

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico para el Relanzamiento de la Miel De Abeja de la Marca

Lito's

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Wilder Edgard, Aponte Castro, DNI: 10432308

Paúl Eduardo, López Pizarro, DNI: 45319381

María Jessica, Salazar Saucedo, DNI: 71707228

Salvador Jesús, Salazar Zegarra, DNI: 40172856

ASESOR

Percy Samoel Marquina Feldman, DNI: 07569603

ORCID 0000-0003-1541-572X

JURADO

Rubén Guevara Moncada, Presidente

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, Jurado

Percy Samoel Marquina Feldman, Asesor

Lima, diciembre 2021

Agradecimientos

Agradecimiento, la vida se encuentra plagada de retos y uno de ellos es la maestría en Centrum Católica, una vez siendo parte de ella, nos hemos dado cuenta que más allá de ser un reto es una base, no solo para nuestro entendimiento del campo en el que nos hemos visto inmerso, sino para lo que concierne a la vida y nuestro futuro. Agradecemos a Dios por mantenernos firmes en nuestras metas, a nuestros maestros, amigos y en especial a nuestra familia por la confianza brindada para que finalmente logremos tan ansiado título.



Dedicatorias

A Dios por brindar la fortaleza y tranquilidad espiritual en Mí; a mis padres: Ciro y Paulina por su ejemplo y aliento continuo; a mis hermanos: Julio, Elmer, Carlos y Janet; asimismo a todos mis amigos: José, Mónica, Jorge, Jennifer y muchos más que estuvieron conmigo en esa parte importante de mi vida.

Aponte Castro, Wilder Edgard

A Dios y a la Virgen de la Medalla Milagrosa por guiar mi camino y darme siempre fortaleza; a mi padre Pablo por la nobleza de su corazón, a mi madre Techy por su inmenso amor y a mi hermano Beny por acompañarse en este camino.

López Pizarro, Paúl Eduardo

A Dios por darme tan maravilloso regalo llamado familia, mis padres a Rox, José y Alex que son mi mayor motivación. Su apoyo y motivación me dan el entusiasmo de seguir creciendo profesionalmente, gracias por estar en cada momento y sobre todo cuando más los necesito.

Salazar Saucedo, María Jessica

A Dios por ser la luz que ilumina mi destino, a mi familia, en especial a mis hijos, Anabella y Piero, por ser la razón de mi vida, a mi amada esposa por estar siempre a mi lado apoyándome incondicionalmente y a mi madre Lucia, por su fe, paciencia y amor brindado.

Salazar Zegarra, Salvador Jesús.

Resumen Ejecutivo

Tanto en el Perú como a nivel internacional, se ha venido presentando un crecimiento considerable en el consumo de productos orgánicos. Fundamentalmente, por la preocupación de muchas personas quienes necesitan mantener una nutrición más saludable y balanceada que garantice su salud y bienestar. Dicha situación ha permitido, en primer lugar, identificar una oportunidad factible para emprender al ofrecer productos orgánicos de calidad que cuiden la salud de las personas. En segundo lugar, determinar un mercado potencial en el cual se puede ingresar y obtener beneficios. Este emprendimiento consiste en una línea de miel de abeja orgánica, recolectada en la ciudad de Jauja en el departamento de Junín, por Apícola Lito's. Esta empresa se ha ganado la fidelización del mercado local que reconoce la calidad de sus productos, pero solo es conocida por un sector de la población en la mencionada ciudad. Para lanzar esta nueva línea de miel de abeja orgánica en el mercado peruano, se ha elaborado un Plan de Marketing innovador, que se aplicará en la apícola para relanzar la marca Lito's como el mejor distribuidor de miel de abeja en el mercado y posicionarla a nivel regional y nacional a corto plazo, aprovechando la creciente demanda de miel orgánica, producto saludable que aporta muchos beneficios. El relanzamiento le permitirá a la apícola presentar el siguiente eslogan: "Miel de abeja Lito's, natural desde su origen". En atención a la evaluación financiera, el proyecto es viable, porque generará S/ 213,834.84 de utilidad neta durante el primer año, un VAN de S/ 567,897.32 y un TIR de 72%, con un período de recuperación de la inversión estimado en un año, tres meses y 27 días, permitiendo así afirmar con propiedad que este proyecto es ciertamente rentable.

Abstract

As well as in Peru, internationally there has been a considerable growth in the consumption of organic products. Basically, due to the concern of many people who need to maintain a healthier and more balanced nutrition that guarantees their health and well-being. This situation has allowed, in the first place, identifying a feasible opportunity to be undertaken by offering quality organic products that take care of people's health. Second, it allows to determine a potential market to enter and make profits. This entrepreneurship consists of a line of organic honey, collected in the city of Jauja in the department of Junín, by Apícola Lito's. This company has earned the loyalty of the local market that recognizes the quality of its products, but it is only known by a sector of the population in the aforementioned city. To launch this new line of organic honey in the Peruvian market, an innovative Marketing Plan has been drawn up, which will be applied in the apiculture to relaunch the Lito's brand as the best honey distributor in the market and position itself well regionally and nationally in the short term, taking advantage of the growing demand for organic honey, a healthy product that provides many benefits. The relaunch will allow the Apícola to present the following slogan: "Lito's honey, natural from its origin". Based on the financial evaluation, the project is viable, because it will generate S / 213,838.84 of net profit during the first year, a NPV of S / 567,897.32 and an IRR of 72%, with an estimated investment recovery period of one year, three months and 27 days, allowing to assert properly that this project is certainly profitable.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación Actual de la Empresa	1
1.1 Atributos de la Apicultura	1
1.1.1 Atributos de la miel	3
1.2 Comercialización de la Miel en el Mundo	5
1.3 Producción de la Miel en el Perú	6
1.4 Oportunidad de la Categoría	9
1.5 Análisis de la Industria.....	9
1.5.1 Tamaño del mercado y tamaño potencial	11
1.5.2 Estacionalidad.....	12
1.5.3 Evolución del sector	13
1.5.4 Tendencias del sector	14
1.5.5 Crecimiento potencial.....	15
1.6 Conclusiones	16
Capítulo II: Presentación de la Empresa.....	17
2.1 Presentación de la Empresa.....	17
2.2 Misión, Visión y Valores	18
2.2.1 Misión.....	18
2.2.2 Visión	19
2.2.3 Valores.....	19
2.3 Conformación Interna	19
2.4 Planes a Largo Plazo	20

2.5 Conclusiones	20
Capítulo III: Diagnóstico de Situación Actual	21
3.1 Análisis Externo	21
3.1.1 Análisis del entorno (PESTE)	21
3.1.2 Análisis del consumidor	31
3.1.3 Análisis de la industria	35
3.1.4 Análisis de las fuerzas competitivas.....	38
3.1.5 Análisis de la competencia	42
3.1.6 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	45
3.1.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	46
3.2 Análisis Interno	47
3.2.1 Análisis AMOFHIT	47
3.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	53
3.3 Análisis Estratégico de Marketing	54
3.3.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	54
3.3.2 Matriz Interna Externa (MIE).....	56
3.3.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	59
3.4 Conclusiones.....	62
Capítulo IV: Proceso Estratégico para el Relanzamiento.....	63
4.1 Objetivos a Largo Plazo de Marketing (OLPM).....	63
4.2.1 Objetivo general	63
4.2.2 Objetivos específicos.....	63
4.3 Decisiones Estratégicas	64
4.3.1 Propuesta estratégica de valor	64
4.4 Matriz Estratégica Objetivos a Largo Plazo de Marketing (OLPM)	65

4.5 Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)	66
4.6 Estrategia de Segmentación	70
4.6.1 Micro segmentación	71
4.6.2 Estrategia de posicionamiento	74
4.6.3 Matriz Estratégica OCPM	78
4.7 Conclusiones	80
Capítulo V: Mezcla de Marketing	81
5.1 Producto	81
5.1.1 Objetivo	81
5.1.2 Estrategia	81
5.1.3 Justificación	82
5.1.4. Asignación de marca	86
5.1.4 Ciclo de vida del producto y estrategias asociadas	92
5.2 Precio	93
5.2.1 Objetivo	93
5.2.2 Estrategia	93
5.2.3 Justificación de la estrategia	95
5.3 Promoción	96
5.3.1 Objetivo	96
5.3.2 Estrategia	98
5.3.3 Justificación de la estrategia	104
5.4 Plaza	105
5.4.1 Objetivo	105
5.4.2 Estrategia	105
5.4.3 Justificación de la estrategia	107

5.5 Propósito	108
5.5.1 Objetivos.....	108
5.5.2 Estrategias.....	108
5.5.3 Justificación de la estrategia.....	110
5.6 Conclusiones	112
Capítulo VI: Decisión e Implementación.....	113
6.1 Plan de implementación	113
6.2 Presupuesto	113
6.2.1 Supuestos económicos.....	113
6.2.2 Inversión en producto	115
6.2.3 Inversión en promoción y <i>trade marketing</i>	117
6.2.4 Inversión en Responsabilidad Social.....	121
6.2.5 Presupuesto total.....	121
6.3 Mecanismos de Control.....	122
6.4 Conclusiones	123
Capítulo VII: Análisis Financiero	123
7.1 Flujo de Caja	123
7.2 Estructura de Costos.....	124
7.3 Indicadores Financieros	125
7.4 VAN, TIR y Retorno de Inversión	125
7.4.1 Valor Actual Neto (VAN)	126
7.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	126
7.4.3 Período de recuperación de la inversión.....	127
7.5 Punto de Equilibrio	127
7.6 Conclusiones	128

Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones 129

8.1 Conclusión..... 129

8.2 Recomendación 131



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Composiciones Físicoquímicas de la Miel de Abeja</i>	4
Tabla 2. <i>Número de Colmenas en Producción, Puesto y Porcentaje por Departamento</i>	8
Tabla 3. <i>Precios de Venta de Miel de Abeja</i>	43
Tabla 4. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR) de Lito's</i>	45
Tabla 5. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de Lito's</i>	46
Tabla 6. <i>Estado de Resultados de Miel de Abeja Lito's</i>	50
Tabla 7. <i>Ratios de Miel de Abeja Lito's</i>	51
Tabla 8. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Lito's</i>	53
Tabla 9. <i>Matriz FODA</i>	58
Tabla 10. <i>Información para Desarrollar la Matriz BCG de Apícola Lito's</i>	60
Tabla 11. <i>Matriz Estratégica Objetivos a Largo Plazo de Marketing (OLPM)</i>	69
Tabla 12. <i>Objetivos a Corto Plazo</i>	72
Tabla 13. <i>Perfil de la Población Objetivo de Miel de Abejas</i>	73
Tabla 14. <i>Matriz Estratégica OCPM</i>	79
Tabla 15. <i>Información Nutricional</i>	84
Tabla 16. <i>Portafolio de Productos</i>	89
Tabla 17. <i>Envase de la Miel de Abejas Lito's</i>	92
Tabla 18. <i>Precios Sugeridos de Venta de la Miel de Abejas Lito's</i>	94
Tabla 19. <i>Presentaciones Promocionales</i>	95
Tabla 20. <i>Relación de Precios de Marcas Competidoras de Mayor Importancia para</i> <i>Lito's</i>	97
Tabla 21. <i>Lugares Idóneos para la Distribución de las Muestras Gratuitas de Miel de</i> <i>Abejas Lito's</i>	101

Tabla 22. <i>Indicadores de Desempeño (KPIs) del Plan de Medios del Relanzamiento de la Miel de Abejas Lito's</i>	106
Tabla 23. <i>Cantidad de Supermercados por Departamento</i>	107
Tabla 24. <i>Cronograma de Implementación</i>	114
Tabla 25. <i>Proyección de Ventas</i>	116
Tabla 26. <i>Costos de Producción y Margen de Ganancia</i>	117
Tabla 27. <i>Acciones de Promoción Trimestrales con Costo Unitario</i>	118
Tabla 28. <i>Presupuesto de Promoción y Trade Marketing</i>	119
Tabla 29. <i>Presupuesto de Implementación de Acciones de Responsabilidad Social</i>	121
Tabla 30. <i>Flujo de Caja Proyectado</i>	123
Tabla 31. <i>Estructura de Costos</i>	124
Tabla 32. <i>Indicadores Financieros</i>	125
Tabla 33. <i>Valor Actual Neto (VAN)</i>	126
Tabla 34. <i>Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	126
Tabla 35. <i>Periodo de Recuperación de la Inversión</i>	127
Tabla 36. <i>Punto de Equilibrio</i>	128

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Proceso Productivo de la Apicultura</i>	3
Figura 2. <i>Línea de Productos de la Marca Lito's</i>	17
Figura 3. <i>Presentación de la Marca en la Cumbre Emprendedores 2019 – Lima</i>	18
Figura 4. <i>Organigrama de la Apícola Lito's</i>	20
Figura 5. <i>Consumo de Miel de Abeja a Nivel Mundial en Porcentaje por Trienios</i>	24
Figura 6. <i>Principales Países Importadores</i>	26
Figura 7. <i>Cinco Fuerzas de Porter para Lito's</i>	42
Figura 8. <i>Proceso de Cosecha de la Miel de Abeja en Lito's</i>	49
Figura 9. <i>Matriz Interna Externa</i>	57
Figura 10. <i>Matriz BCG de Apícola Lito's</i>	61
Figura 11. <i>Modelo Brand Key de Miel de Abejas Lito's</i>	77
Figura 12. <i>Diseño del Etiquetado de la Miel de Abejas Lito's</i>	89
Figura 13. <i>Envase de la Miel de Abejas Lito's en Presentación de 1 Kg</i>	90
Figura 14. <i>Envase de la Miel de Abejas Lito's en Presentación de ½ Kg</i>	90
Figura 15. <i>Envase de la Miel de Abejas Lito's en Presentación de 750 gr</i>	91
Figura 16. <i>Fases del Plan de Comunicación</i>	98

Capítulo I: Situación Actual de la Empresa

La marca Lito's es una empresa apícola del mismo nombre con 20 años en el mercado de Jauja, sus ventas hasta el 2019 se han mantenido con un crecimiento lineal. Durante la pandemia, la demanda de miel y sus derivados se han incrementado en un 30% según las estadísticas de ventas de la empresa. La comercialización se ha seguido realizando de forma directa en un mercado local a través de recomendaciones por parte de sus clientes, olvidando la importancia de otros canales y como consecuencia no ha ampliado sus fronteras a nivel regional o nacional. Dentro del portafolio de productos la empresa Lito's comercializa lo siguiente: (a) miel: 35%, (b) líneas de licores: 25%, (c) jalea real: 15%, (d) polen: 10%, (e) cera: 10% y (f) propóleo: 5% (P. López, comunicación personal, 19 de mayo, 2021).

Dentro del mercado, la marca no está correctamente posicionada y esto ha generado que sus productos se vendan únicamente en Jauja; adicionalmente distribuye miel, polen y jalea real sin marca en una presentación a granel que es enviada a Lima y al norte del país. Lito's durante su presencia en la producción y comercialización de productos apícolas, ha ganado la fidelización del mercado local que reconoce la calidad de sus productos, pero la dificultad es que solo es conocida por un sector de la población en la ciudad de Jauja. Es por ello que la investigación se enfoca en el relanzamiento de la marca de Lito's como el mejor distribuidor de miel de abeja en el mercado para posicionarla a nivel regional y nacional a corto plazo, aprovechando la creciente demanda y las necesidades de consumo de productos orgánicos, saludables y de calidad, es decir, presentar que la miel de abeja de Lito's es la mejor miel y por ello es el producto bandera de la Apícola Lito's.

1.1 Atributos de la Apicultura

La apicultura proviene del latín *apis* (abeja) y *cultura* (cultivo), es una actividad dedicada a la crianza de abejas que ayuda a preservar el equilibrio de la naturaleza y a la vez aprovecha los productos que se extrae de las colmenas, como la miel, polen, jalea real,

propóleo y cera. Según Verde (2014) la apicultura brinda una cantidad significativa de producciones diversificadas como alimentos naturales ricos en proteína vegetal, vitaminas y minerales. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego (2015) en el Plan Nacional de Desarrollo Apícola (2015-2025) en el Perú existen tres razas de abejas: italiana (A.m. ligústica), cárnica (A.m. cárnica) y africanas (A.m. scutellata y A. m. adansonii) las que son continuamente cruzada y conocidas por comportamiento higiénico, rusticidad y mayor nivel producción, pero ligeramente más agresivas. Por ese motivo Lito's ha optado por tener una hibridación de raza carniola (criolla) y raza italiana, para evitar conflictos en su entorno. Cabe mencionar que la apicultura en el Perú no está bien desarrollada y no se ha difundido correctamente, razón por la cual la marca debe ofrecer productos que se posicionen en las mentes de los consumidores tanto por su calidad, como por su presentación, garantía, sabor y precio justo.

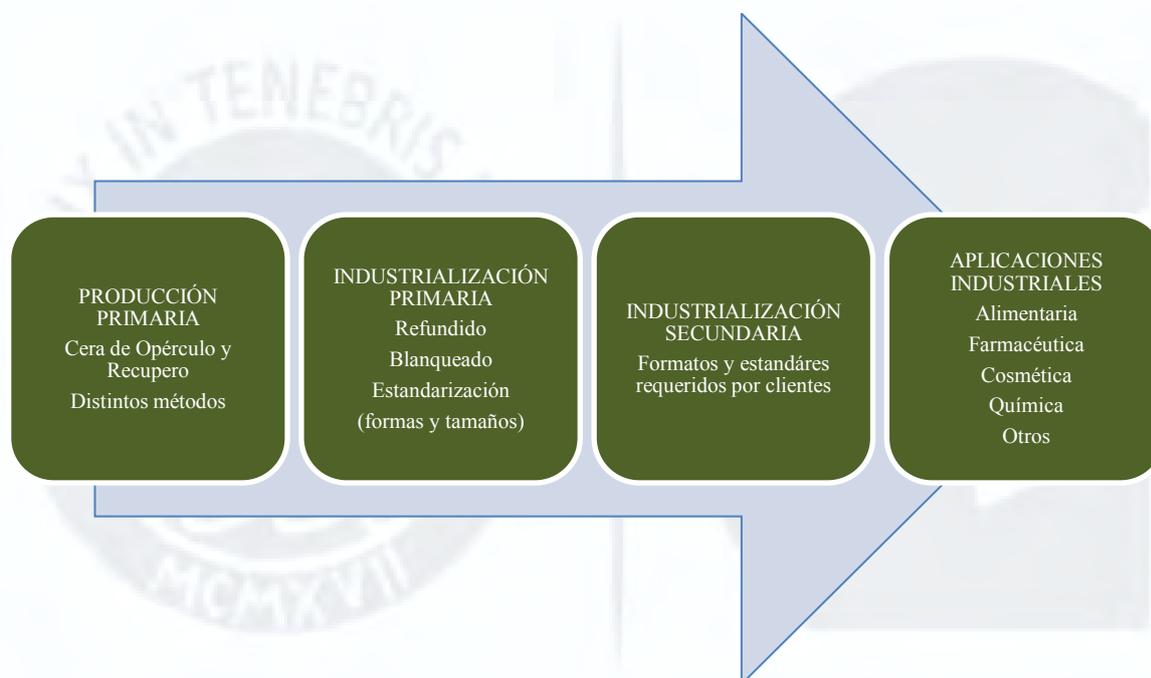
La apicultura representa una actividad con inmensa incidencia en la alimentación, generación de ingresos y trasmisión de conocimientos, por lo que es crucial para la sostenibilidad socioecológica (Demps et al., 2012). De manera que se puede acotar que la apicultura contribuye considerablemente a lograr una conservación socialmente inclusiva que asegure la sustentabilidad de los bosques y de las poblaciones humanas (Skewes et al., 2018). Del mismo modo, la apicultura como la crianza de abejas para la producción de miel se practica desde la época precolombina y actualmente se puede apreciar como una actividad primaria que está en proceso de revaloración y fortalecimiento debido a la rentabilidad que genera y los impactos favorables en los ámbitos social, económico y ambiental (Contreras et al., 2018).

Del proceso de industrialización y transformación de la miel, se puede indicar que la abeja va a la flor no para polinizar sino a buscar alimento y precisamente la planta le ofrece un sebo o trampa que es el néctar, es decir, la proteína y polen, que representa el carbohidrato

con el fin de ser polinizada, convirtiéndose en un beneficio mutuo entre abeja y planta (“El reto de desarrollar la apicultura en el Perú”, 2018). Por consiguiente, para obtener un producto de alta calidad es preciso conocer las técnicas que se desarrollan antes, durante y después de la cosecha de miel de abeja. La industrialización sigue el proceso productivo de la miel y derivados, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Proceso Productivo de la Apicultura



Nota. Tomado de “Proceso Productivo” (p. 8), por D. Ugalde, 2016 (<http://www.cursobioeconomia.mincyt.gob.ar/wp-content/uploads/2014/12/4.-Tecnolog%C3%ADa-para-la-industrializaci%C3%B3n-ap%C3%ADcola-D.-Ugalde.pdf>).

1.1.1 Atributos de la miel

Para Escalante (2018) la miel elaborada por las abejas a partir del néctar de diferentes flores, es dulce y viscosa y es un alimento con un importante aporte de nutrientes y propiedades terapéuticas. Posee un gran número de propiedades, entre las cuales se destacan la eliminación de toxinas y protección al hígado contra los efectos secundarios de determinados medicamentos. La miel es un endulzante natural compuesto de carbohidratos con alto valor energético y rico en azúcares, minerales, ácidos naturales, aminoácidos,

enzimas y otras sustancias que facilita la digestión y en 15 minutos se incorporan al torrente sanguíneo aportando así energía, resistencia física y bienestar al cuerpo humano (“El poder de... La miel de abeja”, 2021).

Según la Norma Técnica Peruana la miel de abeja debe cumplir con los siguientes porcentajes de composición para garantizar la calidad y permitir competir dentro del mercado internacional (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 1999).

Tabla 1

Composiciones Fisicoquímicas de la Miel de Abeja

Contenido aparente de azúcar reductor calculado como azúcar invertido	Mieles no indicadas a continuación	No menos del 65%
	Miel de mielada	No menos del 60%
Contenido de humedad	Mieles no indicadas a continuación	No menos del 53%
	Miel de brezo (Calluna)	No menos del 21%
	Miel de trébol (Trifolium)	No menos del 23%
	Mieles no identificadas a continuación	No más de 5%
	Miel de mielada, Robinia, Alfalfa, mileloto, "Red Gum" (Eucalyptus Camaldulensis)	No más del 10%
Contenido aparente de sacarosa	"Red Bell" (Calothamnus sanguineus), "White stringy bark" (Eucalyptus scabra), "Grand Banksia" (Banksia grandis), "Grass Tree" (Xanthorrhoea preissii)	No más del 15%
	Mieles distintas de la miel prensada	No más del 0.1%
Contenido de sólidos insolubles en agua	Miel prensada	No más del 0.5%
Contenido de sustancias minerales (Cenizas)	Mieles no indicadas a continuación	No más del 0.6%
	Miel de mielada, o a una mezcla de miel de mielada con miel de flores	No más del 1.0%
Acidez	40 miliequivalentes de ácido por 1000 g como máximo	
Actividad de la diastasa	3 como mínimo	
Contenido de hidroximetilfurfural	80 mg Kg máximo	

Nota. Tomado de Composiciones fisicoquímicas de la miel de abeja”, por Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), 1999.

Según Ramos y Pacheco (2016) la miel es uno de los alimentos más primitivos que el hombre ha aprovechado para nutrirse, de manera que se ha utilizado desde tiempos ancestrales como un producto con innumerables beneficios para la salud por sus reconocidas propiedades curativas. Por estas razones, se puede indicar que la miel es de acción

antiséptica, diurética y antianémica, con propiedades digestivas y laxativas, porque ayuda a combatir la gastritis, úlceras y afecciones broncopulmonares, y estimula el funcionamiento del sistema circulatorio. También contiene magnesio, manganeso, hierro, cobre, cloro, calcio, sodio, fósforo, azufre, silicio y vitaminas A, B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, C y D. En relación a la composición química de la miel es preciso señalar que los azúcares y el agua son los componentes químicos principales (> 95%); también que la fructosa (38%) y glucosa (31%) son los constituyentes principales (Cauich et al., 2015).

1.2 Comercialización de la Miel en el Mundo

A nivel mundial, los principales consumidores de miel son los Estados Unidos y la Unión Europea; en el país norteamericano la producción de este producto ha disminuido considerablemente y sus importaciones han tenido un aumento anual constante de 7,000 toneladas (Tibau, 2019). En Europa se conoce de la existencia de 612,000 apicultores que alcanzan una producción de 280,000 toneladas de miel al año, facilitando el crecimiento de cultivos por la polinización y el desarrollo de áreas rurales gracias a la apicultura (MAES HONEY, 2021). La producción de miel en el viejo continente se ha visto incrementada durante épocas recientes, especialmente en países del sur como Alemania, Francia, Grecia, España e Italia, donde se reúnen los requerimientos climáticos más idóneos para el progreso de esta actividad. Sin embargo, es China el país que destaca como el máximo productor de miel a nivel mundial, gracias a un aumento medio anual de 3.8% durante el intervalo establecido entre 1990 y 2016 (Sánchez et al., 2018). Es tal la importancia de este gigante asiático que el constante crecimiento de su producción le ha permitido neutralizar el impacto de la disminución de las exportaciones de otros países que contribuían significativamente en la oferta internacional de miel.

No obstante, desde principios del siglo XXI, los países más desarrollados han endurecido los controles de calidad de los productos que dejan ingresar a sus fronteras y esto

ha generado ciertas fluctuaciones en torno al destino de la producción de ciertas variedades de miel. Tal es el caso de Alemania, uno de los mercados de mayor consumo e importación de miel, que interrumpió tratos comerciales con China al encontrar rastros de antibióticos en muestras de miel provenientes de este país (Pedraza, 2019). La demanda insatisfecha provocada a raíz de este impase fue sustituida en parte por la producción de países latinoamericanos que cumplen con sus exigentes condiciones. México, por ejemplo, ha logrado tener una producción promedio de miel cercana a las 57.200 toneladas entre los años 2000 y 2014, supliendo a países como Reino Unido, Bélgica, Estados Unidos, Alemania, Arabia Saudita e Irlanda (Ramos & Pacheco, 2016).

Asimismo, Argentina es considerado el tercer mayor productor de miel en el mundo, gracias a una producción superior a 68,000 toneladas durante el año 2020, obtenida por medio de los 14,000 productores que tienen repartidos en 21 provincias (Manzoni, 2021). Vale la pena destacar el papel de Chile como exportador apícola, pues sigue luchando por recuperar los máximos históricos de exportación que alcanzó en 2015, representado por 9.7 toneladas de miel, al ver disminuida la demanda de Alemania y Francia (Pedraza, 2017).

Existen algunos requerimientos del mercado internacional, que califican la calidad de los productos, de acuerdo con Estrada (2017):

- Color ámbar claro o extra claro.
- Grado de humedad del 18.5%
- Libre de impurezas.
- Contenido de hidroximetilfurfural.

1.3 Producción de la Miel en el Perú

La apicultura en el Perú se encuentra en manos de grupos artesanales sindicalizados, quienes poseen sello comercial para vender su producción directamente a empresas grandes, y pequeñas familias, quienes no tienen marca propia y venden su producción a

organizaciones corporativas (Vives, 2020). Estas grandes empresas suelen ser cadenas de supermercados que adquieren la miel para ofrecerla a nivel nacional bajo su propio sello. En la actualidad, se estima que en Perú conviven más de 40 mil productores de miel con una disponibilidad de 300 mil colmenas, contribuyendo al desarrollo de las cosechas agrarias y la conservación de la naturaleza gracias a la polinización (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], 2021). Dada la importancia de esta actividad para la economía familiar y el ambiente, el Gobierno nacional promulgó en 2015 un Plan Nacional de Desarrollo Apícola (PNDA) 2015-2025. Sus objetivos primordiales consisten en velar por el aumento de la producción apícola y su aprovechamiento, impulsar la institucionalidad, fomentar la protección de la naturaleza, estimular la comercialización de miel y facilitar el acceso a financiamiento adecuado para productores apícolas (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015).

Indudablemente, la producción apícola peruana mantiene promedios muy bajos con respecto a otros países y esto se debe a la falta de coordinación entre productores y entes forestales asignados por el Estado, aunado a la ausencia de políticas públicas focalizadas (Llaxacondor, 2020). La falta de aplicación de reglamentos claros y de libre acceso que regulen el desarrollo de esta actividad dificulta la existencia de armonía y organización en el sector. De acuerdo a la Universidad Nacional Agraria La Molina (2016) en el Boletín Apícola del Perú, aparte de la aprobación del citado PNDA 2015-2025, el Estado solo ha mostrado interés al proclamar la Ley N°26305 que declara de interés nacional la apicultura y la actividad agro-industrial de los productos apícolas, y al anunciar el Reglamento general de la ley N° 26305 de la apicultura nacional.

Sin embargo, ninguno de estos instrumentos legales está siendo aplicado en la actualidad y los productores de miel dependen del apoyo e incentivo de las empresas privadas que sí han sabido identificar el potencial económico de esta actividad. La realidad actual es

que Perú solo tiene una participación del 0.05% de la exportación mundial de miel y los departamentos que concentran la mayor producción son Cusco (11%), La Libertad (10%), Junín (9%), Lima (8%) y Apurímac (7%) (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015).

En la oferta de la miel de abeja en el Perú, la Región Junín es una de las regiones que se encuentra en el tercer lugar de producción a nivel nacional con unas 19,874 colmenas en producción y el 9% de participación, solo por debajo de Cusco 11% y La Libertad 10% (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2020), tal como se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 2

Número de Colmenas en Producción, Puesto y Porcentaje por Departamento

Departamento	Colmena	Puesto	%	Promedio de Producción por colmena KG	Producción en KG
Cusco	23,426	1	11%	10.8	253,000.80
La libertad	21,136	2	10%	10.8	228,268.80
Junín	19,874	3	9%	10.8	214,639.20
Lima	16,805	4	8%	10.8	181,494.00
Apurímac	15,614	5	7%	10.8	168,631.20
Cajamarca	15,491	6	7%	10.8	167,302.80
Otros	101,930		48%		1'100,844.00
Total	214,276				2'314,180.80

Nota. Adaptado de “Más de 40 mil pequeños productores se dedican a la producción de miel” por Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2020 (<https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/295627-mas-de-40-mil-pequenos-productores-se-dedican-a-la-produccion-de-miel>)

Aún la apicultura no ha sido desarrollada es su totalidad es por ello que representa una gran ventaja sobre otras áreas menos productivas. Actualmente el precio de la miel de abeja se encuentra entre los 30 a 40 nuevos soles por kilogramo (Pedro Arenales, comunicación personal 25 agosto 2020). De acuerdo con la Agencia Agraria de Noticias (2020) para el Minagri se debe dar el aprovechamiento de la abeja melífera, de la cual, con un desarrollo y tecnología adecuada, se pueden obtener considerables beneficios económicos, ya sean directos (miel, polen, jalea real, propóleo y cera) o indirectos (servicios de polinización).

1.4 Oportunidad de la Categoría

En mayo 2017 el jefe del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) en el Foro Apícola Internacional manifestó que para el 2021 el Perú incrementaría un 50% su producción de miel (Servicio Nacional de Sanidad Agraria, 2017). Sin embargo, este pronóstico se vio afectado por la pandemia de la COVID – 19 y el estado de emergencia decretado por el estado peruano en marzo 2020, que conllevó a una reducción en la producción y el abastecimiento de la miel y sus derivados durante la emergencia sanitaria. Sin embargo, la COVID-19 ha generado muchos cambios en el comportamiento de las personas sobre todo en lo relacionado al ámbito alimenticio, es por ello que Food News Latam (2020) indicó que “La pandemia del coronavirus está llevando a un aumento en la demanda de productos orgánicos” por ello las ventas y el consumo de la miel y sus derivados se han multiplicado debido a que los consumidores tienen la idea que fortalece el sistema inmunológico.

Este pensamiento de cierta manera concuerda con que “el consumo de propóleos y miel de abeja fortalece el sistema inmunológico” expresado por el Seguro Social de Salud del Perú (2015). De igual forma, es preciso manifestar que, debido al incremento del consumo de la miel y sus productos derivados durante la pandemia, varios países del mundo particularmente Chile enfrentaron un déficit del 30% de miel, según lo indicado por el presidente de la Asociación de Apicultores de Negrete, Miguel Ángel Chávez, quien señaló que, por la crisis sanitaria por la pandemia, la población incrementó el consumo de miel (Díaz, 2020). En el Perú la Apícola Lito’s registró un incremento en sus ventas y consumo de sus productos en un 35%, según su reporte de ventas.

1.5 Análisis de la Industria

En el Perú, la industria apícola no está bien desarrollada ni estructurada y buena parte de las colmenas son manejadas sin los cuidados adecuados que permitan una esquematización

de la producción y la evolución genética de las abejas (Proyecto de Cooperación UE-Perú en Materia de Asistencia Técnica Relativa al Comercio ALA/2004/016-913, 2008). Como se explicó anteriormente, la apicultura peruana se encuentra en manos de pequeños grupos de agricultores, organizados o no, que ofrecen su producción a grandes empresas, generalmente cadenas de supermercados, para suplir la demanda nacional de miel de abejas. En este mercado nacional se comercializan variedades provenientes del norte del país (algarroba y zapote), del centro (miel de eucalipto y cítricos) y multifloral procedente de otras partes del Perú, siendo Lima el principal foco de atención de la demanda (Proyecto de Cooperación UE-Perú en Materia de Asistencia Técnica Relativa al Comercio ALA/2004/016-913, 2008).

Con respecto a la exportación de miel peruana, esta se realiza mediante la partida 0409000000 y tuvo su mejor época en el periodo comprendido entre los años 2002 y 2004, donde se alcanzaron envíos por valor de US\$ 830,093.04 (Arista, 2015). Este pico, de acuerdo al Proyecto de Cooperación UE-Perú en Materia de Asistencia Técnica Relativa al Comercio ALA/2004/016-913 (2008), se debió a una ruptura temporal de relaciones comerciales entre China y Alemania, pues el país japonés realizó envíos de miel a Europa con rastros de antibióticos. Este acontecimiento se considera un hecho clave en la industria apícola mundial porque otros países importadores de miel, como Estados Unidos, por ejemplo, apoyaron la iniciativa de ser más exigentes con la calidad de estos productos que ingresaban a sus fronteras.

Este inconveniente fue aprovechado por Perú durante la etapa descrita, pero al año siguiente, cuando la Unión Europea volvió a aceptar las exportaciones chinas, esa tendencia al alza se desplomó casi por completo. No obstante, estos hechos no han desanimado a emprendedores apícolas nacionales que siguen luchando por destacar la importancia de este producto para su economía familiar y para la del país. Solo en la región de Piura se producen cerca de 500 toneladas de miel al año, pero podrían llegar a multiplicarse por cinco si a los

productores se les brindara asesoramiento técnico y se les facilitara el acceso a créditos (“La región Piura puede ser primera productora”, 2017).

1.5.1 Tamaño del mercado y tamaño potencial

El Perú es uno de los países con menor consumo per cápita de miel, 40 gr anuales, algo preocupante conociéndose sus incontables beneficios y al compararse con el consumo de otras regiones como Oceanía, donde consumen 710 gr al año (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015). Gracias al IV Censo Nacional Agropecuario (IV CENAGRO) elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012), se pudo conocer que a nivel nacional existían para 2012 un total de 214,276 colmenas productivas administradas por más de 40 mil productores a baja escala. Sin embargo, declaraciones más actualizadas del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) apuntan a que ese número de colmenas se habría incrementado hasta alcanzar las 300,000, aunque se mantiene inalterable el rendimiento de 10.8 kg por colmena (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2020).

Se estima que las regiones con mayor producción de miel, de acuerdo a la cantidad de colmenas instaladas dentro de sus dependencias, son Cusco (23,426), La Libertad (21,136), Junín (19,874), Lima (16,805), Apurímac (15,614) y Cajamarca (15,491) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012). Debe tomarse en cuenta que a través del Plan Nacional Apícola 2015-2025 el Ministerio de Agricultura y Riego (2015) propuso como metas para el final de su último año de proyección que se aumente en un 33% el rendimiento promedio de cada colmena instalada, de tal manera que la producción individual pase de 10.8 kg a 14.3 Kg, y se alcance un incremento del 33% en la producción total nacional, pasando de 2,314 toneladas al año a 3,077 toneladas anuales. Sin embargo, la pandemia generada por el COVID – 19 ha variado este pronóstico haciéndolo una meta poco probable de alcanzar dentro del ámbito nacional. Si bien es cierto la demanda de miel de abeja ha incrementado, la oferta de este producto y sus derivados de las colmenas han sido cada vez más escasos (P.

López, comunicación personal, 19 de mayo, 2021). La empresa se proyecta a vender 150 presentaciones de miel de abeja de un kilogramo por mes, es decir, 1800 unidades por año y 100 presentaciones por mes de miel de abeja marca Lito's de 750 gramos, lo que significa que serán 1200 presentaciones por año expuestas en el mercado nacional (P. López, comunicación personal, 19 de mayo, 2021).

1.5.2 Estacionalidad

Dentro de los innegables beneficios de la miel de abeja destacan su aporte de energía, sus cualidades antisépticas, sus propiedades antioxidantes, su contribución al aumento de glucógeno, sus facultades diuréticas y laxantes, y porque estimula el sistema inmune (Bonilla, 2015). Estas razones han ocasionado que este alimento se afiance como sustituto de azúcares refinadas y como condimento en la elaboración de algunos platillos que forman parte de la dieta diaria de muchas personas a nivel mundial, especialmente en los desayunos. En España, por ejemplo, un estudio asegura que el 36.7% de los habitantes consume miel todos los meses, mientras que el 32.3% la usa solo en meses fríos y el restante 31% lo hace de vez en cuando (Del Río et al., 2001). Asimismo, en Bolivia el 60% de la población consume miel cada mes, el 16% cada 15 días, 7% cada semana, otro 7% cada 6 meses, 6% cada 3 meses y el restante a diario (Centro de Promoción Agropecuaria Campesina [CEPAC], 2010). En el caso de Perú, un estudio afirma que el 42.9% de la población consume miel todos los días, 27.5% los hacen una vez a la semana 24.6% consumen de vez en cuando y 5% una vez al mes (Albújar, 2011). Resulta importante señalar que para asegurar la mayor cantidad de cosecha y participación en el mercado la Apícola Lito's realiza trashumancia (mover las colmenas de una zona a otra) esto con la finalidad de aprovechar el trabajo de las abejas en épocas de floración.

En cuanto a la estacionalidad de la miel de abeja de la marca Litos's se debe destacar que la producción de miel de abeja – floración de eucalipto se da entre los meses Noviembre

– Marzo, por lo que esta miel es de floración de eucaliptos y su cosecha se da en la sierra del Perú; Lito's lo realiza en la ciudad de Jauja y sus distritos (P. López, comunicación personal, 19 de mayo, 2021). Por su parte, la producción de miel de abeja – floración silvestre, naranja y café se da entre los meses Mayo – Septiembre, dado que esta miel es de floración silvestre, flores de naranja y flores de café y su cosecha se da en la selva del Perú; Lito's lo realiza en las provincias de Satipo, Pichanaki y La Merced (P. López, comunicación personal, 19 de mayo, 2021). En lo que respecta a las ventas de miel de abeja de la apícola se debe señalar lo siguiente: en el primer trimestre (Enero – Marzo) se presenta un incremento de venta en comparación con el cuarto trimestre del año anterior y menor que el segundo trimestre del año actual; en el segundo trimestre (Abril – Junio) se presenta un incremento de ventas en comparación con el primer trimestre; en el tercer trimestre (Julio – Septiembre), generalmente las ventas se mantienen casi estables (similares al segundo trimestre) y en el cuarto trimestre (Octubre – Diciembre) se presenta una disminución en las ventas de la miel de abeja de la marca Lito's (P. López, comunicación personal, 19 de mayo, 2021).

1.5.3 Evolución del sector

La apicultura es una actividad que en el Perú comenzó a tener cierto crecimiento a partir de la década de los 70 gracias a pequeños productores, organismos no gubernamentales y empresarios que reconocieron un potencial en esta actividad, por lo que se logró acceso a financiamiento para la inversión en tecnología y asesoría técnica de vanguardia para la época (Proyecto de Cooperación UE-Perú en Materia de Asistencia Técnica Relativa al Comercio ALA/2004/016-913, 2008). Pero, ese crecimiento no se mantuvo como una tendencia sostenible y al día de hoy la producción de miel en tierras peruanas carece del apoyo necesario para convertirse en una actividad económica de primer orden, pese a las bondades naturales con las que ha sido bendecido este territorio. No obstante, a nivel mundial sí han surgido innovaciones que han facilitado la obtención del producto y la maximización del

rendimiento por colmena. En este sentido, se considera que la creación de la colmena movilista (que permite la supervisión constante de las abejas sin generarles daño y mejora la higiene del panal), la utilización de láminas de cera estampada (que facilita la renovación de ceras y mejora la producción de miel) y el uso del extractor de miel (que posibilita la recolección de miel sin afectar a las abejas) son los avances recientes más destacados que han evolucionado el sector apícola (APIDENA, 2020).

1.5.4 Tendencias del sector

El incremento acelerado de la demanda de miel a nivel mundial ha provocado que personas y organizaciones mal intencionadas quieran aprovecharse de la situación para generar beneficios económicos a través de la comercialización de presentaciones adulteradas de este alimento. De acuerdo a normativas internacionales, la miel propiamente dicha debe ofrecerse en el mercado en estado puro, sin la adición de ninguna sustancia adicional que provoque una adulteración en su composición básica (Delgado, 2021). Esta es una preocupación creciente en la industria apícola desde hace ya algunos años atrás y es por esta razón que se han adoptado medidas que permitan la trazabilidad de la miel. Esta tendencia facilita el seguimiento y supervisión de cada una de las etapas que componen la cadena de valor para garantizar la inocuidad de la miel que se ofrece en el mercado nacional e internacional (Ruíz, 2018). Este control abarca especialmente los procesos de extracción, traslado y comercialización, de tal manera que se conoce la identidad del responsable en cada una de estas etapas y desalienta la realización de prácticas fraudulentas.

Esta práctica, a pesar de que debe seguir siendo impulsada y desarrollada más intensivamente en todos los países productores de miel, le ha otorgado un perfil más serio y competente a una actividad que antiguamente se realizaba sin que quedara ningún tipo de registro de su desenvolvimiento (Indicadores de Actividad Económica N° 86, 2006). Esta iniciativa ha ayudado a crear conciencia de lo importante que es manipular y distribuir este

producto cumpliendo todo tipo de condiciones sanitarias, pues, al fin y al cabo, es un alimento y podría causar mucho daño si se maneja a la ligera. En el Perú, la limitada e ineficiente coordinación entre los apicultores del país imposibilita que se mantengan altos índices de calidad constantes, por lo que proliferan mieles adulteradas en el mercado que manchan la reputación de quienes sí trabajan por ofrecer un buen producto y frustran intentos de exportar la producción nacional (Proyecto de Cooperación UE-Perú en Materia de Asistencia Técnica Relativa al Comercio ALA/2004/016-913, 2008). En este caso, la responsabilidad de velar por revertir esta situación en el Perú recae sobre el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), la Dirección General de Sanidad Ambiental (DIGESA) y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual (INDECOPI) (Delgado, 2021).

1.5.5 Crecimiento potencial

De acuerdo al Proyecto de Cooperación UE-Perú en Materia de Asistencia Técnica Relativa al Comercio ALA/2004/016-913 (2008), la apicultura es una actividad que no tiene un gran desarrollo en el país porque la producción no alcanza para cubrir la demanda nacional, los medios de obtención del producto no son refinados, el rendimiento por colmena es bajo, los apicultores carecen de asistencia para revolucionar la actividad por sí mismos, el proceso de comercialización deja mucho que desear y no se tienen conocimientos avanzados sobre mejoramiento genético de las abejas. Sin embargo, siguen existiendo apicultores comprometidos con la producción de miel que aspiran convertir esta ocupación en una actividad de gran impacto en la economía nacional.

Gracias a esta persistencia, el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) ha estimado que el Perú tiene potencial para tener instaladas unas 500.000 colmenas en el territorio nacional (“Producción nacional de miel ...”, 2021). Para lograr esta visión, el jefe del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) aseguraba en el 2017 que había mucho

que hacer en materia de fomento y difusión de las bondades de la producción y consumo de miel, y estimaba que para el año 2021 se aumentaría la producción en un 50% (Servicio Nacional de Sanidad Agraria, 2017). Pese a la existencia de algunos escépticos en torno a estas apreciaciones por las consecuencias económicas derivadas del COVID-19, la realidad es que el sector apícola mundial ha experimentado un crecimiento significativo por la tendencia de consumo de miel por parte de personas que creen fervientemente en las propiedades medicinales que se le atribuyen (Delgado, 2021). En estas épocas los consumidores buscan alimentos naturales, sanos y que beneficien al sistema inmunológico.

1.6 Conclusiones

Lito's es una empresa apícola con 20 años en el mercado de Jauja, y se ha mantenido a través de la comercialización de forma directa en un mercado local gracias a las recomendaciones por parte de sus clientes. De la producción apícola peruana se puede decir que mantiene promedios muy bajos en relación a otros países. Ello se produce por la ausencia de coordinación entre productores y entes forestales asignados por el Estado, así como también la falta de políticas públicas focalizadas. Por último, es necesario acotar que la demanda de la miel de abeja ha incrementado considerablemente a partir de la aparición del coronavirus en el primer trimestre del 2020. En virtud de este escenario, Lito's pretende aprovechar la oportunidad de venta de miel de abeja envasada en presentaciones de 750 gramos y de 1000 gramos.

Capítulo II: Presentación de la Empresa

2.1 Presentación de la Empresa

Apícola Lito's es una empresa peruana con más de 20 años de presencia en el mercado nacional, cuyas principales actividades y de mayor impulso son: la crianza de abejas, incremento en la producción apícola en base al mejoramiento genético de las abejas reinas, distribución y venta de materiales apícolas, venta de productos derivados de la actividad apícola (miel de abeja, polen, licor de miel, entre otros) (ver Figura 2). Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Jauja – Junín. Los colmenares se encuentran ubicados en los distritos cercanos a la ciudad (Paca, Pancán, Yauli, Molinos, Acolla) y en la selva central (La Merced, Satipo, Pichanaki). Mediante sus buenas prácticas, la empresa se encarga de fomentar la actividad apícola y el desarrollo local de los pequeños apicultores; del mismo modo, ofrecen al mercado una línea de productos apícolas de alta calidad cumpliendo con los estándares nacionales de sanidad. Generalmente, representantes de la mencionada empresa asisten a diversos eventos de emprendedores (ver Figura 3).

Figura 2

Línea de Productos de la Marca Lito's



Nota. Tomado de “Apícola Lito's” por Facebook, 2021
(<https://www.facebook.com/people/Ap%C3%ADcola-Litoss/100057450038248/>)

Figura 3

Presentación de la Marca en la Cumbre Emprendedores 2019 – Lima



Nota. Tomado de “Apícola Lito’s” por Facebook, 2021
 (<https://www.facebook.com/people/Ap%C3%ADcola-Litoss/100057450038248/>)

2.2 Misión, Visión y Valores

2.2.1 Misión

La misión de Lito’s es: “Somos una empresa comprometida con el desarrollo y sostenibilidad del país y la región central” (P. López, comunicación personal, 25 de mayo, 2021). Esta misión se debe orientar hacia el relanzamiento de la miel como producto estrella de la empresa; por lo que se hizo indispensable plantear una misión que considera los beneficios que aporta la miel para la salud de los consumidores o clientes de la organización. Por consiguiente, la misión para este relanzamiento de la marca de la apícola Lito’s es: Ser

una empresa familiar dedicada a la actividad apícola ofreciendo soluciones al apicultor generado beneficios y desarrollo a la sociedad.

2.2.2 Visión

La visión de Lito's es: "Al 2025 ser una empresa reconocida a nivel nacional con alcance nacional en la comercialización de productos apícolas" (P. López, comunicación personal, 25 de mayo, 2021). Tal como se puede apreciar la Apícola Lito's necesita reformular la visión para hacerla más amplia y ambiciosa, de tal manera que impulse a la organización al cambio y a una nueva posición futura. Por este motivo, se propone la siguiente visión: Al 2025 ser la empresa apícola líder en la región central, siendo la primera opción en soluciones integrales de apicultura y venta de miel de abeja de la más alta calidad en el mercado peruano, con responsabilidad social y medio ambiental.

2.2.3 Valores

Los valores que define a la gestión de la Apícola Lito's son los siguientes: (a) justicia, (b) solidaridad, (c) veracidad y (d) compromiso (P. López, comunicación personal, 25 de mayo, 2021). Adicionalmente, para el relanzamiento de la miel de abeja de la marca Lito's, se propone incluir estos valores:

- Honestidad: Hacer lo correcto desde el comienzo.
- Calidad: Lo que hace, se hace bien.
- Responsabilidad: Hacer lo necesario y correcto para cumplir los compromisos.
- Solidaridad: Lo que hace, se hace en equipo para ganar.

2.3 Conformación Interna

En la Figura 4 se presenta la estructura organizacional de la Apícola Lito's, a través de la cual se muestra la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada integrante dentro de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

Figura 4

Organigrama de la Apícola Lito's



Nota. Adaptado de “Entrevista con gerente general de Lito's,” en P. López, comunicación personal, 19 de mayo, 2021.

2.4 Planes a Largo Plazo

La empresa Lito's tiene establecido los siguientes planes a largo plazo: (a) al 2025 superar ingreso por ventas por \$ 250 mil anuales, (b) fortalecer la presencia de la miel de abeja en el mercado nacional), (c) incrementar la venta de abejas reinas mejoradas genéticamente y de paquetes de abeja de un ingreso anual de \$ 30 mil a \$ 40 mil y (d) consolidarse como una empresa apícola con reconocimiento nacional, mediante sus prácticas como la crianza selectiva de abejas, a través de la cual obtendría una abeja con características propias y adecuadas para la región central y por la comercialización de miel de abeja de calidad (P. López, comunicación personal, 19 de mayo, 2021).

2.5 Conclusiones

Lito's como empresa apícola se ha caracterizado por contar con un personal honesto, responsable y orientado hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Su filosofía de gestión está alineada a mostrar la importancia de la miel en la salud de los consumidores y a proporcionar los atributos que posee esta. Por esta razón, en el transcurso del presente proyecto se buscará desarrollar el plan de marketing asumiendo las direcciones fijadas por Lito's para lograr el relanzamiento de la miel de abeja de la marca de la organización.

Capítulo III: Diagnóstico de Situación Actual

En este capítulo se analizarán los factores que determinan la participación en la industria de la miel en el Perú, de esta manera examinarán las variables endógenas y exógenas, como también su correlación con el propósito de esclarecer la dirección estratégica que otorgara un mayor valor al proyecto en estudio.

3.1 Análisis Externo

3.1.1 Análisis del entorno (PESTE)

Se ha realizado un análisis PESTE para identificar las variables que delimiten posibles oportunidades y amenazas en el entorno regional y nacional e internacional de la apicultura; motivo por cual se hizo esencial estudiar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que se presentan a continuación.

Entorno político. En el año 2015 en el Plan Nacional de Desarrollo Apícola (PNDA), se estableció un importante mecanismo de planificación, administración y gestión para definir la ruta a seguir para el crecimiento de la apicultura nacional como también los recursos necesarios para este propósito. Cabe resaltar que los objetivos de este plan son: fomentar el acceso al financiamiento para las actividades apícolas, incentivar la comercialización de productos y servicios apícolas, estimular la producción de la apícola orgánica y, por último, fomentar la institucional y las asociaciones de la apicultura nacional (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015).

Para ese momento, el antiguo Minagri (actual Midagri) elaboró este plan dado a la realidad problemática que presentaba el sector apícola y buscaba promover el desarrollo sostenible y el constante crecimiento de la apicultura en el ámbito nacional, todo esto basándose en un plano eco-social, tecnológico y ambiental. De la misma manera, dicho ministerio buscaba fortalecer las capacidades y la investigación a través de una línea de financiamiento. También orientaba sus acciones a la búsqueda de resultados en cuanto a la

diversificación de la oferta de productos y fomentaba la competitividad del sector apícola mediante sus diferentes productos y por sus características de inocuidad y calidad. Este plan evidenció la importancia que el Estado otorga a las actividades apícolas, considerando que los productos que ofrece dicho sector son de tendencia saludable para el consumo de las familias peruanas. Este plan representa una oportunidad para el relanzamiento de las pymes dedicadas a la apicultura.

Es preciso indicar que el aumento de la población de abejas en forma no ordenada aporta a la propagación de enfermedades y parásitos como varroa destructor; adicionalmente, va de la mano con el avance de la africanización. En este sentido, Llaxacondor (2020) indicó que en los planes agropecuarios del Estado no existe nada parecido a un Programa de Control de la Varroasis y de la Africanización en el Perú. Por añadidura, el aumento de la población de abejas ha sido potenciado por el enorme número de proyectos de intervención apícola, emprendidos por municipalidades, gobiernos regionales y ONG, sin considerar ni la sobrepoblación de colmenas en una determina zona ni el soporte de flora en dichos espacios. El aumento de las abejas es trascendental para la producción de la miel y sus productos derivados, sin embargo, se deben potenciar los programas de desarrollo apícola con el propósito de prevenir un daño a la flora natural.

En este mismo orden de ideas, se debe señalar que la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública (DGIESP) estableció lineamientos para la promoción y protección de la alimentación saludable en las instituciones educativas públicas y privadas de la educación básica. La Resolución Ministerial No 195-2019 ha sido elaborada según el Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley No 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable. La miel y sus productos derivados se comercializan en la línea de los productos naturales y nutritivos, la cual presenta registro sanitario aprobado

por la Dirección General de Sanidad Ambiental y según el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) – 29.

Por otra parte, en el Perú se ha iniciado una transformación social favorecida en la que se promueve el consumo de productos para mejorar el estilo y calidad de vida de las personas de acuerdo con el CEO fundador de Teoma (“Consumo de productos nutricionales se cuadruplican en Perú en últimos dos años”, 2018). A pesar de que en los últimos cinco años en el Perú ha existido inestabilidad política por los actos de corrupción de los funcionarios del gobierno; dicha situación no ha impactado el crecimiento de la producción de la miel y sus productos derivados.

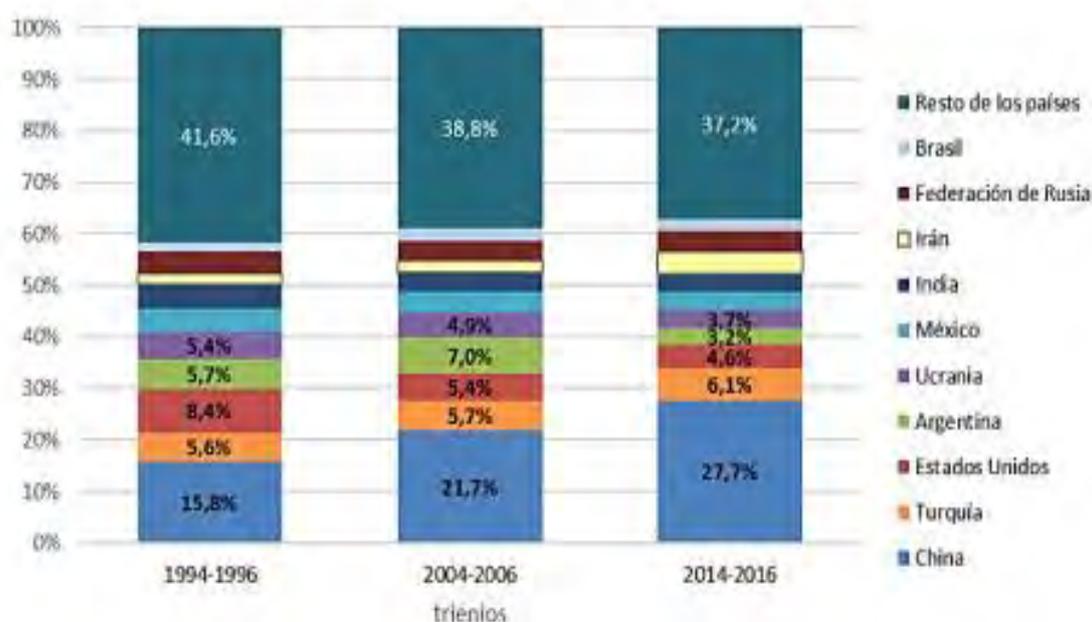
Por último, se debe tener en cuenta que el presidente del Perú, Pedro Castillo, durante el desarrollo de su campaña para hacerse con el cargo no ocultó su intención de realizar una segunda reforma agraria para gestionar la agricultura desde una perspectiva territorial y contando con la participación de organizaciones de productores (Guerra, 2021). Esta propuesta trae gran incertidumbre por nefastos resultados de planes similares anteriores.

Entorno Económico. A pesar de los efectos negativos de la pandemia causada por la COVID-19, afortunadamente el sector apícola tuvo otro panorama, al ser parte del sector agropecuario, fue uno de los únicos sectores con margen positivo al cierre del 2020 junto con la manufactura y pesca que fueron actividades económicas que siempre se mantuvieron operativas. Según Damián (2019) con el mejoramiento de los niveles de vida, aumenta el consumo de miel y muchos países industrializados importan miel para satisfacer sus demandas. Esto significa una fuente importante de divisas para los países en vías de desarrollo exportadores de miel. Los mayores exportadores de miel son: México, China y Argentina y cada uno de estos países tiene una gran industria de apicultura, que tiene un papel relevante en su economía agrícola.

Es significativo considerar que en el Perú se producen 1,015 tn de miel de abeja anualmente, con un consumo individual de 40 gramos. Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2015) en relación a la producción sudamericana de miel de abeja, tiene a Argentina como el principal país productor con 59,000 tn anuales, pero a su vez con un consumo individual de 30 gramos, seguido de Brasil con una producción de 44,600 tn y Chile con una producción de 9,573 tn con el consumo per cápita más alto de 110 gramos. En este sentido, en la Figura 5 se presenta el consumo de miel de abeja a nivel mundial en porcentaje por trienios, destacando a China como uno de los países que más consume miel de abeja.

Figura 5

Consumo de Miel de Abeja a Nivel Mundial en Porcentaje por Trienios

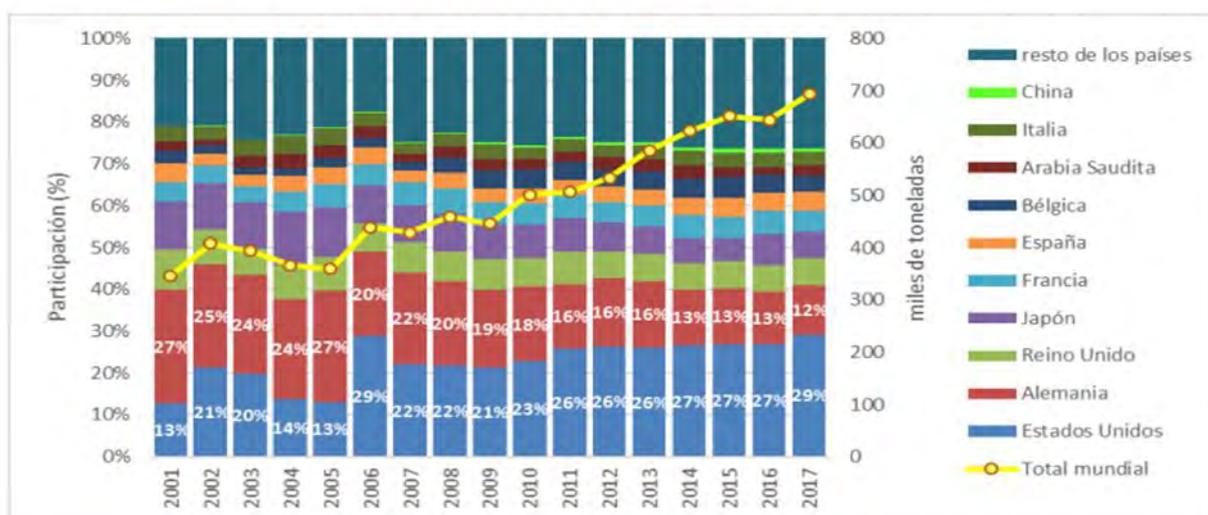


Nota. Tomado de “Evolución de la participación de los principales países en la producción de miel natural” (p. 6), por Sánchez et al., 2018 (https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_cicpes_instdeconomia_sanchez_mercado_apicola_internacional.pdf).

Anteriormente, Gonzáles (2015) realizó un estudio de viabilidad comercial de la miel de abeja en una de las ciudades del país, en su análisis determinó que el costo de la miel en una presentación de 600g gramos era de S/20.99 en los supermercados y de S/26 en las tiendas

naturistas, en la actualidad el mismo producto cuesta S/28.90 en los supermercados y S/45 en las tiendas naturistas. Esto representa una favorable proyección a futuro con un incremento del 37% en el primer escenario y el 73% en el segundo, bajo esta premisa se prevé una inversión segura en actividades apícolas porque representa un crecimiento sostenible en el mercado. De la misma manera, Mesías (2021) explicó que, de acuerdo a un estudio realizado en Perú, la tendencia del consumidor en la era de la Covid – 19 ha sufrido un cambio significativo “más del 70% de los peruanos afirmaron que son más conscientes de los alimentos que consumen, buscando productos naturales u orgánicos y también productos de autocuidado como son los suplementos vitamínicos” (p. 2). Además, en el foro digital organizado por la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) realizado en el 2020 se proyectó un incremento del 30% de consumo de productos orgánicos para los próximos 30 años y esto se ve reflejado en un incremento significativo en la compra de productos naturales y que sean beneficiosos para la salud de consumidor (Universidad San Ignacio de Loyola, 2020).

Por otro lado, en el mercado internacional se observó una tendencia creciente en cuanto a la importación de miel de abeja de 317 mil tn en los últimos 17 años, con una tasa crecimiento anual del 4% en promedio. Dentro de los últimos cinco años el principal importador con un 27 % de la miel comercializada a nivel mundial es Estados Unidos, seguido por Alemania con un 13% en promedio constituyéndose, así como el principal consumidor per cápita en la UE (ver Figura 6); todo esto permite afirmar que el consumo de miel va en crecimiento a nivel global. (Sánchez et al., 2018).

Figura 6*Principales Países Importadores*

Nota. Tomado de “Evolución de la participación de los principales países en el volumen de las importaciones de miel” (p. 18), por Sánchez et al., 2018 (https://inta.gov.ar/sites/default/files/inta_cicpes_instdeconomia_sanchez_mercado_apicola_internacional.pdf).

En el mercado nacional se vislumbra una inclinación hacia el consumo de productos naturales debido a que el consumidor peruano se encuentra más predispuesto a adquirir nuevos productos que sean agradables en cuanto a sabor, y entendimiento de las ventajas diferenciales. Es así que, se reafirma la postura que las empresas hoy en día deben apostar por ofrecer productos naturales y de alto valor nutritivo, debido a que diversos estudios reflejaron que los consumidores reducirán la compra de productos etiquetados con octógonos en un 63%, y un 21% de estos consumidores no los consumirá (Trigoso, 2019).

Teniendo conocimiento de la importancia de la agricultura a nivel mundial, el ministro de Agricultura y Riego, Jorge Montenegro indicó que el gobierno ha destinado 1,500 millones de soles para dinamizar las actividades agrícolas y estos incentivos permitirán la reactivación de la actividad agropecuaria, lo que permitirá al cierre de este año, tener un crecimiento del 3% del Producto Bruto Interno (PBI) agropecuario (“Gobierno destina S/ 1,500 millones...”, 2021). Esta fuerte inversión del gobierno en la dinámica económica

permite a la población disponer de recursos que garanticen una alimentación saludable, siendo la miel uno de esos productos de primera necesidad por su contribución en preservar la salud pública.

Por otra parte, el indicador de confianza del consumidor permite averiguar la percepción de consumo como agente económico, específicamente, en el Perú el PwC indicó que el 86% de los consumidores va a seguir comprando online, pero con una dinámica distinta, producto de la disminución de los ingresos de los consumidores, esto ha llevado a que se prioricen los gastos en alimentos y disminuyan las compras de otro tipo (“PwC: 86% de consumidores planea seguir comprando”, 2020). Según investigaciones realizadas por PwC un 50% de la población les da un mayor uso a las redes sociales y el 56% ve más televisión; siendo estos canales digitales más predominantes para llegar a los clientes potenciales, así mismo el 45% de los encuestados ha señalado que hace sus compras por celular, frente a un 41% que lo hace por computadora, lo que hace proyectar a que esta tendencia es duradera y creciente (“PwC: 86% de consumidores planea seguir comprando”, 2020). Por lo tanto, es crucial que la venta de la miel se enfoque en los nuevos canales digitales.

Finalmente, según Mónica Martínez (2021) en una entrevista realizada al decano de la Facultad de Economía y Finanzas de la Universidad del Pacífico, Carlos Casas, el gobierno de Pedro Castillo ha planteado imponer mayores impuestos a empresas mineras y medidas proteccionistas al sector agrícola, lo que genera inseguridad para los inversionistas en el primer caso y una potencial falta de competencia entre productores que provocaría distorsiones económicas para el segundo.

Entorno Social. Frente a la tensión emocional generada por la pandemia, las nuevas marcas deben tener una mayor empatía para entender las prioridades de los nuevos consumidores, que están más enfocados en preservar la salud y la seguridad, donde se

prioriza que los productos tengan disponibilidad inmediata, estén más cerca y promueven el consumo local. Haciendo que el comercio replante sus estrategias por el incremento del teletrabajo y el e-commerce.

Según el Observatorio RH (2020) los millennials y centennials representan el 59% de la fuerza laboral y de consumo y se estima que durante el 2025 controlarán el 47% de los fondos del planeta. Las empresas deben estar más involucradas con ambas generaciones que representan al futuro de la sociedad y es crucial conocer sus inquietudes y hábitos con el fin de intuir el rumbo de esta sociedad que está desarrollándose en un mundo cada vez más tecnológico y digital. Son ellos los que marcan un consumo más cauto y toman decisiones más informadas en cuanto a la visión ambiental se trata. Dirigir el consumo a los productos obtenidos de actividades apícolas representa un equilibrio que beneficia al medio ambiente y a los consumidores.

El interés por el consumo de productos orgánicos está en crecimiento, Aramburú (2015) aseguró que esta tendencia es mayor en los estratos medios y altos que tiene mayor preocupación a la salud, tendencia que ha sido más frecuente en los países desarrollados, en los que se prioriza los productos de primera calidad por encima del precio. De la misma manera, en el Perú la asociación civil sin fines de lucro de la Red de Agricultura Ecológica del Perú (RAE-Perú) tiene la misión de promover sociedades con cultura agroecológica, valorando la agro biodiversidad, la defensa de la soberanía alimentaria, el cuidado y conservación, así mismo ha consolidado su capacidad para promover e incidir en el desarrollo de la agricultura ecológica nivel de todos los actores de la cadena, actividades que están alineados al proceso productivo de la miel.

Por otro lado, los tres atributos más tenidos en cuenta sobre las marcas en la región por parte de los consumidores son calidad, salubridad y confianza, al momento de comprar alimentos o bebidas, acorde a los indicadores del estudio. En el Perú, un 75% de la población

prefiere que los productos sean saludables, un 47% que sean de calidad y un 46% contempla que las marcas informen sobre el origen de los ingredientes (“El 85% de los peruanos prefieren consumir productos hechos a base de plantas y vegetales”, 2020). Según Guabloche y Saldarriaga (2013) luego de evaluar los aspectos económicos y sociales de la región de Junín, destacaron que el sector agropecuario representa el 14.3% de la región. Las condiciones geográficas y la diversidad climática le permiten a esta región tener extensas áreas para el desarrollo agrícola, y que pueda atender la demanda y ser el principal proveedor de una gran variedad de productos a Lima.

Como consecuencia de la pandemia y otros factores que influyeron en la caída económica del 2020, la pobreza monetaria afectó al 30.1% de la población del Perú, aumentándose en 9.9 puntos porcentuales en comparación con el 2019 y Junín se encuentra en un segundo nivel de pobreza, es decir entre un rango del 31,3% a 34,6% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021). Promover actividades económicas favorece a generar mayores ingresos, más puestos de trabajo y disminuir estos porcentajes de pobreza. Particularmente, en Jauja se considera a la apicultura como una actividad importante que proporciona beneficios económicos a través de la comercialización de sus productos, proporcionando una fuente de ingreso para las familias de los productores. Por ese motivo, es importante estudiar factores que favorezcan el desarrollo de esta actividad y sigan dinamizando la economía de esta región para mejorar las condiciones de vida de los pobladores de esta región.

Entorno Tecnológico. Todas las personas están rodeadas de tecnología, y esta se encuentra al alcance de todos, porque es una herramienta que está ayudando a construir un futuro, no alinearse a los beneficios de la tecnología hace que las empresas mantengan un crecimiento limitado. Hoy en día, las compras por Internet de los *centennials* de América Latina crecieron 70% desde 2019 a 2021, impulsadas por la nueva normalidad que generó la

pandemia del coronavirus (“E-commerce: compras de centennials...”, 2021). Es por ello que el movimiento económico se ha dirigido a canales de venta *online* en los que se ofrecen productos y servicios a través de plataformas digitales obteniendo un mayor alcance de ventas. En ese sentido, las empresas que comercializan la miel deben identificar cuál de los canales de ventas es más conveniente para llegar a los consumidores potenciales.

Para conseguir ventas exitosas por Internet, es necesario conocer el tipo de cliente y cuidar todos los detalles en torno a sus preferencias, además de mantener buenas relaciones comerciales y colectivas; este último es un factor importante a cuidar porque a los consumidores les gusta estar enterados de las opiniones de extraños, este ha sido la clave del éxito de empresas como *AirBnb* o *Ifood*. Así mismo, se debe tener en cuenta las fuertes tendencias que generan los *influencers* cuando se trata motivar la importancia del consumo de productos ecológicos, que no contaminen y que usen envases reciclables.

Entorno Ecológico. La industria apícola es concebida por expertos como una de las escasas actividades económicas completamente sustentables, pues no genera impactos negativos en el entorno y ayuda a la conservación de las diversas especies del medio ambiente (Asociación Española de Comerciantes y Envasadores de Miel, 2014). Sin embargo, eso no la ampara de verse influenciada por anomalías espontáneas y latentes como el cambio climático. En este sentido, si bien es cierto que este fenómeno afecta, en mayor o menor medida, a todos los países del mundo, Perú se posiciona como uno de los más vulnerables. Los efectos de este fenómeno han quedado en evidencia en años anteriores, en los que lluvias torrenciales han tomado por sorpresa tanto a la capital como a provincias del norte. El país posee una biodiversidad de gran envergadura y las arremetidas de fenómenos naturales podrían generar desequilibrios ecológicos irreparables para el planeta.

El Centro de Conservación de Energía y del Ambiente (2017) estimó que dentro de los principales efectos potenciales del cambio climático en el Perú destacan la posible

extinción de especies animales y plantas, pérdidas de cultivos vitales para la subsistencia, desaparición de tramos de infraestructura vial, disminución significativa de los volúmenes de recursos hídricos, incremento de temperaturas, propagación de plagas y destrucción del hábitat de muchas especies. En ese marco, retomando el tema de la apicultura, el cambio climático ha traído consigo mucha incertidumbre con respecto a la frecuencia y volumen de las precipitaciones, cambios en los ciclos florales y perjuicios tangibles de las condiciones de las colmenas (Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo [CLAC], 2019).

Estos factores inciden en producción estable de la miel. Asimismo, la disminución paulatina de las poblaciones de abejas a nivel mundial es un hecho y está ocasionada por el aumento de patologías agresivas, el debilitamiento del contenido del polen, la fragmentación de su hábitat, el abuso de pesticidas y la contaminación atmosférica (Fernández, 2020). Este es un problema grave que afecta al mundo tal como lo conocemos, en vista de la importancia de las abejas como precursoras de la reproducción de plantas, responsables de la regeneración de superficies naturales, protectoras de cauces e impulsoras de bosques (Bosques Andinos, 2020).

3.1.2 Análisis del consumidor

A continuación, se presenta un análisis del consumidor de miel tomando en cuenta sus necesidades, comportamiento y los elementos determinantes en la decisión de adquirir el producto.

Necesidades del consumidor. Una cuantiosa cantidad de los consumidores de miel de abejas a nivel mundial la han incorporado a su dieta regular, especialmente durante el desayuno, como sustituto de azúcares refinados, siendo conscientes de sus incontables vitaminas, minerales y demás contenido de alto valor nutricional. No obstante, para otra porción significativa de los consumidores la miel es un producto muy apreciado por las

capacidades curativas que se le atribuyen, dentro de las que destacan su aptitud para el tratamiento tópico de heridas presentes en la piel, como coadyuvante en la reducción del colesterol, agente preventivo de problemas del corazón y estreñimiento, para tratar afecciones asociadas con cuadros gripales y ayudante para quienes desean bajar de peso (Super Campo, 2020).

Los beneficios de la miel son tan numerosos y variados que algunos expertos afirman que es una alternativa eficaz al uso de ciertos fármacos para tratar algunas enfermedades que afectan el aparato respiratorio, en vista de sus propiedades y menor riesgo de ocurrencia de efectos secundarios (Semana, 2021). No es casualidad que su contenido de hierro, cobre, calcio, fósforo, zinc, potasio, diversas vitaminas, ácidos orgánicos y antioxidantes sean de gran utilidad para regular los niveles de azúcar en la sangre, produce glucógeno en el hígado, permita recuperar energías a quienes la consumen después de realizar ejercicio físico, facilitar un descanso placentero, normalizar los ritmos cardiacos, enriquecer la función cerebral y reducir el estrés. Es precisamente el desconocimiento de beneficios y potenciales perjuicios lo que ha generado que los consumidores en la actualidad tiendan a querer conocer mejor todas las características de lo que adquieren. Es por esta razón que hoy en día el etiquetado de cualquier producto ofrecido en el mercado es clave para más de la mitad de la población, pues reclaman más transparencia y veracidad a los productores, al mismo tiempo que exigen una reducción en las cantidades de grasa, azúcar y sal contenida en sus productos (ARAL, 2021).

A partir de esto, resulta conveniente tratar otra tendencia creciente a nivel mundial, como lo es la producción y consumo de alimentos orgánicos. Cada vez más personas se preocupan activamente por su salud y por las características de todo aquello que entra a su organismo. Expertos estiman que estos productos son más saludables por cultivarse sin la utilización de químicos para incentivar su crecimiento y subsistencia. En muchos de ellos la

variabilidad en la cantidad de nutrientes no es significativa con respecto a los que no cumplen con las condiciones para ser considerados orgánicos, pero sí hay una diferencia importante en los niveles de toxicidad por, entre otras, haber estado expuestos a plaguicidas. El Perú no es ajeno a estos nuevos hábitos alimenticios que han ido incidiendo en las preferencias de compra de sus pobladores. Fernando Alvarado, presidente de la Red de Agricultura Ecológica, aseguró en el año 2015 que esta tendencia tiene un crecimiento anual de 25% y se evidencia en la multiplicación del número de comercios relacionados con productos orgánicos (Aramburú, 2015).

En resumen, el consumidor de miel de abejas tiene sus gustos y necesidades bien definidas, por lo que se debe aprovechar la oportunidad de poner a su disposición en los anaqueles productos que cumplan a cabalidad sus requerimientos y pueda comenzarse a cubrir la creciente demanda insatisfecha nacional, en especial a raíz de la pandemia por el COVID-19. Asimismo, los productores deben aunar esfuerzos en pro de garantizar que la miel ofertada no esté adulterada ni haya estado en contacto con agentes químicos que terminen manchando la reputación de apicultores verdaderamente comprometidos con dar lo mejor de sí para la obtención de alimentos inocuos. Esto no solo les ayudará a ganarse la intención de compra de consumidores de productos orgánicos nacionales, sino que también, eventualmente, le abrirá las puertas al mercado internacional.

Comportamiento del consumidor. En este segmento se explica cómo se comporta el consumidor de miel de abejas, detallándose algunas de sus preferencias para poder determinar cuáles son los principales elementos que toman en cuenta al momento de decantarse por una marca o presentación en específico, permitiéndose de esta manera describir algunas características claves del mercado.

En base a esta perspectiva, en el departamento de San Martín se realizó un estudio que buscaba conocer los factores que determinan el consumo de miel en por parte de los

habitantes, cuyos resultados señalan que el 73.4% de los consumidores adquieren este alimento con fines medicinales. Asimismo, el 36.3% siente preferencia por las mieles de color oscuro y ámbar, el 42% de los encuestados asegura consumirla todos los días y el 34.5% consideran que las presentaciones disponibles de un litro son las que mejor se adaptan a su conveniencia. Aunado a ello, se determinó que el grupo etario con mayor consumo de miel es aquel que posee más de 31 años, el consumo per cápita mensual fluctúa entre 0.50 y 0.83 gr., y la mayoría de las personas prefieren comprar el producto en bodegas (Albújar, 2011). Los hallazgos de esta investigación permiten concluir que el consumidor peruano utiliza la miel de abejas por las bondades que se le imputan y no como un simple producto con el que buscan reemplazar edulcorantes con mayor popularidad en el mercado.

Por otra parte, para tener una idea más clara del perfil del consumidor de miel peruano resulta necesario hacer referencia a un estudio de viabilidad comercial efectuado en Chiclayo para conocer la factibilidad de la creación de una marca de miel para suplir parte de la demanda nacional. En base a una encuesta realizada, esta investigación concluyó que el 60% de las personas consumen miel durante todos los meses del año sin perjuicio de la estación y el 91% de ellos lo ha incorporado efectivamente a su dieta, bien sea para endulzar bebidas, untar el pan o en la preparación de postres. La mayoría afirmó que prefiere adquirir el producto en cadenas de supermercado y solo una pequeña porción de ellos acudía al campo o a un pequeño productor conocido para asegurarse de la frescura y calidad del alimento. Adicionalmente, manifestaron sentirse más atraídos por las presentaciones que vienen en envases de vidrio, en tamaños que van entre 500 gramo y un kilogramo, y que el color del producto sea ámbar. Por último, debe resaltarse que la mayoría desconoce la procedencia de la miel que adquieren, el sabor y el color son las características que más valoran para medir la calidad del producto y consideran que su origen natural y propiedades medicinales son los beneficios más resaltantes de su consumo (González, 2015).

Por otro lado, una investigación orientada a identificar y analizar los canales de distribución de la miel de abeja, al tiempo que se determinaban las preferencias de los consumidores de Lima y Chiclayo, obtuvo como resultado que el 81% de los encuestados considera que la miel es un alimento esencial dentro de su alimentación. El 19% restante asegura que no adquiere el producto porque no lo consigue en los lugares donde suele realizar las compras o porque desconocen las bondades extrínsecas e intrínsecas que posee la miel. El 32% de los sujetos de estudio tienden a comprar el producto en tiendas naturistas, pues es allí donde acuden al asociar que es el lugar idóneo para hallar un producto con tales cualidades, mientras un 27% ha realizado contactos con distribuidores directos que les despachan directamente en sus hogares, puesto que este es un canal de compras que les resulta más confiable y conveniente. El 41% de los consumidores lo utilizan como edulcorante, 38% para reemplazar medicamentos y 21% como complemento alimenticio (Rimac, 2015).

3.1.3 Análisis de la industria

En este punto se estudia la industria de la miel de abejas de acuerdo a los formatos preexistentes, promociones, canales de venta y precios.

Formatos de la industria. En líneas generales, los formatos de la miel dependen del tipo de flor que utilizaron las abejas para extraer el néctar para producir el alimento y del tamaño del envase en que son ofertados en el mercado. Con respecto al primer criterio de segmentación, Delicatessen Ojeda (2019) asegura que las mieles se clasifican en monoflorales, multiflorales y de bosque. Las monoflorales son aquellas producidas con el néctar de un solo tipo de flor, las multiflorales son elaboradas con una mezcla de diferentes flores y las mieles de bosque son creadas con hojas y recursos propios de los árboles. Dentro de las flores más comúnmente usadas para la producción de mieles, que a su vez suelen bautizar con su nombre a la variedad obtenida, se encuentran las de castaño, ulmo, brezo, tilo, eucalipto, azahar, zarzamora, romero, tomillo, naranjo, acacia, lavanda y alfalfa (Hierbamiel

Perú, 2010). A su vez, las características más resaltantes de las mieles obtenidas gracias a una mezcla de néctares de diferentes orígenes no dependen tanto de las proporciones utilizadas en su creación, sino de la zona de donde provienen. Por esta razón, las más conocidas son las que proceden de la sierra y el desierto.

En este sentido, resulta conveniente destacar que aspectos como el color, el aroma y las propiedades curativas que se les atribuye depende del tipo de miel del que se trate.

Delicatessen Ojeda (2019) detalló las peculiaridades de algunas de las más comunes que se encuentran en el mercado:

- Miel de Romero: Destaca por ser muy dulce al paladar, presenta un color ámbar claro y suele utilizarse para el tratamiento de úlceras, para personas hipertensas y como medio para descongestionar el hígado.
- Miel de Azahar: Presenta un color ambarino suave y desprende un perfume dulzón y cítrico muy particular porque se obtiene del néctar de flores de limoneros y naranjos. Se recomienda como precursor del sueño y antiespasmódico.
- Miel de Tilo: Tiene un color amarillento claro y tiende a cristalizarse con facilidad. Se conoce por sus cualidades anti bacterianas, por ayudar a combatir el insomnio y por su utilidad para el tratamiento de resfriados.
- Miel de Eucalipto: Presenta un color terroso amarillento, sabor amaderado y un olor intenso. Se recomienda como antiséptico y para tratar afecciones del tracto respiratorio.
- Miel de Tomillo: Se caracteriza por lucir un color rojo claro y por ser utilizado para problemas respiratorios, asma y contrarrestar la fatiga.
- Miel de Castaño: Proveniente del árbol de mismo nombre. Posee gran contenido de hierro, por lo que es efectiva para el tratamiento de la anemia y recomendable para personas que sufren de sangrados eventuales como el nasal.

- Miel de Avellano: Miel del bosque con un sabor amaderado particular y es recomendado para personas que busquen conservar su piel en excelentes condiciones.
- Miel de Pino: Bautizada con el nombre del árbol del que proviene, presenta una consistencia menos espesa de lo común y un color oscuro particular. Posee un sabor a resina y se recomienda para el tratamiento de bronquios inflamados.
- Miel de Brezo: Miel del bosque que destaca por un sabor amargo y una coloración oscura. Se recomienda para combatir la fatiga, problemas cardíacos y anemia. También es utilizada por quienes sufren de piedras en los riñones, retención de líquidos y cistitis.
- Miel Mil Flores: Es producida con una mezcla de néctares variable, por lo que su sabor dependerá de las proporciones de las flores usadas, pero destaca porque siempre es intenso al paladar. Posee un color ambarino oscuro y una buena cantidad de minerales. Se le atribuyen propiedades cicatrizantes, digestivas y antiinflamatorias.

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, el formato de la miel de abejas depende también de las distintas presentaciones con las que se muestran en las estanterías comerciales. En tal sentido, el envase es un representante fundamental de una marca porque facilita el ingreso y aceptación de nuevos productos en el mercado, además de generar confianza y lealtad por la calidad que se transmite (Hengsberger, 2019). El consumidor lo primero que capta es el aspecto visual del recipiente, para luego ser seducido por el tacto, funcionalidad y sostenibilidad que promete la marca. Por otra parte, desde su concepción más elemental, el envasado de alimentos se efectúa primordialmente para conservarlos y defenderlos de agentes contaminantes que pudieran acelerar su deterioro o alterar sus propiedades (Quiminet, 2011). Asimismo, un buen envasado permite preservar la textura, aroma, sabor y humedad que definen la naturaleza de un alimento.

Otros expertos aseguran que su importancia reside en la conveniencia de manipulación del producto por parte de los posibles compradores, en contribuir en la protección contra impactos y caídas en las diferentes etapas de la cadena de valor, en comunicar claramente toda la información relevante en torno al producto y la marca, y, por último, en ayudar a despuntar frente a la competencia (García, 2020).

Para tener una idea de las presentaciones de miel más comunes en los supermercados peruanos, se debe hacer referencia a una investigación realizada en Lima con el propósito de diseñar estrategias para la introducción y posicionamiento de una marca de miel en el Perú. En dicho estudio se detalla que en la gran mayoría de los formatos se utilizaron frascos de vidrio y venían en tamaños que varían entre 150 y 1100 gramos. En líneas generales, solo nuevas marcas entrantes demostraron un esfuerzo por crear una presentación que resultase atractiva a simple vista y resaltara entre marcas ya establecidas. El etiquetado, a pesar de no ser llamativo, sí detallaba información sobre fechas de producción y caducidad del alimento (Baiocchi, 2021). No obstante, también existen emprendedores independientes que ofrecen sus productos directamente a los consumidores, como el caso de la empresa Miel de Abejas que ofrece miel orgánica producida en el Valle de Ahobamba, Cusco. Sus presentaciones varían desde frascos de vidrio de 250 gr. hasta baldes de 26 kilos. Adicional a esto, ponen a disposición del público en general formatos de miel cristalizada, es decir solidificada (Miel de Abejas, 2021).

3.1.4 Análisis de las fuerzas competitivas

La apicultura, además de la diversidad de valiosos productos que ofrece, es una actividad que favorece la agricultura, contribuyendo a mejorar e incrementar las cosechas; también colabora en la conservación del ambiente y a mejorar la economía de los pequeños productores que se dedican a este rubro (“Apicultura: Más de 40,000 pequeños productores se dedican a esta actividad”, 2020). El Plan Nacional de Desarrollo Apícola 2015-2025,

representa una importante herramienta porque permite la diversificación de la producción agraria y contribuye a mejorar la economía de las familias del campo (“Plan Nacional Apícola 2015- 2025 impulsa competitividad y sostenibilidad”, 2015). En el contexto mencionado, se debe evaluar las diferentes fuerzas competitivas, las cuales serán de utilidad, como una herramienta de gestión, para que la empresa pueda analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas y planificar estrategias que potencien las oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades. Según Porter (2017) el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas: (a) poder de negociación del cliente, (b) poder de negociación de los proveedores, (c) amenaza de nuevos competidores entrantes, (d) amenaza que generan los productos sustitutivos y (e) rivalidad entre los competidores.

Poder de negociación de los clientes (Medio). Se considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales. Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Lito’s considera incrementar su inversión en Marketing a través de publicidad dirigida por medios radiales, paginas sociales y portal web de la empresa con las diferentes variedades de sus productos.
- Mejorar los canales de venta.
- Con la implementación de E-commerce para la empresa Lito’s se obtendrá acceso inmediato para que sus clientes puedan adquirir nuestros productos de manera directa y pago electrónico.

- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio.
- Proporcionar un nuevo valor añadido

Por la alta demanda en el sector, Lito's ha considerado incrementar mayor variedad en sus productos manteniendo la misma calidad, del mismo modo por la compra ofertada se considerará reducir el precio del mismo. Se ha considerado la entrega gratis a domicilio por la compra de sus productos, siempre y cuando superan la cantidad ofertada.

Poder de negociación de los proveedores (Medio). Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí se mide lo fácil que es para los proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor es la base de proveedores, menor poder de negociación se tendrá. Algunas de las estrategias que Lito's considera aplicar a sus proveedores y no depender de un solo o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar la cartera de proveedores, de preferencia locales, incentivando a líneas múltiples de abastecimiento.
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos, siempre y cuando sean productos clave para su producción.
- Pasar a fabricar su propia materia prima.

Amenaza de nuevos competidores entrantes (Media). Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado; en este sentido, las barreras más importantes para preservar la cuota de mercado son: (a) economía de escalas: las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeños y esto trae como consecuencia una reducción en los costes, (b) diferenciación del producto, (c) inversiones de capital, (d) acceso a los canales de

distribución para que el cliente puede consumir el producto final, (e) barreras legales como todo tipo de normativas marcadas de carácter obligatorio que varían en cada país, (f) identificación de marca, (g) experiencia acumulada y (h) movimientos de organizaciones ya sentadas. Con el propósito de hacer frente a esta amenaza se debe:

- Mejorar/aumentar los canales de venta.
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a los clientes.

Amenaza de nuevos productos sustitutivos (Alta). Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Se debe estar siempre atentos a las novedades del sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre la organización; para combatirlo se proponen estas estrategias:

- Mejorar los canales de venta.
- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste.
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.

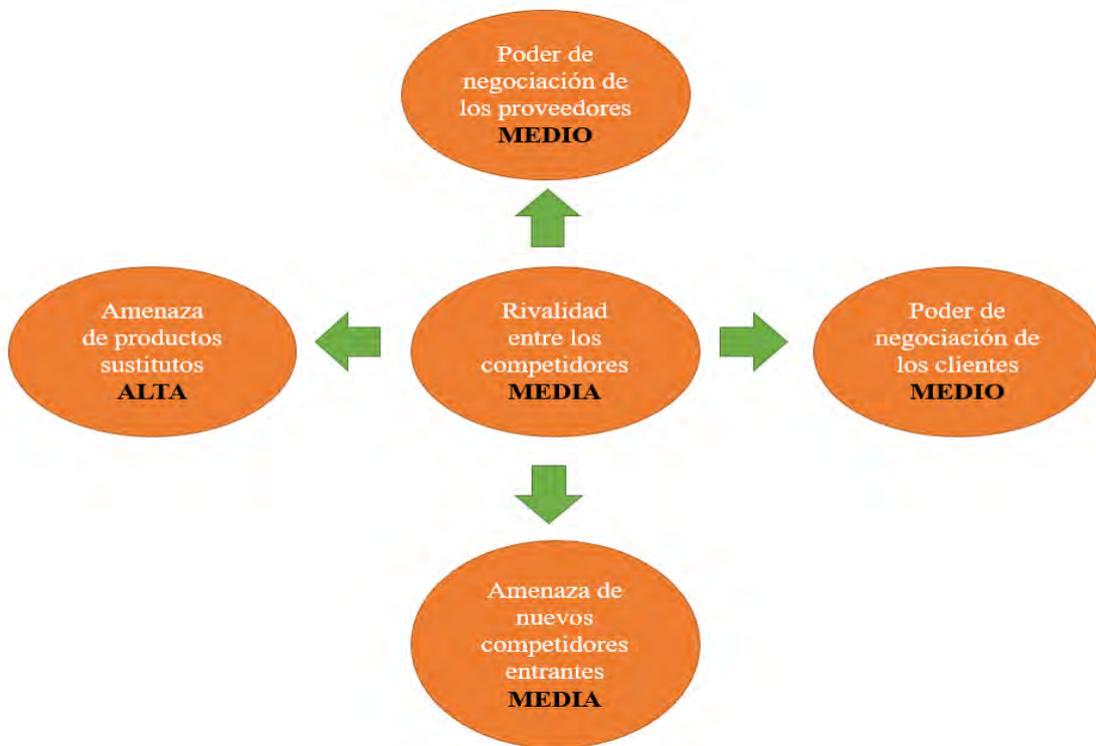
Rivalidad entre los competidores (Media). Este factor resulta de los cuatro anteriores y le brinda a la empresa la información indispensable establecer sus estrategias de posicionamiento en el mercado. De esta manera, por lo que cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos. Es fundamental aplicar estas acciones:

- Incrementar la inversión en el área de marketing.
- Aumentar la calidad del producto.
- Disminuir los costes fijos.
- Establecer asociaciones con otras empresas.
- Mejorar la experiencia de los clientes.

A continuación, en la Figura 7 se muestran las cinco fuerzas competitivas que impactan sobre la actividad comercial de Lito's.

Figura 7

Cinco Fuerzas de Porter para Lito's



Nota. Adaptado de *Ser competitivo* (edición actualizada y aumentada, p. 31), por M. Porter, 2017, Deusto.

3.1.5 Análisis de la competencia

Competencia Directa e Indirecta. La competencia directa se define como aquellas marcas de miel de abeja que se encuentre en el mercado peruano. Por su parte, la

competencia indirecta se define como aquellas marcas de esencia de caramelo, definidas como productos sustitutos. Entre las más importantes se pueden mencionar las siguientes de acuerdo al precio aproximado. Los principales competidores son:

A nivel nacional, se encuentra la empresa Reyna de Oxapampa, Callejón de Huaylas, entre otras.

En la actualidad los principales competidores de Lito's son las diversas tiendas e-commerce que ofrecen miel de abeja en sus diferentes presentaciones; en este sentido, en la Tabla 3 se muestran los precios de venta de este producto considerando diferentes marcas.

Tabla 3

Precios de Venta de Miel de Abeja

Empresa/ Marca	Precio (S/.)	Localidad	Presentación Kilogramos
Reyna de Oxapampa	S/ 56.50	Oxapampa – Perú	1,100
Callejón de Huaylas	S/ 54.90	Junín – Perú	1,100
Dulce Natura	S/ 46.90	Locuto – Perú	1,100
Abedulce	S/ 42.90	Valles Andinos – Perú	1,100
Kusasa	S/ 48.99	Chorrillos – Perú	1,100
Hacienda Najjar	S/ 50.10	Punta de Bombón - Perú	1,000
Miel de Abejas	S/ 30.00	Ahobamba – Cusco	1,000
Tottus	S/ 33.69	Perú	0.960

Claves de Éxito en el Sector. Si se toma en consideración el ejemplo de marcas emblemáticas a nivel nacional, entre sus claves de éxito se encuentra la comunicación constante, diversas promociones para beneficio del consumidor, valor agregado e innovaciones de nuevos sabores (Malacara, 2014). Los factores de éxito en la industria de la miel de abeja se detallan a continuación:

- Participación de mercado: ello aumentará la visibilidad del producto en el canal de venta y el poder de negociación con proveedores.
- Posicionamiento del producto: cuando se alcanza una real diferenciación como ventaja competitiva, se puede aplicar mejor la estrategia a largo plazo en vez de solo tácticas.

- Presentaciones disponibles: esto permite que surjan diferentes momentos de consumo y tener un precio diferenciado por tamaños.
- Promociones al consumidor: descuento sobre precio, packs de varias unidades.
- Medios de comunicación: medios usados, proactivos o reactivos, frecuencia en la que se comunica sobre el producto.
- Inversión publicitaria: cuánto la empresa destina para comunicar el producto con respecto a las ventas.
- Lealtad del cliente: preferencia por la marca lo que afecta el poder de la competencia directa e indirecta.
- Competitividad en precios: según el mercado objetivo.
- Cobertura de canales: qué tipo de canal se usa y cuál es el alcance que tiene.

Barreras Competitivas por Superar. Entre este tipo de barreras se pueden destacar:

- Amplia variedad de la categoría: existe una vasta oferta en la miel de abeja en el Perú.
- Canibalización de productos: no generar acciones que canibalicen a las otras marcas de miel de abeja, ya que hay que considerar que agrupan casi el total de la participación en el mercado. Se debe conseguir un producto que genere ingresos adicionales sin afectar el desempeño de las otras marcas de la categoría.
- Incremento del costo de control de calidad.

Fuentes de Posible Ventaja Competitiva. Las principales fuentes para crear una ventaja competitiva se basan en:

- Origen de los insumos: en el mercado de la miel de abeja se puede comunicar los grandes beneficios que aporta el producto a la salud de los consumidores, con el fin de crear en ellos una razón por la cual pueden adquirir dicho producto. Lito's debe enfocar su mensaje precisamente en mostrar que la miel se puede usar para tratar

heridas de la piel, la tos, alergias y reducir el colesterol; así como prevenir los problemas del corazón.

- Mediante una distribución efectiva del producto, la empresa podrá lograr la diferenciación, y una ventaja competitiva, esto sería el elemento diferenciador.
- Presentaciones disponibles: tamaño adecuado para generar consumos recurrentes a un menor precio.

3.1.6 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para la MPC se consideraron tres empresas reconocidas en el Perú, las cuales manejan excelentes metodologías de trabajo, participación de mercado, estándares establecidos y definidos y una amplia experiencia con consumidores; estas empresas son: (ver Tabla 4).

Tabla 4

Matriz Perfil Competitivo (MPC) de Lito's

Factores clave de éxito	Peso	Lito's		Abedulce		Reyna de Oxapampa		Tottus	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Personal especializado	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
2 Participación de mercado	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52
3 Calidad del producto	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44	4	0.44
4 Lealtad del consumidor	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44	1	0.11
5 Promociones de productos	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42
6 Competitividad en precios	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39
7 Presentaciones disponibles	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36
8 Aplicación de estrategias de marketing	0.13	1	0.13	1	0.39	3	0.39	3	0.39
Total	1.00		2.46		2.50		3.35		3.15

Nota. 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 147), por F. A. D'Alessio, 2015, Pearson.

3.1.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Según D'Alessio (2015), las oportunidades y amenazas determinadas en el análisis PESTE evidenciaron los factores externos más importantes que influyen en el relanzamiento de la miel de abeja de Lito's en el mercado. A continuación, en la Tabla 5 se presenta la matriz de evaluación de factores externos como resultado del análisis PESTE del entorno efectuado en el presente trabajo:

Tabla 5

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de Lito's

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1 Transformación social para promover el consumo de productos saludables	0.15	3	0.60
2 Tendencia al consumo de productos orgánicos / ecológicos	0.15	2	0.50
3 Aparición de nuevos mercados no tradicionales	0.05	3	0.30
4 Aumento de la demanda externa de productos apícolas	0.05	3	0.30
5 Crecimiento en las ventas on line (canales de ventas)	0.10	3	0.30
6 Nuevos canales digitales	0.10	3	0.30
7 Excelentes condiciones geográficas y diversidad climática para el desarrollo agrícola	0.05	3	0.15
Subtotal oportunidades	0.65		2.45
Amenazas			
1 Escenario político inestable por problemas entre poderes del Estado	0.04	2	0.08
2 Aumento de patologías agresivas y contaminación atmosférica	0.03	1	0.03
3 Sector atomizado y poco organizado	0.07	1	0.07
4 Informalidad en el mercado empresarial nacional	0.03	2	0.06
5 Muy pocos programas de desarrollo apícola en el país	0.05	3	0.15
6 Gran oferta de miel china de baja calidad y bajo precio	0.06	2	0.12
7 Mercado exterior cada vez más exigente	0.03	2	0.06
8 Incertidumbre con respecto a la frecuencia y volumen de las precipitaciones y en los ciclos florales	0.04	2	0.08
Subtotal amenazas	0.35		0.65
Total	1.00		3.10

Nota. 4 = Responde muy bien; 3 = Responde bien; 2 = Responde promedio; y 1 = Responde mal. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 126), por F. A. D'Alessio, 2015, Pearson.

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Análisis AMOFHIT

De acuerdo con D'Alessio (2015), la evaluación interna es aquella que permite que se evalúen las principales áreas funcionales de cualquier empresa y para ello es preciso aplicar el análisis AMOFHIT para identificar las fortalezas y debilidades internas de Lito's.

Administración. En relación a la reputación de la alta dirección y sus gerentes se puede decir que representan una debilidad para apícola Lito's, por lo que no se cuenta con una alta dirección efectiva. Del mismo modo, la mencionada empresa no utiliza sistemas de toma de decisiones y control gerencial, lo cual dificulta la práctica de un gobierno corporativo transparente. En Lito's no se aplican técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones. En cuanto a la calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores, cabe mencionar que el equipo directivo cuenta con amplia experiencia en el rubro del negocio, representando esto una fortaleza empresarial. Existen diversos estilos de liderazgo dentro de cada nivel del sistema de Lito's; la organización no cuenta con un planeamiento estratégico desarrollado y la gestión de la red de contactos que maneja es muy amplia brindándole una mejor imagen y prestigio a la empresa dentro del ámbito local.

Marketing y Ventas. La concentración de las ventas por productos o por consumidores sería una fortaleza por lo que la empresa cuenta con una cartera muy amplia de productos. En lo que respecta a la política de precios, existe flexibilidad de precios y descuentos, dado que Lito's maneja un ratio de precios y con ello logra a hacer descuentos a sus clientes. De la participación de mercado, se puede señalar que la Apícola Lito's se encuentra muy valorada a nivel local; sin embargo, dicha participación no representa lo mismo en el mercado nacional. La empresa conoce las necesidades del consumidor y desarrolla su gestión a través de los canales de distribución: cantidad, cobertura, y control. El

transporte y distribución sería una debilidad para apícola Lito's, por lo que son escasos dichos canales.

Los clientes locales reconocen la calidad de los productos de Lito's (buenas líneas de productos: bienes y servicios). En cuanto a la calidad del servicio al cliente y servicio posventa la empresa lo considera primordial, ya que asume que la lealtad a la marca es un elemento crucial para su éxito. Se necesita reforzar las comunicaciones integradas con los clientes y socios. Lito's tiene escasa creatividad en la publicidad y promociones y no realiza investigaciones de mercados para el desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados.

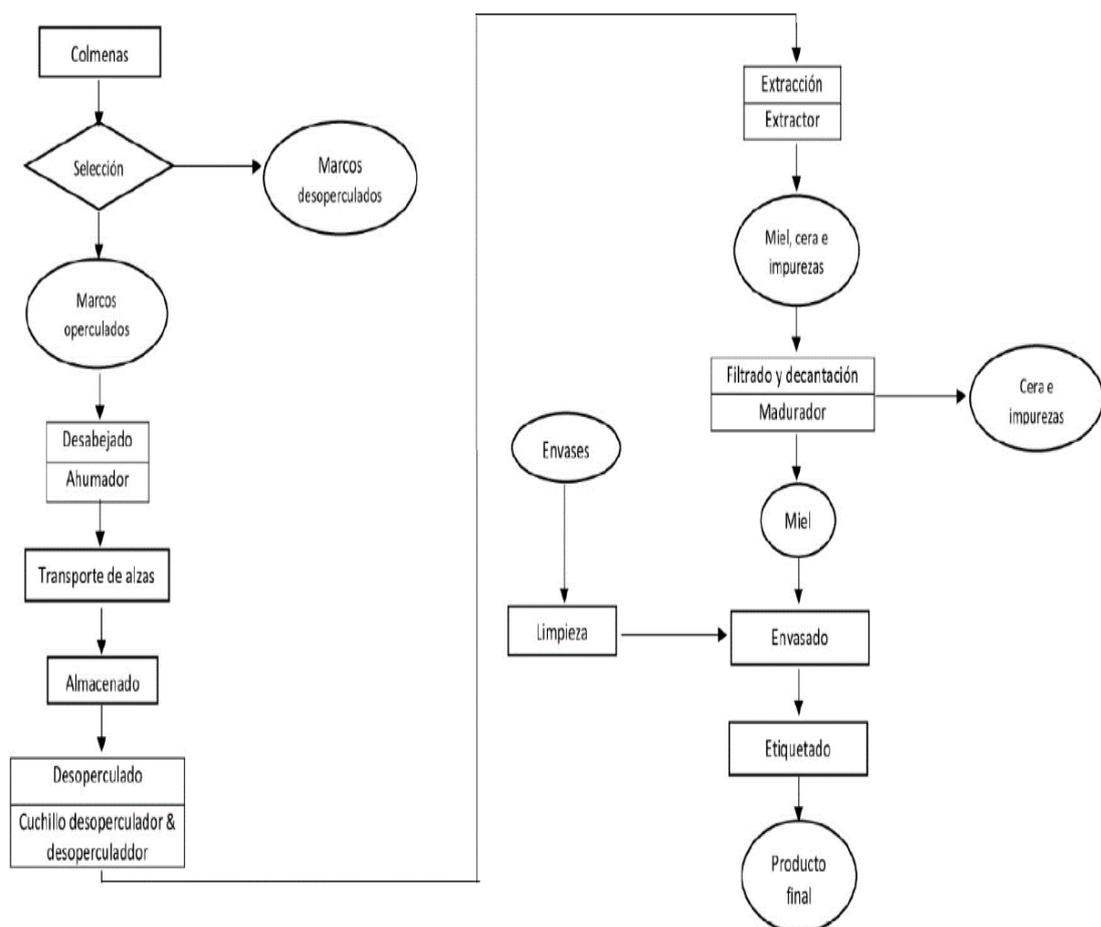
Operaciones y Logística. Resulta necesario fortalecer el planeamiento de los productos, en cuanto al manejo de los inventarios de salida. La empresa no efectúa análisis de oportunidades, costos, beneficios, y riesgos; tampoco de los costos de fabricación, materiales directos, mano de obra directa, e indirectos de fabricación, suministro de materiales, directos e indirectos, y de productos terminados, es decir, no tiene sistemas de control de inventarios. En la Figura 8 se presenta el proceso de cosecha de la miel de abeja en la empresa Lito's.

Las facilidades de ubicación y diseño de planta serían una debilidad para la Apícola Lito's, porque la empresa cuenta con un diseño de planta poco estructurado. En relación a las economías de escala o economías de alcance, Lito's no maneja este tipo de economías. Debe mejorar su eficiencia técnica y fortalecer la capacidad de producción. La capacidad de producción es alta sin embargo hay puntos por perfeccionar. La empresa terciaria algunas actividades del proceso productivo y el grado de integración entre departamentos es bajo.

De la eficiencia del equipamiento (activos fijos productivos): relación costo/beneficio se puede decir que es aceptable para el tipo de empresa que es Lito's. La efectividad en los controles es alta y óptima, ya que se evalúan los procesos en el control de la cantidad, de la calidad, del diseño, y de los costos. Los productos cuentan con registros de buena manufactura y la seguridad e higiene laboral encuentran fortalecidas.

Figura 8

Proceso de Cosecha de la Miel de Abeja en Lito's



Nota. Adaptado de “Entrevista con gerente general de Lito’s,” en P. López, comunicación personal, 19 de mayo, 2021.

Finanzas y Contabilidad. De la situación financiera cabe mencionar que la empresa no interpreta los ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento, por lo que desconoce los impactos de estos sobre la estructura financiera de Lito’s. En cuanto al nivel de apalancamiento financiero y operativo se puede decir que representa una debilidad para la Apícola Lito’s porque la entidad no lo asume como una estrategia para aumentar las utilidades de forma que se superen las utilidades obtenidas con el capital propio. De esta manera, el costo de capital en relación con la industria y los competidores también debe ser

analizado con el fin de tomar mejores decisiones financieras. En la Tabla 6 se muestra cómo la empresa se ha manejado financieramente en los últimos tres años (2018-2020).

Tabla 6

Estado de Resultados de Miel de Abeja Lito's

Estado de Resultados de Lito's en Soles	2018	2019	2020
Ingresos de actividades ordinarias	219,960.00	275,640.00	363,000.00
Costo de ventas	- 148,300.00	- 180,500.00	- 225,500.00
Ganancia bruta	71,660.00	95,140.00	137,500.00
Ingresos (gastos) de operación			
Gastos de venta	- 24,500.00	- 25,000.00	- 25,000.00
Gastos de administración	- 10,000.00	- 10,000.00	- 10,500.00
	- 34,500.00	- 35,000.00	- 35,500.00
Ganancia de actividades de operación	37,160.00	60,140.00	102,000.00
Ingresos (gastos) financieros			
Ingreso financiero			
Gasto financiero			
Ganancia antes de impuesto a las ganancias	37,160.00	60,140.00	102,000.00
Gasto por impuesto a las ganancias	- 1,800.00	- 1,800.00	- 1,800.00
Ganancia neta del ejercicio	35,360.00	58,340.00	100,200.00
Otros resultados integrales	-	-	-
Utilidad Neta	35,360.00	58,340.00	100,200.00

La estructura de costos que maneja la empresa es bastante minuciosa porque mantiene organizado de forma efectiva los costos dentro de la empresa y así esta puede mejorar la toma de decisiones y considerar los diferentes aspectos como: los tipos de costos, los porcentajes, el producto en sí, los clientes, entre otros. Lito's mantiene una muy buena situación tributaria, cumpliendo con todo lo pautado según las leyes peruanas. La organización tiene un alto grado de flexibilidad de la estructura de capital, representando esto una fortaleza. Las relaciones con accionistas e inversionistas de igual manera son buenas, sin embargo, se podrían mejorar. Otro punto a tener en cuenta es el referido a los sistemas contables, de costeo, y de presupuestos, dado que la Apícola Lito's no posee los sistemas más actualizados, razón por la cual se le dificulta tomar las decisiones económicas financieras.

Tabla 7*Ratios de Miel de Abeja Lito's*

Liquidez	Descripción	2018	2019	2020
Liquidez General	<u>Activo Corriente</u> Pasivo Corriente	2.31	2.15	1.27
Prueba Ácida	<u>Activo Cte - Existencias - Gtos. Pag.</u> <u>Anticipado</u> Pasivo Corriente	2.31	2.15	1.27
Gestión (Eficiencia Operativa)				
Rotación de Inventarios (días)	<u>Inventario Promedio x 365</u> Costo de Ventas	44.30	38.42	28.33
Rotación del Activo Total	<u>Ventas Netas</u> Activo Total Promedio	6.67	7.88	8.34
Margen Bruto	<u>Utilidad Bruta</u> Ventas	32.58%	34.52%	37.88%
Margen Operativo	<u>Utilidad Operativa</u> Ventas	16.89%	21.82%	28.10%
Margen Neto	<u>Utilidad Neta</u> Ventas	16.08%	21.17%	27.60%
Solvencia o Endeudamiento				
Grado de Endeudamiento	<u>Pasivo Total</u> Activo Total	23.64%	25.14%	23.60%
Grado de Propiedad	<u>Patrimonio Total</u> Activo Total	76.36%	74.86%	76.40%
Endeudamiento Patrimonial	<u>Pasivo Total</u> Patrimonio Total	0.31	0.34	0.31
Rentabilidad				
ROE	<u>Utilidad Neta</u> Patrimonio Promedio	140.32%	220.57%	304.10%
ROA	<u>Utilidad Neta</u> Activo Totales	112.61%	171.83%	234.48%

Recursos Humanos. La empresa no posee una política para la evaluación de las competencias y calificaciones profesionales, pero sí desarrolla una adecuada gestión de selección, capacitación, y desarrollo del personal. Cuenta con disponibilidad y calidad de la mano de obra, ya que la mano de obra de la empresa es local y generalmente se encuentra disponible. Otro factor a resaltar son los costos laborales en relación con la industria y los competidores, siendo estos aceptables. En cuanto al nivel de remuneraciones y beneficios, la empresa maneja una política que considera efectividad de los incentivos en función al desempeño del colaborador. La rotación y el ausentismo laboral tienen niveles altos, por lo que son dos indicadores que la empresa debe fortalecer para contar con un personal comprometido y satisfecho.

La empresa no tiene una política de tercerización definida; su estructura organizacional se encuentra detallada, lo que facilita que se presente un clima laboral adecuado; pero, se debe mejorar, ya que los niveles de rotación y ausentismo demuestran lo contrario. La cultura organizacional se ve afectada porque generalmente, los valores y políticas empresariales son impuestos por la alta dirección sin consulta de los mandos operativos, razón por la cual es necesario fortalecer este ítem.

Información y Comunicación. La calidad de la información para las áreas de marketing, finanzas, operaciones, logística, y recursos humanos no es la más adecuada, motivo por el cual se le dificulta a la gerencia desarrollar un proceso de toma de decisiones que esté acorde a las necesidades de la organización. En relación a la velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios se puede decir que se debe trabajar para que se presente de una mejor forma. Igualmente, es indispensable perfeccionar la gestión de calidad y costos, así como utilizar sistemas orientados al usuario, sistemas de comunicación interna y externa y redes y sistemas de seguridad, debido a que la comunicación es de suma importancia entre gerentes, supervisores y colaboradores de una organización, además de ser crucial entre la propia empresa y sus clientes, proveedores, socios y otros agentes externos.

Tecnología. La empresa cuenta con tecnología moderna para el desarrollo de sus procesos; sin embargo, el número de innovaciones en productos y procesos es un poco, convirtiéndose esta situación en un nivel bajo de la innovación en sus procesos. Lito's tiene una limitada capacidad para incluir nuevas tecnologías y le falta mucho para lograr la automatización (plantas pilotos, automatismos, y sistemas informáticos de diseño y producción). Necesita fortalecer tanto sus competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores como los procesos de investigación y desarrollo en productos y procesos. En lo que se refiere a las patentes, marcas registradas, y protecciones legales es preciso que la empresa tenga un mejor asesoramiento, dado a que no cuenta con patentes por

el mismo hecho de que los productos que comercializa con naturales. Es elemental que Lito's mejore sus capacidades tecnológicas del personal, porque así se podrá transmitir los conocimientos entre los distintos departamentos y contar con componentes tácitos de conocimiento específico.

3.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

De acuerdo a D'Alessio (2015), el análisis AMOFHIT es aquel que permite que se conozca la situación interna del producto, por lo que a través del mismo se pueden determinar las principales fortalezas y debilidades que posee la empresa (ver Tabla 8).

Tabla 8

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Lito's

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas			
1 Diferentes estilos de liderazgo en los niveles gerenciales	0.08	3	0.24
2 Alta concentración de las ventas por productos o por consumidores	0.05	3	0.15
3 Cartera muy amplia de productos	0.07	4	0.28
4 Excelente servicio al cliente	0.05	4	0.20
5 Adecuada seguridad e higiene laboral	0.05	3	0.15
6 Excelente situación tributaria	0.03	4	0.12
7 Adecuado desarrollo del personal	0.06	3	0.18
8 Adecuada estructura organizacional	0.08	4	0.32
9 Tecnología moderna para el desarrollo de sus procesos	0.05	3	0.15
Subtotal fortalezas	0.52		1.79
Debilidades			
1 Reputación de la alta dirección y sus gerentes	0.05	2	0.10
2 Ausencia de sistemas de toma de decisiones y control gerencial	0.05	1	0.05
3 Ausencia de planeamiento estratégico desarrollado	0.05	1	0.05
4 Alta participación de mercado solo a nivel local	0.04	1	0.04
5 Inadecuada gestión de los canales de distribución	0.04	2	0.08
6 Escasa creatividad en la publicidad y promociones	0.06	1	0.06
7 Ausencia de investigaciones de mercado	0.04	2	0.08
8 Inadecuado manejo de inventarios	0.07	2	0.14
9 Bajo nivel de apalancamiento financiero y operativo	0.03	1	0.03
10 Limitada capacidad para incluir nuevas tecnologías	0.05	2	0.10
Subtotal debilidades	0.48		0.73
Total	1.00		2.52

Nota. 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 184-185), por F. A. D'Alessio, 2015, Pearson.

En la Tabla 8 se presenta la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) con el objetivo de calificar la situación actual de Lito's frente al relanzamiento de la miel de abeja como uno de sus principales productos. Luego de efectuar la valoración, se obtuvo la calificación de 2.43, escasamente por debajo del promedio esperado, lo que significa que tiene una posición interna relativamente baja o débil, por lo que la empresa Lito's debe mejorar sus aspectos internos para mantener una posición más fuerte; existen algunos elementos internos como deficiencia o limitaciones que dificultan el poder enfrentar los desafíos de Lito's.

3.3 Análisis Estratégico de Marketing

En este punto resultan de vital importancia la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y el perfil competitivo que se desarrollaron con anterioridad, complementados con las matrices MFODA y MIE. Esto permitió el diseño de estrategias que fundamentarán la propuesta de relanzamiento de la miel de abejas de la marca Lito's.

3.3.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz se desarrolla en base a variables internas y externas que ejercen algún tipo de efecto en la empresa o en la industria en la que se desenvuelve. En tal sentido, D'Alessio (2015) consideró que las fortalezas y debilidades son factores atribuibles a la organización sobre los cuales se puede ejercer cierto control, mientras que las oportunidades y amenazas son elementos cambiantes que influyen en el sector económico en el que participa la compañía y, por lo tanto, no pueden ser controlados a placer. La matriz MFODA se desarrolla con apoyo de las matrices MEFE y MEFI (ver Tabla 9), de tal manera que resulta imperativo efectuar un entrecruzamiento entre los principios que las componen para emplear las fortalezas para aprovechar oportunidades (FO), mejorar debilidades a través de oportunidades

(DO), tomar las fortalezas para neutralizar amenazas (FA) y tener en cuenta las debilidades para evitar amenazas (DA).

Las estrategias FO son las siguientes:

- Relanzar la miel de abejas de la marca Lito's en el mercado peruano.
- Garantizar que la miel de abejas ofrecida esté libre de pesticidas, plaguicidas o cualquier otra sustancia química que incumpla con estándares internacionales.
- Lograr el posicionamiento nacional de la marca Lito's en diferentes tipos de comercios.
- Crear vínculos internacionales para concretar futuras exportaciones al afianzarse el producto en el Perú.

Las estrategias DO son las siguientes:

- Abordar la distribución de la producción a través de canales acordes con los avances tecnológicos actuales.
- Establecer vínculos estratégicos para facilitar el posicionamiento a nivel nacional en todo tipo de comercios.
- Realizar campañas publicitarias por diferentes medios de difusión para resaltar los beneficios para la salud del consumo de miel de abejas.

Las estrategias FA son las siguientes:

- Organizar reuniones con gobiernos regionales para incentivar la creación de programas de desarrollo apícola.
- Incentivar campañas de organización de productores apícolas para mejorar la trazabilidad de la miel, disminuir la informalidad y potenciar la producción nacional.
- Estimular la capacitación de los productores apícolas para mejorar su productividad y condiciones de trabajo.

Las estrategias DA son las siguientes:

- Diseñar planes sostenibles para llegar a medio o largo plazo al mercado internacional.
- Desarrollar campañas publicitarias en las que se resalten los esfuerzos de la compañía por ofrecer productos inocuos y por incentivar la producción sustentable nacional.
- Afianzar la capacidad productiva y realizar convenios con productores apícolas para ajustar los costos y mejorar los márgenes de ganancia.

3.3.2 Matriz Interna Externa (MIE)

De acuerdo a Limas (2018), la MIE es un instrumento gerencial en el que se procede a colocar los resultados ponderados de la MEFI sobre el eje x y los de la MEFE sobre el eje y, en un cuadro dividido en nueve posturas estratégicas para determinar cuál es la recomendación más acorde con su situación. De esta forma, David (2013) estableció que las organizaciones que se sitúen en los cuadrantes I, II o IV deben implementar estrategias orientadas al crecimiento y desarrollo, las ubicadas en los cuadrantes III, V o VII deberían optar por ejecutar estrategias para conservar y mantener su posición en el mercado, y, por último, las situadas en los cuadrantes VI, VIII o IX deben cosechar sus beneficios o abandonar el negocio. A continuación, en la Figura 9 se muestra el cálculo de la MIE en base a los resultados de la MEFI y la MEFE.

Los resultados obtenidos por medio de esta matriz permiten visualizar el posicionamiento de la empresa en el cuadrante II. Esto quiere decir que le conviene invertir con consciencia y construir a través de estrategias intensivas que le permitan mejorar su grado de penetración en el mercado, desarrollar nuevos productos o poner en práctica tácticas de integración, siempre teniendo en cuenta que se debe aspirar a ubicar la compañía en el cuadrante I porque es allí donde se sitúan las organizaciones más exitosas.

Por esta razón, resulta evidente que el relanzamiento de la miel de abejas marca Lito's es un proyecto que ayudaría a encaminar el crecimiento de la empresa por medio de estrategias que permitan atender la creciente demanda de productos orgánicos, mejorar el

reconocimiento de la marca a nivel nacional, crear consciencia en los consumidores sobre lo conveniente de consumir productos naturales de alta calidad y libre de sustancias químicas nocivas, aprovechar canales de ventas digitales para llegar a más clientes, mejorar los canales de distribución para llegar a más rincones del país y realizar campañas publicitarias que pongan de manifiesto los múltiples beneficios de la miel de abejas para la salud.

Figura 9

Matriz Interna Externa

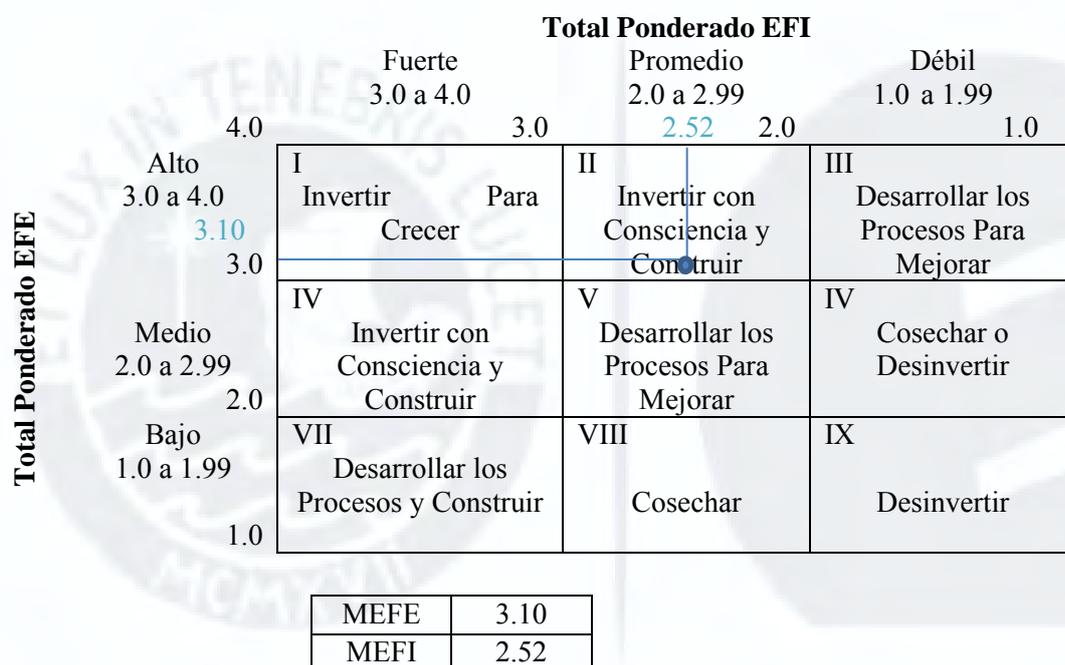


Tabla 9

Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		1 Diferentes estilos de liderazgo en los niveles gerenciales	1 Reputación de la alta dirección y sus gerentes
		2 Alta concentración de las ventas por productos o por consumidores	2 Ausencia de sistemas de toma de decisiones y control gerencial
		3 Cartera muy amplia de productos	3 Ausencia de planeamiento estratégico desarrollado
		4 Excelente servicio al cliente	4 Alta participación de mercado solo a nivel local
		5 Adecuada seguridad e higiene laboral	5 Inadecuada gestión de los canales de distribución
		6 Excelente situación tributaria	6 Escasa creatividad en la publicidad y promociones
		7 Adecuado desarrollo del personal	7 Ausencia de investigaciones de mercado
		8 Adecuada estructura organizacional	8 Inadecuado manejo de inventarios
		9 Tecnología moderna para el desarrollo de sus procesos	9 Bajo nivel de apalancamiento financiero y operativo
			10 Limitada capacidad para incluir nuevas tecnologías
Oportunidades		FO:	DO:
1	Transformación social para promover el consumo de productos saludables	1. Relanzar la miel de abejas de la marca Lito's en Perú. F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8, F9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7.	1. Abordar la distribución de la producción a través de canales acordes con los avances tecnológicos actuales. D3, D4, D5, D7, D8, D10, O3, O4, O5, O6.
2	Tendencia al consumo de productos orgánicos / ecológicos	2. Garantizar que la miel de abejas ofrecida esté libre de pesticidas, plaguicidas o cualquier otra sustancia química que incumpla con estándares internacionales. F1, F4, F5, F7, F9, O1, O2, O3, O4, O7.	2. Establecer vínculos estratégicos para facilitar el posicionamiento a nivel nacional en todo tipo de comercios. D2, D4, D5, O3, O5, O6.
3	Aparición de nuevos mercados no tradicionales	3. Lograr el posicionamiento nacional de la marca Lito's en diferentes tipos de comercios. F2, F4, F9, O1, O2, O3, O4, O5, O6.	3. Realizar campañas publicitarias por diferentes medios de difusión para resaltar los beneficios para la salud del consumo de miel de abejas. D3, D4, D6, D7, O1, O2, O6.
4	Aumento de la demanda externa de productos apícolas	4. Crear vínculos internacionales para concretar futuras exportaciones al afianzarse el producto en el Perú. F1, F2, F7, F8, F9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7.	
5	Crecimiento en las ventas <i>on line</i> (canales de ventas)		
6	Nuevos canales digitales		
7	Excelentes condiciones geográficas y diversidad climática para el desarrollo agrícola		
Amenazas		FA:	DA:
1	Escenario político inestable por problemas entre poderes del Estado	1. Organizar reuniones con gobiernos regionales para incentivar la creación de programas de desarrollo apícola. F1, F6, F7, F8, A3, A4, A5, A6, A7.	1. Diseñar planes sostenibles para llegar a medio o largo plazo al mercado internacional. D3, D5, D7, D9, D10, A3, A4, A5, A6, A7.
2	Aumento de patologías agresivas y contaminación atmosférica	2. Incentivar campañas de organización de productores apícolas para mejorar la trazabilidad de la miel, disminuir la informalidad y potenciar la producción nacional. F1, F7, F8, A3, A4, A5, A6, A7.	2. Desarrollar campañas publicitarias en las que se resalten los esfuerzos de la compañía por ofrecer productos inocuos y por incentivar la producción sustentable nacional. D1, D3, D6, D10, A2, A3, A4, A5, A6.
3	Sector atomizado y poco organizado	3. Estimular la capacitación de los productores apícolas para mejorar su productividad y condiciones de trabajo. F7, F8, F9, A2, A3, A4, A5, A7, A8.	3. Afianzar la capacidad productiva y realizar convenios con productores apícolas para ajustar los costos y mejorar los márgenes de ganancia. D2, D3, D4, A6.
4	Informalidad en el mercado empresarial nacional		
5	Muy pocos programas de desarrollo apícola en el país		
6	Gran oferta de miel china de baja calidad y bajo precio		
7	Mercado exterior cada vez más exigente		
8	Incertidumbre con respecto a la frecuencia y volumen de las precipitaciones y en los ciclos florales		

3.3.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG se utiliza cuando la empresa objeto de estudio compite en varias industrias al mismo tiempo, de tal manera que se pueda detallar la participación de mercado que ha logrado en cada una de ellas, la tasa de aumento de ventas en el sector y los niveles de empleo de efectivo para el desarrollo de sus procesos. Fundamentados en estos principios, se determinan cuatro cuadrantes en los que se describen las etapas de vida útil de las diferentes clases de productos que facilitarán la escogencia de las estrategias más idóneas para el desarrollo personalizado de cada uno de ellos. De acuerdo al criterio de D'Alessio (2015), cada cuadrante posee un nombre que le identifica: (a) signos de interrogación, tienen una pequeña participación en un mercado en crecimiento y la organización debe decidir si vale la pena fortalecerlos o venderlos, (b) estrellas, se les auguran grandes probabilidades de crecimiento y de generar significativas ganancias, (c) vacas lecheras, tienen buena participación en un mercado con crecimiento limitado y (d) perros, cuentan con poca participación en un mercado con crecimiento casi inexistente. En la Tabla 10 se muestran los productos que ofrece Apícola Lito's en base a miel de abejas, de tal manera que se pueda establecer la posición competitiva de cada una en el sector. Esto facilita la identificación de las marcas que cuentan con mejores posibilidades de crecimiento y, por lo tanto, acceder a la clasificación de vacas lecheras.

Apícola Lito's, compañía que obtuvo durante el año 2020 ingresos por actividades ordinarias que ascendieron a S/ 363,000.00, posee en la actualidad seis marcas que se encuentran distribuidas en cuatro sub categorías: (a) miel pura de abejas, cuyo tamaño de mercado es de S/ 36,000.00; (b) miel de abeja con polen, con tamaño de mercado de S/ 12,000.00; (c) miel de abejas con polen y propóleo, cuyo montante alcanza los S/ 8,000.00 y (d) destilados de caña y miel, con un tamaño de mercado de S/ 28,800.00.

Tabla 10*Información para Desarrollar la Matriz BCG de Apícola Lito's*

Marca	Sub categoría	Tamaño categoría	Participación Apícola Lito's	Tasa de crecimiento
Miel de Abeja Floración de Eucalipto	Miel de abeja	S/36,000.00	15%	6%
Miel de Abeja Floración de Cítricos	Miel de abeja	S/36,000.00	22%	4%
Polimiel	Miel de abeja con polen	S/12,000.00	10%	1%
Vitapol	Miel de abeja, polen y propóleo	S/8,000.00	8%	-2%
Licor de Miel con Uña de Gato	Destilado de caña, miel de abeja y uña de gato	S/28,800.00	18%	5%
Licor de Miel con Jengibre	Destilado de caña, miel de abeja y jengibre	S/28,800.00	14%	4%

*Producción de miel de abeja en Perú: 2,314 toneladas

Nota: *Tomado de “Más de 40 mil pequeños productores se dedican a la producción de miel”, por Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2020 (<https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/295627-mas-de-40-mil-pequenos-productores-se-dedican-a-la-produccion-de-miel>)

Con respecto a la sub categoría de miel pura de abejas, debe hacerse referencia en primer lugar a la Miel de Abejas Floración Eucalipto porque cuenta con una participación de 15% y un crecimiento de 6%, superior al 3.2% que el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) estimó como crecimiento promedio anual durante el período 2015-2019, permitiéndole localizarse en el cuadrante estrella.

Por otra parte, en el cuadrante interrogante se encuentra el Licor de Miel con Jengibre gracias a una participación de 14% y una tasa de crecimiento limitada de 4% que apenas supera el crecimiento del mercado. Asimismo, en el cuadrante vacas lecheras se encuentra en primer lugar la Miel de Abejas Floración de Cítricos con una participación de 22% y, por otro lado, el Licor de Miel con Uña de Gato con una participación de 18%. Ambos productos tienen un crecimiento ligeramente superior al promedio. Por último, en el cuadrante perro se

ubican los productos Polimiel y Vitapol, con participación de 10% y 8%, respectivamente, dado que los dos cuentan con crecimientos limitados o inexistentes. La distribución de los productos de Apícola Lito's en la matriz BCG puede observarse mejor en la Figura 10.

Gracias al diseño de esta matriz, se recomienda la implementación de estrategias orientadas a lograr el relanzamiento de la miel de abejas marca Lito's, de tal manera que se logre tener un alcance nacional acorde con la visión a largo plazo de la organización. Para tal fin, resulta indispensable la realización de campañas publicitarias en las que se difundan las beneficiosas propiedades de este alimento para lograr captar clientes preocupados por su salud y apariencia, la paulatina multiplicación de los puntos y canales de ventas por todo el territorio peruano, la firma de convenios con distribuidores experimentados en el mercado y, por supuesto, el fortalecimiento de la presencia institucional en los canales *on line* para concretar ventas y tener un trato más cercano con los consumidores.

Figura 10

Matriz BCG de Apícola Lito's

		Participación en el Mercado	
		Alta	Baja
Crecimiento	Alto	 Miel de Abejas Floración Eucalipto Estrellas	 Licor de Miel con Jengibre Interrogantes
	Bajo	  Miel de Abejas Floración de Cítricos Licor de Miel con Uña de Gato Vacas Lecheras	  Vitapol Polimiel Perros

3.4 Conclusiones

Del análisis externo, en específico del análisis PESTE, se concluye que tanto la transformación social para promover el consumo de productos saludables, la tendencia al consumo de productos orgánicos / ecológicos, el crecimiento en las ventas on line (canales de ventas) y la aparición de nuevos canales digitales son algunos de los elementos que más afectan el entorno donde se desempeña la Apícola Lito's. Resulta importante acotar que el valor ponderado resultante en la MEFE es de 3.10 (por encima del valor promedio que es 2.50), significando que la apícola está aprovechando las diferentes oportunidades existentes y de cierta forma está neutralizando las amenazas que recibe.

A través del análisis interno, se pudo determinar que la mencionada empresa posee entre sus debilidades las siguientes: alta participación de mercado, pero solo a nivel local, una inadecuada gestión de los canales de distribución, escasa creatividad en la publicidad y promociones, ausencia de investigaciones de mercado y un inadecuado manejo de inventarios, que dificulta que se cumplan todas las operaciones de la empresa con éxito. Por último, resulta esencial señalar que el valor ponderado resultante en la MEFI es de 2.52, lo que representa que la estructura o posición interna de la apícola es relativamente débil, por lo que debe ser considerada para tener un mejor posicionamiento en el mercado.

Capítulo IV: Proceso Estratégico para el Relanzamiento

En este capítulo se muestran los Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM); asimismo, se desarrollan las decisiones estratégicas; por otra parte, se definen los Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM); por último, se determinan las estrategias operacionales.

4.1 Objetivos a Largo Plazo de Marketing (OLPM)

Para este punto resulta indispensable hacer referencia a D'Alessio (2015), quien estimó que es difícil llegar a un consenso generalizado en cuanto a la fijación de plazos para el diseño de objetivos, pues depende en gran medida del sector en cuestión. Por esta razón, resulta adecuado para el desarrollo de este plan que se contemplen tres años en el caso de objetivos de largo plazo y un año para los objetivos de corto plazo.

4.2.1 Objetivo general

Lograr que Apícola Lito's alcance una utilidad neta para el año 2024 de S/ 550,000.00 con el relanzamiento de la miel de abejas y obtener una participación de 8% en el mercado nacional de mieles (185 toneladas anuales, tomado como referencia de la producción nacional de miel de abeja). En el mismo orden de ideas, resulta imperativo dejar huella en los hábitos saludables de consumo de los peruanos (adquiriendo un producto con certificación orgánica), en el desarrollo del sector apícola, en la sostenibilidad medioambiental y como precursores de un producto destacado por su trazabilidad que pueda aspirar a un futuro posicionamiento internacional.

4.2.2 Objetivos específicos

- OLPM 1: Lograr para el año 2024 que la miel de abejas marca Lito's pueda ser adquirida en todos los departamentos del Perú y ser reconocida por la gestión de responsabilidad social y la sostenibilidad medioambiental que desarrolla en su comunidad.

- OLPM 2: Conseguir para el año 2024 que los consumidores peruanos asocien la miel de abejas marca Lito's como una de las opciones para aquellas personas que desean disfrutar de un producto con certificación orgánica y *Fair Trade*.
- OLPM 3: Lograr tener presencia en los canales modernos de ventas más importantes del país para el año 2024.
- OLPM 4: Lograr al 2024 que el 100% de los productores apícolas de Jauja se encuentren organizados para luchar por sus derechos y desarrollar el sector.
- OLPM 5: Lograr al 2024 que el 100% de la miel producida bajo buenas prácticas en Jauja sea reconocida por la calidad basada en su trazabilidad, inocuidad y pureza.

4.3 Decisiones Estratégicas

A continuación, resulta pertinente establecer los argumentos o estrategias que ponen de manifiesto el enfoque competitivo de la organización con respecto al relanzamiento de la miel de abejas marca Lito's. El diseño de estas propuestas se fundamenta en el potencial de Apícola Lito's, en los objetivos de marketing a largo plazo y en las peculiaridades distintivas del producto que le permitirán hacer frente a sus competidores en el mercado. Todo ello teniendo en cuenta que no se beneficia solo a la compañía y a los productores apícolas de Jauja, sino también a la sociedad a través de las bondades de la miel de abejas para la salud, las actividades de responsabilidad social y la sostenibilidad medioambiental.

4.3.1 Propuesta estratégica de valor

Relanzar una miel de abejas que destaque gracias a la reunión de las bondades descritas a continuación:

- Certificación orgánica RTPO Senasa - Perú (Certificación de producto orgánico): Se contará con esta certificación que constará que se ha verificado que desde la preparación se ha seguido al producto, se ha documentado y confirmado que se ha producido orgánicamente, es decir, que se encuentra protegido de la mezcla con otros

productos no orgánicos y de la contaminación con materiales prohibidos en la producción orgánica. Se logra una apicultura orgánica cuando se lleva a cabo en áreas certificadas como orgánicas o en áreas silvestres sin riesgo de contaminación. Contar con esta certificación le permitirá a Lito's poder identificar los responsables de cada proceso de la cadena de valor, pues las mieles pueden llegar a mezclarse en los centros de acopio, quienes reciben mieles de diferentes provincias. Apícola Lito's mantiene una relación cercana con los productores de Jauja, situación que facilita conocer a los responsables de la producción, extracción, transporte y comercialización, siempre acorde con estándares internacionales.

- **Certificación Fair Trade:** Se contará con el sello *Fair Trade*, que representa que la apícola ha cumplido con los estrictos criterios sociales, económicos y ambientales. El *Fair Trade* les brinda a los productores un trato más justo y condiciones comerciales más provechosas, para mejorar sus condiciones de vida, así como también hacer planes de futuro.
- **Precio por penetración:** Contando tanto con la certificación de producto orgánico como también con el sello de *Fair Trade*, se propone relanzar la miel de abeja Lito's a un precio especial por penetración por un período de tres meses. Ello con el objetivo de captar a los clientes y obtener su lealtad hacia la marca. La apícola luego de los tres meses de haber aplicado esta estrategia, aumentará el precio, esperando capturar el mismo nivel de demanda por parte de los clientes que obtuvo con el precio bajo anterior.

4.4 Matriz Estratégica Objetivos a Largo Plazo de Marketing (OLPM)

Esta matriz se efectúa para lograr la validación de la relación entre las estrategias y los objetivos a largo plazo. Su desarrollo puede observarse detalladamente en la Tabla 11.

4.5 Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)

Para el logro de los objetivos a largo plazo planteados con anterioridad, se optó por diseñar dos objetivos a corto plazo para cada uno de ellos, donde se especifica, además, el instrumento de medición que servirá para comprobar que los resultados marchan acorde con lo planificado. La Tabla 12 muestra más detalles al respecto. Los objetivos a corto plazo se resumen de la siguiente forma:

- OCPM 1: Lograr para el año 2022 que la miel de abejas marca Lito's pueda ser adquirida en ocho departamentos del Perú.
- OCPM 2: Lograr para el año 2023 que la miel de abejas marca Lito's pueda ser adquirida en dieciséis departamentos del Perú.
- OCPM 3: Conseguir para el año 2022 que el 40% de los consumidores peruanos asocien la miel de abejas marca Lito's como una de las opciones para aquellas personas desean disfrutar de un producto orgánico, saludable, inocuo, respetuoso con el medio ambiente y el cuidado de las abejas.

Tabla 11*Matriz Estratégica Objetivos a Largo Plazo de Marketing (OLPM)*

Misión	Ser una empresa familiar dedicada a la actividad apícola ofreciendo soluciones al apicultor generando beneficios y desarrollo a la sociedad.					
Visión	Al 2025 ser la empresa apícola líder en la región central, siendo la primera opción en soluciones integrales de apicultura y venta de miel de abeja de la más alta calidad en el mercado peruano, con responsabilidad social y medio ambiental.					
Objetivos Generales	Lograr que Apícola Lito's alcance una utilidad neta para el año 2024 de S/ 550,000.00 con el relanzamiento de la miel de abejas y obtener una participación de 8% en el mercado nacional de mieles. En el mismo orden de ideas, resulta imperativo dejar huella en los hábitos saludables de consumo de los peruanos, en el desarrollo del sector apícola, en el cuidado del medio ambiente y como precursores de un producto destacado por su trazabilidad que pueda aspirar a un futuro posicionamiento internacional.					
	OLPM 1	OLPM 2	OLPM 3	OLPM 4	OLPM 5	
	Lograr para el año 2024 que la miel de abejas marca Lito's pueda ser adquirida en todos los departamentos del Perú y ser reconocida por la gestión de Responsabilidad Social que cumple en la comunidad.	Conseguir para el año 2024 que los consumidores peruanos asocien la miel de abejas marca Lito's como una opción para aquellas personas que desean disfrutar de un producto con certificación orgánica y <i>Fair Trade</i> .	Lograr tener presencia en los canales modernos de ventas más importantes del país para el año 2024.	Lograr al 2024 que el 100% de los productores apícolas de Jauja se encuentren organizados para luchar por sus derechos y desarrollar el sector.	Lograr al 2024 que el 100% de la miel producida bajo buenas prácticas en Jauja sea reconocida por la calidad basada en su trazabilidad, inocuidad y pureza.	
Decisiones estratégicas de marketing	Ventaja Competitiva	Precio Responsabilidad Social Calidad Factor ambiental	X X X	X X	X X	X X X
	Estrategias genéricas	Penetración de mercado Desarrollo de producto	X X	X	X	X
	Propuesta estratégica de valor	Conveniencia para la salud y el bolsillo Responsabilidad Social Trazabilidad	X	X X X	X	X X

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., p. 430), por F. A. D'Alessio, 2015, Pearson.

- OCPM 4: Conseguir para el año 2023 que el 80% de los consumidores peruanos asocien la miel de abejas marca Lito's como una de las opciones para aquellas personas que desean disfrutar de un producto saludable, orgánico, inocuo y respetuoso con el medio ambiente, con el cuidado de las abejas y respetuoso del comercio justo.
- OCPM 5: Lograr tener presencia en el 40% de los establecimientos más importantes del canal moderno de ventas del país, para el año 2022.
- OCPM 6: Lograr tener presencia en el 80% de los establecimientos más importantes del canal moderno de ventas del país, para el año 2023.
- OCPM 7: Lograr al 2022 que el 40% de los productores apícolas de Jauja se encuentren organizados para luchar por sus derechos y desarrollar el sector.
- OCPM 8: Lograr al 2023 que el 80% de los productores apícolas de Jauja se encuentren organizados para luchar por sus derechos y desarrollar el sector.
- OCPM 9: Lograr al 2022 que el 40% de la miel producida bajo buenas prácticas en Jauja sea reconocida por su certificación orgánica, trazabilidad, inocuidad y pureza.
- OCPM 10: Lograr al 2023 que el 80% de la miel producida bajo buenas prácticas en Jauja sea reconocida por su certificación orgánica trazabilidad, inocuidad y pureza.

4.6 Estrategia de Segmentación

El diseño de la estrategia de segmentación del relanzamiento de la miel de abejas marca Lito's se fundamentará en las perspectivas de salud y bienestar; además de considerar que el producto contará con certificación orgánica, *Fair Trade* y un precio por penetración (tres primeros meses de relanzamiento). El segmento de la población al que se dirigirán los esfuerzos de comunicación abarca a hombres y mujeres de niveles socioeconómicos A, B, y C de todo el país, tomándose en consideración el incremento de ventas de productos orgánicos en todos los canales de ventas. Estos consumidores se caracterizan por valorar positivamente la apariencia del producto final, bondades que posee para la salud,

responsabilidad social de la empresa que lo ofrece, aroma, sabor y pureza. En la Tabla 13 se muestran las peculiaridades del *target*, especificándose especialmente los factores demográficos, psicográficos y conductuales que lo definen.

4.6.1 Micro segmentación

La micro segmentación del relanzamiento se basa en la distinción de dos clases de compradores (hombres y mujeres de niveles socioeconómicos A, B, y C de todo el país): (a) quienes adquieren la miel de abejas porque quieren beneficiarse de las propiedades curativas que se le atribuyen a este producto natural de alta pureza y trazabilidad, bien sea incorporándolo como un suplemento alimenticio o como sustituto de edulcorantes refinados (consumidores de miel de floración de eucalipto, cuando desean mejorarse de gripes y resfriados; consumidores de miel de floración de cítricos, cuando desean consumir Vitamina C y que el producto se conserve mejor; consumidores de miel de floración silvestre, cuando desean tener cuidados de la piel, aplicarse mascarillas y jabones) y (b) aquellos que conocen los esfuerzos de la empresa para beneficiar a los productores apícolas de Jauja y a la economía peruana mediante la conservación del medio ambiente y la biodiversidad.

Tabla 12*Objetivos a Corto Plazo*

Objetivo General	Objetivos de Marketing Específicos		Instrumento de Medición		
Lograr que Apícola Lito's alcance una utilidad neta para el año 2024 de S/ 550,000.00 con el relanzamiento de la miel de abejas y obtener una participación de 8% en el mercado nacional de mieles. En el mismo orden de ideas, resulta imperativo dejar huella en los hábitos saludables de consumo de los peruanos, en el desarrollo del sector apícola, en el cuidado del medio ambiente y como precursores de un producto destacado por su trazabilidad que pueda aspirar a un futuro posicionamiento internacional.	OLPM 1	Lograr para el año 2024 que la miel de abejas marca Lito's pueda ser adquirida en todos los departamentos del Perú y ser reconocida por la gestión de Responsabilidad Social que cumple en la comunidad.	OCPM 1	Lograr para el año 2022 que la miel de abejas marca Lito's pueda ser adquirida en ocho departamentos del Perú.	Estudio de Mercado
			OCPM 2	Lograr para el año 2023 que la miel de abejas marca Lito's pueda ser adquirida en dieciséis departamentos del Perú.	Estudio de Mercado
	OLPM 2	Conseguir para el año 2024 que los consumidores peruanos asocien la miel de abejas marca Lito's como una de las opciones para aquellas personas que desean disfrutar de un producto con certificación orgánica y <i>Fair Trade</i> .	OCPM 3	Conseguir para el año 2022 que el 40% de los consumidores peruanos asocien la miel de abejas marca Lito's como una de las opciones para aquellas personas que desean disfrutar de un producto saludable, inocuo y respetuoso con el medio ambiente y con el cuidado de las abejas.	Estudio de Mercado
			OCPM 4	Conseguir para el año 2023 que el 80% de los consumidores peruanos asocien la miel de abejas marca Lito's como una de las opciones para aquellas personas que desean disfrutar de un producto saludable, inocuo y respetuoso con el medio ambiente, con el cuidado de las abejas y respetuoso del comercio justo.	Estudio de Mercado
	OLPM 3	Lograr tener presencia en los canales modernos de ventas más importantes del país para el año 2024.	OCPM 5	Lograr tener presencia en el 40% de los establecimientos más importantes del canal moderno de ventas del país, para el año 2022.	Estudio de Cobertura
			OCPM 6	Lograr tener presencia en el 80% de los establecimientos más importantes del canal moderno de ventas del país, para el año 2023.	Estudio de Cobertura
	OLPM 4	Lograr al 2024 que el 100% de los productores apícolas de Jauja se encuentren organizados para luchar por sus derechos y desarrollar el sector.	OCPM 7	Lograr al 2022 que el 40% de los productores apícolas de Jauja se encuentren organizados para luchar por sus derechos y desarrollar el sector.	Informe de encargados de campañas de asociación de apicultores
			OCPM 8	Lograr al 2023 que el 80% de los productores apícolas de Jauja se encuentren organizados para luchar por sus derechos y desarrollar el sector.	Informe de encargados de campañas de asociación de apicultores
	OLPM 5	Lograr al 2024 que el 100% de la miel producida bajo buenas prácticas en Jauja sea reconocida por la calidad basada en su trazabilidad, inocuidad y pureza.	OCPM 9	Lograr al 2022 que el 40% de la miel producida bajo buenas prácticas en Jauja sea reconocida por su trazabilidad, inocuidad y pureza.	Estudio de Mercado y Análisis Físico-Químico de la Miel
			OCPM 10	Lograr al 2023 que el 80% de la miel producida bajo buenas prácticas en Jauja sea reconocida por su trazabilidad, inocuidad y pureza.	Estudio de Mercado y Análisis Físico-Químico de la Miel

En este sentido, la comunicación de la campaña publicitaria para lograr el desarrollo del producto y la penetración del mercado se fundamentará en estas características (ver Tabla 13).

Tabla 13

Perfil de la Población Objetivo de Miel de Abejas

Variables	Grupo Primario
Demográficas	
Edad	25-70 años
Sexo	Hombres y mujeres
Nivel socioeconómico	A, B y C
Ubicación	Todo el país
Ingresos	Gasto mensual promedio en alimentación > 1000 soles
Psicográficas	
Actividades y/o intereses	Personas con preocupación por su salud y apariencia, inclinados a una alimentación saludable a través de productos naturales, proclive a la escogencia de productos amigables con el medio ambiente y la sociedad.
Necesidades cubiertas	Sustituir edulcorantes refinados, ansias de un complemento alimenticio dulce y sano, orgánico, unttable saludable y con numerosas propiedades curativas.
Conductuales	
Frecuencia de compra	Al menos quincenal la presentación de ½ kilo.
Ocasión de compra	Al momento de realizar las compras de alimentos para el hogar o al visitarse tiendas naturistas en busca de suplementos saludables o medicinales.
Lugar de compra	Mercados, supermercados, tiendas naturistas, tiendas de conveniencia y por medio del internet.
Otras motivaciones	Ofertas por cantidad o por tamaño de presentación, precio atractivo frente a la competencia, acuerdos estratégicos con otras empresas.

4.6.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento en la que se apoyará el relanzamiento de la miel de abejas marca Lito's se fundamentará en algunos elementos cruciales que diferencian al producto frente a sus competidores, facilitando la orientación de las ideas para el desarrollo de la comunicación y el marketing para lograr penetrar en el mercado nacional. Apícola Lito's contará con la certificación orgánica, lo que representa que la miel de abeja es obtenida a partir de un sistema de producción sustentable, así como también que se han manejado de manera racional los recursos naturales y no se han utilizado productos de síntesis química. Esta certificación constata que para la producción de la miel de abeja, los apicultores han tenido unos cuidados especiales, verificando cada detalle tanto en el manejo de la colmena, como en las salas de extracción y en por último en el traslado, debido que se les exige mayor rigurosidad en todo el proceso.

De la misma manera, la empresa dispondrá del *Fair Trade* o comercio justo, el cual le permitirá presentarse en el mercado como una apícola que se preocupa por ofrecer productos de calidad, por lo que ha cumplido estrictos criterios sociales, económicos y ambientales. Otra característica que se debe resaltar del sello *Fair Trade* en la miel de abeja de Lito's es que dicha apícola comercializa productos de alta calidad medioambiental al mismo precio que el mercado tradicional. En relación a ello, el tercer elemento a presentar para lograr un mejor posicionamiento en el mercado es precisamente el precio por penetración que se aplicará en los primeros tres meses de relanzamiento de la miel de abeja de Lito's. Todo ello con el fin de tener una mayor posibilidad de ingresar a un nicho altamente competitivo y lograr un significativo volumen de ventas fijando un precio comparativamente bajo respecto a los competidores, es decir, que durante esos tres primeros meses de relanzamiento, la empresa estaría orientando su atención a las ventas más que al margen de ganancias que pudiera obtener.

Por ende, la estrategia de posicionamiento que debe aplicar la apícola se basará en mejorar dos grandes fundamentos: (a) su sistema productivo, dado que se contará con la certificación orgánica, y (b) su sistema comercial, debido a que se dispondrá del sello *Fair Trade* y la aplicación de la estrategia de precio por penetración durante el primer trimestre del relanzamiento de la miel de abeja de Lito's. En primer lugar, se deberá plantear continuar con una producción limpia (sin mezcla la miel con algún elemento externo), así como también mantener una estricta política de bioseguridad, trazabilidad y gestión de calidad (conservando la vigencia de los registros sanitarios que respaldan la pureza del producto y la certificación orgánica emitida por el ente regulador). En segundo lugar, se deberá plantear perfeccionar la gestión comercial que desarrolla, mejorando a los canales de promoción, venta y distribución de la miel de abeja.

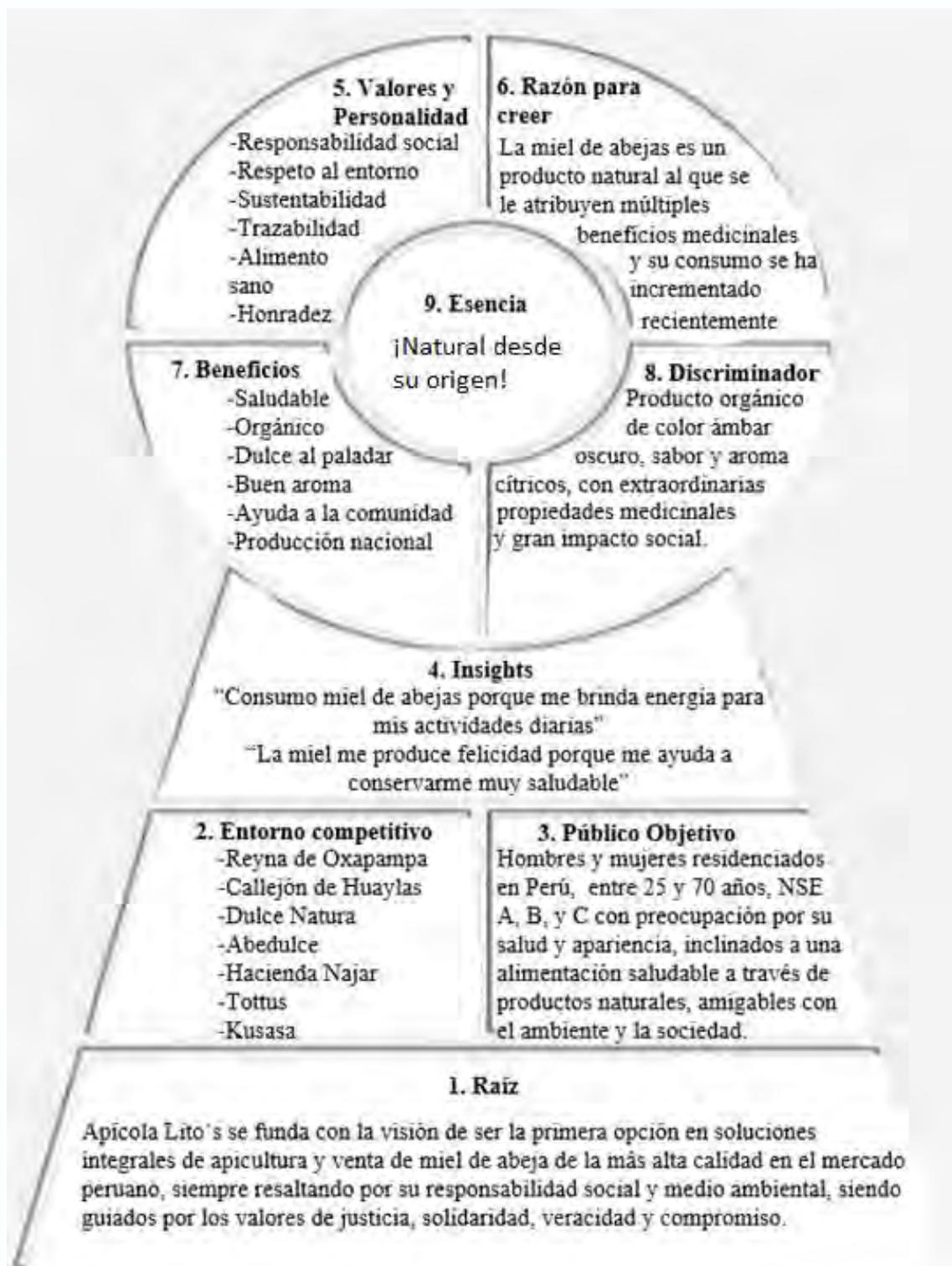
Además de la miel, cuya demanda ha aumentado significativamente a raíz de la pandemia por la COVID-19, Apícola Lito's se ha afianzado en el mercado local gracias a la comercialización de licores a base de miel con los que ha logrado cautivar a los consumidores de este tipo de bebidas, representando en la actualidad el 25% del total de sus ventas. El primero de estos productos es el licor de miel con uña de gato, siendo especialmente recomendable para quienes deseen beneficiarse de sus propiedades antiinflamatorias y para fortalecer el sistema inmunitario. Por otra parte, también cuentan con el licor de miel con jengibre, bendecido con un picor particular proveniente de esta raíz y el dulzor característico de la miel, destacando especialmente por ayudar con problemas respiratorios y digestivos, además de ser ideal para tratar infecciones en la garganta. Por último, tienen en su catálogo al denominado Limpia Fusil, un licor exótico al que han agregado achiote y cola de caballo, además de otras hierbas medicinales, para crear una bebida ideal para mejorar el sistema urinario de forma natural. Vale la pena resaltar que también se comercializa en menor proporción jalea real, polen, cera y propóleo.

Dicho esto, resulta necesario recalcar que el propósito del relanzamiento de la miel de abejas marca Lito's es la ampliación de sus horizontes hasta posicionarse efectivamente en el mercado nacional y sea reconocida como la mejor opción por su calidad y conveniencia. Para ello, es crucial que se aprovechen los principales argumentos que la caracterizan frente a la competencia, los cuales han sido resumidos en la Figura 11 que se desarrolló con inspiración del modelo *Brand Key* diseñado por Rosales (2020). No solo se basó en las particularidades del producto, un alimento orgánico de alto valor nutricional que trae consigo beneficios económicos y sociales para los pobladores de Jauja, sino también en los *insights* compartidos por consumidores habituales de miel durante el desarrollo de un *focus group* dirigido por los investigadores.

Los *insights* considerados para el desarrollo del posicionamiento fueron los que rezan: (a) “consumo miel de abejas porque me brinda energía para mis actividades diarias” y (b) “la miel me produce felicidad porque me ayuda a conservarme muy saludable”. Asimismo, es importante señalar que estos esfuerzos se apoyan, además, en la frase que siempre acompaña la publicidad de Apícola Lito's: “Miel de abeja Lito's, natural desde su origen”. Esto se reforzará en las campañas publicitarias y la comunicación a través de enunciados breves como los siguientes: “Dulce placer”, “deleite sin remordimientos”, “regocijo dorado”, “producto orgánico peruano” y “bienestar que deja huellas”.

Figura 11

Modelo Brand Key de Miel de Abejas Lito's



4.6.3 Matriz Estratégica OCPM

A través de esta matriz estratégica se puede ver el vínculo existente entre los Objetivos a Corto Plazo de Marketing (OCPM) y las tácticas operacionales de marketing, es decir, penetración de mercado, desarrollo de producto, segmentación y posicionamiento. Los detalles se muestran en la Tabla 14.



Tabla 14

Matriz Estratégica OCPM

		OCPM 1	OCPM 2	OCPM 3	OCPM 4	OCPM 5	OCPM 6	OCPM 7	OCPM 8	OCPM 9	OCPM 10	
Objetivos a Corto Plazo		Lograr para el año 2022 que la miel de abejas marca Lito's pueda ser adquirida en ocho departamentos del Perú.	Lograr para el año 2023 que la miel de abejas marca Lito's pueda ser adquirida en dieciséis departamentos del Perú.	Conseguir para el año 2022 que el 40% de los consumidores peruanos asocien la miel de abejas marca Lito's como una de las opciones para aquellas personas que desean disfrutar de un producto saludable, inocuo y respetuoso con el medio ambiente y con el cuidado de las abejas.	Conseguir para el año 2023 que el 80% de los consumidores peruanos asocien la miel de abejas marca Lito's como una de las opciones para aquellas personas que desean disfrutar de un producto saludable, inocuo y respetuoso con el medio ambiente y con el cuidado de las abejas.	Lograr tener presencia en el 40% de los establecimientos más importantes del canal moderno de ventas del país, para el año 2022.	Lograr tener presencia en el 80% de los establecimientos más importantes del canal moderno de ventas del país, para el año 2023.	Lograr al 2022 que el 40% de los productores apícolas de Jauja se encuentren organizados para luchar por sus derechos y desarrollar el sector.	Lograr al 2023 que el 80% de los productores apícolas de Jauja se encuentren organizados para luchar por sus derechos y desarrollar el sector.	Lograr al 2022 que el 40% de la miel producida bajo buenas prácticas en Jauja sea reconocida por su trazabilidad, inocuidad y pureza.	Lograr al 2023 que el 80% de la miel producida bajo buenas prácticas en Jauja sea reconocida por su trazabilidad, inocuidad y pureza.	
Tácticas operacionales de marketing	Estrategia de desarrollo de producto	Pureza y trazabilidad		X	X			X	X	X	X	
		Olor y sabor			X	X				X	X	
		Compromiso con el ambiente			X	X					X	X
		Responsabilidad Social			X	X			X	X	X	X
	Estrategia de penetración de mercado	Clientes de la competencia	X	X			X	X			X	X
		Personas preocupadas por su salud	X	X	X	X	X	X			X	X
	Estrategia de segmentación	Hombres y mujeres de nivel A, B, C, D	X	X			X	X				
		Estilo de vida saludable	X	X	X	X	X	X			X	X
Estrategia de posicionamiento	Alimento que deja huellas en la salud del consumidor	X	X	X	X							
	Alimento que deja huellas en la calidad de vida de familias peruanas	X	X					X	X	X	X	

4.7 Conclusiones

A tenor de lo desarrollado con anterioridad, se puede concluir que el relanzamiento de la miel de abejas marca Lito's debe encauzarse a través de estrategias de: (a) penetración de mercado, buscando cautivar a consumidores de la competencia y la captación de potenciales compradores que, aunque no consumen miel regularmente, se preocupan por su salud; y (b) desarrollo de producto, en las que se logre ofrecer un producto que destaque por su aroma, sabor, trazabilidad, compromiso con el ambiente y responsabilidad social por la promoción de la producción apícola de Jauja. Este plan de marketing busca, primordialmente, producir ingresos netos anuales de S/ 550,000 al finalizar el año 2024 y que se pueda expandir su alcance hasta lograr tener un sólido posicionamiento en todo el territorio nacional. En la misma línea, se espera que los consumidores asocien al producto como la mejor opción al momento de adquirir un alimento orgánico dulce que le aporte un sinnúmero de beneficios para la salud y, al mismo tiempo, ayude a mejorar los ingresos y la calidad de vida de los productores apícolas de Jauja.

Capítulo V: Mezcla de Marketing

En este capítulo se pormenorizarán las estrategias relativas al producto, precio, plaza, promoción y propósito, las cuales resultan fundamentales para la consecución de los objetivos trazados con anterioridad para el relanzamiento de la miel de abejas marca Lito's.

5.1 Producto

5.1.1 Objetivo

A continuación, se detallan los objetivos planteados a corto plazo, es decir, los que se esperan conseguir al 2022:

- Conseguir para el año 2022 que el 40% de los consumidores peruanos asocien la miel de abejas marca Lito's como la mejor opción para quienes desean disfrutar de un producto saludable, inocuo y respetuoso con el medio ambiente.
- Lograr al 2022 que el 40% de la miel producida en Jauja sea reconocida por su trazabilidad, inocuidad y pureza.

Seguidamente, se enumeran los objetivos planteados a largo plazo, es decir, trazados para el 2024:

- Lograr que la frase “Miel de abeja Lito's, natural desde su origen” sea reconocida por la población objetivo.
- Conseguir que los consumidores peruanos de miel, que forman parte del *target* determinado, consideren a la miel de abejas marca Lito's como la alternativa más conveniente por sus beneficios a la salud y a la comunidad de Jauja.
- Lograr que el producto tenga presencia en los canales modernos de ventas más importantes del país.

5.1.2 Estrategia

El logro de los objetivos especificados con anterioridad depende de una estrategia de producto bien definida en la que se ofrezca desde el inicio un producto 100% puro, libre de

productos químicos y con una trazabilidad digna de las mieles de más alta calidad que son consumidas en la Unión Europea, gracias a la identificación de los responsables de cada etapa de la cadena de valor. El producto será comercializado en tres presentaciones diferentes que dependen del tamaño y material del envase. De tal manera que los consumidores podrán disfrutar de variedades de 1 kg y de ½ kg en frascos de plástico y de 750 gr en frascos de vidrio. Uno de los elementos claves de la misión de Apícola Lito's es la de generar beneficios que permitan el desarrollo de la sociedad. Esto lo logra a través de la elaboración de productos naturales y saludables que ofrecen los mejores valores nutricionales a la población peruana, sirviendo de alternativa idónea frente a los numerosos alimentos nocivos que se han apoderado del mercado.

5.1.3 Justificación

La justificación del relanzamiento de la miel de abejas debe realizarse atendiendo a los atributos del producto, donde se detallarán los niveles del mismo, sus beneficios funcionales y emocionales, además de la calidad percibida; y la asignación de marca, donde se especificará el nombre y logotipo, marca, jerarquía de marca, presentaciones, envase, empaque y etiquetado. Por esta razón, se procede a pormenorizar cada uno de estos tópicos:

Atributos del producto. Como se indicó anteriormente, los atributos del producto se explicarán a través de sus niveles, beneficios funcionales, beneficios emocionales y calidad percibida. Estas propiedades resultan indispensables para que los consumidores puedan identificar las cualidades de la miel de abejas marca Lito's. Por ello, se debe ser cauteloso tanto en la concepción como en el desarrollo del producto final, pues este debe transmitir las condiciones esenciales que desea obtener el público objetivo de acuerdo a sus necesidades. Por esta razón, en el plan de relanzamiento del producto, la comunicación reviste gran importancia para trasladar al consumidor la información que necesita para influir positivamente en la calidad que percibe.

Niveles de producto. El producto cuenta con los siguientes niveles: (a) básico, referido al propósito principal de su concepción, en cuyo caso se trata de miel pura de alta calidad; (b) esperado, relacionado con la manera en que el producto resalta frente a la competencia, donde juega un papel fundamental la garantía de que la miel de abejas marca Lito's no contiene ningún tipo de aditivo, proviene directamente de la ciudad de Jauja, posee una trazabilidad comprobable y cuenta con presentaciones de diferentes tamaños; y (c) producto aumentado, medido en base al valor añadido y a la buena atención al consumidor antes y después de concretarse la venta, en el que se debe resaltar que es una opción saludable para endulzar los alimentos, a su consumo se le atribuyen propiedades curativas y su comercialización genera, de una forma u otra, beneficios a las familias de los apicultores de Jauja.

Beneficios funcionales. La miel de abejas está constituida principalmente por fructosa, glucosa, agua, sacarosa, maltosa y otros tipos de azúcares de origen vegetal (Apicultura y Miel, 2018). Como se mencionó, desde tiempos inmemoriales a este alimento natural se le adjudican todo tipo de cualidades curativas, especialmente antiinflamatorias, antibacterianas y antioxidantes. Por otra parte, de acuerdo a Le Rucher de l'Ours (2020), uno de los atributos más relevantes de la miel es su contenido de aminoácidos (como arginina, aspártico, glutámico, cistina, glicina, serina, entre otros), minerales (como plata, calcio, hierro, magnesio, fósforo, potasio, sodio, zinc, entre otros), vitaminas (como A, B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, C, D y K), ácidos grasos (palmítico, linoleico y oleico) y enzimas (glucosa invertasa, amilasa a, amilasa b y glucosa oxidasa). Es importante señalar que, para determinar la pureza de la miel, la Directiva del Consejo Europeo considera que la cantidad de agua presente en el producto no puede exceder el 20% para que este pueda ser considerado genuino (Eufic, 2020). A continuación, se presenta la Tabla 15 donde se muestra la información nutricional de la miel de abejas:

Tabla 15*Información Nutricional*

	Por 100 g	Por porción de 20 g
Energía	288 kcal / 1229 kJ	58 kcal / 246 kJ
Grasa (g)	0	0
Carbohidrato (g)	76.4	15.3
- Fructosa (g)	41.8	8.4
- Glucosa (g)	34.6	6.9
Proteína (g)	0.4	0.08
Otros constituyentes		
Agua (g)	17.5	3.5

Nota. Realizado en base a un análisis de ocho muestras efectuado por Eufic, 2020 (<https://www.eufic.org/es/vida-sana/articulo/los-beneficios-de-la-miel-para-la-salud-y-su-valor-nutricional/>)

Es necesario recalcar que la azúcar refinada presenta aproximadamente 387 calorías por cada 100 gramos, frente a las 288 calorías que proporcionan 100 gramos de miel de abejas. Además, la fructosa de la miel se asimila con mayor lentitud que la sacarosa del azúcar convencional, por lo que su consumo prudente no genera un impacto violento en los niveles de azúcar en sangre.

Beneficios emocionales. El consumo de miel de abejas ayuda a disminuir el estrés psicológico, emocional o fisiológico, también conocido como estrés metabólico, pues conserva provisiones de glucógeno contenidas en el hígado e impide que se liberen las hormonas que causan el estrés (“El poder de... La miel de abeja”, 2021). Aunado a esto, facilita la secreción de melatonina, permitiendo que los consumidores que sufren cierto nivel de insomnio mejoren la calidad y duración del sueño. En este sentido, Guerri (2021) sostuvo que la miel es un alimento que ofrece una buena cantidad de energía natural de absorción rápida a sus consumidores, con lo que se obtienen reservas suficientes para enfrentar retos físicos a corto y largo plazo.

Es probable que por esta razón resulta conveniente rescatar el viejo adagio que reza “mente sana, cuerpo sano”, donde se hace referencia al cultivo de estos dos elementos vitales del ser humano para lograr un equilibrio sostenible en el tiempo. Como se ha detallado con anterioridad, en el relanzamiento de la miel de abejas marca Lito’s se busca mostrar al producto como una alternativa más saludable que el azúcar convencional, de tal manera que los consumidores se sientan identificados en la búsqueda de complementos alimenticios que les generen beneficios adicionales. Asimismo, la inclusión en el etiquetado y las campañas publicitarias de información referente a la procedencia de la materia prima y la manera en que se ayuda a la población de Jauja con la adquisición de la miel, permitirá que los consumidores se sientan identificados con el producto y satisfechos de contribuir con una noble causa.

Calidad percibida. La percepción de la calidad por parte del consumidor depende en gran medida de una estrategia de comunicación bien diseñada que se fundamente primordialmente en las cualidades emocionales y funcionales con las que cuenta el producto. Si se quiere crear un vínculo con los potenciales consumidores, se deben transmitir los beneficios reales de una manera amigable y directa para lograr que las personas asocien la marca como una opción saludable a través de su imagen. Por medio de su perfil en la red social Facebook, Apícola Lito’s muestra la manipulación de las colmenas y la manera en que se obtiene miel de las mismas, así como también algunas de las iniciativas sociales en las que participa y otras que organiza por sí misma para beneficiar e integrarse a la comunidad de Jauja. Esto facilita la creación y el fortalecimiento de nexos con los consumidores para que entiendan que, al adquirir un producto de esta compañía, están ayudando al desarrollo colectivo de comunidades vulnerables que necesitan de su apoyo. En este mismo orden de ideas, los atributos funcionales de la miel de abejas permiten que las personas se enganchen

al consumo sostenido de este complemento alimenticio, tanto por sus cualidades nutritivas como curativas.

5.1.4. Asignación de marca

Nombre y Logotipo. Siendo el producto estrella de la empresa, se ha decidido bautizarlo sin muchos rodeos con el nombre que identifica a la Apícola que la pone a disposición del público objetivo, pues también sirve estratégicamente para dar a entender que es la misma miel utilizada para la elaboración de otros productos como su línea de licores. De esta manera, se refuerza al mismo tiempo la imagen institucional y la de la miel de abejas por medio de la comercialización bajo el sello de Lito's. Asimismo, cada presentación irá acompañada de la frase "Miel de abeja Lito's, natural desde su origen". Esta es una referencia directa al compromiso de la compañía con la calidad del alimento que ofrece y de su utilización para el tratamiento de ciertas afecciones que afligen al organismo de los seres humanos, especialmente como remedio casero sugerido por madres y abuelas peruanas. Asimismo, con el apoyo de otros elementos de la estrategia de comunicación, este mensaje puede ser interpretado a título personal, por parte de los consumidores, como una alusión a la trazabilidad obtenida gracias a la participación activa de los apicultores de Jauja y la responsabilidad de estos últimos con el medio ambiente.

Marca. Como ya se explicó antes, la miel de abejas llevará en todas sus presentaciones el sello que caracteriza desde sus inicios a la apícola Lito's, de tal manera que los consumidores se sientan identificados con los valores institucionales cada vez que adquieran el producto y experimenten la calidad del mismo. Como norma general, las personas no suelen interesarse en las compañías que elaboran los productos que compran o de dónde provienen los insumos para su fabricación. Por esta razón, Apícola Lito's consideró oportuno brindarle su conocida denominación al producto principal que comercializa, como una estrategia para mejorar su popularidad en los diversos canales de venta en los que se

desenvuelve actualmente y en los que espera desenvolverse en el futuro. Aunado a esto, la inclusión del lema “Miel de abeja Lito’s, natural desde su origen” en el etiquetado de los envases y en las campañas publicitarias, sirven para dar un mensaje de compromiso con la calidad, la salud y las buenas costumbres, valores que son muy apreciados por las personas que componen el *target*. Estos son elementos de vital importancia para cumplir con el propósito de conquistar nuevos clientes a nivel nacional, a través del posicionamiento de la imagen corporativa y el desarrollo de actividades que promuevan el prestigio de la miel de abejas proveniente de Jauja.

Jerarquía de Marca. Apícola Lito’s ha apoyado sus operaciones en un abanico de productos derivados de recursos obtenidos de las colmenas de abejas melíferas. En su portafolio se encuentra un trío de licores, propóleo, jalea real y, la estrella de la corona, la miel de abeja. A través de su producción logra transmitir la visión y los valores que ha ido fortaleciendo durante los 15 años de labor ininterrumpida, creando valor recíproco entre la población de Jauja y el crecimiento empresarial propio. Apícola Lito’s siempre ha sabido incorporar las acciones de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente en el desarrollo de sus operaciones, guiados por un sentido de solidaridad y compromiso con la calidad con los que se ha ganado un espacio dentro de las preferencias de sus clientes. El nombre de la marca nace como una iniciativa del fundador, un emprendedor que goza de gran popularidad en la ciudad de Jauja por su participación en actividades sociales y por ser pionero en la apicultura regional, optando por bautizar sus productos con una abreviación de su nombre, con el que lo identificaban afectuosamente.

Presentaciones. La miel de abejas Lito’s se comercializará en envases plásticos de 1 kg y ½ kg, además de los que se ofrecerán contenidos en frascos de vidrio de 750 gr. Cabe recordar que también estarán segmentados por el tipo de floración de su procedencia, por lo que los consumidores podrán adquirir las variedades de miel de eucalipto, silvestre y cítrica.

La miel es un producto 100% natural, por lo que debe ser comercializado sin adicionar aditivos ni preservantes que alteren su composición original, haciendo inviable la concepción de ediciones especiales que consideren la modificación de su pureza. No obstante, se tiene planeado otorgar descuentos (de 10%, 15% y 20%) por compras en las distintas presentaciones durante las festividades patrias de cada 28 de Julio y fin de año, sin olvidar sorteos exclusivos de pack de productos por el día del padre y el día de la madre. A continuación, se resume el portafolio de presentaciones de miel de abejas de Apícola Lito's en la Tabla 16.

Envase, empaque y etiquetado. El envasado del producto cumplirá propósitos de conservación y de comercialización. La finalidad de conservación se refiere a la preservación de la miel contenida en el interior del recipiente, de cara a cualquier condición o agente que pudiera afectar su integridad o modificar su composición (humedad, temperatura, partículas contaminantes, bacterias, entre otros), durante su distribución, exhibición en anaqueles de los canales de venta o una vez adquiridos por el consumidor. Por su parte, el propósito de comercialización se refiere a la capacidad que tiene la presentación del producto para atrapar la atención del consumidor y convencerlo de realizar la compra, por medio de la comunicación de un mensaje contundente que lo diferencie de la competencia.

Con respecto a la impresión adherida al envase, se utilizarán pequeños diseños tribales de abejas y colmenas para captar el interés de los clientes, dejando entrever la procedencia natural de los insumos. Asimismo, se incluirán mensajes que hagan referencia a la responsabilidad social de la empresa con los productores apícolas de Jauja, la conveniencia de la utilización de la miel natural con respecto al azúcar convencional, sus beneficios a la salud y su información nutricional. El diseño de todas las presentaciones, sin importar el tamaño, se realizará utilizando el mismo tono de coloración para tener uniformidad en todo el

catálogo de productos. A continuación, se muestra el diseño del etiquetado y el envasado de los productos en las Figuras 12 a la 15.

Tabla 16

Portafolio de Productos

Presentación	Tamaño	Variedad
Envase de plástico	1 Kg	Miel floración de eucalipto
Envase de plástico	1 Kg	Miel floración silvestre
Envase de plástico	1 Kg	Miel floración cítricos
Envase de plástico	½ Kg	Miel floración de eucalipto
Envase de plástico	½ Kg	Miel floración silvestre
Envase de plástico	½ Kg	Miel floración cítricos
Envase de vidrio	750 gr	Miel floración de eucalipto
Envase de vidrio	750 gr	Miel floración silvestre
Envase de vidrio	750 gr	Miel floración cítricos

Figura 12

Diseño del Etiquetado de la Miel de Abejas Lito's



Figura 13

Envase de la Miel de Abejas Lito's en Presentación de 1 Kg

**Figura 14**

Envase de la Miel de Abejas Lito's en Presentación de ½ Kg



Figura 15

Envase de la Miel de Abejas Lito's en Presentación de 750 gr

**Tabla 17**

Envase de la Miel de Abejas Lito's

Presentación por tamaño	Tipo de consumo	Descripción del envase
1 Kg envase de plástico	Personal / Familiar	Envase de plástico de polipropileno, con tapa dura. Resistente a golpes y a altas temperaturas. Ideal para la conservación de alimentos. Incluye sello de seguridad.
½ Kg envase de plástico	Personal / Familiar	Envase de plástico de polipropileno, con tapa dura. Resistente a golpes y a altas temperaturas. Ideal para la conservación de alimentos. Incluye sello de seguridad.
750 gr envase de vidrio	Personal / Familiar	Envase de vidrio incoloro con tapa de metal resistente a golpes. Incluye sello de seguridad.

En relación al etiquetado, se utilizarán las de tipo descriptivo de acuerdo a la clasificación reseñada por Rojas (2015), las cuales tienen el propósito de brindar toda la información pertinente acerca de las características más resaltantes del producto, donde se

incluye, por ejemplo, su tamaño, empleo, efectividad, contraindicaciones, procedencia, cualidades nutritivas y cantidad de porciones. Resulta oportuno destacar que el contenido nutricional será presentado de una manera clara y objetiva, incluyendo una breve comparación con los aportes que se obtendrían por el consumo de la misma cantidad de azúcar refinada. Esta información se adaptará para mostrar los valores tanto para el contenido neto del envase, como para cada porción o cucharada de miel, de tal manera que las personas puedan medir efectivamente sus consumos diarios. Esta iniciativa se realiza en función de la responsabilidad social de la empresa, comprometida con proporcionar información transparente, pues a pesar de ser más saludable que otros edulcorantes, no se puede olvidar que el consumo desmesurado de miel puede ser contraproducente por la elevada cantidad de azúcares que la componen.

5.1.4 Ciclo de vida del producto y estrategias asociadas

Según Mafra (2019), el ciclo de vida de un producto es una sucesión de acontecimientos o etapas que experimenta un artículo desde que es ideado por el fabricante hasta que es sacado de circulación. En este proceso influyen mucho las cantidades de ventas y la extensión de tiempo que se ha estado comercializando el producto en el mercado. Además, se debe tomar en cuenta que este concepto facilita el diseño de estrategias que tomen en consideración las variaciones en la conducta del mercado, en los competidores directos y en el entorno. En este sentido, las cantidades de venta y los beneficios obtenidos progresan ascendentemente al principio y descienden paulatinamente conforme pasa el tiempo. En el caso de la miel de abejas, se trata de un alimento ancestral muy bien asentado en los mercados internacionales y cuya desaparición no se prevé que ocurra ni siquiera en el largo plazo.

Por el contrario, a raíz de la pandemia por la Covid- 19, sus índices de consumo se han incrementado considerablemente por la necesidad que tienen las personas de verse

beneficiados por su amplia gama de propiedades, dentro de las que se encuentra el fortalecimiento de las defensas. No obstante, el Perú es uno de los países con menor consumo de miel per cápita, por lo que será necesaria la implementación de estrategias orientadas a comunicar masivamente sus cualidades curativas y nutritivas, mejorar la distribución a nivel nacional y aunar esfuerzos para aumentar la participación en el mercado.

En este sentido, las estrategias de mercadeo fundamentadas en el ciclo de vida del producto serán las siguientes: (a) maximizar la calidad del producto, a través de una trazabilidad óptima que incluya todas las fases de la cadena de valor; (b) crear campañas publicitarias a nivel nacional para comunicar las bondades de la miel de abejas; (c) crear alianzas estratégicas con los principales responsables del canal moderno de ventas para mejorar la distribución en todo el país; y (d) fortalecer las ventajas competitivas del producto para mejorar la participación en el mercado.

5.2 Precio

5.2.1 Objetivo

El objetivo primordial en el establecimiento del precio es el de obtener un liderazgo basado en el ofrecimiento de un alimento con un costo más bajo que el de la competencia en el mercado, sin llegar a comprometer la calidad del producto final. En consecuencia, esto permitirá lograr los objetivos generales puntualizados con anterioridad: Lograr que Apícola Lito's alcance una utilidad neta para el año 2024 de S/ 550,000.00 con el relanzamiento de la miel de abejas y obtener una participación de 8% en el mercado nacional de mieles.

5.2.2 Estrategia

Determinación de Precios. Los precios sugeridos de venta al público de la miel de abejas Lito's se muestran a continuación en la Tabla 18.

Tabla 18

Precios Sugeridos de Venta de la Miel de Abejas Lito's

Tipo de Floración	Contenido Neto	Tipo de Envase	Precio Sugerido (S/)	Precio por Gramo (S/)
Eucalipto	1 kg	Plástico	35	0.035
Eucalipto	½ kg	Plástico	18	0.036
Eucalipto	750 gr	Vidrio	35	0.047
Silvestre	1 kg	Plástico	35	0.035
Silvestre	½ kg	Plástico	18	0.036
Silvestre	750 gr	Vidrio	35	0.047
Cítrico	1 kg	Plástico	35	0.035
Cítrico	½ kg	Plástico	18	0.036
Cítrico	750 gr	Vidrio	35	0.047

La determinación del precio se realizó tomando en consideración el valor al que es comercializado el producto actualmente a nivel local, representado por un monto que asciende hasta los 32 soles por kg. No obstante, se debe tomar en cuenta que el plan de relanzamiento contempla la penetración del producto a nivel nacional para lograr conquistar consumidores de niveles socioeconómicos A, B y C, por lo que este valor debe ser adaptado sensiblemente para hacer frente a los gastos de logística y distribución. Por esta razón, se contempla un precio final de 35 soles por kg. Este es un monto que sigue estando por debajo de los precios manejados por la competencia, siendo una de las ventajas competitivas más contundentes en la propuesta junto a las iniciativas de responsabilidad social desarrollada en la comunidad de Jauja, el compromiso con la calidad, respaldada por el registro sanitario otorgado por DIGESA, el sello de producto orgánico otorgado por SENASA y el sello Fair Trade.

Precios Promocionales. Se tiene planeado el ofrecimiento de paquetes promocionales durante fechas estratégicas de importancia para el consumidor, para motivar el consumo del producto a través de descuentos por la compra de más de una unidad. En la tabla 19 se brinda más detalle sobre el precio final y el contenido de cada paquete promocional.

Tabla 19*Presentaciones Promocionales*

Paquete Promocional	Peso	Precio (S/)	Precio por gramo (S/)	Descuento
2 frascos de miel (presentación de vidrio)	750 gr	65.00	0.043	7%
2 frascos de miel (presentación de plástico)	1000 gr	65.00	0.032	7%
3 frascos de miel (presentación de plástico)	500 gr	48.00	0.032	10%

5.2.3 Justificación de la estrategia

Análisis de sensibilidad del precio. De acuerdo a la opinión de Liberos (2015), los consumidores demuestran menor sensibilidad frente al precio ante la presencia de los siguientes factores: (a) singularidad, referente a la exclusividad del producto, (b) comparación, al no poder contrastar con otro producto similar, (c) costo compartido con otra persona, (d) inversión, al necesitar el producto para utilizarlo con otro que ya había adquirido, y (e) calidad, pues está decidido a pagar más si el producto presenta mejores características. Asimismo, aseguró que los consumidores son más sensibles al precio frente a las siguientes variables: (a) gasto, al comparar el montante de una operación con sus ingresos, (b) inventario, cuando la adquisición del producto no está motivada por una necesidad apremiante, (c) justicia, cuando el precio está por encima de sus expectativas, y (d) sustitutos, al comprobar el precio frente a la competencia. El relanzamiento de la miel de abejas Lito's depende en gran medida de la buena relación existente entre la alta calidad del producto, gracias a los certificados que garantizan su pureza, trazabilidad y comercio justo, y el precio accesible con el que se comercializará.

El consumo per cápita de miel en el Perú es uno de los más bajos del mundo, por lo que, a pesar de contar con unas características difícilmente superables en términos de calidad, aspirar a determinar un precio elevado para la miel Lito's podría ser un grave error. Esta afirmación se fundamenta en la amplia variedad de productos sustitutos ofrecidos por la

competencia, permitiendo a los potenciales compradores realizar comparaciones en los canales de venta que podría hacerles decantarse por productos relativamente similares, especialmente para quienes forman parte de los niveles socioeconómicos más bajos del rango. Es por esta razón que las estrategias de comunicación deben estar orientadas a exaltar el valor añadido de la miel de abejas Lito's, de tal manera que los consumidores muestren menor sensibilidad al precio gracias a la singularidad de su propuesta y la inmejorable calidad del alimento.

Precios de la Competencia. El detalle de los precios de la competencia con mayor relevancia con respecto a la miel de abejas Lito's se muestra en la Tabla 20. Se incluyó el valor por gramo de cada uno de los competidores para favorecer la comparabilidad de los precios.

5.3 Promoción

5.3.1 Objetivo

La estrategia de promoción para el relanzamiento de la miel de abejas Lito's busca alcanzar el posicionamiento previamente establecido y su lema "Miel de abeja Lito's, natural desde su origen". Además, se espera lograr que los consumidores peruanos asocien la miel de abejas marca Lito's como la mejor opción para aquellos que desean disfrutar de un producto saludable, inocuo, respetuoso con el medio ambiente, comercio justo y con el cuidado de las abejas. En tal sentido, se pondrán en marcha diferentes iniciativas de comunicación para lograr alcanzar en el largo plazo una utilidad neta de S/ 550,000.00 y una participación de 8% en el mercado nacional de mieles. Las estrategias de promoción estarán centradas en la comunicación de los beneficios del consumo de la miel, los factores discriminadores especificados en la Figura 11 (Modelo *Brand Key*) y la manera en que se ayuda a la comunidad de Jauja. Estas acciones de transmisión incluirán la ejecución de promociones de ventas, relaciones públicas a diferentes niveles, publicidad masiva y divulgación de

información a través de medios digitales. Esta amalgama de tácticas será puesta en marcha en tres etapas: intriga, propagación y conservación; el detalle de cada una de estas fases se muestra en la Figura 17.

Tabla 20

Relación de Precios de Marcas Competidoras de Mayor Importancia para Lito's

Empresa/ Marca	Localidad	Presentación (peso)	Precio (S/)	Precio por Gramo (S/)
Reyna de Oxapampa	Oxapampa	1,100	S/ 56.50	0.051
Callejón de Huaylas	Junín	1,100	S/ 54.90	0.050
Dulce Natura	Locuto	1,100	S/ 46.90	0.043
Abedulce	Valles Andinos	1,100	S/ 42.90	0.039
Kusasa	Chorrillos	1,100	S/ 48.99	0.044
Hacienda Najjar	Punta de Bombón	1,000	S/ 50.10	0.050
Miel de Abejas	Ahobamba	1,000	S/ 30.00	0.030
Tottus	Perú	0.960	S/ 33.69	0.035

Para la etapa de intriga, en vista de los beneficios de la miel de abejas para la salud y para las familias de los productores apícolas de Jauja, se debe despertar expectación en los potenciales consumidores a través de la divulgación de un mensaje relacionado con la importancia de la buena nutrición y las precarias condiciones de vida de algunos pobladores de Jauja. En esta fase se utilizará publicidad tradicional en vallas y afiches, reforzados con videos promocionales a través de redes sociales como Facebook y Youtube, en los que se dejará claro que existe un producto, del que no se revelarán mayores detalles, cuyas cualidades permitirían solventar de cierta forma ambos flagelos. En esta etapa se extenderá el mensaje: “La verdadera dulzura se vive cuando tus acciones benefician a las comunidades más necesitadas”. Por otra parte, las fases de propagación y conservación, en las que el producto ya ha sido dado a conocer públicamente, irán acompañadas del clásico lema “Miel de abeja Lito's, natural desde su origen”.

Figura 16*Fases del Plan de Comunicación***5.3.2 Estrategia**

Estrategia de la publicidad. La idea consiste en recalcar en la mente de las personas definidas en la estrategia de segmentación, donde se estableció que el relanzamiento de la miel de abejas Lito's irá orientado a hombres y mujeres de niveles socioeconómicos A, B, y C de todo el país, de entre 25 y 70 años, que además suelen valorar positivamente los productos orgánicos con beneficios a la salud. Asimismo, cabe recordar que estas personas aprecian la apariencia del producto, su pureza, sabor, calidad y cualquier valor agregado como la buena gestión de responsabilidad social.

Desarrollo del mensaje. El mensaje a emplear en las estrategias comunicativas de promoción se despliega tomando en cuenta fundamentalmente la estrategia de posicionamiento previamente establecida. La miel de abejas Lito's se apropia del eslogan "Miel de abeja Lito's, natural desde su origen" para intentar posicionarse en el mercado como un producto ancestral de alta calidad, por medio, además, del mensaje "La verdadera dulzura se vive cuando tus acciones benefician a las comunidades más necesitadas". A través de esta

comunicación, se transmite la idea del dulce sabor de la miel y el agradable sentimiento que se esconde tras brindar ayuda a los más desfavorecidos, en este caso las familias de los productores apícolas de Jauja.

Elección de canales de publicidad. Para la estrategia de publicidad se le dará mayor preponderancia a aquellos canales que posibiliten llamar la atención del *target* de acuerdo a sus necesidades, pues al tratarse de un relanzamiento resulta conveniente expresar todas las cualidades que hacen de este un producto que merece una oportunidad por parte de los consumidores. En vista de la amplitud etaria del mercado objetivo, resulta fundamental que se pongan en marcha propuestas comunicativas que abarquen diferentes medios, puesto que las personas de distintas edades no suelen manejar los mismos canales. A pesar de que se repiten algunos medios de transmisión en las fases del plan de comunicación, en cada etapa tendrán un propósito distinto al anterior. Se les dará mayor relevancia a los medios digitales, a tenor de la importancia que tienen en la actualidad y la conveniencia de su uso para generar impacto masivo. Las acciones y canales se muestran a continuación:

- Medios ATL o Convencionales
 - Radio: se emplearán anuncios en los que se mencionen las cualidades del producto en programas radiales con temáticas que sean del agrado de las personas que componen el público objetivo, especialmente en las etapas de propagación y conservación. Para tal fin, se escogieron a las emisoras Onda Cero, La Inolvidable, Radio Felicidad y La Zona.
 - Revistas: se realizará publicidad a través de las revistas Cosas y +Mujer, cuyos lectores se encuentran en su mayoría dentro del *target* definido dentro del plan de relanzamiento.
- Medios BTL o No Convencionales

- Publicidad por emplazamiento: se utilizará el emplazamiento de muestras del producto final en algunos programas de televisión que sean del gusto del público objetivo. En tal sentido, se plantea aplicar esta estrategia en programas como América Hoy, La Voz Perú y JB en ATV.
- Publicidad al aire libre: se aplicará durante las fases de intriga y propagación para crear expectativas y dar a conocer la miel de abejas Lito's, resaltando sus bondades para la salud y con la comunidad de Jauja. Se logrará por medio de la implementación de vallas publicitarias ubicadas en zonas estratégicas de Lima y sitios más transitados de otras regiones del país.

Estrategia y Plan de Acción (PDA) de Promoción de Ventas. En vista de que este es un plan de relanzamiento a nivel nacional de un producto que ha tenido buena acogida a nivel local, además de que es un alimento dulce y muy versátil, resulta conveniente que los consumidores puedan gozar de un contacto más directo con el producto final y reciban de primera mano la información sobre sus atributos. Por esta razón, se plantea el ofrecimiento de muestras gratuitas, posiblemente de presentaciones especiales que no excedan los 30 gramos, para que los potenciales consumidores puedan ser testigos de su excepcional aroma y sabor. Asimismo, se aprovechará la ocasión para entregar folletos que expliquen los beneficios de la miel de abejas Lito's y la manera en que se ayuda a la población de Jauja con su adquisición. En tal sentido, en la Tabla 21 se muestra una recopilación de los lugares más idóneos para la aplicación de esta estrategia, los cuales fueron seleccionados por ser visitados asiduamente por quienes componen el *target* definido.

Estrategia en Medios Digitales. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares (EHANO) aplicada en el país, el 82% de la población peruana de seis y más años de edad usa Internet a través de un celular, por lo que el grado de penetración del internet ha superado el

70%; además los teléfonos móviles inteligentes son los dispositivos preferidos por los peruanos para acceder al mundo digital (“INEI: 82% de peruanos usa internet”, 2019).

Tabla 21

Lugares Idóneos para la Distribución de las Muestras Gratuitas de Miel de Abejas Lito's

Centros Comerciales	Establecimientos de Productos Orgánicos	Universidades	Ferias
<ul style="list-style-type: none"> • Arequipa Center • El Quinde Shopping Plaza • Jockey Plaza • Mall Aventura Chiclayo • Larcomar • Mall Plaza Trujillo • Mall del Sur • Open Plaza Cajamarca • Plaza del Sol • Plaza Norte • Real Plaza Cusco 	<ul style="list-style-type: none"> • Orgánica Bio Bodega • Madre Natura • Punto Orgánico • Bio Deli • Nutriorganik • Nutridelicias • La Calandria • Raw Café • El Vegetariano • Govinda • Vida y Salud • Golden Foods • Bio Zenda 	<ul style="list-style-type: none"> • PUCP • Universidad Nacional de Trujillo • UNI • UPC • USIL • Universidad Nacional de Cajamarca • Universidad Nacional de Jaén 	<ul style="list-style-type: none"> • Bio Feria Miraflores • Feria Saludable La Molina • Feria de Productores • Ecoferia de Cieneguilla

La estrategia para aprovechar las bondades de esta plataforma para maximizar el alcance del relanzamiento de la miel de abejas Lito's, considera la realización de publicidad digital y la captación del interés de las personas que se muestren atraídas por la propuesta, hasta lograr que se conviertan en consumidores del producto. En tal sentido, se debe potenciar la presencia de Apícola Lito's en las redes sociales y la creación de una página web orientada a enaltecer y difundir las propiedades nutritivas de la miel de abejas, así como la manera en que se beneficia a las familias de los productores apícolas de Jauja. De esta forma, las redes sociales servirán para dar a conocer el producto y enganchar a las personas con el concepto, mientras la página web servirá para terminar de convencer a quienes deseen saber más al respecto. Para lograr que la estrategia en medios digitales funcione, se proponen las siguientes tres fases donde se incluyen las acciones más resaltantes a llevar a cabo:

- Fase de Inicio: tiene como propósito cautivar a posibles consumidores de la miel de abejas Lito's por medio de los canales digitales. Comprende las siguientes actividades:

- *Search Engine Marketing*: se conquistará al público a través de la publicación de anuncios pagos en buscadores para quienes realicen búsquedas referentes a alimentos orgánicos, salud, nutrición, vida sana, dulces, remedios caseros y responsabilidad social. Haciendo clic en estos anuncios, serán redirigidos a la página web de Apícola Lito's.
- *Search Engine Optimization*: se trata de mejorar el posicionamiento en línea de la marca en los motores de búsqueda, por medio de palabras claves relacionadas con alimentación saludable y nutrición óptima. Esto se fortalecerá con la generación de vínculos con enlaces externos, en este caso las redes sociales y la página web de la marca.
- Publicidad: se pondrá en práctica la proyección de anuncios que incluyan una comunicación cordial y agradable, pero que al mismo tiempo incentiven a las personas a llevar un estilo de vida saludable y a adquirir la miel de abejas Lito's para ayudar a la comunidad de Jauja. De la misma forma, se mostrará repetidamente la frase "Miel de abeja Lito's, natural desde su origen" en todo el contenido de las redes sociales y en la página web de la marca.
- Redes sociales: se fortalecerá la participación de Apícola Lito's en Facebook y se extenderá su influencia a *YouTube*, *Instagram* y *TikTok*, de tal manera que se logre captar nuevos clientes por medio de videos, fotos y consejos que sean del agrado del *target*.
- Fase de Sujeción: se plantean actividades orientadas a mantener enganchadas a las personas que se mostraron interesadas durante la fase de inicio:
 - Contenido: se ofrecerá un flujo constante de información de interés para el *target* por medio de las redes sociales de Apícola Lito's, donde destacarán los consejos nutricionales, recetas en los que se incorpore la miel de abejas,

bondades de llevar una vida saludable, importancia del consumo de productos orgánicos, ubicación de los lugares en los que se puede adquirir el producto y rutinas de ejercicios. Esto se hace con el propósito de motivar a las personas a involucrarse cada vez más con el contenido y a visitar la página web de la miel de abejas Lito's. De esta forma, una vez enganchados, podrán conocer más sobre las bondades del producto y las labores de responsabilidad social en la población de Jauja impulsadas gracias a la compra del mismo.

- *Call to action*: se les presentará la alternativa a los potenciales clientes de afiliarse en una sección de la página web para enviarles, directamente a sus correos electrónicos, contenido atractivo para ellos, basados principalmente en información alineada con los valores y la visión que caracterizan a Apícola Lito's y a su producto estrella.
- Fase de Fidelización: en este punto se busca reconocer objetivamente a quienes han sido influenciados por los esfuerzos anteriores en medios digitales, de tal manera que se hayan convertido en consumidores de la miel de abejas Lito's. A partir de esto, resulta imperativo poner en marcha las siguientes actividades orientadas a lograr la fidelización de los actuales compradores:
 - Correspondencia directa: se enviarán mensajes por correo electrónico para informar sobre tendencias nutricionales, rutinas de ejercicios y consejos saludables. En estos mensajes se aprovechará la oportunidad de dar a conocer promociones, novedades sobre la población de Jauja y publicidad de la miel de abejas Lito's.
 - Redes sociales: por medio de estas poderosas herramientas digitales se buscará no solo publicitar el producto, sino también responder a cualquier duda que

tengan quienes interactúen con las publicaciones, siempre con una actitud agradable y servicial.

Estrategia de relaciones públicas. En vista de la relevancia del compromiso de Apícola Lito's con la población más vulnerable de Jauja, se aunarán esfuerzos para lograr tener proyección en medios de comunicación masivos como la televisión, emisoras de radio, periódicos, revistas y blogs digitales, de tal manera que los actos publicitarios y de otra índole que involucren al producto puedan llegar a más peruanos. El propósito de esta estrategia es dar a conocer el modelo de negocio que respalda a la miel de abejas Lito's y el compromiso de su casa productora para llevar a cabo acciones de responsabilidad social en Jauja. Esto permitirá que los potenciales consumidores comprendan que solo mediante la unión de todos los peruanos se pueden producir beneficios reales para quienes de verdad lo necesitan.

5.3.3 Justificación de la estrategia

Las actividades diseñadas para cumplir con la estrategia de promoción tienen como propósito fundamental que las personas se enteren del relanzamiento de la miel de abejas Lito's y conozcan, además, las características más resaltantes que lo convierten en un producto único en el mercado peruano. Con esto se logrará que los potenciales consumidores adquieran consciencia sobre la existencia de la marca, sus propiedades, bondades y la manera en que se benefician las familias de los productores apícolas de Jauja. Todos estos elementos permitirán que se concreten las ventas indispensables para generar las ganancias necesarias.

Indicadores de desempeño. Como en todo proceso que se precie por su objetividad y precisión, resulta indispensable la medición de parámetros de rendimiento que posibiliten evaluar si todo marcha de acuerdo a lo planificado. Es por esta razón que en la Tabla 22 se resumen los indicadores de desempeño (KPIs) y las metas establecidas para cada medio de promoción. Un equilibrado control de estos factores será elemental para realizar los reajustes necesarios y evitar que el plan se salga de su curso.

5.4 Plaza

5.4.1 Objetivo

Con respecto a este punto, el relanzamiento de la miel de abejas Lito's tiene como objetivo primordial, a corto plazo, tener presencia en el 60% de los canales de venta modernos del mercado peruano para el año 2022. Asimismo, a largo plazo, tener presencia en el 100% de los canales de venta modernos del mercado peruano para el año 2024.

5.4.2 Estrategia

El relanzamiento de la miel de abejas Lito's se enfocará en lograr una gran penetración en los canales modernos de venta, dado que muchos de estos comercios y supermercados tienen sucursales por todo el país y, en muchos casos, son preferidos por los consumidores por su conveniente experiencia de compra y por los beneficios adicionales que brindan a sus clientes. Firmar acuerdos comerciales con este tipo de organizaciones permitiría que el producto tenga más proyección por el acelerado incremento del número de establecimientos en todo el Perú, con lo que a su vez se conseguirían mayores niveles de ventas. Esto no quiere decir que se dejarán de lado los canales tradicionales, sino que se potenciarán los canales modernos para maximizar los beneficios en un menor período de tiempo. En tal sentido, atendiendo a la distribución geográfica de los estratos socioeconómicos que forman parte de los potenciales consumidores del producto, se estima factible en un inicio orientar los esfuerzos de expansión hacia Lima y otras ciudades importantes del país. Posteriormente, se extenderá paulatinamente la distribución a otros departamentos y provincias, siempre tomando en consideración la presencia de comercios del canal moderno de ventas. En base al escenario anteriormente descrito, se valora que en la capital se concentre el 65% de las ventas y el 35% restante en el resto del país.

Tabla 22

Indicadores de Desempeño (KPIs) del Plan de Medios del Relanzamiento de la Miel de Abejas Lito's

Medio	Propósito	KPI	Objetivo	Herramienta de medición
Convencionales (ATL)	Producir conciencia del relanzamiento de la miel de abejas Lito's.	Cantidad de personas alcanzadas	Alcanzar 180,000 personas en los primeros 4 meses	Informe propio
		Cantidad de envases vendidos	Alcanzar 180,000 soles en ventas	Informe propio
No convencionales (BTL)	Producir conciencia del relanzamiento de la miel de abejas Lito's.	Cantidad de personas alcanzadas	Alcanzar 1'800,000 personas en los primeros 4 meses	Informe propio
		Cantidad de envases vendidos	Alcanzar 180,000 soles en ventas	Informe propio
Promoción de venta	Producir interés entre el público objetivo y proyectar el relanzamiento a través del boca a boca.	Cantidad de muestras gratuitas entregadas en cada sitio visitado	Regalar 100 muestras en cada sitio visitado	Informe propio
		Cantidad de visitas a la página web	Alcanzar 450 visitas el primer día de la activación de la página web	Google Analytics
		Cantidad de seguidores en redes sociales	Alcanzar 500 seguidores el primer día de la creación de los perfiles	Informe de redes sociales
		Cantidad de sitios visitados	Visitar 30 sitios en los primeros 4 meses	Informe propio
Redes Sociales	Lograr enganchar por medio de los temas e interacciones desarrolladas.	Cantidad de likes	Conseguir un 7% del total de subscriptores mensuales	Informe de redes sociales
		Cantidad de publicaciones compartidas	Conseguir un 5% del total de subscriptores mensuales	Informe de redes sociales
		Cantidad de comentarios	Conseguir un 6% del total de subscriptores mensuales	Informe de redes sociales
		Cantidad de suscripciones	Alcanzar 120,000 subscriptores durante el primer año	Informe de redes sociales
Modelo Online	Generar conciencia e interés en el público objetivo en torno a la miel de abejas Lito's, de tal manera que ingresen a la página web en busca de más información sobre sus bondades y actividades de impacto social.	Cantidad de visitas a la página web	Conseguir en promedio 10,000 visitas mensuales	Google Analytics
		Cantidad de subscriptores	Conseguir 7,000 subscriptores durante los primeros 6 meses	Google Analytics
Relaciones Públicas	Despertar interés en el relanzamiento de la miel de abejas Lito's por sus propiedades nutricionales y beneficios sociales a favor de los productores apícolas de Jauja.	Cantidad de espectadores de las entrevistas	Alcanzar 80,000 reproducciones en las entrevistas concedidas en los primeros 6 meses	Google Analytics
		Cantidad de entrevistas concretadas	Concretar 6 entrevistas en los primeros 3 meses	Informe propio
		Cantidad de reposiciones en blogs de noticias	Alcanzar reposiciones en 8 blogs en los primeros 4 meses	Informe propio
		Cantidad de reposiciones en prensa escrita	Alcanzar reposiciones en 5 medios escritos en los primeros 4 meses	Informe propio

5.4.3 Justificación de la estrategia

En la actualidad, Apícola Lito's ofrece sus productos a nivel local por medio de la tienda que posee en Jauja y concreta algunas ventas por medio de comunicaciones telefónicas, por lo que se puede afirmar que depende de los canales tradicionales de venta para sostener el negocio. Es por esta razón que el relanzamiento de la miel de abejas Lito's debe ser orientado hacia los canales modernos, pues solo se lograría una evolución sostenible si se consigue mejorar la distribución a nivel nacional y alcanzar una exhibición masiva del producto en los anaqueles de las grandes cadenas de supermercados para posicionarse como una buena alternativa en la mente de los consumidores. Cabe destacar que, de acuerdo a Perú Top Publications (2021), en el país coexisten tres operadores de supermercados que son: Supermercados Peruanos S.A. (Vivanda, Plaza Vea, Makro, Economax y Mass), Cencosud Retail (Wong y Metro) y Tottus. En el mismo orden de ideas, la Encuesta Económica Anual 2016, dirigida por el Instituto Nacional de Estadística (2016), aseguró que existen un total de 321 establecimientos de este tipo en el país, distribuidos como se detalla en la Tabla 23:

Tabla 23

Cantidad de Supermercados por Departamento

Departamento	Número de Establecimientos
Lima	205
La Libertad	18
Arequipa	16
Lambayeque	13
Piura	12
Provincia Constitucional del Callao	12
San Martín	9
Ica	9
Cajamarca	7
Ancash	5
Junín	3
Huánuco	3
Ucayali	2
Puno	2
Moquegua	2
Cusco	2
Tacna	1

5.5 Propósito

A través de este plan de relanzamiento de la miel de abejas Lito's se espera ofrecer beneficios a las comunidades de Jauja, especialmente referidos a la alimentación, mayores ingresos familiares, educación para los más pequeños y capacitación en torno a buenas prácticas apícolas a la vanguardia con los avances en esta industria a nivel internacional. Por consiguiente, los grupos favorecidos por esta iniciativa serán los pobladores más necesitados de Jauja, los productores apícolas y sus familiares. Sin olvidar, por supuesto, los beneficios para el medio ambiente derivados de la polinización de las abejas.

5.5.1 Objetivos

Lograr que los ingresos de los productores apícolas de Jauja aumenten al menos un 40% gracias al incremento de las ventas resultante del relanzamiento de la miel de abejas Lito's a nivel nacional. Asimismo, conseguir que a corto plazo la miel de abejas Lito's logre posicionarse en los canales modernos de ventas con el lema "Miel de abeja Lito's, natural desde su origen", siendo reconocida por sus acciones sociales en Jauja.

5.5.2 Estrategias

Medio Ambiente. Las estrategias que generarán un impacto en el medio ambiente dependerán en gran medida del compromiso de los productores apícolas de Jauja, quienes serán guiados por las directrices implantadas por Apícola Lito's como exigencia elemental para aceptar trabajar con ellos. Algunas de estas estrategias están orientadas a fortalecer, incentivar o a proteger beneficios a la naturaleza que desde un principio se han venido ofreciendo con la obtención de la miel y el cuidado de las abejas, en tanto otras acciones han sido concebidas pensando en conservar y mejorar el entorno natural privilegiado del Perú. A continuación, se detallan dichas estrategias:

- Supervisión de un Ingeniero Zootecnista en cada apiario: en vista de la importancia de las abejas para el ambiente, los apicultores deben permitir que un profesional

monitoree la aparición de enfermedades y provea el tratamiento oportuno de la especie. Los apicultores deberán llevar un registro de estas atenciones prestadas.

- Exigir un registro de antecedentes sanitarios a cada apiario: puesto que en ocasiones se suelen introducir nuevas colmenas y enjambres en los apiarios, los encargados de estos deben comprobar que estas posean igual o mejor situación sanitaria que las antiguas. Este es un punto muy importante para evitar la propagación de enfermedades en las abejas.
- Verificar que los apiarios no se encuentren ubicados cerca de aguas contaminadas ni plantaciones agrícolas donde se apliquen plaguicidas: esta medida se toma por el riesgo de contaminación de la miel y el potencial daño a las abejas.
- Verificar el cumplimiento, por parte de cada apiario, de las disposiciones del Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (SENASA): especialmente las contenidas en la Guía de Buenas Prácticas Apícolas.

Comunidad. Con respecto a las acciones diseñadas para favorecer a la comunidad, se deben diferenciar a las que benefician socialmente a la comunidad de Jauja y las que brindan un impacto positivo a los apicultores de la región. En el primer caso, Apícola Lito's espera profundizar y extender más la iniciativa que lleva desarrollando desde hace años a favor de los niños pertenecientes a familias de bajos recursos de Jauja, a través de la entrega de juguetes y útiles escolares. Asimismo, con miras en beneficiar a los pequeños y medianos productores apícolas de Jauja, se planea llevar a cabo talleres y cursos en los que se divulguen técnicas y procedimientos para la correcta manipulación de las abejas, brindando, además, asesoramiento de acuerdo a sus necesidades. Por otra parte, por medio de sus prácticas de mejoramiento genético y crianza de reinas, contribuye al descenso de la africanización de las abejas, característica que las vuelve violentas, de tal manera que este es otro beneficio a la comunidad de Jauja. Cabe recordar que antes de la pandemia por el

coronavirus, Apícola Lito's desarrolló un conjunto de capacitaciones y visitas guiadas a sus apiarios para colaborar con un programa educativo dirigido por la Asociación de Apicultores de Jauja. A continuación, se muestra una síntesis de las estrategias diseñadas para contribuir con el bienestar de la comunidad:

- Se destinará un porcentaje no menor al 10% de las utilidades netas por las ventas de la miel de abejas Lito's para ayudar al financiamiento de programas que pugnan por erradicar la desnutrición en la población de Jauja.
- Se impulsará, en cooperación con otros comercios y emprendedores regionales, la entrega de juguetes didácticos y útiles escolares que enseñen la importancia de una buena nutrición y una educación de calidad, de tal manera que los más pequeños y sus familiares se motiven a realizar acciones para mejorar su calidad de vida.
- Se impulsará el desarrollo de cursos técnicos para apicultores que deseen reforzar sus conocimientos o para quienes deseen entrar en el mundo de la apicultura. En estos se desarrollarán temas como la actualidad nacional e internacional de esta actividad, materiales e indumentarias indispensables, ubicación y mantenimiento del apiario, floraciones apícolas, además de herramientas tecnológicas para mejorar el rendimiento y el cuidado.
- Se ofrecerán jornadas de asesoramiento gratuitas a productores apícolas que deseen mejorar sus prácticas e instalaciones, sin dejar de lado el ofrecimiento de consejos a emprendedores que busquen la información necesaria para iniciar la instalación de su propio apiario.

5.5.3 Justificación de la estrategia

Medio Ambiente. El beneficio más significativo para el medio ambiente proveniente de la producción y comercialización de la miel Lito's, está representada por la polinización de las abejas en los sembradíos de algunos productos agrícolas de gran importancia para el

país. La polinización es un proceso vital del que dependen las plantas fecundadas para producir semillas y frutas, basado en el intercambio de polen entre las especies vegetales. Pese a que existen diversos insectos que desarrollan este traslado de polen entre las flores, ninguno es tan eficaz como las abejas melíferas. Su cuerpo recubierto de pelo puede transportar gran cantidad de gránulos de polen al interior de las flores cuando buscan su alimento y pueden llegar a visitar miles de flores en un solo día. La importancia de este proceso reside en la incidencia de sus efectos en la cantidad y calidad de los cultivos.

Además, especialistas estiman que puede llegar a tener una trascendencia de similar magnitud a la del agua o los fertilizantes para el desarrollo de las plantas. Apícola Lito's, a través del ofrecimiento de miel de abejas, genera un impacto positivo en los grandes cultivos cítricos en la selva central del país (principalmente sembradíos de naranjas, tangelo, palta, mandarina y toronja), así como también en la sierra (especialmente en sembríos de arvejas, mostaza y habas).

Comunidad. Una de las fortalezas más relevantes de la propuesta de Apícola Lito's reside en la pureza e inocuidad de la miel de abejas que ofrece a los consumidores, pues es una garantía respaldada por los años de trayectoria en el sector y por el registro sanitario otorgado por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). Esta calidad solo puede ser alcanzada por medio de una relación estrecha con los productores apícolas, de tal manera que pasen a ser considerados socios estratégicos, y una respetable imagen empresarial por el cumplimiento de acciones de responsabilidad social en la comunidad de Jauja. A través del plan de relanzamiento de la miel de abejas Lito's se logrará un impacto recíproco entre la comunidad y la compañía, tal como se detalla a continuación: (a) los productores apícolas de Jauja verán incrementados sus ingresos por el aumento de la demanda nacional de la miel que recolectan, por lo que deberán ser partícipes de los cursos y asesorías impulsadas por Apícola Lito's para perfeccionar sus procedimientos, de tal manera que puedan cumplir con las

exigencias de calidad impuestas por la empresa para poder formar parte del negocio conjunto; y (b) la comunidad se verá beneficiada por el otorgamiento de juguetes didácticos y útiles escolares para los niños más necesitados de las zonas rurales, además de la evidente bonanza económica que disfrutarán las familias de los productores apícolas, favoreciendo indirectamente a los demás integrantes de la comunidad. En cualquiera de los dos casos descritos se verá fortalecida la imagen de Apícola Lito's y de la miel de abejas que comercializará en el mercado nacional.

5.6 Conclusiones

Durante el desarrollo de este capítulo se ha destacado la trascendencia de ciertos elementos de la miel de abejas Lito's para lograr el éxito del plan de relanzamiento, tales como sus atributos funcionales y emocionales, presentaciones y ciclo de vida. Por otra parte, se subrayaron los aspectos más resaltantes de la estrategia de precio, en la que primará el ofrecimiento de un costo menor al de la competencia sin comprometer la calidad. Seguidamente, se explicó la estrategia de promoción, en la que se dividirán los esfuerzos en tres fases (intriga, propagación y conservación) para exponer las propiedades del producto y las acciones sociales que se impulsan con su comercialización. También se expresó la necesidad de posicionar el producto en el mercado nacional por medio de los canales de ventas modernos, en vista de la cantidad de supermercados que tienen presencia en los departamentos del Perú y lo conveniente que resulta para los consumidores realizar sus compras en sus instalaciones. Por último, se describieron los beneficios del plan de relanzamiento tanto para los productores apícolas de Jauja como para la comunidad de la misma localidad.

Capítulo VI: Decisión e Implementación

En este capítulo se desarrollará el cronograma de implementación de las acciones de marketing; el presupuesto necesario para la inversión en el producto, en promocionarlo apropiadamente, además de la inversión requerida para la puesta en marcha de las actividades de responsabilidad social propuestas; y los mecanismos de control de los objetivos trazados con anterioridad.

6.1 Plan de implementación

La implementación se realizará tomando en cuenta el cronograma de acciones de marketing que serán necesarias para promocionar el relanzamiento de la miel de abejas Lito's, pormenorizadas de forma detallada en el capítulo 5. Esta distribución se realiza en base a tres años en los que se desplegarán paulatinamente las fases de intriga, propagación y conservación que conforman el plan de comunicación. Por lo tanto, se incluirán las acciones de publicidad convencional o ATL, publicidad no convencional o BTL, promoción de ventas, medios digitales y relaciones públicas; el cronograma puede apreciarse en la Tabla 24.

6.2 Presupuesto

6.2.1 Supuestos económicos

La estimación de algunos factores necesarios para el correcto desarrollo del presupuesto, como la participación en el mercado de la miel de abejas y las ventas anuales del producto, se hará en base a los supuestos que se describen a continuación:

- Para el año 3 se espera alcanzar ingresos netos equivalentes a S/ 550,000, representando una participación del 8% del mercado. Para el año 1 y 2 se estima obtener una participación de 6% y 7%, respectivamente.
- Los supermercados abarcarán la comercialización del 80% de la producción, en tanto los establecimientos de productos orgánicos absorberán el resto.

- Se estima que Lima representará el 65% de la demanda total de la producción de la miel Lito's, mientras que el restante 35% será de otras ciudades. Por esta razón, las estrategias de comunicación estarán dirigidas especialmente hacia la capital y en menor medida hacia Arequipa, Trujillo, Chiclayo, entre otras. La distribución dependerá mucho de los vínculos comerciales que se establezcan con los supermercados que forman parte del canal moderno de ventas y los comercios de productos orgánicos.
- Los *packs* promocionales se comercializarán dos veces al año, durante campañas que no excederán los 15 días cada una, representando un 13% del total de la facturación anual.
- Los costos de producción permanecerán inalterables en el tiempo.

6.2.2 Inversión en producto

Se espera un crecimiento anual de la facturación de 1%, partiendo de una participación de 6% en el año 1. Estos porcentajes servirán para realizar la estimación de las ventas durante los 3 primeros años, la cual puede apreciarse en la Tabla 25. A continuación, se muestran los costos de producción, en los que se incluyen los costos de envasado y empaquetado, además del precio al que se le vende la miel a los establecimientos que forman parte del canal moderno de ventas, calculado restando un 10% del precio final del producto. En base a estos datos, el margen promedio sobre el costo es de 19%, como se observa en la Tabla 26.

Tabla 25*Proyección de Ventas*

	Año 1				Año 2				Año 3			
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Ventas	S/ 103,125.00	S/ 103,125.00	S/ 103,125.00	S/ 103,125.00	S/ 120,312.50	S/ 120,312.50	S/ 120,312.50	S/ 120,312.50	S/ 137,500.00	S/ 137,500.00	S/ 137,500.00	S/ 137,500.00
Eucalipto 1kg	S/ 11,343.75	S/ 11,343.75	S/ 11,343.75	S/ 11,343.75	S/ 13,234.38	S/ 13,234.38	S/ 13,234.38	S/ 13,234.38	S/ 15,125.00	S/ 15,125.00	S/ 15,125.00	S/ 15,125.00
Eucalipto ½ kg	S/ 9,281.25	S/ 9,281.25	S/ 9,281.25	S/ 9,281.25	S/ 10,828.13	S/ 10,828.13	S/ 10,828.13	S/ 10,828.13	S/ 12,375.00	S/ 12,375.00	S/ 12,375.00	S/ 12,375.00
Eucalipto 750gr	S/ 10,312.50	S/ 10,312.50	S/ 10,312.50	S/ 10,312.50	S/ 12,031.25	S/ 12,031.25	S/ 12,031.25	S/ 12,031.25	S/ 13,750.00	S/ 13,750.00	S/ 13,750.00	S/ 13,750.00
Silvestre 1kg	S/ 8,250.00	S/ 8,250.00	S/ 8,250.00	S/ 8,250.00	S/ 9,625.00	S/ 9,625.00	S/ 9,625.00	S/ 9,625.00	S/ 11,000.00	S/ 11,000.00	S/ 11,000.00	S/ 11,000.00
Silvestre ½ kg	S/ 8,250.00	S/ 8,250.00	S/ 8,250.00	S/ 8,250.00	S/ 9,625.00	S/ 9,625.00	S/ 9,625.00	S/ 9,625.00	S/ 11,000.00	S/ 11,000.00	S/ 11,000.00	S/ 11,000.00
Silvestre 750gr	S/ 9,281.25	S/ 9,281.25	S/ 9,281.25	S/ 9,281.25	S/ 10,828.13	S/ 10,828.13	S/ 10,828.13	S/ 10,828.13	S/ 12,375.00	S/ 12,375.00	S/ 12,375.00	S/ 12,375.00
Cítrico 1kg	S/ 11,343.75	S/ 11,343.75	S/ 11,343.75	S/ 11,343.75	S/ 13,234.38	S/ 13,234.38	S/ 13,234.38	S/ 13,234.38	S/ 15,125.00	S/ 15,125.00	S/ 15,125.00	S/ 15,125.00
Cítrico ½ kg	S/ 10,312.50	S/ 10,312.50	S/ 10,312.50	S/ 10,312.50	S/ 12,031.25	S/ 12,031.25	S/ 12,031.25	S/ 12,031.25	S/ 13,750.00	S/ 13,750.00	S/ 13,750.00	S/ 13,750.00
Cítrico 750 gr	S/ 11,343.75	S/ 11,343.75	S/ 11,343.75	S/ 11,343.75	S/ 13,234.38	S/ 13,234.38	S/ 13,234.38	S/ 13,234.38	S/ 15,125.00	S/ 15,125.00	S/ 15,125.00	S/ 15,125.00
Pack 2 fr. 750gr	S/ 4,125.00	S/ 4,125.00	S/ 4,125.00	S/ 4,125.00	S/ 4,812.50	S/ 4,812.50	S/ 4,812.50	S/ 4,812.50	S/ 5,500.00	S/ 5,500.00	S/ 5,500.00	S/ 5,500.00
Pack 2 fr. 1kg	S/ 4,125.00	S/ 4,125.00	S/ 4,125.00	S/ 4,125.00	S/ 4,812.50	S/ 4,812.50	S/ 4,812.50	S/ 4,812.50	S/ 5,500.00	S/ 5,500.00	S/ 5,500.00	S/ 5,500.00
Pack 3 fr. ½ kg	S/ 5,156.25	S/ 5,156.25	S/ 5,156.25	S/ 5,156.25	S/ 6,015.63	S/ 6,015.63	S/ 6,015.63	S/ 6,015.63	S/ 6,875.00	S/ 6,875.00	S/ 6,875.00	S/ 6,875.00

Tabla 26*Costos de Producción y Margen de Ganancia*

Presentación	Costo unitario	Precio a establecimientos <i>retail</i>	Ganancia unitaria	Margen de ganancia
Floración eucalipto 1kg	25	31.5	S/ 6.50	21%
Floración eucalipto ½ kg	12	16.2	S/ 4.20	26%
Floración eucalipto 750 gr	25	31.5	S/ 6.50	21%
Floración silvestre 1kg	24	31.5	S/ 7.50	24%
Floración silvestre ½ kg	13	16.2	S/ 3.20	20%
Floración silvestre 750 gr	24	31.5	S/ 7.50	24%
Floración cítrica 1kg	25	31.5	S/ 6.50	21%
Floración cítrica ½ kg	13	16.2	S/ 3.20	20%
Floración cítrica 750 gr	25	31.5	S/ 6.50	21%
Pack 2 frascos de 750 gr	52	57.6	S/ 5.60	10%
Pack 2 frascos de 1 kg	52	57.6	S/ 5.60	10%
Pack 3 frascos de ½ kg	39	43.2	S/ 4.20	10%

6.2.3 Inversión en promoción y *trade marketing*

El cálculo de las cantidades necesarias para ejecutar las actividades planteadas en la estrategia de promoción se realizará en base al cronograma de implementación previamente descrito. Cada una de estas actividades conformarán un presupuesto anual en el que se ha considerado para el primer año la realización de una inversión equivalente al 9% de las ventas estimadas para ese periodo, un 4% para el segundo y 3% para el tercero, sin olvidar una inversión para financiar la fase de intriga a desarrollarse en el año 0. En la Tabla 27 se detallan las acciones a realizar y el costo unitario de cada una de ellas, mientras en la Tabla 28 se muestra el valor total resultante de multiplicar la frecuencia de cada una de esas acciones por el costo unitario.

Resulta importante acotar que se han establecido cinco pautas como publicidad por emplazamiento, específicamente a través de menciones en televisión nacional considerando que este medio, a diferencia de la radio y los medios escritos, permite estimular multisensorialmente a aquellas personas que se encuentran frente a ella, es decir, la televisión los puede atrapar. Estas menciones deberán cumplir con los siguientes criterios para que sean exitosas: (a) duración de 30 segundos, (b) usar colores activos, (c) usar música que permita relacionar las imágenes con el producto y a su vez transmitir sensaciones a los potenciales clientes, y (d) presentar al final de la mención el eslogan del producto. Estas menciones se transmitirían en el horario de los programas con rating medio alto (entre 18 y 30 puntos).

Cuando se seleccionan los medios se hace escogiendo el que resulte más eficiente en costos para entregar el número y tipo deseados de exposiciones al público objetivo. Lo que quiere decir que se debe estudiar el alcance o número de personas u hogares expuestos a un horario particular de medios durante un período determinado de tiempo, también es preciso conocer la frecuencia o el número de veces en un período específico que una persona u hogar promedio están expuestos al mensaje y por último, es necesario comprender el impacto o el valor cualitativo de una exposición cuando se usa un medio determinado (Kotler & Keller, 2012). De igual modo, es indispensable destacar que con el fin de usar la publicidad en los canales de mayor sintonía e interacción para asegurar que la publicidad llegue a mayor número de personas, se considerará pasar la promoción en los canales de mayor sintonía en el Perú (América y Latina) y horarios con mayores índices de impresiones (lunes a viernes a las 9:30 am – 11:00 am y 08:00 pm a 10:00 pm y domingo a las 08:00 pm a 10:00 pm). En estos horarios, millones de peruanos visualizan los programas tanto recreativos como de noticias (estos horarios son los de mayor rating en la televisión peruana de acuerdo a los reportes de Kantar Social TV Rating Leaderboard: Perú - 2021) Del mismo podemos agregar que de acuerdo a las “Estadísticas de la situación digital en el Perú 2020-2021”, indican que el año

2021 se tuvo un incremento del 12.5% en el uso de las redes sociales con respecto al 2020, también las mismas estadísticas nos indican que las redes sociales más usadas en el Perú son: Facebook (26 millones de personas que pueden ser captadas mediante anuncios) e Instagram (7.5 millones de personal que pueden ser captadas mediante anuncios). De acuerdo a estos últimos reportes nos hace pensar que la publicidad por estos dos medios digitales pueden darnos mejores resultados.

6.2.4 Inversión en Responsabilidad Social

Las acciones de responsabilidad social dirigidas a crear un beneficio tangible a la comunidad de Jauja, explicadas con mayor detalle en el capítulo V, constituyen una parte esencial del plan de relanzamiento de la miel de abejas Lito's. En tal sentido, se estima conveniente la asignación de S/ 82,000.00 anuales para cubrir los gastos de estas iniciativas, cuya distribución puede ser observada en la Tabla 29.

Tabla 29

Presupuesto de Implementación de Acciones de Responsabilidad Social

Acción	Gasto Total
Entrega de juguetes a niños desfavorecidos	S/ 22,000.00
Entrega de útiles escolares a niños desfavorecidos	S/ 26,000.00
Aporte para el financiamiento de programas contra la desnutrición	S/ 20,000.00
Cursos técnicos de apicultura	S/ 8,000.00
Jornadas de asesoramiento apícola	S/ 6,000.00
Total	S/ 82,000.00

6.2.5 Presupuesto total

En base a los presupuestos de promoción y acciones de responsabilidad social, junto a los costos de producción de la miel de abejas Lito's, se estima que el presupuesto total inicial para el presente plan de relanzamiento asciende a S/ 377,542.50. Este monto será de gran utilidad al momento de calcular el flujo de efectivo con el que se determinará la rentabilidad del proyecto.

6.3 Mecanismos de Control

Comprobar el cumplimiento de los objetivos trazados con el paso del tiempo resulta de gran importancia, pues representa la única vía por medio de la cual se pueden ejecutar medidas correctivas para encauzar las operaciones, de tal manera que se obtengan los frutos deseados. Es por esta razón que se debe contar con mecanismos que posibiliten una lectura objetiva del comportamiento de los componentes de un plan, permitiendo retomar el cauce del éxito. En tal sentido, para el plan de relanzamiento de la miel de abejas Lito's se contarán con los siguientes mecanismos de control:

- Se realizará un informe anual en el que se analicen los estados financieros, reportes de ventas, cuota de mercado y grado de satisfacción de los consumidores para conocer si se están cumpliendo los resultados esperados en el plan de marketing. Este estudio estará a cargo de la alta gerencia en conjunto con los mandos intermedios.
- Se realizará un informe de rentabilidad en el que se estudie la penetración del producto por tipo de consumidor, territorio, canal de venta y presentación para determinar cuáles segmentos son más rentables y en cuales se están produciendo pérdidas.
- El encargado del área de marketing deberá analizar el beneficio-costos de las acciones de publicidad, distribución y promoción para optimizar los gastos.
- Se efectuará una auditoría anual de marketing para estudiar si Apícola Lito's está aprovechando las mejores oportunidades en el mercado con las distintas presentaciones del producto.
- Se presentará un informe trimestral en el que se valore si se está cumpliendo con los montos establecidos en los presupuestos de promoción y de acciones de responsabilidad social con los pobladores de Jauja.

6.4 Conclusiones

La cantidad necesaria para poner en marcha las acciones de marketing planteadas en el cronograma de implementación es de S/ 713,600 para los tres primeros años. Asimismo, se estima que el margen promedio sobre el costo es de 19% y se necesitarán S/ 82,000.00 anuales para cubrir los gastos de la implementación de las acciones de responsabilidad social. Los mecanismos de control diseñados para verificar el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo estarán centrados principalmente en analizar la penetración, rentabilidad, eficiencia, aprovechamiento de oportunidades y cumplimiento de presupuestos del plan de relanzamiento de la miel de abejas Lito's.

Capítulo VII: Análisis Financiero

7.1 Flujo de Caja

Para la determinación del flujo de caja de los tres primeros años del plan de relanzamiento de la miel de abejas Lito's se tomarán en cuenta, en primer lugar, las ventas proyectadas para el mismo periodo, a las cuales se le sustraerán los costos de producción, los gastos de marketing, gastos administrativos y el presupuesto de implementación de las acciones de responsabilidad social. Asimismo, posteriormente se restará el monto correspondiente al impuesto a la renta para obtener el flujo de caja económico neto. Los resultados se detallan en la Tabla 30.

Tabla 30

Flujo de Caja Proyectado

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
(+) Ingreso por Ventas		S/ 4,168,327.50	S/ 4,863,048.75	S/ 5,557,770.00
(-) Costos de Producción		-S/ 3,379,950.00	-S/ 3,943,275.00	-S/ 4,506,600.00
Utilidad Bruta		S/ 788,377.50	S/ 919,773.75	S/ 1,051,170.00
(-) Gastos de Marketing		-S/ 372,560.00	-S/ 174,720.00	-S/ 166,320.00

ATL	-S/ 97,870.00	S/ -	S/ -
BTL	-S/ 35,520.00	S/ -	S/ -
Promoción de Ventas	-S/ 49,750.00	S/ -	S/ -
Medios Digitales	-S/ 157,920.00	-S/ 157,920.00	-S/ 157,920.00
Relaciones Públicas	-S/ 31,500.00	-S/ 16,800.00	-S/ 8,400.00
(-) Gastos Administrativos	-S/ 30,500.00	-S/ 40,500.00	-S/ 50,500.00
Utilidad Operativa	S/ 385,317.50	S/ 704,553.75	S/ 834,350.00
(-) Implementación de Acciones de Responsabilidad Social	-S/ 82,000.00	-S/ 82,000.00	-S/ 82,000.00
Utilidad antes de Impuestos	S/ 303,317.50	S/ 622,553.75	S/ 752,350.00
(-) Impuestos	S/ 89,478.66	S/ 183,653.36	S/ 221,943.25
Flujo de Caja Operativo	S/ 213,838.84	S/ 438,900.39	S/ 530,406.75

Flujo de Capital o Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
(-) Costos de Producción de 1er Lote de Ventas	-S/ 281,662.50			
(-) Acciones de Responsabilidad Social	-S/ 82,000.00			
(-) Medios Digitales Fase de Intriga	-S/ 13,880.00			
Flujo de Capital o Inversión	-S/ 377,542.50	S/ -	S/ -	S/ -
Flujo de Caja Económico	-S/ 377,542.50	S/ 213,838.84	S/ 438,900.39	S/ 530,406.75

7.2 Estructura de Costos

La estructura de costos permite organizar de una forma objetiva los costos de una organización para facilitar la toma de decisiones en base a sus operaciones y estrategias. En tal sentido, los costos se clasifican en fijos y variables. Los costos fijos son aquellos que se mantienen inalterables sin importar las variaciones que sufran los volúmenes de venta o producción. Tienden a ser asociados a rubros que buscan mantener la estructura y funcionamiento de la empresa. Por otra parte, los costos variables son aquellos cuyos valores fluctúan en base a las cantidades de productos elaborados o vendidos. Estos últimos se caracterizan por ser más gestionables y poseer una conducta paralela a las actividades de la organización. En el caso de la estructura de costos del plan de relanzamiento de la miel de abejas Lito's, los costos se clasifican como se muestra en la Tabla 31. Cabe destacar que la determinación de esta distribución será de gran importancia para el cálculo del punto de equilibrio.

Tabla 31*Estructura de Costos*

Costos Fijos	Costos Variables
Gastos de Marketing	Costos de Producción
Gastos Administrativos	
Acciones de Responsabilidad Social	

7.3 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son instrumentos de análisis que permiten dar un vistazo a la salud de la empresa y sus operaciones, de tal manera que se pueda determinar el momento correcto para realizar acciones correctivas o de inversión, facilitando la protección de la sostenibilidad del negocio. Visto desde otro punto de vista, a través de sus resultados se pueden diseñar estrategias acordes con las necesidades de crecimiento esperados. En el caso del plan de relanzamiento de la miel de abejas Lito's, se calcularon los indicadores descritos en la Tabla 32, desprendidos principalmente del flujo de caja desarrollado con anterioridad.

Tabla 32*Indicadores Financieros*

Indicadores Financieros	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	19%	19%	19%
Margen Operativo	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	10%	15%	16%
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	5%	9%	10%
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Promedios}}$	9755%	11380%	13006%

7.4 VAN, TIR y Retorno de Inversión

En este punto es necesario conocer si el proyecto es rentable, por lo que resulta inevitable hacer referencia al cálculo del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de

Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación de la Inversión. En tal sentido, se tomará en cuenta una tasa WACC de 10.53% para la valoración de la rentabilidad.

7.4.1 Valor Actual Neto (VAN)

Esta herramienta permite actualizar los flujos de caja futuros (tanto positivos como negativos) de una inversión para conocer a ciencia cierta si la operación es rentable. Cabe destacar que se considerará que el proyecto es rentable si el resultado es positivo. En este caso, el resultado de los cálculos arroja un valor que asciende a S/ 567,897.32, por lo que se recomienda realizar la inversión; los detalles se muestran en la Tabla 33.

Tabla 33

Valor Actual Neto (VAN)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de Caja Económico	-S/ 377,542.50	S/ 213,838.84	S/ 438,900.39	S/ 530,406.75
WACC	10.53%			
VANE	S/ 567,897.32			

7.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este instrumento permite conocer el porcentaje de rentabilidad que proporcionará una inversión. Los inversionistas suelen comparar el resultado de su cálculo con el WACC para determinar si les conviene colocar su dinero en un proyecto. El criterio de decisión se basa en la siguiente guía: (a) si el TIR es mayor al WACC, es recomendable realizar la inversión; (b) si el TIR es igual al WACC, sólo se recomendaría efectuar la inversión si no existen otras alternativas más rentables en el mercado; y (c) si el TIR es menor al WACC, no se alcanzaría la rentabilidad mínima exigida por el inversor y, por lo tanto, no resulta conveniente invertir. El plan de relanzamiento de la miel de abejas Lito's provee una tasa interna de retorno de 72%, por lo que sí es rentable; los detalles se muestran en la Tabla 34.

Tabla 34*Tasa Interna de Retorno (TIR)*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de Caja Económico	-S/ 377,542.50	S/ 213,838.84	S/ 438,900.39	S/ 530,406.75
TIRE	72%			

7.4.3 Período de recuperación de la inversión

Este es un valioso indicador que permite conocer con precisión en cuánto tiempo se recuperará el monto invertido en un proyecto. A través de su cálculo se puede tener una idea del grado de liquidez generado por las operaciones y el nivel de riesgo relativo que conlleva la inversión. En el caso del plan de relanzamiento de la miel de abejas Lito's, se obtuvo un resultado de 1.37. Esto quiere decir que la inversión se recuperará en 1 año, 3 meses y 27 días. Los detalles se pueden observar en la Tabla 35.

Tabla 35*Periodo de Recuperación de la Inversión*

Año	Flujos de Caja Económico	Valor Presente de los Flujos	Período de Recuperación Descontado
0	-S/ 377,542.50	-S/ 377,542.50	-S/ 377,542.50
1	S/ 213,838.84	S/ 213,838.84	-S/ 163,703.66
2	S/ 438,900.39	S/ 438,900.39	S/ 275,196.73
3	S/ 530,406.75	S/ 530,406.75	S/ 805,603.48
WACC	10.53%	Periodo de Recuperación	1.37

7.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es un indicador que permite establecer los volúmenes de venta que se necesitan para igualar los costos totales. En otras palabras, es el nivel en el que no se generan ganancias ni pérdidas. Es un factor de análisis de gran utilidad para los inversores

porque a través de su cálculo se conoce cuáles son las ventas mínimas que deben concretarse para que el proyecto pueda subsistir en el mercado. En el caso del plan de relanzamiento de la miel de abejas Lito's, el punto de equilibrio se alcanza cuando se logran ventas que ascienden a S/ 2,564,620.30 en el año 1, S/ 1,571,468.36 en el año 2 y S/ 1,579,927.92 en el año 3. Los pormenores del cálculo de este indicador se detallan en la Tabla 36.

Tabla 36*Punto de Equilibrio*

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por Ventas	S/ 4,168,327.50	S/ 4,863,048.75	S/ 5,557,770.00
Costos Variables Totales	Año 1	Año 2	Año 3
Costos de Producción	S/ 3,379,950.00	S/ 3,943,275.00	S/ 4,506,600.00
Costos Variables Totales	S/ 3,379,950.00	S/ 3,943,275.00	S/ 4,506,600.00
Costos Fijos Totales	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos Administrativos	S/ 30,500.00	S/ 40,500.00	S/ 50,500.00
Gastos de Marketing	S/ 372,560.00	S/ 174,720.00	S/ 166,320.00
Acciones de Responsabilidad Social	S/ 82,000.00	S/ 82,000.00	S/ 82,000.00
Costos Fijos Totales	S/ 465,060.00	S/ 267,220.00	S/ 258,820.00
% de Margen de Contribución = (Ventas-CVT)/Ventas	18.91%	18.91%	18.91%
Punto de Equilibrio en Soles = CFT / %Margen de Contribución	S/ 2,564,620.30	S/ 1,571,468.36	S/ 1,579,927.92

7.6 Conclusiones

Por medio del desarrollo del flujo de caja se pudo constatar que el plan de relanzamiento de la miel de abejas Lito's generará flujos positivos durante los primeros 3 años. Asimismo, se evidencia un margen neto promedio de 8%. De la misma forma, se estima

un VAN de S/ 567,897.32, un TIR de 72% y se espera que la inversión se recupere en 1 año, 3 meses y 27 días. En base a los resultados de estos indicadores financieros, queda demostrado que el proyecto es rentable y, por lo tanto, es recomendable efectuar la inversión requerida.

Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusión

- La apicultura no es una actividad de gran envergadura en el Perú en comparación con otros sectores económicos que están más desarrollados y, especialmente, cuando se contrasta con la realidad de otros países. Esto se debe, principalmente, a la falta de apoyo de entes del gobierno para fomentar la coordinación entre productores y hacer cumplir las leyes promulgadas como normativa de buenas prácticas apícolas.
- Perú es conocido como uno de los países con menor índice de consumo de miel de abejas per cápita, pero a raíz de la pandemia por el COVID-19 la demanda de este alimento ha aumentado considerablemente. En virtud de esta situación, Apícola Lito's desea aprovechar la oportunidad de poner en marcha un relanzamiento de su miel de abejas en presentaciones de ½ kg, 750 gr y 1 kg a nivel nacional. Para lograr con su cometido, pretende apoyarse en su personal honesto, responsable y con gran sentido de afinidad hacia la filosofía de gestión de la empresa, fundamentada en divulgar los beneficios de la miel de abejas para la salud de las personas.
- A través de un análisis externo de la realidad de Apícola Lito's, se evidencia que la nueva tendencia social de incentivar el consumo de productos orgánicos por sus propiedades saludables y amigables con el medio ambiente, la evidente mejora y crecimiento de las ventas en línea y la irrupción de nuevos canales de ventas, son factores de gran relevancia que dejan marca en el mercado. Asimismo, un análisis interno ha puesto de manifiesto que la empresa tiene una alta participación en el

mercado local de Jauja, no gestiona adecuadamente los canales de distribución, le falta desarrollar tácticas de marketing efectivas, debe mejorar el manejo de inventarios y carece de iniciativa para ejecutar investigaciones de mercado.

- El relanzamiento de la miel de abejas Lito's debe orientarse por medio de estrategias de penetración de mercado y desarrollo del producto. Las primeras van guiadas por la necesidad de captar consumidores que se preocupan por su salud; mientras las segundas buscan promocionar un alimento de excelente sabor, aroma, cuidadoso con el medio ambiente y que facilite el desarrollo de una campaña de responsabilidad social en beneficio de la comunidad de Jauja. Por medio de estas tácticas se espera que Apícola Lito's consiga expandir su participación hasta posicionarse sólidamente en el mercado nacional.
- El plan de relanzamiento se ha diseñado en base a una estrategia de precio en la que tendrá gran relevancia el ofrecimiento del producto a un menor costo que el de la competencia, sin llegar en ningún momento a poner en riesgo la calidad. Asimismo, la estrategia de promoción estará basada en tres etapas: intriga, en la que se busca generar expectación en los potenciales consumidores; propagación, cuyo objetivo radica en dar a conocer el producto y sus beneficios; y conservación, ideada para retener a los consumidores que ya han sido captados. Por otra parte, la comercialización estará enfocada principalmente a los canales modernos de venta, en vista de su presencia en muchos departamentos del país y lo conveniente que resultan para los consumidores.
- Se estima que con el plan de relanzamiento a nivel nacional de la miel de abejas Lito's generará S/ 213,838.84 de utilidad neta durante el primer año. Las acciones de marketing diseñadas para el plan de relanzamiento tendrán un costo total en tres años de S/ 713,600, mientras que se necesitan S/ 82,000 anuales para ejecutar las acciones

de responsabilidad social en beneficio de la comunidad de Jauja. Para comprobar que los objetivos a corto y largo plazo se estén cumpliendo, se idearon mecanismos de control en los que se analizará la rentabilidad, penetración en el mercado, eficiencia, cumplimiento de presupuestos y aprovechamiento de oportunidades.

- Por medio del plan de relanzamiento, se espera obtener flujos de caja positivos durante los 3 primeros años, un VAN de S/ 567,897.32 y un TIR de 72%. Estos datos, aunado a un periodo de recuperación de la inversión estimado en 1 año, 3 meses y 27 días, permiten afirmar con propiedad que el proyecto es rentable.

8.2 Recomendación

- A tenor de los alentadores resultados financieros obtenidos, resulta oportuno recomendarle a Apícola Lito's poner en marcha el plan de relanzamiento nacional de la miel de abejas que ha estado comercializando con éxito a nivel local.
- Resulta imprescindible que se tomen en consideración los mecanismos de control diseñados especialmente en este plan estratégico de marketing, de tal manera que se pueda supervisar el cumplimiento de los objetivos y presupuestos planteados con anterioridad.
- Para lograr el éxito de este plan se necesita que Apícola Lito's se comprometa a realizar mejoras significativas en cuanto al manejo de inventario de productos y materia prima, así como en los procesos de distribución para cumplir a cabalidad las exigencias de los canales modernos de venta. Asimismo, debe mostrar mayor interés en desarrollar investigaciones de mercado que les permitan identificar oportunidades para fortalecer su posición en el mercado.
- Lograr pasar a formar parte del portafolio de productos ofrecido por las grandes cadenas de supermercados requerirá denodados esfuerzos de comunicación corporativa, por lo que resulta conveniente capacitar adecuadamente a los empleados

encargados de dicha tarea para reforzar sus conocimientos. Esto será imprescindible para crear vínculos duraderos.

- Resulta imperativo que Apícola Lito's se comprometa a exigir a los responsables de cada apiario que cumplan con las recomendaciones de la Guía de Buenas Prácticas Apícolas promulgada por SENASA. Esto con el propósito de proteger al medio ambiente y a las abejas, al mismo tiempo que se logra garantizar un producto de gran pureza y calidad.



Referencias

- Agencia Agraria de Noticias. (2020). *Son más de 40 mil productores apícolas. Perú produce cerca de 2.314 toneladas de miel de abeja al año en 300 mil colmenas.*
<https://agraria.pe/noticias/peru-produce-cerca-de-2-314-toneladas-de-miel-de-abeja-al-an-21527>
- Albújar, A. (2011). *Factores que determinan el consumo de la miel de abeja en el Huallaga Central* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María-Perú].
<http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/247/ADM55.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Apicultura: Más de 40,000 pequeños productores se dedican a esta actividad. (2020, agosto). *Andina Agencia Peruana de Noticias.* <https://andina.pe/agencia/noticia-apicultura-mas-40000-pequenos-productores-se-dedican-a-esta-actividad-811292.aspx>
- Apicultura y Miel. (2018). *La Miel: Qué es la miel, componentes y tipos.*
<https://apiculturaymiel.com/miel/la-miel-componentes-y-tipos/>
- APIDENA. (2020). *Evolución reciente.* <https://apidena.org/index.php/es/la-apicultura-en-navarra/evolucion-reciente>
- ARAL. (2021). *Aumenta un 15% el consumo de alimentos saludables.*
https://www.revistaaral.com/distribucion-con-base-alimentaria/aumenta-15-consumo-alimentos-saludables_15147218_102.html
- Aramburú, C. (2015, marzo). *El consumo de productos orgánicos crece entre los peruanos.*
http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/03/elcomercio_2015-03-19_p12.pdf

- Arista, Y. (2015). *Modelo técnico, económico y social para la producción de miel de abeja en el distrito de San Carlos* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú].
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/13929/Arista_Chavez_Yovany_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Asociación Española de Comerciantes y Envasadores de Miel. (2014). *Miel y Medio Ambiente*. <http://www.asemiel.org/la-miel-y-los-productos-apicolas/miel-y-medio-ambiente/>
- Baiocchi, A. (2021). *Estrategias para la introducción y posicionamiento de la marca de miel de abeja reina del Perú* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima-Perú].
<https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/4678/baiocchi-bustios-alessandra-fiorella.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bonilla, M. (2015). *Beneficios de la miel, un alimento con propiedades excelentes*.
https://www.elespanol.com/cocinillas/recetas/saludables/20150714/beneficios-miel-alimento-propiedades-excelentes/1000194030597_30.html
- Bosques Andinos. (2020). Día de la Apicultura Nacional en Perú: ¿Es la apicultura una actividad económica sostenible? <http://www.bosquesandinos.org/dia-de-la-apicultura-nacional-en-peru-es-la-apicultura-una-actividad-economica-sostenible/>
- Cauich, R., Ruiz, J., Ortiz, E., & Segura, M. (2015). Potencial antioxidante de la miel de *Melipona Beecheii* y su relación con la salud: Una revisión. *Nutrición Hospitalaria*, 32(4), 1432-1442. <https://www.redalyc.org/pdf/3092/309243319004.pdf>

Centro de Conservación de Energía y del Ambiente. (2017). *Efectos del cambio climático en el Perú*. <https://cenergia.org.pe/blog/efectos-del-cambio-climatico-peru/>

Centro de Promoción Agropecuaria Campesina. (2010). *Informe. Estudio del mercado de miel y sub productos. Estudio realizado en las ciudades de Santa Cruz y La Paz*. <http://saludpublica.bvsp.org.bo/cc/bo40.1/documentos/609.pdf>

Consumo de productos nutricionales se cuadruplican en Perú en últimos dos años. (2018). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/consumo-productos-nutricionales-cuadruplican-peru-ultimos-dos-anos-232639-noticia/>

Contreras, L., Magaña, M., & Sanguinés, J. (2018). Características técnicas y socioeconómicas de la apicultura en comunidades mayas del Litoral Centro de Yucatán. *Acta Universitaria*, 28(1), 44-61. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/416/41655050015/41655050015.pdf>

Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo (CLAC). (2019). *La apicultura en el contexto del cambio climático: Efectos y Acciones*. <http://clac-comerciojusto.org/2018/03/la-apicultura-contexto-del-cambio-climatico-efectos-acciones-retos/>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Pearson.

Damián, T. (2019). *Influencia de las finanzas en la rentabilidad de las mypes del sector comercio del Perú: Caso empresa comercial Perú Miel EIRL de Túcume-Lambayeque, 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Chiclayo-Perú]. http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/11926/FINANZAS_MYPES_APICULTURA_DAMIAN_SIESQUEN_TORIBIO_EPIFANIO.pdf?sequence=4&isAllowed=y

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ª ed.). Pearson Educación.

Del Río, A., Sanzo, M., & Vásquez, R. (2001). Los productos agroalimentarios tradicionales:

Hábitos de compra y consumo de miel. *Estudios sobre consumo*, 59, 96-122.

https://www.researchgate.net/publication/28244084_Los_productos_agroalimentarios_tradicionales_habitos_de_compra_y_consumo_de_miel

Delgado, J. (2021). *El alto consumo y adulteración de la miel en tiempos de Covid 19*.

<https://www.jaimedelgado.pe/post/el-alto-consumo-y-adulteraci%C3%B3n-de-la-miel-en-tiempos-de-covid-19>

Delicatessen Ojeda. (2019). *¿Conoces los tipos de miel y sus propiedades?*

<https://delicatessenojeda.com/blog/2019/02/14/tipos-de-miel-y-sus-propiedades/>

Demps, K., Zorondo, F., García, C. y Reyes, V. (2012). The selective persistence of local ecological knowledge: Honey collecting with the Jenu Kuruba in South India. *Journal of Human Ecology*, 40(3), 427-434.

<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10745-012-9489-0>

Díaz, N. (2020). *Producción de miel enfrenta déficit del 30% pese a aumento de consumo tras pandemia*. [https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-](https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/05/12/produccion-de-miel-enfrenta-deficit-del-30-pese-a-aumento-de-consumo-tras-pandemia.shtml)

[economica/2020/05/12/produccion-de-miel-enfrenta-deficit-del-30-pese-a-aumento-de-consumo-tras-pandemia.shtml](https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/05/12/produccion-de-miel-enfrenta-deficit-del-30-pese-a-aumento-de-consumo-tras-pandemia.shtml)

E-commerce: compras de centennials crecieron 70% desde 2019. *El Comercio*.

[https://elcomercio.pe/economia/peru/e-commerce-compras-de-centennials-crecieron-70-desde-2019-nndc-](https://elcomercio.pe/economia/peru/e-commerce-compras-de-centennials-crecieron-70-desde-2019-nndc-noticia/#:~:text=Las%20compras%20por%20Internet%20de,cumplen%20la%20mayor%20edad.)

[noticia/#:~:text=Las%20compras%20por%20Internet%20de,cumplen%20la%20mayor%20edad.](https://elcomercio.pe/economia/peru/e-commerce-compras-de-centennials-crecieron-70-desde-2019-nndc-noticia/#:~:text=Las%20compras%20por%20Internet%20de,cumplen%20la%20mayor%20edad.)

El poder de... La miel de abeja. (2021, julio). *El Poder del Consumidor*.

<https://elpoderdelconsumidor.org/2021/07/el-poder-de-la-miel-de-abeja/>

El reto de desarrollar la apicultura en el Perú. (2018, octubre). *Redagícola*.

<https://www.redagricola.com/pe/el-reto-de-desarrollar-la-apicultura-en-el-peru/>

El 85% de los peruanos prefieren consumir productos hechos a base de plantas y vegetales.

(2020). *Sección Noticias*. [https://seccionnoticias.net.pe/index.php/2020/10/16/el-85-](https://seccionnoticias.net.pe/index.php/2020/10/16/el-85-de-los-peruanos-prefieren-consumir-productos-hechos-a-base-de-plantas-y-vegetales/)

[de-los-peruanos-prefieren-consumir-productos-hechos-a-base-de-plantas-y-vegetales/](https://seccionnoticias.net.pe/index.php/2020/10/16/el-85-de-los-peruanos-prefieren-consumir-productos-hechos-a-base-de-plantas-y-vegetales/)

Escalante, J. (2018). *Miel: Propiedades, beneficios y valor nutricional*.

<https://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20181107/452751289259/miel-propiedades-beneficios-valor-nutricional.html>

Estrada, J. (2017). *Procesamiento y vida en anaquel de miel de abejas peruanas* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima-Perú].

<https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/3004/Q02-E88-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Eufic. (2020). *Los beneficios de la miel para la salud y su valor nutricional*.

<https://www.eufic.org/es/vida-sana/articulo/los-beneficios-de-la-miel-para-la-salud-y-su-valor-nutricional/>

Fernández, A. (2020). *Abejas y cambio climático: cómo les afecta y qué nos puede pasar a los humanos*. <https://hablandoenvidrio.com/abejas-y-cambio-climatico/>

Food News Latam. (2020, mayo). *Aumenta el consumo de alimentos orgánicos ante la amenaza del coronavirus*. <https://www.foodnewslatam.com/inocuidad/55-agricultura/10048-los-alimentos-org%C3%A1nicos-reciben-un-refuerzo-del-coronavirus.html>

García, G. (2020). *La importancia del envase en marketing*. <https://thefoodtech.com/diseño-e-innovación-para-empaques/la-importancia-del-envase-en-marketing/>

Gobierno destina S/ 1,500 millones para generar trabajo a 150,000 agricultores. (2021).

Andina Agencia Peruana de Noticias. <https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-destina-s-1500-millones-para-generar-trabajo-a-150000-agricultores-802504.aspx#:~:text=El%20ministro%20de%20Agricultura%20y,tra%C3%A9s%20de%20los%20N%C3%BAcleos%20Ejecutores.>

González, L. (2015). *Estudio de viabilidad comercial para una marca de miel de abeja para la asociación de productores apícolas cruz verde del distrito de Íllimo – Chiclayo 2015* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo-Perú].

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/634/1/TL_Gonzales_Montenegro_Liliana.pdf

Guabloche, J., & Saldarriaga, M. (2013). Aspectos económicos y sociales de la región Junín. *Revista Moneda*, 155, 12-17. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-155/moneda-155-02.pdf>

Guerra, R. (2021, mayo). Pedro Castillo: ¿Qué propone la “segunda reforma agraria” y cuán recomendable es? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/elecciones-2021-pedro-castillo-que-propone-la-segunda-reforma-agraria-y-cuan-recomendable-es-ncze-peru-libre-noticia/?ref=ecr>

Guerri, M. (2021). *Los beneficios de la miel para la mente y el cuerpo.*

<https://www.psycoactiva.com/blog/los-beneficios-de-la-miel-para-la-mente-y-el-cuerpo/>

Hengsberger, A. (2019). *Innovaciones de embalaje. 3 razones por las que el envase es cada vez más importante como marca.* <https://www.lead-innovation.com/es/blog/envase-como-marca>

Hierbamiel Perú. (2010). *Productos - Azúcares Naturales*.

http://hierbamielperu.com/azucar_miel.html

Indicadores de Actividad Económica N° 86. (2006). *Comercialización apícola: Cambios y tendencias. Estudios especiales*.

http://creebba.org.ar/iae/iae86/Comercializacion_apicola_cambios_y_tendencias_IAE_86.pdf

INEI: 82% de peruanos usa internet a través de un celular. (2019). *Andina Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-inei-82-peruanos-usa-internet-a-traves-un-celular-746720.aspx>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2020). *En las últimas 7 décadas economía peruana creció a un promedio anual de 3,8%*. <http://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/en-las-ultimas-7-decadas-economia-peruana-crecio-a-un-promedio-anual-de-38-12180/>

Instituto Nacional de Estadística. (2016). *III. Características económicas de los supermercados. Encuesta Económica Anual 2016*.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1464/cap03.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. <http://censos.inei.gov.pe/cenagro/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Pobreza monetaria alcanzó al 30,1% de la población del país durante el año 2020*.

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-301-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2020-12875/>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual. (1999). *Miel: Definición, requisitos y rotulado. Norma Técnica Peruana 209.168*. (2 ed.) Lima, Perú, Diario Oficial El Peruano.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson.

La región Piura puede ser primera productora de miel en todo el país. (2017). *El Tiempo*.

<https://eltiempo.pe/la-region-piura-puede-primer-productora-miel-pais/>

Le Rucher de l'Ours. (2020). *Composición de la miel*. [https://www.miel-](https://www.miel-lerucherdelours.fr/es/content/54-composicion-de-la-miel)

[lerucherdelours.fr/es/content/54-composicion-de-la-miel](https://www.miel-lerucherdelours.fr/es/content/54-composicion-de-la-miel)

Liberos, E. (2015). *Cómo enfrentar la sensibilidad de los clientes al ajustar tus precios*.

<https://destinonegocio.com/pe/emprendimiento-pe/como-enfrentar-la-sensibilidad-de-los-clientes-al-ajustar-tus-precios/>

Limas, S. (2018, julio-septiembre). El sector farmacéutico, eje de desarrollo estratégico. Una perspectiva desde el ámbito local. *Innovar*, 28(69), 149-173.

Llaxacondor, J. (2020). *Urge una actualización de la Ley Apícola*. *Panorama de la apicultura en el Perú*. <https://agraria.pe/noticias/panorama-de-la-apicultura-en-el-peru-23328>

MAES HONEY. (2021). *El negocio de la miel en Europa*.

<https://www.maeshoney.com/negocio-miel-europa/>

Mafra, E. (2019). *Ciclo de vida de un producto: ¿qué es y cómo gestionarlo?*

<https://rockcontent.com/es/blog/ciclo-de-vida-de-un-producto/>

Malacara, N. (2014). *5 claves que hicieron a M&M una marca emblemática en el mercado*.

Informa BTL. <http://www.informabtl.com/5-claves-que-hicieron-a-mm-una-marca-emblematica-en-el-mercado/>

Manzoni, C. (2021). *Miel argentina, un negocio que podría ser más dulce*.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/sectores-productivos-miel-argentina-un-negocio-que-podria-ser-mas-dulce-nid2572016/>

- Martínez, M. (2021, julio). La economía de Perú se mantiene en vilo ante los planes de Castillo. *EFE*. <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-economia-de-peru-se-mantiene-en-vilo-ante-los-planes-castillo/20000011-4595197>
- Mesías, J. (2021, marzo). *Tendencias del Consumidor Peruano en la Era Covid-19*. <https://www.linkedin.com/pulse/tendencias-del-consumidor-peruano-en-la-era-covid-19-mes%C3%ADas-mendoza/?originalSubdomain=es>
- Miel de Abejas. (2021). *Miel de abeja pura y natural en Lima, precio y donde comprar*. <https://www.mieldeabejas.org/>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo Apícola (2015-2025)*. https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2015/abril/plan_rm125-2015-minagri.pdf
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2020, agosto). *Más de 40 mil pequeños productores se dedican a la producción de miel*. <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/295627-mas-de-40-mil-pequenos-productores-se-dedican-a-la-produccion-de-miel>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2021). *MIDAGRI: En Perú existen más de 40 mil productores apícolas que trabajan la miel de abeja en 300 mil colmenas a nivel nacional*. <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/492753-midagri-en-peru-existen-mas-de-40-mil-productores-apicolas-que-trabajan-la-miel-de-abeja-en-300-mil-colmenas-a-nivel-nacional>
- Observatorio RH. (2020). *Los millennials y centennials ya representan el 59% de la fuerza de trabajo*. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/los-millennials-y-centennials-ya-representan-el-59-de-la-fuerza-de-trabajo.html>

- Pedraza, D. (2017). *De máximos históricos a un presente complejo: Comercio exterior de la miel chilena*. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/Miel2017.pdf>
- Pedraza, P. (2019). *Plan de negocios de la exportación de miel de abejas a Alemania* [Tesis de maestría, Fundación Universidad de América, Bogotá-Colombia].
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7460/1/408877-2019-II-NIIE.pdf>
- Perú Top Publications. (2021). *Análisis y rankings de los supermercados en el Perú*.
<https://ptp.pe/analisis-y-rankings-de-los-supermercados-en-el-peru/>
- Plan Nacional Apícola 2015- 2025 impulsa competitividad y sostenibilidad. (2015). *Agencia Agraria de Noticias*. <https://agraria.pe/noticias/plan-nacional-apicola-2015-2025-impulsa-competitividad-y-sos-8180>
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo* (9a ed.). Deusto.
- Producción nacional de miel está estimada en 2.314 toneladas anuales, según Midagri. (2021, mayo). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/produccion-nacional-de-miel-esta-estimada-en-2314-toneladas-anuales-segun-midagri-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Proyecto de Cooperación UE-Perú en Materia de Asistencia Técnica Relativa al Comercio ALA/2004/016-913. (2008). *Informe Final. Mejora de las técnicas y procesos en la producción, cosecha y acopio de miel de abeja y productos del bosque seco Lambayeque*. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/7.pdf
- PwC: 86% de consumidores planea seguir comprando online tras levantarse restricciones por COVID-19. (2020). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/pwc-86-de->

consumidores-planea-seguir-comprando-online-tras-levantarse-restricciones-por-la-pandemia-nndc-noticia/

Quiminet. (2011). *La importancia del envasado y empaquetado de alimentos*.

<https://www.quiminet.com/articulos/la-importancia-del-enzasado-y-empaquetado-de-alimentos-2601009.htm>

Ramos, A., & Pacheco, N. (2016). *Producción y comercialización de miel y sus derivados en México: Desafíos y oportunidades para la exportación*. CIATEJ.

Rimac, D. (2015). *Comercialización de miel de abeja proveniente del bosque seco en la Localidad de Tongorrape, Distrito Motupe, Departamento Lambayeque – Perú* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima-Perú].

<http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/3723/rimac-reyes-diana-beatriz.pdf;jsessionid=109EE8A56045256F797A89DC9D416E1F?sequence=1>

Rojas, L. (2015). *Unidad de aprendizaje "envase y embalaje". Dispositivas. Tipos de etiquetado*. <https://core.ac.uk/download/pdf/55524758.pdf>

Rosales, L. (2020). *El brand key: lo que somos y lo que buscamos ser como marca*.

<https://infonegocios.com.py/infopublicidad/el-brand-key-lo-que-somos-y-lo-que-buscamos-ser-como-marca>

Ruíz, A. (2018). *¿Qué es el sistema de trazabilidad apícola?*

<https://supercampo.perfil.com/2018/10/que-es-el-sistema-de-trazabilidad-apicola/>

Sánchez, C., Castignani, H., Rabaglio, M. (2018, julio). *El Mercado Apícola Internacional*.

https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_cicpes_instdeconomia_sanchez_mercado_apicola_internacional.pdf

Seguro Social de Salud del Perú. (2015, abril). *Consumo de propóleo y miel de abeja*

fortalece sistema inmunológico. <http://www.essalud.gob.pe/essalud-consumo-de-propoleo-y-miel-de-abeja-fortalece-sistema-inmunologico/>

Semana. (2021). *Vida Moderna. Miel de abeja: ¿cuáles son sus beneficios para la salud?*

<https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/miel-de-abeja-cuales-son-sus-beneficios-para-la-salud/202122/>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria. (2017). *Senasa: Al 2021, Perú incrementará en un*

50% su producción de miel. <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/senasa-al-2021-peru-incrementara-en-un-50-su-produccion-de-miel/#:~:text=El%20Jefe%20del%20Servicio%20Nacional,de%20miel%20hasta%20el%202021.>

Skewes, J., Trujillo, F., Riquelme, W., & Catalán, E. (2018). La apicultura y la conservación

socialmente inclusiva del bosque esclerófilo y templado en Chile. *Revista Iberoamericana de Viticultura, Agroindustria y Ruralidad*, 5(14), 128-148.

<https://www.redalyc.org/journal/4695/469554838015/html/>

Super Campo. (2020). *Diez beneficios saludables de la miel.*

<https://supercampo.perfil.com/2020/05/semana-de-la-miel-diez-beneficios-del-consumo-de-miel-para-salud/>

Tibau, M. (2019). *Comercialización de miel: Negocio amargo.*

<https://supercampo.perfil.com/2019/03/comercializacion-de-miel-negocio-amargo/>

Trigoso, M. (2019, mayo). Repuntará consumo de productos naturales y nutritivos ante uso

obligatorio de octógonos. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/repuntara-consumo-productos-naturales-nutritivos-obligatorio-octogonos-268705-noticia/>

Ugalde, D. (2016). *Tecnología para la Industrialización Apícola. La Cadena de Valor de la*

Cera de Abejas. Proceso Productivo.

[http://www.cursobioeconomia.mincyt.gob.ar/wp-content/uploads/2014/12/4.-](http://www.cursobioeconomia.mincyt.gob.ar/wp-content/uploads/2014/12/4.-Tecnolog%C3%ADa-para-la-industrializaci%C3%B3n-ap%C3%ADcola-D.-Ugalde.pdf)

[Tecnolog%C3%ADa-para-la-industrializaci%C3%B3n-ap%C3%ADcola-D.-](http://www.cursobioeconomia.mincyt.gob.ar/wp-content/uploads/2014/12/4.-Tecnolog%C3%ADa-para-la-industrializaci%C3%B3n-ap%C3%ADcola-D.-Ugalde.pdf)

[Ugalde.pdf](http://www.cursobioeconomia.mincyt.gob.ar/wp-content/uploads/2014/12/4.-Tecnolog%C3%ADa-para-la-industrializaci%C3%B3n-ap%C3%ADcola-D.-Ugalde.pdf)

Universidad Nacional Agraria La Molina. (2016). *Boletín Apícola del Perú Número 4*.

Proyecto de Investigación y Proyección Social.

http://www.lamolina.edu.pe/agronomia/Apicultura/boletin/BOLETIN_APICOLA_nro4.pdf

Universidad San Ignacio de Loyola. (2020, julio). *Demanda de alimentos orgánicos en el mundo postpandemia es una oportunidad para el agro peruano.*

<https://www.usil.edu.pe/noticias/demanda-de-alimentos-organicos-en-el-mundo-postpandemia-es-una-oportunidad-para-el-agro-peruano>

Verde, M. (2014). Apicultura y seguridad alimentaria. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 48(1), 25-31. <https://www.redalyc.org/pdf/1930/193030122008.pdf>

Vives, J. (2020). *Estudio estratégico para la producción y comercialización de miel de abeja infundada con frutos del bosque para Lima Metropolitana* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú].

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18311/VIVES_KUFOY_JOSEMARIA_COMERCIALIZACION_MIEL_ABEJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y