



ESCUELA DE
POSTGRADO

PROYECTO DE MARKETING APLICADO

***“PLAN DE MARKETING PARA MASA ELÁSTICA
DE FRATELLO”***

FÉLIX EDGAR CAÑAHUIRE VALENCIA
MILAGROS LOURDES GARCÍA JUAREZ
NATALÍ ELBA RAMÍREZ CAMPANA
ANGÉLICA ZORRILLA RIVERA

ASESOR: NIRIA GOÑI AVILA

***MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE MARKETING
Y GESTIÓN COMERCIAL***

PROMOCIÓN 2014-2

2016

Agradecimientos

En este largo camino, hubieron muchas personas que contribuyeron de una u otra manera al logro de este trabajo, y no quisiéramos dejar pasar la oportunidad de agradecerles de manera especial. A nuestros profesores de USIL y ESIC, por los conocimientos transmitidos durante el transcurso de la maestría. A la Profesora Patricia Rodríguez, por su asesoría y recomendaciones las cuales fueron vitales para la conclusión de esta tesis. A los directivos de Fratello, por la confianza y el apoyo en este proyecto. Finalmente, a nuestros padres, familiares, compañeros y amigos, por su paciencia y apoyo incondicional.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|-----|
| Tabla de Contenidos | ii |
| Lista de Tablas | vii |
| Lista de Figuras | x |
| Introducción | xii |
| Capítulo I. Generalidades..... | 1 |
| 1.1 Antecedentes de la Investigación | 1 |
| 1.2 Determinación del Problema u Oportunidad..... | 2 |
| 1.3 Justificación del Proyecto | 3 |
| 1.4 Objetivos Generales y Específicos | 3 |
| 1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación | 4 |
| Capítulo II. La Empresa..... | 5 |
| 2.1 Antecedentes de la Empresa..... | 5 |
| 2.2 Estructura Organizacional Actual de la Empresa..... | 7 |
| 2.3 Situación Financiera Actual de la Empresa..... | 8 |
| 2.4 Visión, Misión y Valores de la Empresa..... | 11 |
| 2.4.1 Visión actual. | 11 |
| 2.4.2 Misión actual. | 11 |
| 2.4.3 Valores de la empresa. | 11 |
| 2.5 Estrategia de la Empresa | 12 |
| Capítulo III. Análisis de la Situación de la Empresa | 14 |
| 3.1 Análisis Externo | 14 |
| 3.1.1 Entorno político – legal. | 14 |
| 3.1.2 Entorno económico..... | 16 |

| | |
|--|----|
| 3.1.3 Entorno social..... | 22 |
| 3.1.4 Entorno tecnológico..... | 26 |
| 3.2 Análisis de la Industria..... | 27 |
| 3.2.1 Fuerzas de Porter..... | 27 |
| 3.2.2 Matriz estratégica de Mckinsey..... | 29 |
| 3.2.3 Matriz de Benchmarking..... | 34 |
| 3.2.4 Matriz de evaluación de factores externos..... | 35 |
| 3.3 Análisis Interno..... | 36 |
| 3.3.1 Productos..... | 36 |
| 3.3.2 Líneas de productos..... | 37 |
| 3.3.3 Ciclo de vida de los productos..... | 39 |
| 3.3.4 Matriz BCG..... | 40 |
| 3.3.5 Cadena de valor..... | 42 |
| 3.3.6 Precio..... | 45 |
| 3.3.7 Distribución..... | 46 |
| 3.3.8 Comunicación..... | 48 |
| 3.3.9 Descripción del producto..... | 50 |
| 3.4 Competencias Básicas de la Empresa..... | 54 |
| 3.5 Capacidades de Marketing de la empresa..... | 55 |
| 3.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos..... | 55 |
| 3.7 Matriz FODA..... | 57 |
| Capítulo IV. Estudio de Mercado..... | 58 |
| 4.1 Problema de Investigación..... | 58 |
| 4.1.1 Preguntas de investigación..... | 58 |

| | | |
|--------------|--|----|
| 4.1.2 | Objetivos de investigación..... | 59 |
| 4.2 | Necesidades de Información | 59 |
| 4.3 | Investigación Cualitativa..... | 60 |
| 4.3.1 | Entrevistas en profundidad a maestros. | 60 |
| 4.3.2 | Entrevistas en profundidad a distribuidores. | 65 |
| 4.3.3 | Entrevistas en profundidad a la fuerza de ventas. | 68 |
| 4.3.4 | Focus group. | 70 |
| 4.4 | Método de Investigación Cuantitativo | 76 |
| 4.4.1 | Proceso de muestreo. | 77 |
| 4.4.2 | Obtención de datos. | 77 |
| 4.4.3 | Procesamiento..... | 79 |
| 4.4.4 | Resultados y análisis del estudio cuantitativo. | 80 |
| 4.5 | Análisis del Producto. | 89 |
| 4.6 | Tendencias del Producto. | 89 |
| 4.7 | Análisis de Ventas..... | 91 |
| 4.8 | Tendencia del Comportamiento del Consumidor..... | 92 |
| | Consumidor por moda-tendencia..... | 92 |
| | Consumidor tradicional. | 93 |
| | Tendencias de medios, distribución y precio..... | 93 |
| 4.9 | Segmentos del Mercado que Compran el Producto | 94 |
| Capítulo V. | Objetivos de Marketing..... | 95 |
| 5.2 | Objetivos de Marketing..... | 95 |
| Capítulo VI. | Estrategias de Marketing..... | 97 |
| 6.1 | Seleccionar Mercado Objetivo | 97 |

| | |
|---|-----|
| 6.2 Desarrollar el Posicionamiento del Producto | 98 |
| 6.3 Formular Estrategias de Marketing | 100 |
| Estrategia de producto. | 102 |
| Estrategia de distribución y ventas. | 102 |
| Estrategias de posicionamiento. | 102 |
| Estrategias de fidelización. | 103 |
| Capítulo VII. Ejecución de la Estrategia..... | 104 |
| 7.1 Planes de Acción | 104 |
| 7.1.1 Estrategia de Producto | 105 |
| 7.1.2 Estrategia de distribución. | 113 |
| 7.1.3 Estrategia de Posicionamiento..... | 119 |
| 7.1.4 Estrategia de Fidelización..... | 130 |
| 7.2 Calendario de Ejecución del Plan..... | 140 |
| 7.3 Presupuesto de Marketing..... | 141 |
| 7.3.1 Estado de ganancias y pérdidas. | 142 |
| Capítulo VIII. Evaluación de la Estrategia | 144 |
| 8.1 Sistema de Información y Control | 144 |
| 8.1.2 Control..... | 145 |
| 8.2 Plan de Contingencia..... | 147 |
| 8.2.1 Escenario optimista..... | 149 |
| 8.2.2 Escenario pesimista. | 149 |
| 8.3 Evaluación Financiera del Plan de Marketing..... | 150 |
| Capítulo IX. Conclusiones y Recomendaciones..... | 151 |
| Conclusiones. | 151 |

| | |
|----------------------|-----|
| Recomendaciones..... | 152 |
| Referencias..... | 154 |
| Apéndices..... | 158 |

Lista de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Estado de Ganancias y Pérdidas del 2014 y 2015 | 9 |
| Tabla 2 Ventas de Productos Elaborados al 2015..... | 9 |
| Tabla 3 Ventas por Productos No Elaborados y Elaborados en el año 2015..... | 10 |
| Tabla 4 Ventas de la línea de masa a nivel nacional. | 10 |
| Tabla 5 Oferta y Demanda Global..... | 17 |
| Tabla 6. La Variación de la Inflación de los Países de Latinoamérica..... | 18 |
| Tabla 7 Proyección de la Inflación en Latinoamérica para el 2016..... | 19 |
| Tabla 8 Evolución del consumo de panes y pasteles en el Perú. | 21 |
| Tabla 9 Estilos de Vida del Consumidor | 23 |
| Tabla 10 Tasa global de Fecundidad por departamentos del Perú | 25 |
| Tabla 11 Ventas anuales de tortas artesanales según Euromonitor. | 31 |
| Tabla 12 Matriz de Benchmarking de Fratello | 34 |
| Tabla 13 Matriz EFE de Fratello | 35 |
| Tabla 14 Amplitud de Gama y Profundidad de Línea de Fratello..... | 38 |
| Tabla 15 Ventas de masas Fratello del 2014 y 2015. | 41 |
| Tabla 16 Cadena de Valor según Porter | 42 |
| Tabla 17 Principales Puntos de Distribución de Fratello..... | 46 |
| Tabla 18 Matriz EFI de Fratello | 56 |
| Tabla 19 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Fratello | 57 |
| Tabla 20 Participantes de las Entrevistas en Profundidad | 61 |
| Tabla 21 Matriz Resumen de Entrevistas en Profundidad..... | 63 |
| Tabla 22 Tabla Resumen de las entrevistas a distribuidores | 67 |

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 23 | Tabla Resumen de las entrevistas a vendedores | 69 |
| Tabla 24 | Características de las Personas Participantes del Focus Group | 71 |
| Tabla 25 | Matriz Resumen Focus Group | 73 |
| Tabla 26 | Genero de los Encuestados | 80 |
| Tabla 27 | Rango de Edades de Encuestados..... | 81 |
| Tabla 28 | Consumo por Tipo de Masa..... | 81 |
| Tabla 29 | Consumo por Edades y Tipo de Masa | 82 |
| Tabla 30 | Características de una buena masa | 83 |
| Tabla 31 | Fechas de Consumo de Masas | 83 |
| Tabla 32 | Lugar de Compra de Masas | 85 |
| Tabla 33 | Comparativo de ventas de enero a abril del 2014, 2015 y 2016..... | 92 |
| Tabla 34 | Precios de las Masas en Comparación a la Competencia..... | 98 |
| Tabla 35 | Cuadro de las Estrategias a Implementar en el Plan de Marketing | 101 |
| Tabla 36 | Objetivos, Estrategias y Acciones a Realizar en el Plan de Marketing Fratello..... | 104 |
| Tabla 37 | Temáticas por Evento | 112 |
| Tabla 38 | Distribución geográfica | 115 |
| Tabla 39 | Material POP para el canal tradicional. | 117 |
| Tabla 40 | Material POP para el canal moderno | 118 |
| Tabla 41 | SEM – Keywords para buscadores | 123 |
| Tabla 42 | Contenidos para la sección “Amasando mi Negocio” | 124 |
| Tabla 43 | Detalle de campañas en Facebook | 127 |
| Tabla 44 | Presupuesto para Concurso Nacional de Repostería | 129 |
| Tabla 45 | Presupuesto para Premios de Concurso | 129 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 46 Detalle de los Premios del Concurso | 130 |
| Tabla 47 Detalle de tutoriales vía YouTube. | 136 |
| Tabla 48 Detalle de los concursos en Facebook | 137 |
| Tabla 49 Cronograma del plan de marketing..... | 141 |
| Tabla 50 Presupuesto para el Plan de Marketing..... | 142 |
| Tabla 51 Estado de Ganancias y Pérdidas Contemplando los años 2014, 2015, 2017 y 2018 de la línea de masas | 143 |
| Tabla 52 Plan de contingencia frente a las acciones de marketing..... | 148 |
| Tabla 53 Escenario optimista del plan de marketing..... | 149 |
| Tabla 54 Escenario pesimista del plan de marketing..... | 150 |
| Tabla 55 Cuenta de Resultados..... | 150 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Organigrama de la Empresa | 7 |
| Figura 2. Evolutivo de las ventas Fratello. | 8 |
| Figura 3. Variación porcentual del PBI y La Demanda Interna | 17 |
| Figura 4. Tasa de crecimiento del 2000 al 2015. Fuente INEI, 2015. | 20 |
| Figura 5. Población en la edad de trabajar y la población. Económicamente activa..... | 20 |
| Figura 6. Evolución del consumo anual por persona de panes y pasteles. | 21 |
| Figura 7. Evolución de la tasa de natalidad entre el 2000 y 2014. | 25 |
| Figura 8. Matriz Mckinsey aplicada a las masas Fratello..... | 29 |
| Figura 9. Evolutivo de ingresos del sector de bienes horneados | 30 |
| Figura 10. Evolutivo de ventas de tortas artesanales | 31 |
| Figura 11. Evolutivo de importación de goma tragacanto expresado en Kg..... | 33 |
| Figura 12. Market share del mercado de masas de decoración. | 34 |
| Figura 13. Empaque Actual de la Masa Elástica Fratello..... | 36 |
| Figura 14. Ciclo de vida de las masas de Fratello | 40 |
| Figura 15. Matriz BCG | 41 |
| Figura 16. Go To Market de Fratello..... | 47 |
| Figura 17. Grupo de Facebook “Clases de Repostería con Fratello”. | 50 |
| Figura 18. Uso y acabado de la Masa Elástica. | 51 |
| Figura 19. Masa Elástica de Fratello | 51 |
| Figura 20. Usos y acabado de la Masa Fondant | 52 |
| Figura 21. Presentación de la Masa Fondant en Estados Unidos | 53 |
| Figura 22. Presentación de la masa Fondant para venta en España..... | 53 |

| | |
|---|-----|
| Figura 23. Presentación de la Masa Fondant de colores Fratello y Jofsac en punto de venta | 54 |
| Figura 24. Consumo por Tipo de Masa | 82 |
| Figura 25. Consumo de masa en temporada de baja demanda. | 84 |
| Figura 26. Consumo de masa en temporada de alta demanda. | 84 |
| Figura 27. Marcas de masas que consumen usualmente los encuestados | 85 |
| Figura 28. Preferencias respecto al empaque..... | 86 |
| Figura 29. Preferencia por colores de masa..... | 86 |
| Figura 30. Intensión de compra de masas de colores por temática..... | 87 |
| Figura 31. Preferencia por volumen y peso de masa | 87 |
| Figura 32. Medios preferidos para recibir información de Fratello..... | 88 |
| Figura 33. Posicionamiento Actual de la Marca Fratello | 99 |
| Figura 34. Matriz Ansoff | 100 |
| Figura 35. Rediseño de Packaging..... | 106 |
| Figura 36. Rediseño de etiqueta para masa elástica..... | 107 |
| Figura 37. Rediseño de etiqueta para masa fondant | 107 |
| Figura 38. Masa de medio kilo y de 1 kilo con 2 bolas de medio kilo cada una | 110 |
| Figura 39. Propuesta de masa fondant de medio kilo | 112 |
| Figura 40. Organigrama de Ventas | 115 |
| Figura 41. Propuesta de colgante para punto de venta (distribuidor) | 118 |
| Figura 42. Propuesta de Jalavista para góndola..... | 119 |
| Figura 43. Página web actual de Fratello..... | 122 |
| Figura 44. Propuesta de contenido de página web..... | 122 |
| Figura 45 Canal de YouTube..... | 136 |

Introducción

La presente Tesis busca aplicar los conocimientos teóricos y prácticos que se adquirieron durante el periodo académico de la maestría. Se optó por elaborar un plan de marketing para la empresa de insumos para repostería Fratello porque presenta múltiples oportunidades de mejora y un mercado actual en crecimiento. Esto lo constituye en caso de investigación atractivo y retador para poder aplicar todo lo aprendido.

La tesis parte de un análisis minucioso de la empresa y del entorno, seguido de una detallada investigación de mercado. Asimismo, se desarrolla un plan de marketing integral que permita plantear una solución al problema de la investigación con la ejecución de estrategias, concluyendo la tesis en la validación de la investigación.

Fratello es una empresa peruana con más de 34 años de experiencia en el rubro de productos para la industria alimentaria, esta experiencia hace de Fratello líder del mercado. Sus líneas de productos son variadas: químicos (colapez, bicarbonato, manteca, etc.), colorantes, esencias y masas (masa elástica, fondant y colores). Estos productos son usados en la panadería, pastelería, confitería, helados, y otros. La línea de las masas es la que proporciona a la empresa mayor facturación y rentabilidad anual, por ello nuestra propuesta de tesis pretende centrarse en este producto. Además, esto conllevaría otros beneficios, porque a través de su venta se impulsa a los demás productos de Fratello que son complementarios a las masas.

La demanda actual del mercado por las masas se está incrementado anualmente, a causa de la coyuntura actual en que se ha dado un impulso al ámbito gastronomía del país, que se inicia el 2007 con Mistura de manos de Gastón Acurio y del emprendimiento de las amas de casa en el ámbito de la repostería y pastelería.

La influencia internacional que llega a través de diversos medios de comunicación es una mayor influencia para este rubro, ha puesto de moda a los productos modelados con masa elástica. Frente a esta alza en la demanda, Fratello ha desarrollado y diversificado su línea de masas en variedad de tipos y colores; sin embargo, su estrategia es en algunos casos reactiva, ya que espera que exista demanda consolidada antes de lanzar un producto nuevo. Al no contar con un plan de marketing, la empresa enfrenta dificultades como la falta de previsión ante la demanda actual. Además, se debe tomar en cuenta que la competencia continuamente imita los productos Fratello y su forma de publicitarlos, lo cual resulta una amenaza latente. Es por esta razón que el Plan de marketing de esta tesis cobra importancia por el apoyo a superar estos problemas, que enfrenta la empresa Fratello estos últimos años.

Este documento tiene nueve capítulos. En el primer capítulo se identifica el problema y se justifica el proyecto realizado. En el segundo capítulo se dan a conocer los antecedentes y las acciones que viene desarrollando Empresa Importaciones Goicochea SAC, así como la situación financiera. En el tercer capítulo se realiza el análisis interno y externo de la empresa. En el cuarto capítulo se realiza el estudio de mercado, cuyos resultados son para identificar las oportunidades de mejora y objetivos a alcanzar. En el quinto capítulo se determina los objetivos de Marketing. En el sexto capítulo se definen las estrategias a realizar, En el séptimo capítulo se muestran los planes de acción para ejecutar las estrategias, así como el calendario de las acciones y el presupuesto para el desarrollo. En el octavo capítulo se evaluará si las estrategias a implementar son las más adecuadas para ejecutar el plan de contingencia. En el noveno capítulo se informa sobre las conclusiones y recomendaciones que conlleva el presente trabajo. Finalmente, se presentan las referencias y apéndices.

Capítulo I. Generalidades

1.1 Antecedentes de la Investigación

A pesar de que el sector de la gastronomía y repostería peruanas son tendencia en la actualidad, aún no existen antecedentes de investigaciones de mercado formales que estén abocados a la pastelería peruana y la preferencia de los consumidores por marcas de insumos para esta. Las investigaciones actuales respecto a la industria alimentaria están mucho más focalizadas en los productos de consumo masivo y no de consumo especializado por un sector de menor tamaño como es el de las pastelerías o las personas que realizan postres de manera particular.

Hasta la fecha, no existen registros de investigaciones académicas peruanas similares a la que proponemos dentro del rubro de la pastelería. Por ello, el presente trabajo se configurará como un precedente de estudio de este mercado que cada vez tiene más adeptos.

Sin embargo, podemos tomar como referente algunos estudios internacionales como es el de Villacis y Villón (2011) titulado Estudio de Factibilidad Económica para una Empresa de Insumos y Utensilios para Panificación y Pastelería en la Provincia de El Oro (Ecuador). En esta investigación, los autores identificaron que no hay una buena distribución de utensilios e insumos para la pastelería en la provincia ecuatoriana de El Oro, a pesar de que la demanda por dichos productos es cada vez mayor. Entre los objetivos del estudio de Villacis y Villón se encuentra el determinar el perfil, gustos y preferencias de los consumidores potenciales, establecer el grado de conocimiento de los productos por parte del consumidor objetivo, determinar la frecuencia de la compra de los productos, y si es que el consumidor lo prefiere frente a la competencia. Para el estudio de mercado, los autores definieron su población a través del conteo del número de pastelerías ubicadas en El Oro.

Un segundo estudio semejante es el de Reina (2013), titulado Estudio de Factibilidad para la Creación de una Microempresa Distribuidora de Insumos de Pastelería y Panadería al por mayor y menor a través de un servicio express a domicilio. En esta investigación se realizó un diagnóstico inicial de la ciudad a estudiar para determinar la oferta y demanda actuales. Asimismo, se realizó un estudio cuantitativo en el que, a través de encuestas a panaderos y pasteleros, se les consultó respecto a los insumos que compran en cuanto a precios, productos, marcas, acceso a servicio de delivery de insumos y otros. A partir de este estudio, Reina (2013) determina la viabilidad de incursionar en un negocio de insumos para panadería y pastelería que tenga una ubicación estratégica, tenga todos los productos requeridos por su público objetivo y que ofrezca servicio delivery express.

1.2 Determinación del Problema u Oportunidad

A pesar que tiene 34 años en el mercado, Fratello no trabaja bajo un Plan de Marketing anual establecido para la toma de decisiones en cuanto a producto, precio, distribución, promoción y publicidad. Las decisiones se toman de manera reactiva, es decir, de acuerdo a la demanda del cliente, ellos deciden realizar cambios en productos o introducir nuevos, como por ejemplo las masas de colores y la masa fondant. Al carecer de un plan estratégico de marketing, no se están anticipando a la demanda del mercado, que creció a causa del boom de la repostería, así como estar preparados ante las alzas estacionales de la demanda de masas. No hay un correcto dimensionamiento de la demanda ni un conocimiento a profundidad del perfil del consumidor, preferencias y hábitos de compra.

Uno de los problemas que han tenido en estos últimos años es que sus competidores directos han buscado copiar sus empaques, material promocional en punto de venta, página web, folletería, eventos y otros. Para el público que no está familiarizado aún, es posible que sienta que todas las

marcas de masa elástica se confundan entre sí por ser muy parecidas a simple vista. Esto se contrasta con el posicionamiento que tiene Fratello para el público conocedor del rubro de la repostería. Fratello está posicionado para el público del medio como una marca de productos de alta calidad, que se expresa en el caso de la masa elástica en su plasticidad, uniformidad, textura, buen sabor y blancura.

1.3 Justificación del Proyecto

La siguiente investigación resulta interesante en diferentes aspectos. Desde el punto de vista académico, nos permite emplear todos los conocimientos aprendidos durante la maestría y plantear un plan de marketing que ayude a la empresa a superar los problemas que actualmente presentan.

En la actualidad, no existen investigaciones nacionales previas respecto a las masas y su demanda creciente en el mercado. Por otro lado, en el contexto de nuestro país, el emprendimiento en la repostería está en desarrollo y esto deviene en que cada vez más personas desarrollan esta actividad de manera independiente. Esto representaría una oportunidad para que Fratello incremente sus ventas, aprovechando esta demanda en aumento. Por ello, un plan de marketing sería importante para que la organización se trace objetivos alcanzables así como acciones que los ayuden a conseguirlos.

1.4 Objetivos Generales y Específicos

Objetivo general.

Desarrollar el plan de marketing de las masas de marca Fratello.

Objetivos específicos.

- Realizar el análisis del entorno

- Realizar el análisis del interno de la empresa

- Desarrollar una investigación de mercado

- Trazar estrategias empleando el marketing mix

1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación

La presente investigación tendrá los siguientes alcances:

- **Producto:** la investigación estará enfocada en la línea que representa el mayor porcentaje de facturación de la empresa, es decir, las masas y todos los productos que la conforman: masa elástica tradicional, fondant y de colores.

- **Geográfica:** se encontrará abocada a la ciudad de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, a causa de que este es el centro peruano con mayor demanda de masas.

Entre las limitaciones del presente proyecto encontramos que no existe mucha información ni estadísticas de cómo se comporta el mercado en el rubro de interés del estudio. Esto dificulta el tener información precisa sobre la participación de mercado. También, la presencia de marcas informales del rubro, complejiza el dimensionar el alcance exacto de la competencia. Finalmente resulta dificultoso dimensionar con exactitud la población de consumidores de masas en Lima, ya que no hay un registro formal de personas que se dediquen a la repostería de manera personal.

Capítulo II. La Empresa

En este capítulo se analiza a la Empresa Importaciones Goichochea SAC, en cuanto a su situación actual, los resultados financieros obtenidos, así como su visión, misión y valores que vienen desarrollando

2.1 Antecedentes de la Empresa

Fratello es el nombre comercial de la empresa Importaciones Goichochea SAC, la cual tiene 34 años en el mercado peruano, ofreciendo productos para la industria alimentaria. Desde su fundación en el año 1982, la mayor preocupación de la empresa se centra en brindar productos de calidad para sus consumidores, y en este punto radica la clave de su éxito en el mercado, así como la justificación a la fidelización lograda a través del tiempo con sus clientes. Los productos Fratello son destinados para la panadería, pastelería, repostería, helados, chocolatería y otros.

En sus inicios, Fratello importaba y vendía productos no elaborados (químicos) para la panificación y pastelería como colapez, bicarbonato, glucosa, manteca, goma y otros. En la actualidad, esta línea está conformada por 21 productos que aún se venden, sin embargo, ya no representan ingresos tan significativos para la empresa. En el transcurso del tiempo, Fratello ha diversificado sus líneas de productos, por lo que en sus productos elaborados presenta: colorantes, esencias, masas y otros; como productos no elaborados presenta: productos químicos diversos. La diferencia entre los productos elaborados y no elaborados radica en que los primeros son transformados en la planta de la empresa, mientras que los segundos son comprados listos para ser envasados, sin ninguna transformación.

Las masas son empleadas en su mayoría para forrar, modelar y decorar tortas u otros postres. Hasta antes de la segunda mitad de los años 90, la tendencia era que el pastelero comprase los insumos por separado para elaborar la masa elástica de manera artesanal. Entre estos

ingredientes se encuentran: azúcar en polvo, glucosa, goma tragacanto, manteca y glicerina. En la actualidad, los pasteleros, en su mayoría, buscan las masas preparadas como la masa elástica y la masa fondant, las cuales les ahorran tiempo y dinero.

Actualmente, el producto de mayor demanda de Fratello es la masa elástica, el cual empezó a comercializarse en 1997, es decir, 19 años después de la fundación de la empresa. Las masas, como línea, al día de hoy representan aproximadamente el 74% de los ingresos de la facturación total del grupo de productos elaborados. Asimismo, es importante resaltar que la masa elástica sirve como gancho de otros productos de la empresa, ya que a partir de su compra, es probable que el consumidor busque productos complementarios como esencias para brindar a la masa algún sabor especial o colorantes, que otorgan color a la masa. Por ello, al impulsar las ventas de la masa elástica, se estaría impulsando indirectamente a comprar más productos Fratello.

Identificando la demanda en el mercado por masas ya coloreadas, Fratello lanza también una gama de 13 colores (además del blanco) incluyendo algunos difíciles de obtener de manera manual por los pasteleros como son los tonos pasteles, el negro y el rojo. En el año 2011, la línea de masas se amplía aún más incluyendo un producto de gran acogida en el mercado internacional: la masa fondant. Esta masa se distingue de la masa elástica tradicional en su textura más suave, a pesar de que tiene menor maleabilidad. La masa fondant, a pesar de su poco tiempo de introducción, ha incrementado sus ventas rápidamente hasta llegar a un 23% de la facturación total de productos elaborados al día de hoy, mientras que la masa elástica tradicional mantiene aún el liderazgo con un 47% de dicha facturación.

2.2 Estructura Organizacional Actual de la Empresa

Fratello es una empresa familiar constituida principalmente por miembros de la familia Goicochea, de la primera y segunda generación quienes además de trabajar en las gerencias, son también miembros de la junta de accionistas. La estructura organizacional se constituye bajo el organigrama de la Figura 1.

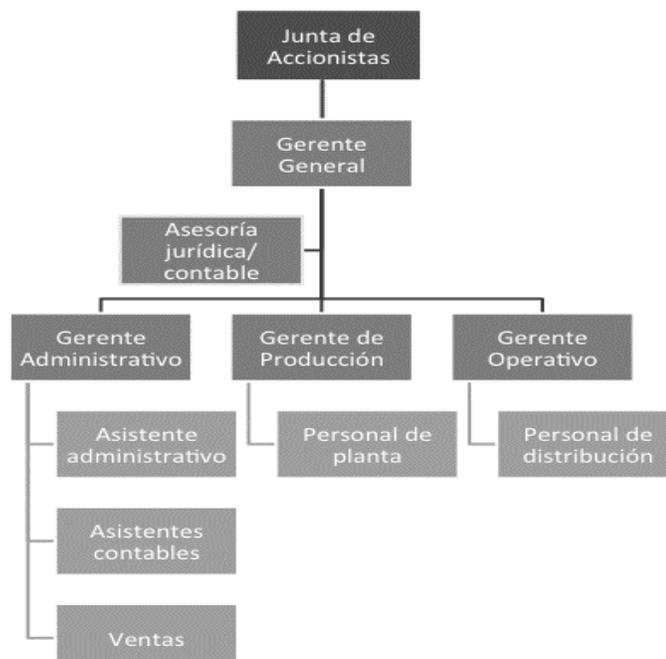


Figura 1. Organigrama de la Empresa. Fuente: Importaciones Goicochea SAC, se muestra todas las áreas que consumen la empresa.

Las responsabilidades de los colaboradores de Fratello muchas veces no están perfectamente delimitadas; no obstante, esto no implica que no tengan cargos específicos. De este modo, se tiene que la gerencia administrativa está encargada de la parte financiera y contable de la empresa que luego es reportada y derivada al asesor contable externo. Por otro lado, la gerencia de producción se encarga de supervisar que todos los procesos productivos se realicen de manera adecuada y

respetando los lineamientos y recetas de cada producto. Finalmente, la gerencia de operaciones está encargada de la gestión de los productos desde su embalaje hasta su transporte y distribución al punto de venta.

2.3 Situación Financiera Actual de la Empresa

Analizando la situación financiera de Fratello, se puede observar en la Figura 2 que desde el 2012 las ventas totales han ido creciendo progresivamente. Hacia el 2015, las ventas totales de Fratello pasan de S/.1,819,376.00 (2012) a S/.4,500,196.14 (2015). De acuerdo a los directivos de la empresa, este crecimiento, iría de la mano con el boom gastronómico que se ha ido llevando a cabo en estos últimos tiempos (ver Tabla 1). Al respecto, la revista especializada Industria Alimenticia señala que en el 2015 el sector de panificación y dulces de pastelería están cobrando cada vez más importancia en América Latina, y esto se evidencia en que en los supermercados se emplea un mayor espacio para los productos de panificación y pastelería. Asimismo, el consumidor, es más exigente y presta atención al empaque de los productos así como su ubicación en tienda.

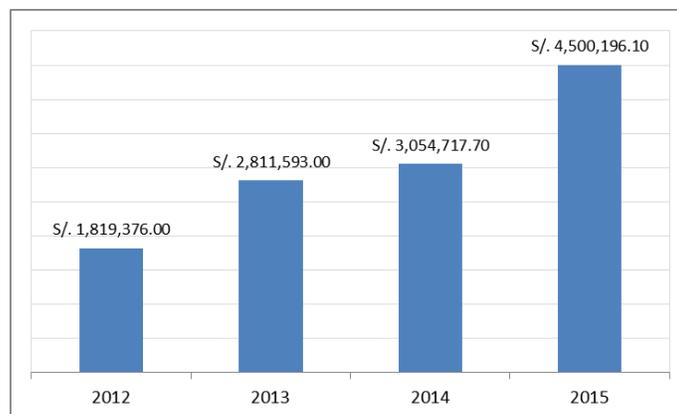


Figura 2. Evolutivo de las ventas Fratello. Tomado de los resultados de ganancias y pérdidas desde el año 2012 al año 2015.

Tabla 1

Estado de Ganancias y Pérdidas del 2014 y 2015

| | 2014 | 2015 |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Ventas | S/. 3,054,717.71 | S/. 4,500,196.14 |
| Costo de Ventas | S/. -1,843,020.95 | S/. -2,905,321.16 |
| U. Bruta | S/. 1,211,696.76 | S/. 1,594,874.98 |
| Gastos Administrativos | S/. -181,716.63 | S/. -196,368.10 |
| Gastos de Ventas y Marketing | S/. -307,996.73 | S/. -332,731.20 |
| Gastos Financieros | S/. -70,439.08 | S/. -161,328.24 |
| U. Operativa | S/. 651,544.32 | S/. 904,447.44 |
| Ingresos Financieros | - | S/. 929.56 |
| Ingresos Diversos | - | S/. 22,292.77 |
| Imp. a la renta (30%/28%) | S/. 195,463.30 | S/. 259,747.54 |
| Utilidad Neta | S/. 456,081.02 | S/. 644,699.90 |

Respecto a las ventas en el 2015, se puede apreciar (ver Tabla 3) que estas se dividen en 2 macro categorías: los productos químicos que representan el 28% de los ingresos y los productos elaborados que constituyen el 72% (ver Tabla 3). Dentro de la categoría de productos elaborados es que se encuentran las masas para decoración, las cuales, se aprecia que al 2015, la masa elástica constituye el 47% de las ventas; la masa fondant, el 23% de las ventas y la masa de colores representa menores ingresos con un 4% (ver Tabla 2). En total, las masas ascienden a un 74% de las ventas por productos elaborados.

Tabla 2

Ventas de Productos Elaborados al 2015

| Producto | Total ventas | % |
|-----------------|--------------|------|
| Masa elástica | 1,513,601.09 | 47% |
| Masa fondant | 756,800.00 | 23% |
| Masa de colores | 113,520.08 | 4% |
| Esencias | 491,429.66 | 15% |
| Colorantes | 253,005.53 | 8% |
| Colorex | 111,784.86 | 3% |
| Total | 3,240,141.22 | 100% |

Tabla 3

Ventas por Productos No Elaborados y Elaborados en el año 2015

| Productos | Ventas | % |
|-------------------------|------------------|------|
| Productos no elaborados | S/. 1,260,054.92 | 28% |
| Productos elaborados | S/. 3,240,141.22 | 72% |
| Total de Ventas | S/. 4,500,196.14 | 100% |

Nota. Tomado del Estado de Ganancias y Pérdidas 2015 de Fratello.

Si se realiza un análisis de las ventas de Fratello se encuentra que las ventas de la línea de masas en el 2014 ascienden a S/. 1,084,424.79 y en el 2015 a S/. 2,383,921.71 (Tabla 4). Esto quiere decir que se dio un crecimiento del 45% en el total de la línea. De acuerdo a los directivos de Fratello, este crecimiento se dio esencialmente por 3 motivos: la introducción de la masa Fondant de colores, la tendencia al consumo de estos productos decorados y la consecuente alza de la demanda, una intensificación en las acciones de marketing, expresadas en un mayor volumen de capacitaciones a clientes y finalmente la implementación de una nueva planta que permitió ampliar la producción para satisfacerla.

Tabla 4

Ventas de la línea de masa a nivel nacional.

| | 2014 | 2015 |
|-----------------|-------------------------|-------------------------|
| Masa elástica | S/. 867,539.83 | S/.1,513,601.09 |
| Masa fondant | S/. 216,884.96 | S/.756,800.54 |
| Masa de colores | - | S/.113,520.08 |
| Total | S/. 1,084,424.79 | S/. 2,383,921.71 |

Nota. Tomado del Estado de Ganancias y Pérdidas 2015 y 2014 de Fratello.

2.4 Visión, Misión y Valores de la Empresa

Actualmente, la empresa cuenta con una visión, misión y valores, los cuales han sido formulados varios años atrás, por lo que se considera que sería oportuno revisarlos y realizar una nueva propuesta basada por David (2013). Según el autor para establecer una visión de la empresa se debe reconocer en qué desean convertirse. Si obtenemos una visión clara se podrá desarrollar una misión detallada. La visión se debe distinguir por ser breve de preferencia en un solo enunciado, donde aporten todos los socios. Para determinar la misión del negocio, nos indica que debemos reconocer la razón de ser del negocio para así establecer objetivos y estrategias efectivas.

2.4.1 Visión actual.

Destacarse profesionalmente en el rubro de Esencias y Colorantes, consolidarnos a nivel nacional e internacional con productos que vayan más allá de las necesidades de nuestros Clientes.

Visión propuesta.

Ser el referente en el rubro de los insumos para la repostería a nivel nacional, innovando constantemente y superando las expectativas de nuestros clientes.

2.4.2 Misión actual.

Brindar productos de calidad y garantía en esencias, colorantes, productos químicos e Ingredientes para alimentos; comprometidos en mantener una buena performance de nuestros productos, a través del mejoramiento continuo, de sistemas eficaces de producción y del desarrollo armónico humano, brindando asesoría y atención personalizada a nuestros Clientes en nuestro país y en el extranjero.

Misión propuesta.

Ofrecer productos de la más alta calidad para contribuir en el crecimiento de los negocios de los emprendedores del rubro pastelero.

2.4.3 Valores de la empresa.

Los valores que forman parte de la cultura corporativa de Fratello y que inculcan en su personal a todo nivel son los siguientes:

- **Respeto.** Desarrollar diferentes actividades que contemplen el respeto a los clientes, personal y medio ambiente. La empresa acepta y cumple las leyes y asume el compromiso con la sociedad de brindar un producto de calidad.
- **Trabajo dedicado.** La empresa enfocada al trabajo dedicado por obtener los mejores productos con los altos estándares de calidad y productividad. De esta manera lograr el liderazgo en el rubro y traspasar las fronteras.
- **Puntualidad.** Cumple con los compromisos y responsabilidades en el tiempo planteado.
- **Responsabilidad.** Fratello asume las consecuencias de sus acciones dentro de la empresa y su entorno. Así mismo busca que todas las personas que laboren vivan este valor para el cumplimiento de los objetivos corporativos.
- **Creatividad.** la empresa busca permanentemente formas ingeniosas de operar de manera que esto beneficie a los consumidores, trabajadores, etc.

2.5 Estrategia de la Empresa

La empresa Fratello se ha mantenido y desarrollado por más de 30 años, conservando su liderazgo en el tiempo a través de su experiencia en el mercado, es decir, toman decisiones empíricamente, sin plasmar formalmente estrategias. Para ello, se sirven de su intuición ganada a través de los años, así como información recopilada de manera informal respecto a las acciones de la competencia, los consumidores y el mercado en general.

Fratello si bien es cierto no cuenta con una estrategia y un plan de marketing, ya que no cuenta con un departamento de marketing. Sin embargo desarrollan empíricamente diferentes actividades espontáneas enfocadas al desarrollo de productos y aplicando la estrategia de diferenciación por calidad de producto para satisfacer las expectativas de los clientes. Por lo que todo su esfuerzo de desarrollo e innovación esta enfocado a sobresalir de la competencia. La calidad de sus productos en especial de sus masas actualmente les favorece a conservar su liderazgo en este rubro.

Capítulo III. Análisis de la Situación de la Empresa

3.1 Análisis Externo

A través del análisis externo estudiaremos la situación actual del mercado donde se desarrollan las masas para decoración de tortas, obteniendo información de actualidad del contexto, el medio donde se desarrolla y el sector del rubro de repostería donde opera la compañía Fratello.

3.1.1 Entorno político – legal.

Dentro de este entorno se analizarán todos los componentes de la política y legislación peruana que afectan directa o indirectamente la producción y desarrollo de la masa elástica de Fratello.

Norma sanitaria.

La norma que regula la “fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería (RM N° 1020-2010/MINSA)”, tiene como objetivo salvaguardar la salud de los consumidores peruanos, disponiendo una serie de requisitos sanitarios que deben cumplir los productos de consumo, así como también los establecimientos en los que se fabrican y expenden.

Es a través de esta norma que se definen las características de calidad sanitaria e inocuidad que deben cumplir los productos para ser considerados aptos para el consumo humano. Esta norma tiene directo impacto en Fratello, ya que regula los procedimientos sanitarios en su producción.

Norma sanitaria para la aplicación HACCP.

De acuerdo al Ministerio de Salud Peruano, toda planta de producción de alimentos o productos afines deberá implementar un plan de control de riesgos y control sanitario, plan HACCP el cual debe sustentarse y documentarse. Todo establecimiento de producción deberá cumplir con una serie de requisitos en materia sanitaria, inocuidad, y los Principios Generales de Higiene del

Codex Alimentarius y los Códigos de Prácticas específicos para la fabricación de cada tipo de alimento.

Por norma, el plan HACCP, debe aplicarse a cada línea de producción y será revisado periódicamente. Esta norma establece los requisitos sanitarios que Fratello debe cumplir para la manipulación y elaboración de sus productos, así como evaluar, así como evitar posibles riesgos que puedan devenir en sanciones legales.

Tratado de libre comercio.

El TLC ha contribuido mucho en estos últimos 20 años al Perú, especialmente, a los emprendedores que importan y exportan productos o servicios a diferentes partes del mundo. A través del TLC el Perú se beneficia con menores tasas arancelarias y no arancelarias, y normas de origen. Esto favorece a Fratello ya que muchos de sus productos químicos tienen proveniencia extranjera.

Acuerdo de promoción comercial con Estados Unidos.

Este acuerdo otorga beneficios arancelarios a las mercancías cuya procedencia sea de Perú y Estados Unidos. Para ello, toda mercancía deberá cumplir una serie de condiciones de origen entre otras disposiciones aplicables. Particularmente Fratello, importa manteca vegetal de los Estados Unidos. Este producto constituye un insumo importante para la elaboración de la masa elástica.

Comunidad Andina (CAN).

El Acuerdo de Cartagena se creó con el objetivo de promover el desarrollo de los países miembros, acelerar su crecimiento y facilitar su integración regional. Fratello importa azúcar de Colombia, y se ve favorecido en disminuir sus costos de producción de azúcar impalpable, el cual es un ingrediente de la masa elástica.

3.1.2 Entorno económico.

PBI.

La economía en el Perú creció un 2.7% en el 2015 y en el primer trimestre del 2016 registró un crecimiento del 4,4% en base al informe del INEI. De acuerdo a dicha entidad: “el gasto de consumo final privado aumentó (4,1%) por los mayores ingresos de los hogares, el crecimiento del empleo y la disponibilidad de créditos de consumo de la banca múltiple”. En la Tabla 5 se puede observar el comportamiento del PBI en los trimestres del 2015 y 2016. También, en la Figura 3 se presenta la variación del PBI y de la demanda en el tiempo.

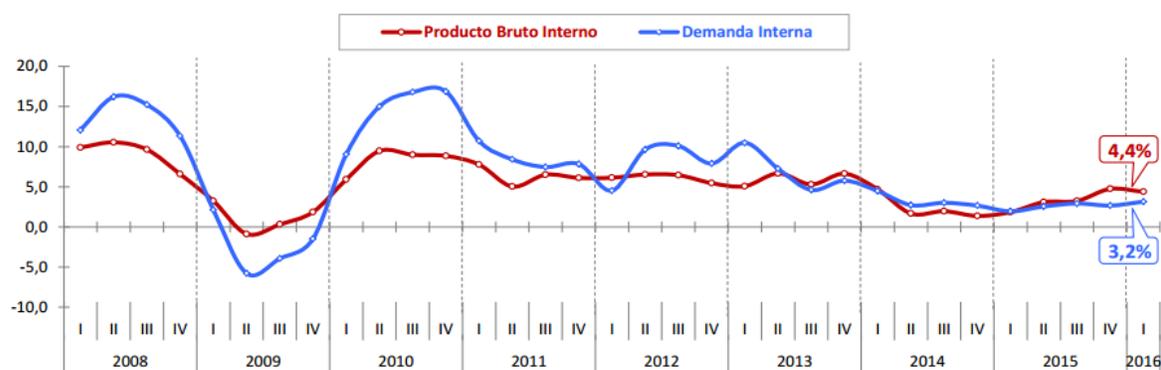
El aumento del PBI deviene en una mayor capacidad de adquisición por parte de los peruanos, los cuales pueden consumir productos que no son considerados de primera necesidad o básicos. De acuerdo a la Guía Peruana de Negocios e Inversión 2015-2016 preparada por EY, el ministerio de relaciones exteriores y ProInversión (2015), hoy en día, Perú es considerado uno de los mercados emergentes líderes, ya que mantiene una sólida historia reciente de estabilidad económica basada en un crecimiento promedio ininterrumpido en los últimos 15 años de 5.3% del PBI, asimismo, esto estaría respaldado por la productividad de su gente y capacidad emprendedora.

Tabla 5

Oferta y Demanda Global.

| Oferta y Demanda Global | 2015/2014 | | | | Año | 2016/2015 |
|---------------------------------|-----------|----------|-----------|----------|------|-----------|
| | I Trim. | II Trim. | III Trim. | IV Trim. | | I Trim. |
| Producto Bruto Interno | 1,8 | 3,1 | 3,2 | 4,7 | 3,3 | 4,4 |
| Extractivas | 3,1 | 6,7 | 7,9 | 11,7 | 7,4 | 11,4 |
| Transformación | -5,6 | -2,7 | -3,8 | -0,2 | -3,0 | -1,4 |
| Servicios | 4,9 | 4,9 | 4,8 | 5,1 | 4,9 | 4,8 |
| Importaciones | -1,4 | -2,4 | 0,6 | -0,2 | -0,8 | 0,5 |
| Oferta y Demanda Global | 1,1 | 1,9 | 2,7 | 3,7 | 2,4 | 3,6 |
| Demanda Interna | 2,0 | 2,6 | 2,9 | 2,7 | 2,5 | 3,2 |
| Consumo Final Privado | 3,0 | 3,4 | 3,6 | 3,6 | 3,4 | 4,1 |
| Consumo de Gobierno | 3,2 | 6,9 | 5,1 | 7,5 | 5,8 | 12,7 |
| Formación Bruta de Capital | -0,9 | -0,8 | 0,6 | -1,5 | -0,7 | -3,0 |
| Formación Bruta de Capital Fijo | -7,8 | -8,8 | -6,4 | -3,6 | -6,6 | -2,2 |
| Exportaciones | -2,3 | -1,1 | 1,5 | 8,4 | 1,6 | 5,3 |

Nota. INEI Informe Técnico N° 2, [en línea] página 1, 2016 (Fecha de consulta junio 2016), disponible en: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2016i.pdf, 2016



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Figura 3. Variación porcentual del PBI y La Demanda Interna. INEI Informe Técnico N°2 [en línea], página 2, 2016 (Fecha de consulta junio 2016), disponible en:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2016i.pdf, 2016

Inflación.

La inflación en el Perú es la más baja de la región durante el año 2015 así como también en el año 2016, estima el Banco Central de Reserva del Perú (BCR). Para el año 2015, la inflación en el Perú fue menor a comparación de los países vecinos (ver Tabla 6). Para este año 2016, se pronostica tener la menor inflación de la región (ver Tabla 7).

La inflación para este año está pronosticada su reducción en 0.9% en comparación al año anterior, esto beneficia a la empresa Fratello para la compra de la materia prima que se requiere para la producción de las masas elásticas y fondant. Asimismo, permite que mantenga sus precios, algo que valora el consumidor de la marca, según Tabla 6.

Tabla 6.

La Variación de la Inflación de los Países de Latinoamérica

| País | Inflación | País | Inflación |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| México | 3.00% | Chile | 3.40% |
| Paraguay | 3.60% | Colombia | 3.80% |
| Ecuador | 4.00% | Bolivia | 5.20% |
| Uruguay | 7.80% | Brasil | 8.00% |
| Argentina | 19.00% | Venezuela | 105.90% |
| Perú | 2.90% | | |

Datos obtenidos del BCR 2015

Tabla 7
Proyección de la Inflación en Latinoamérica para el 2016

| País | Inflación | País | Inflación |
|----------|-----------|----------|-----------|
| México | 3.40% | Chile | 3.00% |
| Paraguay | 4.00% | Colombia | 3.10% |
| Ecuador | 3.90% | Bolivia | 5.20% |
| Perú | 2.60% | Brasil | 7.30% |

Datos obtenidos del BCR 2015

Población económicamente activa. (PEA)

Según el INEI, la Población Económicamente Activa (PEA) en el Perú alcanzó el año 2015 a 17'062,000 personas, lo que significa un crecimiento de 1.71% al año anterior. La PEA significa el conjunto de personas que con cuyo trabajo contribuyen a la producción de bienes y servicios en el país, el de crecimiento que se estimó en el 2015 es de 277, 200 en comparación con el año anterior. Dentro de la Población Económicamente activa se considera a todas las personas de 14 años de edad a más y son clasificadas en base a las siguientes categorías:

- Están trabajando.
- No trabajan pero tuvieron trabajo.
- Se encuentran buscando activamente un trabajo.

En base a lo mostrado en la Figura 4, se puede ver que respecto al año 2000, hay una disminución de gente joven entre 15 y 24 años. Además, se aprecia que el número de mujeres trabajadoras aumenta en el 2015; sin embargo, aún se nota una desigualdad respecto a los hombres, quienes pertenecen a la PEA en casi su totalidad. En base a lo mostrado en la Figura 5, se aprecia que el número de mujeres trabajadoras aumenta en el 2015; sin embargo, aún se nota una desigualdad respecto a los hombres, quienes pertenecen a la PEA en casi su totalidad. Son muchas

de estas mujeres, quienes realizan labores de emprendimiento incursionando en la repostería y pastelería como una manera de independizarse económicamente.



Figura 4. Tasa de crecimiento del 2000 al 2015. Fuente INEI, 2015.

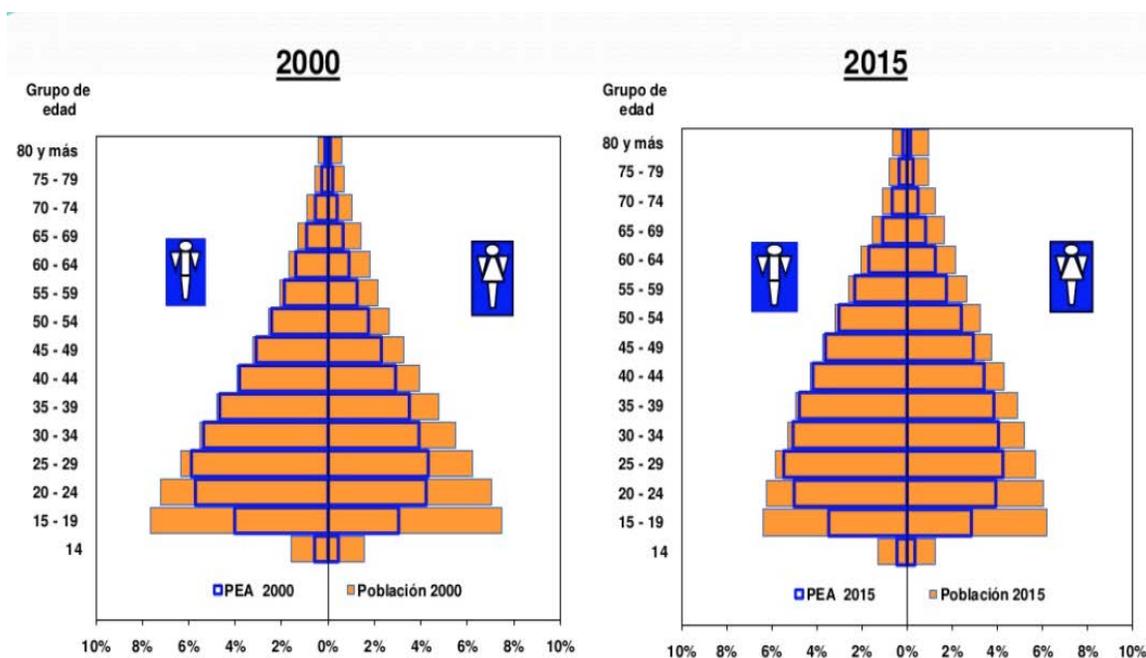


Figura 5. Población en la edad de trabajar y la población. Económicamente activa. Fuente INEI, 2015

Consumo de productos de panadería y pastelería.

Los productos de panadería en el Perú son alimentos básicos que forman parte de la dieta tradicional. Un peruano normalmente consume en promedio alrededor de 29 kilos de productos de

panadería al año eso equivale a 2.5 kilos al mes aproximadamente(ver Tabla 8). En base al estudio realizado por Euromonitor titulado Baked Goods in Peru, se puede apreciar que el consumo de pasteles en el Perú es un 94% menor que el consumo de panes (ver Figura 6), siendo así que anualmente un peruano consumiría 28.99 Kg de pan y 1.66 Kg de pastel al 2015.

Tabla 8

Evolución del consumo de panes y pasteles en el Perú.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Pan (Kg) | 816,000,000.00 | 857,500,000.00 | 901,700,000.00 | 923,400,000.00 | 911,800,000.00 | 903,000,000.00 |
| Pasteles (Kg) | 47,500,000.00 | 48,800,000.00 | 50,100,000.00 | 51,400,000.00 | 51,500,000.00 | 51,900,000.00 |
| Población peruana | 29,461,933.00 | 29,797,694.00 | 30,135,875.00 | 30,475,000.00 | 30,814,175.00 | 31,151,643.00 |
| Consumo de pan x persona | 27.70 | 28.78 | 29.92 | 30.30 | 29.59 | 28.99 |
| Consumo de pasteles x persona | 1.612 | 1.638 | 1.662 | 1.687 | 1.671 | 1.666 |

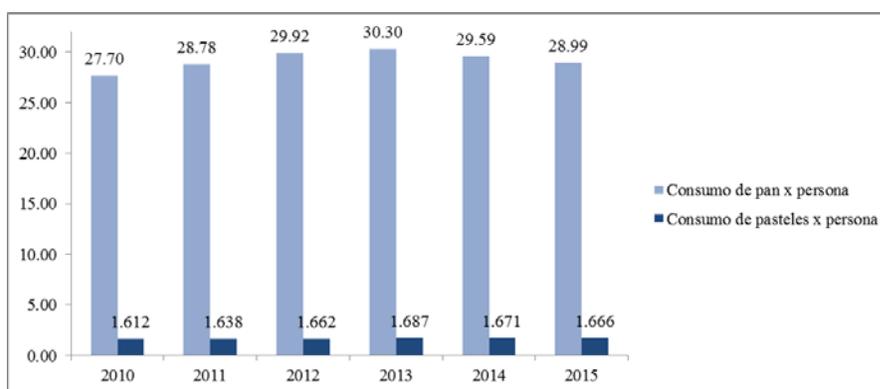


Figura 6. Evolución del consumo anual por persona de panes y pasteles. Fuente Euromonitor e INEI, 2015

3.1.3 Entorno social.

Emprendimiento femenino nacional.

Un estudio por el INEI (2014) publicado en el diario Gestión, indica que el Perú se ubica en el segundo lugar de emprendimiento femenino en la región y cuenta con la segunda tasa más alta: 27% superando a países como Argentina (13%), Brasil (17%), Chile (19%), Colombia (17%), y otros.

A nivel nacional, Lima tiene el primer lugar con 57% del total de emprendimiento femenino, Arequipa cuenta con la segunda ubicación con un 6% y La Libertad con 4%. Dentro de Lima Metropolitana, destaca el distrito de Santiago de Surco, el cual tiene 7,609 mujeres emprendedoras y es el distrito con mayor cantidad de empresas activas formadas por mujeres, en el segundo lugar, se encuentra el distrito de Miraflores con 4,943 mujeres y en tercer lugar, se encuentra el distrito de San Isidro con 4,728 mujeres.

Actitud frente al emprendimiento.

En la década de los 90, de acuerdo a Matos (2012), la situación económica del Perú estaba en gran desventaja. El nuevo gobierno electo realizó una reestructuración de la industria nacional que compita con la producción extranjera. Esto trajo consigo “el cierre o venta de empresas públicas y la pérdida de los derechos laborales ganados por la acción sindical” (Matos, 2012). El Perú trataba de salir de una hiperinflación y caos económico. Frente a esta situación de crisis que se generó en el país, los habitantes de provincias migraban hacia la capital en busca de oportunidades para mejorar su situación económica, pero frente a esta situación adversa surge la creatividad del peruano para sobrevivir.

Es así que se potencia el emprendimiento en el Perú, motivado por la falta de oportunidades de empleo. Esto llevó a las personas a buscar sus ingresos y crear su propia empresa. La figura del peruano emprendedor es algo que se puede ver con mucha frecuencia en la actualidad. Es así que

muchas amas de casas generan trabajos de poco tiempo para poder incrementar sus ingresos y poder solventar su canasta básica familiar. De todas las actividades que realizan estas amas de casa podemos mencionar como una de ellas a la repostería. Es esta una actividad que no requiere mucho capital. Según los estilos de vida establecidos por Arellano Marketing podemos ubicar a las emprendedoras y emprendedores peruanos de hoy como las Modernas (Proactivas), los Progresistas y las Conservadoras (Reactivas) (ver Tabla 9).

Tabla 9

Estilos de Vida del Consumidor

| Categoría | % |
|------------------|----------|
| Sofisticados | 8 |
| Progresistas | 21 |
| Modernas | 25 |
| Adaptados | 20 |
| Conservadoras | 19 |
| Resignados | 7 |

Categorías según Arellano Marketing

Modernas.

Son dedicadas al trabajo y al hogar con igual magnitud. Tienen carácter pujante. Ven su realización personal en el éxito laboral o en los estudios. Comparten la labor del hogar con el esposo. Buscan el reconocimiento de la sociedad. Gustan de comprar productos de marca; sin embargo, están en todos los niveles socioeconómicos.

Progresistas.

Tienen como objetivo lograr el progreso. Son empresarios o empleados que buscan tener negocios propios independientes. Valoran el precio por sobre la calidad. Suelen optar por carreras cortas para producir lo más pronto posible.

Conservadoras.

Se consideran a sí mismas como expertas en el consumo familiar y en reconocer la calidad de los productos que compra, especialmente aquellos para el hogar. Busca generar siempre ahorro sin sacrificar la calidad de lo que consume, es decir, está siempre en búsqueda de más por menos. En algunas ocasiones buscando un poco de independencia económica se dedican a tomar clases de oficios de corta duración como repostería, manualidades y otros.

Natalidad en el Perú.

Otro punto importante a tomar en cuenta es la tasa de natalidad en el país. El consumo de las masas suele estar ligado a la celebración o conmemoración de alguna festividad. Entre estas y la más constante a lo largo del año son los cumpleaños y específicamente las fiestas infantiles. De acuerdo al INEI, al 2021 la tasa de natalidad disminuirá pasando de 578 130 nacimientos en el 2015 a 561 000 en el 2021.

Por otro lado, se puede ver que hay una tendencia de disminución de la natalidad en el país que viene desde hace más de 10 años atrás (Figura 7). En Lima respecto al resto de provincias se puede ver que, si bien, existe la mayor cantidad de nacimientos con 163 089 anuales, también es el departamento que tiene la segunda menor tasa global de fecundidad (número de hijos) la cual asciende a 1.9, superado únicamente por el Callao que llega a 1.8 (Tabla 10).

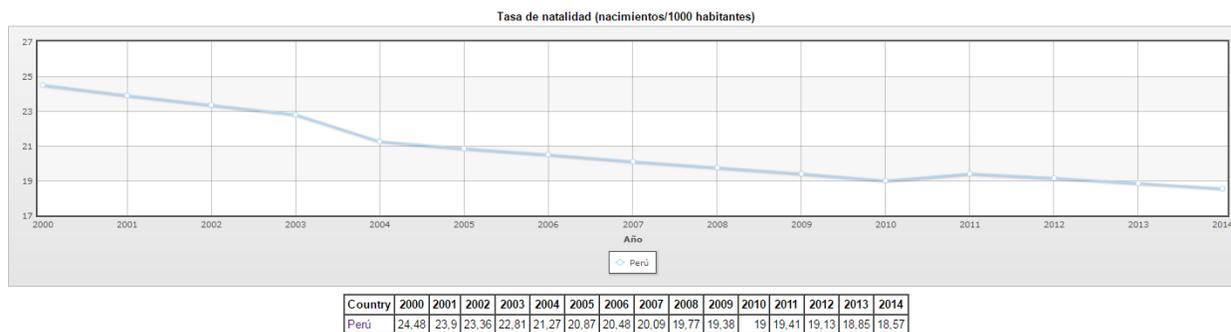


Figura 7. Evolución de la tasa de natalidad entre el 2000 y 2014.

Tabla 10

Tasa global de Fecundidad por departamentos del Perú

| Departamento | Fecundidad | | | | | Mortalidad | | | | |
|-------------------------|--------------------|---------------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|---|
| | Nacimiento anuales | Tasa bruta de natalidad por mil | Tasa global de fecundidad | Tasa bruta de reproducción | Muertes anuales | Tasa Bruta de mortalidad por mil | Ambos sexos | Hombres | Mujeres | Tasa de mortalidad infantil por mil nacidos vivos |
| Perú | 571 860 | 17.9 | 2.2 | 1.1 | 181 632 | 5.7 | 75.1 | 72.5 | 77.8 | 16.6 |
| Amazonas | 8 376 | 19.7 | 2.7 | 1.3 | 2 630 | 6.2 | 71.6 | 69.2 | 74.1 | 20.3 |
| Ancash | 21 329 | 18.3 | 2.4 | 1.2 | 7 155 | 6.2 | 74.8 | 71.9 | 77.8 | 16.2 |
| Apurímac | 9 752 | 21.1 | 2.8 | 1.4 | 3 061 | 6.6 | 71.3 | 68.8 | 74 | 18.9 |
| Arequipa | 20 946 | 15.8 | 1.9 | 0.9 | 7 655 | 5.8 | 77.1 | 74.3 | 79.9 | 11.8 |
| Ayacucho | 15 633 | 22.1 | 2.9 | 1.4 | 4 181 | 5.9 | 71.9 | 69.1 | 74.9 | 19.6 |
| Cajamarca | 28 914 | 18.8 | 2.4 | 1.2 | 8 450 | 5.5 | 73.9 | 71.2 | 76.8 | 16.2 |
| Prov. Const. Del Callao | 15 584 | 14.9 | 1.8 | 0.9 | 5 513 | 5.3 | 78.4 | 75.7 | 81.2 | 7.8 |
| Cusco | 24 385 | 18.3 | 2.4 | 1.2 | 9 298 | 7 | 71.4 | 68.7 | 74.2 | 26.6 |
| Huancavelica | 13 324 | 26.5 | 3.5 | 1.7 | 2 788 | 5.5 | 70.9 | 68.5 | 73.5 | 26.8 |
| Huánuco | 18 485 | 21.1 | 2.8 | 1.4 | 5 234 | 6 | 72.6 | 70 | 75.5 | 20 |
| Ica | 13 350 | 16.6 | 2.1 | 1 | 4 262 | 5.3 | 77.6 | 74.9 | 80.5 | 9.1 |
| Junín | 28 870 | 21 | 2.7 | 1.3 | 8 584 | 6.2 | 72.8 | 70 | 75.7 | 16.2 |
| La Libertad | 34 020 | 17.8 | 2.2 | 1.1 | 10 331 | 5.4 | 76.5 | 73.7 | 79.4 | 13 |
| Lambayeque | 21 332 | 16.6 | 2 | 1 | 7 127 | 5.6 | 76.9 | 74.1 | 79.8 | 15.4 |
| Lima | 153 089 | 16 | 1.9 | 0.9 | 55 201 | 5.4 | 77.9 | 75.1 | 10.8 | 9 |
| Loreto | 163089 | 20.4 | 2.6 | 1.3 | 5 331 | 5.1 | 72.8 | 70.1 | 75.5 | 21.8 |
| Madre de Dios | 21 701 | 17.7 | 2.4 | 1.2 | 660 | 4.5 | 73.3 | 70.7 | 76 | 19.4 |
| Moquegua | 2 571 | 14.3 | 1.9 | 0.9 | 1 085 | 5.9 | 76.6 | 73.7 | 79.6 | 11.8 |
| Pasco | 2 651 | 20.5 | 2.7 | 1.3 | 1 715 | 5.5 | 72.5 | 79.6 | 75.6 | 19.1 |
| Piura | 6 355 | 19.5 | 2.5 | 1.2 | 10 332 | 5.5 | 74.9 | 72.1 | 77.8 | 16.9 |
| Puno | 36 609 | 20.8 | 2.6 | 1.3 | 9 951 | 6.9 | 71.4 | 68.8 | 74.3 | 26.8 |
| San Martín | 30 108 | 18.5 | 2.5 | 1.2 | 4 889 | 5.6 | 72.5 | 69.7 | 75.4 | 17.5 |
| Tacna | 16 074 | 15.9 | 2 | 1 | 1 900 | 5.4 | 75.1 | 72.3 | 78.1 | 11.8 |
| Tumbes | 5 605 | 16.1 | 2 | 1 | 1 209 | 4.9 | 75 | 72.1 | 78 | 11.5 |
| Ucayali | 8 872 | 17.4 | 2.6 | 1.3 | 3 020 | 5.9 | 72 | 69.2 | 74.9 | 21.1 |

Tendencia a la alimentación saludable.

En la actualidad, la población peruana tiene el problema de sobre peso: el 35% de 15 años a más tienen sobre peso y 17.8% obesidad, según la encuesta demográfica para la salud- ENDES 2015. Debido a este problema hay una mayor tendencia al consumo de comida saludable. En la pastelería también surge la tendencia para apoyar al cuidado del sobre peso y la salud. Tratando de reducir el uso de productos procesados industrialmente. Esta situación de alguna manera afectaría al consumo de la masa elástica y fondant ya que sus principales ingredientes son azúcar refinada y manteca hidrogenada. La pastelería saludable reemplaza estos productos por azúcar y manteca vegetal sin procesamiento industrial.

Sin embargo esta proporción de población peruana interesada en consumo saludable es menor, representa el 8% de la población nacional, según estudios de la empresa Datum Internacional. Por otro lado de productos no saludables se ha incrementado considerablemente en el Perú, siendo el consumo percapita de azúcar a 70 kilos en el 2015. Esta lucha de tendencias en Perú de la alimentación saludable y no saludable aun es incipiente lo que deja a un mercado abierto para que empresas de cualquiera de estas tendencias.

3.1.4 Entorno tecnológico.

En la actualidad, la tecnología ha reducido los tiempos de producción en las empresas, incrementan los ingresos y mejoran los procesos. Hoy en día, la implementación de la tecnología es una necesidad fundamental que permite empresas mantenerse vigentes y ser eficientes, con procesos competitivos en el mercado

En Perú, se ensamblan máquinas para la panificación propias, estas son implementadas por Fratello en su producción de masas, transformación del azúcar, envasado de las esencias,

etiquetado y sellado de los productos. Esta tecnología genera para la empresa ahorros en mano de obra y tiempos de producción, y poder satisfacer a la demanda que solicita día a día los consumidores finales. Si bien es cierto, muchos de los procesos en Fratello son manuales, la adquisición de maquinaria y el hecho de que estén a disponibilidad en el mercado nacional ha hecho posible que vayan aumentando su capacidad productiva.

3.2 Análisis de la Industria

3.2.1 Fuerzas de Porter.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En el rubro de la masa de moldeado, en la actualidad, la barrera de entrada es muy baja en comparación a otros negocios. La inversión que demanda montar un negocio de masas es bastante bajo. En cuanto a tecnología, solo se necesitaría una mezcladora y una selladora. Incluso, existen muchos posibles competidores informales que pueden ingresar en este rubro como los docentes o pasteleros en general que realicen de manera artesanal su propia masa y la vendan al menudeo.

La rivalidad entre competidores.

En la actualidad Fratello es líder en el mercado en toda la gama de sus productos. En el mercado existen competidores importantes como son: Jofsac, Ely & Mar, Miguel Roque, Frescia y otros. En el mercado de los insumos de repostería y pastelería, existe competencia desleal, dándose el caso de imitaciones de empaques, material promocional, cursos de capacitaciones a clientes y otros.

La guerra es intensa y esto se puede apreciar en las capacitaciones que brinda Fratello a sus consumidores, donde la competencia infiltra a personas para que den comentarios negativos sobre la marca, repartan volantes de su representada y traten de desprestigiar los productos que produce Fratello. Al ser Fratello el líder en el mercado y al tener años de experiencia que garantizan los

productos que comercializan a nivel nacional e internacional, esta fortaleza hace frente a toda esta guerra. También, destaca la iniciativa de los competidores, quienes empiezan a incursionar realizando estrategias push con los distribuidores, agentes clave en la venta, organizando eventos deportivos, dándoles material promocional que les faciliten su labor y otros.

Poder de negociación de proveedores.

En la producción de masa, los principales ingredientes son el azúcar, la goma tragacanto y la manteca hidrogenada, cuya proporción y formulación se mantiene de manera secreta, y según los dueños de la empresa, en ello recae su éxito en todo este tiempo. Fratello siempre está en la búsqueda de mejores proveedores, por ello estos productos se importan de Colombia en el caso del azúcar y Estados Unidos en el caso de la manteca vegetal y la goma. La empresa no tiene ningún compromiso formal con estos proveedores. En este caso, el poder de negociación de los proveedores sería medio, ya que existe diversidad de oferta de proveedores, sin embargo al estar Fratello preocupado por la calidad de sus productos, le sería muy dificultoso el estar cambiando de proveedor continuamente, poniendo en riesgo su calidad. Para Fratello es importante que el estándar de calidad se mantenga y para ello, mantener su receta es clave.

Poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación de los compradores es bajo. Si bien es cierto existe cada vez más competidores en el mercado, Fratello es reconocido por tener la masa de mejor calidad y sabor. Al ser los compradores negociantes que viven de la elaboración de pasteles, no pueden poner en riesgo quedar mal ante un cliente entregando una torta cuya decoración presente rajaduras o imperfecciones. La estética, así como el sabor de la masa son factores vitales para que los compradores elijan a Fratello, a pesar de que esta tiene un precio ligeramente mayor a los demás.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos.

La amenaza es media, ya que es posible que a causa de las tendencias internacionales, se introduzcan nuevas formas de decoración de tortas. Si ese fuese el caso, la demanda por la masa elástica y fondant podría caer. En la actualidad sí existen productos sustitutos y su uso se da mayoritariamente por la preferencia del consumidor final. Por ejemplo, se puede encontrar el uso de frosting, fototortas, crema chantilly y otros.

3.2.2 Matriz estratégica de Mckinsey.

En la Figura 8 se muestra la Matriz Mckinsey también llamada Pantalla del Negocio. Esta matriz nos muestra la posición de cada producto de Fratello en función a dos variables: Atractivo de la industria y la posición competitiva.

| | | ← ATRACTIVO DEL SECTOR | | |
|------------------------|-------|-------------------------------|-------|------|
| | | Alta | Medio | Bajo |
| ↑ POSICIÓN COMPETITIVA | Alta | Masa Elástica Masa Fondant | | |
| | Media | Masa de Colores | | |
| | Bajo | | | |

Figura 8. Matriz Mckinsey aplicada a las masas Fratello.

Atractivo de la industria.

De acuerdo a EY (2015), el país se encuentra experimentando un boom gastronómico, el cual se expresa en que el 42% de turistas se decidan por visitar Perú a causa de su comida. Según Euromonitor, el 2015, el sector de bienes horneados ha decrecido por primera vez en 15 años. Esto se daría por un cambio de hábitos en que los consumidores sustituyen los productos artesanales o panes sin empaque por otras opciones como galletas o cereales. Las ventas declinaron en un 4%

respecto al año anterior (Figura 9). Cabe resaltar que dentro de la categoría de bienes horneados se contemplan no solo pasteles y cupcakes, sino también otros productos como el pan, cuyo consumo está en decrecimiento, de igual modo el número de panaderías que según ASPAN es de 15 000 a nivel nacional.

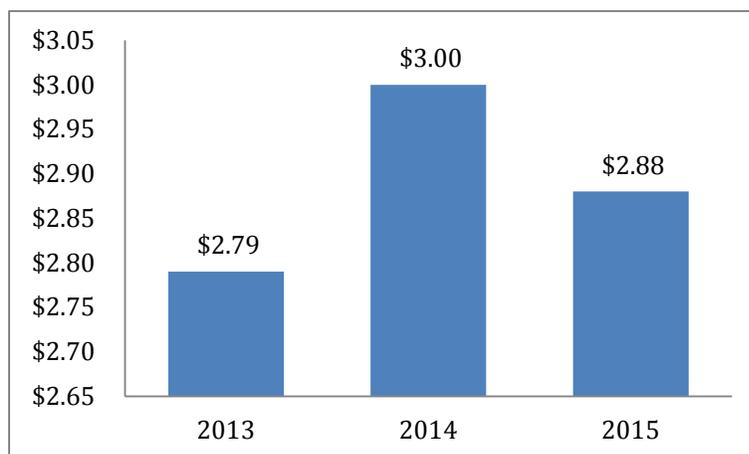


Figura 9. Evolutivo de ingresos del sector de bienes horneados según Euromonitor. Expresado en billones de dólares americanos.

Por otro lado, de acuerdo a Euromonitor, los productos alimenticios en general alcanzaron 10.1 billones de dólares en el 2014, lo cual representa un crecimiento del 52% desde el 2009 y un incremento de casi 3.4 billones de dólares. Además, pronostican que para el 2019 se llegará a 13.4 billones de dólares, que se alcanzarán principalmente beneficiando a las categorías de sopas, barras energéticas, salsas, condimentos, aceites, comida de bebés y pastelería.

De acuerdo a Gestión (2014), si bien es cierto las familias peruanas cada vez tienen menos hijos, tienen la capacidad de gastar más dinero en ellos, por lo que todo negocio que esté relacionado a la logística de fiestas infantiles sería bastante atractivo. En este caso, el panorama se vería favorable al ser la masa un componente común de la mesa de las fiestas infantiles en productos como el pastel de cumpleaños, cupcakes decorativos, cakepops y otros.

En el Perú, el promedio de consumo de productos de panadería es 37 kg al año eso equivale a 3kg al mes y en cuanto a tortas es de 1,6 kg al mes. Según Euromonitor, las tortas realizadas de manera artesanal han tenido desde el 2011 en adelante un crecimiento anual sostenido del 4% respecto al año anterior, sin embargo, a partir del 2016 se espera que este crecimiento se de en menor medida, esperándose un 1% para el 2017 y 2018 (ver figura 10) y (ver Tabla 11).

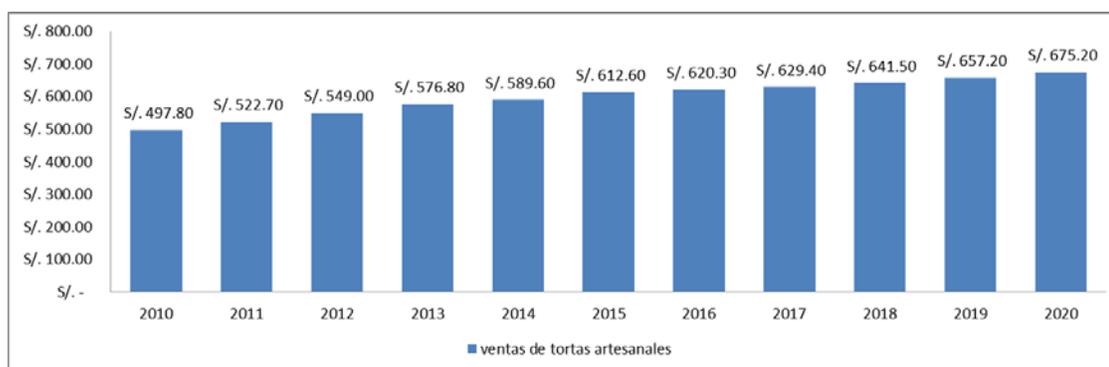


Figura 10. Evolutivo de ventas de tortas artesanales según Euromonitor. Expresado en millones de soles.

Tabla 11

Ventas anuales de tortas artesanales según Euromonitor.

| año | ventas | % crecimiento |
|------|------------|---------------|
| 2010 | S/. 497.80 | - |
| 2011 | S/. 522.70 | 5% |
| 2012 | S/. 549.00 | 5% |
| 2013 | S/. 576.80 | 5% |
| 2014 | S/. 589.60 | 2% |
| 2015 | S/. 612.60 | 4% |
| 2016 | S/. 620.30 | 1% |
| 2017 | S/. 629.40 | 1% |
| 2018 | S/. 641.50 | 2% |
| 2019 | S/. 657.20 | 2% |
| 2020 | S/. 675.20 | 3% |

Al carecer de fuentes específicas que nos den una idea de la evolución de ventas de masas en todo el mercado, se recurrió a identificar este dato a partir del análisis de la importación de un ingrediente esencial en su composición: la goma tragacanto. Dicho ingrediente es una goma aglutinante originaria de Turquía, cuyos usos diversos se remontan a más de 2000 años atrás. En el mercado actual, su uso ya no es tan masivo, ya que a pesar de poder emplearse en la elaboración de productos diversos como golosinas, pasta dental, ungüentos, salsas y otros, para la mayor parte de industrias se ha reemplazado por variantes artificiales como CMC o Tylose.

En la elaboración de las masas así como la confitería es común aún recurrir al uso del tragacanto natural. En Perú, las importaciones de tragacanto no son estables (ver figura 11), mostrando incluso una tendencia a la caída entre el 2012 y 2014, no obstante, en el 2015 esta figura mejora, logrando un crecimiento del 10%. A través de entrevistas con expertos del sector, se estimó que el 25% de las importaciones totales de tragacanto estarían destinados al sector pastelero, mientras que el resto se destina a la confitería, farmacia, cosmética y otros. Esto quiere decir que para el 2014 se importaron 1,9 toneladas de tragacanto para pastelería y en el 2015 2,1 toneladas.

Realizando un análisis del crecimiento de la industria y del tragacanto natural, podemos concluir que existe un crecimiento en este sector, reflejado también en las ventas que tiene Fratello llegando a su pico más alto en el 2015.

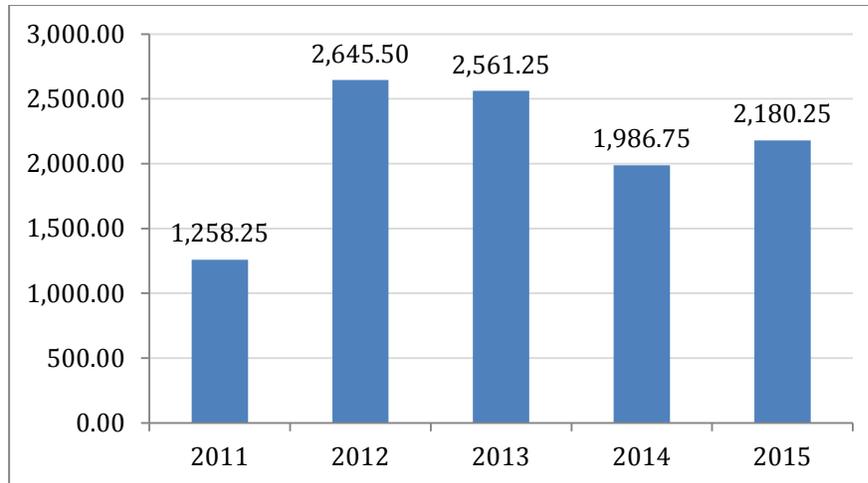


Figura 11. Evolutivo de importación de goma tragacanto expresado en Kg.

Posición competitiva.

- En estos últimos cuatro años Fratello tiene un mayor crecimiento en comparación a los años anteriores, esto se debe al boom gastronómico que vive el país, en el rubro de pastelería se incrementó la demanda de tortas y cupcakes en todo el país, en días festivos como el día de la madre, San Valentín y las ferias de repostería que brindan hoy en día las municipalidades.
- No existen estudios respecto al market share de las empresas productoras de masas. Sin embargo, a partir de entrevistas realizadas a los puntos de venta más importantes, se pudo levantar la información respecto a los kg de masa vendidos en cada uno de ellos y de qué marca provenían. De esta manera, se infiere que la participación de mercado de Fratello es del 74%, seguido por Ely & Mar con el 11% y Frescia 8% (ver figura 12).

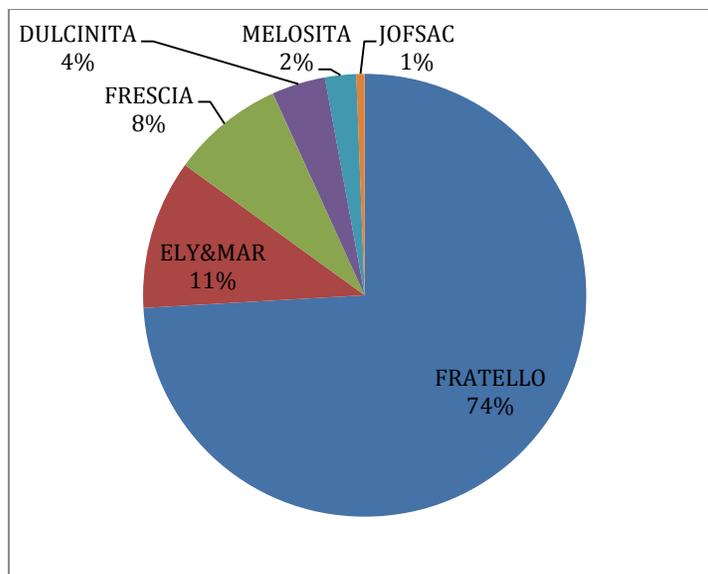


Figura 12. Market share del mercado de masas de decoración.

3.2.3 Matriz de Benchmarking.

En la Tabla 12 se realiza un comparativo entre Fratello y dos competidores: Jofsac y Ely & Mar. Como se puede apreciar, Fratello destaca por la calidad, textura y accesibilidad en puntos de venta; sin embargo, se queda corto frente a Jofsac al ofrecer una paleta reducida de masas de colores y variedad en tamaños (ver Tabla 12).

Tabla 12

Matriz de Benchmarking de Fratello

| Factores | Importancia (1 a 10) | Desempeño (1 a 5) | | |
|---------------------|-------------------------|----------------------|--------|-----------|
| | | Fratello | Jofsac | Ely & Mar |
| Calidad | 10 | 5 | 4 | 3 |
| Precio | 7 | 4 | 4 | 4 |
| Textura | 8 | 5 | 3 | 3 |
| Variedad de colores | 7 | 3 | 4 | 2 |
| Ingredientes | 9 | 5 | 3 | 2 |
| Practicidad | 9 | 4 | 4 | 4 |
| Accesibilidad | 9 | 5 | 3 | 3 |
| Tamaño | 7 | 3 | 4 | 3 |
| Total desempeño | | 34 | 29 | 24 |

3.2.4 Matriz de evaluación de factores externos.

Las mayores Amenazas que tiene Fratello en el mercado, son la competencia desleal (0.14), ingreso de nuevos competidores al rubro (0.24) e ingreso de patrocinadores con marca propia al mercado (0.27) según Tabla 13. La competencia desleal que tiene Fratello es significativa e importante. Al incrementarse los precios de los insumos afecta al precio final de las masas elástica y fondant. En la Tabla 13 se puede apreciar los resultados finales, los cuales indican que las oportunidades sobrepasan a las amenazas. La empresa Fratello tienen grandes oportunidades (1.67) de conservar y seguir desarrollando su liderazgo, sin embargo la puntuación de 0.81 de amenazas significa que también hay muchos factores que pueden perjudicarlo sino la empresa no se prepara para el futuro comercial con una competencia agresiva.

Tabla 13

Matriz EFE de Fratello

| Oportunidades | Pesos | Valor | Ponderación |
|---|-------|-------|-------------|
| TLC beneficia con menores barreras arancelaria y normas de origen | 0.03 | 1 | 0.03 |
| La inflación tendrá una reducción de 0.3% | 0.03 | 1 | 0.03 |
| Aumento de la PEA del 1.71% | 0.09 | 3 | 0.27 |
| Crecimiento de la economía de 3.6% | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Emprendimiento femenino peruano se ubica en el 2° en la región | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Apoyo de los Gobiernos Municipales a las ferias de repostería | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Empresa formal y alineada a las disposiciones sanitarias | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Tendencia de consumo de postres decorados | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Demanda creciente en 1% por pasteles artesanales | 0.1 | 3 | 0.3 |
| | 0.65 | | 1.67 |
| Amenazas | Pesos | Valor | Ponderación |
| Decrecimiento del PBI un 2.7% en el 2015 | 0.01 | 1 | 0.01 |
| Variación del tipo de cambio | 0.02 | 1 | 0.02 |
| Ingreso de patrocinadores con marca propia al mercado | 0.09 | 3 | 0.27 |
| Competencia que realizan prácticas desleales | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Ley 30021 de promoción de la alimentación saludable | 0.01 | 1 | 0.01 |
| Entrada de nuevos competidores en el rubro como Frescia y Dulcinita | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Alza de precio de materia prima de la masa | 0.02 | 1 | 0.02 |
| Pocas barreras de ingreso a la industria | 0.05 | 2 | 0.1 |
| | 0.35 | | 0.81 |

3.3 Análisis Interno

La creciente demanda por los productos Fratello los ha llevado a la ampliación de sus plantas de producción. Para poder cumplir con los tiempos de entrega y la demanda, la empresa realiza constantemente una inversión en maquinarias con mayor tecnología para reducir costos de elaboración y envasado en sus productos. Finalmente las ventas del 2014 de Fratello se incrementan cerca del 67% con respecto al 2012, este incremento de las ventas de Fratello y la demanda del mercado encuentra como aliado al boom gastronómico que vive el país en estos últimos 10 años y cada vez más los consumidores son exigentes, detallistas y buscan productos que les simplifique los tiempos de preparación de sus productos.

3.3.1 Productos.

De la gama de productos que posee la empresa en la actualidad, la línea de las masas es la que goza de mayor demanda, siendo uno de los productos principales en la pastelería. Esta es responsable de la presentación final en la decoración de tortas, que son especialmente solicitadas en eventos especiales como matrimonios, bautizos, promociones, etc. En la Figura 13 se puede apreciar la presentación final de la masa elástica y masa fondant.



Figura 13. Empaque Actual de la Masa Elástica Fratello

3.3.2 Líneas de productos.

La gama de productos Fratello incluye 5 líneas como son:

- **Línea de Colorantes**, son productos cuya función son la de brindar color a los productos de panificación, repostería y chocolatería.
- **Línea Colorex**, son azúcares de colores con brillo que son utilizados para decoración de tortas, chocolates y helados.
- **Línea de Esencias**, brindan sabor a los productos de panificación, Repostería, Chocolatería y Confitería. Además tienen propiedades aromáticas dando mayor atractivo al producto final. Se presentan en una amplia variedad de sabores.
- **Masas**, son productos maleables, ideales para forrar tortas, decorar y modelar a modo de esculturas. Son perfectamente compatibles con productos como las esencias y los colorantes para tomar un aroma, sabor y color atractivo.
- **Productos Químicos**, son todos los productos no elaborados, es decir, son aquellos que se compran y se empaquetan sin ninguna transformación por parte de Fratello. Si bien algunos de ellos se venden al menudeo y se pueden usar para la pastelería (p.e. blanqueador, goma tragacanto, polvo de hornear, etc.) la mayoría están abocados a la industria panadera. En la Tabla 14 se muestra la amplitud de gama y la profundidad de la línea de productos de Fratello.

Tabla 14

Amplitud de Gama y Profundidad de Línea de Fratello

| Colorantes | Productos Elaborados | | | Productos No Elaborados/ Productos Químicos |
|---------------------------------|----------------------|-------------------|--------------------------------------|--|
| | Colorex | Esencias | Masas | |
| Líquido (38 colores) | Colorex rojo | Esencias bases | Masa elástica (1 Kg) | Acido acético |
| Polvo Ex-A (31 colores) | Colorex azul | Esencias Turbias | Masa Fondant (1Kg) | Ácido Cítrico |
| Gel (39 colores) | Colorex amarillo | Esencias Solubles | Fondant de colores (13 colores) 1 Kg | Antimoho Pc |
| Polvo para Pétalos (20 colores) | Colorex fucsia | | | Benzoato de Sodio |
| Nacarados (28 colores) | Colorex Celeste | | | Bicarbonato de Sodio |
| A la grasa (50 colores) | Colorex Verde | | | Bicarbonato de Amonio |
| | Colorex anaranjado | | | |
| | Colorex Verde claro | | | Blanco Titanio |
| | Colorex Rosado | | | Blanqueador |
| | Colorex Morado | | | Caramelina |
| | Colorex Turquesa | | | Colopez en Polvo |
| | Colorex Negro | | | Cremor tártaro |
| | Colorex Dorado | | | Fragidol |
| | Colorex | | | Gel 280° Bloom |
| | | | | Goma Tragacanto |
| | | | Goma Arábica | |
| | | | Glucosa | |
| | | | Manteca hidrogenada | |
| | | | Azúcar impalpable | |
| | | | Polvo para Hornear | |
| | | | Pectina Cítrica | |
| | | | CMC Estabilizador | |
| | | | Glicerina | |
| | | | Sorbato de Potasio | |
| | | | Sulfato Ferroso | |

3.3.3 Ciclo de vida de los productos.

En esta sección vamos a enfocarnos en los productos que competen a este proyecto, es decir, únicamente en las masas, cuyo ciclo de vida se aprecia en la Figura 14.

Fase de crecimiento.

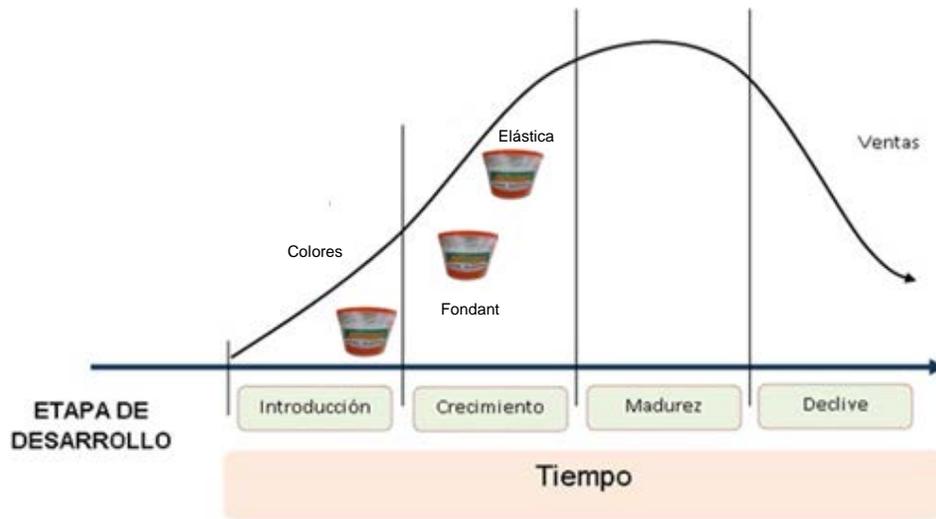
La Masa Fondant es producida por Fratello por la demanda del mercado exterior en el año 2011 y luego para atender la demanda del mercado nacional. Es un producto joven que tiene 5 años en el mercado, su presentación es de 1 kg. en color blanco, Se diferencia de la masa elástica principalmente en su suavidad y textura.

La masa elástica es un producto que si bien tiene 19 años en el mercado, aún se encuentra en crecimiento aunque en menor medida. Tiene una distribución a nivel de Lima, provincias e internacional, su precio en el mercado es de aproximadamente S/ 10.00 y solo tiene presentación en color blanco.

Fase de introducción.

En esta fase se encuentra la masa fondant de colores, las cuales están creciendo rápidamente en el mercado a causa de la búsqueda de practicidad en el consumidor actual, quien prefiere comprar la masa teñida y ahorrar tiempo en obtener el color deseado a través de combinaciones. Las masas de colores fueron introducidas en el mercado en marzo del 2015, eso lo configura en un producto de poco más de un año en el mercado.

Figura 14. Ciclo de vida de las masas de Fratello



3.3.4 Matriz BCG.

En la Figura 15 se puede apreciar la matriz del Bolton Consulting Group, en base a la cual se han clasificado los productos de la línea de masas. Como producto vaca encontramos a la masa elástica, que tiene 19 años en el mercado nacional y se espera que tenga un crecimiento cada vez menos marcado, tomando en cuenta la moda de uso de la masa fondant. Como producto estrella ubicamos a la masa fondant, el cual se encuentra en crecimiento, de tal modo que entre el 2014 y 2015 incrementó sus ventas en un 249% (ver Tabla 15). Finalmente, como interrogante encontramos las masas de colores, las cuales son una novedad para las reposteras limeñas quienes tradicionalmente estaban acostumbradas a tener que combinar sus propios colores, pero que han encontrado en las masas de colores una buena forma de disminuir sus tiempos de producción sin perder calidad en el resultado final.

| | |
|---|---|
|  Masa Fondant |  Masa de Colores |
|  Masa Elástica |  |

Figura 15. Matriz BCG

Tabla 15

Ventas de masas Fratello del 2014 y 2015.

| | 2014 | 2015 | % crecimiento |
|-----------------|----------------|------------------|---------------|
| Masa elástica | S/. 867,539.83 | S/. 1,513,601.09 | 74% |
| Masa fondant | S/.216,884.96 | S/. 756,800.54 | 249% |
| Masa de colores | - | S/. 113,520.08 | - |

Roles de productos.

Respecto a la línea de masas, podemos clasificar a los productos que la conforman en base a su rol. Dentro de los roles que cumplen las masas, se tiene producto líder (masa elástica), productos de atracción (masa fondant), producto de futuro(masa de colores). Es importante destacar que la masa fondant cumple el rol de producto de atracción, ya que a través de esta se consigue también la venta de otros productos como esencias y colorantes. Finalmente las masas de colores son productos de futuro por su practicidad y la tendencia de aumento de consumidores que prefieren productos con esas características.

3.3.5 Cadena de valor

De acuerdo a Kotler (2012), en la cadena de valor de Porter “cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto”. La cadena de valor se plasma en actividades primarias y secundarias o de apoyo (ver Tabla 16).

Tabla 16

Cadena de Valor según Porter

| Actividades Primarias | Actividades de Apoyo |
|-----------------------|-------------------------------|
| Logística de entrada | Aprovisionamiento |
| Operaciones | Desarrollo de la tecnología |
| Logística de salida | Gestión de Recursos Humanos |
| Marketing | Infraestructura de la empresa |
| Servicio | |

Siguiendo el modelo de Porter para determinar los diferenciales de Fratello frente a la competencia (Lambien et al, 2009) se puede observar que:

- **Logística de entrada:** si bien no se hace una homologación de proveedores formal, Fratello está en constante búsqueda de mejores proveedores de insumos para realizar sus productos. Algunos de estos provienen de fuera del país, para lo cual se trabaja con empresas importadoras externas de confianza. Para la elaboración de la masa, cada subproceso tiene su propia cámara o salón de trabajo: molienda del azúcar, mezcla, amasado, empaquetado y almacenaje. En el caso de la masa, los insumos son almacenados en el local ubicado en Breña, donde actualmente, toda la primera planta está destinada al trabajo de las masas.

- **Operaciones:** la fabricación de la masa elástica no es rápida. Tampoco, se aprovecha la capacidad productiva de la maquinaria, limitándose únicamente a emplearla en un turno. Muchos de los procesos como el etiquetado, relleno y empaquetado se realizan de manera manual, dejando margen de error por falla humana.
- **Logística de salida:** existe un manejo ineficiente de los stocks, a pesar de que están claramente identificadas las épocas estacionales de ventas más altas. Sin embargo, se produce en cantidades menores a la demanda del mercado, por falta de espacio en sus plantas de producción para el almacenaje de más stock de masas. La repartición de los pedidos se realiza a través de los vendedores, quienes programan la entrega con Fratello para la separación de la movilidad.
- **Marketing:** publicidad escasa y realizada sin una estrategia por detrás que la respalde. No se maneja un cronograma o un plan de acciones de marketing pautados durante todo el año. Asimismo, no existe presupuesto fijo para inversión en publicidad. Las acciones de marketing realizadas por la empresa son constantemente y muy fácilmente copiables por la competencia. Entre estas se encuentran: clases gratuitas, presencia en ferias, auspicio a maestros reposteros de prestigio, material POP básico y otros.
- **Servicio:** En la tienda de Fratello ubicado en la planta de producción se puede dar pautas y recomendaciones de uso de los productos a los clientes. Sin embargo, esto no sucede en los puntos de venta de distribuidores externos, quienes sin tener conocimiento formal de los productos y sus usos, dan recomendaciones vagas a los consumidores, los que podrían perjudicar el prestigio de la marca.

- ***Abastecimiento:*** hay un estricto control de calidad en el abastecimiento de materia prima para la elaboración de los productos para repostería. Particularmente, esto se puede ejemplificar en el caso de la masa elástica. Uno de los ingredientes primordiales en la elaboración de la masa es el azúcar en polvo, también conocido como azúcar impalpable. Fratello opta por importar el azúcar desde Colombia, a pesar de que este bien no es escaso en nuestro país. Esto se da, ya que el azúcar peruano tiende a ser ligeramente amarillento, mientras que en Colombia es bastante blanco. A más blanco sea el azúcar, más blanca será la masa elástica y esta característica es muy apreciada por los consumidores.
- ***Desarrollo de la tecnología:*** se da especial énfasis en el innovar en el mercado introduciendo productos que no habían antes en el Perú. Esto se da por influencia externa obtenida a través de los medios de comunicación de otros países o por los viajes y visitas realizadas por los socios, buscando nuevas técnicas y productos para introducir en el mercado peruano. Se puede decir que la respuesta es rápida ante la necesidad de los clientes por un nuevo producto para la repostería, sin embargo, este no deja de ser reactivo en vez de proactivo.
- ***Recursos Humanos:*** El personal de planta, al ser reclutado, no cuenta en su mayoría con experiencia previa dentro del rubro. Al ser Fratello una empresa familiar, en más de una ocasión, el personal de planta o de venta en tienda ha estado conformado por familiares directos o indirectos de los socios. Respecto a los beneficios y acciones de motivación al personal estos son escasos o casi nulos.
- ***Infraestructura de la empresa:*** la empresa goza de una buena reputación, la cual le ha permitido ganar la confiabilidad de sus consumidores y mantenerse en el mercado

por más de 30 años. Asimismo, ha fidelizado a sus clientes a través de sus clases gratuitas dictadas en diferentes distritos, los cuales en el caso de muchos consumidores, les ha permitido adquirir técnicas y habilidades que posteriormente devinieron en un emprendimiento propio que les permitió independizarse económicamente o tener un ingreso familiar extra.

3.3.6 Precio.

El precio en el mercado de las masas de Fratello está ligeramente por encima del resto del mercado o igual al mercado dependiendo del precio final que ponga el distribuidor en el punto de venta. Aproximadamente, se puede decir que puede llegar a alcanzar un 20% adicional al del precio de la competencia que corresponde a entre S/.1.00 y S/.1.50. Si bien este monto puede parecer bajo, lo cierto es que para el consumidor típico de estos productos, mujeres de NSE B y C, la diferencia en precios podría determinar la compra, cuando realicen adquisiciones por volumen.

El precio propuesto por Fratello, le permite generar un margen de ganancia de aproximadamente el 30% sobre el costo de la elaboración de los productos. En el caso de las masas, el margen de ganancia es mayor en el caso de la masa elástica y un poco menor en el caso de la masa Fondant, a causa de que esta última lleva más insumos en su composición y el precio sugerido por Fratello no puede ser mucho mayor, ya que el consumidor actual está acostumbrado a disponer de un presupuesto casi fijo para las masas. Al ser el Fondant un producto relativamente novedoso, Fratello optó por no subir mucho más su precio, para que así, los consumidores se animen a probarlo y puedan distinguir su calidad. Los precios promedios en de los puntos de venta son masa elástica S/. 10.00, Masa Fondant S/. 11, Masa Fondant de Colores S/12.

3.3.7 Distribución.

Fratello centraliza su producción en Lima y es desde su planta principal en Breña que las masas son distribuidas a distintos puntos (tiendas especializadas de repostería y afines) en la capital y provincias, así como también al mercado extranjero. En Lima, se ubica en mercados que sean conocidos por ofrecer productos especializados del rubro de la pastelería. Los puntos que se encuentran en la ciudad de Lima pueden verse en la Tabla 17. Cabe resaltar que estos puntos de venta no pertenecen a Fratello, sino que son distribuidores externos que compran cierta cantidad de stock y venden en sus tiendas.

Tabla 17

Principales Puntos de Distribución de Fratello

| Distrito | Número de puntos |
|---------------------------|------------------|
| Lima | 20 |
| Lince | 6 |
| La Victoria | 13 |
| San Isidro | 3 |
| Surco | 6 |
| La Molina | 5 |
| Chorrillos | 7 |
| Santa Anita | 10 |
| Callao | 8 |
| Comas | 5 |
| San Juan de Miraflores | 9 |
| Magdalena | 7 |
| Total | 99 |

Nota. Tomado de los Registro de Proveedores de Fratello

Fratello hace llegar a sus vendedores, quienes visitan los puntos de venta cada semana o quince días dependiendo de su disponibilidad y toman el pedido de los distribuidores, ya sea en las visitas o a través de llamadas telefónicas. Los puntos de venta que tienen mayor concentración de ventas son de mayor a menor: Central, Parada, Lince y San Juan de Miraflores.

Fratello también se encuentra presente en centros comerciales como Wong, Metro, Plaza Vea, Tottus y Vivanda. De acuerdo a lo que comunica la empresa, los productos son puestos en estos puntos se da solo por presencia de marca, y únicamente se expenden colorantes líquidos, esencias, polvo para hornear, goma tragacanto, azúcar impalpable y glucosa. Resulta interesante notar la ausencia de masas en el canal moderno. En la Figura 16 se puede apreciar el go to Market de Fratello, el cual involucra estas dos formas de llegar al consumidor final.

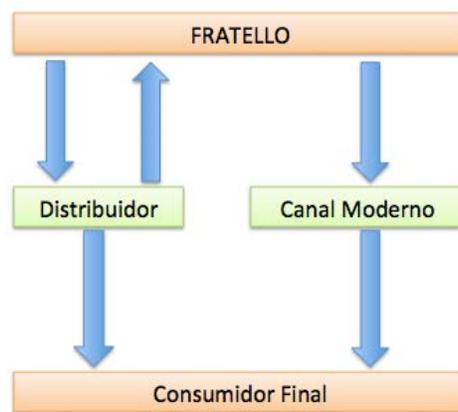


Figura 16. Go To Market de Fratello.

En estos puntos los consumidores limeños encuentran la presentación de 1 kg de masa elástica y masa fondant; sin embargo, si desean comprar presentaciones de mayor volumen, es necesario que se acerquen a la planta principal para hacer pedidos especiales.

A nivel nacional, Fratello no cuenta con puntos de venta propios. En provincias, la dinámica se da de la siguiente manera: un comerciante que desea vender Fratello en su tienda se acerca al local central en Lima, realiza su pedido y se encarga de llevarlo hasta su localidad por cuenta propia. Fratello no se hace cargo de la distribución, sino que espera a la llegada de los potenciales distribuidores en provincias. Los puntos están compuestos principalmente por distribuidoras de productos, herramientas e insumos para repostería, por lo que es posible que muchos de estos

vendan productos también de la competencia. Entre los puntos donde se conoce que se encuentra Fratello, se hallan: Chiclayo, Arequipa, Cusco, Tacna, Tumbes, Ica y Huancayo.

Finalmente, desde hace menos de 5 años, Fratello incursionó en el mercado internacional a través de convenios con distribuidoras extranjeras. Para ello, estas distribuidoras exhiben y promocionan los productos en nuevos mercados como son: Estados Unidos, España, Ecuador, Bolivia, Chile y Puerto Rico.

Es interesante resaltar que en algunos casos, la exportación de productos Fratello no se realiza aprovechando los tratados de libre comercio internacional. Por el contrario, Fratello, en el caso de países limítrofes, se encarga de llevar la mercadería a la frontera más cercana del país de destino y desde ahí, el cliente se encarga de recogerlo y cubrir con los costos pertinentes. En el caso de países lejanos como España, Estados Unidos y Puerto Rico, el distribuidor extranjero realiza la compra en Lima y corre con todos los gastos del envío. Se podría decir que formalmente, Fratello no se hace cargo de ninguna exportación.

3.3.8 Comunicación.

Las acciones de comunicación realizadas por Fratello provienen de la iniciativa de la Gerencia Administrativa. No realizan puntualmente campañas publicitarias, sin embargo, sí elaboran materiales de comunicación como son: volantes (flyers), cartillas de colores, trípticos informativos y otros. También, ponen anuncios mensuales en revistas especializadas de pastelería y panificación como Industria Alimentaria y otros. Estos volantes y otros materiales, no son repartidos a los puntos de venta regularmente y son más bien destinados a eventos especiales en que participe Fratello tal como ferias.

Fratello tiene patrocinios de manera exclusiva o semi exclusiva a maestros pasteleros conocidos en el medio como son Miguel Roque, Eliana Galindo, Mónica Muñante y otros. Estos

especialistas reciben insumos de manera gratuita a cambio de dictar clases a los que acceden los clientes de Fratello sin costo adicional. A través de estos cursos se logran diferentes objetivos como son: difundir los productos Fratello, instruir a los consumidores sobre el correcto uso de los productos, incentivar la compra de productos para poder acceder a las clases, identificar a una figura de autoridad y prestigio como es el maestro con la marca Fratello, fidelizar a los consumidores y finalmente generar el boca a boca entre consumidores y potenciales consumidores. Los cursos de estos profesores son publicados en revistas especializadas y en diarios nacionales. En el caso de Miguel Roque, el curso dictado por este maestro se publicita todos los domingos en el diario El Comercio, lo cual por el gran tiraje de este periódico, resulta un excelente medio para publicitar la marca.

Por otro lado, Fratello participa en ferias y eventos de repostería entre los que se hallan: exhibiciones de tortas en el hotel Westin Lima, participación en la feria de manualidades de Lima en el mes de Junio y ferias internacionales de la industria alimentaria como España y Estados Unidos.

Resulta interesante ver que Fratello no cuenta con presencia oficial en redes sociales. Esto se da esencialmente por la falta de personal para que se encargue del community management. Sin embargo, una de las maestras pasteleras creó un grupo cerrado en la red social Facebook logrando más de 30,000 seguidores (ver Figura 17) de manera orgánica, es decir, sin contratar publicidad pagada. Dicho grupo en Facebook tiene como nombre Cursos de Repostería con Fratello.



Figura 17. Grupo de Facebook “Clases de Repostería con Fratello”.

3.3.9 Descripción del producto.

La masa elástica y fondant son muy usadas por las reposteras para la decoración de tortas, ya que el acabado que obtienen son muy finos e impecables. Su principal ventaja es el modelado que se puede dar de acuerdo a las habilidades se puede transformar una simple torta en obras de arte, ya que esta masa permite el uso de distintos colores y sabores de acuerdo a las preferencias del cliente. El término adecuado es masa de moldeado, ya que son masas compuestas de azúcar que se utilizan para el moldeado de decoración de tortas y derivados.

Masa elástica.

La masa elástica es una de las principales masas usadas en repostería. Es una masa blanca con fácil manejo para la decoración de pasteles o tortas, con características muy parecidas a la fondant, su diferencia consiste en su gran elasticidad. El uso adecuado brinda una decoración de calidad en las tortas, cupcakes, etc. Su versatilidad y elasticidad hace que sea una masa de moldeado altamente rendidora y contribuya a la imaginación en crear originales diseños.

Entre los ingredientes que componen la masa, se encuentran: azúcar, goma tragacanto, glucosa, agua, manteca nitrogenada y glicerina. Su uso es básicamente artesanal, decorativo y también comestible (ver Figura 18).



Figura 18. Uso y acabado de la Masa Elástica.

La presentación de la masa elástica de Fratello es en una bolsa transparente sellada, la cual se encuentra dentro de un envase plástico cilíndrico con tapa naranja termosellada con una banda plástica (ver Figura 19). Toda presentación de masa elástica viene de 1 kg. Sin embargo, en el caso de los compradores frecuentes al por mayor, se les ofrece la masa en bolsa en tamaños de 5kg u otros a pedido. La masa elástica Fratello se vende únicamente en color blanco.



Figura 19. Masa Elástica de Fratello

Fondant.

Es una masa blanca elaborada a base de azúcar impalpable (pulverizada), gelatina y glucosa, es versátil y elástica, se le puede dar el color de acuerdo al diseño del cliente, los colorantes a usar pueden ser en polvo o líquidos. Se utilizan para la decoración de tortas, cupcakes, dulces, galletas, etc.

El fondant, cuando se culmina un trabajo, brinda un acabado muy fino, esto se debe a su textura tersa y porcelanada. Su elasticidad y fácil manejo proporcionan a la persona que decora con esta masa un trabajo más ágil para realizar un trabajo con cualquier diseño que el cliente prefiera. Sus ingredientes que lo componen son resistentes a cambios de temperatura por lo que resiste varias horas de exhibición. A diferencia de la masa elástica, la masa fondant tiene una textura que la hace más agradable al consumo, sin embargo, tiene menor elasticidad para el forrado de tortas. En la Figura 20 se muestra un ejemplo del forrado de cupcakes.



Figura 20. Usos y acabado de la Masa Fondant

La masa fondant de Fratello, en la actualidad tiene tres presentaciones: una para el mercado nacional, otra para el mercado estadounidense (ver Figura 21), y otra para el mercado español (ver Figura 22). Esta diferencia en cuanto a empaques se da por exigencia del distribuidor

estadounidense y español quien consideró que la presentación actual de Fratello no era atractivo para el mercado de dicho país.



Figura 21. Presentación de la Masa Fondant en Estados Unidos



Figura 22. Presentación de la masa Fondant para venta en España

En el mercado nacional, la masa fondant Fratello se presenta en 14 colores (ver figura 23) incluyendo el blanco. Estos, ordenados de mayor a menor volumen de ventas serían:

- | | |
|--------------|-----------------|
| 1. Blanco | 8. Rojo |
| 2. Negro | 9. Azul |
| 3. Amarillo | 10. Verde |
| 4. Rosado | 11. Fucsia |
| 5. Celeste | 12. Turquesa |
| 6. Chocolate | 13. Verde limón |
| 7. Perla | 14. Naranja |



Figura 23. Presentación de la Masa Fondant de colores Fratello y Jofsac en punto de venta

3.4 Competencias Básicas de la Empresa

Importaciones Goicochea (Fratello) está posicionada porque en todas las líneas de productos que elaboran ofrecen productos de calidad y garantía para sus consumidores, ya que se preocupan por usar insumos de alta calidad, a través de una selección cuidadosa de sus proveedores de insumos.

Sus plantas han sido acondicionadas con maquinaria de alta tecnología para que sea el complemento ideal a la mano de obra de sus trabajadores un resultado de calidad, por lo que actualmente sus productos tienen demanda en el mercado internacional y nacional.

3.5 Capacidades de Marketing de la empresa

Actualmente Fratello no cuenta con un área de Marketing o un Plan de Marketing anual que respalde sus estrategias adoptadas durante el año. Actualmente, realiza acciones de publicidad independientes sin un plan estratégico de por medio. No existe un presupuesto determinado para la inversión en publicidad y otras acciones de Marketing, pero no significa que no se realicen cuando se consideren necesarias, por ejemplo su participación como auspiciadores en Ferias, Congresos, material POP, regalos, etc.

3.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos

En los factores internos de Fratello se encuentran fortalezas de mayor importancia como: curva de experiencia desarrollada en el mercado (0.16), liderazgo en el mercado (0.21) y Calidad del producto (0.48). Finalmente el consumidor final aprecia la calidad del producto en comparación al precio y este se refuerza con los talleres de repostería que Fratello auspicia. Como mayores debilidades se encuentran: Toma de decisiones centralizada (0.15) y ciclo de vida empresarial en etapa de colectividad (0.12). Estas debilidades generan una falta de seguridad en la organización de la empresa. Sin embargo, es importante resaltar que las fortalezas de la empresa sobrepasan a las debilidades. Lo mencionado se observa en la Tabla 18 de la Matriz EFI.

Tabla 18

Matriz EFI de Fratello

| Fortalezas | Pesos | Valor | Ponderación |
|--|-------|-------|-------------|
| Calidad, sabor y textura del producto | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Liderazgo en el mercado con 74% de market share | 0.07 | 3 | 0.21 |
| Productos elaborados con fórmulas propias | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Desde el 2011 la innovación es una constante en la profundidad de línea de productos | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Patrocinadores de marca que en su vida profesional utilizan la marca | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Presencia de marca en 169 puntos de venta en canal moderno | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Presencia en 99 puntos principales de venta en el canal tradicional | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Curva de experiencia desarrollada con más de 34 años en el mercado | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Precio competitivo percibido por el consumidor como "justo" | 0.06 | 1 | 0.06 |
| | 0.69 | | 1.55 |
| Debilidades | Pesos | Valor | Ponderación |
| Toma de decisiones centralizada | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Carece de Plan de Marketing | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Carece de Plan estratégico | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Carece de un plan de distribución y manejo de stock | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Ausencia en redes sociales | 0.02 | 1 | 0.02 |
| Inadecuado manejo de stock | 0.02 | 2 | 0.04 |
| Canal no fidelizado | 0.03 | 2 | 0.06 |
| Ciclo de vida empresarial en etapa de colectividad | 0.04 | 3 | 0.12 |
| | 0.31 | | 0.69 |

En la Matriz se aprecia que las fortalezas alcanzan un puntaje de 1.55 y las debilidades es 0.69, siendo la las fortalezas mayor que las debilidades en 0.63, pese a esto la empresa debe enfocarse más a mejorar sus debilidades la ausencia de un plan de marketing y un plan estratégico.

3.7 Matriz FODA

El análisis de la matriz FODA muestra cómo está Fratello en un determinado tiempo, como la fotografía de la realidad que se vive en el día a día de la empresa y con este análisis tomaremos decisiones estratégicas para mejorar y cumplir los objetivos planteados (ver Tabla 19).

Tabla 19

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Fratello

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| 80% de los que consumen Fratello valoran su calidad | TLC beneficia con menores barreras arancelaria y normas de origen |
| Liderazgo en el mercado con 74% de market share | La inflación tendrá una reducción de 0.3% |
| Productos elaborados con fórmulas propias | Aumento de la PEA del 1.71% |
| Desde el 2011 la innovación es una constante en la profundidad de línea de productos | Crecimiento de la economía de 3.6% |
| Patrocinadores de marca que en su vida profesional utilizan la marca | Emprendimiento femenino peruano se ubica en el 2° en la región |
| Presencia de marca en 169 puntos de venta en canal moderno | Apoyo de los Gobiernos Municipales a las ferias de repostería |
| Presencia en 99 puntos principales de venta en el canal tradicional | Empresa formal y alineada a las disposiciones sanitarias |
| Curva de experiencia desarrollada con más de 34 años en el mercado | Tendencia de consumo de postres decorados |
| Precio competitivo percibido por el consumidor como "justo" | Demanda creciente en 1% por pasteles artesanales |
| Debilidades | Amenazas |
| Toma de decisiones centralizada | Decrecimiento del PBI un 2.7% en el 2015 |
| Carece de Plan de Marketing | Variación del tipo de cambio |
| Carece de Plan estratégico | Ingreso de patrocinadores con marca propia al mercado |
| Carece de un plan de distribución | Competencia que realizan prácticas desleales |
| Ausencia en redes sociales | Ley 30021 de promoción de la alimentación saludable |
| Inadecuado manejo de stock | Entrada de nuevos competidores en el rubro como Frescia y Dulcinita |
| Canal no fidelizado | Alza de precio de materia prima de la masa |
| Ciclo de vida empresarial en etapa de colectividad | Pocas barreras de ingreso a la industria |

Capítulo IV. Estudio de Mercado

En el presente capítulo, se detallan las investigaciones cualitativas y cuantitativas realizadas. Los estudios de tipo cualitativo, están conformadas por 2 categorías: entrevistas y focus group. Se realizaron entrevistas en profundidad a expertos del rubro pastelero, entrevistas en profundidad a distribuidores, entrevistas en profundidad a la fuerza de ventas de Fratello y focus group a usuarios frecuentes de masas para decoración. La investigación cuantitativa, por otro lado, se compone por encuestas realizadas a estudiantes de clases de actualización en técnicas de repostería y decoración de tortas.

4.1 Problema de Investigación

En la actualidad, la demanda por pasteles personalizados trae consigo también una mayor demanda de insumos de pastelería, entre ellos la masa de modelado. En este contexto, Fratello debe responder con igual o mayor velocidad, lo cual se le dificulta por carecer de estudios de su consumidor, en cuanto a sus hábitos de compra y preferencias. La empresa tampoco tiene un conocimiento formal respecto a su posicionamiento en el mercado y qué tan sólido es este frente a la competencia. Además, Fratello no cuenta con información respecto a la percepción que tiene el consumidor respecto a su producto de mayor venta: las masas; y si sus esfuerzos en la comunicación y publicidad son suficientes para llegar de manera efectiva a su público objetivo.

4.1.1 Preguntas de investigación.

- ¿Cuáles son los hábitos de compra y las preferencias del público objetivo vinculados a las masas de decoración?
- ¿Qué atributos de importancia le atribuyen los consumidores a las masas Fratello?
- ¿Cuáles son las principales marcas que consume el público objetivo?
- ¿Cuál es el perfil del consumidor de masa?

4.1.2 Objetivos de investigación.

- Determinar los hábitos de compra y preferencias por el público objetivo vinculados a las masas para decoración.
- Determinar los atributos que los consumidores le atribuyen la masa de marca Fratello.
- Conocer las marcas de masa de mayor consumo
- Identificar el perfil del consumidor de masas.

4.2 Necesidades de Información

Debido a la ausencia de fuentes secundarias vinculadas al presente tema, se espera que los resultados de esta investigación aporten en la toma de decisiones de la empresa, para establecer cambios y mejoras al producto actual. También, permitirá conocer si el posicionamiento del producto y marca son los adecuados, para que, de caso contrario, proponer una serie de acciones de comunicación que permitan disipar esta problemática. Estas necesidades se plasman en diferentes componentes que se detallan a continuación:

Componente 1: Hábitos de compra.

1. Frecuencia de compra de masas.
2. Lugar de compra.
3. Volumen de compra mensual en temporadas bajas y altas.
4. Factores que motivan a la decisión de compra.
5. Determinar los medios publicitarios ideales a emplear.
6. Determinar si los medios de comunicación que emplean actualmente son los adecuados.
7. Identificar nuevos medios de comunicación alternativos que no estén siendo atendidos por la marca

Componente 2: Posicionamiento de la marca y aceptación.

1. Marca de preferencia.
2. Percepción que tiene el público objetivo respecto a la marca Fratello

Componente 3: Características de la masa Fratello.

1. Identificar las características que valora el consumidor de la masa
2. Identificar si la presentación de la masa actual es la adecuada
3. Conocer si el precio es el adecuado.
4. Reconocer si es necesario introducir una variante adicional de masa.

4.3 Investigación Cualitativa

Se desarrolló una investigación de tipo exploratoria, la cual en base a Malhotra (2008), se caracteriza por “examinar un problema o situación, para brindar conocimientos y comprensión”. La presente investigación se llevó a cabo de forma cualitativa a través de dos focus group y cuatro entrevistas en profundidad.

4.3.1 Entrevistas en profundidad a maestros.

De acuerdo a Naresh Malhotra (2008) las entrevistas en profundidad son “una forma no estructurada y directa de obtener información” que se distinguen de los focus group en que se realizan de manera individual con el entrevistado.

Proceso de muestreo.

Definición de la población.

Para lograr obtener mayor información detallada del rubro de pastelería y el uso de las masas. Se realizaron entrevistas en profundidad a reconocidos chef pasteleros, docentes del rubro y expertos del tema. Los entrevistados son personas que poseen tiendas de pastelería fina, dan clases particulares o se han presentado en programas gastronómicos de televisión. Todos ellos son de sexo

femenino. Asimismo, dos de ellos atienden en sus clases a alumnos de nivel socioeconómico B y C, mientras que dos están más abocados al nivel A y B.

Tamaño de muestra.

Para las entrevistas, se determinó una muestra de cuatro expertos en la pastelería y modelado en masa elástica, con las siguientes características como se aprecia en la Tabla 20. El muestreo fue realizado por conveniencia, es decir, se dio por la proximidad de los entrevistados con el grupo realizador del presente trabajo. Asimismo, cabe resaltar que al ser realizado de este modo, el muestreo aplicado es no probabilístico.

Tabla 20

Participantes de las Entrevistas en Profundidad

| Participante | Descripción |
|--------------|--|
| E.G. | Pastelera con más de 20 años de experiencia, docente en decoración de tortas. Es auspiciada por Fratello para la organización de cursos gratuitos. |
| S.M. | Pastelera con más de 2 años de experiencia. Es instructora en pastelería certificada por la marca estadounidense Wilton. |
| M.M. | Pastelera con más de 10 años de experiencia. Es miembro de la ICES (International Cake Exploration Societé). |
| E. C. | Pastelera con más de 20 años de experiencia y docente. |

Obtención de datos.

Diseño de instrumento.

Se empleó una guía de preguntas (Apéndice A), fundamentada en nuestros objetivos de investigación. Además, se incluyeron preguntas que validen la autoridad del experto, demuestren su

experiencia en el rubro y den su visión de cómo el mercado está cambiando. Cada una de las preguntas eran abiertas para permitir que el experto se explaye al respecto. Se asignó un tiempo referencial a cada grupo de preguntas, sin embargo, en muchos casos este no fue respetado con precisión.

Aplicación.

Las entrevistas en profundidad se llevaron a cabo en diversos lugares, dependiendo de la comodidad y cercanía del entrevistado, para facilitarle la asistencia. Además, se tomaron en cuenta factores del ambiente como tranquilidad, comodidad, ausencia de ruido y que no hayan distracciones externas o interrupciones. El audio de todas las entrevistas fue recolectado mediante uso de una grabadora.

Trabajo de campo.

En el desarrollo de cada entrevista se puso en práctica la guía de preguntas, sin embargo en algunos casos fue necesario adicionar preguntas para poder obtener los objetivos de información requeridos. La duración de las entrevistas en promedio fue de entre una hora y una hora y media cada una. Asimismo, se dio fe a los entrevistados de que se mantendrá la confidencialidad de su nombre y aseveraciones.

Procesamiento.

Luego de realizada cada entrevista, se procedió a la transcripción de la información. Para ello, cada entrevista fue escuchada atentamente y transcrita en una hoja de texto digital de manera textual. A partir de las entrevistas transcritas, se procedió a categorizar la información en las matrices individuales y matrices por variables para su posterior análisis.

Resultados de las entrevistas en profundidad.

Luego de procesada la información de las entrevistas en profundidad (Apéndice B), se procedió a realizar la matriz resumen (ver Tabla 21), en la cual se observa el listado de variables listado por frecuencia.

Tabla 21

Matriz Resumen de Entrevistas en Profundidad

| Variable | Respuestas |
|--|--|
| Años en el rubro | Más de 40, 28, 16, 3 |
| Años en la docencia | 19, 11, 1 |
| Años de trabajo con masa | 22, 16, 10, 3 |
| Marca conoce | Fratello (4), Frescia (2), Jofsac (2), Elyasan (2), Elymar (2), Miguel Roque (1) |
| Marca que usa | Fratello (2), Masa propia (2) |
| Productos en que usa masa | Cupcakes (4), Tortas (4), Mini tortas (1), Flores (1) |
| Características de una buena masa | Calidad (1), Lista para decorar (1), Manipulable (1), Buen sabor (2), No se quiebra (1), Variedad de colores (2) |
| Marca que recomienda | Fratello (4) |
| Tipos de alumnos | Negociantes (3), Por hobby (2), Para enseñar (1) |
| Frecuencia de dictado | Quincenal (1), Diario (1), Semanal (1), Fechas especiales (1) |
| Marca que auspicia | Ninguna (2), Fratello (2) |
| Productos que usa de Fratello | Fondant, masa elástica, masa de colores, glucose, goma, colorantes, esencias |
| Opinión Fratello | Buena calidad (4), No capacita a distribuidores (1) Es dura (1) |
| Comentarios de alumnos sobre Fratello | La usan por mi recomendación (4) |
| Fortaleza de la masa elástica | Calidad (2), Buen azúcar (1), Buena (1) |
| Lugar de compra | Lince (2), Mercado Central (1), Delivery (1) Tienda de especias en Cusco (1) |
| Lugar en que preferiría comprar | Lince (2), Delivery (1), Directamente del distribuidor (1) |
| Presentación ideal de masa | Masa de colores de 100 gr (1), Masa de colores de 250 gr (3), Está bien la actual (1), Con mejor empaque (1) |
| Épocas de mayor demanda | Festividades (4), De abril en adelante (1) |
| Diferencia de precio de Fratello y competencia | Son casi igual (3), No conoce otro (1) |
| Conformidad con el precio de Fratello | Conforme (4) |

1. Hábitos de compra.

De acuerdo a lo encontrado, se observó que los entrevistados coinciden en preferir la masa elástica realizada de manera artesanal, sin embargo, sus alumnos preferían emplear masa elástica preparada por practicidad.

En el tema de publicidad y comunicaciones, los entrevistados creen que Fratello está presente en casi todos los puntos de venta que deben cubrir; sin embargo, una de las entrevistadas acotó que si bien Fratello está presente en muchos puntos, los distribuidores no están capacitados por la marca, por lo que frente a una pregunta de un cliente, ellos brindan recomendaciones de uso del producto a criterio propio, el cual no necesariamente será el acertado. Se puede determinar un problema de comunicación entre la marca y sus distribuidores, de igual modo, entre la marca y sus consumidores, quienes no tienen claro el uso de los productos.

2. Posicionamiento de la marca.

La marca que goza de mayor preferencia es Fratello, de la cual destacan su elasticidad, sabor y calidad. Todos los entrevistados coinciden en considerar a Fratello como una marca buena y confiable, no obstante, uno de los entrevistados el cual tiene exposición a marcas internacionales señaló que sería conveniente mejorar la apariencia de los empaques, sobretodo porque Fratello está visionando seguir expandiéndose en el extranjero, donde valoran el atractivo visual del producto.

3. Características de la masa Fratello.

Respecto a la masa, los entrevistados, independientemente de sus años de experiencia en el rubro señalan que Fratello tiene la mejor, sin embargo, una de las entrevistadas indicó que sus alumnas consideran que la masa algunas veces era un poco dura, por ende, difícil de trabajar. En cuanto a precio, consideran que Fratello no se distingue de la competencia ya que la diferencia entre una y otra marca, es mínima.

4.3.2 Entrevistas en profundidad a distribuidores.

Al ser los distribuidores nuestros principales clientes y responsables de que los productos Fratello lleguen a manos del consumidor final, se decidió realizar un segundo tipo de entrevista en profundidad con ellos como protagonistas.

Proceso de muestreo.

Definición de la población.

Se entrevistó a distribuidores de los mercados con mayor concurrencia del rubro de las artes manuales en general. Dentro de cada mercado, se seleccionó por conveniencia los puestos a entrevistar, como única condición estos debían vender masas para decoración de tortas.

Tamaño de muestra.

En este caso, se entrevistaron a 12 vendedores en sus propios puestos de venta, de los cuales en algunos casos son dueños y en otras, empleados contratados.

Obtención de datos.

Diseño de instrumento.

Se empleó un cuestionario de 16 preguntas enfocadas a recoger información sobre nuestros objetivos de investigación de mercado. No hubo un manejo del tiempo reglamentado. Por el contrario, se emplearon preguntas abiertas y se permitió al entrevistado expresarse con libertad.

Aplicación.

Las entrevistas en profundidad se llevaron a cabo en el mismo punto de venta dentro de cada mercado. Todas las entrevistas fueron registradas a través de grabación.

Trabajo de campo.

Al tratarse de personas negociantes que disponen de poco tiempo, se buscó en lo posible que el entrevistador se adecue al medio de trabajo del entrevistado. Es así que en algunos casos las

entrevistas tuvieron cortes o interrupciones, ya que el negociante debía atender a los clientes que se acercaban a sus puestos.

Procesamiento.

Posteriormente de recogida cada entrevista, se realizó una transcripción de la misma para luego ser categorizada en matrices que permitan la comparación y cuantificación de respuestas.

Resultados de las entrevistas en profundidad.

Los hallazgos de las entrevistas pueden verse en la Tabla 22 y entre ello destaca que los distribuidores refieren contar con poco tiempo, asimismo con poca información sobre el uso correcto de los productos Fratello entre ellos la masa. También, solicitan mayor afluencia de cursos para sus clientes, publicidad, información y capacitación para ellos mismos, ya que muchas veces los clientes les hacen consultas y no tienen los medios para contestar adecuadamente. Los distribuidores refieren que sería más acorde a la necesidad del mercado ofrecer masas de 500g así como ofrecer una carta de colores para que el cliente sepa de toda la gama de Fratello.

Sugieren entregar un regalo adicional dentro del empaque de la masa, como por ejemplo un molde, un instructivo, un catálogo de productos u otros.

Tabla 22

Tabla Resumen de las entrevistas a distribuidores

| Entrevista | Persona 1 | Persona 2 | Persona 3 | Persona 4 | Persona 5 | Persona 6 |
|--|---|--|--|---|---|--|
| Mercado | Mercado Monterrico - La Molina | Mercado La Victoria | Mercado Central | Mercado Magdalena | Santa Rosa - La Molina | Monterrico - Surco |
| 1.- ¿Que marcas de Masas usted comercializa? | Solo Fratello | Fratello, Melocita, Frescia | Fratello, Dulcinita, Melocita | Fratello, Elymar, Miguel Roque | Solo Fratello | Solo Fratello |
| 2.- ¿Cuál es la que mayor demanda tiene? Marca | Fratello | Fratello | Fratello | Fratello | Fratello | Fratello |
| 3.- ¿Que tipo de masa te solicitan mas? | Vendo más fondant siempre falta y vendo elastica cuando no tengo | Fondant / Elástica | Elástica | Elástica | Fondant, Elástico (P. S/.11.00) | Fondant, Elástico (P. S/.12.00) |
| 4.- Sugiere una nueva cantidad de presentación? | 1/2 kg | 1/2 kg | 1/2 kg | 1/2 kg | 1/2 | 1/2 |
| 5.- ¿ Que opina de esta presentación: 2 de 1/2 kg en un balde ? | Excelente | Sería buena opción | Me parece bien | excelente | Bien, muy interesante, ya que se puede guardar la otra mitad que no se use en su totalidad. | Buena presentación. Es excelente. |
| 6.-Que color de masa te solicitan | Mayor rotación negro y rojo | Pido todos los colores, pero el rojo y negro sale más. | Rojo y negro, celeste y rosado pastel | rojo, negro, azul | Rojo, Negro y Azul | Colores básicos (Negro, Rojo y Azul) |
| 7.- Proponga otros colores | Dorado y plateado | Colores de moda | Dorado | Color en elástica, colores mas suave | Plateado y Dorado | Colores pasteles |
| 8.-Que te gustaría que te ofrezcan para que puedas vender en mayor cantidad? | Cursos para clientes en zona aledaña, regalos de pinceles, informacion sobre cursos y productos | Información de productos, catálogos con información de los productos | Cátalogo con características y beneficios de los productos promociones, cursos en el mercado | Dentro del taper dar un adicional, cursos con nuevas tendencias | Paleta de colores | Cátalogo de colores |
| 9.- ¿ Cuentas con algún tipo de promoción o beneficio o actividades deportivas ? | No, compro al contado | No | No | No, compro al contado, Elymar me da credito | No. Antes ofrecian capacitaciones y ahora no. | No. No le ofrecen nada. |
| 10.- ¿Carecen de material de apoyo? | No me envian nada, necesitamos folletos y paletas de colores de masas | Información de los productos catálogos de colores | Folletos para promocionar | Folletos informativos del uso adecuado de las masas | Sí. Nos gustaría que se implemente un material como es la paleta de colores. | Sí. Sería bueno realizar capacitación sobre las novedades para el público en general |
| 11.- Tu pedido es semanal o quincenal?? Que cantidad solicitas? | quincenal / 50 cajas al mes | semanal / 200 cajas al mes | quincenal // 16 cajas mes | semanal // 200 cajas al mes | Quincenal | Quincenal |
| Masa Elastica | 10 cajas (12 kg x caja) | 50 cajas | 5 cajas | 3 cajas | 3 cajas x 12 Unds. | 10 Cajas x 12 Unds. |
| Masa Fondant | 15 cajas | 3 cajas | 3 cajas | 3 cajas | 3 cajas x 12 Unds. | 10 Cajas x 12 Unds. |
| 12.- En que cantidades pides por marca? | Solo Fratello | 80 cajas de frescia y 20 cajas melocita al mes | 2 cajas quincenal | 50 cajas al mes elymar 30 cajas la dulcinita | Fratello: 3 cajas | Fratello: 10 cajas |
| 13.- Que características valoran de la marca que más vendes | Prestigio en el mercado- trayectoria | Buena, de garantía | Calidad | Calidad, es una marca reconocida | Su textura y calidad. | Marca reconocida y por su calidad. |
| Persona 7 Av. Tomas Guido - Lince | Persona 8 Magdalena Plaza | Persona 9 Centro de Lima | Persona 10 Centro de Lima | Persona 11 Av. Ignacio Merino - Lince | Persona 12 Santa Rosa - Chorrillos | |
| Solo Fratello | Fratello y Elymar | Edelys, Dulcinito, Jofsac y Fratello | Edelys, Jofsac y Fratello | Solo Fratello | Fratello, Budy | |
| Fratello | Fratello | Edelys, es más económico | Ofrecen Edelys porque es más económico | Fratello | Fratello | |
| Elástico (P. S/.12.00), Fondant (P. S/.10.00) | Fratello (P. S/. 10.00) | Elástico (P. S/.9.00 hasta S/.8.50) | Fondant | Elástico (P. S/.10) y Fondant (P. S/.11) | Elástico | |
| 1/2 y 1/4 | 1/2 | 1/2 | 1/2 | 1/2 | 1/2 | |
| Interesante y novedoso. | Buena idea, sería excelente. | Interesante y atrayente presentación. | Interesante | Sería genial | Sería excelente | |
| Rojo, Negro y Rosado (Bebe y fucsia) | Negro, Azul y Rojo (Los colores básicos) | Rojo, Azul y Negro | Negro, Rojo y Azul | Negro, rojo y azul | Negro, Rojo y Verde hoja | |
| Colores pasteles | Plateado, dorado y colores pasteles. | Lila, coral, plateado y dorado. | Dorado, plateado y Ocre | Colores pasteles | Plateado y dorado | |
| Carta de colores | Alguna promoción por la compra en gran volumen. | Incentivos. Algún regalo para el público, por ejm: cuchillo para cortar manteca hidrogenada. | Cátalogo de colores y cursos de nuevas novedades para el público | Muestras y catálogo de colores | Buen precio | |
| No | No | No | No le brindan nada. | No | No | |
| Sí | Sí, por ejemplo, cartillas de colores y pasos para amasar correctamente. | Sí | Sí. Sería necesario el regalo de pinceles de muestra. | Sí. Los catálogos de colores sería buena alternativa. | Sí. Sería bueno que ofrecieran muestras con la misma masa | |
| Son solo vendedores, no saben con exactitud la compra | Mensual | Quincenal | Por lo general es Quincenal | Quincenal | Por lo general semanal y a veces quincenal | |
| - | 50 cajas | 5 cajas x 12 Unds. | 10 cajas x 12 Unds. | 50 cajas | 20 cajas | |
| - | 30 cajas | 4 cajas x 12 Unds. | 8 cajas x 12 Unds. | 40 cajas | 20 cajas | |
| Son solo vendedores, no saben con exactitud la compra | Fratello: 50 cajas, Elymar 30 cajas aprox. | Edelys: 5 cajas, dulcinito: 3 cajas, Jofsac: 3 cajas y Fratello: 3 cajas | Edelys: 8 cajas, Fratello: 6 cajas | Fratello: 50 cajas aprox. | Fratello: 20 cajas y Budy: 5 cajas | |
| Por su calidad. | Calidad | Económico | Económico | Prestigio y calidad | Calidad | |

4.3.3 Entrevistas en profundidad a la fuerza de ventas.

Un tercer tipo de entrevistas se realizó a la fuerza de ventas actual de Fratello. Esta consta de 2 vendedores que reportan directamente a la gerencia administrativa.

Proceso de muestreo.

Definición de la población.

La población está definida por los vendedores pertenecientes al área de ventas de Fratello, los cuales realizan trabajo de campo para atender los pedidos de los distribuidores. En total son 2 vendedores de sexo masculino que trabajan a tiempo completo y disponen de movilidad de la empresa para hacer la repartición de pedidos. Además, se caracterizan por tener mucha experiencia, expresada en tener más de 8 años cumpliendo su función de vendedores.

Tamaño de muestra.

Por lo pequeña de la población, se tomó como conveniente que la muestra esté compuesta por el 100% de la población, es decir, se entrevistó a ambos vendedores.

Obtención de datos.

Diseño de instrumento.

Se empleó un cuestionario de 10 preguntas abiertas enfocadas a conocer su perspectiva, tomando como base los objetivos de la investigación.

Aplicación.

El cuestionario fue aplicado en la sala de reuniones de Fratello. Se concertaron citas en 2 fechas distintas en el mes de abril para entrevistar a cada uno.

Trabajo de campo.

Cada entrevista tuvo una duración promedio de 40 minutos y fue aplicada en un ambiente cerrado libre de interrupciones. Cada una de las entrevistas fue registrada con una grabadora.

Procesamiento.

Posteriormente, cada una de las entrevistas fue transcrita para luego llegar a la matriz que se aprecia en la Tabla 23.

Resultados de las entrevistas en profundidad.

El personal de ventas refiere no contar con capacitaciones ni cuotas de ventas mensuales, que los motiven a incrementar sus ventas. Indican que los colores de masa que más solicitan los clientes son: negro, celeste y turquesa. Sugieren producir una paleta con los colores que ofrece Fratello para que el cliente los identifique de rápidamente. Asimismo, señalan que no se cuenta con un plan de stock de los productos para cumplir con los pedidos en el momento oportuno en los meses de mayor demanda como son: Mayo, Julio y diciembre. Finalmente, no se cuenta con campañas de promoción para poder impulsar las ventas con los consumidores como por ejemplo: descuento por volumen, ofertas, etc.

Tabla 23

Tabla Resumen de las entrevistas a vendedores

| | Vendedor 1 | Vendedor 2 |
|---|--|---|
| 1.-¿Qué días de la semana tienes mayor número de pedidos? | Generalmente son de martes a sábado | Bueno de Miércoles a Domingo |
| 2.- ¿Generalmente qué productos te solicitan tus clientes? | Colorantes, esencias pero también las masas, la elástica es mas que fondant. | Esencias, masas fondant y elástica |
| 3.- ¿Cuáles son los meses de mayor y menor venta? | Las fechas de mayor demanda como Mayo, Junio, Julio y Diciembre | Los meses que mas se vende y no hay stock es en Mayo, Julio y Diciembre |
| 4.- ¿Cómo se capacitan para poder vender los productos? | La empresa generalmente no lo realiza, yo lo aprendí por que trabajaba en producción | No tenemos capacitación pero algo nos dicen en la empresa |
| 5.- ¿Tienes problemas con los distribuidores cuando te solicitan los productos? | Los problemas generalmente son en épocas de mayor demanda por que no se le entrega sus pedidos | Claro en los meses de mayor venta, la empresa no entrega todo y por eso no entregamos a nuestros los pedidos a tiempo |

Continúa...

| | | |
|---|---|--|
| 6.- ¿Qué colores de masa solicitan más? | Rojo, Negro, turquesa, Celeste, Rosado estos colores salen de acuerdo a la moda | Casi siempre piden Negro, turquesa, celeste |
| 7.- ¿Fratello entrega algún material para ayudar a la venta como paletas de colores? | Bueno la empresa no proporciona esas paletas de colores, pero yo trato de dejar la lista a mis clientes | No entregan nada nosotros tenemos que indicar a cada cliente para que avise a los clientes |
| 8.- ¿La empresa te pone cuota de ventas? | Bueno no tenemos cuotas | No |
| 9.- ¿Sabes si la competencia aplica algunas acciones para fidelizar a los distribuidores? | Sí, realizan casi de manera constante como por ejemplo Dulcinita, Fratello no llega a todos los puntos de venta | Sí Jofsac y Ely&Mar realizan talleres y campeonatos de repostería |
| 10.- ¿Te gustaría que la empresa realice promociones para todos tus clientes? | Claro eso les gusta a los clientes porque quieren siempre llevarse algo. | Bueno eso sería de mucha ayuda para poder incrementar las ventas |

4.3.4 Focus group.

Los focus group son una herramienta utilizada de análisis cualitativo que permite conocer la opinión de una serie de panelistas. Para la presente investigación, se realizaron dos focus group con perfiles de personas y necesidades distintas dentro del rubro de la decoración de tortas.

Proceso de muestreo.

Definición de la población.

Para llegar a una comprensión mayor del consumidor de masa elástica, se realizaron focus group compuestos por usuarios de la masa con regularidad, es decir, al menos realizan un consumo de dos kilogramos de masa elástica al mes, lo cual equivale a forrar dos tortas pequeñas. Los usuarios, debían además, percibir ingresos económicos a través de la venta de productos decorados por ellos mismos con masa elástica. Para el focus group no se definieron límites de sexo o edad, sin embargo, en este rubro fue evidente la predominancia del público femenino. Las características que se tomaron en cuenta para la definición de la población, pueden apreciarse en la Tabla 24. Además,

para la selección se tuvo en cuenta que todos los participantes hayan usado las masas de modelado y que no hayan participado antes en un focus group.

Tabla 24

Características de las Personas Participantes del Focus Group

| Característica | Descripción |
|---------------------|---|
| Sexo | Hombres y mujeres indistintamente |
| Edad | Comprendidas entre el rango de 25 a 65 años |
| Distritos | Cualquier distrito de Lima y Callao |
| Años de experiencia | De un año a más. |

Tamaño de muestra.

El reclutamiento de los asistentes se realizó en Centros de Estudio Ocupacional, donde se imparten clases de pastelería. Se planeó trabajar cada focus group con 8 personas; pero finalmente, por inconvenientes surgidos, se realizó el primer focus group con 4 participantes y el segundo con 6 participantes.

Obtención de datos.

Diseño de instrumento.

En el caso del focus group, también se empleó una guía de preguntas (Apéndice C), fundamentada en nuestros objetivos de investigación. Las preguntas fueron de tipo abierto y permitieron iniciar la discusión entre los participantes. Cada una de las preguntas tuvo un tiempo referencial de duración.

Aplicación.

Los focus group se realizaron en el distrito de La Molina. Se tomó especial cuidado en que el lugar permita que los asistentes se expresen libremente sin interrupciones externas. Se contó con un moderador que guió la discusión en todo momento. Además, cada focus fue filmado en alta resolución para su registro posterior de manera textual.

Trabajo de campo.

La guía de preguntas del focus group fue la base que se empleó en las sesiones. En lo posible, se buscó direccionar a los participantes a contestar la pregunta realizada. La duración de los focus group fue de una hora aproximadamente. Antes de cada focus, para romper el hielo entre los participantes, se empleó 15 minutos de integración. Los participantes en este tiempo se conocieron e intercambiaron ideas. Esta dinámica permitió que las personas llegaran con mayor apertura a contestar el focus group.

Procesamiento.

Después de cada focus group se realizó la transcripción, para el análisis de variables posterior. La información puede encontrarse en el Apéndice D. Luego de la transcripción de los focus group, se realizaron matrices individuales por cada asistente (ver Apéndice E), resaltando las respuestas concretas a sus preguntas. También, se tabularon las respuestas en matrices por variable para determinar las respuestas más frecuentes. Esta información sirvió como base para realizar a posteriori las encuestas.

Resultados de los focus group.

Los resultados del focus group fueron compilados en una matriz resumen, la cual se detalla a continuación, como se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25

Matriz Resumen Focus Group

| Variable | Componente | Respuestas FG 1 | Respuestas FG 2 | Respuestas |
|--------------------------------------|-----------------------------------|--|--|---|
| Descripción del consumidor | Tiempo en el rubro | 3 años (1), 4 años (1), 10 años (1), 15 años (1) | 3 años (6) | 3 años (7), 4 años (1), 10 años (1), 15 años (1) |
| | Actividad que realiza | Pastelería exclusiva (3) Panadería y pastelería (1) | Trabajo y en el tiempo libre pastelería (6) | En tiempo libre pastelería (6), Pastelería exclusiva (3) Panadería y pastelería (1) |
| | Forma de aprendizaje | cursos (3), de familia (1) | cursos (5), de familia (1) | cursos (8), de familia (2) |
| | Frecuencia de trabajo | semanal (3), quincenal (2) | semanal (3), quincenal (3) | semanal (6), quincenal (5) |
| Hábitos de consumo de insumos | Frecuencia de compra de insumos | quincenal (1), mensual (3), de vez en cuando (1) | quincenal (3), mensual (2), de vez en cuando (1) | quincenal (4), mensual (5), de vez en cuando (2) |
| | Lugar de compra de insumos | Centro de Lima (1), Miraflores (1), Centro de Lima y Lince (1), San Borja (1) | Mercado central (3), Mercado central y Lince (1), Parada (1), Mercado Mayorista de la Victoria (1) | Mercado central (4), Mercado central y Lince (1), Parada (1), Mercado Mayorista de la Victoria (1), San Borja (1), Miraflores (1) |
| | Marcas que conoce | Fratello (3), Fratello y Frescia (1), Elyasan (1), Dulcinea (1), Jofsac (1), Miguel Roque (1) | Fratello (3), Fratello y Frescia (1), Fratello, Elyasan y pastecol (2), Dulcinea (1), Jofsac (1), Miguel Roque (1) | Fratello (6), Fratello y Frescia (1), Fratello, Elyasan y pastecol (2), Dulcinea (1), Jofsac (1), Miguel Roque (1), Elyasan (1) |
| Hábitos de consumo de masa | Prefiere masa elástica o fondant | Fondant (3), Masa elástica (1) | Fondant (3), Masa elástica (2), Masa Fondant y masa elástica (1) | Fondant (6), Masa elástica (3), Masa Fondant y masa elástica (1) |
| | Marca de masa que compra | Fratello (3), Frescia (1) | Fratello (6) | Fratello (9), Frescia (1) |
| | Consumo por kg al mes | 5 kg (1), entre 5 y 7 kg (2), entre 4 y 5 kg (1) | 4 kg (1), entre 5 y 7 kg (2), entre 4 y 5 kg (2), 2 kg (1) | 4 kg (1), entre 5 y 7 kg (3), entre 4 y 5 kg (2), 2 kg (1) |
| | Características de una buena masa | no se pega (1), se estira (3) | no se pega (2), se estira fácilmente (4) | no se pega (3), se estira fácilmente (6) |
| | Compra masas de colores | Sí, cuando son tortas grandes (4) | No, por que ellos tiñen. Comprarian si hubiera mas variedad (6) | No, por que ellos tiñen. Comprarian si hubiera mas variedad (6), sí, cuando son tortas grandes (4) |
| | Productos en que usa la masa | tortas (4), cupcakes (4), bases de tortas (1), galletas decoradas (1) | tortas (3), cupcakes (1), tortas y cupcakes (2) | tortas (6), cupcakes (5), tortas y cupcakes (1), galletas decoradas (1) |
| | Tamaño de preferencia | 200 gramos (1), 250 gramos (2), 500 gramos (3), 4 paquetes juntos de 125 gramos c/u y con diferentes colores (1) | 100 gramos (1), 500 gramos (1), 4 paquetes juntos de 125 gramos c/u y con diferentes colores (3), 2 kilos (1) | 100 gramos (1), 200 gramos (1), 250 gramos (1), 500 gramos (3), 4 paquetes juntos de 125 gramos c/u y con diferentes colores (3), 2 kilos (1) |
| | Colores que no encuentra | rosa bebe (1), amarillo patito (1), morado (1), turquesa (1), colores temáticos de dibujos animados de moda (3), marrón chocolate (1), marrón madera (1) | Pasteles, plateado, dorado (4), pasteles, plateado, dorado, tonos nacarados(2) | Pasteles, plateado, dorado (4), pasteles, plateado, dorado, tonos nacarados (2), rosa bebe (1), amarillo patito (1), morado (1), turquesa (1), colores temáticos de dibujos animados de moda (3), marrón chocolate (1), marrón madera (1) |
| Percepción de la marca Fratello | Opinión sobre Fratello | Marca comercial (1), Productos buenos (3), Marca con experiencia (1) | Marca de confianza (2), Productos buenos (3), Marca de confianza y productos de | Marca comercial (1) Marca de confianza (6), Mar Continúa... |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| | | | calidad (1) | productos de calidad (1), Marca con experiencia (1) |
| | Productos de Fratello que conoce | Fondant (3), Colorantes en gel (2), Colorantes a la grasa (1), Cremor tártaro (2), Manteca (1), Colorantes vegetales (1), Masa elástica (2), Polvos nacarados (2), Blanqueador (1), Esencias (2), Azúcar (2) | Masa Fondant y masa elastica (3), Masa elástica, fondant, colorante en polvo y en gel, en esencias (1), Masa elástica (2) Masa elástica, fondant y colorantes (1) | Masa Fondant y masa elastica (3), Masa elástica, fondant, colorante en polvo y en gel, en esencias (1)Manteca (1), Masa elástica (2), Masa elástica, fondant y colorantes (1) |
| | Lugar donde le gustaría encontrar Fratello | ya está en puntos suficientes (3), Surco (1) | Bodegas(2), Supermercados (2), Bodegas y mercados locales (2) | Bodegas(2), Supermercados (2), Bodegas y mercados locales (2), ya está en puntos suficientes (3), Surco (1) |
| Percepción de masa Fratello | Características de masa Fratello | Elasticidad (3), Tenacidad (2), Buena (2), A veces es dura (1), Se pega (2) | Elasticidad (2), Buena calidad (3), A veces dura (1) | Elasticidad (5), Tenacidad (2), Buena calidad (5), A veces es dura (1), Se pega (2) |
| | Sugerencia para mejorar el empaque | mantener el táper (4), introducir presentación en bolsa (1), implementar táper cuadrado (2) | mantener el táper (5), implementar táper cuadrado (1) | mantener el táper (9), introducir presentación en bolsa (1), implementar táper cuadrado (1) |
| | Precio de Fratello | está bien (4) | está bien (6) | está bien Continúa... |
| | Marca extranjera de masa que conoce | sugarflair (1), tuttifrutti (1), Satinice (1), ninguna (2) | ninguna (6) | sugarflair (1), tuttifrutti (1), Satinice (1), ninguna (7) |
| Efectividad de la comunicación y publicidad de Fratello | Conocimiento de los cursos de Fratello | No (4) | Si (6) | Si (6) |
| | Ha tomado un curso de Fratello | No (4) | No (5), Si (1) | No (9), Si (1) |
| | Ha visto publicidad de Fratello | Si (1), No (3) | Si (5), No (1) | Si (6), No (4) |
| | Le gustaría recibir información de Fratello | Si (4) | Si (6) | Si (6) |
| | Medio para recibir información de Fratello | Si (4) | Si (6) | Si (6) |
| | Le gustaría recibir muestras | Si (4) | Si (6) | Si (6) |
| Comunicación del rubro pastelero | Medio de aprendizaje de técnicas | internet (3), cursos (2), publicidad en tienda (1) | internet (1), cursos(1), Youtube y redes sociales(1), Programas de Tv y Youtube (2), publicidad en tienda (1) | internet (4), cursos(3), Youtube y redes sociales (1), Programas de Tv y Youtube (2), publicidad en tienda (2) |
| | Frecuencia de búsqueda de información sobre repostería | interdiario (1), diario (2), muy poco (1) | interdiario (2), diario (1), Dos veces por semana(2), muy poco (1) | interdiario (2), diario (2), Dos veces por semana (2), muy poco (2) |
| | Opinión sobre la información disponible en Perú sobre pastelería | Es suficiente (1), No es suficiente (3) | No es suficiente (6) | Es suficiente (1), No es suficiente (9) |

Hábitos de compra.

La mayoría de participantes se trataron de pasteleros a tiempo completo, con 3 años a más de experiencia. Ellos señalaron que sus compras de insumos se realizan preferentemente de manera quincenal o mensual. Estas compras las realizan en lugares diversos, donde el que más destaca es el mercado central.

Resalta que en los consumidores jóvenes, menores de 40 años, está mucho más posicionada la masa fondant, la cual consideran más suave y maleable. Los participantes de mayor edad prefieren la masa elástica. Su consumo de masa mensual es aproximadamente entre 2 y 7 kg, dependiendo de los pedidos que tenga cada pastelero en el mes.

Los asistentes al primer focus se distinguen de los del segundo focus en que los primeros no conocían de los cursos gratuitos que brinda Fratello. Sin embargo, el segundo grupo sí había escuchado de ellos, incluso, una de las asistentes indicó haberse iniciado en la pastelería en uno de dichos cursos.

Respecto a la publicidad, los asistentes señalan haber visto esporádicamente afiches o la página web, sin embargo señalan que la publicidad de Fratello les es escasa. En todos los casos, ellos mencionan que desean recibir información de Fratello así como muestras de productos cuando estos sean lanzados. Como medio de comunicación ideal, optaron principalmente por las redes sociales.

Posicionamiento de la marca.

La marca que tiene la mayor preferencia entre los asistentes es Fratello. Solo una de las personas asistentes indicó que prefería Frescia, ya que se adecuaba más a su PH corporal. Sin embargo, todos ellos consideran que Fratello es una buena marca, con buenos productos, de confianza y de calidad. Destacan de la masa Fratello el ser tenaz y en algunos casos un poco dura.

Contribuye al posicionamiento el hecho que Fratello ya esté en todos los puntos como Lince, Miraflores, Centro de Lima, La Victoria y San Borja. Fratello, es la marca que recordaron en primer lugar los consumidores frente a otras de la competencia mencionadas como Frescia, Jofsac, Elyasan, Pastecol, Miguel Roque.

Características de la masa Fratello.

Los que prefieren Fratello, mencionan que el producto se distingue porque “no se pega y se estira fácilmente”. La suelen emplear en productos como tortas y cupcakes. Los participantes más jóvenes, menores de 50 años, consideran más práctico no teñir las masas blancas y comprarlas ya teñidas. Sin embargo, no hay suficientes colores en el mercado. Se sugirió ampliar la gama de colores principalmente “tonos pasteles, vibrantes, metálicos, tornasolados y con tonos de los dibujos animados de moda” en forma de pack. Asimismo, se señaló que sería ideal tener presentaciones de menor gramaje comprendido entre 100 y 500 gramos.

Por otro lado, señalan que el envase plástico actual de Fratello es el adecuado, ya que el táper tiene un segundo uso el cual si le dan y lo mantienen como elemento de su cocina. La mayoría indica que prefiere la presentación en táper a una supuesta presentación en bolsa, no obstante, les gustaría más que el taper fuese de ángulos rectos para que pueda apilarse mejor.

4.4 Método de Investigación Cuantitativo

La técnica que se utilizó es la encuesta. La encuesta es una herramienta utilizada para realizar el análisis cuantitativo como parte de nuestra investigación descriptiva que nos permite levantar información de los consumidores, conocer sus hábitos de consumo, identificar sus necesidades no satisfechas y oportunidades de mejora (Malhotra, 2008).

4.4.1 Proceso de muestreo.

Definición de la población.

Para poder conocer las preferencias llegar a una comprensión mayor del consumidor de masa elástica y demanda actual, se realizaron encuestas a consumidores de la masa con regularidad, es decir, al menos realizan un consumo de dos kilogramos de masa elástica al mes, lo cual equivale a forrar dos tortas pequeñas. Los usuarios, en su mayoría perciben ingresos económicos a través de la venta ya sean de tortas, cupcakes o galletas, artísticamente decorados por ellos mismos con masa elástica, por lo que siendo uno de sus principales componentes lo seleccionan cuidadosamente.

- Sexo: Las personas que participan en el estudio son hombres y mujeres que se dediquen a la repostería y decoración de tortas
- Edad: Las edades estuvieron en el rango de 25 a 65 años.
- Distritos: Cualquier distrito de Lima Metropolitana y Callao

Tamaño de muestra.

Al ser una investigación no probabilística, se tomó una muestra de 200 personas elegidas por conveniencia, buscando captar la mayor cantidad de personas posible. Dada la naturaleza del sector de pastelería, que carece de información de fuentes formales respecto al número de la población, no se realizó un muestreo probabilístico.

4.4.2 Obtención de datos.

1. Diseño de instrumento.

En la elaboración de la encuesta se ha considerado los siguientes puntos de acuerdo a Naresh Malhotra (2008):

Primero, que sean preguntas que los encuestados puedan responder de manera rápida, brinden la información deseada y que puedan desarrollar fácilmente.

Segundo, que motive al encuestado a que responda y colabore de manera amena, logrando el interés y así pueda culminar nuestra encuesta.

Tercero, se ha considerado minimizar los posibles errores en las respuestas, brindando preguntas directas, fáciles de responder sin que las preguntas sean ambiguas, para así poder realizar un buen análisis.

2. Partes del cuestionario.

El cuestionario consta de 22 preguntas, diseñadas con un lenguaje sencillo. Se ha considerado preguntas que proporciona alternativas de respuesta múltiples y otras preguntas abiertas para que el usuario pueda brindar mayor información de importancia para la investigación. Este cuestionario cuenta con tres partes.

Hábitos.

Esta parte del cuestionario consta de 10 preguntas. Hay una pregunta filtro que está al inicio y sirve para saber si la persona que es encuestada, usa masas de modelado o no. Luego, las siguientes 8 preguntas, tratan acerca de los hábitos del consumidor.

Masa de modelado.

Consta de 9 preguntas, con las que obtuvimos información que nos permitió reconocer las características que los usuarios valoran de las masas en general y sobre las masas de la marca Fratello.

El consumidor.

Consta de 3 preguntas, las cuales permitieron conocer las características de los encuestados. Se ha considerado el sexo, edad y distrito de procedencia del consumidor.

3. Prueba piloto.

Se aplicaron 30 cuestionarios de prueba con más de 30 preguntas, las cuales posteriormente se redujeron a 22 constituyéndose así el cuestionario de encuesta que finalmente se aplicó en la muestra.

4. Ejecución del cuestionario.

Se aplicaron las encuestas en campo (presencial) y de forma virtual (online) a través de cuestionarios impresos en el primer caso, y un link de encuesta digital a través del portal survey gizmo, en el segundo caso. La encuesta de campo se aplicó en el taller de adulto mayor en la Municipalidad de Los Olivos el domingo el 02 de febrero del 2016.

Por otro lado las encuestas virtuales se aplicaron del sábado 20 al 24 de febrero. La difusión de los cuestionarios se dio a través de un fanpage de repostería muy popular en el rubro y que tiene más de 30.000 miembros. Esta fan page promociona cursos y talleres de especialización en pastelería, asimismo, funciona como un espacio de intercambio de técnicas e ideas entre pasteleros. Las encuestas virtuales se hicieron a través del portal survey gizmo. Es importante resaltar que no fue fácil conseguir un número alto de encuestas, por ello, se tuvo que realizar un especial esfuerzo por impulsar el llenado de encuestas de parte de los participantes de dicho grupo, a través de posts.

4.4.3 Procesamiento

Se realizó una reunión de todos los miembros del equipo al finalizar la encuesta realizada. El objetivo de la reunión fue revisar, analizar e interpretar los resultados de todas las encuestas realizadas.

La evaluación de todas las preguntas se realizó con mayor precisión y se trabajó para poder resaltar las variables y componentes más importantes de dicha encuesta. El procesamiento de las respuestas se dio a través del software SPSS, realizando filtraciones de los datos para analizar y poder interpretar estos resultados.

Se llevó a cabo una selección estricta de todas las personas encuestadas, se les realizó una serie de preguntas que tomó en cuenta datos como su años de experiencia y consultas de la época de mayor demanda de masa. Se descartaron 10 cuestionarios por no pasar el filtro de uso del producto y 90 cuestionarios por estar mal contestadas o no completas las preguntas para no distorsionar el resultado.

Análisis de datos.

Para poder obtener un buen análisis de los datos se utilizarán gráficos y cuadros con información estadística que brinden datos precisos para nuestro análisis. También se llevó una análisis descriptivo de todos los datos obtenidos de dicha encuesta, finalmente se obtuvo la tabla de frecuencia, gráficos de barra y pie que brindan mayor información exacta para nuestro análisis.

Toda esta información obtenida fue de los NSE B y C y serán corroborados con los hábitos de utilización y manipulación de las masas de modelado en los diferentes ciudades de nuestro país.

4.4.4 Resultados y análisis del estudio cuantitativo.

Perfil del consumidor.

Como se ve en la Tabla 26 el 98% de personas encuestadas fueron mujeres. Por otro lado en la Tabla 27 se puede apreciar que la mayor cantidad de encuestados (31%) se comprendieron entre las edades de 41 a 50 años, seguido por aquellos de 31 a 40 años (28%).

Tabla 26

Genero de los Encuestados

| SEXO | Nº Personas | % |
|---------------|-------------|------|
| Masculino | 4 | 2% |
| Femenino | 196 | 98% |
| Total General | 200 | 100% |

Tabla 27

Rango de Edades de Encuestados

| Rango de edades | Nº personas | % |
|-----------------|-------------|------|
| 20 - 30 años | 35 | 18% |
| 31 - 40 años | 56 | 28% |
| 41 - 50 años | 62 | 31% |
| 51 años a más | 47 | 24% |
| Total General | 200 | 100% |

Descripción del mercado de masas.

Según las encuestas realizadas se ve que el 67% indica utilizar masa elástica, 70% emplea masa fondant y el 40% Masa de colores (ver Tabla 28). Este dato resulta particularmente interesante, ya que según datos de Fratello la masa de mayor ventas es la elástica, seguido por la fondant, la cual con pocos años en el mercado ha ido creciendo constantemente.

Tabla 28

Consumo por Tipo de Masa

| TIPO DE MASA | % |
|---------------|--------|
| Masa elástica | 67.50% |
| Masa fondant | 70.80% |
| Masa de color | 40.30% |
| Total | 100% |

Si evaluamos el consumo de masa por grupos de edades (ver Tabla 29), encontramos que las personas que consumen masas de colores tienen entre 41 y 50 años. Por otro lado, en los 3 grupos de edad, el porcentaje de consumo de masa elástica y masa fondant es casi la misma (ver Figura 24).

Tabla 29

Consumo por Edades y Tipo de Masa

| | | | Masa elástica | Masa fondant | Masa de color |
|------------------|--------------|-------------|---------------|--------------|---------------|
| Qué edad tienes? | 20 a 30 años | Recuento | 21 | 21 | 9 |
| | | % del total | 14,60% | 14,60% | 6,30% |
| | 31 a 40 años | Recuento | 38 | 40 | 23 |
| | | % del total | 26,40% | 27,80% | 16,00% |
| | 41 a 50 años | Recuento | 38 | 41 | 26 |
| | | % del total | 26,40% | 28,50% | 18,10% |
| Total | Recuento | 97 | 102 | 58 | |
| | % del total | 67,40% | 70,80% | 40,30% | |



Figura 24. Consumo por Tipo de Masa

Respecto a los atributos que valoran los consumidores, se puede ver en la Tabla 30 que ordenado de mayor a menor importancia se encuentran: calidad de la masa, la marca y la facilidad en el amasado. Resulta interesante ver que el precio es lo menos valorado por el consumidor.

Tabla 30

Características de una buena masa

| | No se importa | | Poco Importante | | Ni poco ni muy importante | Importante | Muy importante | | Total |
|--------------------|---------------|---|-----------------|---|---------------------------|------------|----------------|-------------|-------|
| Fácil de amasar | 0% | 0 | 2.5% | 4 | 10.6% 17 | 30.6% | 49 | 56.3% 90 | 160 |
| Calidad de la masa | 1.3% | 2 | 1.3% | 2 | 8.1% 13 | 28.1% | 45 | 61.3% 98 | 160 |
| Marca de garantía | 1.9% | 3 | 1.2% | 2 | 12.4% 20 | 27.3% | 44 | 57.1% 92 | 161 |
| Textura de la masa | 0.6% | 1 | 1.3% | 2 | 9.4% 15 | 36.3% | 58 | 52.5% 84 | 160 |
| Precio de la masa | 1.9% | 3 | 5.7% | 9 | 23.3% 37 | 33.3% | 53 | 35.8% 57 | 159 |

Hábitos de compra.

El rubro de la pastelería es estacional, distinguiéndose temporadas de alta venta y de baja venta. En la Tabla 31 se muestra que la temporada más alta se da en el mes de mayo por el día de la madre y la más baja es en fiestas patrias.

Tabla 31

Fechas de Consumo de Masas

| FECHA | % |
|------------------------------------|--------|
| San Valentín | 33.70% |
| Día de la madre | 59.00% |
| Fiestas patrias | 4.70% |
| Navidad | 49.50% |
| Fiestas de promoción de fin de año | 33.70% |
| Otros | 37.90% |

En un mes típico de temporada baja, el 49% de consumidores señala comprar entre 2 y 3 kg (ver Figura 25) de masa, mientras que en temporada alta consumen entre 6 y 7 kg (42%) (ver Figura 26).

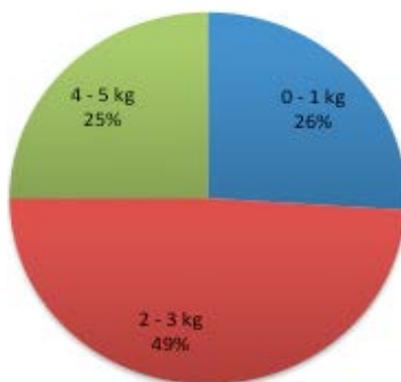


Figura 25. Consumo de masa en temporada de baja demanda.

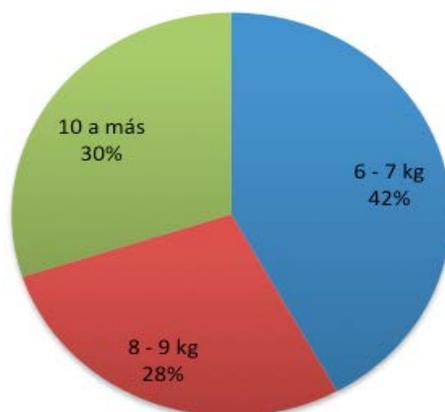


Figura 26. Consumo de masa en temporada de alta demanda.

El punto de venta al que más acuden los consumidores es el Mercado Central (60.7%), ubicado en el Centro de Lima, seguido por el Mercado de Lince (18%), localizado en el distrito del mismo nombre. En la Tabla 32 se muestra los puntos donde el público dice acudir para comprar masas.

Tabla 32

Lugar de Compra de Masas

| Puntos de venta | % |
|---------------------------------------|--------|
| Mercado de Lince | 18.00% |
| Mercado Central | 60.70% |
| Mercado de Productores de Santa Anita | 1.10% |
| Otros | 47.20% |

Respecto a las marcas de masa, según los encuestados el 78% consume Fratello, mientras que el 3% prefiere a Frescia y Jofsac como segunda opción (ver Figura 27).

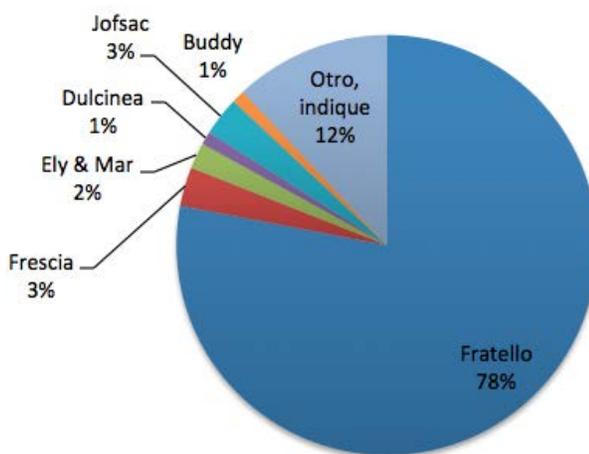


Figura 27. Marcas de masas que consumen usualmente los encuestados

Respecto al empaque de las masas (ver Figura 28), los consumidores señalan que la presentación actual de Fratello en taper debe mantenerse (42%), en la misma proporción, los consumidores dicen que les gustaría que el taper de Fratello sea cuadrado y no circular (42%).

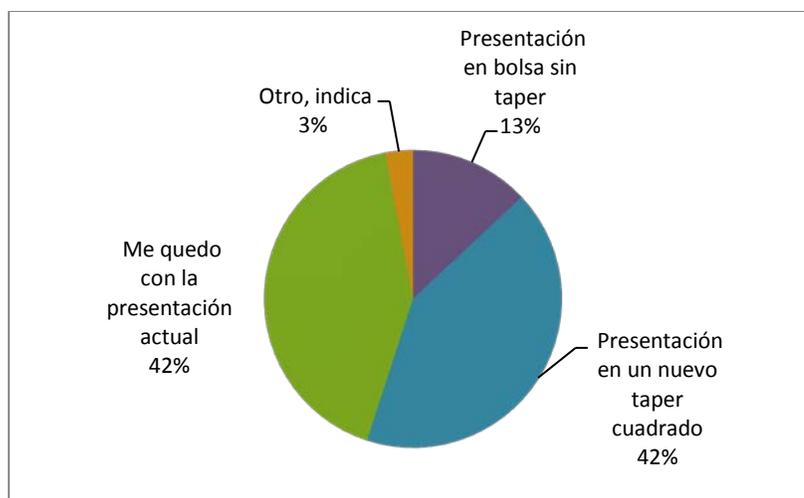


Figura 28. Preferencias respecto al empaque

En cuanto a las masas de colores, solo un 5% prefiere combinar sus propios colores. Por otro lado, el resto que gusta de consumir masas previamente coloreadas, señalan que les gustaría encontrar masas doradas y plateadas (28%), masas tornasoladas y perladas (25%) y de dibujos animados de moda (22%), según Figura 29.

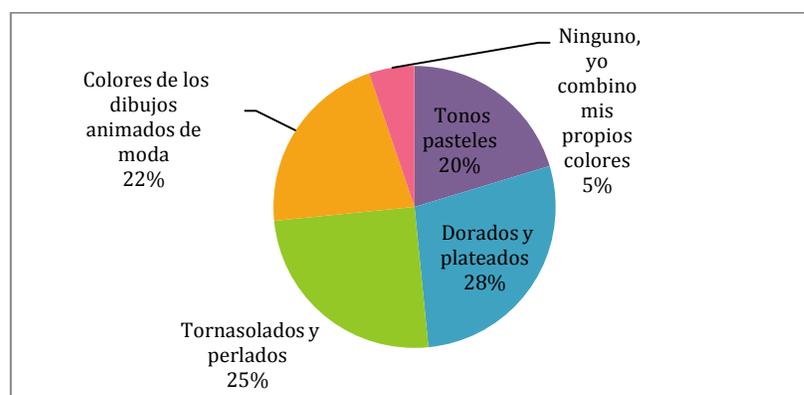


Figura 29. Preferencia por colores de masa

En cuanto a intención de compra, el 89% indicó que compraría más masas de colores si es que estas estuviesen agrupadas por temas como bautizos, bodas, fiestas infantiles y otros (ver Figura 30).

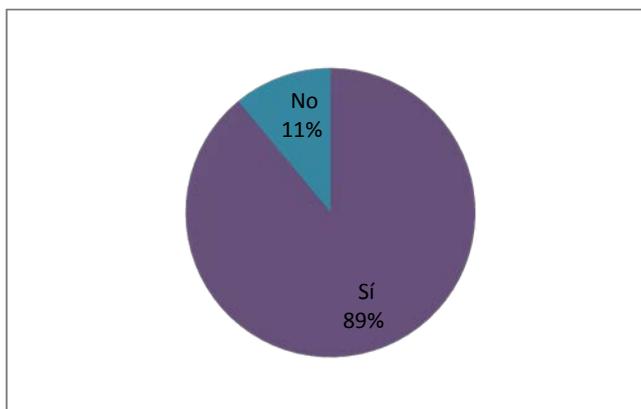


Figura 30. Intensión de compra de masas de colores por temática

También, se encontró que el 34% de los encuestados gustarían de encontrar masas de medio kilo y masas de 2 kg (ver Figura 31).

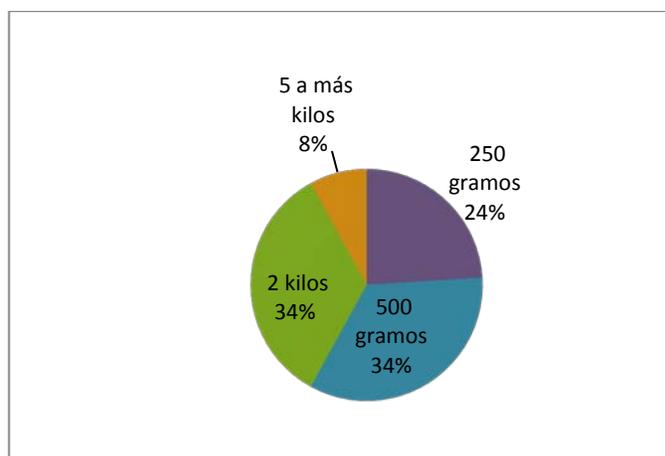


Figura 31. Preferencia por volumen y peso de masa

Finalmente, los encuestados señalan que gustarían de recibir información de Fratello a través de medios digitales (ver Figura 32) como Facebook (44%), correo electrónico (25%) y la web de Fratello (21%).

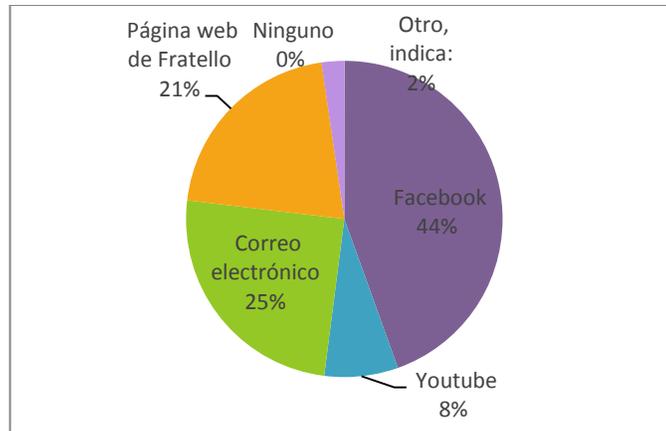


Figura 32. Medios preferidos para recibir información de Fratello

Conclusiones de la Investigación de mercados.

Esta investigación ha generado información interesante sobre las masas. Se determinó el perfil de consumidor, viendo que la mayoría de encuestados se encuentran entre las edades de 30 a 50 años y viven en distritos de Los Olivos y Callao.

La masa que prefiere la muestra es la fondant, seguida de cerca por la masa elástica en segundo lugar. Las marcas que más usan son Fratello en un 78%, seguido de Frescia en un 3%. Las masas de Fratello tienen características que el público considera muy importante como la calidad y la garantía de la marca. Con respecto a los hábitos de compra, las épocas en que consumen más masa elástica es el día de la madre y Navidad. La mayoría compra en el mercado central.

Los consumidores indican que desearían encontrar las masas en gramajes menores de 500 gramos. Resulta interesante señalar que este dato también se encontró en los Focus Group. Entre los colores que gustaría encontrar están: dorados y plateados (28%) y tornasolados (25%). Consideran que si hubiese en esos colores lo comprarían. Asimismo, al consumidor no desea dejar la presentación en taper actual, sin embargo, podría estar abierto a recibir un nuevo modelo de taper, cuadrado y apilable.

Con respecto a los medios de difusión de Fratello a los encuestados prefieren encontrar información por Facebook y correo electrónico. Sobre la publicidad de Fratello, el 47% se entera de novedades de la marca a través de los afiches que están en el punto de venta, el 17% manifiestan que se informan mediante los volantes de distribuye Fratello y el 29% no es informado porque nunca ha visto una publicidad de Fratello.

4.5 Análisis del Producto.

Para el análisis de producto, se tomará en cuenta los resultados de la investigación cuantitativa (Tabla 35), dónde se aprecia las características que más destacan los usuarios de la masa Fratello, como: fácil de amasar, calidad de la masa, que las masas sean de calidad y garantía. Esta misma información coincide con lo señalado por los especialistas en el focus sobre las principales características que consideran importante para una masa.

Actualmente, las masas Fratello tienen una única presentación al público de 1 Kg tanto para masa elástica, fondant y colores. Los consumidores indican que les gustaría encontrar presentaciones de masas de 500 gramos, ya que no siempre consumen el kilo completo. También, se identifica que existe poco conocimiento sobre la gama completa de colores de Fratello, de modo tal que en los Focus Group, indicaron que Fratello solo vende colores básicos, cuando en realidad tiene una gama de 14 colores incluyendo el blanco. Frente a ello, sería importante para Fratello introducir una presentación más pequeña de masa y realizar mayores acciones para la exhibición del producto en puntos de venta.

4.6 Tendencias del Producto.

La tendencia de la repostería y pastelería en el Perú proviene principalmente del mercado internacional. Es por esta influencia que se introdujo la masa Fondant por primera vez en el Perú y posteriormente la masa de colores. En el Perú, lo que el consumidor aprecia de una buena masa es

la calidad, lo cual es conveniente para Fratello por estar posicionada como una marca que brinda productos con calidad y garantía. Sin embargo, en el mercado internacional, el consumidor no se conforma con tener una buena masa, también exige un empaque atractivo a los ojos, una marca que respalde y brinde asesoría al usuario de la masa respecto a usos y tips.

La tendencia tanto nacional como internacional actual apunta en brindar mayor facilidad en el forrado de tortas y otros productos. También, el consumidor demanda masas de colores, con presentaciones de diversos tamaños que le ahorren tiempo y esfuerzo. Asimismo el consumo de las masas está en crecimiento por la tendencia actual de hacer decoraciones temáticas. Esta misma tendencia genera la necesidad de contar con masas de colores que les faciliten el tiempo.

En los Estados Unidos resalta la marca Wilton, la cual además de brindar productos de reconocida calidad, pone a disposición de sus consumidores la certificación de instructor Wilton, la cual permite que una persona lleve una serie de cursos con ellos y se haga acreedor de un certificado que le permite ser reconocido como un maestro de la decoración de tortas empleando los productos que Wilton realiza.

Por otro lado, la marca también norteamericana Satin Ice, fabrica una variedad inmensa de colores y presentaciones de masa fondant en diversos tamaños, sin embargo, va un paso más allá convirtiendo su página web en un referente de la decoración, pues contiene tutoriales en video, un blog del fondant, una galería con algún artista seleccionado y una sección de artistas de excelencia, que de acuerdo a su web proyectan talento excepcional, creatividad con cada creación y una fuerte pasión por la marca Satin Ice.

El peruano actual ya no se conforma con consumir tortas sencillas en sus ocasiones especiales. Cada vez hay mayor demanda por la personalización de los productos que consume. Es así que muchas veces encargan pedidos de tortas finamente decoradas con algún tema. Las

reposterías, por otro lado, buscan constantemente información en diversos medios que las mantengan vigentes en las nuevas tendencias de decoración.

4.7 Análisis de Ventas

Si se analizan las ventas de las masas de Fratello comparando el 2014 y el 2015, se puede apreciar que hay un crecimiento en los 3 tipos de masa, pues la masa elástica pasa de S/ 867,539.83 a S/1,513,601.09 demostrando un crecimiento del 74%. La masa fondant pasa de S/216,884.96 en el 2014 a S/756,800.54 en el 2015, indicando un crecimiento del 249%. Finalmente, la masa fondant de colores con únicamente 10 meses en el mercado durante el 2015 llega a representar el 4% de la facturación de productos elaborados.

Teniendo claro este panorama y contrastándolo con lo hallado en la investigación de mercados, se puede ver que la tendencia hacia el consumo de la masa fondant y masa de colores es más que favorable. Inclusive, se espera que la masa elástica siga siendo la líder, ya que no muestra signos de decrecimiento. De acuerdo a lo hallado en la encuesta, el 40.3% dice comprar masas de colores Fratello (ver Tabla 28), pero al consultársele si es que consumirían más masas de colores si estuviesen agrupados por temáticas, el 89% indicó que sí lo haría (ver Figura 28). Esta información resulta favorable para las acciones de marketing que se propondrán en los siguientes capítulos.

Por el contrario, si comparamos las ventas del primer cuatrimestre del año del 2014, 2015 y 2016, encontramos que hay una baja en las ventas de la línea de masas del 3% (ver Tabla 33). La masa elástica es el único producto que aumentó sus ventas en un 3% respecto al 2015, mientras que la fondant disminuyó en un 12% y la masa de colores en un 22%. De acuerdo a los directivos de Fratello, esta disminución se debería a la cada vez más agresiva competencia, la cual ha introducido mayor cantidad de colores de masa fondant y la introducción de masa fondant pequeña de 500

gramos. Algo que anticipamos como una necesidad en la etapa de la investigación de mercado, la competencia lo volvió realidad.

Tabla 33

Comparativo de ventas de enero a abril del 2014, 2015 y 2016.

| | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| Masa elástica | S/. 305,621.11 | S/. 525,759.12 | S/. 541,384.47 |
| Masa fondant | S/. 76,405.28 | S/. 262,879.56 | S/. 232,021.92 |
| Masa de colores | S/. - | S/. 39,431.93 | S/. 30,936.25 |
| Total cuatrimestre | S/. 382,026.38 | S/. 828,070.61 | S/. 804,342.64 |
| Variación | | 117% | -3% |

4.8 Tendencia del Comportamiento del Consumidor

De acuerdo al estudio realizado sobre el comportamiento del consumidor de masas para decoración, podemos indicar que lo realizan motivados por diversos factores, influenciados por factores psicológicos y sociales, que tiene una forma de pensar, sentir muy distinta a la de hace unos años atrás, según estudio los clientes valoran la textura, calidad y garantía de la masa. Por lo que analizamos el comportamiento del consumidor que podrían alterar o afianzar nuestra propuesta de estrategias de marketing.

Consumidor por moda-tendencia.

Encontramos clientes que se encuentran motivados de realizar trabajos de decoración de acuerdo a la moda, buscan satisfacer a sus clientes con trabajos de calidad. Ofreciendo a sus clientes el personaje del momento o el modelo de moda. Los insumos que usan y demandan para sus trabajos son de masas de colores de los personajes que tengan que realizar, si en el momento las tortas llevan tonos tornasolados, desean encontrar masas en tonos tornasolados. Es decir su

demanda de masas será de acuerdo a la moda del momento. Demandan de tonos de masas de colores,

Sus preferencias también se dan por los colores clásicos de las masas. De acuerdo a la demanda que tienen, compran la masa de color blanco tradicional. De acuerdo al estudio prefieren adicionalmente a la presentación de 1 Kg, a la presentación entre 250 a 500 grs de la masa elástica o fondant de Fratello.

Consumidor tradicional.

Son los clientes que están acostumbrados a ofrecer modelos clásicos de tortas y de decoración por lo que sus insumos que prefieren consumir son las masas en color blanco clásico.

Están conformes con la presentación actual de 1Kg de Fratello, pero si les gustaría una presentación de mayor cantidad.

Tendencias de medios, distribución y precio.

En estos tiempos los medios de comunicación y redes sociales, la nueva generación de reposteras se informa de las nuevas tendencias y nuevos productos por las redes sociales por lo que la presencia de Fratello es muy importante.

Fratello es recordada por los clientes cuando decidan su compra, a pesar de la aparición de nuevas marcas en el mercado. La empresa viene invirtiendo auspiciando las clases de los expertos reposteros de prestigio del medio donde promueven el uso de la masa elástica y fondant Fratello.

Los canales de distribución que usa Fratello en el tradicional y moderno con presencia en Supermercados Wong, Metro, Plaza Veá, Tottus y Vivanda. La distribución que realiza en el canal tradicional lo realizan a través de tiendas especializadas de repostería en diferentes puntos de la ciudad. Así como también en mercados tradicionales donde hay vendedores del rubro de repostería. Fratello tiene una distribución intensiva donde tiene presencia en todos los lugares que se

comercializa insumos de repostería. El precio consignado en las masas para decoración los consumidores lo consideran justo ya que Fratello tiene un precio promedio en comparación con sus competidores.

4.9 Segmentos del Mercado que Compran el Producto

El segmento que demanda de las masas elástica y fondant son reposteras o reposteros que trabajan con decoración fina. Siendo su objetivo el brindar un producto de calidad con un excelente acabado para lograr satisfacer a su clientela y ser recomendados, encuentran el precio de Fratello como justo ya que reciben más por no mucho más: alta calidad por un precio justo.

Los clientes que consumen las masas Fratello son en un 70% emprendedores independientes que realizan trabajos de repostería para poder generar algunos recursos para sus familias, cabe resaltar que tradicionalmente, este grupo está conformado mayoritariamente por mujeres. Otro grupo son las pastelerías que realizan tortas o pasteles a pedido de sus clientes, estas pueden ser cadenas reconocidas o de barrio, y constituyen el 20% de la clientela. Finalmente, un grupo menor está compuesto por otros consumidores aficionados o amas de casa que eventualmente producen pasteles.

También se cuenta con íconos influyentes de la repostería que requieren de las masas como los maestros pasteleros Miguel Roque, Mónica Muñante y Eliana Galindo, los cuales también tienen influencia en los clientes y sugieren qué marca de productos tienen que comprar para sus clases de pastelería.

Capítulo V. Objetivos de Marketing

En la actual investigación se contempla la aplicación de los objetivos estratégicos y de marketing. Los objetivos de la empresa están enfocados al crecimiento comercial de Fratello. Cabe resaltar que esta investigación sólo considera como tema de estudio las acciones enfocadas a la línea de masas de Fratello dentro de Lima Metropolitana y el Callao. Asimismo, la ejecución de dichas acciones están contempladas en el año 2017.

5.1 Objetivos Estratégicos

Se tiene como objetivo incrementar en un 4.9% las ventas de la línea de masas con respecto al año 2015. Esto quiere decir, alcanzar ventas de S/.2,502,361.00 en el 2017.

5.2 Objetivos de Marketing

Luego de realizado en análisis FODA, se plantean los siguientes objetivos en cuanto a producto, distribución, fidelización y posicionamiento. No se contemplan objetivos de precio, ya que se pretende mantener el precio actual de los productos de la línea de masas.

Objetivos de producto.

- Incrementar las ventas de masa elástica en 3% respecto al 2015 (S/. 1,559,009.12).
- Incrementar las ventas de masa fondant en 8% respecto al 2015 (S/. 817,344.59).
- Incrementar las ventas de masa de colores en 11% respecto al 2015 (S/. 126,007.29).

Objetivo de distribución y ventas.

- Incrementar en un 20% los puntos de distribución del canal tradicional de Lima y Callao.
- Tener presencia en el 100% de los puntos del canal moderno en que actualmente se expende la marca Fratello.

- Aumentar la notoriedad de la marca y visibilidad de los productos Fratello en los puntos de venta.

Objetivo de posicionamiento.

- Afianzar el posicionamiento de Fratello como líder en calidad en el mercado de masas.

Objetivo de fidelización.

- Retener el 100% de los distribuidores actuales del canal tradicional de Lima y Callao, pese a las estrategias push de la competencia.
- Retener el 100% de los consumidores finales actuales para potenciar la venta por referidos.
- Incrementar el número de capacitaciones a través de patrocinados en un 50% (de 16 a 24 capacitaciones mensuales).

Capítulo VI. Estrategias de Marketing

De acuerdo a los objetivos expuestos en el capítulo anterior, en este capítulo realizaremos la selección del mercado objetivo, se expondrá el posicionamiento actual y el posicionamiento deseado, así como las estrategias de producto, distribución y ventas, posicionamiento y fidelización; con la finalidad de lograr consolidar la venta de la línea de masas.

6.1 Seleccionar Mercado Objetivo

Hasta la fecha, Fratello se dirige a un nicho de mercado específico: los pasteleros, para ello se puede identificar que de acuerdo a Sainz (2014), aplicaría la estrategia de marketing concentrado.

- **Marketing concentrado**, el mercado en el cual se expiden las masas Fratello es en su mayoría reducido y especializado, pues son los que se dedican a una misma actividad económica, con un mismo objetivo. En algunos casos Fratello atiende requerimientos específicos de un cliente, es decir cuando atienden un pedido por una cantidad mayor al que se distribuye (10 Kg de masa elástica).

Como se mencionó en el capítulo 4, no existen investigaciones formales que hayan cuantificado la población de pasteleros en el Perú; sin embargo, la creciente demanda de productos para la pastelería y las nuevas tendencias y modas en decoración de tortas, muestran un panorama favorable para la venta de insumos.

El grupo de pasteleros a los que se dirige Fratello son mayoritariamente mujeres de nivel socioeconómico B y C, las cuales se dedican a este rubro por emprendimiento o búsqueda de independencia económica. En su gran mayoría, son madres de familia de edades entre 30 y 50 años. Habitan todos los distritos de Lima y suelen enterarse de novedades y tendencias a través de la web.

6.2 Desarrollar el Posicionamiento del Producto

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio cuantitativo y cualitativo, se encontró que la palabra con la que más asocian los consumidores a las masas de Fratello es calidad. Además, en las encuestas se pudo identificar que aquello que más valoran los consumidores en una masa es su calidad y que provenga de una marca de garantía.

En la Tabla 34 con respecto al posicionamiento actual, se puede apreciar que las marcas de la competencia se distinguen por el precio. Es decir que el costo de otras marcas comparada a Fratello es menor o casi igual, dependiendo del precio final del distribuidor en los puntos de ventas; sin embargo la calidad de la masa de Fratello es superior a las otras marcas. Pese a la diferencia de precios los consumidores prefieren Fratello por la calidad del producto y la garantía de un buen producto que es fácil de trabajar dándoles excelentes resultados en la decoración sus tortas. En la Tabla 34 se puede encontrar un comparativo de precios entre Fratello y la competencia en sus 3 presentaciones de masa.

Tabla 34

Precios de las Masas en Comparación a la Competencia

| Masa Elástica | | Masa Elástica | | Masa Elástica | |
|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| Empresas | Precio | Empresas | Precio | Empresas | Precio |
| Fratello | 10.00 | Fratello | 11.00 | Fratello | 12.00 |
| Jofsac | 9.50 | Jofsac | 10.50 | Jofsac | 11.50 |
| Ely & Mar | 9.00 | Ely & Mar | 10.00 | Ely & Mar | 11.00 |

Si bien es cierto el posicionamiento (ver Figura 33) de Fratello es bastante favorable, resulta preocupante ver cómo su imagen no se distingue de la competencia, por lo que para consumidores nuevos que no conozcan a Fratello por tradición podría resultarles interesante probar otras marcas. Por otro lado, es importante distinguir el posicionamiento de la marca en la mente de los

distribuidores. En el punto de venta, los distribuidores indican que si bien perciben a Fratello como la marca con mejor calidad, también es aquella que falla en cumplir con las entregas de mercadería, generando un retraso de entre 2 y 3 días por pedido. Frente a este problema, los distribuidores optan por recomendar el consumo de otras marcas a sus clientes.

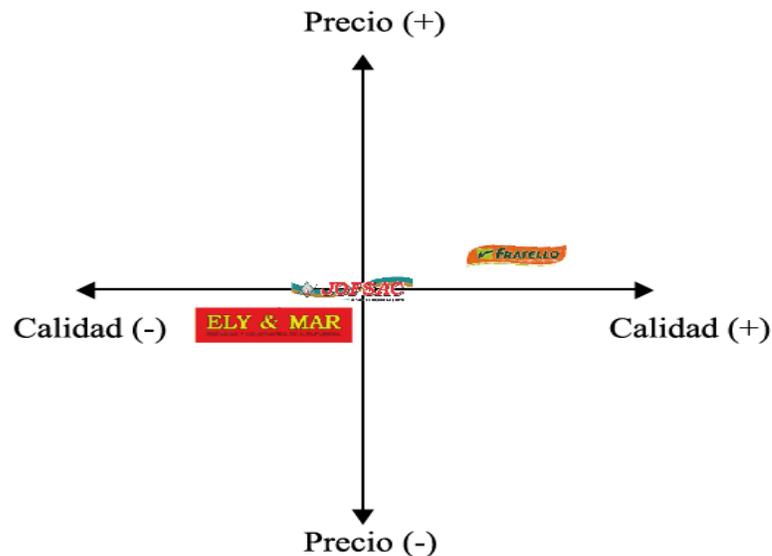


Figura 33. Posicionamiento Actual de la Marca Fratello

Con respecto al posicionamiento que Fratello desea que los consumidores reconozcan cuando compran la masa Elástica o Fondant es : una masa de calidad, de fácil manejo al usarla y sobre un precio justo (la diferencia de precios con la competencia es mínima). De igual modo, es importante Fratello posicionarse favorablemente en la mente del distribuidor y no solo del consumidor, porque promueve la marca en el punto de venta. No se busca cambiar el posicionamiento de calidad de Fratello, sino afianzar este atributo en la mente del consumidor.

6.3 Formular Estrategias de Marketing

La empresa Fratello se ha mantenido y desarrollado por más de 34 años, conservando su liderazgo en el tiempo. Para lograr los objetivos de marketing, se aplicarán las siguientes estrategias de marketing según Sainz de Vicuña (2014) y que se puede apreciar en la Tabla 35. Asimismo, estas estrategias estarán basadas en la estrategia general de Desarrollo de Producto y Penetración de mercados de Ansoff (ver Figura 34), en cuanto a que Fratello estaría introduciendo productos nuevos en mercados actuales y buscaría elevar el ticket promedio del consumidor.

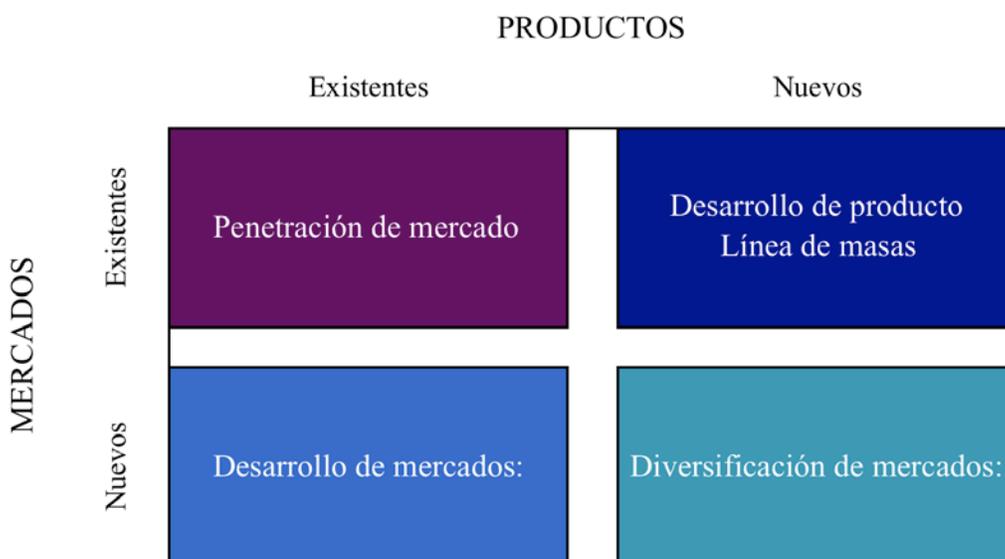


Figura 34. Matriz Ansoff

Tabla 35

Cuadro de las Estrategias a Implementar en el Plan de Marketing

| Objetivo estratégico | Objetivos de marketing | Estrategias generales (Ansoff) | Estrategias |
|---|---|--|--|
| Incrementar en un 4.9% las ventas de la línea de masas con respecto al año 2015 | <p>Producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar las ventas de masa elástica en 3% respecto al 2015. - Incrementar las ventas de masa fondant en 8% respecto al 2015. - Incrementar las ventas de masa de colores en 11% respecto al 2015. | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de Producto - Penetración de Mercado | <p>Producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliación profundidad de línea - Rejuvenecimiento de producto |
| | <p>Distribución y ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar en un 20% los puntos de distribución del canal tradicional de Lima y Callao. - Tener presencia en el 100% de los puntos del canal moderno en que actualmente se expende la marca Fratello. | | <p>Distribución y ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribución selectiva - Reorganización de la fuerza de ventas - Mejorar la presencia en puntos de venta del canal tradicional - Tener visibilidad de marca en el canal moderno |
| | <p>Posicionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afianzar el posicionamiento de Fratello como líder en calidad en el mercado de masas. | | <p>Posicionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estandarizar la imagen de marca - Reforzar la característica de calidad de la masa en los medios de comunicación |
| | <p>Fidelización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retener al 100% de los distribuidores actuales del canal tradicional de Lima y Callao, pese a las estrategias push de la competencia. - Retener al 100% de los consumidores finales para potenciar la venta por referidos. - Incrementar el número de capacitaciones a través de patrocinados en un 50%. | | <p>Fidelización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategias push para distribuidores y maestros patrocinados - Estrategias pull para consumidores finales |

Estrategia de producto.

Estas estrategias tendrán como finalidad introducir nuevos productos o variantes de masas en distintos tamaños y colores, para satisfacer la necesidad de los consumidores. También, se buscará generar un mayor impacto visual y diferenciación del producto en cuanto a su presentación y empaque.

Estrategia de distribución y ventas.

La estrategia de distribución que se aplica es de tipo intensiva. Se ampliará la red de puntos de venta en los mercados de Lima y Callao. Asimismo, se mejorará la presencia de los productos en el punto, dando énfasis a su correcta exhibición. En el canal tradicional, actualmente se vende masas elástica y fondant de 1 Kg, así como masa fondant colores. Se introducirá una nueva presentación de masa fondant de 500 g . tanto en blanca como colores de forma temática.

En el canal moderno, se introducirá la venta de masas de medio kilo blancas y temática de colores. Por otro lado, se reorganizará a la fuerza de ventas para lograr los objetivos propuestos a través de la asignación de zonas geográficas.

Estrategias de posicionamiento.

Fratello afianzará su imagen de líder en el mercado por la calidad de sus productos. Si bien es cierto, la marca tiene un público cautivo por años de tradición, el público joven que recién está incursionando en el rubro no tiene este lazo aún con la compañía. Además, es mucho más exigente, ya que está al tanto de las tendencias internacionales. Frente a ello, Fratello buscará a través del branding, generar lazos con sus clientes, posicionándose como la marca de calidad por excelencia.

A partir de la investigación de mercado realizada, se identificó que el medio digital es el que más emplean los consumidores para enterarse de tendencias en pastelería y productos. En dichos

medios, Fratello cuenta únicamente con una página web que no es actualizada desde más de medio año. Encontramos este panorama como una oportunidad de mejora y un canal que puede aprovecharse para reforzar el posicionamiento de marca de Fratello a través de una comunicación más fluida con el consumidor.

Estrategias de fidelización.

Se propone un plan de fidelización para los distribuidores, que tendrá por objetivo lograr su satisfacción y crear lazos estables que sea beneficioso para ambas partes, generando un vínculo de cercanía con la marca. Esta herramienta según José Sainz (2014) nos ayudará a conseguir la confianza del cliente, no sólo para que compre sino para que recomiende la marca Fratello. Asimismo, se buscará potenciar la figura de los maestros pasteleros patrocinados, para que influyan en la compra del producto. Además, se desarrollarán una serie de acciones push para el distribuidor y pull para fidelizar al consumidor final de la masa.

Capítulo VII. Ejecución de la Estrategia

7.1 Planes de Acción

En el presente capítulo, se abordarán las estrategias planteadas para las masas Fratello, así como las acciones específicas que se llevarán a cabo de acuerdo al cronograma propuesto.

Asimismo, se detalla el presupuesto que este plan de acción conlleva (ver Tabla 36)

Tabla 36

Objetivos, Estrategias y Acciones a Realizar en el Plan de Marketing Fratello

| Objetivo estratégico | Objetivos de marketing | Estrategias generales (Ansoff) | Estrategias | Acciones |
|---|--|--------------------------------|---|---|
| Incrementar en un 4.9% las ventas de la línea de masas con respecto al año 2015 | Producto: - Incrementar las ventas de masa elástica en 3% respecto al 2015. - Incrementar las ventas de masa fondant en 8% respecto al 2015. - Incrementar las ventas de masa de colores en 11% respecto al 2015. | - Desarrollo de Producto | Producto: - Ampliación profundidad de línea - Rejuvenecimiento de producto | Producto - Rediseño de packaging - Introducción de masa fondant de 500g - Categorizar colores por temáticas. |
| | Distribución y ventas: - Incrementar en un 20% los puntos de distribución del canal tradicional de Lima y Callao. - Tener presencia en el 100% de los puntos del canal moderno en que actualmente se expende la marca Fratello. - Aumentar la notoriedad de la marca y visibilidad de los productos Fratello en los puntos de venta. | | Distribución y ventas: - Distribución selectiva - Reorganización de la fuerza de ventas - Mejorar la presencia en puntos de venta del canal tradicional - Tener visibilidad de marca en el canal moderno | Distribución y ventas: - Implementar material POP en puntos de venta - Distribución geográfica para la fuerza de ventas - Establecer plan de incentivos a vendedores por captación de nuevos clientes |
| | Posicionamiento: - Afianzar el posicionamiento de Fratello como líder en calidad en el mercado de masas. | - Penetración de Mercado | Posicionamiento: - Estandarizar la imagen de marca - Reforzar la característica de calidad de la masa en los medios de comunicación | Posicionamiento: - Rediseño de la página web - Fanpage de Fratello en Facebook - Concurso de decoración. |
| | Fidelización: - Retener al 100% de los distribuidores actuales del canal tradicional de Lima y Callao, pese a las estrategias push de la competencia. - Retener al 100% de los consumidores finales para potenciar la venta por referidos. - Incrementar el número de capacitaciones a través de patrocinados en un 50%. | | Fidelización: - Estrategias push para distribuidores y maestros patrocinados - Estrategias pull para consumidores finales | Fidelización: Push: - Capacitar a distribuidores - Brindar regalos a distribuidores en fechas especiales - Organizar campeonato deportivo Fratello - Material promocional para distribuidores - Retroalimentación de distribuidores y consumidores - Formalizar alianzas con maestros patrocinados Pull: - Canal de tutoriales de pastelería y decoración en Youtube - Concursos en Facebook - Cursos con maestros patrocinados - Certificación Fratello - Alianzas estratégicas con escuelas de pastelería |

7.1.1 Estrategia de Producto

En esta estrategia se tendrá como finalidad introducir nuevos productos y variantes de las masas en distintos tamaños y colores, para satisfacer la necesidad de los consumidores. También, se buscará generar un mayor impacto visual y diferenciación del producto en cuanto a su presentación y empaque.

Estrategias.

- Ampliación de gama.
- Rejuvenecimiento de producto.

Acciones.

- Rediseño de packaging.
 1. Elección de nuevo táper de plástico ortogonal.
 2. Prototipo de empaque nuevo
- Introducción de masa fondant de 500g.
 1. Elección de táper pequeño.
 2. Prototipo de etiqueta.
- Categorizar colores por temáticas.
 1. Diseño de etiqueta de nombre de temática
 2. Definición de conjuntos de colores
 3. Diseño de presentación

De acuerdo a la información obtenida en la investigación de mercado, los consumidores de las masas Fratello se encuentran satisfechos con el desempeño del producto en cuanto a facilidad de amasado y textura; sin embargo, se refirieron algunas oportunidades de mejora en cuanto a:

- Empaque del producto.
- Presentaciones en diversos gramajes del producto.

- Ampliación y categorización de colores por temática.

Tomando en cuenta estos tres puntos, se detalla a continuación las acciones para cada uno de ellos:

Rediseño de packaging de las masas.

En la actualidad, todas las marcas de masas tanto elástica como fondant, mantienen el mismo empaque, es decir el táper cilíndrico de plástico transparente con tapa de color. El color de la tapa varía en base a los colores corporativos. De este modo, la tapa de la marca Frescia es roja, la tapa de Fratello es naranja, la tapa de Ely & Mar es de color verde. Tomando esto en cuenta, se tiene que todas las marcas de masa nacionales tienen básicamente la misma presentación. En los focus group y encuestas se recabó la información de los usuarios, quienes refirieron estar satisfechos con el táper y no lo prefieren frente a una presentación en bolsa, sin embargo, refirieron que sería aún más interesante que el táper ya no sea cilíndrico, sino de ángulos rectos, para que pueda apilarse mejor. En la Figura 35 se aprecia la propuesta de nuevo empaque, además, en las Figuras 36 y 37 se aprecian las nuevas etiquetas para masa elástica y fondant.



Figura 35. Rediseño de Packaging



Figura 36. Rediseño de etiqueta para masa elástica



Figura 37. Rediseño de etiqueta para masa fondant

El táper actual de Fratello lleva en la parte frontal una etiqueta que indica el nombre del producto así como datos obligatorios legalmente, tales como los ingredientes, fecha de vencimiento y otros. Sin embargo, en base a lo conversado en las entrevistas en profundidad, se detectó que muchas veces los distribuidores de Fratello no tienen conocimiento sobre el uso de los productos y

por ello, cuando se encuentran frente a un cliente que les hace alguna consulta, o bien no la pueden responder o dan respuestas erróneas al usuario. Por ejemplo, algunos distribuidores indican a los usuarios que adicionen maicena a la masa Fratello, cuando en realidad, la masa debe ser usada sin aditivos. Al aplicarle maicena al producto, este se torna duro, quebradizo y difícil de trabajar. Entonces, encontramos aquí un claro ejemplo de desconocimiento tanto del usuario como del distribuidor. Para ello, se plantea que en el empaque figure un instructivo breve a modo de infografía para clarificar estos temas, asimismo, incluirá un enlace web y código QR que lleve a la página web de Fratello donde podrán acceder a más consejos y recetas.

Para cambiar el táper del producto, se recurrirá a importar de china un diseño exclusivo con el color especial de la marca en la tapa. El táper actual tiene un costo de S/.1.40 e incluye la tapa de color y frasco con capacidad de 1 litro. Al realizar la importación de china, se estaría pagando aproximadamente \$0.2 dólares que al tipo de cambio actual equivaldrían a cerca de S/.0.70. De este modo, se lograría un ahorro del 50% por cada envase de 1 kg. Este ahorro, podría tomarse para rediseñar la etiqueta del producto sin afectar el margen de venta. Esto involucra un presupuesto de S/ 13,000.00.

De acuerdo a los focus group, los consumidores dan un segundo uso a los tápers de Fratello. En algunos casos, lo emplean para guardar sus colorantes de repostería o incluso artículos de cocina como arroz o abarrotos. El único elemento que vincula el táper a la marca Fratello es la etiqueta, la cual al ser retirada, pierde toda identidad. Por ello, la nueva propuesta de empaques contempla tener el logo de Fratello en alto relieve en la tapa para que cuando el consumidor retire la etiqueta, el táper siga manteniendo la marca y de esta manera potenciar la exhibición de la misma. Finalmente, en la etiqueta se contempla introducir el slogan “Masa Premium para pastelería fina”, frase que aduce calidad sin tener que mencionar dicha palabra, ya que a pesar de ser lo más valorado por los

clientes, también es una palabra fácilmente adoptable por cualquier competidor. Por otro lado, se colocará la palabra “nueva” antes del nombre de cada masa, para hacer más evidente aún la renovación de la marca y la presentación.

Lanzamiento de la masa fondant de 500 gramos.

Hoy en día, las masas de Fratello se venden abiertamente al público solo en la presentación de 1Kg. Sin embargo, por la experiencia de los usuarios encuestados y entrevistados, se sabe que ellos requieren presentaciones de menor gramaje, en caso no tengan que forrar una torta completa, sino realizar trabajos de decoración puntuales. Esto es particularmente necesario en el caso de las masas de colores, las cuales son usadas muchas veces en pocas cantidades (100, 200 gramos o 500 gramos) y el restante es guardado para cuando se necesite en una próxima oportunidad. En el caso de las masas de colores, los tonos usados pueden ser requeridos solo para alguna torta o cupcake puntual y no siempre serán reutilizados en el siguiente pedido, por lo que podría terminar descomponiéndose y descartándose. Frente a ello, se propone ampliar la línea de presentaciones de masas de colores introduciendo masas pequeñas de 500 gramos o ½ Kg . Asimismo, en los tapers de masa de 1kg se dividirá el bollo de masa en 2 bolas cubiertas de plástico y no una única bola de 1kg (ver Figura 38) para que al consumidor le sea más práctico el uso parcial del producto y no deba preocuparse en la descomposición del producto restante.

A pesar del cambio en el número de bolas de la masa de 1kg, el precio actual del mercado se mantendría, ya que en base a los focus group los consumidores creen que el precio actual de Fratello es el justo y realizar un cambio en él podría generar un rechazo en el consumidor. Respecto a las masas de ½ kg, estas tendrían un precio sugerido de S/.6.50 para la masa blanca y S/.7.50 para la masa de colores. Además, cabe recalcar que todos estos cambios involucran un presupuesto de S/ 5,000.00 lo cual incluye el diseño y desarrollo de la etiqueta en menor tamaño.



Figura 38. Masa de medio kilo y de 1 kilo con 2 bolas de medio kilo cada una

Categorizar los colores por temáticas.

Además de ampliar las presentaciones de masas en cuanto a pesos, también, resultó interesante encontrar que los usuarios indican que no siempre encuentran las masas en las tonalidades que requieren. Para solucionar dicho problema, deben comprar colorantes diversos para llegar a colores difíciles tales como negro, tonos pasteles y otros. No obstante, muchos de estos colores no les resultan fáciles de obtener y gastan mucho en colorantes sin tener éxito. Una problemática identificada en los puntos de venta es que los distribuidores no cuentan con toda la gama de colores de masa Fratello, por lo que los consumidores en muchas ocasiones, no tienen conocimiento de todos los colores que se ofrece, los cuales son: blanco, rojo, negro, azul, amarillo, verde, rosado, fucsia, celeste, turquesa, chocolate, verde limón, perla y naranja.

La necesidad de masas de colores va de la mano con las fechas festivas con las que coinciden los pedidos de pastelería. Se introducirá la presentación especial de masa de medio kilo compuesta por cuatro pequeñas masas de diferente color, cada una de 250 gramos con precio sugerido de S/8.00. Las 4 masas serán de colores que se complementen para formar una temática (ver Figura 39). En la Tabla 37 se presenta la propuesta de colores para la temporada del 2017, la cual toma en cuenta fechas festivas y los dibujos animados de moda que refieren los distribuidores que son los que más requieren los consumidores. Es importante tomar en cuenta que muchos de los pedidos de los usuarios se dan en cumpleaños infantiles, por lo que tener el color del personaje de moda es crucial para ellos. Esta iniciativa, haría mucho más fácil la aplicación de colores a los usuarios y un vínculo con el cliente, el cual sentía que Fratello es su aliado para lograr los mejores acabados en masas de decoración, y no solo su proveedor de insumos. Ya que las modas y tendencias están en continuo cambio, no se realizará inversión en diseño total de la etiqueta del táper, sino que se emplea la diagramación de la etiqueta de ½ kilo antes propuesta y a esta se le adicionará un pequeño sticker de 2.5 x 1 cm, que indique el nombre de la temática. Por ejemplo, en el caso de la masa de la película Disney Frozen, por respeto a los derechos, se llamará Princesa de Nieve. El presupuesto para esta acción, incluye el diseño de las pequeñas etiquetas de S/5,000 soles por las 8 propuestas.



Figura 39. Propuesta de masa fondant de medio kilo con cuatro colores por el día de la Madre y San Valentín

Tabla 37

Temáticas por Evento

| Temática | Nombre Fratello | Colores | Temporada de Venta |
|-----------------------------------|----------------------|--|------------------------|
| Bautizo / Comunión | Angelitos | celeste pastel, rosado pastel, piel, dorado | Todo el año |
| San Valentín / Día de la madre | Corazones | rojo, rosado, blanco y fucsia | Febrero / Abril / Mayo |
| Matrimonio | Matrimonio | dorado, plateado, perla y melón | Todo el año |
| Alianza Lima | AL | Azul, blanco, negro, morado | Todo el año |
| Universitario | U | Crema, guinda, blanco, gris | Todo el año |
| Angry Birds | Aves traviesas | rojo, verde, celeste, negro | Todo el año |
| Disney Frozen | Princesa de Nieve | celeste, turquesa, azul, morado | Todo el año |
| Peppa Pig | Chanchita | rosado, celeste, rojo, verde | Todo el año |
| Navidad | Navidad | rojo, verde, marrón, dorado | Diciembre |

7.1.2 Estrategia de distribución.

Se busca ampliar el canal tradicional de Lima y Callao a través de una distribución intensiva con la finalidad de que podamos abarcar la mayor cantidad distribuidores del rubro. Para ello se reorganizará la fuerza de ventas la cual se distribuirá por zonas geográficas para lograr el cumplimiento del objetivo y por consiguiente cubrir el mercado.

El nuevo packaging diferenciará a Fratello respecto a la competencia en el punto de venta, ya que todas las marcas tienen una presentación muy parecida a la de las masas de Fratello actuales.

Con objetivo de ampliar la distribución de las masas, se ingresará al canal moderno con la nueva presentación de 500g en masa fondant blanca y con las masas temáticas de colores, ya que actualmente la empresa Fratello distribuye otros productos y no la línea de masas. De esta forma se renovará la oferta de productos en el canal moderno. Para el cumplimiento de la estrategia de distribución, se realizará lo siguiente:

Estrategias.

- Reorganización de la fuerza de ventas.
- Mejorar la presencia y visibilidad de marca en puntos de venta del canal tradicional y moderno

Acciones.

- Reorganizar la fuerza de ventas
 1. Clasificar a los distribuidores
 2. Definir funciones del área de ventas
 3. Determinar las zonas de áreas geográficas por vendedor.
- Establecer plan de incentivos a vendedores por captación de nuevos clientes.
 1. Diseño del plan.

2. Ejecución del plan.
 3. Seguimiento del plan de incentivos.
- Implementar material POP.
 1. Diseño de material POP.
 2. Implementación en puntos de venta.

Reorganización de la fuerza de ventas.

Se reorganizará la fuerza de ventas, por lo que se debe contratar personal debidamente seleccionado que pueda cumplir las funciones del puesto de acuerdo a las necesidades que se tiene para atender a los canales de distribución, según organigrama de ventas propuesto (ver Fig. 40).

Se clasificará a los distribuidores de acuerdo a los parámetros establecidos, ya sea por volumen de ventas, los que tienen prospectos de crecimiento del negocio, los clientes ubicados estratégicamente y son atacados por la competencia. También, se debe identificar a los clientes de cuentas claves para poder atenderlos adecuadamente, por lo que se contratará un key account, un coordinador del canal moderno y un vendedor adicional a los dos que se tiene actualmente.

A los clientes de cuentas claves se les ofrecerá un servicio de calidad, así como se pueda resolver de manera ágil los inconvenientes que puedan presentarse, por lo que se propone incluir en el organigrama a un Key Account, ya actualmente no cuentan con una persona que se encargue de atraer y retener a los clientes cuentas claves, este ejecutivo contará con experiencia en los productos y debe poseer habilidades gerenciales para lograr afianzar las relaciones a largo plazo con clientes de cuentas claves.

Se propone ampliar a tres vendedores a los que se les asignará una zona geográfica diferente para cubrir todo el territorio geográfico de todo Lima y Callao, cada uno tendrá distintos

distritos los cuales serán agrupados por la cercanía para ser más eficiente en recursos y tiempos (ver Tabla 38).

También se propone un coordinador del canal moderno ya que se intensificará el trabajo en estos puntos, se gestionará la adecuada exhibición, promociones y stock de los supermercados Wong, Metro Plaza Veá, Tottus y Vivanda donde se encuentre los productos.

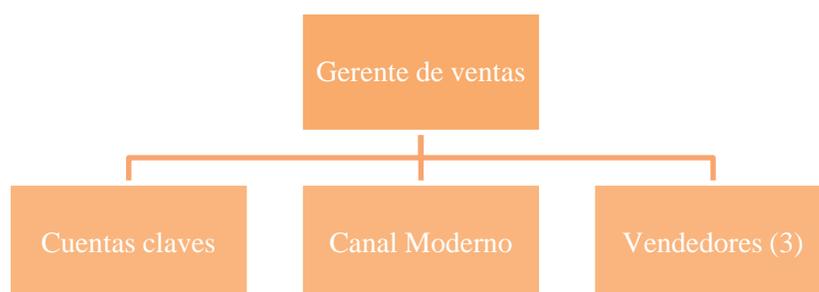


Figura 40. Organigrama de Ventas

Tabla 38

Distribución geográfica

| Vendedor: Zona 1 | Vendedor: Zona 2 | Vendedor: Zona 3 |
|------------------------|------------------|-------------------------|
| Ancón | Lima | |
| Santa Rosa | San Miguel | Chorrillos |
| Carabaylo | Breña | San Juan de Miraflores |
| Puente Piedra | Jesús María | Villa El Salvador |
| San Martín de Porres | San Borja | Cieneguilla |
| Los Olivos | Magdalena | Chaclacayo |
| Independencia | San Isidro | La Molina |
| Comas | Miraflores | Pachacamac |
| San Juan de Lurigancho | La Victoria | Lurín |
| Lurigancho | Barranco | Punta Hermosa |
| Rímac | Ate | Villa María del Triunfo |

Plan de incentivos a vendedores.

La empresa actualmente carece de un programa de incentivos, por lo que de acuerdo a nuestros objetivos de crecimiento de mercado de la líneas de masas, es importante incentivar a los vendedores a incrementar la cartera de clientes nuevos. Se pretende impulsar la prospección de clientes nuevos, ya que es algo que no se está realizando actualmente. Se propone implementar un plan de incentivos adicional a las comisiones de ventas de los vendedores. Esto será asignado de acuerdo al número de clientes nuevos, como mínimo deberán realizar dos pedidos mínimos de S/ 500.00 cada uno. Esta medición se llevará a cabo trimestralmente. El plan de incentivos a vendedores contempla si los vendedores logran incrementar nuevos distribuidores y estos logran tener dos pedidos consecutivos mínimos

Con la finalidad de lograr cumplir los objetivos de distribución, se realizará una supervisión diaria que los ayude y motive a lograr el crecimiento del canal y por consiguiente incrementar las ventas totales de acuerdo a los objetivos de ventas. Tendrán asignada una meta por trimestre de acuerdo a la cantidad de clientes asignados así como los clientes nuevos por atender. Los vendedores de Fratello deben supervisar la adecuada exhibición de los productos para que los clientes puedan reconocer los productos sin esfuerzo.

Implementar material POP en puntos de venta.

En el punto de venta, en la actualidad no se realiza una buena exhibición de la marca ya que hay ausencia de material POP. Esto dificulta que los clientes que van al distribuidor por otros ingredientes no recuerden la marca y no motive la compra. De acuerdo a entrevistas realizadas a distribuidores ellos indican valorar recibir publicidad de las marcas que expenden porque pueden presentar mejor los productos y reforzar su decisión de compra. Se propone introducir dos tipos de material POP: colgantes de 35 cm de diámetro para puntos de venta y jalavistas para góndolas en

supermercados (ver Figura 41 y 42). De acuerdo a los directivos de Fratello, la presencia en el canal moderno se da únicamente para tener presencia de marca, ya que el público objetivo no acude a los supermercados específicamente a comprar insumos de pastelería, más sí para sus compras semanales del hogar. Sin embargo, de acuerdo a la información obtenida en los focus group, los consumidores indican que tener masa elástica o fondant podría sacarles del apuro en caso les falte dicho insumo cuando se encuentren realizando un trabajo.

Por otro lado, ya se ha hecho alusión a la problemática actual de que los consumidores no conocen toda la gama de colores de masas Fratello, por ello, se pretende que en el anverso de los colgantes en los puntos de venta se coloque un pequeño muestrario con la gama de colores de masas Fratello. Estas implementaciones involucran una inversión de S/ 10,000.00 tomando en cuenta el diseño y producción. En la tabla 39 se detalla el material POP para el canal tradicional y en la tabla 40 para el canal moderno.

Tabla 39

Material POP para el canal tradicional.

| Mes | Forma | Descripción |
|-----------------------|------------|--|
| Enero | Circular | Anverso: lanzamiento de masa de ½ kg Reverso: masa temática |
| Febrero | Corazón | San Valentín / Masa Temática |
| Marzo | Circular | Masas Fratello |
| Mayo | Flor | Día de la Madre / Masa Temática |
| Junio | Circular | Día del Padre / Masa Temática |
| Julio | Escarapela | Fiestas Patrias / Masa Temática |
| Agosto - Octubre | Circular | Masas Fratello |
| Noviembre - Diciembre | Circular | Navidad / Masa Temática |



Figura 41. Propuesta de colgante para punto de venta (distribuidor)

Tabla 40

Material POP para el canal moderno

| Mes | Descripción |
|-----------------------|--|
| Enero | Anverso: lanzamiento de masa de ½ kg Reverso: masa temática |
| Mayo | Día de la Madre |
| Noviembre - Diciembre | Navidad |



Figura 42. Propuesta de Jalavista para góndola.

Promoción de masas en el canal moderno

Es importante realizar la promoción de masas en el mercado moderno, porque a través de este canal se puede cubrir la demanda existente para abastecer a las pasteleras que deseen comprar el producto en un lugar cercano a sus hogares y en horario extendido. Este canal goza de estas ventajas frente al canal tradicional, permitiendo que el producto esté expuesto en diferentes distritos con una ubicación privilegiada y en más de 14 horas de atención. Esta acción involucra una inversión de S/.5,000.00.

Para impulsar la venta de la masa elástica y fondant Fratello en el canal moderno, se propone las siguientes acciones:

1. Ubicación en la mitad de la góndola. Es decir se aprovecha la locación actual.
2. Se comunica en las redes sociales sobre la promoción que se tienen en el canal moderno.
3. Una impulsadora ofrecerá, dará información y da degustación de las masas, durante 2 fines de semana en el lanzamiento. Se considera ofrecer como degustación cakepops y mini cupcakes.

7.1.3 Estrategia de Posicionamiento

Se busca afianzar el posicionamiento de Fratello como líder en calidad en el mercado de masas. Para lo cual se va estandarizar la imagen de marca para distinguirla de la competencia. Asimismo se va a resaltar característica de calidad en las masas en todas las acciones.

Acciones.

-Rediseño de la página web

1. Layout de la web.
2. Elección y producción de contenido dinámico.

- Fanpage de Fratello en Facebook

1. Creación de fanpage Fratello.
2. Creación de posts.
3. Impulso de posts a través de facebook ads

- Concurso de decoración.

1. Producción del evento.
2. Alianzas con centros de estudio de pastelería para obtener concursantes.
3. Solicitud de donaciones a sponsors.
4. Promoción del concurso

Rediseño de la página web.

Fratello actualmente ya cuenta con una página web (ver Figura 43), la cual ha sido imitada por la competencia en su estructura y diseño. Asimismo, la web tiene enlaces con contenido incompleto y desactualizado. Analizando la web actual, se puede encontrar que esta presenta características negativas como positivas. Entre las positivas se encuentran las secciones: recetas, catálogo, tips y consejos, y cursos. Se observa un esfuerzo por brindar al usuario la información que

requiere. Del lado negativo, encontramos que la mayoría de enlaces se encuentran con información vacía o desactualizada. Cuenta con una plataforma de e-commerce que no funciona, un listado de eventos que no se actualiza desde el año 2014, los cursos están desactualizados desde hace 2 meses, entre otras fallas. Desde el punto de vista de imagen, la composición y colores empleados resulta desordenada, poco llamativa y sin jerarquización visual.

Por otro lado, la web cuenta con algunas fallas que hacen difícil su buen posicionamiento en buscadores: a excepción de title, no cuenta con metas; no incluye un mapa de sitio en la parte baja de la web y no contempla un netlinking interno. Finalmente, la página no es responsive, por lo que su visibilidad en cualquier medio móvil es dificultosa.

La nueva web de Fratello contará con secciones que expongan de manera atractiva los productos, recetas, tips y tutoriales vinculados a la nueva cuenta en YouTube Fratello. El diseño buscará ser sencillo, llamativo y fácil de navegar (ver Figura 44). Se pondrá especial atención en actualizar periódicamente el contenido. Todas las fallas en SEO antes descritas serán subsanadas para que su posición en buscadores sea la óptima. Asimismo, se hará una inversión en SEM comprando keywords y publicando en Adwords (ver Tabla 41). La ejecución de esta acción involucra un presupuesto de S/ 5,000.



Figura 43. Página web actual de Fratello.

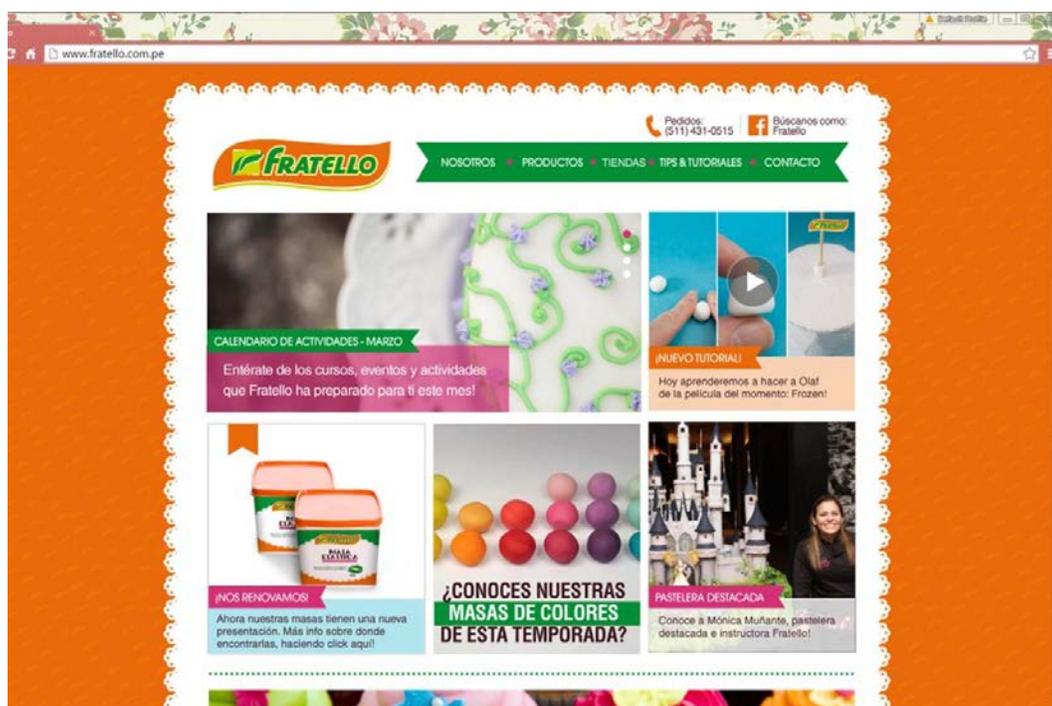


Figura 44. Propuesta de contenido de página web

Tabla 41

SEM – Keywords para buscadores

| Keyword | Tráfico mensual | CPC |
|--------------------------------|-----------------|----------|
| cupcakes | 27100 | S/. 0.45 |
| recetas de postres | 8100 | S/. 0.36 |
| como hacer cupcakes | 2900 | S/. 0.35 |
| pastelería | 2400 | S/. 1.55 |
| masa elástica | 1300 | S/. 0.66 |
| masa elástica | 1300 | S/. 0.66 |
| fondant | 1000 | S/. 2.00 |
| pastelerías en lima | 590 | S/. 0.66 |
| repostería Perú | 590 | S/. 0.66 |
| preparación cupcakes | 480 | S/. 0.29 |
| Fratello | 390 | S/. 0.10 |
| repostería recetas | 210 | S/. 0.37 |
| masa fondant | 210 | S/. 0.38 |
| tortas Perú | 170 | S/. 0.41 |
| decorar torta | 170 | S/. 1.98 |
| cursos de decoración de tortas | 140 | S/. 1.71 |
| cupcakes Perú | 140 | S/. 0.28 |
| tortas con fondant | 110 | S/. 1.23 |
| cursos de cupcakes | 110 | S/. 1.59 |
| hacer tortas | 110 | S/. 0.35 |
| tortas fondant | 110 | S/. 1.23 |
| recetas de pastelería | 110 | S/. 0.28 |
| clases de tortas | 110 | S/. 0.50 |
| receta de fondant | 110 | S/. 6.73 |
| repostería fácil | 110 | S/. 0.40 |
| decoración de tortas cursos | 70 | S/. 0.52 |

Nota. Datos obtenidos de Google Adwords.

Una de las secciones más importantes de la página web estará destinada a los emprendedores. Al ser estos en su mayoría personas que no tienen estudios formales en temas de administración y finanzas, se les proveerá de información útil, fácil, práctica y de interés, que les permita iniciar o llevar mejor su negocio, haciéndolo cada vez más rentable. El nombre de esta sección será “Amasando mi Negocio” y estará presente en los distintos medios comunicacionales que tendrá la empresa como: web, Facebook y YouTube. La palabra “amasando” alude a las masas Fratello, así como a la acción de reunir dinero y ganancias.

El insight que guía la comunicación de esta sección es: “sin saber de negocios, yo también puedo ser un exitoso negociante”. El contenido que tendrá dicha sección consta de videos e infografías visuales que expliquen de manera sencilla todo lo básico que necesitan los consumidores para iniciar su emprendimiento y obtener ganancias a través de su habilidad y creatividad. El listado de contenidos se puede ver en la Tabla 42.

Tabla 42

Contenidos para la sección “Amasando mi Negocio”

| Título | Formato |
|---|----------------------|
| Cómo constituir mi empresa. | Video |
| Mi marca y logo. | Artículo infográfico |
| Mi cocina, mi negocio. | Video |
| Marketeándome. Sacándole el jugo al “face”. | Artículo infográfico |
| ¿Cuánto debo cobrar por mis productos? | Video |
| ¿Qué es eso del RUC? | Video |
| Comprando insumos de manera eficiente. | Artículo infográfico |
| ¿Cómo me destaco de la competencia? | Video |
| ¿Es tiempo de que contrate un contador? | Video |
| Tips para estar siempre al día en las tendencias. | Artículo infográfico |

Facebook Fanpage.

Un medio que servirá para afianzar el posicionamiento de Fratello como líder en calidad es Facebook. En la investigación de mercado se rescató la necesidad de los consumidores por información respecto a la marca, los productos, los cursos y tutoriales. Además, al no tener presencia en redes sociales, se está dejando de llegar a muchos de los consumidores potenciales y actuales. En el periodo de lanzamiento, se buscará tener la mayor cantidad de suscriptores, para lo

cual se hará una mayor inversión en los primeros 3 meses hasta obtener 30,000 seguidores y luego se invertirá un monto menor de mantenimiento para promocionar las diferentes actividades en el año. El tema de la calidad estará presente en cada una de las campañas y para ello se emplearán frases alusivas al tema.

Cada mes, se contemplará realizar publicaciones de la temporada y se realizarán 3 concursos: en febrero (campaña de San Valentín), mayo (campaña del día de la madre) y diciembre (campaña navideña). Para el mantenimiento de estas acciones, se considera importante tener un community manager dedicado, el cual se encargará de realizar el cronograma de publicaciones y gestionar las inversiones en Facebook por campaña. El tipo de inversión elegida para Facebook será la de interacción. Es decir, se invertirá para que las publicaciones lleguen a las personas adecuadas en base al perfil de nuestro público objetivo, y se buscará potenciar el número de me gusta, comentarios y compartidos. La totalidad de campañas, las temporadas de implementación y el monto destinado a cada una de ellas se puede ver en la Tabla 42.

Facebook será también una plataforma de despliegue de la sección “Amasando mi Negocio”. En este se colocarán los videos e infografías de la web, así como también se aceptarán consultas de emprendedoras a través de videos en vivo transmitidos semanalmente durante 10 minutos. Durante la transmisión en horario fijo los días viernes a las 6pm, los consumidores podrán hacer consultas a una de nuestras maestras pasteleras y al contador de la empresa, quienes absolverán las dudas respecto a cómo constituir su empresa, marginar más, emitir comprobantes y otros temas relacionados. El presupuesto anual para la implementación del fanpage es de S/.18,200.00 soles.

Canal de tutoriales de pastelería y decoración en Youtube.

Los clientes de Fratello usan YouTube como fuente de información y de aprendizaje sobre los temas de decoración. Por esta razón se considera contar un canal de YouTube (ver Figura 45) que esté enfocado a crear contenido atractivo y detallado de recetas para hacer diferentes productos de decoración para tortas, cupcakes y otros. En este canal se proyectarán 4 videos tutoriales en promedio mensualmente con una duración de 5 a 10 minutos. Los expositores de los videos son profesores de Fratello quienes enseñan cómo usar los productos.

Por otro lado, el canal de YouTube de Fratello tendrá la sección “Amasando mi Negocio”, donde se colgarán los videos de los contenidos asociados a la mejora del negocio de los emprendedores, como se describió anteriormente. Esto involucra un presupuesto de S/ 12,000.00 para la producción y edición de 48 videos en el 2017. En la tabla 46 se detalla los temas de los videos que se van a desarrollar en el 2017.

Tabla 43

Detalle de campañas en Facebook

| Temporada | Campaña | Objetivo | Inversión |
|---------------|---|---|-----------|
| Enero - Marzo | Lanzamiento de Facebook fanpage | Promover y obtener likes | S/1,700 |
| Enero | Campaña verano y playa | Promover posts de tutoriales (Post engagement) | S/.600 |
| Febrero | Campaña de San Valentín Concurso muestra tu mejor cupcake de amor | Promover post de concurso (Post engagement) | S/.600 |
| Marzo | Campaña conejo de pascua | Promover posts de tutoriales (Post engagement) | S/.300 |
| Mayo | Campaña día de la madre Concurso muestra tu mejor trabajo en el mes de mamá | Promover post de concurso (Post engagement) | S/.600 |
| Junio | Campaña día del padre | Promover posts de tutoriales (Post engagement) | S/.300 |
| Julio | Campaña de Fiestas Patrias | Promover posts de tutoriales (Post engagement) | S/.300 |
| Setiembre | Campaña día de la primavera | Promover posts de tutoriales (Post engagement) | S/.300 |
| Octubre | Campaña de Halloween | Promover posts de tutoriales (Post engagement) | S/.300 |
| Diciembre | Campaña navideña Concurso de galletas navideñas decoradas con masa | Promover post de concurso (Post engagement) | S/.600 |
| | | Community Manager | S/9,100 |
| | | Inversión total | S/14,700 |

Concurso de decoración de tortas Fratello.

Actualmente en el Perú se convocan pequeños eventos de este tipo en las escuelas, o exposiciones anuales organizadas por destacados profesores del rubro de repostería. Según la percepción en las entrevistas de profundidad realizadas con las profesoras del medio, sería interesante que se realice una competencia abierta donde cada atelier pueda inscribir a sus representantes en un evento como el propuesto “Concurso Nacional de decoración Fratello”, dado el crecimiento del negocio hay muchas reposteras nuevas que van destacando por lo que se propone que sea de 3 categorías: Categorías principiante, Fondant y Elástica.

Para la apertura del evento se realizará la invitación de la Ministra de la Mujer, como representante del Estado Peruano que promueve el emprendimiento en el país, considerando que la

mayor población de emprendedores del rubro son mujeres. En la clausura se dará un brindis y menciones honrosas a los participantes destacados donde se hará entrega de los premios, para apoyar el emprendimiento los premios serán dinero en efectivo los cuales serán entregados en cheque. Se recurrirá a invitar empresas del rubro para que sean sponsors del evento y puedan cubrir los sorteos, animador, premios y el local según se detalla en la Tabla 43. Se invitará a los medios de comunicación para que cubran el evento.

Entre los sponsors se buscará que estos estén compuestos por marcas de electrodomésticos y maquinaria del rubro pastelería, escuelas de gastronomía y pastelería de renombre, marcas de insumos e implementos complementarios que Fratello no ofrezca como coberturas (ver Tabla 44 y 45), pirotines, espátulas y otros. Asimismo, se contará con el apoyo de la municipalidad de San Martín para la donación del alquiler del local. El presupuesto total incluyendo las donaciones de sponsors ascienden a S/27,500.00 soles.

Tabla 44

Presupuesto para Concurso Nacional de Repostería

| Descripción | |
|--------------------------------------|---------------------|
| Organizador de eventos | 3,000.00 |
| 8 Colaboradores | 4,000.00 |
| Movilidad | 500.00 |
| Artista animador evento (sponsor) | 3,000.00 |
| Refrigerios, gaseosas, agua etc. | 1,000.00 |
| Gigantografías y folletos | 1,000.00 |
| Sorteos (sponsor) | 3,300.00 |
| Premios (sponsor) | 9,000.00 |
| Local de la municipalidad | 500.00 |
| Publicidad al evento | 10,000.00 |
| Total (incluyendo donaciones) | S/.35,300.00 |
| Monto asumido por Fratello | S/.20,000.00 |

Tabla 45

Presupuesto para Premios de Concurso

| Categoría | Monto |
|------------------------|-------------|
| Categoría Fondant | S/ 3,000.00 |
| Categoría Elástica | S/ 3,000.00 |
| Categoría Principiante | S/ 3,000.00 |

Tabla 46

Detalle de los Premios del Concurso

| Categorías | Premios |
|-------------------------------|------------------------------|
| Categoría Principiante | |
| 1er puesto | Cheque de S/ 2000 + sorpresa |
| 2do puesto | Cheque de S/ 1000 |
| Categoría Fondant | |
| 1er puesto | Cheque de S/ 2000 + sorpresa |
| 2do puesto | Cheque de S/ 1000 |
| Categoría Elástica | |
| 1er puesto | Cheque de S/ 2000 + sorpresa |
| 2do puesto | Cheque de S/ 1000 |

7.1.4 Estrategia de Fidelización

En esta parte se van a desarrollar estrategias push para distribuidores y maestros patrocinados y estrategias pull para consumidores finales.

Acciones Push.

Dentro de las acciones push se van a considerar las siguientes acciones:

Capacitar a distribuidores

1. Organizar una base integral de distribuidores.
2. Elaborar un catálogo descriptivo con gráficas sencillas de cómo usar la masa fondant y la masa elástica (cómo teñir y hacer decoraciones).

Brindar regalos a distribuidores en fechas especiales:

1. Identificar las principales fechas festivas relevantes de los clientes.
2. Hacer la lista con el nombre, edades y sexo de los distribuidores
3. Hacer una lista de las fechas y los regalos.

4. Hacer un cronograma y presupuesto con las fechas especiales y los regalos.

Organizar campeonato deportivo Fratello:

1. Hacer el cronograma de campeonato de fulbito y vóley
2. Hacer publicidad para convocatoria de inscripción al campeonato.
3. Hacer una llamada a los dirigentes de los mercados para que conformen sus equipos.
4. Desarrollo del campeonato.
5. Brindis de premiación del equipo ganador de Fulbito y Vóley

Material promocional para distribuidores:

1. Establecer las diferentes promociones que se van a manejar para los distribuidores.
2. Determinar el material promocional.

Retroalimentación de distribuidores y consumidores:

1. Establecer los principales puntos que se van a aplicar las encuestas.
2. Desarrollar encuestas telefónicas.
3. Desarrollar entrevistas personales en forma aleatoria a los distribuidores.

Formalizar alianzas con maestros patrocinados

Capacitación a los distribuidores.

De acuerdo a la base de datos de los distribuidores, se programan visitas a los vendedores en base a la disponibilidad de horario del distribuidor para capacitarlo in situ ya que ellos según información brindada carecen de tiempo para desplazarse a una sede de capacitación. Se desarrollará un brochure descriptivo, donde se incluirá características técnicas, indicaciones para su mejor manejo, también incluyen gráficas sencillas que explican la secuencia del uso de masas fondant y elástica. Se contemplan temas como amasado, teñido, decoración, tips, etc. Este material

se distribuirá en la capacitación a todos los distribuidores de Lima y el Callao. Se va a destinar un presupuesto para esta acción de S/ 12,000 soles.

Brindar regalos a distribuidores en fechas especiales.

Como una de las acciones push se contempla incentivar a los distribuidores a través de regalos en fechas especiales: cumpleaños y fiestas navideñas. En el día del cumpleaños del distribuidor, se le enviará de parte de la empresa una torta pequeña con su nombre y un taza con caramelos con el logo de Fratello. Por otro lado, en la celebración de las fiestas navideñas y en agradecimiento al esfuerzo realizado, la empresa les brinda de un queque navideño y cien almanaques para que repartan a sus clientes. Esta acción tendrá un costo de S/. 11,385 anual a la empresa.

Organizar campeonato deportivo Fratello.

Se establece un cronograma del campeonato de fútbol y vóley. Se espera tener 2 campeonatos al año. Asimismo, se busca hacer la convocatoria en todos los distribuidores para que ellos se organicen, armen sus equipos y se inscriban. El objetivo es lograr integrarlos y que se diviertan.

El premio del campeonato son 2 copas para los equipos que logren campeonar por cada evento deportivo de fútbol y vóley. La premiación incluirá un brindis y degustación de bocaditos hechos con los productos Fratello. El presupuesto anual destinado para este evento es S/7,000.

Material promocional para distribuidores.

Entre el material promocional que se entregará se encuentran: Primero, polos con el logo de Fratello, los cuales se entregarán cada cuatro meses. Por cada distribuidor se entregará tres unidades. Segundo, mandiles blancos tipo repostero con logo de Fratello. Tercero, para poder difundir los cursos de repostería que realiza la empresa, en las cuatro zonas que tiene mapeado a los distribuidores, se repartirá volantes impresos en tira y retira. En la tira se mostrarán los productos Fratello y en la segunda página se publicará el cronograma de los cursos que se dictarán en el resto del año, resaltando las fechas, direcciones y expositor del curso, para poder generar una mayor expectativa. Para ello, se imprimirán 160 millares de volantes. Se contempla una inversión de S/.12,025 para esta acción.

Retroalimentación de distribuidores y consumidores.

Se buscará mantener canales de retroalimentación con distribuidores y consumidores. Se contará con un número telefónico dedicado llamado “Fratello te escucha”, el cual será exclusivo para realizar pequeñas encuestas y recibir reclamos o sugerencias. Los vendedores de Fratello estarán encargados de recopilar información en todas sus visitas a distribuidores, la cual será registrada en una base de datos compartida. Es a partir de esta información que se establecerán los temas de importancia que se buscará evaluar, para así elaborar una plantilla de encuesta telefónica, la cual será aplicada por un colaborador de Fratello, a quien se le instruirá sobre el procedimiento. Estas encuestas se van desarrollar en forma aleatoria a los distribuidores cada 4 meses y encuestas personales cada 6 meses.

Como su nombre indica, Fratello te escucha es la voz del cliente, pues brindará información importante para realizar las mejoras necesarias en cuanto a productos, procesos y otros. Las posibles insatisfacciones identificadas, se tratarán como oportunidades de mejora. Lo que se busca,

mejorar la satisfacción del cliente, para mantener relaciones a largo plazo. El presupuesto anual asignado es de S/5,000.

Formalizar alianzas con maestros patrocinados

Fratello cuenta con un staff de 3 chef pasteleros de gran trayectoria quienes apoyan a la marca con el dictado de capacitaciones en los puntos de venta y la promoción de los productos en los eventos que ellos mismos organizan. A la fecha, no hay un contrato formal con los maestros patrocinados. Es importante que se realice un contrato formal para evitar acciones de la competencia. Conformando el staff se encuentran:

Eliana Galindo, profesora con más de 30 años en el rubro de decoración. Ha participado en programas de televisión en la sección de pastelería. Organiza talleres de decoración en coordinación con municipalidades en más de 5 distritos. Actualmente cuenta con más de 40,000 seguidores en Facebook.

Mónica Muñante, experta en decoración de tortas. Es la organizadora de la VIII Exposición de Tortas que se realizará en el Hotel Westin, evento de gran éxito, que atrae cada año a más de 5000 participantes. Ha participado en programas de televisión en la sección de pastelería

Miguel Roque, experto en pastelería, participa en diferentes canales de televisión en la sección de repostería. Actualmente organiza talleres semanales de decoración y pastelería en general con el auspicio de diferentes marcas, anuncia estos talleres en periódicos (El Comercio y Trome) en forma permanente.

Para formalizar esta alianza se establecen los beneficios y responsabilidades de los profesores capacitadores: Los profesores reciben S/200 por el dictado de 2 horas en las 16 capacitaciones que la empresa organiza en los puntos de venta para los clientes, para de esta forma impulsar la venta. Ellos asumen la programación del dictado de estas capacitaciones de acuerdo a

la disponibilidad de su tiempo. Así mismo cada uno recibe de forma mensual S/500 en productos. El presupuesto destinado para esta acción es S/.12,000. Los capacitadores tienen la exclusividad con la marca Fratello (en los insumos para masas), para apoyar a la empresa en el dictado de las capacitaciones que organiza la empresa. Así mismo ellos reciben apoyo de auspicio con productos en el dictado de cursos y para los talleres que ellos mismos organizan.

Acciones Pull.

- Canal de tutoriales de pastelería y decoración en YouTube
- Concursos en Facebook
- Cursos con maestros patrocinados
- Certificación Fratello
- Alianzas estratégicas con escuelas de pastelería

Canal de tutoriales de pastelería y decoración en Youtube.

Los clientes de Fratello usan YouTube como fuente de información y de aprendizaje sobre los temas de decoración. Por esta razón se considera contar un canal de YouTube (ver Figura 45) que esté enfocado a crear contenido atractivo y detallado de recetas para hacer diferentes productos de decoración para tortas, cupcakes y otros. En este canal se proyectarán 4 videos tutoriales en promedio mensualmente con una duración de 5 a 10 minutos. Los expositores de los videos son profesores de Fratello quienes enseñan cómo usar los productos. Esto involucra un presupuesto de S/ 11,000.00 para la producción y edición de 48 videos en el 2017. En la tabla 46 se detalla los temas de los videos que se van a desarrollar en el 2017.



Figura 45 Canal de YouTube

Tabla 47

Detalle de tutoriales vía YouTube.

| Programación de tutoriales en YouTube con masa fondant y masa elástica | | | |
|--|---|-----------|---|
| Enero | Como forrar una torta rectangular con fondant Decoración con formas de frutas masa elástica Tips de manejo de masa fondant Torta de quinceañera con masa fondant | Julio | Cupcakes para fiestas patrias Torta de Pepa pig Torta del Hombre Araña y Capitán América Tips: Hidratación correcta de la masa |
| Febrero | Cupcakes de san Valentín Cupcakes de corazones Galletas de san Valentín con masa Tips de rendimiento de productos para tu cupcake | Agosto | Torta minion Cupcakes de barbie Tips: torta tres leches con decoración Torta de cars |
| Marzo | Decoración de Baby shower Como hacer castillo de Barbie Como hacer animales de la selva Decoración de pascua con masa fondant | Setiembre | Cupcake de Mickey mouse Torta primaveral Cupcakes de Disney Tips: detalles en 3 de decoración |
| Abril | Torta de Angry Birds Cupcakes Tips: Tener los colores que quieres Torta de bodas con tonos pasteles | Octubre | Tortas de Halloween Cupcakes de fantasmas Tips: Manejo de moldes Torta de Frozen |
| Mayo | Hacer decoración de flores Hacer decoración de corazones Tips: tener una masa más suave Torta Star Wars | Noviembre | Decoración de árbol navideño Torta de cartera Tips: masa Torta Baby Shower |
| Junio | Decoración de smoking Decoración de Angry Birds Decoración torta bodas | Diciembre | Decoración de casa de Papa Noel Cupcakes de adornos navideños Galletas de navidad Tips para lograr los colores dorados y plateados |

Concursos en Facebook.

Los concursos en Facebook serán tres, estratégicamente llevados a cabo en las temporadas más altas. Se buscará incentivar la participación de los consumidores publicando sus mejores trabajos realizados en esa temporada. Las tres temporadas serán: febrero, mayo y diciembre y cada campaña durará un mes. La mecánica será la siguiente: En el fanpage de Fratello se realizará la publicación del concurso de la temporada y se incentivará a que cada persona que desee concursar comparta la publicación de Fratello y envíe por Inbox la fotografía de su trabajo en masa, indicando los insumos de Fratello que empleó. Un requisito será el usar alguna de las masas de Fratello, asimismo, en la foto deberá mostrarse los envases de los productos empleados.

El community manager creará un álbum del concurso en el fanpage y subirá las fotografías etiquetando a cada autor. La fotografía que tenga la mayor cantidad de me gusta al final del periodo será el ganador. El monto total empleado en los premios de los concursos es de S/. 2,400 soles.

Tabla 48

Detalle de los concursos en Facebook

| Temporada | Concurso | Premio | Inversión |
|-----------|---|--|-----------|
| Febrero | Concurso muestra tu mejor cupcake de amor | 1er puesto Pack de productos Fratello + Batidora Oster profesional 2do puesto Pack de productos Fratello 3er puesto Pack de productos Fratello | S/.800 |
| Mayo | Concurso muestra tu mejor trabajo en el mes de mamá | 1er puesto Pack de productos Fratello + horno Oster 2do puesto Pack de productos Fratello 3er puesto Pack de productos Fratello | S/.800 |
| Diciembre | Concurso de galletas navideñas decoradas con masa | 1er puesto Pack de productos Fratello + Batidora Oster profesional 2do puesto Pack de productos Fratello 3er puesto Pack de productos Fratello | S/.800 |

Cursos con maestros patrocinados.

Para impulsar la venta de la masa y otros productos. Se dará mayor fuerza a los cursos con los profesores patrocinados. Estos cursos son totalmente gratuitos, solo por la compra de productos Fratello por un monto mínimo de S/10,00. Los cursos se darán en el negocio de los principales distribuidores de la zona norte, sur, este y oeste de Lima. De esta manera se busca que los usuarios tengan mejor manejo las masas de Fratello y desarrollen exitosamente su negocio de pasteles y tortas. Actualmente ya se desarrollan 8 cursos mensuales, se plantea hacer 16 cursos mensuales pero con mayor difusión de los cursos. El presupuesto anual para estos curso es de S/. 12,000.

Certificación Fratello.

El objetivo de otorgar una Certificación es que los emprendedores que deseen y tengan vocación para enseñar puedan especializarse, de acuerdo a su esfuerzo. Por lo que se propone diferentes niveles de Certificación: básica, intermedio y avanzado. Se emplea una certificación por cada nivel, para diferenciarlos se puede colocar colores como rojo (básico), azul (intermedio) y negro (avanzado). Al concluir la capacitación a los alumnos que aprueben se les entregará un certificado y un uniforme de chef pastelero con el color de su nivel como algo distintivo. Estos cursos se aperturan 2 veces al año durarán 2 meses cada uno y al aprobar los exámenes pueden pasar al siguiente nivel cuando se aperture el curso del siguiente nivel. Estos cursos serán dictados por destacado chef pasteleros del medio. Los que estén por concluir los cursos podrán realizar prácticas en los cursos que Fratello realiza. El presupuesto anual es S/.7,000.

Nivel Básico, en este nivel se encuentran los emprendedores o aficionados en el rubro de pastelería que les gusta del arte de transformar la masa elástica o fondant y que desean capacitarse.

Objetivos.

- Brindar formación técnica a emprendedores o aficionados en decoración de tortas con masa elástica o fondant.
- Aprender las técnicas básicas de forrado de maquetas y tortas.
- Aplicar las técnicas de color para combinar colores.

Nivel Intermedio, en este nivel se encuentran los emprendedores o aficionados que lograron concluir el nivel básico y desean seguir adquiriendo nuevos conocimientos

Objetivos.

- Decoración de cupcakes temáticos.
- Lograr destrezas en las técnicas para elaborar forrado de maquetas y tortas.
- Elaborar dibujos con relieve

Nivel Avanzado, en este último nivel se encuentran los emprendedores o aficionados que lograron concluir el nivel básico e intermedio y que desean perfeccionarse.

Objetivos.

- Aprender las últimas tendencias de decoración de tortas.
- Lograr decorar tortas para eventos especiales.
- Técnicas de drapeado, bouquet, etc.

Alianzas estratégicas con escuelas de pastelería.

Se contempla realizar una serie de alianzas estratégicas con escuelas de pastelería, de modo tal que los jóvenes inicien su vida laboral en el rubro usando productos Fratello y así crear un vínculo y familiaridad con la marca. Las escuelas con las que se haría convenio se encuentran: Nova, Le Cordon Blue, D'Gallia, Inteci y La Escuela de Chef de la Universidad San Ignacio de Loyola. Se desarrollarán las siguientes acciones:

- 1.- Repartición de productos Fratello para que los docentes los usen en sus cursos de pastelería e impulsen el uso de estos productos a sus alumnos. Los productos se reparten dos veces al año, en cada inicio de semestre, por un monto total de S/200 por escuela, siendo en las 5 escuelas S/ 1,000. Así mismo durante el año se pondrá una mesa con la exhibición de los productos y productos acabados.
- 2.- Se apoyará los concursos internos que organicen estas escuelas. La participación de Fratello se dará a través de premios en productos de S/.100 y un batidora (S/.600). A cambio Fratello podrá poner el banner de su marca en el evento. Solo se podrá auspiciar un evento por escuela, siendo en total entre productos y la batidora S/.3,500 para las 5 escuelas.
- 3.- Para el concurso nacional de pastelería de Fratello, se busca gran difusión de este evento en todas sus escuelas con convenio, colocando afiches y banners, para lograr la mayor participación de estos alumnos.

Se estima un total en gastos de S/ 4,500 para los convenios con escuelas.

7.2 Calendario de Ejecución del Plan

El cronograma del plan contempla la actividades realizadas a realizarse en el año 2017, En el 2018 se plantea repetir las acciones del 2017, sin embargo, esto dependerá de la coyuntura que se lleve a cabo en el 2017 (ver Tabla 48), ya que muchos de los factores internos y externos podrían cambiar el escenario propuesto y requerir otras acciones de marketing.

Tabla 49

Cronograma del plan de marketing

| Acciones | | Total | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Agos | Set | Oct | Nov | Dic |
|---|--|---|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|
| Producto | Rediseño del packaging | S/. 13,000 | x | | | | | | | | | | | |
| | Lanzar masa Fondant de 1/2 kilo | S/. 5,000 | x | | | | | | | | | | | |
| | Categorización de colores por temática | S/. 5,000 | x | | | | | | | | | | | |
| | Material POP en canal tradicional | S/. 10,000 | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Posicionamiento | Promoción en canal moderno | S/. 5,000 | x | | | | | | | | | | | |
| | Rediseño de web y SEM | S/. 5,000 | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| | Fanpage de Fratello en Facebook | S/. 14,700 | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| | Concurso de decoración de tortas | S/. 20,000 | x | | | | | | | | | x | | |
| | Capacitación a distribuidores | S/. 12,000 | x | | | | x | | | | x | | | |
| | Regalos a distribuidores en fechas especiales | S/. 11,385 | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| | Campeonato deportivo Fratello | S/. 7,000 | | | | x | | | | x | | | | |
| | Material promocional para distribuidores | S/. 12,025 | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| | Retroalimentación de distribuidores y consumidores | S/. 5,000 | x | | | x | | | x | | | x | | |
| | Fidelización | Formalizar alianzas con maestros patrocinados | S/. 12,000 | x | | | | | | | | | | |
| Canal de tutoriales de pastelería y decoración en YouTube | | S/. 11,000 | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Concursos en Facebook | | S/. 2,400 | | x | | | | x | | | | | | x |
| Cursos con maestros patrocinados | | S/. 12,000 | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Certificación Fratello | | S/. 7,000 | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Alianzas estratégicas con escuelas de pastelería | | S/. 4,500 | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Total | | S/. 174,010 | | | | | | | | | | | | |

7.3 Presupuesto de Marketing

En enero del 2017 se iniciará con la implementación de estas acciones, las cuales contemplan el siguiente presupuesto (ver tabla 49).

Tabla 50

Presupuesto para el Plan de Marketing

| | Acciones | Total |
|-----------------|---|--------------------|
| Producto | Rediseño del packaging | S/. 13,000 |
| | Lanzar masa Fondant de 1/2 kilo | S/. 5,000 |
| | Categorización de colores por temática | S/. 5,000 |
| Posicionamiento | Material POP en canal tradicional | S/. 10,000 |
| | Promoción en canal moderno | S/. 5,000 |
| | Rediseño de web y SEM | S/. 5,000 |
| | Fanpage de Fratello en Facebook | S/. 14,700 |
| | Concurso de decoración de tortas | S/. 20,000 |
| | Capacitación a distribuidores | S/. 12,000 |
| | Regalos a distribuidores en fechas especiales | S/. 11,385 |
| | Campeonato deportivo Fratello | S/. 7,000 |
| | Material promocional para distribuidores | S/. 12,025 |
| | Retroalimentación de distribuidores y consumidores | S/. 5,000 |
| Fidelización | Formalizar alianzas con maestros patrocinados | S/. 12,000 |
| | Canal de tutoriales de pastelería y decoración en YouTube | S/. 11,000 |
| | Concursos en Facebook | S/. 2,400 |
| | Cursos con maestros patrocinados | S/. 12,000 |
| | Certificación Fratello | S/. 7,000 |
| | Alianzas estratégicas con escuelas de pastelería | S/. 4,500 |
| | Total | S/. 174,010 |

7.3.1 Estado de ganancias y pérdidas.

El Estado de Ganancias y Pérdidas de la línea de masas de Fratello tomando en cuenta la implementación del presente plan de marketing muestra un crecimiento del 5% en el 2017 (Ver Apéndice F). En la Tabla 50, se presenta el Estado de Ganancias y pérdidas del 2014, 2015 y 2017, siendo este último el periodo en el que se desarrolla este plan. Asimismo, se incluye el año 2018, en el que ya se requeriría una menor inversión en marketing.

Tabla 51

Estado de Ganancias y Pérdidas Contemplando los años 2014, 2015, 2017 y 2018 de la línea de masas

| | 2014 | 2015 | 2017 | 2018 |
|------------------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas netas | S/.1,084,424.79 | S/.2,383,921.71 | S/.2,502,361.00 | S/.2,802,644.32 |
| Masa elástica | S/.867,539.83 | S/.1,513,601.09 | S/.1,559,009.11 | S/. 1,605,779.38 |
| Masa fondant | S/.216,884.96 | S/.756,800.54 | S/.817,344.59 | S/. 882,732.16 |
| Masa Colores | S/.0.00 | S/.113,520.08 | S/.126,007.30 | S/. 139,868.10 |
| Costo ventas | -S/.650,654.87 | -S/.1,430,353.03 | -S/.1,451,369.38 | -S/.1,524,460.19 |
| Utilidad bruta | S/.433,769.91 | S/.953,568.69 | S/.1,050,991.62 | S/.1,177,110.62 |
| Gasto de ventas | -S/.54,221.24 | -S/.143,035.30 | -S/.125,118.05 | -S/.140,132.22 |
| Gastos de marketing | -S/.27,110.62 | -S/.107,276.48 | -S/.174,010.00 | -S/.137,600.00 |
| Gastos de administración | -S/.64,523.27 | -S/.141,843.34 | -S/.148,890.48 | -S/.166,757.34 |
| Utilidad operativa | S/.287,914.78 | S/.561,413.56 | S/.602,973.09 | S/.732,621.06 |
| Gastos financieros | -S/.24,941.77 | -S/.54,830.20 | -S/.57,554.30 | -S/.64,460.82 |
| Resultados antes de Imp. y Part. | S/.262,973.01 | S/.506,583.36 | S/.545,418.79 | S/.668,160.24 |
| Participación de trabajadores (8%) | -S/.21,037.84 | -S/.40,526.67 | -S/.43,633.50 | -S/.53,452.82 |
| Impuesto a la renta | -S/.85,203.26 | -S/.130,495.87 | -S/.135,482.03 | -S/.165,971.00 |
| Utilidad neta | S/.156,731.91 | S/.335,560.82 | S/.366,303.26 | S/.448,736.42 |
| Utilidad neta acumulada | S/.156,731.91 | S/.492,292.74 | S/.858,596.00 | S/.1,307,332.42 |

Capítulo VIII. Evaluación de la Estrategia

8.1 Sistema de Información y Control

Para garantizar el éxito del plan de marketing, es necesario contar con un adecuado sistema de información, seguimiento y control de las acciones.

8.1.1 Sistema de información

Información de ventas.

Es muy importante contar con una base de datos actualizada de los distribuidores para poder lograr una eficiente comunicación entre los vendedores y distribuidores, y así alcanzar los objetivos de ventas propuestos. Esta base incluye información como: datos básicos del cliente, registro de compras, registro de reclamos, record de pagos, registro de material promocional, dimensión del negocio y otros. El éxito de tener un eficiente sistema de información beneficiará a la empresa en optimizar tiempos entre las partes involucradas en el proceso desde la producción hasta la venta.

El coordinador a cargo del grupo de vendedores tiene como una de sus funciones hacer el mantenimiento de la base de datos, es decir, recabar información actualizada de los clientes. También, es labor de los vendedores levantar la información del punto de venta y reportarla al coordinador para alimentar la base datos. A partir de ello, el coordinador gestionará acciones correctivas si las hubiese para mejorar el proceso de ventas.

Para poder cumplir con los pedidos de los distribuidores, el coordinador de ventas tendrá acceso a la información del stock actualizado. Se tome en cuenta que ante un pedido, un vendedor tiene hasta 24 horas para atenderlo en caso de contar con el producto en stock. De lo contrario puede tomar 48 horas producir y hacer el despacho del pedido. El área de ventas y producción deberán trabajar de la mano, compartiendo información de los pedidos de los distribuidores por un lado así como del stock y producción prevista, por el otro.

Información de marketing.

Contar con información respecto a los avances de las acciones de marketing permitirá tener un mejor control respecto a las consecuciones de las estrategias del plan. Para ello, se pretende realizar un seguimiento continuo de las acciones para tomar acciones correctivas en caso fuese necesario. De acuerdo a cada acción, la periodicidad de la recopilación de la información podrá variar.

8.1.2 Control

Indicadores de ventas.

Como se mencionó en el capítulo anterior, los vendedores cuentan con metas de ventas, cuya medición final se da al final de cada trimestre. Para saber si la fuerza de ventas está cumpliendo con sus objetivos y anticipar desviaciones, el coordinador realizará mediciones como:

- Eficiencia en ventas del canal = $\text{Ventas reales} / \text{ventas proyectadas}$
- Número de nuevos clientes por trimestre = $\text{Nuevos clientes en el trimestre} / \text{número total de clientes objetivo}$
- Promedio de visitas a distribuidores = $\text{Total de visitas en la semana} / (\text{número de vendedores} * 7 \text{ días})$
- Cumplimiento de meta del vendedor = $\text{Total de ventas en el trimestre} / \text{Ventas proyectadas}$

Indicadores de distribución.

Se buscará saber cómo se está cubriendo el mercado objetivo y para ello se empleará el indicador de cobertura de la distribución:

$\text{Cobertura objetivo canal} = \text{Puntos de venta a los que se puede llegar} / \text{total de puntos de venta}$

Indicadores de fidelización.

Para lograr la retención de los distribuidores es necesario contar con un indicador que me señale la satisfacción del cliente así como su grado de fidelidad.

- Fidelidad = Satisfacción + Retención

La satisfacción es medida a través de encuestas telefónicas mensuales en los que se les cuestiona respecto a su experiencia trabajando con Fratello. Para poder cuantificar el nivel de satisfacción se empleará la escala de Likert.

- Grado de Satisfacción = (Distribuidores que han solicitado pedidos en el mes – Clientes que han mostrado insatisfacción) / Clientes totales en el periodo

Por otro lado, la retención se mide de acuerdo a:

- Tasa de retención = Número de distribuidores retenidos en el mes / número total de distribuidores

Indicadores de marketing digital.

Al ser una de nuestras acciones el rediseño y relanzamiento de la página web de Fratello, es importante establecer indicadores de medición del éxito en dicho medio, para lo cual utilizaremos las siguientes métricas:

- Tasa de rebote = número de visitas que no pasan del homepage / número total de visitas
- % de nuevos visitantes = nuevos visitantes / total de visitantes

Por otro lado, una parte clave del plan de marketing involucra tener presencia activa en redes sociales para poder acercarnos a nuestro público objetivo a través de la generación continua

de contenido. El medio más importante, será Facebook y para medir su éxito se emplearán las siguientes métricas:

- “Me gusta” netos = número de personas que dieron “me gusta” – número de personas que dieron “Ya no me gusta”
- Alcance = número de usuarios a los que se mostró cada publicación
- Visitas = número de veces que se ha visto la página
- Interacción = número de personas que interactuaron activamente con el contenido

8.2 Plan de Contingencia

El plan de contingencia contempla las decisiones que se deberán tomar en caso las acciones de marketing no cumplan con lo esperado. En la Tabla 51 se puede observar las acciones, la unidad de medición de dicha acción, así como los indicadores y contingencias a tomar en caso no pueda alcanzarse.

Tabla 52

Plan de contingencia frente a las acciones de marketing

| Acción | Unidad de medida | Resultado esperado | Fuente de información | Contingencia |
|--|---|--|--|---|
| Rediseño del packaging | Nivel de satisfacción del cliente | Satisfacción con respecto al packaging ≥ 4 en escala de Likert | Encuesta de satisfacción en puntos de venta y vía Facebook durante los 3 primeros meses luego del lanzamiento. | Realizar ajuste en el packaging luego del primer trimestre si el indicador es menor a 4 |
| Lanzamiento de las Masas fondant de 500g | Venta en soles | Lograr un mínimo de 90% de ventas del mes. | Registro de ventas mensual. | Realizar promociones incentivando la compra. |
| Categorizar colores por temáticas. | | Lograr un mínimo de ventas de masas de colores. | | |
| Distribución geográfica para la fuerza de ventas | % de participación en los puntos de venta | Lograr la cobertura del 100% | Reportes de visita diario | Realizar rutas diarias para lograr cobertura |
| Establecer plan de incentivos a vendedores | Número de clientes nuevos. | Contar con 6 clientes nuevos durante el primer trimestre. | Registro de clientes nuevos | Capitaciones a vendedores en clínica de ventas |
| Implementar material POP en puntos de venta. | % de participación de exhibición en el punto de venta | Medir si el producto mejora en rotación. | Reporte de rotación de los productos | Modificar la ubicación del material POP |
| Rediseño de la página web | Número de visitas a la web | Número de visitas >300 diariamente | Software Woorank y Alexa | Implementar estrategias de SEO para tener una mejor visibilidad en buscadores |
| Fanpage de Fratello en Facebook | Número de fans (likes) | -Fans en Facebook > 5000 en el primer mes (orgánico) | Facebook | Invertir en Facebook ads para alcanzar las metas propuestas |
| | % de tráfico semanal | -Tráfico mínimo de 400 personas al día | | |
| | Interacción con cada post publicado | -Lograr un mínimo de 15 likes por post publicado de manera orgánica | | |
| Concurso Nacional de Decoración | Número de asistentes y participantes | Contar con un mínimo de 300 tickets vendidos 15 días antes del inicio. Contar con 60 participantes inscritos (20 por categoría) 15 días antes del inicio | Compra de tickets de asistencia. Registro de participantes. | Impulsar el concurso a través de publicidad pagada en Facebook. Realizar visitas a centros de estudio de repostería para incentivar las inscripciones y compra de tickets. Colocar afiches en los puntos de ventas. Impulsar la publicidad a través de los maestros pasteleros Fratello en sus redes sociales personales. |
| Capacitar a distribuidores | % de punto de venta capacitados | Puntos de ventas capacitados $>50\%$ en la primera capacitación del año | Registro de inscritos a las capacitaciones | Impulsar la asistencia a las capacitaciones a través de los vendedores. |
| Organizar campeonato deportivo | Número de participantes | Nivel de concurrencia del evento | Inscripciones realizadas | Incentivar la participación. |
| Retrealimentación de distribuidores y consumidores | Número de encuestas realizadas | Lograr el 90 % de participación de los distribuidores | Encuestas de satisfacción | Motivar a los distribuidores la participación a través de los vendedores |
| Canal de tutoriales de pastelería y decoración en YouTube. | Número de visitas en el canal | Mínimo 500 visitas por video en una semana obtenidas de manera orgánica | YouTube | Evaluar si la temática de los videos es la adecuada a través de pequeños sondeos en Facebook. Invertir en publicidad en Facebook sobre publicaciones que vinculen al tutorial |
| Concursos en Facebook | Número de participantes | Mínimo de 100 personas participantes. | Registro de participantes | Impulsar el concurso a través de publicidad pagada en Facebook |

8.2.1 Escenario optimista.

En este escenario se contempla el cumplimiento de los objetivos de ventas, los cuales están basados en las acciones que se desarrollan en el presente plan de marketing (ver Tabla 52). Es muy importante controlar el avance de las acciones periódicamente como se mencionó anteriormente. En el escenario optimista, en el 2017 las ventas totales crecen en un 4.9% respecto al 2015, lo cual se expresa en un crecimiento del 3% en masa elástica, 8% en masa fondant y 11% en masa de colores.

8.2.2 Escenario pesimista.

Se contempla la disminución del monto de ventas de las masas Fratello. Esta situación se presenta a causa de la ausencia de implementación del plan de marketing (ver Tabla 53) y sumada a la cantidad de nuevas marcas de masas que están ingresando al mercado de pastelería, las cuales ya están implementando algunas acciones de marketing como por ejemplo: campeonatos deportivos para distribuidores y entrega de material promocional. En este escenario las ventas mantienen la tendencia a la caída que ya se está presentando este 2016, es decir, en masa elástica hay una caída en 1%, masa fondant en 12% y masa de colores en 22%. Esto traería consigo que al final del 2017, las ventas totales caerían en un 5.49% respecto al 2015.

Tabla 53

Escenario optimista del plan de marketing

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Masa elástica | S/. 109,069.67 | S/. 119,010.81 | S/. 120,210.95 | S/. 193,240.46 | S/. 167,498.20 | |
| Masa fondant | S/. 57,182.16 | S/. 62,394.02 | S/. 63,023.22 | S/. 101,310.53 | S/. 87,814.59 | |
| Masa de colores | S/. 8,815.58 | S/. 9,619.08 | S/. 9,716.08 | S/. 15,618.71 | S/. 13,538.08 | |
| Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| S/. 95,080.70 | S/. 101,326.60 | S/. 107,255.71 | S/. 132,275.09 | S/. 93,515.97 | S/. 147,118.11 | S/. 173,406.84 |
| S/. 49,848.13 | S/. 53,122.68 | S/. 56,231.15 | S/. 69,348.11 | S/. 49,027.79 | S/. 77,129.88 | S/. 90,912.33 |
| S/. 7,684.92 | S/. 8,189.75 | S/. 8,668.97 | S/. 10,691.17 | S/. 7,558.45 | S/. 11,890.86 | S/. 14,015.65 |

Tabla 54

Escenario pesimista del plan de marketing

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Masa elástica | S/. 104,833.95 | S/. 114,389.03 | S/. 115,542.56 | S/. 185,735.98 | S/. 160,993.42 | |
| Masa fondant | S/. 46,592.87 | S/. 50,839.57 | S/. 51,352.25 | S/. 82,549.32 | S/. 71,552.63 | |
| Masa de colores | S/. 6,194.73 | S/. 6,759.35 | S/. 6,827.52 | S/. 10,975.31 | S/. 9,513.25 | |
| Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| S/. 91,388.25 | S/. 97,391.58 | S/. 103,090.44 | S/. 127,138.20 | S/. 89,884.29 | S/. 141,404.79 | S/. 166,672.60 |
| S/. 40,617.00 | S/. 43,285.15 | S/. 45,817.97 | S/. 56,505.86 | S/. 39,948.57 | S/. 62,846.57 | S/. 74,076.71 |
| S/. 5,400.21 | S/. 5,754.96 | S/. 6,091.71 | S/. 7,512.71 | S/. 5,311.34 | S/. 8,355.74 | S/. 9,848.84 |

8.3 Evaluación Financiera del Plan de Marketing

La finalidad de evaluar nuestro Plan de Marketing del estudio realizado a la empresa Fratello, se realizó utilizando los ingresos, gastos y margen, relacionados con el nuevo plan de Marketing, que incremente en 100% de las ventas en los siguientes tres años, en la Tabla 54 los resultados de la evaluación financiera.

Tabla 55

Cuenta de Resultados

| | 2015 | 2017 |
|--|------------------|------------------|
| Ventas netas | S/. 2,383,921.71 | S/. 2,502,361.00 |
| Masa elástica | S/. 1,513,601.09 | S/. 1,559,009.11 |
| Masa fondant | S/. 756,800.54 | S/. 817,344.59 |
| Masa de colores | S/. 113,520.08 | S/. 126,007.30 |
| Margen de producción y distribución | 60% | 60% |
| Beneficio después de producción y distribución | S/. 953,568.69 | S/. 1,000,944.40 |
| Inversión en marketing | S/. -107,276.48 | S/. -174,010.00 |
| Resultado Operativo | S/. 846,292.21 | S/. 826,934.40 |
| Utilidad neta acumulada | S/. 846,292.21 | S/. 1,673,226.61 |

Capítulo IX. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones.

Es necesario que Fratello ejecute e implemente el plan de marketing planteado para hacer frente a la disminución de sus ventas en este último año respecto al 2015 y pueda lograr un desarrollo sostenido en el tiempo. Una de las principales amenazas identificadas es el incremento de competidores nuevos en el mercado, debido a las bajas barreras de entrada de la industria. Es necesario que implementen estrategias de marketing para mantener el liderazgo. Si bien es cierto, los consumidores valoran los productos Fratello por su calidad, pueden ser vulnerables a seguir a otras marcas si no se realizan acciones de fidelización, sobre todo ahora que la competencia está cada vez más agresiva.

Es importante una reorganización del departamento de Ventas para atender de manera eficiente al canal tradicional y moderno, así como cubrir exitosamente las áreas geográficas de Lima y Callao. También, es imperante que los distribuidores de Fratello se encuentren debidamente capacitados respecto a los productos y sus usos. Tomando en cuenta su rutina y estilo de vida con tiempos limitados, se sugiere que se les brinde un material especialmente diseñado, con información que les sea útil para poder absolver las dudas de los clientes. Solo de esta manera, se podrá evitar que los distribuidores informen de manera incorrecta a los consumidores, de modo que

Gracias al acceso a la información a través de distintos medios, contamos con un consumidor cada vez más informado y exigente. Por esta razón Fratello debe lograr colmar las expectativas del cliente a través de un producto que no sólo sea de calidad, valor intrínseco, sino también de darle un valor agregado. Se plantean estrategias de posicionamiento y fidelización que demuestren que Fratello está enfocado en el cliente y a su necesidad.

Fratello debe desarrollar diferentes acciones para consolidar su posicionamiento y fidelizar a sus clientes. Solo de esta manera podrá combatir a una guerra de precios en el mercado. Un aliado fundamental son los maestros pasteleros patrocinados los cuales transmiten a sus alumnos el uso de productos Fratello.

Se propone realizar alianzas estratégicas con escuelas de pastelería. Los estudiantes de hoy, en el futuro, cuando sean profesionales independientes demandarán insumos por lo que se pretende que se realicen acciones que los familiaricen con la marca desde su etapa de formación.

Finalmente, el marketing digital no debe de pasarse por alto. La implementación de una web actualizada, un canal de YouTube de tutoriales y un fanpage de Facebook son los medios mínimos en los que deberán estar presentes. El consumidor actual proactivamente busca información para mantenerse vigente, y esto se configura como una oportunidad para que Fratello interactúe constantemente con sus consumidores a través de las redes. De esta manera, podrá configurarse como el referente en la pastelería peruana.

Recomendaciones.

Se sugiere crear un área de Marketing con la finalidad de que puedan coordinar, ejecutar las estrategias y acciones del presente plan, para así lograr mayor efectividad de lo propuesto. Al aplicar el plan se deben realizar mediciones permanentes para evaluar el resultado de las acciones o si fuese el caso de corregirla sino se lograra el resultado esperado.

Para lograr los objetivos de ventas, es necesario contar con una fuerza de ventas debidamente estructurada y organizada. Por ello, se recomienda implementarla tomando énfasis en contar con una distribución geográfica eficiente, así como un plan de incentivos retador y motivador para los vendedores. Asimismo, se debe contar con una cabeza de área que deberá

realizar un seguimiento permanente del equipo de ventas, para apoyarlos en su gestión de cartera. De esta forma, se logrará el cumplimiento de las metas de ventas en cada periodo.

En una segunda etapa, se sugiere ampliar la investigación de mercado buscando tener mayor presencia en el canal moderno y bodegas, con el fin de llegar al consumidor no especialista, es decir, aquellas familias que deseen realizar pasteles en casa para su consumo propio. Tomando en cuenta que la tendencia de consumo por lo práctico está en aumento y la cada vez creciente demanda de productos instantáneos de pastelería como los ofrecidos por las marcas Betty Crocker y Blancaflor, las masas temáticas podrían configurarse como un complemento que le brinde un acabado distinto, vistoso y de buen sabor. De esta manera, Fratello podría tener relevancia en el consumo masivo.

Referencias

- Arellano, R. (2008). Bueno, bonito y barato. Lima, Perú: Editorial Planeta.
- Arellano, R. Estilos de Vida del Consumidor. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Arellano, R.(2016). Así es la base de la pirámide de Arellano Marketing y el BID. Lima. Diario El Comercio. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/asi-base-piramide-arellano-marketing-y-bid-noticia-1886997?ref=flujo_tags_522551&ft=nota_1&e=titulo
- Aspan. (2016) Ultimas noticias de Peru. Recuperado de: <http://www.aspanperu.com/index.php/noticias/ultimas-noticias>
- Burnet, K.(2010). Gestión de la relación con el cliente. Barcelona, España: Editorial Prentice Hall.
- Banco Central de Reserva del Perú. La Variación de la Inflación de los Países de Latinoamérica, 2015. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. Proyección de la Inflación en Latinoamérica para el 2016. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. D.F, México: Editorial Pearson Educación.
- Dominguez, A., Muñoz G.(2010) Metricas de marketing. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Datos Macro(2016). Demografía Natalidad Peruana recuperado: <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/peru>
- Espinosa, R. Estrategias de marketing inglés. 2015. Recuperado de: <http://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>.

Escalante, J.(2015). Cofide busca a 100 referentes del emprendimiento en el Perú. Lima. Diario El Comercio. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/cofide-busca-100-referentes-emprendimiento-peru-noticia-1839530>

Euromonitor. (2016) Baked goods in Peru. Recuperado de: <http://www.euromonitor.com/baked-goods-in-peru/report>

Ernst & Young.(2014) Peru business and investment guide 2014. Recuperado de:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Peru-Business-and-Investment-guide-2014-15/\\$FILE/Peru%C2%B4s%20Business%20and%20investment%20guide%202014-2015-2.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Peru-Business-and-Investment-guide-2014-15/$FILE/Peru%C2%B4s%20Business%20and%20investment%20guide%202014-2015-2.pdf)

GESTION, Tu dinero, cuatro negocios rentables que se pueden iniciarse con pequeño capital.

Recuperado de: <http://gestion.pe/tu-dinero/cuatro-negocios-rentables-que-pueden-iniciarse-pequeno-capital-2111944>

Hair, J. Anderson, R.(2010). Administración de ventas: Relaciones y sociedades con el cliente. D.F, Mexico: Editorial Cengage Learning.

Importaciones Goicochea SAC. Procesos administrativos de la empresa. 2014, Lima

Importaciones Goicochea SAC. Resultados de ganancias y pérdidas desde el año 2012 al año 2015.

Importaciones Goicochea SAC. Información básica de la empresa. 2015. Recuperado de:

<http://www.fratello.com.pe>

INDEXMUNDI (2015). Cuadros de datos históricos anuales, población. Recuperado

de: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=pe&v=25&l=es>

- INEI Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares del 2008 al 2009. Recuperado de
: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf.
- INEI. Oferta y la Demanda Trimestral de Oferta y Demanda Global. Recuperado de:
http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf, 2015
- INEI. Variación porcentual del PBI y La Demanda Interna. Informe Técnico N°2. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf, 2015
- Investin Peru. Business and investment Guide 2015. Recuperado de http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/1/0/JER/GUIA_INVERSION/Peru_Business_and_Investment_Guide_2015_2016.pdf
- Jobber, D., Lancaster, D. (2012). Administración de ventas. D.F, México: Editorial Pearson Educación
- Kotler, P. (2008). Dirección de Marketing, 14ava edición. D.F, México: Editorial Pearson Educación
- Kotler, P. Amstrong, G. (2007). 8va edición. Fundamentos del Marketing. D.F, México: Editorial Prentice Hall.
- Lidia, R.(2013). Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa distribuidora de insumos para pastelería y panadería al por mayor y menor, a través de un servicio express a domicilio en la ciudad de Ibarra. (Tesis de Grado). Universidad Técnica del Norte. Ibarra, Ecuador.

Malhotra, N.(2008). Investigación de mercados, 5ta edición, D.F, México: Editorial Pearson

Mesonero, M.(2012) Marketing Industrial. 1era edicion, Madrid, España: Editorial ESIC.

Pinilla, P.(2009). Unas 75,000 mujeres se incorporan a las mypes cada año. Lima. Diario Gestión.

Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/349937/unas-75000-mujeres-se-incorporan-al-trabajo-mypes-cada-ano>

Radio nacional (2015) La poblacion peruana sobrepasa los 33 millones. Recuperado:

<http://www.radionacional.com.pe/informa/fiestaspatrias/seg-n-el-inei-al-2021-la-poblacion-peruana-sobrepasar-los-33-millones>

Sainz, JM. (2014). El plan de marketing en la práctica. 19va Edición. Madrid, España: ESIC Editorial

Vargas, S.(2016). Las mujeres que marcan la pauta en la gastronomía peruana. Lima. Diario

Gestión. Recuperado de

<http://gestion.pe/tendencias/mujeres-que-marcan-pauta-gastronomia-peruana-2155926>

Villacis y Villón (2011). Estudio de Factibilidad Económica para una Empresa de Insumos y

Utensilios para Panificación y Pastelería en la Provincia de El Oro. Bogotá, Colombia.

Villaseca, D. (2014). Innovacion y marketing de servicios digitales en la era digital. Madrid, España. ESIC Editorial

Apéndices

APÉNDICE A

Guía de Entrevista en Profundidad

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Entrevistador:

Entrevistado:

Fecha:

Introducción

Buenos días/tardes, mi nombre es Quiero agradecerle por el tiempo que nos está brindando y quisiera pedirle por favor ser lo más sincero posible. La información que usted nos brinde será estrictamente confidencial para nuestra tesis .

Preguntas

A. Validar la autoridad en el rubro del entrevistado

¿Desde cuándo trabaja Ud. en el rubro de pastelería?

¿Desde cuándo está en la docencia de pastelería?

B. Mercado demanda y Marcas

¿Cuánto tiempo trabaja con la masa elástica?

¿Qué marcas de masa elástica conoce?

¿Qué marca usa? ¿Por qué?

¿Con que productos decora con la masa (Torta, cupcake, etc)?

C. Conocimiento del producto

¿Características destaca de una buena marca de masas?

¿Qué marcas de masas conoce?

¿Qué marca de masa usa?

D. Conocimiento del consumidor

¿Qué tipos de alumnos tiene en sus talleres: Alumnos que solo buscan conocimiento o conocimiento y trabajo?

¿Con que frecuencia hace talleres?

¿Cuenta con marcas auspiciadoras para sus talleres?

¿Qué tipos de clientes prefieren los productos decorados con masas?

E. Fratello (5 min.)

¿Qué le parece la marca Fratello?

¿Qué comentarios ha escuchado como profesora de sus alumnas sobre la marca fratello?

¿Cuál cree que es su mayor fortaleza de la masa?

F ¿Comportamiento de compra y preferencias? (10 min)

- ¿Dónde lo compra los insumos de decoración de productos pasteleros?
- ¿Dónde le sería más fácil adquirir estos productos y en especial la masa elástica y a sus alumnas?
- En qué tipo de presentaciones en gramos le gustaría que hubiesen o está bien la presentación que actualmente hay?
- ¿En qué épocas del año hay mayor demanda de masa de elástica de acuerdo a su experiencia?
- ¿Cuánto es la diferencia de precios de la masa Fratello sobre la competencia?
- ¿Por calidad que marca prefiere y si está conforme con el precio que tiene?

Datos Básicos

Nombre de la Empresa: Fratello

Ubicación: Breña

Cargo del entrevistado: Profesora pastelera

Lugar; Plaza San Miguel

Muchas Gracias por su participación

APÉNDICE B

Entrevista en profundidad 1: Matriz individual

| Eloisa / Maestra pastelera | |
|--|------------------------------------|
| Años en el rubro | 28 |
| Años de trabajo con masa | 22 |
| Marca conoce | Fratello |
| Marca que usa | Masa propia |
| Productos en que usa masa | Cupcakes, tortas, mini tortas |
| Características de una buena masa | Está lista para decorar |
| Marca que recomienda | Fratello |
| Frecuencia de dictado | Cerca de festividades |
| Opinión Fratello | Es la única marca en Cusco |
| Comentarios de alumnos sobre Fratello | Es un poco dura, falta elasticidad |
| Fortaleza de la masa elástica | Es buena |
| Lugar de compra | Tienda de especias |
| Lugar en que preferiría comprar | Tienda del proveedor |
| Presentación ideal de masa | Está bien la actual |
| Épocas de mayor demanda | Fin de año |
| Diferencia de precio de Fratello y competencia | No hay competencia en Cusco |
| Conformidad con el precio de Fratello | Está conforme |

Entrevista en profundidad: Matriz individual

| Mónica / Maestra pastelera | |
|--|--|
| Años en el rubro | 16 |
| Años docencia | 11 |
| Años de trabajo con masa | 16 |
| Marca conoce | Fratello, Frescia |
| Marca que usa | Masa propia |
| Productos en que usa masa | Cupcakes, tortas, flores |
| Tipos de alumnos | Aprender para negocio, aprender para enseñar, gente para relajarse. De 18 a 60 años |
| Frecuencia de dictado | Todos los días, de lunes a sábado |
| Marca que auspicia | Fratello |
| Productos que usa de Fratello | Glucosa, goma, colorantes, esencias |
| Opinión Fratello | seguridad, transparencia, familia, solidaridad, respaldo |
| Comentarios de alumnos sobre Fratello | La usan por mi recomendación |
| Fortaleza de la masa elástica | Tiene buen azúcar |
| Lugar de compra | Directamente de Fratello por delivery |
| Lugar en que preferiría comprar | Directamente de Fratello por delivery |
| Presentación ideal de masa | Masa de colores de ¼ de kg Presentación debe mejorar visualmente en el empaque |
| Épocas de mayor demanda | Desde abril en adelante |
| Diferencia de precio de Fratello y competencia | Son casi igual |
| Conformidad con el precio de Fratello | Está conforme |

Entrevista en profundidad 3

Matriz Individual

| Eliana / Maestra pastelera Fratello | |
|--|---|
| Años en el rubro | Más de 40 años |
| Años docencia | 19 |
| Años de trabajo con masa | 10 |
| Marca conoce | Fratello, Jofsac, Elyasan, Elymar, Miguel Roque y Frescia |
| Marca que usa | Fratello |
| Productos en que usa masa | Cupcakes, tortas |
| Características de una buena masa | Calidad, sabor y colores |
| Marca que recomienda | Fratello |
| Tipos de alumnos | Los que desean hacer negocio, los que desean conocer el producto |
| Frecuencia de dictado | semanal |
| Marca que auspicia | Fratello |
| Opinión Fratello | Buena marca, falla la capacitación de los distribuidores, los vendedores no impulsan las ventas |
| Comentarios de alumnos sobre Fratello | Están contentas con sus resultados |
| Fortaleza de la masa elástica | Calidad |
| Lugar de compra | Lince |
| Lugar en que preferiría comprar | Lince |
| Presentación ideal de masa | Introducir presentaciones de 250 gr. en las masas de colores |
| Épocas de mayor demanda | festividades |
| Diferencia de precio de Fratello y competencia | Son casi igual |
| Conformidad con el precio de Fratello | Está conforme |

Entrevista en profundidad 4

Matriz Individual

| Silvia / Maestra pastelera | |
|--|--|
| Años en el rubro | 3 |
| Años docencia | 1 |
| Años de trabajo con masa | 3 |
| Marca conoce | Fratello, Jofsac, Elyasan y Elymar |
| Marca que usa | Fratello |
| Productos en que usa masa | Cupcakes, tortas |
| Características de una buena masa | Manipulable, buen sabor, no se quiebra, variedad de colores |
| Marca que recomienda | Fratello |
| Tipos de alumnos | Los que desean hacer negocio, los que vienen a pasar el tiempo |
| Frecuencia de dictado | 2 talleres cada quince días |
| Marca que auspicia | Ninguna |
| Productos que usa de Fratello | Fondant, masa elástica, masa de colores |
| Opinión Fratello | Calidad |
| Comentarios de alumnos sobre Fratello | La usan por mi recomendación, les es fácil de ubicar un punto de venta |
| Fortaleza de la masa elástica | calidad |
| Lugar de compra | Lince, Mercado Central |
| Lugar en que preferiría comprar | Lince |
| Presentación ideal de masa | Presentaciones de 100 gr y 250 gr. en las masas de colores. |
| Épocas de mayor demanda | festividades |
| Diferencia de precio de Fratello y competencia | Son casi igual |

APENDICE C

Guía del Focus Group

Investigación de Mercado del comportamiento de masas de modelado

Introducción

Saludo y Presentación

Buenas noches, somos un grupo de estudiantes de la maestría de Marketing de la USIL que estamos realizando una investigación de mercados con el objetivo de saber sus intereses y preferencias al consumo de masas de modelado. Por tal motivo, el día de hoy nos encontramos reunidos en esta sala con el fin de conversar con ustedes acerca de la pastelería en especial del uso de las masas. Le agradecemos el tiempo que nos están brindando para conversar acerca de este tema tan importante. Por favor siéntanse con libertad de dar su opinión sin ninguna restricción, ya que todo lo que ustedes digan será tratado de manera confidencial. No hay respuestas buenas ni malas solo buscamos saber sus preferencias y opiniones sobre el tema. Nuevamente, muchas gracias por su participación.

Reglas de Juego:

- Relájese. Sienta la libertad de expresar sus pensamientos.
- No tema estar en desacuerdo.
- Esta sesión será filmada.

Calentamiento: A continuación, solicitaremos a los participantes que se presenten indicando su nombre, edad, dónde vive y su estado civil.

1 Descripción del mercado de masas 8 minutos

Pregunta 1: Dentro de los productos de pastelería, cuales son los productos que más consumen o elaboran para venta?

Pregunta 2: ¿Qué tipo de masa usan más: elástica, fondant o masa de colores? ¿Por qué?

Pregunta 3: ¿Qué características tiene para usted una buena masa?

2 Descripción del consumidor 15 minutos

Pregunta: 4 ¿Desde hace cuánto tiempo hace productos pasteleros?, ¿Por qué?

Pregunta 5: ¿Con que frecuencia usan las masas y en que productos: tortas, cupcakes etc?

Pregunta 7: ¿Los productos que hace con las masas son para consumo propio o negocio?

Pregunta 8: ¿Qué marca de masas conocen?

Pregunta 9: ¿Que marca de masa prefiere, por qué?

Pregunta 10: ¿Cómo se informa de las novedades sobre talleres o nuevos productos para trabajar con masas (cursos, productos, etc)?

Pregunta 11: ¿Participa en ferias gastronómicas o pasteleras?

Puntos de ventas 5 minutos

Pregunta 12: Dónde lo compran las masas?

Pregunta 13: Le gustaría encontrarlo en otro sitio la masa para que sea más fácil de comprarlo

8 Presentación y empaque 8 minutos

Pregunta 14: ¿Prefiere la presentación de masa en balde o en bolsa?

Pregunta 15 ¿le parece bien la presentación que hay actualmente (500 gr. y 1 kilo) o sugería que hubiese en otros tamaños?

Pregunta 16: ¿Esta bien la cantidad de masas que hay o qué otros colores de la masa quieran que se incluyera?

APÉNDICE D

Focus Group 1 : Matrices Individuales

| Brenda / 39 / Casada / San Borja / Repostera independiente | |
|---|--|
| Años en el rubro | 4 |
| Actividad que realiza | pastelería exclusivamente |
| Forma de aprendizaje | curso |
| Frecuencia de trabajo | semanalmente |
| Frecuencia de compra de insumos | quincenalmente |
| Lugar de compra de insumos | Centro de Lima, Miraflores, San Borja y Lince |
| Marcas que conoce | Fratello, Frescia, Miguel Roque |
| Inconvenientes al comprar insumos | presentación muy grande de masa |
| Masa elastica o fondant | fondant |
| Marca de masa que compra | Frescia |
| Características que valora en su marca | no se le pega |
| Consumo por kg al mes | entre 5 y 7 kg |
| Características de una buena masa | se estira, tiene textura, no se pega |
| Compra masas de colores | si la torta es grande compra el color hecho, si es pequeña la tiñe |
| Productos en que usa la masa | tortas, cupcakes, galletas decoradas |
| Tamaño de preferencia de masa | 200 gramos |
| Colores que no encuentra | rosa bebe, morado, amarillo patito, turquesa, tonos de dibujos de moda |
| Opinión sobre Fratello | Es bueno pero la masa se pega |
| Productos de Fratello que conoce | Fondant, colorantes en gel, colorantes a la |

| | |
|--|--------------------------------|
| | grasa, cremor tartaro, manteca |
| Lugar donde le gustaría encontrar Fratello | Y esta en la mayoría de puntos |
| Características de masa Fratello | Se me pega mucho en las manos |
| Sugerencia para mejorar el empaque | En tupper y en bolsa |
| Precio de Fratello | Precio justo |
| Marca extranjera de masa que conoce | Sugarflair, tuttifrutti |
| Conocimiento de los cursos de Fratello | No |
| Ha tomado un curso de Fratello | No |
| Ha visto publicidad de Fratello | en tiendas, en internet |
| Le gustaría recibir información de Fratello | Si |
| Medio para recibir información de Fratello | correo electrónico |
| Le gustaría recibir muestras | Si |
| Medio de aprendizaje de técnicas | internet |
| Frecuencia de búsqueda de información sobre repostería | interdiario |
| Opinión sobre la información disponible en Perú sobre pastelería | Es la suficiente |

| Miguel / 30 / Soltero / Santa Anita / Maestro panificador | |
|--|--|
| Años en el rubro | 15 años |
| Actividad que realiza | panaderia y pasteleria |
| Forma de aprendizaje | de familia |
| Frecuencia de trabajo | semanalmente |
| Frecuencia de compra de insumos | mensual |
| Lugar de compra de insumos | centro de lima |
| Marcas que conoce | Dulcinea y Fratello |
| Inconvenientes al comprar insumos | No hay el color deseado |
| Masa elastica o fondant | masa elástica |
| Marca de masa que compra | Fratello |
| Características que valora en su marca | esta en todos los puntos de venta |
| Consumo por kg al mes | entre 5 y 7 o entre 2 y 3 dependiendo de la temporada |
| Características de una buena masa | se disuelven los grumos con amasado |
| Compra masas de colores | si la torta es grande compra el color hecho, si es pequeña la tiñe |
| Productos en que usa la masa | tortas y cupcakes |
| Tamaño de preferencia | ¼ de kg y ½ kg |
| Colores que no encuentra | del dibujo animado del momento |
| Opinión sobre Fratello | comercial, presente en punto de venta, productos buenos |
| Productos de Fratello que conoce | tintas vegetales, masa elástica |

| | |
|--|--|
| Lugar donde le gustaría encontrar Fratello | Esta en todos los puntos |
| Características de masa Fratello | Facil de manejar, tiene elasticidad, tenacidad |
| Sugerencia para mejorar el empaque | Esta bien el balde |
| Precio de Fratello | Precio justo |
| Marca extranjera de masa que conoce | ninguna |
| Conocimiento de los cursos de Fratello | No |
| Ha tomado un curso de Fratello | No |
| Ha visto publicidad de Fratello | Auspicios de cursos de pastelería |
| Le gustaria recibir informacion de Fratello | Si |
| Medio para recibir informacion de Fratello | facebook |
| Le gustaria recibir muestras | Muestras y asesoria |
| Medio de aprendizaje de tecnicas | cusos, internet |
| Frecuencia de busqueda de informacion sobre reposteria | diario |
| Opinión sobre la información disponible en Perú sobre pastelería | No es suficiente, falta difusión |

| | |
|---|--|
| Silvia / 32 / Soltera / San Luis / Repostera independiente | |
| Años en el rubro | 3 |
| Actividad que realiza | pasteleria y enseñanza de decoración de pasteles |
| Forma de aprendizaje | cursos |

| | |
|--|--|
| Frecuencia de trabajo | semanalmente |
| Frecuencia de compra de insumos | mensualmente |
| Lugar de compra de insumos | Miraflores, Lince |
| Marcas que conoce | Fratello, Elyasan, Frescia, Jofsac |
| Inconvenientes al comprar insumos | presentación muy grande de masa |
| Masa elastica o fondant | fondant |
| Marca de masa que compra | Fratello |
| Características que valora en su marca | se puede estirar |
| Consumo por kg al mes | 4 o 5 kg al mes |
| Características de una buena masa | no se pega, se estira sin mucho esfuerzo, no se agrieta |
| Compra masas de colores | si la torta es grande compra el color hecho, si es pequeña la tiñe |
| Productos en que usa la masa | tortas, cupcakes, bases de torta |
| Tamaño de preferencia | ¼ y ½ kg |
| Colores que no encuentra | los de moda en la temporada, marrón chocolate, marrón madera |
| Opinión sobre Fratello | Me gusta, sus productos son buenos |
| Productos de Fratello que conoce | masa elástica, fondant, colorantes en gel, polvos nacarados, cremor tártaro, blanqueador, azúcar, esencias |
| Lugar donde le gustaria encontrar Fratello | Ya está en los puntos |
| Características de masa Fratello | Buena, fácil de amasar, no se quiebra, a veces es dura |
| Sugerencia para mejorar el | deberia ser un tupper cuadrado |

| | |
|--|---|
| empaque | |
| Precio de Fratello | precio justo |
| Marca extranjera de masa que conoce | satínice |
| Conocimiento de los cursos de Fratello | No |
| Ha tomado un curso de Fratello | No |
| Ha visto publicidad de Fratello | Auspicio de cursos en El Comercio |
| Le gustaria recibir informacion de Fratello | Si |
| Medio para recibir informacion de Fratello | correo electrónico y facebook |
| Le gustaria recibir muestras | Si |
| Medio de aprendizaje de tecnicas | instagram, youtube, cursos |
| Frecuencia de busqueda de informacion sobre reposteria | diario |
| Opinión sobre la información disponible en Perú sobre pastelería | No es suficiente, falta introducir eventos públicos |

| Pilar / 66 / Casada / Surco / Repostera independiente | |
|--|------------------------|
| Años en el rubro | 10 años |
| Actividad que realiza | pasteleria esporádica |
| Forma de aprendizaje | curso |
| Frecuencia de trabajo | quincenalmente |
| Frecuencia de compra de insumos | cuando tengo un pedido |

| | |
|--|--|
| Lugar de compra de insumos | Centro de Lima |
| Marcas que conoce | Fratello, Elyasan |
| Inconvenientes al comprar insumos | Ninguna |
| Masa elastica o fondant | Fondant |
| Marca de masa que compra | Fratello |
| Caracteristicas que valora en su marca | es la mejor amasada |
| Consumo por kg al mes | 5kg |
| Caracteristicas de una buena masa | - |
| Compra masas de colores | si la torta es grande compra el color hecho, si es pequeña la tiñe |
| Productos en que usa la masa | tortas y cupcakes |
| Tamaño de preferencia | 1kg |
| Colores que no encuentra | - |
| Opinión sobre Fratello | tienen experiencia, hacen la mejor masa |
| Productos de Fratello que conoce | azucar, esencias, polvos nacarados, masa fondant |
| Lugar donde le gustaria encontrar Fratello | Cerca a Surco |
| Caracteristicas de masa Fratello | se estira facilmente |
| Sugerencia para mejorar el empaque | introducir tupper cuadrado |
| Precio de Fratello | precio justo |
| Marca extranjera de masa que conoce | ninguna |
| Conocimiento de los cursos de Fratello | No |

| | |
|--|--|
| Ha tomado un curso de Fratello | No |
| Ha visto publicidad de Fratello | No |
| Le gustaria recibir informacion de Fratello | Si |
| Medio para recibir informacion de Fratello | facebook y correo electrónico |
| Le gustaria recibir muestras | Si |
| Medio de aprendizaje de tecnicas | publicidad en tiendas |
| Frecuencia de busqueda de informacion sobre reposteria | muy poco, al salir a comprar |
| Opini3n sobre la informaci3n disponible en Per3 sobre pastelería | falta presencia en canales de televisi3n |

Matriz resumen

| Variable | Componente | Respuestas |
|--------------------------------------|---------------------------------|--|
| Descripci3n del consumidor | Tiempo en el rubro | 3 a3os (1) 4 a3os (1) 10 a3os (1) 15 a3os (1) |
| | Actividad que realiza | Pastelería exclusiva (3) Panadería y pastelería (1) |
| | Forma de aprendizaje | cursos (3) de familia (1) |
| | Frecuencia de trabajo | semanal (3) quincenal (2) |
| Hábitos de consumo de insumos | Frecuencia de compra de insumos | quincenal (1) mensual (3) de vez en cuando (1) |
| | Lugar de compra de insumos | Centro de Lima (3) |

| | | |
|-----------------------------------|--|--|
| | | Miraflores (2) Lince (2) San Borja (1) |
| | Marcas que conoce | Fratello (4) Frescia (2) Elyasan (2) Dulcinea (1) Jofsac (1) Miguel Roque (1) |
| | Inconvenientes al comprar insumos | no hay presentaciones más pequeñas (2) No hay el color deseado (2) |
| Hábitos de consumo de masa | Prefiere masa elástica o fondant | Fondant (3) Masa elástica (1) |
| | Marca de masa que compra | Fratello (3) Frescia (1) |
| | Características que valora en su marca | no se pega (1) fácil de ubicar en el punto de venta (1) fácil de amasar (1) se estira (2) |
| | Consumo por kg al mes | 5 kg (1) entre 5 y 7 kg (2) entre 4 y 5 kg (1) |
| | Características de una buena masa | no se pega (1) se estira (3) |
| | Compra masas de colores | si, cuando son tortas grandes (4) |
| | Productos en que usa la masa | tortas (4) cupcakes (4) bases de tortas (1) galletas decoradas (1) |
| | Tamaño de preferencia | 200 gramos (1) 250 gramos (2) 500 gramos (3) 4 paquetes juntos de 125 gramos c/u y con diferentes |

| | | |
|--|--|--|
| | | colores (1) |
| | Colores que no encuentra | rosa bebe (1) amarillo patito (1) morado (1) turquesa (1) colores temáticos de dibujos animados de moda (3) marrón chocolate (1) marrón madera (1) |
| Percepción de la marca Fratello | Opinión sobre Fratello | Marca comercial (1) Productos buenos (3) Marca con experiencia (1) |
| | Productos de Fratello que conoce | Fondant (3) Colorantes en gel (2) Colorantes a la grasa (1) Cremor tártaro (2) Manteca (1) Colorantes vegetales (1) Masa elástica (2) Polvos nacarados (2) Blanqueador (1) Esencias (2) Azúcar (2) |
| | Lugar donde le gustaría encontrar Fratello | ya está en puntos suficientes (3) Surco (1) |
| Percepción de masa Fratello | Características de masa Fratello | Elasticidad (3) Tenacidad (2) Buena (2) A veces dura (1) Se pega (2) |
| | Sugerencia para mejorar el empaque | mantener el tupper (4) introducir presentación en bolsa (1) implementar tupper cuadrado (2) |
| | Precio de Fratello | esta bien (4) |
| | Marca extranjera de masa que conoce | sugarflair (1) tuttifrutti (1) |

| | | |
|--|--|--|
| | | Satinice (1) ninguna (2) |
| Efectividad de la comunicación y publicidad de Fratello | Conocimiento de los cursos de Fratello | No (4) |
| | Ha tomado un curso de Fratello | No (4) |
| | Ha visto publicidad de Fratello | Si (1) No (3) |
| | Le gustaria recibir informacion de Fratello | Si (4) |
| | Medio para recibir información de Fratello | Si (4) |
| | Le gustaría recibir muestras | Si (4) |
| Comunicación del rubro pastelero | Medio de aprendizaje de técnicas | internet (3) cursos (2) publicidad en tienda (1) |
| | Frecuencia de búsqueda de informacion sobre reposteria | interdiario (1) diario (2) muy poco (1) |
| | Opinión sobre la información disponible en Perú sobre pastelería | Es suficiente (1) No es suficiente (3) |

APENDICE E

Focus Group 2: Matrices individuales

| Mary/30 / soltera / Los Olivos / Repostera independiente | |
|---|--|
| Años en el rubro | 3 años |
| Actividad que realiza | Trabajo en otra cosa y pastelera en mi tiempo libre |
| Forma de aprendizaje | Estudie pasteleria |
| Frecuencia de trabajo | Una vez por semana |
| Frecuencia de compra de insumos | 1 veces al mes |
| Lugar de compra de insumos | Mercado Central y mercado de Lince |
| Marcas que conoce | Fratello y Fresia |
| Masa elastica o fondant | Masa fondant y elastica |
| Marca de masa que compra | Fratello y Fresia |
| Consumo por kg al mes | 4 kg |
| Características de una buena masa | Si esta bien envasada y sellada te indica que es una marca buena calidad |
| Compra masas de colores | No |
| Productos en que usa la masa | Tortas |
| Tamaño de preferencia de masa | 100, 250 gr |
| Colores que no encuentra | El color dorado, plateado y pasteles |
| Opinión sobre Fratello | Es una marca de garantía, buena. En la masa no se rompe se trabaja bien |
| Productos de Fratello que conoce | Masa elastica, masa fondat y tintes. |
| Lugar donde le gustaría encontrar Fratello | En bodegas y mercados |
| Características de masa Fratello | Fácil de trabajar. |
| Sugerencia para mejorar el empaque | Está bien, |

| | |
|--|--------------------------------|
| Precio de Fratello | Esta bien |
| Marca extranjera de masa que conoce | No |
| Conocimiento de los cursos de Fratello | Si |
| Ha tomado un curso de Fratello | No |
| Ha visto publicidad de Fratello | Si, en los lugares de ventas |
| Le gustaria recibir informacion de Fratello | Si |
| Medio para recibir información de Fratello | Internet |
| Le gustaría recibir muestras | Si |
| Medio de aprendizaje de técnicas | Internet, tutoriales, pequenos |
| Frecuencia de búsqueda de informacion sobre reposteria | 2 veces por semana |
| Opinión sobre la información disponible en Perú sobre pastelería | Es escasa |

| Cecilia /50 / Casada/Magdalena / Repostera independiente | |
|---|--|
| Años en el rubro | 3 años |
| Actividad que realiza | Trabajo en pasteleria en mi tiempo libre |
| Forma de aprendizaje | Estudie cursos en la casa del adulto mayor |
| Frecuencia de trabajo | 2 por mes |
| Frecuencia de compra de insumos | 2 por mes |
| Lugar de compra de insumos | Mercados de Magdalena |
| Marcas que conoce | Fratello, Elimar, Pastecol y Chemical |

| | |
|---|--|
| Inconvenientes al comprar insumos | Masa elastica Fratello, tintes en gel Fratello |
| Masa elastica o fondant | Masa fondant |
| Marca de masa que compra | Fratello |
| Consumo por kg al mes | 4 kilos |
| Características de una buena masa | Aparte de tener una buena presentación, que la masa no se quiebre al trabajarla |
| Compra masas de colores | No, pero si me gustaria si hubieran más tonos |
| Productos en que usa la masa | Cupcakes y tortas |
| Tamaño de preferencia de masa | 500 gr |
| Colores que no encuentra | Pasteles, dorado y plateados |
| Opinión sobre Fratello | Es una marca con productos de garantía. Estoy contenta porque el trabajo me queda como quiero. |
| Productos de Fratello que conoce | Masa elástica, fondant, manteca y azúcar impalpable. |
| Lugar donde le gustaría encontrar Fratello | Bodegas |
| Características de masa Fratello | En la masa elástica en un fondant |
| Sugerencia para mejorar el empaque | Esta bien, empaque se ve higiénico va sellado y en pote sirve para guarda |
| Precio de Fratello | Si esta bien |
| Marca extranjera de masa que conoce | No |
| Conocimiento de los cursos de Fratello | Si |
| Ha tomado un curso de Fratello | Si |
| Ha visto publicidad de Fratello | Si |
| Le gustaria recibir informacion de Fratello | Si |
| Medio para recibir información de Fratello | En los lugares donde venden |

| | |
|--|------------------------------|
| Le gustaría recibir muestras | Si |
| Medio de aprendizaje de técnicas | Clases gratuitas de Fratello |
| Frecuencia de búsqueda de información sobre repostería | dos veces por semana |
| Opinión sobre la información disponible en Perú sobre pastelería | Es escasa |

| Erika /28/ soltera / La Victoria / Repostera independiente | |
|---|--|
| Años en el rubro | 2 años |
| Actividad que realiza | Pastelera independiente |
| Forma de aprendizaje | Estudio decoraciones para tortas con Chantilly |
| Frecuencia de trabajo | Tres vez al semana |
| Frecuencia de compra de insumos | Dos veces al mes |
| Lugar de compra de insumos | Mercado Central o el Mercado de mi casa |
| Marcas que conoce | Fratello y Elimar |
| Inconvenientes al comprar insumos | No |
| Masa elastica o fondant | Masa elastica |
| Marca de masa que compra | Fratello |
| Características que valora en su marca | Sale bien al momento de forrar la torta |
| Consumo por kg al mes | Dos a tres kilos al mes |
| Características de una buena masa | Que no se pegue al momento de usar |
| Compra masas de colores | Compro blanco y lo tiño |
| Productos en que usa la masa | Tortas y Cupcakes |
| Tamaño de preferencia de masa | Medio kilo |
| Colores que no encuentra | Que no sean tan fuertes |

| | |
|--|---|
| Opinión sobre Fratello | Es buena |
| Productos de Fratello que conoce | Masa elástica, fondant, colorantes y azúcar |
| Lugar donde le gustaría encontrar Fratello | En la bodega de mi casa |
| Características de masa Fratello | Un poco duro pero sale bien |
| Sugerencia para mejorar el empaque | Los botes son buenos y prácticos |
| Precio de Fratello | Esta bien |
| Marca extranjera de masa que conoce | No |
| Conocimiento de los cursos de Fratello | No |
| Ha tomado un curso de Fratello | No |
| Ha visto publicidad de Fratello | En el mercado central |
| Le gustaría recibir información de Fratello | Si |
| Medio para recibir información de Fratello | Internet |
| Le gustaría recibir muestras | Si |
| Medio de aprendizaje de técnicas | Television |
| Frecuencia de búsqueda de información sobre repostería | Dos veces al día |
| Opinión sobre la información disponible en Perú sobre pastelería | Muy poco tiempo en programas |

| | |
|--|--|
| Claudia /29 / soltera / Santa Anita / Repostera independiente | |
| Años en el rubro | Un año |
| Forma de aprendizaje | Por tutoría y cursos basicos de reposteria |

| | |
|--|--|
| Frecuencia de trabajo | De dos a tres veces al mes |
| Frecuencia de compra de insumos | Dos veces al mes |
| Lugar de compra de insumos | Mercado Central o Mercado de Surquillo |
| Marcas que conoce | Pasticol y Fratello |
| Inconvenientes al comprar insumos | |
| Masa elastica o fondant | Masa elastica y Masa fondant |
| Marca de masa que compra | Fratello |
| Características que valora en su marca | La masa te dura mucho tiempo y es reconocida en el mercado |
| Consumo por kg al mes | Seis o Ocho kilos al mes |
| Características de una buena masa | Que no se pegue, que no se cuartee y que dure |
| Compra masas de colores | Solo compró negro el resto lo tiño |
| Productos en que usa la masa | Tortas, cupcakes y alfajores |
| Tamaño de preferencia de masa | Medio kilo |
| Colores que no encuentra | Negro, dorado y perla |
| Opinión sobre Fratello | Buena calida |
| Productos de Fratello que conoce | Masa elastica, fondant, colorantes y gel |
| Lugar donde le gustaría encontrar Fratello | En el supermercado |
| Características de masa Fratello | Que sea mas suave |
| Sugerencia para mejorar el empaque | Son practicos |
| Precio de Fratello | Tiene precio un poco caro |
| Marca extranjera de masa que conoce | si |
| Conocimiento de los cursos de Fratello | si |
| Ha tomado un curso de Fratello | No |

| | |
|--|--------------------------|
| Ha visto publicidad de Fratello | No |
| Le gustaria recibir informacion de Fratello | Si |
| Medio para recibir información de Fratello | Correo Electronico |
| Le gustaría recibir muestras | Si |
| Medio de aprendizaje de técnicas | Facebook, youtube, Cable |
| Frecuencia de busqueda de informacion sobre reposteria | Casi todo los dias |
| Opinión sobre la información disponible en Perú sobre pastelería | Pocos programas |

| | |
|---|-----------------------------------|
| Lourdes /23 / soltera /La Victoria / Repostera independiente | |
| Años en el rubro | Medio Año |
| Forma de aprendizaje | Tutorial por programas de cable |
| Frecuencia de trabajo | Uno a dos veces al mes |
| Frecuencia de compra de insumos | Uno al mes |
| Lugar de compra de insumos | Mercado mayorista o la Parada |
| Marcas que conoce | Fratello |
| Masa elastica o fondant | Masa elastica |
| Marca de masa que compra | Fratello |
| Características que valora en su marca | Tiene garantia y calidad |
| Consumo por kg al mes | Dos a tres kilos al mes |
| Características de una buena masa | Presentación y Registro sanitario |
| Compra masas de colores | Compro blanco y el resto lo tiño |
| Productos en que usa la masa | Tortas |
| Tamaño de preferencia de masa | Medio kilo |

| | |
|--|--|
| Colores que no encuentra | Tono pastel |
| Opinión sobre Fratello | Es buena por que esta años en el mercado |
| Productos de Fratello que conoce | Masa elastica y colorantes |
| Lugar donde le gustaría encontrar Fratello | En los supermercados y por mi casa |
| Características de masa Fratello | Un poco mas suave |
| Sugerencia para mejorar el empaque | Son buenos los botes |
| Precio de Fratello | Tiene precio que respalda su calidad |
| Marca extranjera de masa que conoce | No |
| Conocimiento de los cursos de Fratello | No |
| Ha tomado un curso de Fratello | No |
| Ha visto publicidad de Fratello | Mercado central |
| Le gustaria recibir informacion de Fratello | Si |
| Medio para recibir información de Fratello | Redes sociales |
| Le gustaría recibir muestras | Si |
| Medio de aprendizaje de técnicas | Programas de cable |
| Frecuencia de búsqueda de informacion sobre reposteria | Dos veces a la semana |
| Opinión sobre la información disponible en Perú sobre pastelería | Debería ver mayor difusión |

Matriz de variable (Segundo focus)

| Variable | Componente | Respuestas |
|--------------------------------------|--|--|
| Descripción del consumidor | Tiempo en el rubro | 3 años (6) |
| | Actividad que realiza | Trabajo y en el tiempo libre pastelería (6) |
| | Forma de aprendizaje | cursos (5) de familia (1) |
| | Frecuencia de trabajo | semanal (3) quincenal (3) |
| Hábitos de consumo de insumos | Frecuencia de compra de insumos | quincenal (3) mensual (2) de vez en cuando (1) |
| | Lugar de compra de insumos | Mercado central (3) Mercado central y Lince (1) Parada (1) Mercado Mayorista de la Victoria (1) |
| | Marcas que conoce | Fratello (3) Fratello y Frescia (1) Fratello, Elyasan y pastecol (2) Dulcinea () Jofsac () Miguel Roque () |
| Hábitos de consumo de masa | Prefiere masa elástica o fondant | Fondant (3) Masa elástica (2) Masa Fondant y masa elastica (1) |
| | Marca de masa que compra | Fratello (6) Frescia () |
| | Características que valora en su marca | no se pega () fácil de ubicar en el punto de venta () fácil de amasar () se estira () |
| | Consumo por kg al mes | 4 kg (1) |

| | | |
|--|--|---|
| | | entre 5 y 7 kg (2) entre 4 y 5 kg (2) 2 kg (1) |
| | Características de una buena masa | no se pega (2) se estira facilmente (4) |
| | Compra masas de colores | No, por que ellos tiñen. Comprarían si hubiera mas variedad (6) |
| | Productos en que usa la masa | tortas (3) cupcakes (1) Tortas y cupcakes(2) galletas decoradas () |
| | Tamaño de preferencia | 100 gramos (1) 200 gramos () 250 gramos () 500 gramos (1) 4 paquetes juntos de 125 gramos c/u y con diferentes colores (3) 2 kilos (1) |
| | Colores que no encuentra | Pasteles, plateado, dorado (4) Pasteles, plateado, dorado, tonos nacarados(2) |
| Percepción de la marca Fratello | Opinión sobre Fratello | Marca de confianza (2) Productos buenos (3) Marca de confianza y productos de calidad (1) |
| | Productos de Fratello que conoce | Masa Fondant y masa elastica (3) Masa elástica, fondant, colorante en polvo y en gel, en esencias (1) Manteca, Masa elástica (2) Masa elastica, fondant y colorantes (1) |
| | Lugar donde le gustaría encontrar Fratello | Bodegas(2) Supermercados (2) Bodegas y mercados locales (2) |
| Percepción de masa Fratello | Características de masa Fratello | Elasticidad (2) Tenacidad () |

| | | |
|--|--|---|
| | | Buena calidad (3) A veces dura (1) |
| | Sugerencia para mejorar el empaque | mantener el tupper (5) introducir presentación en bolsa () implementar tupper cuadrado (1) |
| | Precio de Fratello | esta bien (6) |
| | Marca extranjera de masa que conoce | sugarflair () tuttifrutti () Satinice () ninguna (6) |
| Efectividad de la comunicación y publicidad de Fratello | Conocimiento de los cursos de Fratello | Si (6) |
| | Ha tomado un curso de Fratello | No (5) Si (1) |
| | Ha visto publicidad de Fratello | Si (5) No (1) |
| | Le gustaria recibir informacion de Fratello | Si (6) |
| | Medio para recibir información de Fratello | Si (6) |
| | Le gustaría recibir muestras | Si (6) |
| Comunicación del rubro pastelero | Medio de aprendizaje de técnicas | internet (1) cursos(1) Youtube y redes sociales(1) Programas de Tv y Youtube (2) publicidad en tienda (1) |
| | Frecuencia de búsqueda de informacion sobre reposteria | interdiario (2) diario (1) Dos veces por semana(2) muy poco (1) |
| | Opinión sobre la información disponible en Perú sobre pastelería | Es suficiente () No es suficiente (6) |

APÉNDICE E

Guía de preguntas de la encuesta

Cuestionario - Masas de modelado y decoración (fondant, masa elástica y de colores)

Buen día, somos estudiantes de la maestría de Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la USIL. Estamos realizando una investigación de mercados con el objetivo de obtener su opinión sobre el uso de masas de decoración para pastelería (masa elástica, fondant y masa de colores). Esta encuesta le tomará 5 minutos de su atención. Toda respuesta será tomada de manera confidencial y global.

1) Utiliza usted masa para decorar o modelar?

Si fuese NO su respuesta, se termina la encuesta, agradecemos su tiempo y disposición.*

Sí

No

2) Qué tipo de masa utiliza usted?

Marque todas las que apliquen*

Masa elástica

Masa fondant

Masa de color

3) En qué utiliza más la masa para decorar?

*

Tortas

Cupcakes

Galletas

Otros, indique: _____*

4) Dónde suele comprar la masa de su preferencia?

Marque solo 2 opciones*

Mercado de Lince

Mercado Central

Mercado de Productores de Santa Anita

Otro, indique: _____*

5) En qué fecha del año emplea más masa?

Marque solo 3 opciones*

San Valentín

- Día de la madre
- Fiestas patrias
- Navidad
- Fiestas de promoción de fin de año
- Otros, indique: _____ *

6) Nombra las marcas de masa que conoces *

7) Qué marca de masa prefieres o usas?*

- Fratello
- Frescia
- Ely & Mar
- Dulcinea
- Jofsac
- Buddy
- Otro, indique: _____ *

8) Cuántos kilos de masa consume en un mes de baja producción?*

- 0 - 1 kg
- 2 - 3 kg
- 4 - 5 kg

9) Cuántos kilos de masa consume en un mes de alta producción?*

- 6 - 7 kg
- 8 - 9 kg
- 10 a más

10) Consume usted la marca Fratello?*

- Sí
- No

11) Escribe una palabra que crees que mejor describe a la marca Fratello*

12) Respecto a las siguientes características de la masa Fratello, marque el siguiente cuadro según cuán importante es para usted:*

| | No es importante | Poco importante | Ni poco ni muy importante | Importante | Muy importante |
|--|------------------|-----------------|---------------------------|------------|----------------|
| Que la masa sea fácil de amasar | | | | | |
| Calidad de la masa | | | | | |
| Que la masa sea de una marca de garantía | | | | | |
| Textura de la masa | | | | | |
| Precio de la masa | | | | | |

13) Si pudieses elegir un nuevo empaque para la masa de Fratello, cómo sería?*

- () Presentación en bolsa sin taper
 () Presentación en un nuevo taper cuadrado
 () Me quedo con la presentación actual
 () Otro, indica: _____ *

14) En qué otro peso le gustaría encontrar la masa de Fratello?*

- () 250 gramos
 () 500 gramos
 () 2 kilos
 () 5 a más kilos

15) En qué colores te gustaría encontrar la masa de Fratello?

*

- [] Tonos pasteles
 [] Dorados y plateados
 [] Tornasolados y perlados

- Colores de los dibujos animados de moda
- Ninguno, yo combino mis propios colores

16) Compraría más las masas de colores Fratello si hubiesen colores por temas como para Bautizos, Bodas, Fiesta infantil, etc.?*

- Sí
- No

17) Por qué medio te gustaría que Fratello te proporcione información sobre nuevas tendencias, productos, recetas, etc.?*

- Facebook
- Youtube
- Correo electrónico
- Página web de Fratello
- Ninguno
- Otro, indica:: _____*

18) Alguna vez has visto publicidad de Fratello? Dónde?*

- Periódicos
- Afiches en tiendas
- Volantes
- Nunca he visto publicidad de Fratello
- Otro, indica: : _____*

19) En qué distrito vives?*

- Ate
- Barranco
- Breña
- Callao
- Cercado de Lima
- Chorrillos
- Comas
- El Agustino
- Independencia
- Jesús María
- La Molina
- La Victoria
- Lince
- Los Olivos
- Magdalena del Mar
- Miraflores
- Pueblo Libre

- Puente Piedra
- Rímac
- San Borja
- San Isidro
- San Juan de Lurigancho
- San Juan de Miraflores
- San Luis
- San Martín de Porres
- San Miguel
- Santa Anita
- Santiago de Surco
- Surquillo
- Villa el Salvador
- Villa María del Triunfo

20) Qué edad tienes?*

- 20 - 30 años
- 31 - 40 años
- 41 - 50 años
- 51 años a más

21) Por favor, indique su sexo*

- Femenino
- Masculino

22) La pastelería es una actividad exclusiva para ti?*

- Sí
- No

Gracias!

Muchas gracias por completar nuestra encuesta. La información que nos brinde será de vital importancia para nosotros.
