calidad y valor agregado, por lo que ha desarrollado un plan estratégico:

#### **4.1.1 Visión**

“Q´S CHUGUR, al personal que trabaja los considera compañeros que forman parte de su familia, fabricando y elaborando productos derivados de la leche 100% natural, con calidad total. Uniendo experiencias y tecnología.”



### 4.1.2 Misión

“Q´S CHUGUR ser líderes en producción de derivados lácteos, con sabor propio y los preferidos a nivel nacional.”

### 4.1.3 Valores

- Cumplimos con nuestras obligaciones.
- Nos trazamos objetivos para llegar al éxito.
- Capacitación continua: para ser competitivos a nivel nacional.
- Sencillez, creemos que lo simple es natural.
- Honestidad, decimos lo que hacemos y hacemos lo que decimos.

### 4.1.4 Reseña histórica

El origen de esta empresa comenzó en 1971, cuando Juvenal Eduardo Díaz Díaz, a los 16 años de edad, fue a probar suerte a la ciudad de Lima en busca de un futuro.

Un paisano suyo que era administrador de un bar, le otorgó la oportunidad de trabajar como mozo. Es allí donde conoce al Sr. Dubach, un caballero suizo que emergió con las queserías rurales; además de haber creado queserías en Nepal, Ecuador y Perú, todas ellas con éxito. El Sr. Dubach, quien era técnico quesero, había construido una planta quesera en San Pedro de Casta-Huarochirí que pertenece a Lima, para la enseñanza práctica y teórica en la elaboración de quesos. Estando en el bar, le preguntó a Juvenal de dónde provenía y por su respuesta acertada al decir que era de Cajamarca, le ofreció aprender el arte de elaborar queso, por tal motivo Juvenal aceptó inmediatamente y al día siguiente fue a la embajada suiza, donde recibió una beca de estudios, y desde ese momento él se sintió comprometido con la industria láctea. Después viaja a San Pedro de Casta, provincia de Huarochirí en Lima, a la planta piloto construida por el gobierno suizo y allí culmina sus estudios y prácticas, integrando la primera promoción de técnicos en Quesos del Perú, llamada en ese entonces COTESU o Corporación Técnica Suiza. Luego el Sr. Dubach apoya a Juvenal Díaz garantizándole en el Banco Industrial para recibir su primer préstamo y dar inicio al negocio propio.

El 11 de noviembre de 1974, Juvenal forma su quesería 100 % artesanal en el distrito de Chugur, provincia de Hualgayoc, departamento de Cajamarca en Perú, acopiando el primer día 30

litros de leche y produciendo 3.5 Kg. De queso, con el apoyo y colaboración de su señora madre doña Felicidad Díaz Díaz.

Hasta 1979 la producción iba en aumento, sin embargo por falta de leche en Chugur instala una segunda quesería en el distrito de Tongod que se encuentra en la provincia de San Miguel, Cajamarca.

Por su deseo de superación, en 1980, instala en la ciudad de Cajamarca una tercera quesería para producir queso mantecoso; vendiendo previamente la quesería de Tongod que sirvió de inspiración para el desarrollo de otras queserías de tipo artesanal en esa localidad. Hasta ese año toda la producción quesera se vendía en la ciudad de Lima.

En 1982 conoce a una dama llamada Ernestina Elizabeth Pereyra Vargas, madre de sus seis hijos, desde entonces trabajaron juntos sin horarios durante 28 años. Tinita fue como llamaba Juvenal a su esposa que en paz descanse y que Dios la bendiga.

En 1986 traslada su quesería al distrito de Baños del Inca en Cajamarca, dando inicio a la producción de varios tipos de quesos, mantequilla, natillas, yogurt, rosquitas y manjar blanco.

En el 2005 Q´S CHUGUR es ya una pequeña empresa que aporta cambios en el envasado del queso mantecoso, que hasta entonces eran moldes redondos de 3 Kg., a moldes rectangulares de distintos pesos y tamaños envueltos en plástico para su conservación. Esta iniciativa Innovadora fue adoptada como modelo por los productores de queso mantecoso, hasta la fecha. Cambió la forma de transportar el manjar blanco de cajas de cartón y madera a baldes plásticos. En la actualidad todos sus productos son envasados industrialmente.

## **4.2 Diagnóstico**

### **4.2.1 Diagnóstico del plan estratégico de marketing actual.**

Se realizó un diagnóstico del plan estratégico de marketing actual, a través de un checklist el cual ha sido validado por un especialista y se encuentra en el anexo N. 1. Este checklist se encuentra dividido en 4 dimensiones, con columnas laterales que muestran los criterios de calificación con su respectiva valoración para cada ítem, con la finalidad de conocer el porcentaje de las estrategias y directrices de marketing actuales, como se muestra a continuación:

**Tabla 4.**  
**Checklist**

x1	<b>Formulación de misión y visión</b>	Cumple	No cumple	En proceso
	<b>Valoración de la visión y misión</b>	1	0	0.5
x1.1	Es simple clara y realista			
x1.2	Es ambicioasa y convincente			
x1.3	Está definida en un horizonte que permita los cambios			
x1.4	Está proyectada a un alcance geográfico			
x1.5	Es conocida por todos			
x1.6	Está expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia			
x1.7	Es una idea clara y desarrollada sobre adónde desea ir la organización			
x1.8	Es generadora de la impresión que la organización goza de éxito, tiene rumbo y es merecedora de apoyo de inversión			
x1.9	Es contundente para distinguir a la organización del resto			
x1.10	Está enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización			
x1.11	Es la que despierta las emociones y sentimientos positivos			
x1.12	Es motivadora para quienes la lean y se decidan a entrar en acción			
x1.13	Es transmisora de responsabilidad social			

x2	<b>Análisis situacional (FODA)</b>	Cumple	No cumple	En proceso
	<b>Valoración FODA</b>	1	0	0.5
x2.1	Se ha identificado las fortalezas del producto			
x2.2	Se ha identificado las amenazas hacia el producto			
x2.3	Se ha identificado las oportunidades			
x2.4	Sus fortalezas pueden evitar o reducir el impacto de las amenazas externas			
x2.5	Conoce sus debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas			
x2.6	Reduce sus debilidades internas ante un entorno que cambia constantemente			
x3	<b>Determinación de objetivos y metas</b>	Cumple	No cumple	En proceso
	<b>Valoración de objetivos y metas</b>	1	0	0.5
x.3.1	Se ha determinado las metas y objetivos de crecimiento			
x.3.2	Se ha establecido las metas y objetivos de rentabilidad			

x.3.3	Se ha fijado las metas y objetivos de sostenibilidad del producto			
x4	<b>Formulación de estrategias directrices</b>	Cumple	No cumple	En proceso
	<b>Valoración de objetivos y metas</b>	1	0	0.5
x.4.1	<b>Segmentación</b>			
x.4.1.1	<b>Variables personales</b>			
x4.1.1.1	<b>Variables demográficas y económicas</b>			
	Edad			
	Genero			
	Tamaño del nucleo familiar			
	Ciclo de vida familiar			
	Poder adquisitivo (Ingresos)			
	NSC (Nivel Socio Cultural)			
	Ocupación			
	Estado Civil			
	Educación			
	Religión			
x4.1.1.2	<b>Variables Geográficas</b>			
	Tipo de lugar de residencia			
	Lugar de residencia			
	Clima			
x4.1.1.3	<b>Variables Psicográficas</b>			
	Personalidad			
	Estilos de vida			
x4.1.1.4	<b>Variables Conductuales</b>			
	Volumen de compra (Consumo)			
	Lugar de compra			
	Frecuencia de compra			
	Lealtad			
	Ocasión			
	Beneficios deseados			
x4.1.2	<b>Variables Organizacionales</b>			
	Ubicación/Cobertura			
	Aplicación			
x4.2	<b>Ventaja competitiva</b>	Cumple	No cumple	En proceso
	<b>Valoración de Ventaja competitiva</b>	1	0	0.5
	Ha definido una ventaja competitiva para el producto			
x4.3	<b>Desarrollo</b>	Cumple	No cumple	En proceso
	<b>Valoración de desarrollo</b>	1	0	0.5
	Se evaluó la oportunidad de mercado			
	Se generó el concepto			

	Se ha hecho un filtrado de conceptos			
	Se ha ejecutado un desarrollo y una prueba del concepto e ideas			
	Se ha hecho un desarrollo estratégico de marketing			
	Se hizo un análisis financiero			
	Se ejecutó un desarrollo del producto			
	Se hizo una prueba de mercado			
	Se hizo un lanzamiento (Previo)			
	Se hizo una evaluación			
<b>x.4.4</b>	<b>Posicionamiento (atributo)</b>	Cumple	No cumple	En proceso
	<b>Valoración de posicionamiento</b>	1	0	0.5
	Es específico			
	Es impactante			
	Es distintivo			
	Es ventajoso			
	Es comunicable			
<b>y</b>	<b>Ventas</b>	Valoración cuantitativa		
<b>y1</b>	Qué porcentaje de participación del mercado tiene			
<b>y2</b>	Ha fijado el porcentaje de crecimiento esperado			

Tabla 5.

*Diagnóstico Visión & Misión*

Criterio calificación	Cumple	No cumple	En proceso	Total ítems implementados	Total ítems requeridos	Porcentaje
Valoración	1	0	0.5	100%		
Ítems requeridos	1	11	1	13	1.5	12%

Fuente: El investigador

Como se puede observar, no se ha establecido la visión y misión de una manera simple, clara y realista, puesto que solamente cumplen y están en proceso un 12 % del total de los ítems del checklist. Se puede concluir que su ausencia, genera poca ambición y falta de motivación para los colaboradores de la empresa, puesto que no despierta una emoción para quienes la leen y así, se decidan a entrar en acción para llegar adónde desea ir la organización.

Tabla 6.

*Diagnóstico FODA*

Criterio calificación	Cumple	No cumple	En proceso	Total ítems implementados	Total ítems requeridos	Porcentaje
Valoración	1	0	0.5	100%		
Ítems requeridos	1	4	1	6	1.5	25%

Fuente: El investigador

Como se observa solo el 25 % del total de los ítems del checklist cumplen o están en proceso, se observa que este análisis es muy pobre, puesto que posee fortalezas que pueden ser rápidamente imitables, y éstas no pueden evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Se debe mencionar también que sus debilidades internas no crean alguna oportunidad externa que les permita sobrevivir en un entorno que cambia constantemente.

Tabla 7.

*Diagnóstico Metas & objetivos*

Criterio calificación	Cumple	No cumple	En proceso	Total ítems implementados	Total ítems requeridos	Porcentaje
Valoración	1	0	0.5	100%		
Ítems requeridos	0	2	1	3	0.5	17%

Fuente: El investigador

Como se puede analizar en esta estrategia, sólo se ha desarrollado un 17 % de los ítems del checklist puesto que no se han determinado metas y objetivos claros de crecimiento. Por lo tanto, existe una ausencia de índices de sostenibilidad y rentabilidad por lo que se espera solamente que el producto sobreviva en el mercado.

Tabla 8.

*Diagnóstico Estrategias directrices*

Criterio calificación	Cumple	No cumple	En proceso	Total ítems implementados	Total ítems requeridos	Porcentaje
Valoración	1	0	0.5	100%		
Ítems Segmentación	4	17	2	23	5	22%
Ítems Ventaja competitiva	0	0	1	1	1	50%
Ítems Desarrollo	2	0	8	10	6	60%
Ítems Posicionamiento	0	4	1	5	0.5	10%

Fuente: El investigador

Como se observa en esta tabla, la directriz más importante, la cual es la de segmentación alcanza solo un 22% lo que implica que no se sabe a qué público está enfocada y por lo tanto, pierde clientes específicos. Las directrices de ventaja competitiva y de desarrollo, alcanzan un 50 y 60 % respectivamente, ya que ambas han sido puesta en acción cumpliendo con varios ítems del checklist y finalmente la directriz de posicionamiento está desarrollo en un 10% puesto que se conoce que la empresa posee variedad en sus roscas de manteca pero sólo las diferencian por el color del empaque en sí

#### 4.2.2 Evaluación de la tendencia de ventas de roscas sabor a orégano y las acciones relacionadas con el desarrollo del plan estratégico

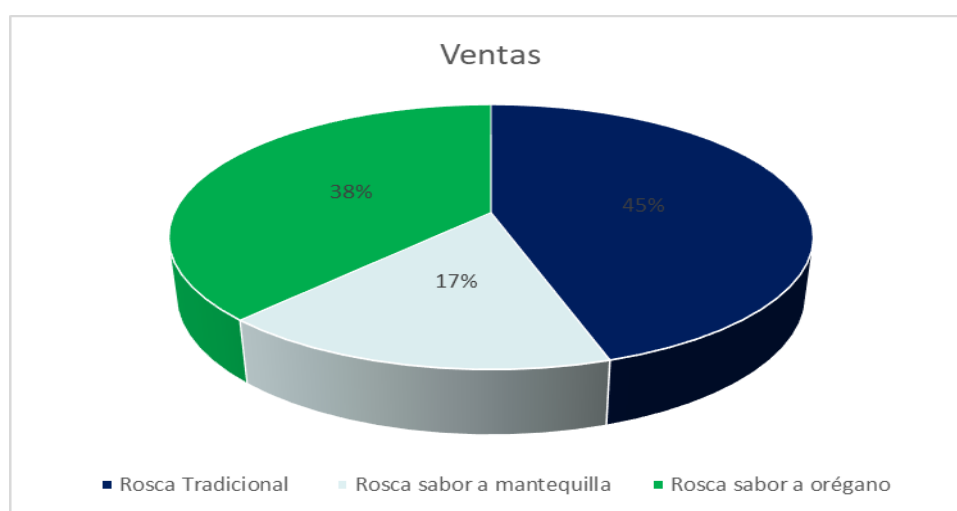


Figura 14. Tendencia de ventas de línea de producto de roscas

Fuente: El investigador

Como se puede apreciar en la figura por cada kilogramo de rosca producido, la participación del 38% le pertenece a la venta de la rosca de sabor a orégano; es decir este porcentaje representa a las personas que estarían dispuestas a comprar el producto, el 17% a la rosca sabor a mantequilla y el 45% a la rosca de sabor tradicional, consolidándolo como producto estrella. Los resultados fueron obtenidos por el cuestionario establecido en el Anexo 4.

Tabla 9.  
*Nivel de ventas de rosas*

Año 2017	Producción (Kg)	Precio	Total
Ventas Netas	95,000	8	760,000
Costo de ventas	95,000	5.65	536,750

Fuente: El investigador

Concerniente al nivel de ventas, se puede observar que anualmente se producen 95000 kilogramos de rosca a un precio módico, obteniendo unas ventas netas 76000 soles. Es necesario traer a memoria nuestra matriz de operacionalización, pero ahora con datos porcentuales, como mostramos a continuación:



Tabla 10.

*Matriz de operacionalización porcentual*

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Sub-dimensiones	Antes
<b>Plan estratégico de marketing</b>	Proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing, desarrollando un plan más detallado para oportunidades de marketing específicas. (Kotler & Armstrong, 2017)	VISIÓN Y MISIÓN	PROPÓSITO CENTRAL VISIÓN DE FUTURO	12%
		ANÁLISIS SITUACIONAL	FODA	25%
		OBJETIVOS Y METAS	OBJETIVO 1	17%
		FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DIRECTRICES	SEGMENTACIÓN	22%
			VENTAJA COMPETITIVA	50%
			DESARROLLO	60%
<b>Nivel de ventas</b>	Ventas es la única función que directamente genera ingresos, todas las demás funciones y actividades de la empresa, o generan ingresos pero de forma indirecta como el marketing, o generan gastos. Las ventas sentencian el éxito o fracaso (García, 2011)	VENTAS	POSICIONAMIENTO	10%
			Enero	6500
			Febrero	11000
			Marzo	10000
			Abril	5500
			Mayo	7000
			Junio	5500
			Julio	11000
			Agosto	10000
			Setiembre	6500
			Octubre	5500
			Noviembre	5500
Diciembre	11000			

Fuente: Guía de investigación científica UPN 2018

#### 4.2.3 Implementación de un plan estratégico de marketing específico para la rosca sabor a orégano.

Con este objetivo se buscó desarrollar específicamente un plan estratégico de marketing actualizado para la rosca sabor a orégano, el cual está adjunto en el anexo número 2. Se tomó como referencia al modelo establecido por Lerner (2017). El Proceso estratégico de marketing se dividió en cuatro pilares bien definidos como lo son la formulación de visión y misión, análisis situacional, determinación de objetivos y metas, además de la formulación de estrategias directrices. Finalmente

se implementaron las matrices BCG, Diamante de Porter, MEFE, MEFI y Matriz de Perfil Competitivo; las cuales permitieron el emparejamiento eficaz para la toma estratégica de decisiones.

#### 4.2.4 Análisis de la incidencia del plan estratégico de marketing sobre el nivel de ventas de la rosca sabor a orégano.

Se analizó la incidencia del plan estratégico de marketing sobre el nivel de ventas de la rosca sabor a orégano y después de su aplicación, pudimos concluir que hubo un incremento porcentual concerniente a la matriz de operaciones como se muestra a continuación:

Tabla 11.

*Incidencia del Plan de Marketing*

Criterio calificación	Cumple	No cumple	En proceso	Total ítems implementados	Total ítems requeridos	Porcentaje
Valoración	1	0	0.5	100%		
Ítems Visión & Misión	13	0	0	13	13	100%
Ítems FODA	4	0	1	6	4.5	75%
Ítems Metas & Objetivos	2	0	1	3	2.5	83%
Ítems Segmentación	17	3	3	23	18.5	80%
Ítems Venatja competitiv:	1	0	0	1	1	100%
Ítems Desarrollo	8	0	2	10	9	90%
Ítems Posicionamiento	4	0	1	5	4.5	90%

Fuente: El investigador

Tabla 12.

*Matriz de operacionalización después de aplicación*

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Sub-dimensiones	Antes	Después
Plan estratégico de marketing	Proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing, desarrollando un plan más detallado para oportunidades de marketing específicas. (Kotler & Armstrong, 2017)	VISIÓN Y MISIÓN	PROPÓSITO CENTRAL VISIÓN DE FUTURO	12%	100%
		ANÁLISIS SITUACIONAL	FODA	25%	75%
		OBJETIVOS Y METAS	OBJETIVO 1	17%	83%
		FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DIRECTRICES	SEGMENTACIÓN	22%	80%
			VENTAJA COMPETITIVA	50%	100%
			DESARROLLO	60%	90%
			POSICIONAMIENTO	10%	90%
		Nivel de ventas	Ventas es la única función que directamente genera ingresos, todas las demás funciones y actividades de la empresa, o generan ingresos pero de forma indirecta como el marketing, o generan gastos. Las ventas sentencian el éxito o fracaso (García, 2011)	VENTAS	Enero
Febrero	11000				15180
Marzo	10000				13800
Abril	5500				7590
Mayo	7000				9660
Junio	5500				7590
Julio	11000				15180
Agosto	10000				13800
Setiembre	6500				8970
Octubre	5500				7590
Noviembre	5500				7590
Diciembre	11000				15180

Fuente: Guía de investigación científica UPN 2018

#### 4.2.5 Evaluación económica del estudio con costo beneficio.

Con la finalidad de obtener una evaluación económica adecuada, se empezó con la tabla número 10, la cual presenta la inversión de activos tangibles e intangibles, otros gastos, gastos de personal y gastos de capacitación. Luego se elaboró el estado de resultado, análisis de indicadores, flujo de caja y los costos proyectados en un horizonte de cinco años para la implementación del plan estratégico de marketing. Finalmente se establecieron los indicadores de evaluación como el VAN y TIR. Además, se agregó el costo de oportunidad con la metodología CAPM en el anexo 3.

Tabla 13.  
*Implementación de costos*

**INVERSIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES**

ITEM	CANTIDAD INICIAL	MEDIDA	PRECIO UNITARIO	TOTAL INVERSIÓN
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>				
Laptop	2	Unidad	S/. 2,500.00	S/. 5,000.00
Impresora	2	Unidad	S/. 420.00	S/. 840.00
Escritorio	1	Unidad	S/. 250.00	S/. 250.00
Sillas de oficina	2	Unidad	S/. 150.00	S/. 300.00
Stands	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00
Cámara fotográfica	1	Unidad	250.00	S/. 250.00
<b>MATERIALES</b>				
Papel cuché A4	1000	Unidad	S/. 0.50	S/. 500.00
Cajas	600	Unidad	S/. 0.25	S/. 150.00
Afiches	30	Unidad	S/. 2.00	S/. 60.00
Post-its	5	Millar	S/. 35.00	S/. 175.00
<b>PROMOCIÓN</b>				
Panel Publicitario	6	Unidad	S/. 1,500.00	S/. 9,000.00
Diseño de aviso	1	Unidad	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
Stand centro comercial	3	Unidad	S/. 2,650.00	S/. 7,950.00
Spot publicitario	1	Unidad	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Anuncio de cine	2	Unidad	S/. 4,000.00	S/. 8,000.00
Facebook (Página de fans)	12	Unidad	S/. 150.00	S/. 1,800.00
Patrocinio	1	Unidad	S/. 500.00	S/. 500.00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>				<b>37,375.00</b>

**OTROS GASTOS**

ITEM	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO UNITARIO	TOTAL INVERSIÓN
Costo de Adecuacion de Ambientes	3	meses	S/. 1,000.00	S/. 3,000.00
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>				<b>3,000.00</b>

**GASTOS DE PERSONAL**

ITEM	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO UNITARIO	NUM. PERSONAS	TOTAL INVERSIÓN
Personal de plan estratégico de m:	12	meses	S/. 1,500.00	1	S/. 18,000.00
Personal eventual para ventas	2	meses	S/. 800.00	1	S/. 1,600.00
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>					<b>19,600.00</b>

Fuente: Gitman (2006)

Tabla 14.  
*Estado de Resultados*

<b>Cuenta</b>	<b>2017</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>	
Ventas Netas (ingresos operacionales)	760,000.00
Costo de Ventas (Operacionales)	536,750.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>223,250.00</b>
Gastos de Ventas	8,000.00
Gastos de Administración	2,960.00
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>234,210.00</b>
Impuesto a la Renta	70,263.00
<b>Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>163,947.00</b>

Fuente: Gitman (2006)

Tabla 15.

**Análisis de los indicadores**

INDICADORES	ANTES	DESPUES	INDICADORES	ANTES	BENEFICIO	DESPUES
Rentabilidad	S/. 163,947.00	S/. 223,331.50	38%	S/. 163,947.00	S/. 59,384.50	223,331.50
INGRESOS PROYECTADOS	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	
	S/. 59,384.50	S/. 59,384.50	S/. 59,384.50	S/. 59,384.50	S/. 59,384.50	

Fuente: Gitman (2006)

Como se puede observar, los S/. 59,384.50 representan el 38 % de beneficio de incremento en las utilidades, por lo tanto en base a estos indicadores se calcula el VAN y TIR del proyecto.

Tabla 16.

COSTOS PROYECTADOS - IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING		AÑO: 0	AÑO: 1	AÑO: 2	AÑO: 3	AÑO: 4	AÑO: 5
ITEMS							
<b>INVERSIÓN DE ACTIVOS</b>							
<b>TANGIBLES</b>							
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>		6,740.00	-	-	-	-	-
Laptop	S/.	5,000.00					
Impresora	S/.	840.00					
Escritorio	S/.	250.00					
Sillas de oficina	S/.	300.00					
Stans	S/.	100.00					
Cámara fotográfica	S/.	250.00					
<b>MATERIALES DE IMPLEMENTACIÓN</b>		885.00	810.00	810.00	810.00	810.00	810.00
Papel cuché A4		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Cajas		150.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
Afiches		60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Post-its		175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00
<b>CAMPAÑA DE PROMOCIÓN</b>		29,750.00	29,750.00	29,750.00	29,750.00	29,750.00	27,850.00
Panel Publicitario		9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00
Diseño de aviso		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Stand centro comercial		7,950.00	7,950.00	7,950.00	7,950.00	7,950.00	7,950.00
Spot publicitario		1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	500.00
Anuncio de cine		8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Facebook (Página de fans)		1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	900.00
Patrocinio		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
<b>OTROS GASTOS</b>		3,000.00	-	-	-	-	-
Costo de Adecuación de Ambientes		3,000.00					
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>		-	19,600.00	19,600.00	19,600.00	19,600.00	19,600.00
Personal de plan estratégico de marketing			18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Personal eventual para ventas			1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00
<b>GASTOS DE CAPACITACION</b>		-	1,620.00	1,620.00	1,620.00	1,620.00	1,620.00
Capacitación al Personal			1,620.00	1,620.00	1,620.00	1,620.00	1,620.00
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>10,625.00</b>	<b>51,780.00</b>	<b>51,780.00</b>	<b>51,780.00</b>	<b>51,780.00</b>	<b>49,880.00</b>

Tabla 17.

**FLUJO DE CAJA NETO PROYECTO**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	-10,625.00	7,604.50	7,604.50	7,604.50	7,604.50	9,504.50

Tabla 18.

*Indicadores de rentabilidad*

<b>COK</b>	<b>12.15%</b>
<b>VA</b>	S/. 28,382.54
<b>VAN</b>	17,757.54
<b>TIR</b>	67%
<b>IR</b>	2.67

Fuente: Gitman (2006)

Como se puede observar el Van es mayor a cero; por lo que se aceptó el proyecto. El costo de oportunidad por capital es de 12.15% y nuestra tasa interna de retorno es de 67%; por lo que se aceptó el proyecto. El índice de rentabilidad es mayor a 1, por lo que se aceptó el proyecto, puesto que por cada sol de inversión, retorna 1.67 soles.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Como se afirmó anteriormente, en la actualidad las grandes corporaciones, se encuentran en constante desarrollo; para lo cual necesitan tener más productos disponibles para que los clientes compren mucho más. Sin embargo estas corporaciones implementan un diseño de marketing específico para cada producto; es decir buscan implementar técnicas de segmentación para un mercado potencial.

En cuanto al diagnóstico del plan estratégico de marketing anterior, se pudo hallar que la visión y la misión del producto, no estaban alineadas a las metas y objetivos de corto y largo plazo. Además se encontró que no existía un análisis situacional FODA establecido por lo que no se pudo posicionar al producto desde el principio con estrategias de promoción, no se conocía a profundidad a la competencia y no se obtuvo una ventaja competitiva frente a ella. Se encontró que no se había escogido un segmento de mercado objetivo, que le permitiera a la rosca sabor a orégano alcanzar el éxito esperado.

Por otro lado, se comprobó que las ventas varían por estacionalidad y esto también se debe a la afluencia de turistas, proyectos mineros, diversidad de productos sustitutos en el mercado, etc. Por tal motivo, se aplicaron estrategias que permitan aumentar el índice de ventas. Además, se comprobó que el conocimiento del proceso estratégico y su implementación en el producto de la rosca sabor a orégano, le permite tener un mejor desarrollo sostenible y sustentable; sin dejar atrás el cumplimiento de sus objetivos. Finalmente, se pudo comprobar que existen segmentos de mercado de potenciales compradores, asegurando que el esfuerzo de inversión en marketing, genera una beneficiosa rentabilidad.

Concerniente a los antecedentes, estoy de acuerdo con Castro, B. S. & Esteban, S. & Moreno, J. M. & Saavedra, A. (2017), puesto que al igual que en este trabajo, se utilizaron herramientas para la evaluación externa e interna. Además se hizo hincapié en conocer a los competidores para así implementar lo que se carecía e implementar de manera idónea las estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, concuerdo con Rodríguez, N. K. & Gutiérrez, J. M. (2017) puesto que enfocaron un problema real, señalando que la población promedio de mujeres en carreras de tecnología de información en comparación con el número de hombres, es de 25% y 75% respectivamente. Dejando en claro que la implementación de su plan estratégico, permite que estas



cifras aumenten. De igual forma, un proceso estratégico beneficia a la rosca sabor a orégano en su rentabilidad y mejora la ventaja competitiva del producto.

En cuanto a la estructura del plan de marketing, se tomó como referencia los estudios de Mauricio Lerner y con respecto al proceso estratégico, se utilizó el conocimiento de Fernando D'Alessio. Ambos autores se encuentran en constante actualización con respecto a la evolución del marketing. Sin embargo se debe mencionar que todos los conocimientos de los demás autores, contribuyeron eficazmente en este trabajo.

Concerniente a las limitaciones, se encontró cierta suspicacia por revelar información financiera, por tal motivo ante la falta de información, se tuvo que afirmar al gerente y jefe de operaciones, que el uso de estos datos, era solamente académico y que se le entregaría una copia del mismo, al finalizar la aprobación. Por otra parte, la elaboración de un checklist validado por un especialista en el área, permitió que se tenga una perspectiva superior del producto, para la futura toma estratégica de decisiones. Sin embargo también se utilizó información secundaria que complementase el estudio.

En cuanto a la investigación, se establecieron tres decisiones estratégicas con mayor prioridad. La primera es implementar el área de marketing de la empresa, la segunda es la aplicación de promoción específica y la tercera, está relacionada con la capacitación del personal, para así incrementar el nivel de ventas, liderado por un especialista en marketing.

Finalmente, se puede confirmar que la implementación de un plan estratégico de marketing específico para la rosca sabor a orégano, permite establecer la trazabilidad del producto, permitiéndole crecer, ser rentable y sobrevivir en este mercado.

## CONCLUSIONES

Los resultados muestran que el plan estratégico actual, no cumplía con fundamentos sólidos para el desarrollo, sostenibilidad y supervivencia del producto de la rosca sabor a orégano. Se logró obtener un 38% de aceptación del producto; es decir este porcentaje representa a las personas que estarían dispuestas a comprar el producto, otorgándole al producto un índice de rentabilidad muy aceptable.

Por otro lado, se implementó el plan estratégico de marketing de una manera específica, permitiendo al producto conocer factores externos e internos que influyen las ventas; así como la proyección a largo plazo del producto, además del conocimiento de la competencia, productos sustitutos y de los compradores.

Además, se implementó con costos reales, el área de marketing para la empresa; así como un presupuesto estimado de promoción el cual está sujeto a variación y por último se agregaron costos para la capacitación de los colaboradores en la empresa. Finalmente el índice de rentabilidad fue mayor a 1, indicando que el proyecto es favorable, por otra parte se necesitó de un 38% de clientes potenciales para asegurar que la inversión se recuperase en el tiempo trazado.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda al gerente de la compañía, Juvenal Díaz Díaz, establecer el área de marketing; puesto que para un óptimo desarrollo, ésta necesita constantemente analizar la situación de sus productos con respecto a sus competidores, sin dejar de observar los factores internos y externos en el mercado, el cual cambia constantemente.

Por otra parte, se recomienda al jefe de operaciones de la línea de producto de roscas de manteca, tomar en cuenta la propuesta de promoción para así elevar el índice de ventas, asegurando un mejor posicionamiento en la mente de los compradores locales y turistas.

Finalmente, se recomienda al gerente, invertir en capacitaciones para sus colaboradores encargados de ventas, liderado por un especialista en marketing que conozca certeramente el proceso de ventas. Se recomienda la apertura de prácticas profesionales y pasantías para estudiantes destacados de la Universidad Nacional de Cajamarca, Universidad Privada del Norte y Senati.

## REFERENCIAS

Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw – Hill, Nueva York, Estados Unidos.

Arellano Cueva, R. (2012). *Marketing enfoque América latina. El Marketing Científico*. Editorial Pearson, México D.F., México.

Castro, B. S. & Esteban, S. & Moreno, J. M. & Saavedra, A. (2017) *Planeamiento estratégico del Marketing Digital en Colombia*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Castro, R.R. & Lacho, P.A. (2013) *El Marketing y su incidencia en la generación de ventajas competitivas de las microempresas textiles del distrito de Yauli*. Universidad de Huancavelica, Huancavelica, Perú.

Chacano, J. E. (2016) *Plan estratégico de marketing para nuevo sitio de ventas online de productos surcoreanos*. Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.

Chong J.L. (2007). *Promoción de ventas: herramienta básica del marketing integral*. Editorial Granica. Documento sitio web. Buenos Aires, Argentina.

Choque, A. (2015) *Plan estratégico de marketing de servicios: Caso de estudio archivo y biblioteca de la paz*. Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia.

Day, G. & Wensley, R. (1988). *Assessing Advantage: A Framework for diagnosis competitive superiority*. Journal of marketing. Estados Unidos.

D'Alessio Ipinza, F. (2013). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de gerencia*. Pearson, México DF, México.

D'Alessio Ipinza, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Pearson, Lima, Perú.

- Fred, D. (2013) *Conceptos de administración estratégica*. Pearson, México DF, México.
- Gitman Lawrence, J. (2006) *Principios de Administración Financiera*. Pearson. México D.F., México
- García Bobadilla, L. (2011) + *Ventas*. Editorial ESIC, Madrid, España.
- Kay, J. (1993). *La estructura de la estrategia*. Harvard Deusto Business Review. Massachusetts, Estados Unidos.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson, México D.F., México.
- Kotler , P. & Armstrong , G. (2017). *Marketing*. Pearson, México D.F., México.
- Lerner Geller, M. (2017). *Gerencia de Marketing*. Universidad Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca Perú.
- López Chila, D., & Molina Avellán, C. (2011). *Plan estratégico de Marketing para posicionar marca e imagen de la compañía Interbyte.SA*. Documento sitio web. Universidad Técnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador
- Mendoza, O. (2015) *Propuesta de un plan de marketing y su incidencia en el incremento del nivel de ventas y posicionamiento de la empresa "La casa del arte"*. Universidad de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Munuera Alemán, J. Rodríguez Escudero, J. (2012). *Estrategias de marketing Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Editorial ESIC, Madrid, España
- Pérez, D. (1996). *Vender en tiempos de incertidumbre*. Editorial Vendedores-Plus.com. Madrid, España.
- Porter, M. (2008) *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review America Latina. Documento sitio web. Massachusetts, Estados Unidos.

Rodríguez, N. K. & Gutiérrez, J. M. (2017) *Guía para el diseño de un plan estratégico de marketing para el incremento de profesionales mujeres en las tecnologías de la información*. Universidad de Lima, Lima, Perú.

Sainz, J.M. (2008). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Editorial ESIC. Documento sitio web. Madrid, España.

Slater, S. (1996). *The challenge of sustaining competitive advantage*. Industrial Marketing Management. Estados Unidos.

Villa Panesso, A. (2012). *Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Diego Panesso Catering*. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.

Wind, Y. (1982). *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*. Add son- Wensley. Massachusetts, Estados Unidos.

## **ANEXOS**

## Anexo N.1 Checklist validado

Diseñado por José Luis Ventura-León

### FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: CHECKLIST DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Estimada experta:

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de un instrumento destinado a medir el nivel de desarrollo del plan estratégico de marketing y el porcentaje de ventas para la rosca sabor orégano de la Planta Quesera Chugur. En este sentido, solicito pueda evaluar los 5 ítems en tres criterios: Cumple, No cumple y En proceso. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

#### I. Datos Generales

Nombre Y Apellido	KAREN VÍCHEE TORRES		
Sexo:	Varón	Mujer <input checked="" type="checkbox"/>	
Años de experiencia profesional: (desde la obtención del título)	6 años		
Grado Académico:	Bachiller	Magister <input checked="" type="checkbox"/>	Doctor
Área de Formación académica	Clinica	Educativa	Social
	Organizacional	Otro:	
Áreas de experiencia profesional	Operaciones, Gestión EMPRESARIAL		
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años	5 a 10 años <input checked="" type="checkbox"/>	10 años a más

#### II. Breve explicación del constructo

El Planeamiento estratégico según Lerner (2017) consiste en 4 áreas, las cuales son: Formulación de visión y misión, Análisis situacional, Determinación de objetivos y metas y finalmente las estrategias directrices donde resaltan el posicionamiento, la segmentación, el desarrollo y la ventaja competitiva. Todas estas partes del proceso son desarrolladas de una forma diferenciada; es decir por cada producto dentro de la empresa.

#### III. Criterios de Calificación

##### a. Sí cumple

Cuando el ítem está dentro de la planificación diferenciada que debe poseer un producto. Además, se le atribuye una valoración de 1.

##### b. No cumple

Cuando el ítem no ha sido tomado en consideración en el proceso de planificación del producto. Además, se le atribuye una valoración de 0.

##### c. En proceso

Cuando la aplicación del ítem está parcialmente tomado en cuenta dentro de los planes de planificación del producto. Además, se le atribuye una valoración de 0,5.

### CHECKLIST ESTRUCTURADO

x1	Formulación de misión y visión	Cumple	No cumple	En proceso
	<b>Valoración de la visión y misión</b>	1	0	0.5
x1.1	Es simple clara y realista			
x1.2	Es ambiciosa y convincente			
x1.3	Está definida en un horizonte que permita los cambios			
x1.4	Está proyectada a un alcance geográfico			
x1.5	Es conocida por todos			
x1.6	Está expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia			
x1.7	Es una idea clara y desarrollada sobre adónde desea ir la organización			
x1.8	Es generadora de la impresión que la organización goza de éxito, tiene rumbo y es merecedora de apoyo de inversión			
x1.9	Es contundente para distinguir a la organización del resto			
x1.10	Está enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización			
x1.11	Es la que despierta las emociones y sentimientos positivos			
x1.12	Es motivadora para quienes la lean y se decidan a entrar en acción			
x1.13	Es transmisora de responsabilidad social			
x2	<b>Análisis situacional (FODA)</b>	Cumple	No cumple	En proceso
	<b>Valoración FODA</b>	1	0	0.5
x2.1	Se ha identificado las fortalezas del producto			
x2.2	Se ha identificado las amenazas hacia el producto			
x2.3	Se ha identificado las oportunidades			
x2.4	Sus fortalezas pueden evitar o reducir el impacto de las amenazas externas			
x2.5	Conoce sus debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas			
x2.6	Reduce sus debilidades internas ante un entorno que cambia constantemente			
x3	<b>Determinación de objetivos y metas</b>	Cumple	No cumple	En proceso
	<b>Valoración de objetivos y metas</b>	1	0	0.5
x3.1	Se ha determinado las metas y objetivos de crecimiento			
x3.2	Se ha establecido las metas y objetivos de rentabilidad			
x3.3	Se ha fijado las metas y objetivos de sostenibilidad del producto			
x4	<b>Formulación de estrategias directrices</b>	Cumple	No cumple	En proceso
	<b>Valoración de objetivos y metas</b>	1	0	0.5
x4.1	<b>Segmentación</b>			
x4.1.1	<b>Variabes personales</b>			
x4.1.1.1	<b>Variabes demográficas y económicas</b>			
	Edad			
	Genero			
	Tamaño del nucleo familiar			
	Ciclo de vida familiar			
	Poder adquisitivo (Ingresos)			
	NSC (Nivel Socio Cultural)			
	Ocupación			
	Estado Civil			

*Luis Saavedra*  
Iny. Industrial  
CIP 139589

	Educación			
	Religión			
x4.1.1.2	<b>VARIABLES GEOGRÁFICAS</b>			
	Tipo de lugar de residencia			
	Lugar de residencia			
	Clima			
x4.1.1.3	<b>VARIABLES PSICÓGRAFICAS</b>			
	Personalidad			
	Estilos de vida			
x4.1.1.4	<b>VARIABLES CONDUCTUALES</b>			
	Volumen de compra (Consumo)			
	Lugar de compra			
	Frecuencia de compra			
	Lealtad			
	Ocasión			
	Beneficios deseados			
x4.1.2	<b>VARIABLES ORGANIZACIONALES</b>			
	Ubicación/Cobertura			
	Aplicación			
x4.2	<b>Ventaja competitiva</b>	Cumple	No cumple	En proceso
	<b>Valoración de Ventaja competitiva</b>	1	0	0.5
	Ha definido una ventaja competitiva para el producto			
x4.3	<b>Desarrollo</b>	Cumple	No cumple	En proceso
	<b>Valoración de desarrollo</b>	1	0	0.5
	Se evaluó la oportunidad de mercado			
	Se generó el concepto			
	Se ha hecho un filtrado de conceptos			
	Se ha ejecutado un desarrollo y una prueba del concepto e ideas			
	Se ha hecho un desarrollo estratégico de marketing			
	Se hizo un análisis financiero			
	Se ejecutó un desarrollo del producto			
	Se hizo una prueba de mercado			
	Se hizo un lanzamiento (Previo)			
	Se hizo una evaluación			
x4.4	<b>Posicionamiento (atributo)</b>	Cumple	No cumple	En proceso
	<b>Valoración de posicionamiento</b>	1	0	0.5
	Es específico			
	Es impactante			
	Es distintivo			
	Es ventajoso			
	Es comunicable			
Y	<b>Ventas</b>	Valoración cuantitativa		
y1	Qué porcentaje de participación del mercado tiene			
y2	Ha fijado el porcentaje de crecimiento esperado			

  
Ing. Industrial  
CIP 139589



MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	HERRAMIENTA	ITEMS
¿Cómo el diseño de un plan estratégico de marketing influye en el porcentaje de ventas de la rosca sabor a orégano, en una empresa de productos alternativos en Cajamarca?	<p>Incrementar el porcentaje de ventas de la rosca sabor a orégano mediante la implementación de un plan estratégico</p> <p><b>ESPECÍFICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar la tendencia de ventas de rosca sabor a orégano que ofrece la empresa de productos alternativos en Cajamarca.</li> <li>- Desarrollar un plan estratégico de marketing para las rosca sabor a orégano que ofrece la empresa de productos alternativos en Cajamarca.</li> <li>- Determinar la influencia del plan estratégico de marketing sobre el porcentaje de ventas de las rosca sabor a orégano que ofrece la empresa de productos alternativos en Cajamarca.</li> <li>- Realizar la evaluación económica de las rosca sabor a orégano que ofrece la empresa de productos alternativos en Cajamarca.</li> </ul>	Si se implementa un plan estratégico de marketing incrementa el porcentaje de venta de la rosca sabor a orégano	VI= X: Plan estratégico de marketing.	X1: VISION Y MISION	% PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN	ENTREVISTA CHECKLIST	x1.1 a x1.13
				X2: ANALISIS SITUACIONAL	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN		X2.1 a x2.6
				X3: OBJETIVOS Y METAS	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN		X3.1 a x3.3
				X4: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DIRECTRICES	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN		X4.1 a x4.4
		VENTAS			PORCENTAJE DE VENTAS		Y1, Y2



Mylena K. Vilchez Torres  
ING. INDUSTRIAL  
R. CIP. 139589

## **Anexo N.2 Diseño del Plan Estratégico de Marketing**

### **1. Visión & Misión**

#### **1.1. Visión**

Llegar a ser el producto estrella de la línea Reyna del Campo, posicionando a la rosquita sabor orégano en Cajamarca, Lima y norte del país.

#### **1.2. Misión**

Vendemos un producto Cajamarquino de calidad e innovador, que permita a nuestros clientes recordarnos como líderes en la producción de rosquitas en nuestro país.

### **2. Análisis situacional**

Según D'Alessio (2009) El análisis situacional de la rosca sabor a orégano, utilizará la matriz FODA puesto que es la más interesante por sus cualidades intuitivas para los analistas, y es posible la más importante y conocida. En la tabla 16, se puede ver que se requiere de un concienzudo razonamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes, concernientes a la rosca sabor orégano. Desarrollar un serio y juicioso análisis del entorno, de la competencia y del intorno, ayudará a generar las estrategias que mejoren la rentabilidad de este producto innovador.

Tabla 19.  
Matriz FODA rosca sabor a orégano

EXTERNO	INTERNO	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
<p><b>OPORTUNIDADES: O</b></p> <p>O1: Demanda de productos innovadores y más saludables</p> <p>O2: Apertura de mayor número de supermercados con estándares de calidad que requieren productos tradicionales</p> <p>O3: Crecimiento del turismo: histórico, arqueológico, cultural, ecológico y gastronómico</p> <p>O4: Reconocimiento de la industria cajamarquina en todo el Perú, por procesamiento de leche y obtención de productos complementarios</p> <p>O6: Crecimiento del comercio electrónico</p> <p>O6: Apertura del marketing digital</p> <p>O7: Estabilidad política y crecimiento económico</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO:</b></p> <p>(O4 y F2): Invertir en el diseño de un spot publicitario que muestre la tecnología y los estándares de calidad de los procesos de elaboración de productos lácteos; así como el de la rosca sabor a orégano</p> <p>(O2 y F2): Promover la calidad y salubridad por reconocimiento de DIGESA</p> <p>(O1 y F1): Implementar un panel publicitario en un vía de circulación concurrida</p> <p>(O1 y F5): Promover el consumo del orégano, haciendo hincapié en que es un atributo saludable y bueno para la digestión</p> <p>(O2, O4 y F1,F2,F5): Promover su amplia experiencia y know-how de procesos</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO:</b></p> <p>(O1,O4,O6 y D1,D2,D3): Implementar el área de marketing en la empresa con la adecuación de ambientes, adquisición de equipos y material de oficina</p> <p>(O2,O3 y D7,D8): Segmentar el mercado objetivo, haciendo énfasis a los compradores potenciales</p> <p>(O3,O4 y D8): Promover stands en centros comerciales para ganar notoriedad local y de turistas</p> <p>(O5,O6 y D2, D3): Contratar a un experto en comercio electrónico y marketing digital</p> <p>(O3 y D7): Fortalecer a la rosca sabor a orégano en la ciudad de Cajamarca, con patrocinios de dinero en actividades turísticas como en el carnaval, fiestas patrias, encuentro de dos mundos, etc)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA:</b></p> <p>(A4 y D4): Posicionar el producto con la apertura de una página de fans en facebook</p> <p>(A2 y D5): Capacitar al personal de ventas dos veces por año</p> <p>(A5, A3 y D2): Elaborar un perfil de los competidores para conocer mejor la realidad de empresas, conociendo sus puntos fuertes y puntos débiles</p> <p>(A4 y D1, D2,D7): Implementar marketing digital en cines locales, especialmente en temporada baja de turistas</p>
<p><b>AMENAZAS: A</b></p> <p>A1: Aumento de los competidores, con productos elaborados de forma artesanal con cierta informalidad</p> <p>A2: Falta de acceso a capacitación técnica y/o universitaria de procesamiento industrial de alimentos</p> <p>A3: Altos estándares internacionales de calidad: barreras de entrada en mercados potenciales</p> <p>A4: Mayor uso del marketing digital para promocionar en redes sociales</p> <p>A5: Mejoramiento de los productos sustitutos debido a la estandarización de procesos según reglas ISO</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA:</b></p> <p>(A1,A3 y F2,F4): Resaltar la calidad de la empresa en todos sus procesos además de sus precios competitivos</p> <p>(A3,A5 y F5): Promover la innovación del empaque que permite a la rosca de sabor a orégano obtener una ventaja competitiva frente a productos similares y sustitutos</p> <p>(A2 y F1,F2,F3): Promover pasantías para estudiantes de universidades e institutos técnicos, ofreciéndoles una planta con óptimas instalaciones para la elaboración de productos lácteos; así como en panificación</p>		

Fuente: D'Allesio (2015)

### **3. Determinación de objetivos**

#### **3.1. Objetivos a Largo plazo**

- Alcanzar una participación dentro de la línea de productos del 40% hasta finales del 2019.
- Alcanzar una tasa de notoriedad espontánea del 25% en segmentos que tengan que ver con la demanda de la rosquita sabor a orégano hasta finales del 2019.

#### **3.2. Objetivos a Corto plazo**

- Generar el desarrollo de la rosca sabor a orégano, ganando notoriedad en la población para convertirse en el próximo producto estrella para finales del año 2018.

### **4. Formulación de estrategias directrices**

#### **4.1. Posicionamiento**

La Empresa Chugur es hoy en día una de las empresas cajamarquinas más exitosas, posicionada por sus productos lácteos, por tal motivo para su línea de rosas llamada Reyna del Campo, busca elaborar este producto alternativo con la calidad de siempre pero resaltando en su empaque la palabra "Artesanal", lo que le da una idea del proceso de elaboración de la misma, permitiéndole competir en el momento que el consumidor hace su elección, optando por procesos tradicionales y sin tantos aditamentos, manteniendo su frescura y su garantía al ser degustada.

#### **4.2. Segmentación**

Reconociendo que esta directriz es de suma importancia, empezaremos identificando las variables provenientes del checklist estructurado que tuvieron mayor impacto durante la entrevista realizada al jefe de operaciones. Empezaremos con el mercado total y luego con el producto específico de la rosca de orégano:

Poder Adquisitivo	Tamaño del núcleo familiar	Estilo de vida
Alto Medio alto Medio Medio bajo Bajo	Soltero Monoparental Pareja Familiar	Elegante Sport Práctico Económico Seguro Aventurero
5	X	4
		X
		6

**Mercado total = 120 segmentos**

Figura 15. Mercado Total de Roscas Artesanales

Fuente: Lerner (2017) Gerencia de Marketing

Poder Adquisitivo	Tamaño del núcleo familiar	Estilo de vida
Medio Medio alto	Monoparental Pareja Familiar	Práctico Económico

**Mercado Objetivo = 2 X 3 X 2 = 12 segmentos**

Figura 16. Mercado Objetivo de la rosca sabor a orégano

Fuente: Lerner (2017) Gerencia de Marketing

### 4.3. Ventaja Competitiva

La rosquita de sabor a orégano en la actualidad cuenta con una ventaja competitiva endeble basada en la calidad de sus insumos; es decir no utilizan insumos más baratos en su producción, sino que procuran llevar a la excelencia a su producción y con ello se aseguran que el cliente se fidelizará con el producto en el futuro, sin embargo no es sostenible en el tiempo ni defendible frente a la competencia, puesto que su atributo, el cual es el orégano, puede ser fácilmente imitable.

Se mantienen dos técnicas para hacer competitivo al producto. La primera es mantener el valor superior de calidad respaldada por la empresa de Quesos Chugur, además ofrece un empaque llamativo e innovador, puesto que se aleja de la presentación tradicional de la rosquita cajamarquina. La segunda está basada en el coste relativo o ventaja competitiva interna, puesto que su precio, en comparación con sus rivales directos, solamente varía entre 50 céntimos o un sol con cincuenta céntimos.

#### 4.4. Desarrollo

Como lo habíamos mencionado anteriormente, en este trabajo podemos hablar de un desarrollo de mercado, puesto que se diversifica el producto estrella de la rosca cajamarquina tradicional, dándole un atributo, el cual es el orégano con una presentación innovadora y sensorialmente llamativa que le permite al producto conservar su tiempo de vida de manera óptima, manteniendo su frescura y calidad.

Es necesario mencionar que este producto busca impactar un mercado desatendido hasta la actualidad, el cual es convertirse en un producto cajamarquino snack; es decir un producto que pueda ser comprado de manera fácil en otros establecimientos pero que su presentación y precio son menores a comparación de la presentación de 350 gramos. Se propuso a la empresa la venta de este producto para aquellas personas que necesitan comer algo en el camino al trabajo o para aquellos que necesitan enviar un refrigerio contundente a sus hijos de manera práctica y eficaz.

Como técnica de desarrollo, la empresa debería buscar expandir la producción a nivel nacional en los supermercados Metro, los cuales pertenecen a la corporación Cencosud. Para lograr tal hazaña necesitan aprobar diversos estándares de calidad, cumplir con normas de Sunat; además de tener una capacidad de producción eficaz que logre cubrir la demanda de Metro.

## 5 Marketing Mix

### 5.1 Promoción o Comunicación

#### 5.1.1 Objetivos

- Generar conocimiento del producto integrando el concepto innovador con una gran calidad propuesta por la empresa Chugur.
- Generar recordación es decir posicionar el producto en la mente de los consumidores, resaltando al orégano como atributo principal.
- Generar una intención de compra o un deseo.
- Orientar la comprar y saber lo que los consumidores opinan, creando un espacio de opinión que sea específico para esta rosquita en la página web de la empresa chugurquesos.com para recibir opiniones objetivas de las rosquitas de orégano.

#### 5.1.2 Audiencia meta

Emporios comerciales, distribuidores y público en general de todos los mercados donde hay una sucursal de Quesos Chugur.

### 5.1.3 Representación de la campaña publicitaria y plan de medios

El objetivo es la contratación de espacios en medios de difusión, que tengan fines comerciales para así posicionar al producto; así como brindarle a los consumidores mayor variedad en el momento de su compra.

En cuanto a la parte de motivación, se busca dar a conocer la innovación y creatividad del producto, manteniendo la calidad del producto que caracteriza a Quesos Chugur. Por tal motivo se desarrollaron dos tablas con precios reales para la ejecución del plan de marketing de la rosca de sabor a orégano:

Tabla 20.

*Plan de medios*

<b>MEDIOS</b>	Publicidad. Cuenta con un titular llamativo, el cual transmite un mensaje claro. Además usa imágenes, de preferencia fotografías y cuenta con un contraste apropiado de textos y fondos.
	Cine. Este medio de comunicación masiva, nos permite llegar a posicionarnos en la población local, dándoles a conocer los beneficios de nuestro producto. La repesión del anuncio en sus salas es por un mes entero.
	Centros Comerciales. Son puntos de ventas que ofrecen a los consumidores, garantías como: un buen lugar y excelente ubicación de la mercadería, calidad de la mercadería y de la atención, infraestructura y ambientación funcional, así como una mejor imagen y prestigio al producto.
	Patrocinio. Se realizará una comunicación eficaz para el reinado del carnaval 2019 ; promocionando de manera emotiva, creíble, llamativa, diferente y con una evidencia concreta la presencia del producto en el mercado.
	Internet. La demanda del producto se realizará también vía internet con el dominio chugurquesos.com; también se creará una cuenta en facebook para recibir comentarios y anticiparnos a los deseos y críticas de nuestros clientes.

Fuente: Villa (2012)

Según Fred (2013) "Cuando las compañías competidoras detectan alguna debilidad en sus rivales, por lo general redoblan sus esfuerzos de marketing y producción para capitalizar la oportunidad" (p. 77) Por tal motivo se realizó un estimado de costos de promoción, el cual irá renovando cada año, sin embargo por motivos de orden, se propone el siguiente presupuesto para los primeros seis meses:

Tabla 21.

*Presupuesto de promoción*

<b>Descripción</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Año 2018</b>
Panel	1500	1500	1500	1500	1500	1500	9000
Diseño de aviso	2000						2000
Stand Centro comercial (2500-2800)			2650	2650	2650		7950
Patrocinio						500	500
Spot Publicitario				1000			1000
Anuncio en cine					4000		4000
Facebook (Página de fans)	150	150	150	150	150	150	900
<b>Total</b>							<b>25350</b>

Fuente: Villa (2012)

## 5.2 Producto



Figura 17. Rosca sabor a orégano

Fuente: [www.chugurquesos.com](http://www.chugurquesos.com)

Este producto posee un empaque bilaminado y llamativo que hace que su tiempo de vida se prolongue hasta tres meses. Este empaque innovador, claramente permite un mejor transporte,



facilita la exhibición y expendio, además de generar un deseo en el cliente y por último dificulta las falsificaciones.

El producto ofrece información y es fabricado con los siguientes ingredientes: Harina fortificada de trigo especial, manteca vegetal, orégano natural, levadura, sal, azúcar y agua purificada.

Este producto es elaborado en un local apartado de la planta de productos lácteos, puesto que mejora su proceso y cumple de manera óptima con los estándares de salubridad. Su local está ubicado en Sinchi Roca #154, distrito de Baños del Inca.

Es necesario entender el proceso de la elaboración de rosca sabor a orégano de la línea de productos Reyna del Campo, la cual pertenece a Quesos Chugur, por tal motivo se elaboró el diagrama de flujo, el cual se ubica en el anexo número 5. Además se muestra el diagrama de flujo del queso suizo, el cual está en el anexo 6.

### **5.3 Precio**

Sabemos que el precio es el monto monetario requerido para adquirir un producto o servicio, y que debe representar el nivel de beneficio que se brinda y la conveniencia mutua de transacción. (Lerner, 2017)

El precio de la competencia directa de la rosquita sabor a orégano es la rosquita tradicional, por lo que el factor de la empresa que incide en la fijación del precio fue básicamente el atributo del orégano. A nivel de empresas compite con la empresa emblemática Campos, La Cajamarqueza y con Briones; ésta última con presencia en los supermercados Wong en Lima.

A pesar de que la empresa Reyna del Campo, es la única que ofrece variedad en su línea de roscas; podemos afirmar que mantiene un precio competitivo con respecto a sus adversarios.

### **5.4 Plaza y Canal de Distribución**

Es la forma de llegar al comprador final a través de intermediarios o directamente, por lo que implica la transferencia de propiedad y movimiento de bienes y servicios. (Lerner, 2017)

En el caso de la rosquita sabor orégano, el canal de distribución está conformado por un productor general en la ciudad de Cajamarca, y luego involucra a sus sucursales mayoristas en otras ciudades; así como lo muestra la siguiente gráfica:

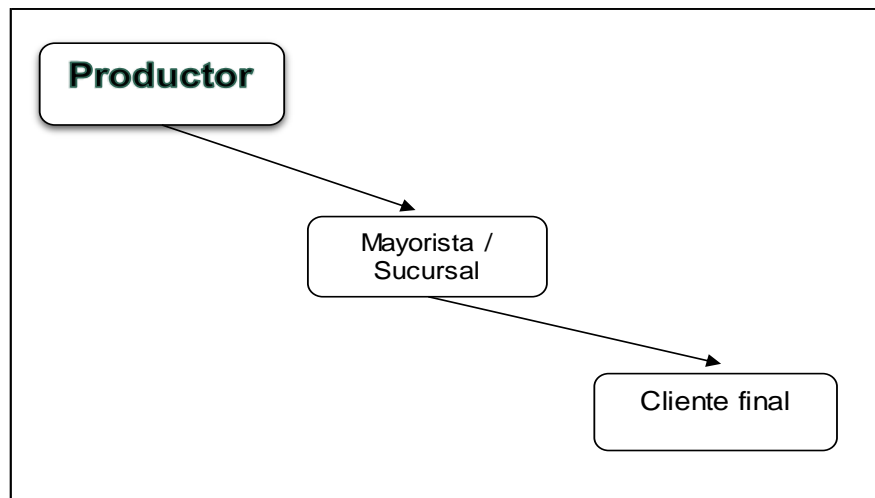


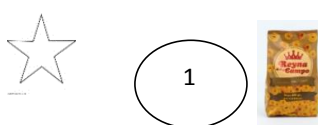



Figura 18. Canal de distribución  
Fuente: Lerner (2017)

## 6. El Proceso Estratégico

Para la toma de decisiones estratégicas, se tomó en consideración la matriz Boston Consulting Group, las herramientas MEFE y MEFI de D'Alessio, las cinco fueras de Porter, y la matriz de perfil competitivo.

### 6.1 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

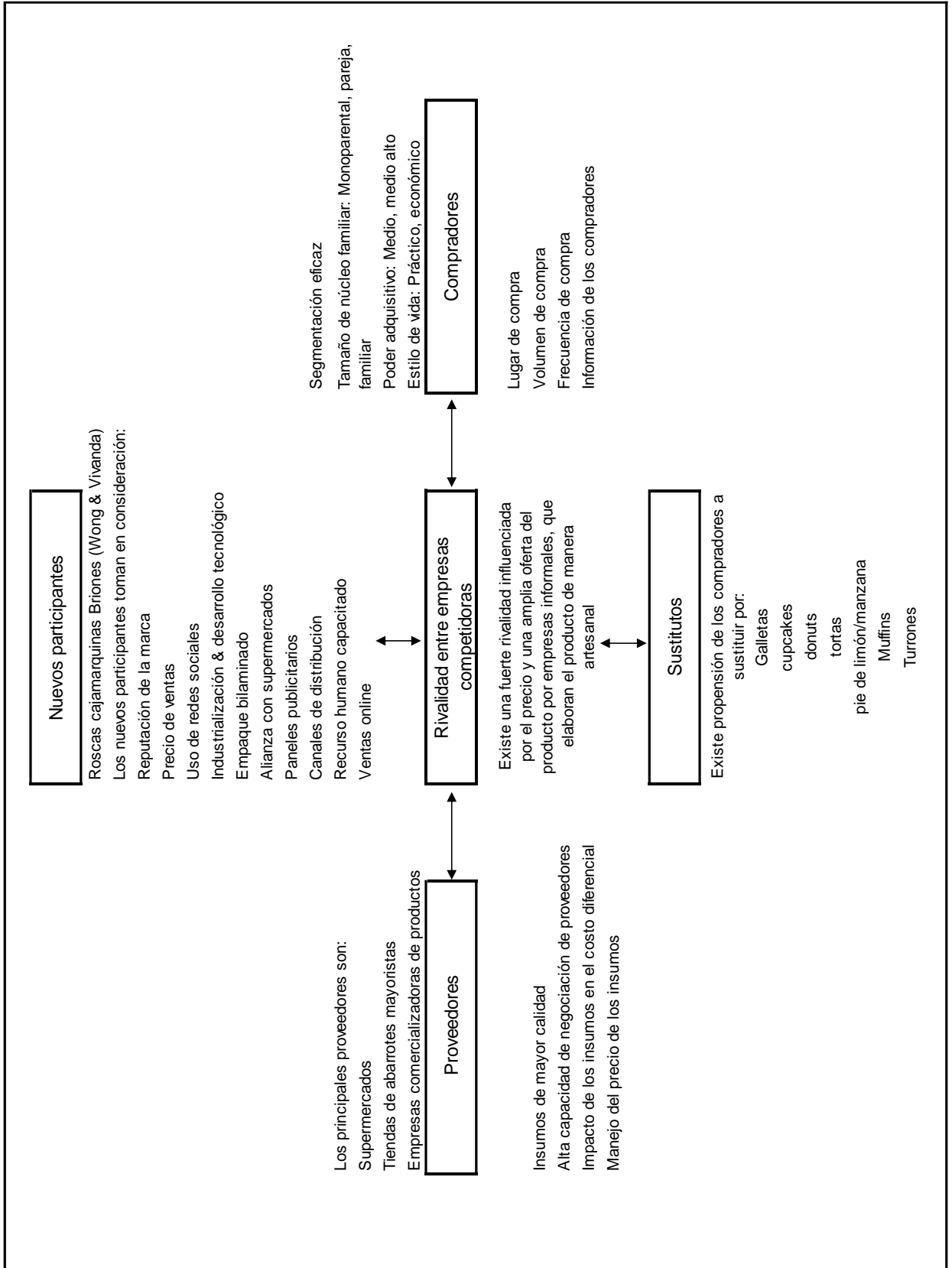
Tabla 22.  
Matriz Boston Consulting Group (BCG)

	Alta 1.0	Media 0.5	Baja 0.0
Alta 20+	<b>Estrellas</b> 	<b>Interrogantes</b> 	
Media 0	 <b>Vacas lecheras</b>	 <b>Perros</b>	

Fuente: Kotler & Armstrong (2017)

### 6.2 Matriz cinco fuerzas de Porter

Tabla 23.  
Matriz cinco fuerzas de Porter



Fuente: Fred (2013)

### 6.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 24.

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Demanda de productos innovadores y más saludables	0.16	3.00	0.48
2. Apertura de mayor número de supermercados con estándares de calidad que requieren productos tradicionales	0.08	2.00	0.16
3. Crecimiento del turismo: histórico, arqueológico, cultural, ecológico y gastronómico	0.10	2.00	0.20
4. Reconocimiento de la industria cajamarquina en todo el Perú, por procesamiento de leche y obtención de productos complementarios	0.10	2.00	0.20
5. Crecimiento del comercio electrónico	0.08	2.00	0.16
6. Apertura del marketing digital	0.08	2.00	0.16
7. Estabilidad política y crecimiento económico	0.10	3.00	0.30
<b>Subtotal</b>	<b>0.70</b>		<b>1.66</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Aumento de los competidores, con productos elaborados de forma artesanal con cierta informalidad	0.08	2.00	0.16
2. Falta de acceso a capacitación técnica y/o universitaria de procesamiento industrial de alimentos	0.02	1.00	0.02
3. Altos estándares internacionales de calidad: barreras de entrada en mercados potenciales	0.10	3.00	0.30
4. Mayor uso del marketing digital para promocionar en redes sociales	0.05	2.00	0.10
5. Mejoramiento de los productos sustitutos debido a la estandarización de procesos según reglas ISO	0.50	2.00	0.10
<b>Subtotal</b>	<b>0.30</b>		<b>0.68</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.34</b>

Fuente: D'Alessio (2015)

## 6.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 25.

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Líder en el mercado con experiencia en la producción de derivados de la leche; así como en productos complementarios en Cajamarca	0.08	4.00	0.32
2. Equipamiento adecuado y uso de la tecnología en la mayoría de procesos de la empresa	0.05	4.00	0.20
3. Cobertura a través de sucursales en Baños del Inca, Lima , Chiclayo y Trujillo; así como alianzas estratégicas	0.07	4.00	0.28
4. Precio de venta competitivo	0.07	4.00	0.28
5. Producto innovador con empaque que le permite una mayor conservación y mejor presentación	0.05	4.00	0.20
<b>Subtotal</b>	<b>0.32</b>		<b>1.28</b>
<b>Debilidades</b>			
1. La promoción hacia el resto del país aún es débil en comparación con otros productos sustitutos como el turrón, las galletas, etc	0.06	1.00	0.06
2. Carencia de una visión del <b>proceso estratégico</b> y formulación de metas a largo y corto plazo; así como falta de planes de desarrollo.	0.07	2.00	0.14
3. Ausencia un área de marketing en la empresa	0.06	2.00	0.12
4. Carencia de mano de obra calificada: directivos, profesionales y operarios	0.08	2.00	0.16
5. Recurso humano poco capacitado en procesos y servicio de ventas	0.08	2.00	0.16
6. Débil posicionamiento del producto a nivel local por carencia de una gestión de promoción eficaz	0.13	2.00	0.26
7. Ausencia de una página comercial como lo es la página de fans en facebook	0.13	2.00	0.26
8. Falta de iniciativa para llegar a participar en ferias comerciales locales establecidas en centros comerciales	0.07	2.00	0.14
<b>Subtotal</b>	<b>0.68</b>		<b>1.30</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.51</b>

Fuente: D´Alessio (2015)

## 6.5 Matriz de perfil competitivo

Tabla 26.  
Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Peso	Rosca Reyna del campo (Chugur)		Rosca Campos		Rosca La Cajamarqueza		Entrante (Birones)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Reputación de marca	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	1	0.1
Precio de venta	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1
Uso de redes sociales	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Industrialización, formalización y desarrollo tecnológico	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Uso de empaque bilaminado	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	3	0.3
Alianza con supermercados con la finalidad de buscar consumidores a nivel nacional	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.4
Variedad de los canales de distribución	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3	4	0.4
Paneles de publicidad	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2
Recurso humano capacitado en seguridad alimentaria	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Ventas online	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4
<b>TOTAL</b>	1.00	-	2.2	-	2	-	2.5	-	2.8

Valor:

4. Fortaleza mayor
3. Fortaleza menor
2. Debilidad menor
1. Debilidad mayor

Fuente: D'Alessio (2015)

## Anexo N.3 Riesgo país periodo 2005 - 2015

Elegimos este periodo debido a que en los periodos anteriores el riesgo país en el Perú era elevado, el cual se ha ido reduciendo en estos últimos años, el fin es no distorcionar nuestra evaluación.

A continuación vamos a determinar el Beta y Estructura de Capital de Empresas comparables. Luego tenemos que quitar el

$$\beta_{na(u)} = \frac{\beta_a(L)}{\left(1 + (1-t) * \left(\frac{D}{E}\right)\right)}$$

Para el cálculo del Beta también podemos utilizar el beta que desarrolla Aswat Damodaran, en este caso se elige el beta de la

Industria	N° de Empresas	Beta Apalancado	Razón D/E de la Industria	Tasa de Impuestos
Food Processing	97	0.85	27.92%	14.00%

Industria	Beta Desapalancado
Sector	0.69

A continuación vamos a determinar el beta apalancado, para esto aplicamos la siguiente fórmula:

$$\beta_u = \beta_{na} * \left(1 + (1-t) * \left(\frac{D}{E}\right)\right)$$

Beta desapalancado	0.69
Tasa de Impuestos	30%
Razón Deuda - Patrimonio	0%
Beta apalancado CONCEL E.I.R.L.	0.69

$$COK = CAPM = Rf + \beta * (Rm - Rf) + Rp$$

Tasa libre de Riesgo (Rf)	6.52%
Beta	0.69
Prima por Riesgo	4.46%
Riesgo País	2.567%
<b>CAPM</b>	<b>12.15%</b>

Figura 19. Tasa de riesgo país Perú 2015

Fuente: Bloomberg y Reuters.

BETAS DEL SECTOR

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
Advertising	65	1.03	52.57%	6.04%	0.69	5.91%	0.73
Aerospace/Defense	95	1.01	18.99%	15.03%	0.87	6.24%	0.92
Air Transport	25	0.94	109.48%	13.79%	0.48	6.92%	0.52
Apparel	70	1.15	21.33%	10.29%	0.96	2.99%	0.99
Auto & Truck	26	1.28	97.56%	4.71%	0.66	8.48%	0.72
Auto Parts	75	1.46	32.00%	9.43%	1.13	8.04%	1.23
Bank	7	0.72	84.19%	22.17%	0.43	10.94%	0.49
Banks (Regional)	721	0.58	72.00%	18.00%	0.37	13.80%	0.43
Beverage	36	0.91	24.51%	5.87%	0.74	4.84%	0.78
Beverage (Alcoholic)	19	1.14	27.56%	10.72%	0.91	1.38%	0.93
Biotechnology	349	1.12	9.15%	1.13%	1.02	4.39%	1.07
Broadcasting	30	1.53	48.49%	13.21%	1.08	2.31%	1.10
Brokerage & Investment Banking	49	1.11	400.56%	13.44%	0.25	24.39%	0.33
Building Materials	37	1.27	30.05%	16.33%	1.02	5.04%	1.07
Business & Consumer Services	179	0.90	29.23%	13.41%	0.72	4.33%	0.75
Cable TV	16	0.97	49.23%	15.00%	0.69	2.58%	0.71
Chemical (Basic)	47	1.01	29.67%	6.27%	0.79	7.19%	0.85
Chemical (Diversified)	10	1.42	33.39%	25.03%	1.13	6.82%	1.22
Chemical (Specialty)	100	1.01	16.30%	12.74%	0.89	6.25%	0.95
Coal & Related Energy	45	1.28	86.63%	2.44%	0.69	5.86%	0.73
Computer Services	129	0.92	20.48%	9.94%	0.78	5.48%	0.82
Computer Software	273	1.07	8.68%	6.16%	0.99	5.50%	1.04
Computers/Peripherals	66	1.15	8.83%	5.66%	1.06	5.92%	1.13
Construction	18	0.96	30.47%	9.82%	0.75	1.89%	0.77
Diversified	20	0.77	94.47%	12.60%	0.42	2.27%	0.43
Educational Services	40	1.24	39.03%	11.84%	0.92	11.98%	1.04
Electrical Equipment	135	1.14	13.74%	7.49%	1.01	5.37%	1.07
Electronics	191	1.02	16.01%	7.52%	0.89	10.69%	1.00
Electronics (Consumer & Office)	26	1.37	40.30%	8.97%	1.00	6.97%	1.08
Engineering	56	1.20	22.72%	14.86%	1.01	11.21%	1.13
Entertainment	85	1.19	25.98%	4.85%	0.95	4.05%	0.99
Environmental & Waste Services	108	1.13	43.59%	5.02%	0.80	1.42%	0.81
Farming/Agriculture	29	0.79	41.12%	9.01%	0.58	7.63%	0.63
Financial Svcs.	76	0.99	102.12%	18.37%	0.54	7.22%	0.58
Financial Svcs. (Non-bank & Insuran	17	1.05	331.47%	9.77%	0.26	7.85%	0.29
Food Processing	97	0.85	27.92%	14.00%	0.69	3.10%	0.71
Food Wholesalers	18	1.18	16.79%	10.69%	1.02	1.71%	1.04
Furn/Home Furnishings	36	1.24	27.66%	10.03%	0.99	3.88%	1.03
Healthcare Equipment	193	0.85	17.26%	5.80%	0.73	5.20%	0.77
Healthcare Facilities	47	1.13	120.90%	13.49%	0.55	1.22%	0.56
Healthcare Products	58	1.00	19.80%	8.76%	0.85	4.28%	0.89
Healthcare Services	126	0.83	27.93%	13.77%	0.67	6.54%	0.72
Healthcare Information and Technolo	125	0.99	14.52%	6.09%	0.87	4.88%	0.92
Heavy Construction	46	1.67	56.30%	19.40%	1.15	5.54%	1.22
Homebuilding	32	1.71	56.61%	6.68%	1.12	9.15%	1.23
Hotel/Gaming	89	1.27	52.33%	10.48%	0.87	3.84%	0.90



Household Products	139	1.00	19.33%	9.51%	0.86	3.52%	0.89
Information Services	71	0.84	10.63%	17.05%	0.77	3.84%	0.81
Insurance (General)	26	0.92	46.14%	19.19%	0.67	5.04%	0.71
Insurance (Life)	27	1.21	66.67%	17.82%	0.78	10.41%	0.87
Insurance (Prop/Cas.)	53	0.76	34.98%	19.42%	0.60	5.47%	0.63
Internet software and services	330	1.05	4.16%	4.59%	1.01	3.98%	1.05
Investment Co.	65	0.82	104.40%	6.62%	0.41	11.38%	0.47
Machinery	141	1.04	17.50%	13.02%	0.91	5.90%	0.96
Metals & Mining	134	1.26	48.21%	1.90%	0.86	5.37%	0.90
Office Equipment & Services	30	1.14	55.08%	12.81%	0.77	5.45%	0.82
Oil/Gas (Integrated)	8	1.00	8.54%	20.55%	0.94	3.09%	0.97
Oil/Gas (Production and Exploration)	411	1.24	156.15%	6.29%	0.50	1.76%	0.51
Oil/Gas Distribution	80	0.82	51.93%	4.18%	0.55	1.12%	0.55
Oilfield Svcs/Equip.	163	1.30	20.29%	10.73%	1.10	5.69%	1.17
Packaging & Container	24	0.99	49.19%	21.28%	0.71	3.31%	0.73
Paper/Forest Products	21	1.34	51.99%	8.20%	0.90	3.12%	0.93
Pharma & Drugs	138	1.10	13.87%	4.30%	0.97	5.15%	1.03
Power	106	0.68	85.11%	16.03%	0.40	2.05%	0.40
Precious Metals	166	1.33	37.02%	0.82%	0.98	10.57%	1.09
Publishing & Newspapers	52	1.08	36.82%	13.92%	0.82	6.06%	0.87
R.E.I.T.	46	0.78	569.79%	2.48%	0.12	2.40%	0.12
Railroad	10	1.08	23.69%	20.51%	0.91	1.61%	0.92
Real Estate (Development)	22	0.99	24.90%	3.00%	0.80	6.27%	0.85
Real Estate (General/Diversified)	11	0.72	17.30%	8.72%	0.62	0.69%	0.62
Real Estate (Operations & Services)	47	1.40	59.57%	8.56%	0.91	3.25%	0.94
Recreation	70	1.30	25.13%	8.81%	1.06	4.22%	1.11
Reinsurance	3	0.56	38.50%	13.34%	0.42	10.46%	0.47
Restaurant	84	0.86	27.57%	15.17%	0.69	2.56%	0.71
Retail (Automotive)	30	1.15	57.51%	19.23%	0.79	2.25%	0.80
Retail (Building Supply)	7	1.07	22.18%	21.97%	0.91	2.89%	0.94
Retail (Distributors)	87	1.00	43.82%	16.18%	0.73	1.86%	0.74
Retail (General)	21	0.98	35.62%	25.03%	0.77	3.19%	0.80
Retail (Grocery and Food)	21	0.81	56.86%	22.83%	0.57	1.72%	0.58
Retail (Internet)	47	1.03	5.06%	9.80%	0.99	3.03%	1.02
Retail (Special Lines)	137	0.99	37.80%	18.90%	0.75	3.20%	0.78
Rubber& Tires	4	1.27	109.78%	15.21%	0.66	17.50%	0.80
Semiconductor	104	1.19	13.02%	7.30%	1.06	6.34%	1.14
Semiconductor Equip	51	1.25	16.97%	5.13%	1.08	10.97%	1.21
Shipbuilding & Marine	14	1.50	65.35%	4.99%	0.92	2.28%	0.94
Shoe	14	0.83	7.89%	19.82%	0.78	3.53%	0.81
Steel	37	1.19	45.91%	14.13%	0.85	6.31%	0.91
Telecom (Wireless)	28	0.68	105.14%	11.54%	0.35	5.15%	0.37
Telecom. Equipment	131	1.14	10.77%	6.90%	1.04	6.36%	1.11
Telecom. Services	82	0.94	71.23%	8.40%	0.57	9.63%	0.63
Thrift	223	0.53	NA	18.93%	0.01	1.88%	NA
Tobacco	12	0.94	20.83%	14.23%	0.80	3.80%	0.83
Transportation	22	1.01	20.75%	21.21%	0.86	5.60%	0.92
Trucking	28	1.17	78.48%	27.93%	0.75	2.92%	0.77
Utility (General)	20	0.56	69.35%	29.93%	0.38	0.97%	0.38
Utility (Water)	20	0.75	57.90%	14.52%	0.50	0.55%	0.50
<b>Total Market</b>	<b>7766</b>	<b>1.01</b>	<b>74.28%</b>	<b>10.32%</b>	<b>0.60</b>	<b>5.24%</b>	<b>0.64</b>

Figura 20. CAPM

Fuente: [www.yahoofinance.com](http://www.yahoofinance.com), [www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe), Damodaran.

## **Anexo 4 – ESTUDIO DE MERCADO A CLIENTES POTENCIALES Y COMPETENCIA DIRECTA DEL ÁREA DE INFLUENCIA**

### **ADQUISICIÓN DE ROSCA**

- 1. ¿Qué producto alternativo cajamarquino consume con mayor frecuencia?**
  - 1.1 Queso**
  - 1.2 Mantequilla**
  - 1.3 Rosquitas**
  - 1.4 Manjar blanco**
  - 1.5 Otros**
  
- 2. Concerniente a la rosca de manteca cajamarquina ¿En qué ocasión tiene mayor consumo?**
  - 2.1 Carnavales**
  - 2.2 Día de la madre**
  - 2.3 Fiestas Patrias**
  - 2.4 Navidad**
  - 2.5 Otro**

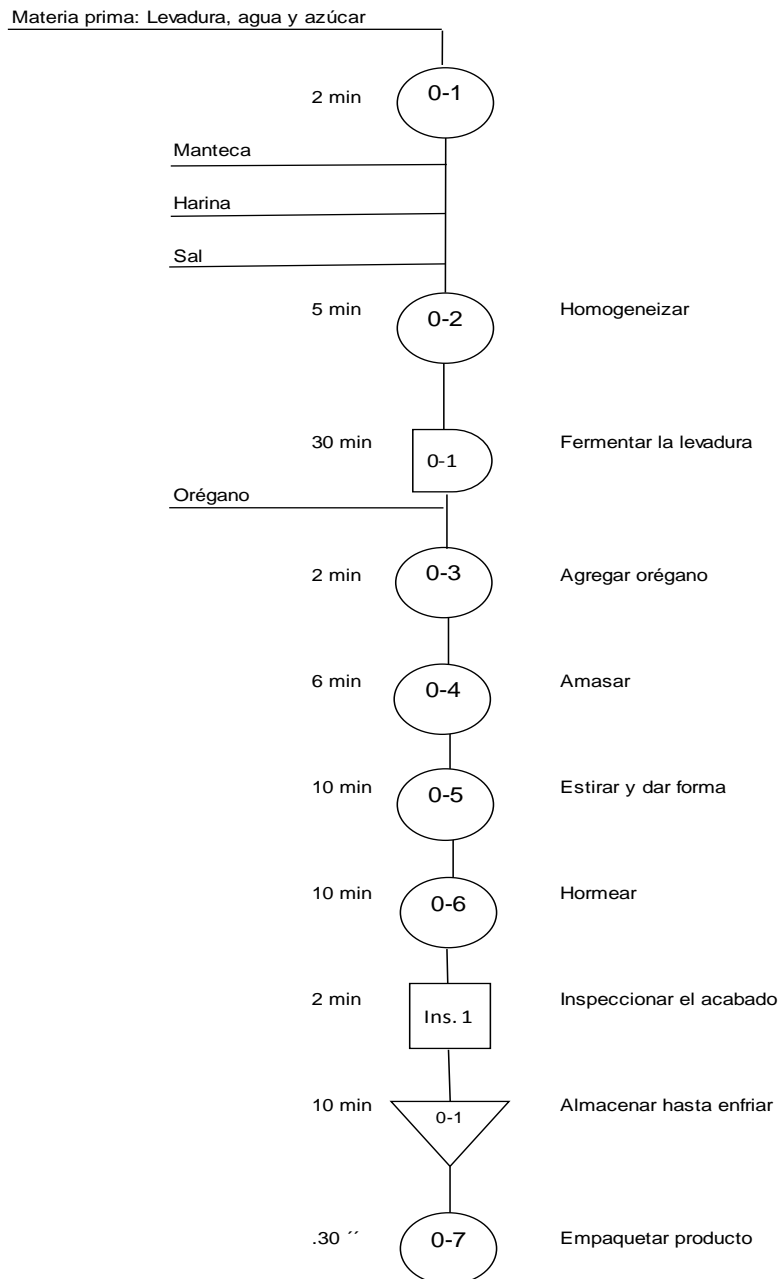
### **LUGAR DE COMPRA**

- 3. ¿En qué lugar compra roscas cajamarquinas con mayor frecuencia?**
  - 3.1 La Cajamarqueza**
  - 3.2 Campos**
  - 3.3 Planta Quesera Chugur (Quesos Chugur)**
  - 3.4 Otros**
  
- 4. ¿Sabía Ud. Que la Planta Quesera Chugur ofrece una variedad de sabores para la rosca cajamarquina?**
  - 4.1 Sí**
  - 4.2 No**
  
- 5. ¿Qué sabor de rosca cajamarquina compraría?**
  - 5.1 Tradicional**
  - 5.2 Sabor a orégano**
  - 5.3 Sabor a mantequilla**

**Anexo N. 5 DIAGRAMA DE FLUJO – ROSCA SABOR A ORÉGANO**



Diagrama de proceso  
Fabricación de rosca sabor a orégano



Resumen:

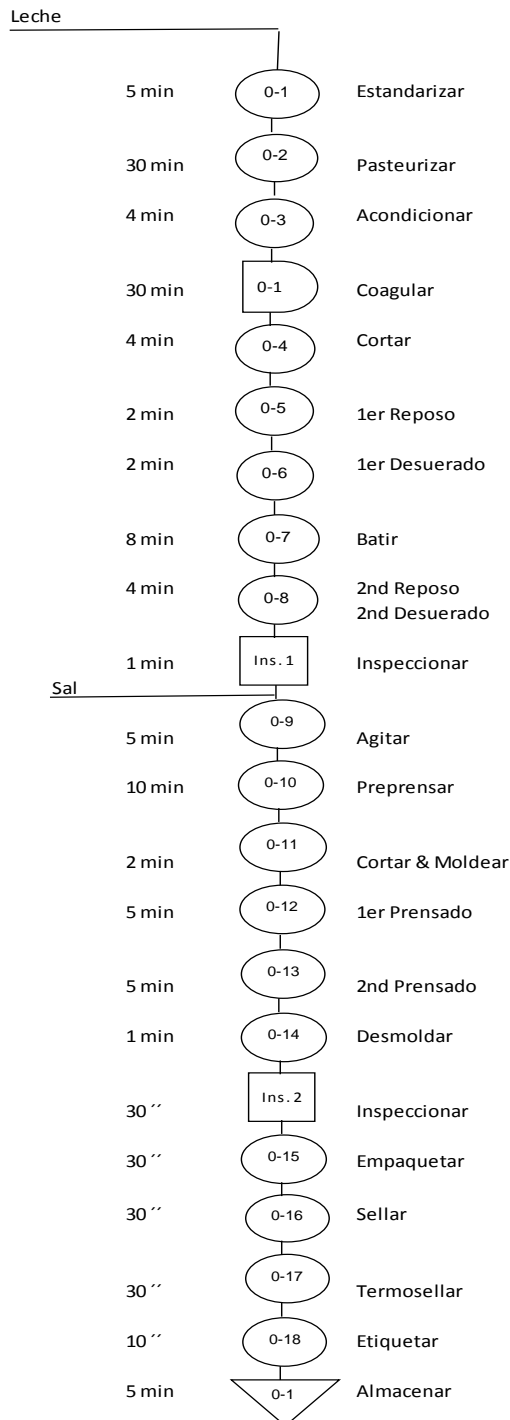
Elemento	Número	Tiempo
Operaciones	7	35.30 minutos
Inspecciones	1	Trabajo de día
Retrasos	1	30 minutos
Almacenamiento	1	10 minutos

Fuente: Manual de procedimientos

**Anexo N. 6 DIAGRAMA DE PROCESO – QUESO SUIZO**



Diagram de proceso  
Fabricación de queso suizo



Elemento	Número	Tiempo
Operaciones	18	88.40 minutos
Inspecciones	2	Trabajo de día
Retrasos	1	30 minutos
Almacenamiento	1	5 minutos

Fuente: Manual de procedimientos

