

UNIVERSIDAD ESAN



**DESARROLLO DE UNA NUEVA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO
DE PANES FUNCIONALES EN LAS EMPRESAS DEL GRUPO MOLINO**

**Tesis presentada en satisfacción de los requerimientos para obtener el grado de
Magister en Administración por:**

Silvia Pilar Guevara Peralta

Juan Carlos Chávez Carbajal

Gladys Karina Nieto Cerrate

Augusto César Pachas Quispe

Programa de la Maestría de Administración

Lima, 18 de agosto de 2016

RESUMEN:

El mercado de la panificación en el Perú es un sector en el que invertir implica un riesgo considerable debido al gran número de competidores, a la poca diferenciación de los productos existentes y a la alta sensibilidad al precio del pan. El “Grupo Molino” es una corporación con 33 años en el mercado que agrupa tres empresas dedicadas a la panadería, pastelería y cafetería.

Los alimentos funcionales se definen como aquellos que además de contribuir con la nutrición tienen acciones fisiológicas beneficiosas para el organismo y contribuyen a reducir el riesgo de padecer enfermedades crónicas. La tendencia en el consumo aumenta, en diferentes partes del mundo, a niveles superiores a otros alimentos saludables, por ejemplo los alimentos orgánicos. Al analizar las alternativas disponibles en el mercado, se determina que el pan es un alimento ideal para ser considerado como portador de ingredientes funcionales; y algunos granos y semillas nativas del Perú, en una alternativa interesante de convertirse en un vehículo de funcionalidad por sus propiedades beneficiosas para la salud.

Ante este escenario de oportunidad, surge la idea de implementar una unidad de negocio basado en el desarrollo y comercialización de panes funcionales en la empresa D’Julia, que pertenece al “Grupo Molino”, para lo cual se consideró la fabricación de un prototipo de pan que reunía las características de mayor demanda entre los consumidores y así iniciar el lanzamiento de esta línea de producción, considerando la elaboración de un pan a base de sachá inchi.

El desarrollo del estudio de mercado comprende una etapa de análisis cualitativo a través del desarrollo de entrevistas de profundidad a expertos en materias relacionadas al desarrollo de panes funcionales, que permitió determinar el segmento objetivo y las características organolépticas y presentación del pan de sachá inchi. La segunda etapa considera un análisis cuantitativo que permitió comprobar los resultados obtenidos en el análisis cualitativo y de los cuales se obtuvo un alto nivel de exactitud debido a que se consideró la realización de pruebas de concepto y pruebas de producto. Asimismo, se pudo estimar el mercado potencial, que considera un número de consumidores demasiado grande para las capacidades de la empresa, por lo que se tomó como referencia la participación de mercado del producto de mayor similitud, al pan de sachá inchi, ofertado por la empresa “D’Julia”, que suma el 3.6% del mercado potencial, equivalente al consumo de 13,394 paquetes de pan de 600 gramos mensuales; esta información demuestra la existencia de una demanda considerable para el nuevo producto que justifica la implementación de la unidad de negocio.

Basado en estos resultados se realizó una evaluación de los factores externos e internos que tienen influencia en el desarrollo del negocio, que permitió determinar la estrategia de segmentación por diferenciación.

El posicionamiento enfocado para el producto considera resaltar los atributos más valorados por el público objetivo, tanto en el aspecto organoléptico como en sus características saludables, se consideró para esto la ejecución de estrategias de marketing mix que incidan en la publicidad y promoción del producto con una inversión considerable, por tratarse de un producto innovador y único en el mercado.

Asimismo, se realizó un análisis de todo el proceso de producción que permitió alcanzar su optimización a través de la eliminación de los cuellos de botella y la maximización en el aprovechamiento de los recursos materiales y humanos disponibles.

Finalmente, se demostró la viabilidad económica de la implementación de la nueva unidad de negocio. Analizando la situación actual del proyecto y sus flujos incrementales económicos se demostró la generación de valor, con un VAN económico de S/. 424,410 y una TIR económica de 109.7%.