

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PUCP

**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PAN
PRECOCIDO EN LIMA METROPOLITANA**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

AUTOR

Joanna Chumpitaz Chamorro

ASESOR

Aguedita del Carmen Quiroz Fernandez

Lima, Diciembre, 2020

Resumen

Según Euromonitor International (2019), el sector de productos horneados en el Perú ha registrado un crecimiento del 7% en ventas y 3% en toneladas obteniendo una venta anual de 9 600 millones de soles y 1 millón de toneladas. El pan, principal categoría del sector, ha representado el 81% de las ventas de los productos horneados.

Según el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2018), el consumo per cápita de pan en el Perú es de aproximadamente 35 kilos, con tendencia a crecer 6 kilos más en los próximos años. Según el Diario El Comercio (2019), el presidente de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y la Pastelería, ASPAN, Pío Pantoja Soto, concluyó que el crecimiento del consumo per cápita se debe por la mayor variedad de productos que alcanzan ya los 500 en las 15 mil panaderías y panificadoras autorizadas en todo el país. Debido a la alta demanda ha llevado a mejores propuestas y presentación en la variedad de los panes como pan Viena, pan redondo, pan barra, pan baguette y los clásicos como pan yema y pan ciabatta, siendo este último presente con una participación del 40% del público. La aparición de la nueva categoría de pan precocido en el mercado peruano invita a continuar apostando por la innovación en el sector de panadería.

Mediante el presente estudio estratégico, se desarrolla un análisis del nuevo mercado de pan precocido en el mercado peruano. Se realiza el estudio macro y microentorno en el cual se detalla el contexto por las cuales una empresa enfrenta y analizar si serán favorables. Asimismo, se detalla las estrategias a emplear de acuerdo con las condiciones halladas. Finalmente, se presenta las conclusiones del trabajo de investigación respecto a implementar una empresa productora y comercializadora de pan precocido en Lima Metropolitana.

Índice General

Resumen	i
Índice de Tablas	iii
Índice de Figuras.....	iv
Índice de Anexos	v
1. Análisis del Macroentorno.....	1
1.1. Factor político.....	1
1.2. Factor económico.....	3
1.3. Factor socio-cultural	5
1.4. Factor legal	6
1.5. Factor tecnológico.....	8
2. Análisis del Microentorno	12
2.1. Poder de negociación de los clientes	12
2.2. Poder de negociación de los proveedores	12
2.3. Amenaza de productos sustitutos	13
2.4. Amenaza de nuevos competidores.....	13
2.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	14
3. Análisis del sector industrial de panadería en el Perú.....	16
3.1. Perfil del comprador	16
3.2. Productos sustitutos	17
3.3. Evolución del mercado de pan precocido	19
3.4. Insumos y proveedores.....	20
3.5. Tecnologías de producción utilizadas	23
3.6. Canales de distribución utilizados.....	25
3.7. Principales participantes en el mercado (competidores)	25
4. Planeamiento estratégico	27
4.1. Visión.....	27
4.2. Misión.....	27
4.3. Análisis FODA	27
4.4. Estrategia genérica competitiva	31
4.5. Objetivos organizacionales	31
5. Conclusiones y recomendaciones	33
5.1. Conclusiones	33
5.2. Recomendaciones	35
Bibliografía.....	36
Anexos.....	40

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Rating Moody's Perú Largo Plazo</i>	5
Tabla 2 <i>Rating Fitch's Perú Largo Plazo</i>	5
Tabla 3 <i>Leyes y normas que impactar al sector de panadería</i>	7
Tabla 4 <i>Procesos de elaboración de pan tradicional, pan congelado y pan precocido</i>	24
Tabla 5 <i>Matriz EFI - Evaluación de Factores Internos</i>	28
Tabla 6 <i>Matriz EFE - Evaluación de Factores Internos</i>	29
Tabla 7 <i>Matriz FODA</i>	30



Índice de Figuras

Figura 1. <i>Crecimiento porcentual del PBI en el Perú</i>	3
Figura 2. <i>Evolución de la inflación en el Perú</i>	4
Figura 3. <i>Valor CIF Importado US\$</i>	10
Figura 4. <i>Principales países de origen</i>	10
Figura 5. <i>Industria del pan envasado</i>	18
Figura 6. <i>Matriz Interna – Externa</i>	29
Figura 7. <i>Las tres estrategias genéricas de Porter</i>	31
Figura A1. <i>Panes precocidos comercializados - Parte 1</i>	40
Figura A2. <i>Panes precocidos comercializados - Parte 2</i>	41



Índice de Anexos

Anexo A Comercialización de pan precocido en Lima Metropolitana 40



1. Análisis del Macroentorno

Se desarrolla el análisis de los factores externos para determinar su efecto directo o indirecto para la implementación de una planta productora y comercializadora de pan precocido. Se utiliza la herramienta PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico y Legal) a partir de los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y legales. (Parada, 2013)

1.1. Factor político

Según Belzusarri, Cachay, Leon y Yesang (2018) el Estado se encarga de definir los lineamientos estratégicos, objetivos y políticas para direccionar el desarrollo del país, fundamentado en una economía social del mercado y la libertad de la iniciativa privada.

A partir del análisis de las normas regulatorias que contribuyen o impiden el desarrollo de negocios y la creación de empresas en el Perú, el país cayó ocho posiciones, del 68 al 76, en el ránking Doing Business 2020 que elabora anualmente el Banco Mundial, y que mide el clima y la facilidad para hacer negocios en 190 países. El país mejoró sus posiciones en los indicadores en "Protección de los inversionistas minoritarios" en el 46; y en "Comercio transfronterizo" en el 102. Sin embargo, pese al retroceso, el país mantiene la tercera posición en América Latina en el ranking mencionado (RPP, 2020). En el caso del indicador de "Apertura de negocios", pasó de la ubicación 125 al 133. Esto se debe a que, actualmente, para lograr la apertura de un negocio se debe completar 8 procedimientos que tardan un total de 26 días respecto a los 24 días y medio que tardaba en el 2019. (Gestión 2019 y Priale 2019).

Por otro lado, según el proyecto de presupuesto del sector producción para el año 2021 fiscal, el presupuesto destinado ha aumentado a 6 625 326 de soles para fortalecer el desarrollo empresarial de MIPYMES (micro, pequeña y mediana empresa). Los objetivos estratégicos son incrementar la I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) en las unidades productivas,

así como incrementar la adopción y absorción tecnológica de las unidades productivas. Alrededor de 55 mil Unidades de Negocio serán asesoradas en: formalización, digitalización y gestión (Congreso de la República, 2020).

Asimismo, el país atraviesa una severa crisis política desde el año 2019 tras la disolución del Congreso de la República por el expresidente Martín Vizcarra. El 9 de noviembre fue aprobada la moción de vacancia presidencial contra Martín Vizcarra por el Congreso de la República debido a permanente incapacidad moral. En consecuencia, tras la asunción de Manuel Merino como presidente del Perú, tanto la moneda como la bolsa de valores del país cayó. Tras este hecho, la moneda nacional cerró con una baja del 1,26%, a 3,623 unidades por dólar. El referente de la Bolsa de Lima se derrumbó 5,42% (El Cronista, 2020).

Por último, el gobierno inició un programa global de compensación económica y asistencia con la finalidad de proteger a la población vulnerable y apoyar a las empresas. El programa consiste en transferencias en efectivo a través de bonos, postergación del pago de impuestos y garantías crediticias para el sector privado (Banco Mundial, 2020).

Respecto al análisis presentado, los procesos de desarrollo de negocios, la devaluación de la moneda y la inestabilidad política podrían complicar el desarrollo de las pymes por presentar procesos complejos. La devaluación de la moneda podría impactar en el precio de bienes importados que son necesarios en el rubro de panificación. Por el lado de la inestabilidad política, muchos de los proyectos que benefician a las pymes se verían paralizados. Sin embargo, los objetivos estratégicos que plantea el gobierno para las MIPYMES en el 2021 permitirán su desarrollo a través de la adopción de tecnología en sus modelos de negocio. Esto beneficiará en el crecimiento de medianas empresas como panificadoras a través del uso de herramientas digitales y su respectivo asesoramiento. Asimismo, el programa global de

compensación económica beneficiará a medianas y pequeñas empresas a través de financiamiento con bajas tasas de interés.

1.2. Factor económico

En el año 2019, el PBI (Producto Bruno Interno) del Perú cerró con un crecimiento de 2,16% respecto al 2018. El sector más afectado en el periodo fue el de Pesca. Asimismo, el sector de Manufactura, el cual posee mayor presencia en el PBI, también disminuyó como se muestra en la Figura 1. Por otro lado, el crecimiento se sostiene año tras año gracias a los sectores de comercio, telecomunicaciones, agropecuario y servicios prestados a empresas (INEI, 2019). Según El Fondo Monetario, citado por Diario Gestión (2020), se estima que en el año 2020 caería en 4,5% el PBI como consecuencia de la crisis sanitaria producida por el COVID-19. El golpe de la paralización de la economía se prolongaría durante el primer semestre y se daría a través del menor consumo privado, que representa cerca del 60% del PBI.

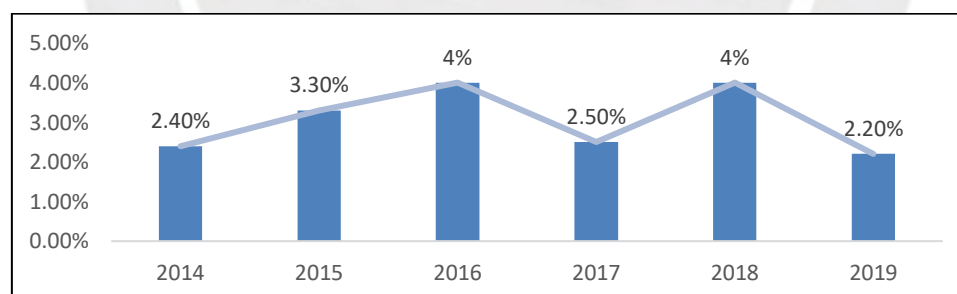


Figura 1. *Crecimiento porcentual del PBI en el Perú*
Tomado de Banco Central de Reserva del Perú (2020)

En el año 2019, la inflación en el país incrementó en 1,90% con una tasa promedio mensual de 0,16% como se muestra en la Figura 2. El resultado evidenció una tendencia estable en los últimos meses, al mantenerse dentro del rango meta (1% y 3%). Respecto al año 2020

se e proyecta que la inflación se ubique al centro del rango meta (2%) (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).

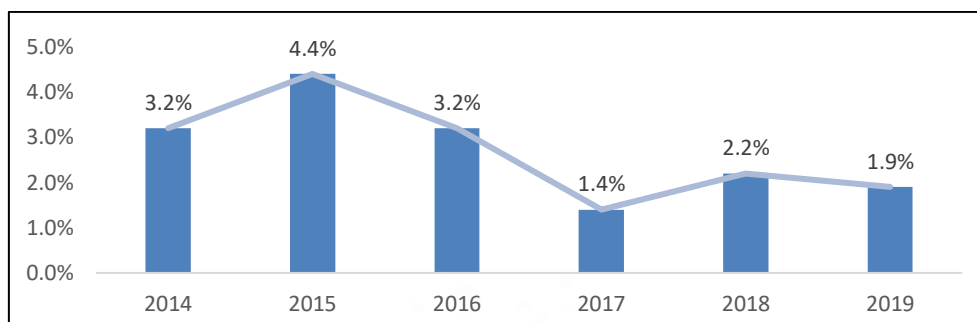


Figura 2. *Evolución de la inflación en el Perú*
Tomado de Banco Central de Reserva del Perú (2020)

El actual contexto de crisis internacional y emergencia nacional debido al COVID-19, el Perú mantiene su perspectiva estable, según la agencia internacional Standard & Poor's. Respecto al riesgo soberano país, el Perú fue calificado por la empresa Moody's con la calificación de A3 indicando la fuerte capacidad de cumplimiento de sus obligaciones financieras como se muestra en la Tabla 1. La agencia Fitch ratificó la calificación de crédito soberano del Perú en BBB+ para moneda extranjera y A- en moneda local la cual se muestra en la Tabla 2. Ambas agencias han calificado al país con perspectiva estable debido a 4 fundamentos: (1) la baja deuda pública de Perú, (2) la disponibilidad de activos líquidos, (3) las reservas internacionales sólidas y (4) el acceso a diferentes fuentes de financiamiento.

Respecto al análisis presentado en el desarrollo de este factor, a pesar de la recesión del PBI y el incremento de la inflación al cierre del 2020, se espera que la economía se estabilice a tasas cercanas a las registradas en el período anterior a la crisis (Banco Mundial, 2020). Las fortalezas acumuladas en los años previos mitigarán los riesgos macroeconómicos derivados del COVID-19. Los sólidos fundamentos macroeconómicos y las políticas de estímulo para mitigar el impacto del COVID-19 en la economía respaldan la solvencia crediticia del país. De

esta manera, el Perú cuenta con una buena reputación y atractivo para futuras inversiones (Alva, 2020).

Tabla 1 *Rating Moody's Perú Largo Plazo*

Rating Moody's Perú Largo Plazo			
Moneda Extranjera		Moneda Local	
Fecha	Rating	Fecha	Rating
25/06/2019	A3 (Estable)	25/06/2019	A3
23/08/2017	A3 (Estable)	23/08/2017	A3
2/07/2014	A3 (Estable)	2/07/2014	A3

Nota. Tomado en “Rating: Calificación de la deuda de Perú 2020” por DatosMacro, 2020.

Tabla 2 *Rating Fitch's Perú Largo Plazo*

Rating Fitch's Perú Largo Plazo			
Moneda Extranjera		Moneda Local	
Fecha	Rating	Fecha	Rating
12/03/2020	BBB+	12/03/2020	A-
25/09/2019	BBB+	25/09/2019	A-
28/03/2019	BBB+	28/03/2019	A-
27/09/2018	BBB+	27/09/2018	A-
19/09/2017	BBB+ (Estable)	19/09/2017	A-
29/09/2016	BBB+ (Estable)	29/09/2016	A-

Nota. Tomado en “Rating: Calificación de la deuda de Perú 2020” por DatosMacro, 2020.

1.3. Factor socio-cultural

En el año 2015, La Organización Internacional del Trabajo, citado por el Diario RPP, realizó un estudio en el cual las estadísticas muestran que el peruano pasa 10 horas en promedio al día en su centro de trabajo. Según los estándares internacionales, las horas en promedio sobrepasan el límite de tiempo recomendado que una persona debería trabajar. Según el sociólogo David Sulmot, “Los peruanos trabajan en empresas informales, pequeñas, microempresas familiares, con poca aplicación de la tecnología y poco capital. Entonces para lograr un ingreso que les permita subsistir tienen que sobreexplotarse y por lo tanto alargar su jornada de trabajo” (RPP, 2015). Por ende, existe una tendencia de una población más ocupada por sus obligaciones laborales. Las personas poseen menos tiempo para poder realizar

actividades diarias como las compras necesarias para el abastecimiento básico del día a día respecto a su alimentación de primera necesidad.

A raíz de la pandemia mundial originada por COVID-19, el ciudadano peruano volvería a sus rutinas del día a día, pero operando con una nueva conciencia de la importancia de la salud. El nuevo consumidor desarrollará hábitos hacia el uso de e-commerce y medios digitales los cuales se volverían más habituales y formarán parte importante de su día a día (Mercado & Regiones, 2020).

Según el Ministerio de Salud (2006), recomienda contemplar en la nutrición de una persona los siguientes alimentos: grasas, carbohidratos y calorías. Por el lado de los carbohidratos, tenemos los productos de panadería como panes, galletas, tostadas, bizcochos, tortas. El sector de panadería contribuye con productos con gran variedad de nutrientes (carbohidratos y fibras, fuentes de calorías para mejorar el desempeño del organismo), vitaminas (principalmente vitamina B) y minerales, como fósforo y calcio. Además, el consumo per cápita anual de pan en el Perú es de 35 kg (Instituto de estudios económicos y sociales, 2018).

Los factores mencionados contribuyen de manera positiva al proyecto ya que se desarrollará un producto que solucione los problemas desatendidos por una nueva tendencia de un consumidor ocupado, ofrecerlo por canales digitales para evitar que el consumidor se exponga ante multitudes de personas, así como ahorrar el tiempo invertido en ir a comprar alimentos básicos, impulsado por la tendencia de consumo de carbohidratos y el actual consumo per cápita que presenta el pan en Perú.

1.4. Factor legal

La finalidad del marco legal vela es proteger la salud de los consumidores mediante requisitos sanitarios los cuales deben cumplir los productos de panificación. Asimismo, las

municipalidades las utilizan como instrumento normativo para fiscalizar el cumplimiento de los Principios Generales de Higiene (Muñoz, 2014). El conjunto de leyes y normas que regulan el sector de panadería, así como su respectivo impacto, se detallan a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3 *Leyes y normas que impactar al sector de panadería*

Base legal N°	Descripción	Impacto
Ley N° 29571	Código de protección y defensa del consumidor	Los productos ofrecidos al consumidor final deben ser idóneos
Decreto legislativo Ley N° 1062	Ley de inocuidad de los alimentos	Los productos deben garantizar la inocuidad destinados al consumo humano con el propósito de proteger la vida y la salud de las personas
DS N° 006-2019-MINAM Ley N° 30884	Decreto Supremo N° 006-2019-MINAM. Aprueban el Reglamento de la Ley N° 30884, Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables.	Se debe eliminar el uso de bolsas plásticas en el sector
DS N° 005-2012-TR Ley N° 29783	Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo	Promover una cultura de prevención de riesgos laborales en los puestos de trabajo del sector de panadería
DS N° 012-2006-SA Ley N° 27932	Decreto Supremo N° 003-2005-SA, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27932, Ley que prohíbe el uso de la sustancia química bromato de potasio en la elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano.	Los ingredientes, materia prima, mejoradores de masa u otros productos utilizados en el sector de panificación no deben contener la sustancia química bromato de potasio ya que indicaron que es dañino para la salud
DS N° 449-2006	Resolución Ministerial que aprueba la Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas.	Se debe aplicar un sistema preventivo de control que asegure la calidad sanitaria e inocuidad de los panes

Nota. Tomado en “Archivo digital de la legislación del Perú” por Gobierno del Perú, 2020.

Según Muñoz (2014), algunas disposiciones finales que se encuentran en el sector de panificación son las siguientes:

- Las Municipalidades, con la finalidad de cumplir con la norma sanitaria del Ministerio de Salud, establecerán las disposiciones necesarias para su aplicación.

- Las fichas de evaluación sanitaria de la presente norma serán actualizadas por la DIGESA cuando ésta lo considere necesario.
- Las fichas de evaluación sanitaria se constituyen a través de un acta del proceso de inspección sanitaria. Debe ser firmada por la autoridad sanitaria, la cual está representada por el inspector sanitario que realiza la inspección, por el representante de la empresa y el responsable del control de calidad u otro designado por la empresa.

En conclusión, la industria de alimentos, en el cual se encuentra incluido el sector de panadería, demanda el cumplimiento estricto de normas y leyes debido a que impacta directamente en la salud de las personas. Según Popular (2018), antes de iniciar las operaciones se debe asegurar el cumplimiento de requisitos que avalen la gestión en cada etapa como en el suministro, la producción, la conservación o almacenamiento, el transporte y distribución. Asimismo, cumplir con el marco legal brinda una ventaja competitiva ya que puede transmitir seguridad al consumidor final sobre la calidad y buen estado de los productos. En el caso de una panificadora, la ley de código de protección al consumidor, inocuidad de alimentos y prohibición de la sustancia química bromato de potasio en el proceso de elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano velan por un producto de calidad e inocuo para asegurar el bienestar del consumidor final. Por último, el cumplimiento del marco legal a mediano y largo plazo prevé inconvenientes legales, fiscales y administrativos para no repercutir en gastos innecesarios ni en la reputación de la empresa.

1.5. Factor tecnológico

La innovación y la aparición de nueva tecnología ha permitido apalancar el desarrollo en el sector de panificación, así como automatizar procesos a través de máquinas industriales.

En la actualidad el término panadería se ha transformado por uno más moderno conocido como panificadora que consiste en una actividad con pocos procesos artesanal. Las maquinarias industriales rempazan el uso de la mano y de herramientas rústicas, y el volumen de producción aumenta (Ríos, 2009).

La Asociación Peruana de Empresarios de Panadería y Pastelería impulsa la innovación en el sector de panificación a través de la Feria Internacional de Panificación y Pastelería. Convoa a más de 50 expositores nacionales e internacionales de tecnología relacionados al sector de panificación. El objetivo de la actividad es fomentar la tecnología y mano de obra en provincias para fortalecer la industria la cual factura 4,000 millones de nuevos soles al año y que contribuye a crear empleo a unas 200 mil familias. El presidente del Comité de Molinos de Trigo de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Alejandro Daly, señaló que la industria para optimizar la producción y lograr cubrir las necesidades del mercado con mayor calidad y competitividad se necesita nuevos avances tecnológicos (ANDINA, 2013).

La tecnología es un factor clave en el desarrollo y crecimiento del sector de panificación. De acuerdo con la partida arancelaria Nro. 843810 “Máquinas y aparatos para panadería, se puede corroborar el valor CIF importado en el año 2018 fue de 19 655 472 dólares. Si bien existió una baja respecto en los años anteriores, el crecimiento fue del triple respecto al año 2017 como se muestra en la Figura 3. Los principales países de origen de las importaciones son los países de Italia (55,9%), Alemania (62,1%) y China (5,3%) como se muestra en la Figura 4. Las principales empresas importadoras son Molitalia (16,3%), Alicorp (6,1%) y Banco del Crédito del Perú (15,5%).

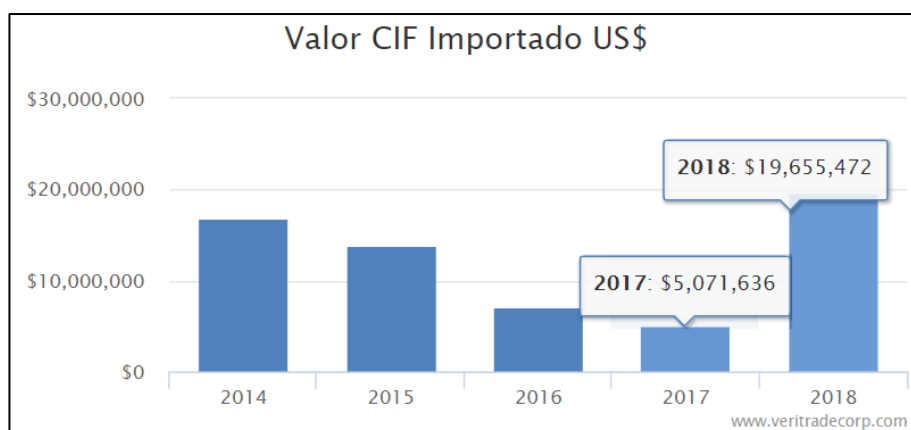


Figura 3. *Valor CIF Importado US\$*
Tomado de Veritrade (2018)

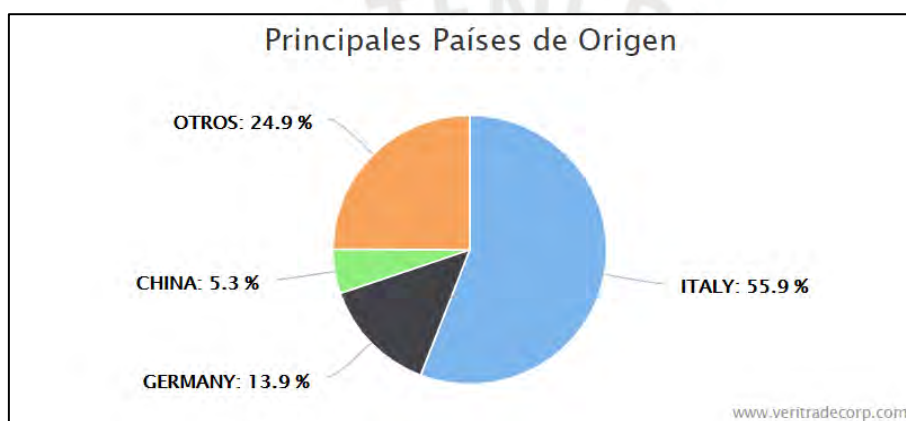
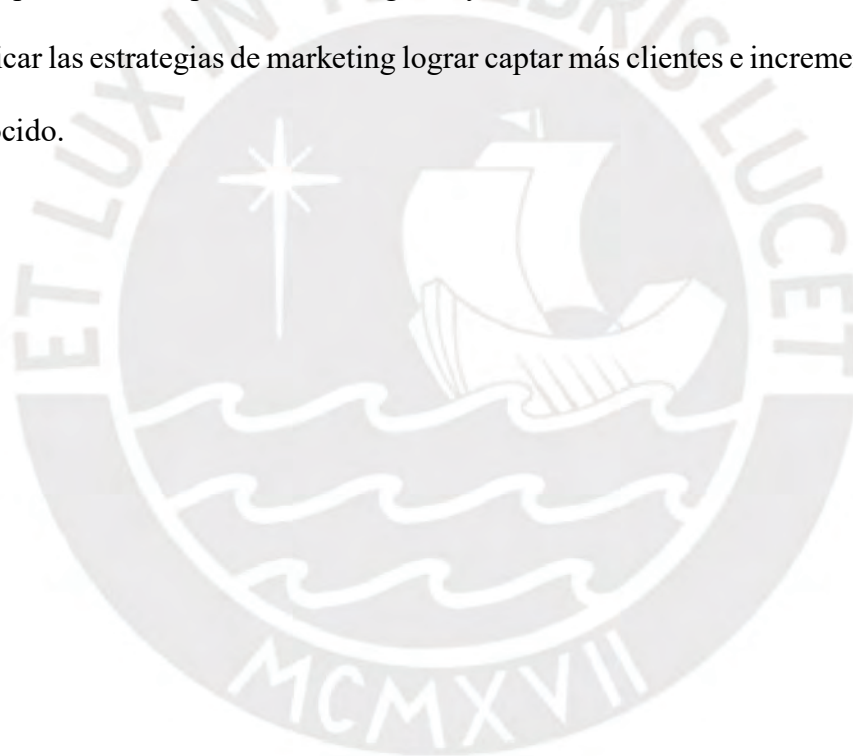


Figura 4. *Principales países de origen*
Tomado de Veritrade (2018)

Por otro lado, las herramientas digitales permiten a las MIPYMES agilizar los procesos de negocio, facilitar la comunicación y el acercamiento con los clientes. Asimismo, incrementan la exposición de la marca al lograr un mayor alcance de nuevos potenciales clientes. Según un estudio de Tendencias Digitales (2016), la penetración de internet en Perú es de 48%. El 67% de los usuarios pertenecen al género masculino. Asimismo, más de la mitad de los usuarios (51%) forman parte de la Generación X, 28% corresponde a los Baby Boomers (28%) y los Millenials (21%). Las redes sociales más utilizadas por los peruanos son Facebook (92%), Youtube (56%), Google (37%), Twitter (26%), LinkedIn (25%), Instagram (18%). Por otro lado, el principal dispositivo utilizado por los internautas peruanos para acceder a Internet

es el móvil. Las acciones que más realizan los peruanos son chatear (70%), leer publicaciones (69%), hacer comentarios (55%), publicar fotos (50%), compartir contenido (48%).

En conclusión, el procedimiento tradicional de elaboración de pan no podrá soportar la operación para la elaboración de pan precocido debido a las alteraciones físicas y químicas que deberá atravesar el pan. Para lograr la implementación de una empresa de producción y comercialización de pan precocido se necesitará importar maquinarias y tecnología avanzada lograr el ultracongelado del pan y posteriormente la absorción de la humedad para lograr un pan precocido y alargar su vida útil. Asimismo, se debe tomar en cuenta las herramientas digitales para potenciar los procesos de negocio y las redes sociales con más acogida en el Perú para aplicar las estrategias de marketing lograr captar más clientes e incrementar las ventas del pan precocido.



2. Análisis del Microentorno

Se analizará los clientes, competidores, proveedores y productos sustitutos para identificar y determinar el poder y competitividad de la empresa mediante la aplicación de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter, 1997).

2.1. Poder de negociación de los clientes

El sector de panadería cuenta con los canales tradicional como panaderías o bodegas, *E-commerce* y tiendas de conveniencia para llegar al consumidor final. En el país, existe una variedad de panes que alcanzan ya los 500. La gran demanda ha llevado a mejores propuestas y presentación en la variedad de las nuevas propuestas de panes versus los clásicos, según el presidente de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPEN), Pío Pantoja Soto.

Por otro lado, el cliente final realiza compras de pequeños volúmenes comparado a grandes cadenas de restaurantes, cafeterías, hoteles o supermercados.

En general, independientemente del canal, el cliente cuenta con un poder de negociación bajo debido a la poca competencia directa de empresas que ofrezcan pan precocido con las mismas características al cliente final. Asimismo, existió una demanda insatisfecha por parte del cliente final que, al encontrar el pan de su mayor agrado, terminará aceptando las condiciones que la empresa imponga en cuanto a calidad y precio.

2.2. Poder de negociación de los proveedores

Los insumos requeridos para la elaboración del pan congelado son harina, agua, sal y levaduras. Debido a que existen varios proveedores que suministran los insumos mencionados, el poder de negociación que tienen es bajo. La probabilidad de rotar de proveedores es alta al encontrar otros que ofrezcan una mejor calidad y precio.

Para comercializar a través del canal *E-commerce* se trabajará con un proveedor que se encargará de efectuar los repartos del pan congelado al consumidor final. El transporte del pan congelado se debe realizar sin romper la cadena de frío. El poder de negociación del proveedor será alto ya que existen pocas opciones de empresas en Lima que se dediquen a acarrear productos congelados debido al alto nivel de exigencia y complejidad de controlar adecuadamente las normas de manipulación para una correcta distribución y transporte de productos congelados.

2.3. Amenaza de productos sustitutos

Respecto a la competencia indirecta, existe una gran cantidad y variedad de panes en Lima. Los productos sustitutos satisfacen la necesidad de los consumidores finales, pero sin el valor agregado y beneficios que ofrecerá nuestra propuesta de otorgar al consumidor la comodidad de obtener pan con una baja frecuencia de compra y sin necesidad de salir reiteradas veces; y con nuevas variedades de panes distintas a las tradicionales. Algunos productos sustitutos del pan precocido, los cuáles comparten algunas características de la propuesta de valor, son los panes envasados como el pan de molde blanco e integral, y pan pita de marcas como Bimbo, PyC, El Cedro, Bell's, Unión, Las Delicias, Santa Clara, etc. En conclusión, la fuerza de la amenaza de productos sustitutos es alta.

2.4. Amenaza de nuevos competidores

En el sector de panadería, existen bajas barreras de entrada ya que el capital de inversión para abrir una panadería es accesible para pequeños y medianos empresarios. Así como una panadería moderna es accesible para grandes empresarios (ANDINA, 2010). La amenaza de nuevos competidores desde este punto es vista es alta. Existen grandes empresas como Alicorp, Bimbo, Tottus, Pan Criollo, Don Mamino, etc; con un market share representativo en el sector

de panificación. Sin embargo, éstas comercializan y suministran a HORECAS (hoteles, restaurantes y cafeterías), supermercados y tiendas de conveniencia bajo el modelo de negocio *Business to Business*, venta de empresa a empresa, de pan congelado. Por la actual coyuntura que atraviesa el mundo a causa del COVID-19 y la psicografía del nuevo consumidor, la amenaza de nuevos competidores que comercializaban bajo el modelo *Business to Business* y se adopten al modelo de negocio *Business to Consumer* es alta. La inversión para adoptarse a un nuevo giro y la distribución no son impedimentos para las grandes empresas. Asimismo, el know-how que poseen será una gran amenaza para las medianas empresas que operan bajo el modelo *Business to Consumer*, con menor alcance y menor experiencia.

Para que un negocio de panadería sea exitoso requiere esfuerzo y tiempo por la curva de aprendizaje que le conlleva a los panaderos para mejorar sus técnicas y satisfacer las necesidades de los clientes con un producto de calidad. Sin embargo, en la actualidad se cuenta servicios de asesores técnicos que facilitan la curva de aprendizaje con asesoramiento y seguimiento continuo a los nuevos panaderos. Por ende, la amenaza de nuevos competidores es alta gracias a los servicios de asesoría técnica.

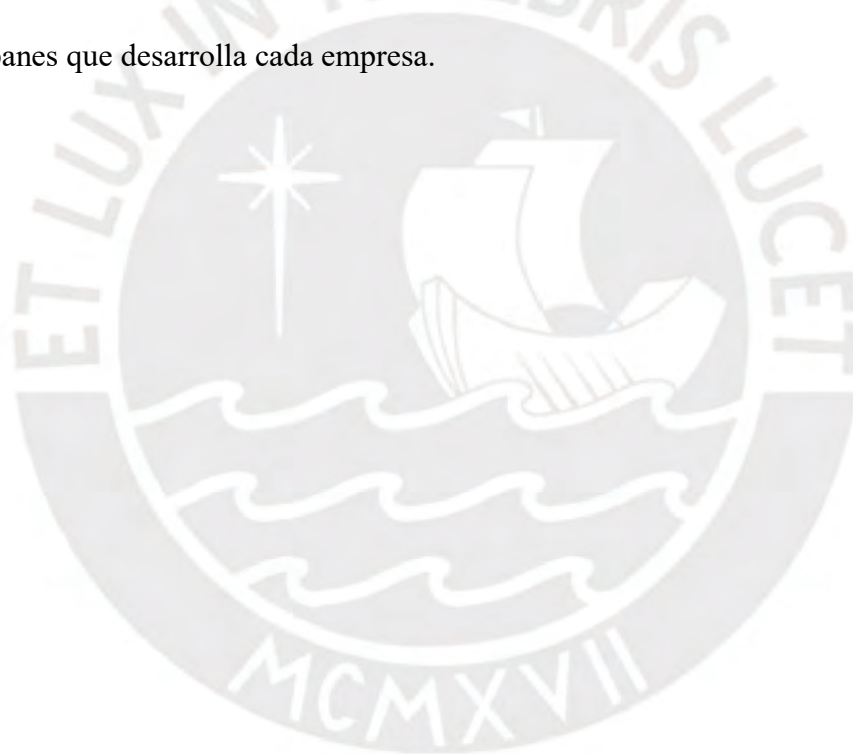
2.5. Rivalidad entre competidores existentes

La diversidad de los competidores en el sector de panificación es alta. Según el presidente de ASPAN, citado por ANDINA (2010), las panaderías a nivel nacional han evolucionado hacia nuevos formatos y mayor variedad de productos como en pequeños restaurantes. Se cuentan con empresas dedicadas al rubro de panadería, pastelería y cafetería a la vez que ofrecen variedades de pan preparados con un complemento extra que lo acompaña generando mayor valor al cliente final. Las siguientes empresas bajo ese formato son El Pan de la Chola, La Panetteria, La P'tite France, Sofá Café y Panadería Carmelitas. Sin embargo, muchas de éstas conservarán su propuesta de valor de ofrecer pan elaborado y listo para el

consumo. En Lima, las empresas que comercializan pan congelado son Panicorp, La Rosetta, Barletta, Pastipan, Bell's y Don Mamino dirigido al cliente final.

La diferenciación entre los panes ofrecidos surge por cada competidor al querer ofrecer un pan de alta calidad desde variedades como panes artesanales con masa del tipo clásico como el pan baguette, así como propuestas más elaboradas como pan integral, pan a las finas hierbas, pan integral de nueces y chía, y focaccias con romero, etc. Cada competidor desarrolla y perfecciona sus propuestas de pan lo cual genera una alta competencia entre cada empresa.

Por ende, se concluye que la rivalidad entre competidores existentes es media debido a la poca presencia de competencia, baja cobertura en todos los distritos de Lima, pero con alta variedad de panes que desarrolla cada empresa.



3. Análisis del sector industrial de panadería en el Perú

En el siguiente capítulo se profundiza en el análisis del perfil del comprador, productos sustitutos, la evolución del mercado, insumos y proveedor, tecnología utilizada, canales y principales competidores del sector de panadería para definir la estrategia competitiva más adecuada que debe tomar una empresa de producción y comercialización de pan precocido.

3.1. Perfil del comprador

Según lo analizado en el macroentorno y microentorno, se identifica como principales clientes con mayor frecuencia en consumo de Internet, así como redes sociales. Según una investigación realizada por la consultora Shock MKT (2020), afirma que el 86% de las personas encuestadas asegura haber cambiado sus hábitos tras la pandemia mundial. La nueva psicografía y los nuevos hábitos adquiridos en la pandemia son los siguientes: los consumidores evitan multitudes por prevención, buscan reducir actividades fuera del hogar, prefieren productos y servicios que cumplan con los protocolos establecidos por prevención, usan con mayor frecuencia el canal *E-commerce* y desarrollan una preferencia por el consumo y producción nacional.

Por otro lado, los constantes cambios en el estilo de vida de los consumidores impulsaron la aparición de productos de panificación precocidos congelados o refrigerados. La necesidad de disponer de pan fresco y recién horneado a cualquier hora del día, así como una gran variedad de productos con diversidad de aromas, formas y tamaños son algunas de las exigencias de los consumidores. Asimismo, se identifica como potencial comprador aquellas personas con estilo de vida más ocupada por sus obligaciones laborales o del hogar. Sin embargo, se puede rescatar más estilos de vida similares. Según la consultora Arellano

Marketing (2015), el consumidor peruano se clasifica acorde a su estilo de vida. Los estilos de vida acorde al perfil del consumidor con el sector en estudio se presentan a continuación.

- Los sofisticados: Son aquellas personas que viven muy pendientes de las nuevas tendencias en el mercado y apuestan en probar nuevos productos o servicios constantemente. La innovación los atrae.
- Las modernas: Son aquellas mujeres que dedicadas en mayor tiempo al trabajo y caracterizadas por contar con un carácter pujante. Les interesan los productos que les permitan reducir el tiempo en actividades que no sea el trabajo.
- Las conservadoras: Son aquellas mujeres que poseen una tendencia más tradicional. Se caracterizan por ser hogareñas. En este caso, el tiempo con sus hijos es su prioridad y ellos son su centro de atención.

Por último, al tratarse de un producto con un proceso de producción con tecnología avanzada en comparación de la panadería tradicional, el cual a su vez permitirá incrementar la vida útil, se apunta tentativamente a un nivel socioeconómico A y B de mayor poder adquisitivo los cuales poseen un gasto promedio mensual en alimentos de aproximadamente S/ 1 700 y S/ 1 500 soles respectivamente (APEIM, 2019). De acuerdo con un estudio elaborado por la consultora Kantar Worldpanel, citado por América Economía (2019), el volumen de la categoría de pan envasado es dependiente de los niveles socioeconómicos alto A y B.

3.2. Productos sustitutos

En el Perú, el pan cuenta con dos tipos de presentaciones: pan a granel sin envasar y pan envasado. La gran cantidad de productos sustitutos se encuentran en las diferentes variantes y presentaciones de pan según cada región del país caracterizados según los gustos y costumbres de la clientela local de la región. Asimismo, el constante cambio en el estilo de

vida de las personas ha conllevado que los panaderos innoven en nuevas variedades de pan para satisfacer a un nuevo mercado. Dentro de la categoría de pan, todas las variedades entre pan envasado y sin envasar compiten contra la propuesta de pan precocido y son fuertes candidatas en ser productos sustitutos. Según Euromonitor International (2019) el pan a granel continúa dominando el mercado y representa la mayoría de las ventas totales de pan, aunque su participación continúe disminuyendo. Respecto al pan envasado, según la consultora Kantar Worldpanel, citado por América Economía (2019), su consumo medio incrementó en 4 puntos porcentuales, así como el gasto medio en 14 puntos porcentuales respecto al 2015 el cual se muestra en la Figura 5.

Por otro lado, también se cuentan los productos sustitutos de las demás categorías de los productos de Panificación como pasteles, galletas, panetones, etc. Principalmente, alimentos con contenido de carbohidratos. Se consideran sustitutos ya que pueden ser consumidos en las mismas ocasiones que un pan precocido para satisfacer la necesidad inmediata del consumidor final.

Contraste sectorial
 La industria del pan está en contracción. Pero, según Kantar Worldpanel, el rubro de pan envasado crece debido al mayor consumo
 Fuente: Kantar Worldpanel

	PAN ENVASADO		PAN A GRANEL	
	2015	2016	2015	2016
Penetración (en %)	65,2	64,4	100	100
Consumo medio (en kg)	35,79	37,24	101,5	65,1
Gasto medio (en \$/)	39,6	45,2	532,5	511
Consumo por ocasión (en g)	498	509	2.003	1.880
Gasto por acto (en \$/)	5,5	6,2	10,5	10,1
Frecuencia de compra*	7,2	7,3	50,7	50,6
Precio medio del kilo (en \$/)	11,61	12,76	5,3	5,4

* Para pan envasado el cálculo es en número veces por año (promedio) y en granel es en número de semanas al año (promedio).

Figura 5. *Industria del pan envasado*

Tomado de Kantar Worldpanel citado por América Economía (2019): Contraste sectorial

3.3. Evolución del mercado de pan precocido

Un importante avance en el sector de panificación es la aplicación del frío a las masas el cual incluye procesos como la fermentación controlada, el pan congelado en masa, la bollería fermentada congelada y el pan precocido (Ribotta y Tadini, 2009).

Desde 1987 en Cataluña, España, surge la aparición de un nuevo segmento panadero que creció y tuvo mucha aceptación. Las panificadoras empezaron a aplicar la técnica de la congelación en el pan. Los primeros ensayos duraron 50 años. Luego de ello, se logró conseguir que un pan de corteza dura precocido y ultracongelado o congelado antes de hornear pueda culminar después el último proceso de cocción alejado del punto inicial de producción. Según Expansión (2018), la producción de pan alcanzó 1,58 millones de toneladas y una caída del 2,6%. El 61% corresponde a masas congeladas, aproximadamente 969,519 toneladas. La subcategoría de pan precocido posee un crecimiento anual del 0,9% y que demuestra su relevancia como potente segmento del mercado, representado por Asemac (Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería).

Ribotta et al. (2009) concluye que el pan parcialmente horneado o cocido, precocido o pre-horneado es fabricado por panificadoras las cuales poseen tecnología avanzada. La tecnología utilizada en la etapa de horneado, conocida como *bake off technology* (BOT), tiene el propósito de prevenir el envejecimiento del pan para lograr elaborar un pan horneado a cualquier hora del día con una calidad similar con el pan fresco.

Según la última actualización del Prospecto Marco (2017), Masterbread S.A. Sociedad está dedicada a la formulación, producción, comercialización, distribución e importación de productos de panadería congelados con una gran variedad de panes del tipo baguette, barra, viena, hot dog, redondo, francés, burger, ciabatta, bollería, repostería y demás vinculados incursionando en la subcategoría de panes congelados o *Frozen Baked Goods* en Lima, Perú.

Según Cesar Baltazar (2018), Masterbread es una empresa que ofrece una solución de calidad superior para aquellos negocios que deseen panes recién horneados y deliciosas bollerías. Emplean procesos artesanales y utilizan tecnología avanzada para ofrecer una gran variedad de productos. En el Perú, es un nuevo modelo de negocio que permite disponer de pan recién horneado las 24 horas del día. A partir del reporte histórico de producción de la subcategoría pan congelado de la empresa desde el año 2016 hasta el año 2019, el crecimiento año tras año ha sido mayor al 200%. En el año 2016, obtuvo una producción de 148 toneladas; en el año 2017, 839 toneladas; en el año 2018, 1 450 toneladas y en el 2019 cerró con una producción de 2 052 toneladas.

Tras el contexto actual por la crisis sanitaria a nivel mundial por la pandemia, el mercado creció debido a que panaderías y panificadoras reconocidas en Lima incorporaron a su cartera de productos el pan precocido o congelado en los últimos meses. Ingresaron a través de canales digitales como plataformas *E-commerce*. Establecieron alianzas comerciales con empresas de aplicaciones de delivery como Uber y Rappi para incrementar sus ventas.

3.4. Insumos y proveedores

Tomando en cuenta la elaboración de pan francés y pan ciabatta, los insumos utilizados para la elaboración de pan ciabatta son Harina de trigo fortificada, agua, sal, masa fermentada, levadura instantánea, azúcar, mejorador, masa madre fermentada, fibra de trigo y gluten de trigo; y para la elaboración de pan francés Harina de trigo fortificada, agua, levadura fresca, sal, azúcar y mejorador de panificación.

Harina

El principal insumo para la elaboración del pan es la harina y en el Perú se cuenta con plantas distribuidas a lo largo del Perú que permiten abastecer con una gran variedad de

productos a las principales empresas panificadoras y harinas domésticas a los consumidores finales. Según Jesús Calaveras (1996) indica que la harina es el producto finamente triturado obtenido de la molturación del grano de trigo maduro, sano y seco e industrialmente limpio. La empresa Alicorp S.A.A. posee 3 molinos en Lima: Molino Faucett, Molino Callao y Molino Santa Rosa. En el mercado existen diversas marcas de harinas industriales como Nicolini, Victoria, La Panera, PeruInka, Grano de Oro, etc.

Sal

Según Raymond Calvel (1983), la sal permite mejorar las características plásticas de la masa: tenacidad y consistencia. Según Us Wheat Associates (1991), las proporciones recomendadas son: desde 1.5 hasta tres por ciento, según el tipo de pan y el gusto de la región. En el mercado existen diversas marcas de sal de cocina como Marina y marcas blancas de Makro, Metro y Wong.

Levadura

Según Jesús Calaveras (1996), la levadura que se utiliza para la fermentación del pan es un hongo llamado *Saccharomyces cerevisiae*. US Wheat Associates (1991) gracias al alcohol y gas carbónico es posible la fermentación a través de la levadura. Para lograr que el producto sea más liviano y con mejor apariencia, adicionalmente se airea el producto. En el mercado existen diversas marcas de levadura como Maizena, Royal, Fleischman, Levapan, etc.

Azúcar

Según Giovanni Quaglia (1991), indica que los azúcares que están presentes en la masa del pan y de otros productos de horno son de varios tipos:

- Azúcares presentes en la harina del cual cerca del 1% son capaces de fermentar.

- Maltosa, azúcar derivado de la acción de alfa-amilasa sobre el almidón presente en la harina. Es susceptible de fermentar y por lo tanto la cantidad presente derivada de la actividad enzimática tiene una importancia notable desde el punto de vista tecnológico.
- Lactosa, azúcar no susceptible de fermentar procedente de la leche; por tanto se encuentra presente en algunos tipos especiales de pan.
- Azúcares añadidos

Según Us Wheat Associates (1991), el azúcar tiene las siguientes funciones:

- Se adiciona en la levadura ayudándola en su metabolismo permitiendo la acción de las enzimas.
- Permite y acelera la formación de la corteza del pan por la caramelización, más rápida cocción y mayor cantidad de agua en el producto final.
- Mejora la conservabilidad absorbiendo la humedad y mejora la textura el cual se vuelve más tierno y suave.

Según Us Wheat Associates (1991), los porcentajes recomendables en panificación son:

Pan de molde 4-8 por ciento, Pan francés 0-2 por ciento, Pan integral 2-8 por ciento y Pan dulce 16-25 por ciento.

En el mercado existen diversas marcas de azúcar como las marcas blancas de Metro, Plaza Vea como también Paramonga, Costeño, Negrita, etc.

Manteca

Según Giovanni Quaglia (1991), la manteca es una de las grasas más utilizadas ya que es más económico y además confiere al pan una particular sapidez que permite ser aceptado por el consumidor. Us Wheat Associates (1991) señala que las funciones de la grasa en la

panificación mejoran la apariencia, aumenta el valor alimenticio, mejora la conservación, mejora la corteza, mejora el volumen. En el mercado existen diversas marcas de manteca como Famosa, Gordita, GASTÓN & OTTO, etc.

Mejoradores

Según Raymond Calvel (1983), indica que se puede mejorar el rendimiento de la harina respecto al color o características plásticas de la masa resultante. Menciona que la prohibición del mejorador es para los mejoradores químicos oxidantes que fortalecen el gluten (persulfato de amonio, bromato de potasio, etc.). Solamente están autorizados los mejoradores biológicos. En el mercado existen diversas marcas de manteca como Bakels, Fleischman, Levapan, etc.

3.5. Tecnologías de producción utilizadas

Según José Ayón (2017), las diferentes tecnologías que se emplean para la elaboración de pan varían en el empleo mayor o menor de sistemas de automatización, congelación y fermentación. En general, existen tres tipos de tecnologías de acuerdo con los diferentes procesos que conlleva elaborar tipos de pan como el pan tradicional (sin congelación), pan congelado y pan precocido. El proceso de elaboración de cada tipo de pan se describe en la Tabla 4.

Según Hillebrand (2005), para elaborar panes precocidos existe una diferencia en los procesos de horneado, enfriamiento y congelación respecto a la panificación tradicional. La principal diferencia entre la panificación tradicional y avanzada aplicando tecnología es en el proceso de horneado. Se debe dejar el pan en el horno hasta que la estructura de la miga se forme y se debe controlar tanto la temperatura del horneado, así como la duración. Los hornos utilizados son del tipo túnel o los hornos verticales. En la etapa del horneado parcial juega un

rol importante la cantidad de vapor de agua utilizada dado que podría provocar un secado en la corteza si es que la cantidad de agua es poca o también la corteza se podría despegar si la cantidad de vapor es muy alta lo que podría perjudicar a la reputación de la marca en manos del consumidor final afectando en la calidad del producto. Otra diferencia presentada se da en el proceso de enfriamiento y congelación de los productos ya que en el caso de panes precocidos se debe enfriar el producto a temperatura ambiente antes del proceso de ultracongelación dado que se podría obtener una corteza excesivamente reseca lo cual puede generar un descascarillado posterior. Si ésta es excesiva es probable la aparición de las esporas de mohos en la superficie del producto. Por último, en el proceso de congelación de los panes precocidos es recomendable que el 90% del producto precocido tiene que estar congelado al finalizar el proceso. Esto permitirá evitar resecamientos en la superficie del producto. Asimismo, un acortamiento de la etapa de congelación conlleva un colapso de la miga.

Tabla 4 *Procesos de elaboración de pan tradicional, pan congelado y pan precocido*

Pan normal	Pan congelado	Pan precocido
Almacenamiento MP (18°C)	Almacenamiento MP (18°C)	Almacenamiento MP (18°C)
Pesado	Pesado	Pesado
Amasado (9°C)	Amasado (9°C)	Amasado (9°C)
Sobado (18°C)	Sobado (22°C)	Sobado (22°C)
Dividido/Boleado	Dividido/Boleado	Reposo (algunos productos)
Reposo (15 min)	Formado	Dividido/Boleado
Formado	Congelación(-18°C)	Reposo
Fermentado (1.5 h a 28°C)	Almacenamiento (-18°C)	Formado
Corte	Descongelado (5 a 24°C)	Fermentado (2.5h a 28°C)
Horneado	Fermentado (1.5h a 28°C)	Corte
	Corte	1er Horneado (12 min)
	Horneado	Enfriado (18 min a 30°C)
		Congelación (-18°C)
		Almacenamiento (-18°C)
		Descongelado (5 a 24°C)
		2do Horneado (10 a 14 min)

Nota. Tomado en “Pan precocido” por Industria Alimenticia, 2006.

Por otro lado, a partir de una investigación realizada por Gutberlet y Schlinzig (2006), el proceso de envasado de productos precocidos ha evolucionado. En los últimos años se

desarrolló el envasado en atmósfera modificada con el objetivo de extender la vida de conservación del producto. La máquina se encuentra conectada a una botella de gas para realizar la atmósfera modificada. El envase utilizado es un film que permite la entrada y salida de los gases. Se utilizan varios materiales multicapas formados por diferentes polímeros.

3.6. Canales de distribución utilizados

Según el reporte de ventas por canal de *Baked Goods* en Perú, el cual incluye la venta de las categorías de pan, tartas, postres y pasteles, el 77,1% de las ventas se dan a través del canal de tiendas de comestibles tradicionales las cuales son las bodegas, panaderías, así como markets o minimarkets. Por otro lado, las tiendas de comestibles modernas representan el 22,8% de las ventas totales los cuales son las tiendas de conveniencia, hipermercados y supermercados. Por último, las tiendas minoristas sin tienda representan el 0,1% de las ventas totales las cuales son la venta través de *E-commerce*. (Euromonitor International, 2019)

En este caso, al tratarse de un producto que estará dirigido al consumidor final a través de un modelo de negocio *Business to Consumer* (B2C), tentativamente se optará por ingresar al mercado a través de los canales de tiendas minoristas sin tienda, es decir *E-commerce*, tomando en cuenta la actual situación de crisis sanitaria. Asimismo, se tomará en cuenta ingresar a través de los canales tradicionales ya que poseen la mayor participación de ventas a través de panaderías, bodegas y minimarkets.

3.7. Principales participantes en el mercado (competidores)

El mercado de pan precocido en el Perú es nuevo por lo que se aplicó la metodología de observación directa en el cual se recopiló información acerca de los principales competidores del mercado. Se identificó que existen marcas blancas de pan precocido como

Supermercados Peruanos, Tottus. Asimismo, panificadoras reconocidas que recientemente han añadido el pan precocido a su portafolio de productos desde marzo del 2020 a través de sus canales *E-commerce* como Don Mamino, Masterbread, Union. Ingresar a canales *E-commerce* les ha permitido incrementar su participación en ventas, implementando despacho por courier propio o a través de aplicaciones de delivery dirigidos al consumidor final. Ver Anexo A.



4. Planeamiento estratégico

En este capítulo se presenta la misión, visión y el análisis estratégico utilizando la herramienta de FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) para una empresa productora y comercializadora de pan precocido.

4.1. Visión

Ser la empresa líder de panificación en el Perú y reconocidos por nuestros panes de alta calidad.

4.2. Misión

Ofrecer pan precocido sin aditivos y de alta calidad generando experiencias extraordinarias de consumir pan recién horneado en nuestros consumidores.

4.3. Análisis FODA

El análisis FODA tiene como objetivo igualar las fortalezas de la empresa con oportunidades atractivas dentro del entorno mientras elimina o supera las debilidades y minimiza las amenazas. Los factores internos serán analizados en base a las fortalezas y debilidades de la empresa, y los factores externos serán analizados por las amenazas y oportunidades del entorno. (Kotler y Armstrong, 2012)

- Matriz EFI – Evaluación de Factores Internos:

Luego de identificar las fortalezas y debilidades, se asigna a cada uno un peso de acuerdo con la importancia del factor con respecto al éxito de la empresa. La suma total de todos los pesos debe ser 1. Luego, se califica del 1 al 4 de acuerdo con el desempeño de la empresa en cada factor. Por último, se calcula el total ponderado como calificación de la empresa. Si la calificación es menor a 2,5, quiere decir que la empresa es débil internamente.

Si la calificación es mayor a 2,5 indica que la empresa es fuerte internamente. Como se muestra en la Tabla 5, se obtiene un valor de 3,47 de 4,0, lo que resulta que la empresa es fuerte internamente.

Tabla 5 Matriz EFI - Evaluación de Factores Internos

Factores internos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Adquirir materia prima de buena calidad	0,04	3	0,12
Producto innovador, escaso en el mercado a nivel de Lima Metropolitana	0,3	3	0,9
Precio competitivo acorde con el mercado de panes precocidos de marcas de alta calidad y reconocidas	0,04	3	0,12
Innovación en la presentación de variedades de pan ofrecidos al consumidor	0,3	4	1,2
Facilidad de obtención de los insumos necesarios para la producción	0,06	3	0,18
Debilidades			
Utilización de maquinaria industrial para panificación difícil de conseguir en el mercado peruano	0,05	2	0,1
Bajo porcentaje de market share	0,03	1	0,03
Bajo porcentaje de company share	0,03	1	0,03
El producto requiere ser horneado antes de ser consumido	0,1	3	0,3
El producto no puede romper la cadena de fríos durante la preparación	0,05	3	0,15
Total	1		2,68

- Matriz EFE – Evaluación de Factores Externos

Luego de identificar las oportunidades y amenazas, se asigna a cada uno un peso de acuerdo con la importancia del factor con respecto al éxito de la empresa. La suma total de todos los pesos relativos debe ser igual a 1. Luego, se califica del 1 al 4 de acuerdo con el desempeño de la empresa en cada factor. Por último, se calcula el total ponderado como calificación de la empresa. Si la calificación es menor a 2,5, quiere decir que la empresa es débil frente a los factores externos. Si la calificación es mayor a 2,5 indica que la empresa es fuerte frente a los factores externos. Como se muestra en la Tabla 6, se obtiene un valor de 2,6

de 4,0 , lo que significa que la empresa respondería de manera aceptable a las amenazas y oportunidades de su entorno.

Tabla 6 *Matriz EFE - Evaluación de Factores Internos*

Factores externos	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Consumidor apuesta a pagar un mayor precio por un producto de calidad	0,15	4	0,6
Atracción a productos innovadores	0,1	4	0,4
Disminución de actividades en el exterior o fuera del hogar	0,1	4	0,4
Consumo de plataformas digitales	0,12	2	0,24
Amenazas			
Barreras de entrada al mercado de panificación en general no son altas	0,13	2	0,26
Canal Moderno cuenta con alto poder de negociación	0,2	1	0,2
Alta variedad de productos sustitutos	0,1	1	0,1
Menor consumo de alimentos altos en carbohidratos	0,2	2	0,4
Total	1		2,6

- Matriz Interna – Externa (I - E)

Tras la evaluación tanto de las matrices de factores internos y externos, se realiza la Matriz Interna – Externa la cual se muestra en la Figura 6. Se establecerá la estrategia la cual será aplicada en el presente trabajo de investigación para la empresa. El resultado se encuentra dentro del cuadrante V de la matriz.

	4	3	2	1
4	I	II	III	
3				
2	IV	V	VI	
1	VII	VIII	IX	

Figura 6. *Matriz Interna – Externa*
Tomado de " *Fundamentos de Marketing*", por Kotler, P. y Armstrong, G, 2012.

Por lo tanto, se propone definir estrategias de penetración y desarrollo de productos en el mercado de pan precocido. Las estrategias estarán enfocadas en buscar nuevos nichos de mercado para introducir y comercializar nuevas variedades de pan precocido atendiendo a las necesidades del público objetivo.

- Matriz FODA

A continuación, en la Tabla 7 se presenta La matriz FODA con las siguientes estrategias específicas.

Tabla 7 Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA	Adquirir materia prima de buena calidad	Utilización de maquinaria industrial para panificación avanzada
	Producto innovador, escaso en el mercado a nivel de Lima Metropolitana	Bajo porcentaje de market share
	Precio competitivo acorde con el mercado de panes precocidos de marcas de alta calidad y reconocidas	Bajo porcentaje de company share
	Innovación en la presentación de variedades de pan ofrecidos al consumidor	El producto requiere ser horneado antes de ser consumido
		El producto no puede romper la cadena de fríos durante la preparación
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Consumidor apuesta a pagar un mayor precio por un producto de calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar variedades de pan que no se encuentre actualmente en el mercado peruano. 2. Segmentar un público objetivo que esté dispuesto y valore la calidad del producto antes que el precio. 3. Habilitar la opción de recojo en tienda y despacho por delivery. 4. Alianzas comerciales con Marketplace o plataformas <i>E-commerce</i> del Canal Moderno para la colocación del producto. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Elaborar un procedimiento de cómo preparar correctamente el pan precocido en el empaque a la vista de los consumidores. 6. Constante asesoría a los técnicos de panificación para no romper la cadena de frío durante su preparación. 7. Ofrecer descuentos y promociones en el lanzamiento del producto y lograr mayor alcance en clientes.
Atracción a productos innovadores		
Disminución de actividades en el exterior o fuera del hogar		
Consumo de plataformas digitales		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Barreras de entrada al mercado de panificación en general no son altas	<ol style="list-style-type: none"> 8. Desarrollar estrategias de comercialización en el canal tradicional y lograr el posicionamiento de la marca para lograr una exitosa negociación en el Canal Moderno. 9. Desarrollar campañas publicitarias para mostrar los beneficios del producto. 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Establecer un precio que permita competir con las marcas posicionadas en el mercado y que además permita diferenciarse de éstas compitiendo por precio y calidad. 11. Mantenimiento preventivo constante de las maquinarias
Canal Moderno cuenta con alto poder de negociación		
Alta variedad de productos sustitutos		
Menor consumo de alimentos altos en carbohidratos		

4.4. Estrategia genérica competitiva

Las tres estrategias genéricas son liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración las cuales se muestran en la Figura 7. A partir de las estrategias mencionadas la empresa puede enfrentar las cinco fuerzas de la competencia del sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las empresas rivales. (Kotler y Armstrong, 2012)

E s t r a t e g i c o	O b j e t i v o	Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
		Toda la industria	Diferenciación
Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)		

Figura 7. Las tres estrategias genéricas de Porter
Tomado de "Ventaja Competitiva", por Kotler, P. y Armstrong, G, 2015.

De acuerdo con el punto 4.3. descrito, la estrategia que más se adecua es la de enfoque. Se debe escoger un segmento o nicho que esté dispuesto y valore la calidad del producto antes que el precio, así como productos nuevos e innovadores. Por otro lado, se utilizará la estrategia de diferenciación ante la propuesta de nuevas variedades de pan en base a la preferencia de consumo de dicho sector, tentativamente pan dulce y pan saludable. Asimismo, se ingresará a nuevos canales como los digitales a través de alianzas comerciales para marcar la diferenciación respecto a lo tradicional.

4.5. Objetivos organizacionales

El proyecto tendrá los siguientes objetivos estratégicos y financieros:

Objetivos estratégicos

- Ser la panificadora líder en el mercado peruano de panes precocidos en un plazo de diez años del lanzamiento del producto.
- Posicionar el producto en el mercado utilizando estrategias de diferenciación y segmentación.
- Ofrecer un producto elaborado a base de insumos de alta calidad y que cumpla con los estándares exigidos.
- Mejora continua de las operaciones involucradas a lo largo de la cadena de suministro del pan precocido.
- Invertir en tecnología avanzada para mejorar el tiempo estándar del proceso productivo.

Objetivos financieros

- Lograr un periodo de recuperación de la inversión no mayor a cinco años.
- Lograr un crecimiento en las ventas mínimo del 3% anual.
- Obtener una rentabilidad de 10% anual.

5. Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

5.1. Conclusiones

- Del análisis de los factores de macroentorno se pudo determinar que los factores que favorecen el proyecto son el factor legal gracias a los nuevos objetivos estratégicos que plantea el gobierno para las MIPYMES en el 2021 respecto a la adopción y asesoramiento de herramientas digitales, así como el programa global de compensación a través de financiamiento con bajas tasas de interés; el factor socio-cultural a partir de los nuevos estilos de vida y hábitos desarrollados a partir de la pandemia; el factor tecnológico a partir de maquina más especializada que ya existe en el país para el desarrollo de los procesos de pan precocido, así como las herramientas digitales para agilizar los procesos de negocio y redes sociales para aplicar las estrategias de marketing y lograr captar más clientes así como incrementar las ventas del pan precocido. Los factores que complejizar el desarrollo del proyecto es el factor legal ya que demanda el cumplimiento estricto de normas y leyes debido a que impacta directamente en la salud de las personas. Sin embargo, el cumplimiento del marco legal a mediano y largo plazo prevé incumplimientos administrativos, fiscales y legales para evitar repercutir en gastos o afectar en la reputación de la empresa.
- Respecto al análisis del microentorno, luego de analizar las 5 fuerzas de Porter, el proyecto en marcha en el sector de panadería no presenta barreras para su entrada gracias a que en la actualidad existe asesoría técnica especializada en los procesos de panificación lo cual permite con mayor facilidad ingresar al sector, presenta alta

rivalidad de competidores respecto a la gran variedad de panes ofrecidos así como la una alta fuerza de los productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes es bajo debido a la poca competencia directa de empresas que ofrezcan pan precocido, el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existen varias alternativas en lima para la obtención de materia prima.

- Respecto al análisis del sector, existe una oportunidad de negocio debido a la aparición de nuevos perfiles de consumidor con nuevos hábitos. Se propone tentativamente atender al segmento de mercado con estilos de vida ocupados por la rutina laboral o del hogar del nivel socioeconómico A y B por su preferencia de pan envasado. Asimismo, la aparición de nueva tecnología automatizada en el sector de panadería, así como los cambios en el estilo de vida de las personas han conllevado a innovar en nuevas variedades de pan para satisfacer a un nuevo mercado. El crecimiento del mercado de pan precocido en Lima se ha incrementado a raíz de la crisis sanitaria por el COVID-19 así como la apuesta de panaderías y panificadoras en vender un producto con mayor ciclo de vida y evitar el contacto físico frecuente. Los canales digitales como *E-commerce*, *Marketplace*, etc., son emergentes y atractivos para la actual coyuntura por la pandemia. Asimismo, permitirán aumentar las ventas, captar más clientes y aumentar la penetración del mercado de la marca.
- Respecto a lo analizado en los planes estratégicos, se buscará atender mediante la estrategia de enfoque. Se propone escoger un segmento o nicho en específico en el cual tanto la calidad como los beneficios del producto tengan mayor peso e importancia en comparación del precio. Asimismo, se complementará con la estrategia de diferenciación ante la propuesta de nuevas variedades de pan en base a la preferencia de consumo de dicho sector, tentativamente pan dulce y pan saludable, así como el ingreso a través de canales digitales.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda realizar la búsqueda activa y establecer alianzas estratégicas con empresas que posean plataformas de *Marketplace* o *E-commerce* para lograr posicionar la marca y un mayor acercamiento con el consumidor final. Esto permitirá acelerar el crecimiento en las ventas, así como la recompra del producto en caso el cliente quede satisfecho tras la primera compra.
- Se recomienda ampliar el portafolio de productos en la fabricación de masas congeladas y bollería para incrementar la presencia de la marca en el mercado como lo realiza actualmente las panificadoras más reconocidas e importantes de Lima.



Bibliografía

América Economía (2019). *¿Qué hará Bimbo Perú para agilizar el negocio en ese país?* Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/multilaterales/que-hara-bimbo-peru-para-agilizar-el-negocio-en-ese-pais>

Andina (2010). *Abrir una panadería moderna en Perú demanda más de US\$ 50,000 de inversión.* Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-abrir-una-panaderia-moderna-peru-demanda-mas-50000-inversion-316405.aspx>

Andina (2013). *I Feria Internacional de Panificación y Pastelería reunirá a 50 expositores.* Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-i-feria-internacional-panificacion-y-pasteleria-reunira-a-50-expositores-465699.aspx>

Alicorp S.A.A (2017). *Actualización N°1 del Prospecto Marco.* Recuperado de http://contenidos.valorfuturo.com/archivos/h_esenciales/pdf/vfperu/peru_11291.pdf

ALVA, Maria Antonieta [@ToniAlvaL] *Comentario sobre calificación crediticia del Perú en tiempos de COVID-19* [tweet]. Visto: 17 de mayo de 2020, 10:32 a. m.

América Retail (2018). *Estudios: Mercado de pan congelado está valorado en US\$ 4060 millones en el 2018 y va al alza.* Recuperado de <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-mercado-de-pan-congelado-esta-valorado-en-us-4060-millones-en-el-2018-y-va-al-alza/>

Arellano Marketing (1996). *Los seis estilos de vida.* Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>

Asesoría técnica en panificación (2014). *Guía práctica del pan precocido ultracongelado.* Recuperado de <http://www.franciscotejero.com/tecnicas/guia-practica-del-pan-precocido-ultracongelado/>

Asociación peruana de empresas de inteligencia de mercados (2019). *Niveles socioeconómicos 2019* [Informe]. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>

AYÓN, José Antonio (2017). *Implementación de punto caliente para expendio de panadería en formato Cash and Carry*, Trabajo Monográfico para optar el Título Profesional de Ingeniero en Industrias Alimentarias, Lima: UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA.

BALTAZAR, Cesar (2018). *Asesoramiento técnico y comercial para aumentar las unidades por ticket de venta de la empresa Masterbread S.A.*, Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Gastronomía y Arte Culinario, Lima: UNIVERSIDAD LE CORDON BLEU.

Banco Central de Reserva (2019). *Estadísticas* [Informe]. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

Banco Mundial (2020). *Perú panorama general.* Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

BELZUSARRI, David, Alvaro CACHAY, Jenifer LEON y Silvana YESANG (2018). *Plan de negocio para una panadería especializada en panes enriquecidos con granos andinos del Perú*, Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado en Magister en Supply Chain Management. Lima: UNIVERSIDAD ESAN.

Calaveras, J. 1996. Tratado de panificación y bollería. 1 ed. Madrid, España, Mundi Prensa Libros. 469p.

Calvel, R. 1983. La panadería moderna. 2 ed. Buenos Aires, Argentina, Américalee. 410p.

CORDOVA, Henry David (2018). *Análisis y mejora del proceso productivo de pan congelado aplicando la metodología Lean Manufacturing*, Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial, Lima: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.

Congreso de la República (2011a). *Ley N° 29571. Código de protección y defensa del consumidor*. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29571.pdf>

Congreso de la República (2011b). *Ley N° 1062. Ley de inocuidad de los alimentos*. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01062.pdf>

Congreso de la República (2020). *Proyecto de presupuesto 2021*. Recuperado de [http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Presupuesto/files/sectores/produccion/formatos_\(1\).pdf](http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Presupuesto/files/sectores/produccion/formatos_(1).pdf)

COSAS (2019). *Día del Pan: estas son algunas de las mejores panaderías de Lima*. Recuperado de <https://cosas.pe/lifestyle/165459/dia-del-pan-estas-son-algunas-de-las-mejores-panaderias-de-lima/>

Datosmacro (2020). *Rating: Calificación de la deuda de Perú*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ratings/peru>

Diario El Correo (2019). *“Los peruanos consumen 35 kilos de pan al año, muy por debajo de otros países”*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/los-peruanos-cosumen-35-kilos-de-pan-al-ano-muy-por-debajo-de-otros-paises-875967/?ref=dcr>

Diario Gestión (2020). *FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/?ref=gesr>

Diario RPP (2018). *Los peruanos trabajan más horas que las establecidas en los estándares internacionales*. Recuperado de <https://rpp.pe/vital/salud/los-peruanos-trabajan-mas-horas-de-las-que-establecen-los-estandares-internacionales-noticia-1119764>

Euromonitor International (2019). *Baked Goods in Peru* [Informe]. Recuperado de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/Analysis/Tab>

El Cronista (2020). *Perú: cómo impacta la crisis política en la economía y el comercio exterior del país*. Recuperado de <https://www.cronista.com/internacionales/Peru-como-impacta-la-crisis-politica-en-la-economia-y-el-comercio-exterior-del-pais-20201110-0061.html>

Expansión (2018). *Así será el sector del pan a partir de hoy*. Recuperado de <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/06/23/5d0f9b75468aebad6c8b478c.html>

Glovo Market (2020). *Pan Congelado*. Recuperado de <https://glovoapp.com/es/lim/store/supermercado-glovo-lima/collection/68474196/>

Gobierno del Perú (2018). *Gobierno promulga Ley N° 30884 que regula el plástico de un solo uso y envases descartables a nivel nacional*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/23826-gobierno-promulga-ley-n-30884-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-envases-descartables-a-nivel-nacional>

Gobierno del Perú (2003). *Ley que prohíbe el uso de la sustancia química bromato de potasio en la elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/254343-27932>

Gobierno del Perú (2006). *Se aprueba la "Norma Sanitaria para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas"*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/251546-449-2006-minsa>

Gutberlet, W., Schlinzig, E., inventores (2006). *Process for preservation and storage of a bakery product, especially a partially baked product*. DE patent 102004051640A.

Hillebrand M. (2005) *Altering equipment to produce par-baked breads*. Recuperado de http://baking-management.com/equipment/bm_imp_7877 (último acceso abril 2008).

INEI (2019). *Producción Nacional* [Informe]. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic-2019.pdf

Industria Alimenticia (2006). *Pan Precocido*. Recuperado de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/85462-pan-precocido>

Ialimentos (2017). *Team le apunta a los panes congelados*. Recuperado de <https://www.revistaialimentos.com/noticias/team-le-apunta-a-los-panes-congelados/>

Instituto de estudios económicos y sociales (2018). *Elaboración de Productos de Panadería (Resumen)*. Recuperado de https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/10/Resumen_reporte-sectorial-de-panader%C3%ADa.pdf

Kotler, P., Armstrong, G. (2012) *Fundamentos de Marketing*. (14ª edición). Mexico D.F., México: Pearson Prentice Hall

Kotler, P., Armstrong, G. (2015) *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (2da edición). Mexico D.F., México: Pearson Prentice Hall

Mag. El Comercio (2020) *¿Qué alimentos tener en casa en caso de cuarentena? Esta es la lista que necesitas para superar el coronavirus*. Recuperado de <https://mag.elcomercio.pe/respuestas/coronavirus-que-alimentos-comprar-en-caso-de-cuarentena-covid-19-espana-peru-estados-unidos-usa-nnda-nnlt-noticia/?ref=ecr>

Mercado & Regiones (2020) *¿Cómo se comportará el consumidor después de la crisis?* Recuperado de <https://mercadosyregiones.com/2020/04/17/como-se-comportara-el-consumidor-despues-de-la-crisis/>

Ministerio de Economía y Finanzas (2019). *Perú se ubica en el puesto 63 del ranking de Competitividad del Foro Económico Mundial 2018*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5812>

MUÑOZ, María (2014). *Norma sanitaria para la fabricación, elaboración y expendios de productos de planificación y pastelería*. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos99/norma-sanitaria-pastelerias/norma-sanitaria-pastelerias.shtml>

Pastipan (2020). *Panes personales*. Recuperado de <https://pastipan.com.pe/shop/index.php?cat=29&interface=list>

Plaza Vea (2020). *Pan Francés Precocido Congelado BELL'S Bolsa 5un*. Recuperado de <https://www.plazavea.com.pe/pan-frances-precocido-congelado-bells-bolsa-5un/p>

PARADA, Pascual (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Recuperado de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Popular (2018). *Importancia y marco legal para las empresas de alimentos y bebidas*. Recuperado de <https://www.impulsapopular.com/legal/importancia-y-marco-legal-para-las-empresas-de-alimentos-y-bebidas/>

PRIALÉ, Javier (2019). *Entorno para hacer negocios en Perú en su peor momento en 15 años*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/entorno-para-hacer-negocios-en-peru-en-su-peor-momento-en-15-anos-noticia/?ref=gesr>

PORTER, Michael. (1997) *Estrategia Competitiva*. Recuperado de <http://www.sc.edu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

Quaglia, G. 1991. *Ciencia y tecnología de la panificación*. 2 ed. Zaragoza, España, Acribia. 484p.

Ribotta, P., Tadini, C. (2009) *Alternativas tecnológicas para la elaboración y la conservación de productos panificados*. Recuperado de <https://digital.csic.es/bitstream/10261/17843/1/libro%20panificacion-2009.pdf>

RÍOS, Sirley (2009) *La panadería tradicional del Perú y sus expresiones plásticas* [Informe]. Lima. Recuperado de https://www.academia.edu/3560062/La_panader%C3%ADa_tradicional_del_Per%C3%BA_y_sus_expresiones_pl%C3%A1sticas

Shock MKT (2020). *En el nuevo mundo post – coronavirus* [Informe]. Recuperado de http://contenidos.valorfuturo.com/archivos/h_esenciales/pdf/vfperu/peru_11291.pdf

Tendencias digitales (2018). *Internet y los medios sociales en Perú*. Recuperado de <https://tendenciasdigitales.com/internet-y-los-medios-sociales-en-peru/>

Tottus (2020). *Pan Congelado*. Recuperado de <https://www.tottus.com.pe/pan-congelado-4011081/c/>

US. Wheat Associates. 1991. *Panificación*. 1 ed. DF México, México. 62p.

Veritrade (2018). *843810: Máquinas y aparatos para panadería, pastelería, galletería o la fabricación de pastas alimenticias*. Recuperado de <https://www.veritradecorp.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones/m%C3%A1quinas-y-aparatos-para-panader%C3%ADa-pasteler%C3%ADa-galleter%C3%ADa-o-la-fabricaci%C3%B3n-de-pastas-alimenticias/843810>

Anexos

Anexo A Comercialización de pan precocido en Lima Metropolitana

INICIO
NUESTRAS TIENDAS
PRODUCTOS Y PRECIOS
CONTACTO

Iniciar sesión
Carrito 0

Carrito
Ver lista
Ver imágenes
Nuestros precios

El carrito está vacío

Categorías

- Panes Personales
- Panes de Molde
- Pastas
- Salsas

Panes Personales

CIABATTA BLANCO PRECOCIDO Bolsa x 10 UND	S/ 5.90
PAN BAGUETTO PRECOCIDO Bolsa x 10 UND	S/ 5.90
PAN CON SALADO PRECOCIDO Bolsa x 10 UND	S/ 5.90
PAN CROGANTINO PRECOCIDO Bolsa x 10 UND	S/ 5.90
PAN FRANCÉS PRECOCIDO Bolsa x 10 UND	S/ 5.90

Glovo Market

Seleccionar categoría de producto v

Pan Viena Precocido Congelado 12 und
S/10,00

Pan Ciabatta Precocido Congelado 12 und
S/8,00

Pan Redondo Integral Precocido Congelado 15 und
S/9,00

Pan Francés Precocido Congelado 15 und
S/9,00

v
Supermercado
Electro y hogar
Directo Almacén

Pan Francés Precocido Congelado BELL'S Bolsa 5un

Regular ~~S/ 2.90~~
Online S/ 2.49 -14%
Tarjeta oh! S/ 1.99 -31%

AGREGAR

BELL'S
Pan Ciabatta Precocido Congelado BELL'S Bolsa 5un

Impuesto: **S/ 2.90** Precio: **S/ 2.90**


1 Und.

- 1 +

AGREGAR

Califica este producto ★★★★★

Figura A1. Panes precocidos comercializados - Parte 1
Tomado de Pastipan, Glovo Market, Plaza Vea (2020).



BUSCAR


¿Donde deseas recogerlo?


Retro en tienda ▼ Tottus La Marina ▼

Call Center: 513-3355 | Despacho | Ventas corporativas | Nuestras tiendas | Cat

Supermercado | Ropa y Accesorios | Bebés y Niños | Dormitorio | Tecnología | Electrodomésticos | Hogar

[Supermercado](#) / [Panadería y Pastelería](#) / [La Panadería](#) / [Panes](#)
[Empacados](#)



Pan Francés Precocido Congelado **TOTTUS** 

Paquete 6 Un


S/ 3.30

S/ 2.29 UN

- 1 + UN

Agregar

(Foto referencial)



BUSCAR


¿Donde deseas recogerlo?


Retro en tienda ▼ Tottus La Marina ▼

Call Center: 513-3355 | Despacho | Ventas corporativas | Nuestras tiendas

Supermercado | Ropa y Accesorios | Bebés y Niños | Dormitorio | Tecnología | Electrodomésticos | Hogar

[Supermercado](#) / [Panadería y Pastelería](#) / [La Panadería](#) / [Panes](#)
[Empacados](#)



Pan Ciabatta Precocido Congelado **TOTTUS** 

Paquete 6 Un

S/ 3.30

S/ 2.29 UN

- 1 + UN

Agregar

(Foto referencial)

Figura A2. Panes precocidos comercializados - Parte 2
Tomado de Tottus (2020).