



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.