



**UNAP**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS**

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DEL SECTOR  
PANIFICADOR EN LA CIUDAD DE IQUITOS, PERIODO 2019**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**PRESENTADO POR: FÉLIX HUMBERTO CABRERA SÁNCHEZ**

**ASESOR: LIC. ADM. GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO, DR.**

**IQUITOS, PERÚ**

**2021**



**UNAP**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS**

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DEL SECTOR  
PANIFICADOR EN LA CIUDAD DE IQUITOS, PERIODO 2019**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**PRESENTADO POR: FÉLIX HUMBERTO CABRERA SÁNCHEZ**

**ASESOR: LIC. ADM. GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO, DR.**

**IQUITOS, PERÚ**

**2021**



**UNAP**

Escuela de Postgrado "JOSÉ TORRES VÁSQUEZ"  
Oficina de Asuntos Académicos



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
**075-2021-OAA-EPG-UNAP**

Con Resolución Directoral N° 0819-2021-EPG-UNAP, se autoriza la sustentación de la Tesis denominada: "ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DEL SECTOR PANIFICADOR EN LA CIUDAD DE IQUITOS, PERIODO 2019", teniendo como jurados a los siguientes profesionales:

Econ. Carlos Hernán Zumaeta Vásquez, Dr.	Presidente
CPC. Jesus Hermes Ramírez Enrique, Mgr.	Miembro
Lic. Adm. Víctor Raúl Reátegui Paredes, Mgr.	Miembro
Lic. Adm. Gilbert Roland Alvarado Arbildo, Dr.	Asesor

A los cuatro días del mes de noviembre del 2021, a las 11:00 a.m, en la modalidad virtual zoom institucional-EPG de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, se constituyó el Jurado Evaluador y dictaminador, para escuchar y evaluar la sustentación de la Tesis denominada: "ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DEL SECTOR PANIFICADOR EN LA CIUDAD DE IQUITOS, PERIODO 2019" presentado por el señor FELIX HUMBERTO CABRERA SANCHEZ, como requisito para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Empresarial, que otorga la UNAP de acuerdo a la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Después de haber escuchado la sustentación y luego de formuladas las preguntas, éstas fueron:

RESPONDIDAS SATISFACTORIAMENTE

El Jurado, después de la deliberación correspondiente en privado, llegó a las siguientes conclusiones, la sustentación es:

- Aprobado como: a) Excelente ( ) b) Muy bueno ( ) c) Bueno (X)
- Desaprobado: ( )

Observaciones :...NINGUNA

A Continuación, el Presidente del Jurado, da por concluida la sustentación, siendo las...11:00 del cuatro de noviembre del 2021; con lo cual, se le declara al sustentante...A.P.T.O para recibir el Grado Académico de Maestro en Gestión Empresarial.

Econ. Carlos Hernán Zumaeta Vásquez, Dr.  
Presidente

CPC. Jesus Hermes Ramírez Enrique, Mgr.  
Miembro

Lic. Adm. Víctor Raúl Reátegui Paredes, Mgr.  
Miembro

Lic. Adm. Gilbert Roland Alvarado Arbildo, Dr.  
Asesor

TESIS APROBADA EN SUSTENTACIÓN PÚBLICA EL 4 DE NOVIEMBRE  
DEL 2021 EN EL AUDITORIO DE LA ESCUELA DE POSTGRADO DE  
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA, EN LA  
CIUDAD DE IQUITOS- PERÚ



.....  
**ECON. CARLOS HERNÁN ZUMAETA VÁSQUEZ**  
**PRESIDENTE**



.....  
**LIC. ADM. VÍCTOR RAÚL REÁTEGUI PAREDES, DR.**  
**MIEMBRO**



.....  
**CPC. JESÚS HERMES RAMÍREZ ENRIQUE, MGR.**  
**MIEMBRO**



.....  
**LIC. ADM. GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO. DR.**  
**ASESOR**

## Doc vs Internet + Library

70.23% Originality	29.77% Similarity	491 Sources
--------------------	-------------------	-------------

### Web sources: 453 sources found

1. <a href="https://www.agronewscastillayleon.com/la-fao-advierte-de-un-crecimiento-de-las-siembras-de-trigo-...">https://www.agronewscastillayleon.com/la-fao-advierte-de-un-crecimiento-de-las-siembras-de-trigo-...</a>	18.68%
2. <a href="https://www.agronegocios.es/precio-de-alimentos-basicos-el-indice-fao-bajo-a-niveles-mayo-de-201...">https://www.agronegocios.es/precio-de-alimentos-basicos-el-indice-fao-bajo-a-niveles-mayo-de-201...</a>	16.24%
3. <a href="http://globalconsultingenterprise.com/?p=276">http://globalconsultingenterprise.com/?p=276</a>	1.88%
4. <a href="https://energiaradiante.blogspot.com">https://energiaradiante.blogspot.com</a>	1.18%
5. <a href="http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2203/1/T-UCE-0005-357.pdf">http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2203/1/T-UCE-0005-357.pdf</a>	0.97%
6. <a href="http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/350/1/CALDERON%20ALFARO%2c%2...">http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/350/1/CALDERON%20ALFARO%2c%2...</a>	0.54%
7. <a href="http://www.fao.org/3/i1683s/i1683s02.pdf">http://www.fao.org/3/i1683s/i1683s02.pdf</a>	0.54%
8. <a href="https://www.slideshare.net/manfenix/inseguridad-alimentaria-en-el-mundo">https://www.slideshare.net/manfenix/inseguridad-alimentaria-en-el-mundo</a>	0.54%
9. <a href="https://docplayer.es/23476720-Estudio-de-factibilidad-para-la-produccion-y-comercializacion-de-cup...">https://docplayer.es/23476720-Estudio-de-factibilidad-para-la-produccion-y-comercializacion-de-cup...</a>	0.46%
10. <a href="http://anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2016/09/gep_regional_j-2016.pdf">http://anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2016/09/gep_regional_j-2016.pdf</a>	0.43%
11. <a href="http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20REGIONAL%20-2016.pdf">http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20REGIONAL%20-2016.pdf</a>	0.43%
12. <a href="http://www.healthscotland.scot/media/1777/1_professor-sir-harry-burns_university-of-strathclyde.p...">http://www.healthscotland.scot/media/1777/1_professor-sir-harry-burns_university-of-strathclyde.p...</a>	0.42%
13. <a href="http://wseas.us/e-library/transactions/mechanics/2008/28-828.pdf">http://wseas.us/e-library/transactions/mechanics/2008/28-828.pdf</a>	0.42%
14. <a href="http://ctic-cita.es/fileadmin/redactores/cticcita/COMUNICA/saladeprensa/01-archivos-descarga/p...">http://ctic-cita.es/fileadmin/redactores/cticcita/COMUNICA/saladeprensa/01-archivos-descarga/p...</a>	0.42%
15. <a href="https://www.racp.edu.au/docs/default-source/Events/congress-2016-presentations/racp-10-wedne...">https://www.racp.edu.au/docs/default-source/Events/congress-2016-presentations/racp-10-wedne...</a>	0.42%
16. <a href="http://www.mb45.com/contenidos/es/comunicacion/archivos/archivo18.pdf">http://www.mb45.com/contenidos/es/comunicacion/archivos/archivo18.pdf</a>	0.42%
17. <a href="https://www.health.ny.gov/prevention/obesity/statistics_and_impact/docs/2000-2010_adult_obesi...">https://www.health.ny.gov/prevention/obesity/statistics_and_impact/docs/2000-2010_adult_obesi...</a>	0.42%
18. <a href="http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/...">http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/...</a>	0.42%
19. <a href="http://www.yardeni.com/pub/peacockperf.pdf">http://www.yardeni.com/pub/peacockperf.pdf</a>	0.42%
20. <a href="https://www.health.ny.gov/statistics/community/minority/docs/socio-demographic_disparities_nys.pdf">https://www.health.ny.gov/statistics/community/minority/docs/socio-demographic_disparities_nys.pdf</a>	0.42%
21. <a href="https://cdn.americanprogressaction.org/wp-content/uploads/issues/2008/pdf/evangelicals_poll.pdf">https://cdn.americanprogressaction.org/wp-content/uploads/issues/2008/pdf/evangelicals_poll.pdf</a>	0.42%
22. <a href="http://doc.contraloria.gob.pe/SINAD/Estadistico_2012.pdf">http://doc.contraloria.gob.pe/SINAD/Estadistico_2012.pdf</a>	0.42%
23. <a href="http://www.homelessnessandhealth.co.uk/events/wp-downloads/2018/presentations/Homeless_a...">http://www.homelessnessandhealth.co.uk/events/wp-downloads/2018/presentations/Homeless_a...</a>	0.42%
24. <a href="https://www.emc.com/collateral/analyst-reports/dc-data-analytics-infrastructure-n-the-essential-da...">https://www.emc.com/collateral/analyst-reports/dc-data-analytics-infrastructure-n-the-essential-da...</a>	0.42%
25. <a href="https://pdfs.semanticscholar.org/45f0/bf24743e201de67e52eed8227035d08ac1a9.pdf">https://pdfs.semanticscholar.org/45f0/bf24743e201de67e52eed8227035d08ac1a9.pdf</a>	0.42%
26. <a href="http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/162546.pdf">http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/162546.pdf</a>	0.42%
27. <a href="https://www2.stat.duke.edu/courses/Spring06/sta376/Support/RegressionETC/v7.factor.slides.pdf">https://www2.stat.duke.edu/courses/Spring06/sta376/Support/RegressionETC/v7.factor.slides.pdf</a>	0.42%
28. <a href="https://tourismpian.anr.msu.edu/docs/TC_Mar_25.pdf">https://tourismpian.anr.msu.edu/docs/TC_Mar_25.pdf</a>	0.42%
29. <a href="http://seandelaney.com/wp-content/uploads/2012/11/Problems-in-Teaching-Primary-School-Mathe...">http://seandelaney.com/wp-content/uploads/2012/11/Problems-in-Teaching-Primary-School-Mathe...</a>	0.42%
30. <a href="http://www.ine.es/metodologia/t20/t20269_m2011.pdf">http://www.ine.es/metodologia/t20/t20269_m2011.pdf</a>	0.42%
31. <a href="http://leadnet.org/wp-content/uploads/2015/04/Lean_Staffing_-_Churches_Spending_Less_than_3...">http://leadnet.org/wp-content/uploads/2015/04/Lean_Staffing_-_Churches_Spending_Less_than_3...</a>	0.42%
32. <a href="https://bus.wisc.edu/~media/bus/knowledge-expertise/academic-departments/finance/money_pa...">https://bus.wisc.edu/~media/bus/knowledge-expertise/academic-departments/finance/money_pa...</a>	0.42%
33. <a href="https://stat.duke.edu/courses/Spring06/sta376/Support/RegressionETC/v7.factor.slides.pdf">https://stat.duke.edu/courses/Spring06/sta376/Support/RegressionETC/v7.factor.slides.pdf</a>	0.42%
34. <a href="http://oirap.rutgers.edu/surveys/SERU/Topical%20Analyses/Civic%20Engagement%20&amp;%20Ele...">http://oirap.rutgers.edu/surveys/SERU/Topical%20Analyses/Civic%20Engagement%20&amp;%20Ele...</a>	0.42%

 Similarity

 Citation

 Similarity from a chosen source

 References

 Possible character replacement

A Dios, por guiar mi camino día a día y así poder ser una persona de bien y darme una familia maravillosa. Con mucho amor a mis padres, mis hijos, mi querida esposa y hermanos, por su apoyo incondicional, confianza, aliento y sus consejos para poder cumplir mi meta de terminar mi doctora carrera, para ser una gran profesional.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por estar siempre presente en nuestras vidas, impulsándonos a lograr nuestras metas tanto personales como profesionales. También, queremos agradecer a nuestro asesor de tesis, por brindarnos su tiempo, guiarnos y ayudarnos a alcanzar los objetivos que nos planteamos al iniciar nuestro trabajo, apoyándonos en todo lo que fuera posible,

A la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, nuestra alma mater con la misión de dirigirnos en este proceso sacrificado de encaminarnos hacia la excelencia, como seres humanos y exitosos profesionales.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Páginas</b>
Carátula	i
Contracarátula	ii
Acta de sustentación	iii
Jurado	iv
Resultado del informe de similitud	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: MARCO TEÓRICO</b>	<b>3</b>
1.1. antecedentes	3
1.2. bases teóricas	4
1.3. definición de términos básicos	9
<b>CAPÍTULO II. VARIABLES E HIPÓTESIS</b>	<b>11</b>
2.1 Formulación de hipótesis	11
2.2 Variables y su operacionalización	11
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b>	<b>12</b>
3.1. Tipo y diseño de la Investigación	12
3.2. Población y muestra	12
3.3 Técnica e instrumentos	14
3.4 Procedimiento de recolección de datos	15
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	15
3.6 Aspectos éticos	15
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>34</b>
<b>ANEXOS</b>	
1: Instrumentos de recolección de datos	
2: Consentimiento informado	
3: Matriz de consistencia	
4. Tabla de Operacionalización de las variables	



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Páginas</b>	
Tabla N°1	Tiempo que esta en este negocio	17
Tabla N°2	El precio de su competidor respecto del principal producto de panificación que usted vende	19
Tabla N°3	El precio de su principal producto de panificación respecto a los años anteriores	19
Tabla N°4	La calidad del principal producto de panificación de su competidor respecto de usted	20
Tabla N°5	La variedad de productos de panificación que tiene su competidor respecto de usted	21
Tabla N°6	Consumo del cliente del principal producto en los años siguientes	22
Tabla N°7	Localización de sus clientes que compran panes	23
Tabla N°8	La actitud de sus clientes sobre la variedad de panes	24
Tabla N°9	Sobre el principal producto de su negocio, la cantidad de proveedores que tiene	25
Tabla N°10	Qué actitud toma usted si su proveedor le sube el precio de sus insumos	26
Tabla N°11	Sobre el principal producto que vende, la cantidad de clientes que tiene	27
Tabla N°12	Qué actitud toma su cliente si usted le sube el precio	28

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

		<b>Páginas</b>
Gráfico N° 1	Tiempo que esta en este negocio	17
Gráfico N° 2	El precio de su competidor respecto del principal producto de panificación que usted vende	18
Gráfico N° 3	El precio de su principal producto de panificación respecto a los años anteriores	19
Gráfico N° 4	La calidad del principal producto de panificación de su competidor respecto de usted	20
Gráfico N° 5	La variedad de productos de panificación que tiene su competidor respecto de usted	21
Gráfico N° 6	Consumo del cliente del principal producto en los años siguientes	22
Gráfico N° 7	Localización de sus clientes que compran panes	23
Gráfico N° 8	La actitud de sus clientes sobre la variedad de panes	24
Gráfico N° 9	Sobre el principal producto de su negocio, la cantidad de proveedores que tienen	25
Gráfico N° 10	Qué actitud toma usted si su proveedor le sube el precio de sus insumos	26
Gráfico N° 11	Sobre el principal producto que vende, la cantidad de clientes que tienen	27
Gráfico N° 12	Qué actitud toma su cliente si usted le sube el precio	28

## RESUMEN

La investigación tuvo como propósito estudiar las estrategias empresariales que aplica el sector panificador en la ciudad de Iquitos. El problema general es ¿Cuan competitivo son las estrategias empresariales del sector panificador en la Ciudad de Iquitos, periodo 2018?, y el objetivo es estudiar las estrategias empresariales del sector panificador en la ciudad de Iquitos, periodo 2018. La investigación fue cuantitativa – descriptiva, para el recojo de la información se tuvo una muestra de 22 empresarios en el rubro panaderías, a quienes se les aplico un cuestionario de 12 preguntas, aplicando la técnica de la encuesta. El resultado más importante con respecto al tiempo que están en ese rubro, el 86.36% están en este negocio de 3 a más de 20 años, respecto al concepto de estrategia genérica el 45% manifestaron que sus precios son más altos. Sobre el concepto de estrategia intensiva en cuanto al consumo del cliente del principal producto el 50% indicaron que consumirán mayor cantidad de panes. Sobre el concepto de estrategia de integración sobre el principal producto de su negocio, la cantidad de proveedores el 50% dijeron que son unos cuantos, y que actitud tomarían si su proveedor le sube el precio de sus insumos, el 40 % indico que negociarían para que mantenga el mismo precio. Se concluye que las empresas del sector panificador emplean estrategias empresariales para desarrollar sus actividades.

**Palabras claves: Estrategias empresariales, sector panificador.**

## **ABSTRACT**

The purpose of the research was to study the business strategies applied by the bakery sector in the city of Iquitos. The general problem is, How competitive are the business strategies of the bakery sector in the City of Iquitos, period 2018? and the objective is to study the business strategies of the bakery sector in the city of Iquitos, period 2018. The research was quantitative - descriptive To collect the information, there was a sample of 22 entrepreneurs in the bakery sector, to whom a 12-question questionnaire was applied, applying the survey technique. The most important result regarding the time they are in this area, 86.36% are in this business from 3 to more than 20 years, regarding the concept of generic strategy 45% stated that their prices are higher. Regarding the concept of intensive strategy regarding the customer's consumption of the main product, 50% indicated that they will consume a greater quantity of breads. On the concept of integration strategy on the main product of their business, the number of suppliers 50% said that there are a few, and what attitude they would take if their supplier raises the price of their inputs, 40% indicated that they would negotiate for keep the same price. It is concluded that companies in the bakery sector use business strategies to develop their activities.

**Keywords: Business strategies, bakery sector**

## INTRODUCCIÓN

(Arana , 2016) en su tesis titulada: “La competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector producción – rubro panaderías, de la urbanización previ, distrito del callao, provincia constitucional del callao, departamento lima, período 2015”, demuestra que: la mayoría de las MYPE encuestadas del rubro panaderías, son competitivas e innovadoras, también cuentan con certificación de calidad y se encuentran formalizadas.

Además, (Ypanaque, 2015) en su tesis: “Estudio económico financiero para instalar una cadena de panaderías en la ciudad de Lambayeque, en la Facultad De Ciencias Económicas Contables y Financieras de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión”, identifica que: el 66.67% de las MYPE no cuentan con un plan estratégico, esto no ha sido impedimento para que el 80.00% sean competitivas y estos se debe porque ofrecen productos a un bajo precio y de buena calidad, utilizando normas de higiene, el cual permite que sus ventas sean mayores que su competencia, el 53.33% ha innovado en los últimos años.

Las industrias panaderas elaboran uno de los principales alimentos, que es considerado un bien necesario en la vida de las familias. Las panaderías han tenido una serie de transformaciones desde los años 80 que han modificado radicalmente su situación. Por lo antes referido, el sector de la panificación es el más versátil del mercado local. La adaptación de este bien al mercado, no sólo se produce en términos de productos, sino en hábito y lugar de compra. Por otro lado el sector panificador muestra un dinamismo en la economía de nuestro país, construyéndose en un sector empresarial más importante del Perú, considerada también como una potencial generadora de empleo (Huaman, 2009).

El presente trabajo de investigación tiene como problema planteado ¿Cuán competitivo son las estrategias empresariales del sector panificador en la ciudad de Iquitos, periodo 2018?, y como objetivo estudiar las estrategias empresariales del sector panificador, en la ciudad de Iquitos, periodo 2018; además, describir la estrategia empresarial: Genérica. Intensivas y de

integración que desarrollan las actividades empresariales y proponer políticas públicas de competitividad del sector panificador en la ciudad de Iquitos; para cumplir estos objetivos, esta investigación es de naturaleza descriptiva y permite conocer las características y comportamiento actual del sector panificador y de esta manera identificar los problemas que presentan. La hipótesis general es: “Las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos, emplean estrategias empresariales para desarrollar sus actividades, esta investigación es importante porque motiva a diseñar y establecer las competencias que permitan que estas empresas sean líderes en el mercado, y poder reconocer nuevas oportunidades de crecimiento para las mismas y estar alertas ante las amenazas que pueden surgir en el proceso y finalmente aporta una base para realizar otros estudios similares en diferentes sectores de la panificación en el distrito de Iquitos, y de otros ámbitos geográficos de la región y del país enfocados a desarrollar este rubro y dotarlo de herramientas que les permitan mejorar sus competencias.

## CÁPITULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes

En el 2016, desarrolló una investigación fue de tipo descriptiva, que tuvo como objetivo general, determinar las características de la Competitividad en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Producción – Rubro Panaderías, de la Urbanización Previ, Distrito del Callao, Provincia Constitucional del Callao, Departamento Lima, Período 2015. Finalmente concluyo que: la mayoría de las MYPE encuestadas del rubro panaderías, son competitivas e innovadoras, también cuentan con certificación de calidad y se encuentran formalizadas. (Arana , 2016)

En el 2015 desarrollo una investigación que fue cuantitativa – descriptiva, para el recojo de la información estuvo dirigida a una muestra de 15 Micro y Pequeñas Empresas, a quienes se les aplico un cuestionario de 35 preguntas cerradas, aplicando la técnica de la encuesta. Obteniendo los siguientes resultados: El 86.67% de representantes son personas adultas de 26 a 50 años de edad, siendo la mayoría de género masculino, cuentan con estudios superiores y tienen de 0 a 3 años de permanencia en la empresa. El 100.00% de las MYPE se encuentran formalizadas, teniendo trabajadores permanentes y de 3 a 6 años de permanencia en el mercado. El 66.67% de las MYPE no cuentan con un plan estratégico, esto no ha sido impedimento para que el 80.00% sean competitivas y estos se debe porque ofrecen productos a un bajo precio y de buena calidad, utilizando normas de higiene, el cual permite que sus ventas sean mayores que su competencia, el 53.33% ha innovado en los últimos años. El objetivo era determinar la satisfacción de las necesidades del consumo del pan de los habitantes de la ciudad de Lambayeque. (Ypanaque, 2015)

En el 2014, se desarrolló una investigación descriptiva de corte transversal, tomaron una muestra aleatoria de 372 consumidores que compran pan de manera regular en las principales panaderías de la ciudad de Lambayeque En su estudio de investigación titulado: Estudio de pre-factibilidad para la producción y comercialización de galletas a base de

granos andinos en Lima Metropolitana enfocada a los niveles socioeconómicos B y C, en la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú;. La investigación llegó a las siguientes conclusiones: El tamaño familiar más común encontrado en el distrito de Lambayeque fue entre 4 y 6 miembros por familia llegando a un 84.1% aproximadamente, el 62.1% de familias compran pan dos veces al día, en tanto que un 33.6% lo hace sólo una vez al día, y solo el 2.7% de ellos compran tres veces al día. La mayoría de consumidores prefiere comprar el producto en una panadería (79.8%); en tanto que el 12.9% lo hace en una tienda cerca de su residencia. Finalmente, que la inversión en la cadena de panaderías “Panaty” es viable. De esta investigación podemos destacar que, en la ciudad de Lambayeque, aún existe un gran público por atender en el sector de la panificación, también debemos tener en cuenta que el promedio de integrantes por familia es 5, cifra que nos sirve para considerar al momento de proyectar la demanda o producción. (Almeyda, 2014)

En el 2014, se desarrollo una investigación de tipo descriptiva. No se realizó ningún tipo de encuestas ya que se consideró la oferta y demanda histórica para la proyección de su producción y ventas. Planificación y control de la producción para incrementar la productividad en la empresa Estrella del Norte de Lambayeque, en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Concluyó que se consideran importantes y principales soluciones: la capacitación continua al personal, concientizándolos de tal manera que les facilite cumplir las metas comunes de la empresa, trayendo como consecuencia el incremento de la eficiencia en el área de producción y la reducción de los tiempos muertos durante todo el proceso. (Moya, 2014)

## **1.2. Bases teóricas**

### **1.2.1. Sector Panificador**

La industria panificadora en la Ciudad de Iquitos constituye una actividad económica muy importante debido a que forma parte de



nuestra cultura, se destaca por abastecer de alimentos a la población, esta actividad en el país es llevada a cabo por micro, pequeños y medianos empresarios, donde la mayoría elaboran el pan de manera artesanal con hornos a leña, aun con sus limitantes este sector tiene suma contribución a la Economía nacional.

El sector panificación en el Perú está conformado por 18 mil panaderías y estas generan 200 mil puestos de trabajo; pero existe un déficit de mano de obra en este sector, pues solo el 20% del personal está calificado según la Asociación Peruana de Empresarios de la panadería y pastelería (Aspan). Además, la mayoría de personas que trabaja en la industria panificadora cambia de empleos con facilidad hacia otro sector. (La Prensa, 2013)

En el Perú el sector panificador está regulado por la norma sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería (RM N° 1020-2010/MINSA), la cual establece disposiciones específicas sobre control de calidad respecto a los siguientes aspectos: requisitos de calidad sanitaria e inocuidad de los productos de panificación, condiciones sanitarias del establecimiento y ambientes, higiene y saneamiento (abastecimiento de agua, disposición de aguas residuales y de residuos sólidos, servicios higiénicos y otros), buenas prácticas en el proceso productivo, distribución y expendio, condiciones sanitarias de equipos y utensilios, requisitos sanitarios de los manipuladores, vigilancia sanitaria, y control de calidad sanitaria y rastreabilidad. (Ministerio de Salud - Perú, 2010)

### **Industria panificadora**

En el sector de la panificación, el consumo del pan viene cambiando desde hace 30 años, ahora las empresas panificadoras compiten con una mayor diversificación de productos para satisfacer las nuevas demandas del cliente, de la mano de una buena atención. Además, el sector panadero y pastelero tiene que ir avanzando junto con las

nuevas necesidades del mercado, el consumidor de hoy está cambiando en referencia a su estilo de vida, pasa más tiempo fuera de casa y exige mayor calidad en los productos que consume y si a todo esto le agregamos lo importante que es para la sociedad la preocupación por su nutrición, por la cual buscan alimentos que más nutran a que sacien. Incluso según los expertos del sector recomiendan que para que los nuevos empresarios puedan entrar en este sector con ciertas garantías, se necesita la incorporación de avances tecnológicos, tener la calidad como bandera, ofrecer mucho más que pan, un nuevo concepto de panadería con barra de degustación. (Emprendedores.es, 2016)

## **El pan**

Según la «Reglamentación Técnico Sanitaria para la Fabricación, Circulación y Comercio del Pan y Panes Especiales» el pan y sus distintos tipos se definen de la siguiente manera (Tejero, 1992-1995); (Madrid y Cenzano, 2001), (Callejo, 2002): El pan es el producto perecedero resultante de la cocción de una masa obtenida por la mezcla de harina de trigo, sal comestible y agua potable, fermentada por especies propias de la fermentación panaria, como *Saccharomyces cerevisiae*. El Código Alimentario Español diferencia dos tipos de pan.

1.- Pan común, se define como el de consumo habitual en el día, elaborado con harina de trigo, sal, levadura y agua, al que se le pueden añadir ciertos coadyuvantes tecnológicos y aditivos autorizados. Dentro de este tipo se incluyen: # Pan bregado, de miga dura, español o candeal, es el elaborado con cilindros refinadores. # Pan de flama o de miga blanda, es el obtenido con una mayor proporción de agua que el pan bregado y normalmente no necesita del uso de cilindros refinadores en su elaboración.

2.- Pan especial, es aquel que, por su composición, por incorporar algún aditivo o coadyuvante especial, por el tipo de harina, por otros

ingredientes especiales (leche, huevos, grasas, cacao, etc.), por no llevar sal, por no haber sido fermentado, o por cualquier otra circunstancia autorizada, no corresponde a la definición básica de pan común. Como ejemplos de pan especial tenemos: # Pan integral, es aquel en cuya elaboración se utiliza harina integral, es decir, la obtenida por trituración del grano completo, sin separar ninguna parte del mismo. # Pan de Viena o pan francés, es el pan de flama que entre sus ingredientes incluye azúcares, leche o ambos a la vez. # Pan de molde o americano, es el pan de corteza blanda en cuya cocción se emplean moldes. # Pan de cereales, es el elaborado con harina de trigo más otra harina en proporción no inferior al 51%. Recibe el nombre de este último cereal. Ejemplo: pan de centeno, pan de maíz, etc. # Pan de huevo, pan de leche, pan de miel y pan de pasas, etc., son panes especiales a los que se añade alguna de estas materias primas, recibiendo su nombre de la materia prima añadida.

### **1.2.2. Estrategias empresariales**

**Estrategia empresarial:** Se define a la búsqueda de un plan de acción que permita desarrollar ventajas competitivas en toda empresa, logrando un crecimiento armónico y la expansión del mercado, con el objetivo de enfrentar a su competencia con políticas de costo, calidad y diferenciación de sus productos. (Garcia, A, 2013)

Es un plan de utilización y asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizar a favor de la empresa considerada. (Maldonado , 2018)

Las estrategias que realizan las empresas deben tener como propósito crear ventaja competitiva y este a su vez contribuirá a alcanzar el desempeño, que es la finalidad de toda persona que invierte su capital en un negocio. Una alta ventaja lograda se expresa en buen desempeño, mientras que una baja ventaja tendrá por consiguiente bajo desempeño.

**Oster** (2014) manifiesta que “las ventajas competitivas de una empresa son aquellas características que le permiten desempeñarse bien, incluso en vista de un desempeño mediocre en el ámbito de toda la industria y de la libre entrada en ésta, considerada en su conjunto”.

Asimismo, otro aspecto es determinar los tipos de empresas que están en el sector.

En el país y en la ciudad de Iquitos, cerca del 90% de la actividad económica son de pequeñas y medianas empresas, y a su vez son la que generan la mayor cantidad de empleo. Cualquier esfuerzo para desarrollar la competitividad del sector productivo tiene que considerar esta característica. Se trata de una tarea compleja debido a las características del estrategia, al gran número y a la dispersión de tales empresas en un ámbito geográfico.

En una pequeña empresa la estrategia que seguirá está definida por su propietario, o en algunos casos por una reunión familiar. El propietario es el emprendedor, es el estratega, es el gerente y es el principal trabajador de su empresa.

Una cantidad grande de empresas en un sector hace que cualquier estrategia que quiera tomar una de ellas el efecto en el contexto en el mercado será muy reducido.

Cuando las empresas están dispersas es más difícil establecer un acuerdo entre ellas.

Visto este segundo aspecto identificamos en dónde observaremos el efecto de una nueva estrategia.

**THOMPSON et al** (2001: 142) expresa que “una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando es capaz de atraer a los clientes y defenderse de las fuerzas competitivas”.

Este concepto lleva al ámbito de que la ventaja competitiva es establecida por el cliente. El cliente es quien valora positivamente al atributo o condición que le ofrece la empresa, y en este escenario la empresa se defenderá de sus competidores. El resultado de una estrategia se observa en la actitud y comportamiento del cliente.

Igor Ansoff propuso en 1965, una matriz de cuatro estrategias que se hicieron muy populares: Penetración en el Mercado, Desarrollo del Producto, Desarrollo del Mercado y Diversificación. Las cuatro estrategias juntas se conocen como estrategias intensivas.

En 1980 Michael Porter introdujo la lista de estrategias denominadas "genéricas": Liderazgo en costo, Diferenciación, y Enfoque o alta segmentación.

Mientras Ansoff se centraba en la estrategia de ampliar el negocio, Porter se centraba en la identificación del negocio.

### **1.3. Definición de términos Básicos**

#### **Estrategia Empresarial**

Es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización. (Orellana, 2019)

#### **Estrategias de desarrollo intensivas**

Son utilizadas para interactuar con los clientes ya existentes y conseguir que estos consuman en mayor cantidad, es decir, se trata de aumentar las ventas por cada cliente que ya tiene la empresa; tratan de elevar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales mediante una mayor implicación en mercadotecnia. (Axolot Agencia, 2020)

## **Estrategias de Integración**

La estrategia de integración es utilizada por las empresas que quieren llegar a tener un mayor control y para aumentar su poder de negociación frente a los proveedores, distribuidores y competidores. (Quiroa, 2020)

### **Estrategia de Integración Horizontal**

La integración horizontal es una estrategia que adopta una compañía cuando busca ofrecer sus productos o servicios en diferentes mercados. (Sánchez, 2015)

## CAPÍTULO II: VARIABLES E HIPÓTESIS

### 2.1 Formulación de hipótesis

#### A) General

Las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos, emplean estrategias empresariales para desarrollar sus actividades.

#### B) Específicas

- Las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos emplean la estrategia empresarial genérica para desarrollar sus actividades.
- Las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos emplean la estrategia empresarial intensiva para desarrollar sus actividades.
- Las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos emplean la estrategia empresarial de integración para desarrollar sus actividades.

### 2.2 Variables y su operacionalización

**A) ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.-** Es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos. (Universidad ESAN, 2017)

**B) SECTOR PANIFICADOR.-** está compuesto por empresas industriales, medianas y pequeñas: las compañías industriales que venden variedad de referencias de pan empaçado, las grandes superficies con sus marcas propias y las panaderías de punto caliente que por tradición tienen procesos artesanales o semi-industriales. (Revista La Barra, 2012)

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo y diseño de la Investigación**

La presente investigación fue de tipo descriptiva, pues se describió cada una las estrategias que realizan las empresas. Ambos aspectos sirvieron para elaborar una matriz de competitividad.

Según Joe Ottaviani “La clave para una buena investigación descriptiva es conocer con exactitud lo que se desea medir y seleccionar un método de encuesta en el que cada encuestado esté dispuesto a cooperar y sea capaz de proporcionar información completa y precisa de manera eficaz”. Para el presente estudio se realizó una investigación descriptiva para conocer las características y comportamiento actual del sector panadero y de esta manera se identificó los problemas que presentan.

### **3.2. Población y muestra**

#### **Población**

La población está conformada por 22 empresas del sector panificador del distrito de Iquitos - 2018

#### **Muestra**

La muestra lo conforman 22 propietarios de Empresas del sector panificador; que en total la muestra es de 22 encuestados; Todo ellos comprendidos en el sector panificador del distrito de Iquitos -2018.



### Empresas de la industria de panificación en Iquitos

NOMBRE O EMPRESA	CIU	ACTIVIDAD. ECONOMICA	DIRECCION
ANGELA TUNJAR DE MESTANZA	6810	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS REALIZADAS CON BIENES PROPIOS O ARRENDADOS	PSJ LOS CLAVELES N°275-SAN JUAN
ART PAN INDUSTRIAL ALIMENTARIA E.I.R.L	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	CAL.SAN MARTIN NRO. 378
ARTEMICIA VASQUEZ DE VIGO	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	PSJ. MIAMI N° 54
DEYCI PANDURO GRANDEZ	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	AREQUIPA N° 689
ENITH ALEXANDRA NAJAR AREVALO	52206	VTA. ALIMENTOS, BEBIDAS, TABACO. MIN.	CALLE N° 2-BELEN
PANADERIA PASTELERIA EL HORNITO EIRL	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	ABTAO N°1645
PANADERIA "EL HUAMBRILLO" SRL	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	MALECON TARAPACA N°278
PANADERIA Y PASTELERIA GISSELA SRL	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	AV. AGUIRRE NRO. 1324
PANADERIA Y PASTELERIA "MILAGRITOS" E.I.R.L	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	CAL.ABTAO NRO. 1534
PANADERIA Y PASTELERIA EL TRIGAL E.I.R.L	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	AV. AREQUIPA NRO. 569
PANIFICADORA ESTRELLA E.I.R.L	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	CAL.INDEPENDENCIA NRO. S/N
GUIDA MILENA VASQUEZ DE PEREZ	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	AGUIRRE N° 1393
INDUSTRIAS DEL PAN E.I.R.L	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	CAL.COLONIAL NRO. 972
LADY ALEGRIA ARAUJO PAREDES			
NELLY SUSANA ALVAN VALQUI	4771	VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y ARTÍCULOS DE CUERO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS	GALVEZ N°18

PANADERIA ORIENTAL SRL	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS PANADERÍA	DE DE	CAL.PROGRESO NRO. 702
PANADERIA SAN CARLOS E.I.R.L	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS PANADERÍA	DE DE	CAL.TAHUANTINSUYO NRO. 239
PANADERIA Y PASTELERIA "AVE MARIA" E.I.R.L	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS PANADERÍA	DE DE	CAL.LOS LIRIOS NRO. 122
PIEDAD PEREZ DE GRANDEZ				FREYRE N°1353
ROSA VASQUEZ GOMEZ	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS PANADERÍA	DE DE	HUASCAR N°985
SARA ELENA MEDINA ALVA	1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS PANADERÍA	DE DE	FREYRE N°1424

**Fuente:** Ministerio Produce. Registro industrial a setiembre 2018.

a. Tamaño de la muestra. Considerando que la cantidad de empresas en este sector es pequeña, la muestra es igual que la población.

**MASON et al (2001: 263)** sostiene que se utiliza una muestra, o parte de la población, cuando existe la imposibilidad física de revisar todos los integrantes de la población, entre otras razones.

### 3.3 Técnica e instrumentos

En un primer momento se identificó en la literatura los instrumentos que nos permitió recoger la información de la variable en estudio, para ello se seleccionó un cuestionario con el propósito de que permita recoger información relacionados las estrategias empresariales del sector panificador. Luego se encuestó con previa información a los propietarios de las empresas panificadoras del distrito de Iquitos- 2018.

#### Técnica

En el estudio se utilizó la encuesta.

- La técnica fue la encuesta que nos permitió recoger información a través de preguntas escritas organizadas en los cuestionarios con

variante de respuestas estándares, lo que facilitará la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

### **Instrumento**

El instrumento que se empleó en la recolección de los datos fue:

- El cuestionario formado por preguntas organizadas en una escala de calificación.

### **3.4 Procedimiento de recolección de datos**

Se tomó la fuente datos primarios en el lugar de origen.

### **3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Con el fin de obtener los resultados de los datos determinantes de los datos recabados Se utilizó el programa Excel, mediante la cual se obtuvo las tablas y gráficos

### **3.6 Aspectos éticos**

- a) En cada etapa del proceso de investigación se tomaron decisiones que estuvieron encaminadas a asegurar la calidad de la investigación.
- b) En cuanto a la redacción del documento, se respetó los derechos de autor y la propiedad intelectual de terceros, las ideas o conceptos tomados de otros autores, se marcaron con citas textuales o con paráfrasis en el texto y su referencia completa al final del documento con el uso del manual de estilo APA, con el objetivo de dar crédito al autor original y guiar al lector a la fuente original en caso de que desee ahondar en dicho tema.
- c) La objetividad y honestidad, se utilizó para explicar y entender los hechos estudiados en la presente investigación, limitándose así a describir la variable y el análisis de dimensiones e indicadores.

d) Los resultados que se obtuvieron son de carácter confidencial y sólo con fines de estudio, ya que luego del procesamiento de datos, los instrumentos fueron destruidos.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

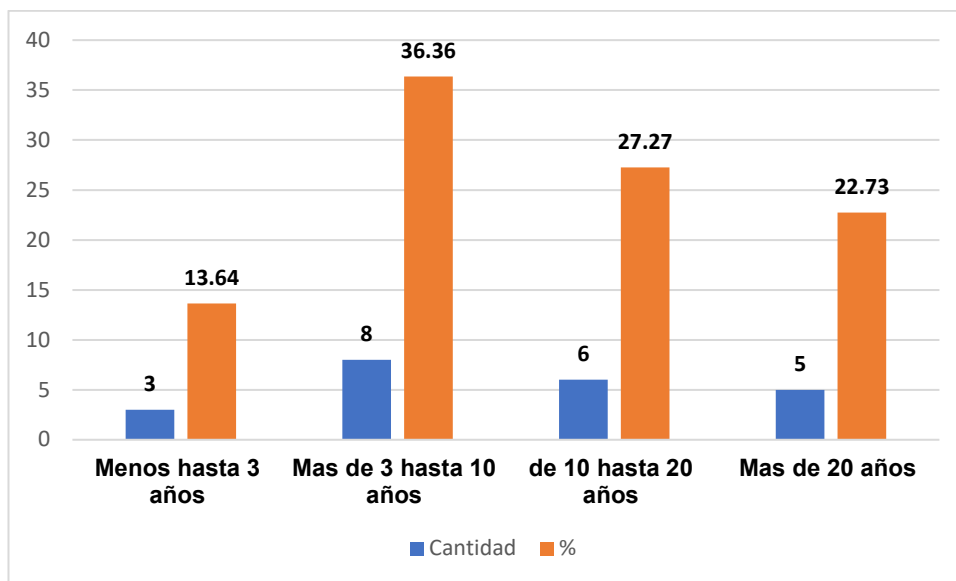
### 4.1. DESCRIPCIÓN DE SU ACTIVIDAD EMPRESARIAL

**Tabla N° 1 Tiempo que esta en este negocio**

Item	Cantidad	%
Menos hasta 3 años	3	13.64
Mas de 3 hasta 10 años	8	36.36
de 10 hasta 20 años	6	27.27
Mas de 20 años	5	22.73
Total	22	100.00

Fuente: Propia del autor

**Gráfico N° 1 Tiempo que esta en este negocio**



Fuente: Propia del autor

#### **Respecto a la Descripción de la actividad empresarial**

a) En la Tabla N° 1, Tiempo que esta en este negocio, manifestaron que el 36.36%, están en este negocio de 3 hasta 10 años, el 27.27% de 10 hasta 20 años, 22.73% son de más de 20 años; y finalmente 13.64% son menos de 3 años ( ver Gráfico N° 1).

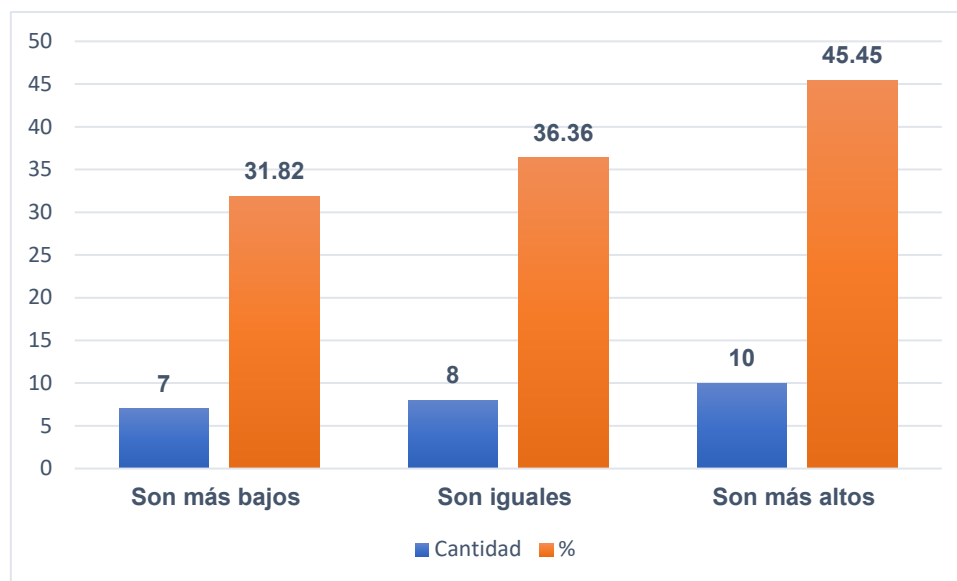
## 4.2 CONCEPTO DE ESTRATEGIA GENÉRICA

**Tabla N° 2 El precio de su competidor respecto del principal producto de panificación que usted vende**

Item	Cantidad	%
Son más bajos	7	31.82
Son iguales	8	36.36
Son más altos	10	45.45
Total	22	100.00

Fuente: Propia del autor

**Gráfico N° 2 El precio de su competidor respecto del principal producto de panificación que usted vende**



Fuente: Tabla N° 02

Respecto al Concepto de Estrategia Genérica

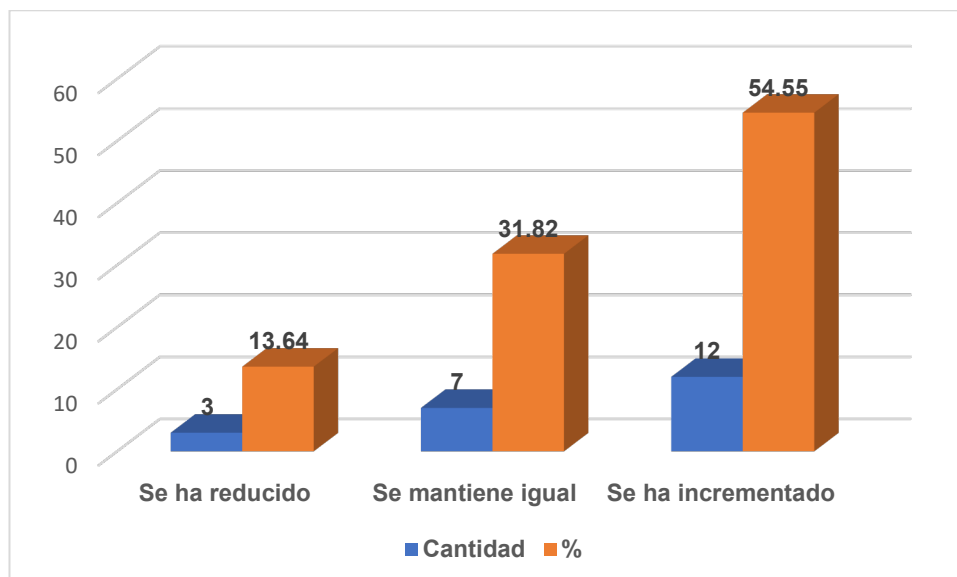
Tabla No. 2 . El precio de su competidor respecto del principal producto de panificación que usted vende: El 45.45% manifestaron que son más altos, el 36.36% son iguales y el 31.82% son más bajos (ver Gráfico N°2)

**Tabla N° 3 El precio de su principal producto de panificación respecto a los años anteriores**

Item	Cantidad	%
Se ha reducido	3	13.64
Se mantiene igual	7	31.82
Se ha incrementado	12	54.55
Total	22	100.00

Fuente: Propia del autor

**Gráfico N° 3 El precio de su principal producto de panificación respecto a los años anteriores**



Fuente: Tabla N° 03.

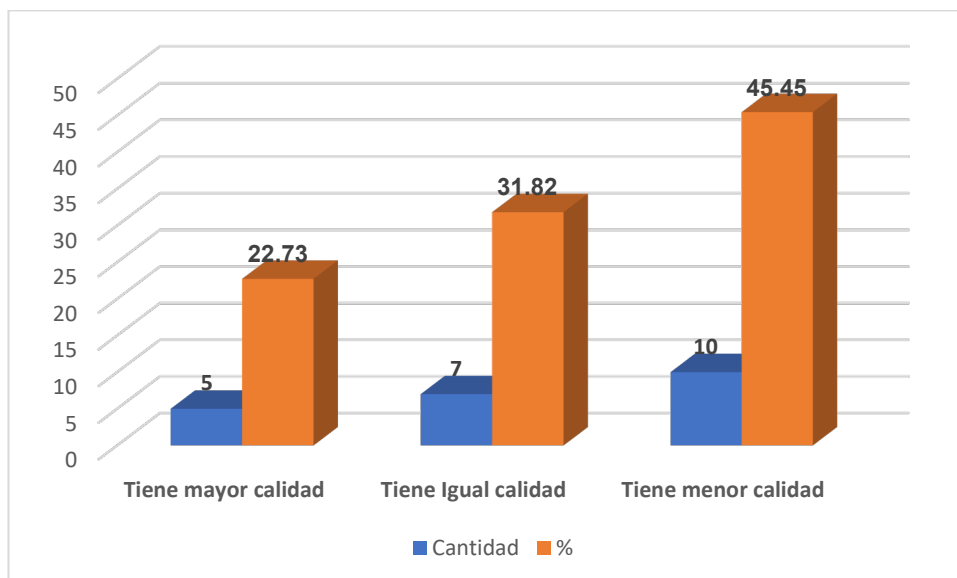
Tabla N°3, El precio de su principal producto de panificación respecto a los años anteriores, El 54.55% manifestaron que se ha incrementado, el 31.82% se mantiene igual; y el 13.64% respondieron que se ha reducido ( Ver figura N°3)

**Tabla N° 4 La calidad del principal producto de panificación de su competidor respecto de usted**

Item	Cantidad	%
Tiene mayor calidad	5	22.73
Tiene Igual calidad	7	31.82
Tiene menor calidad	10	45.45
Total	22	100.00

Fuente: Propia del autor

**Gráfico N° 4 La calidad del principal producto de panificación de su competidor respecto de usted**



Fuente: Tabla N°4

Tabla N°4, La calidad del principal producto de panificación de su competidor respecto de usted: Respondieron El 45.45% tiene menor calidad, el 31.82% tiene igual calidad; y el 22.73% tiene mayor calidad ( Ver figura N°4).

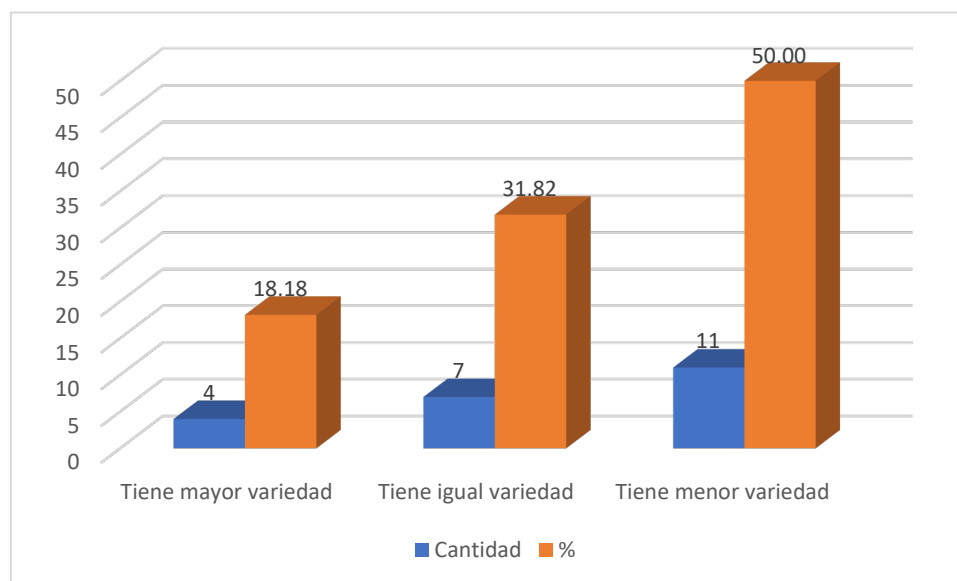


**Tabla N° 5 La variedad de productos de panificación que tiene su competidor respecto de usted**

Item	Cantidad	%
Tiene mayor variedad	4	18.18
Tiene igual variedad	7	31.82
Tiene menor variedad	11	50.00
Total	22	100.00

Fuente: Propia del autor

**Gráfico N° 5 La variedad de productos de panificación que tiene su competidor respecto de usted**



Fuente: Tabla N°5

Tabla N° 5, La variedad de productos de panificación que tiene su competidor respecto de usted: Manifestaron el 50%, tienen menor variedad, el 31.82% tiene igual variedad; y el 18.18% tiene mayor variedad (ver figura N° 5).

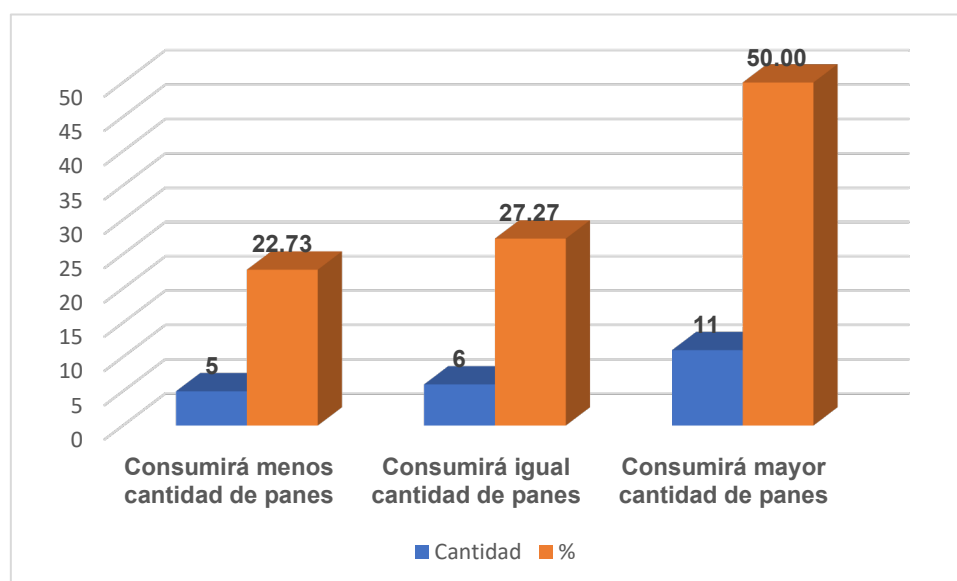
### 4.3. CONCEPTO DE LAS ESTRATEGIAS INTENSIVAS

**Tabla N° 6 Consumo del cliente del principal producto en los años siguientes**

Item	Cantidad	%
Consumirá menos cantidad de pan	5	22.73
Consumirá igual cantidad de panes	6	27.27
Consumirá mayor cantidad de panes	11	50.00
Total	22	100.00

Fuente: Propia del Autor

**Gráfico N° 6 Consumo del cliente del principal producto en los años siguientes**



Fuente: Tabla N° 6.

#### **Respecto al Concepto de Estrategia Intensiva:**

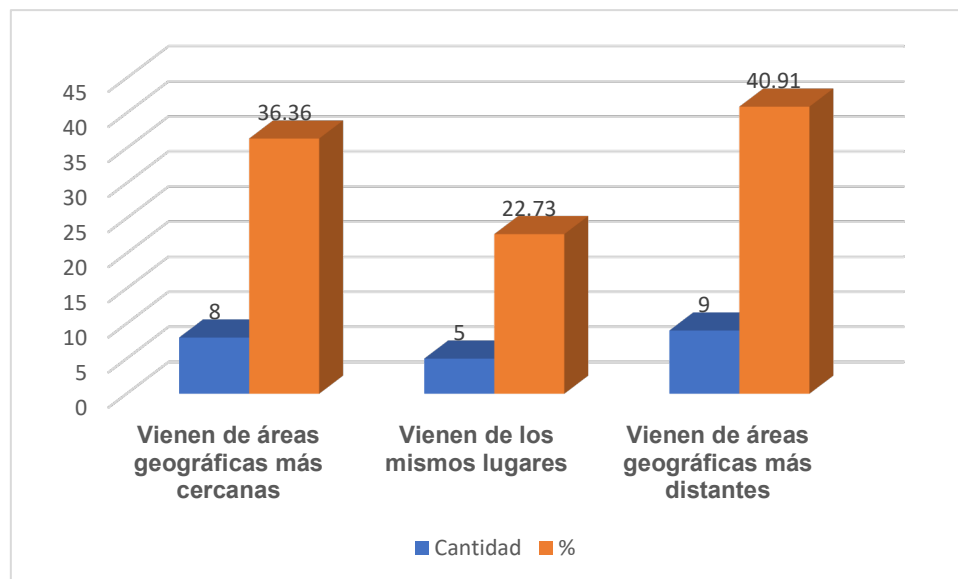
Tabla N° 6, Consumo del cliente del principal producto en los años siguientes: Manifestaron el 50% Consumirá mayor cantidad de panes, el 27.27% consumirá igual cantidad de panes; y el 22.73% consumirá menos cantidad de panes( Ver figura N° 6).

**Tabla N° 7 Localización de sus clientes que compran panes**

Item	Cantidad	%
Vienen de áreas geográficas más cercanas	8	36.36
Vienen de los mismos lugares	5	22.73
Vienen de áreas geográficas más distantes	9	40.91
Total	22	100.00

Fuente: Propia del autor

**Gráfico N° 7 Localización de sus clientes que compran panes**



Fuente: Tabla N° 7

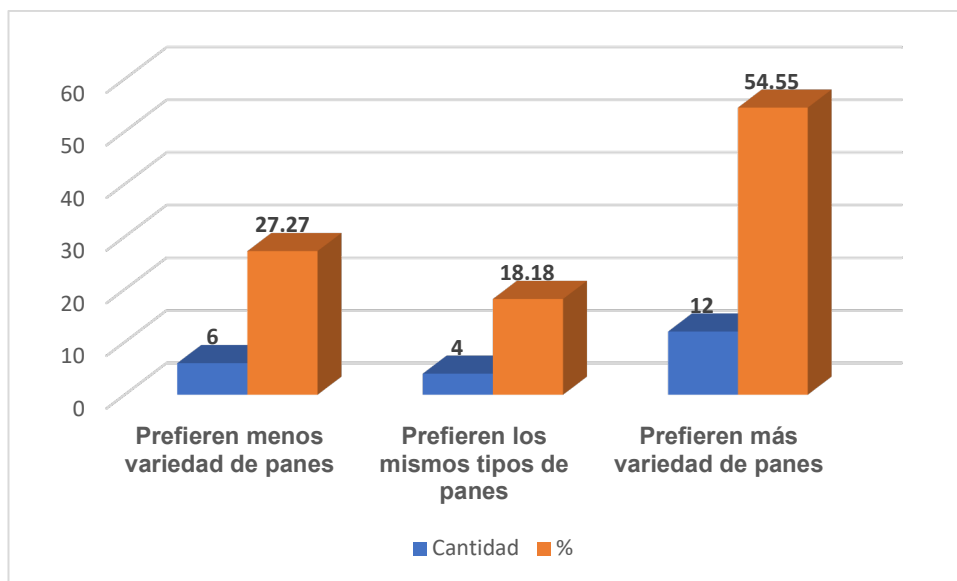
Tabla N° 7, Localización de sus clientes que compran panes: El 40.91%, vienen de áreas geográficas más distantes, El 22.73%, vienen de los mismos lugares; y el 36.36% vienen de áreas geográficas más cercanas ( Ver figura N°7)

**Tabla N° 8 La actitud de sus clientes sobre la variedad de panes**

Item	Cantidad	%
Prefieren menos variedad de panes	6	27.27
Prefieren los mismos tipos de panes	4	18.18
Prefieren más variedad de panes	12	54.55
Total	22	100.00

Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 8 La actitud de sus clientes sobre la variedad de panes**



Fuente: Tabla N° 8

Tabla N° 8, La actitud de sus clientes sobre la variedad de panes: Manifestaron el 54.55% prefieren más variedad de panes, mientras el 27.27% prefieren menos variedad de panes; y el 18.18% prefieren lo mismo. ( Ver figura N° 8 )

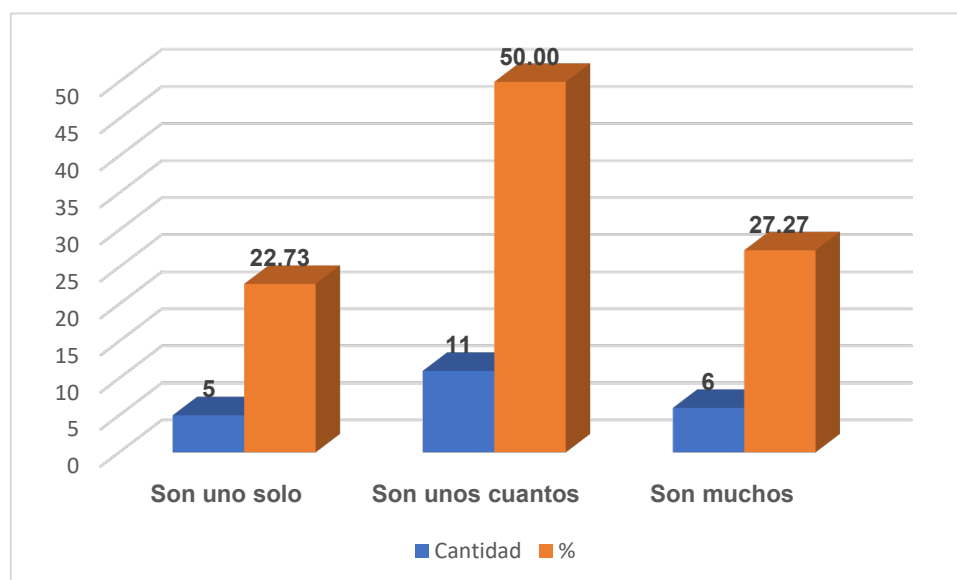
#### 4.4. CONCEPTO DE ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

**Tabla N° 9 Sobre el principal producto de su negocio, la cantidad de proveedores que tiene**

Item	Cantidad	%
Son uno solo	5	22.73
Son unos cuantos	11	50.00
Son muchos	6	27.27
Total	22	100.00

Fuente: Propia del autor

**Gráfico N° 9 Sobre el principal producto de su negocio, la cantidad de proveedores que tienen**



Fuente: Tabla N°9

Respecto al Concepto de Estrategias de Integración

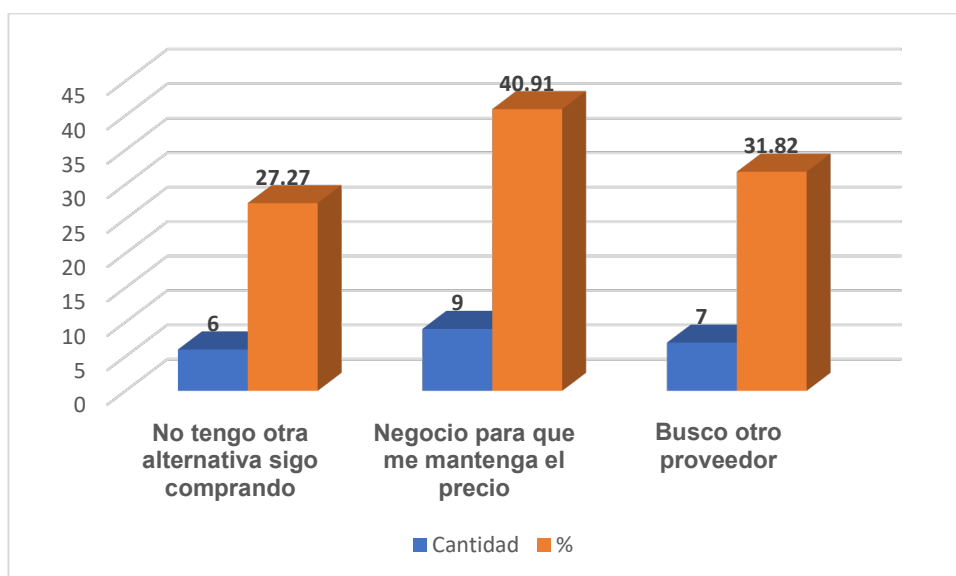
Tabla N° 9, Sobre el principal producto de su negocio, la cantidad de proveedores que tiene: Manifestaron el 50% son unos cuantos , el 27.27% son muchos: y el 22.73% son uno solo ( Ver Figura N° 9)

**Tabla N° 10 Qué actitud toma usted si su proveedor le sube el precio de sus insumos**

Item	Cantidad	%
No tengo otra alternativa sigo comprando	6	27.27
Negocio para que me mantenga el precio	9	40.91
Busco otro proveedor	7	31.82
Total	22	100.00

Fuente: Propia del autor

**Gráfico N° 10 Qué actitud toma usted si su proveedor le sube el precio de sus insumos**



Fuente: Tabla N° 10.

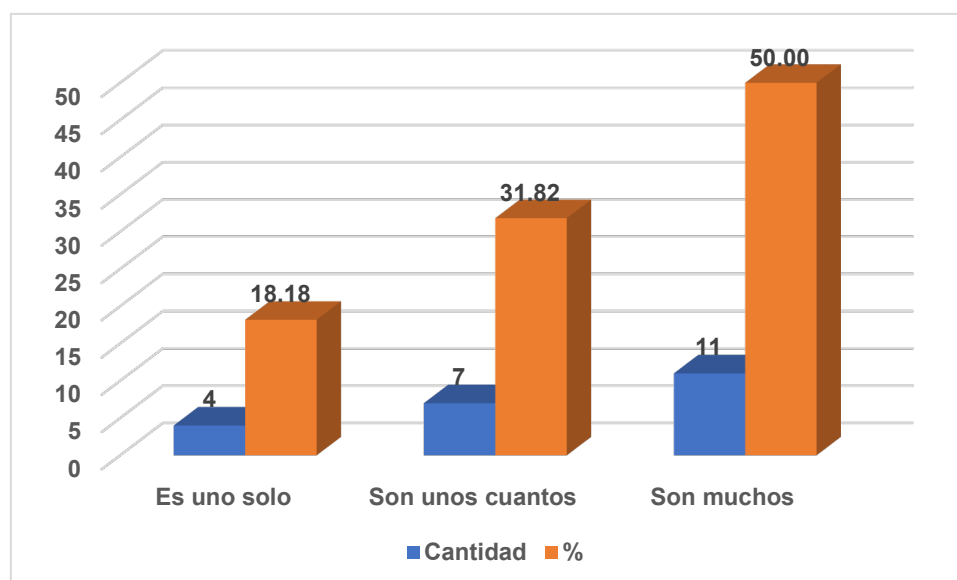
Tabla N°10, ¿Qué actitud toma usted si su proveedor le sube el precio de sus insumos?: Manifestaron el 40.91% Negocio para que me mantenga el precio, el 31.82% Busco otro proveedor; y el 27.27% No tengo otra alternativa sigo comprando ( Ver figura N°10).

**Tabla N° 11 Sobre el principal producto que vende, la cantidad de clientes que tiene**

Item	Cantidad	%
Es uno solo	4	18.18
Son unos cuantos	7	31.82
Son muchos	11	50.00
Total	22	100.00

Fuente: Propia del autor.

**Gráfico N° 11 Sobre el principal producto que vende, la cantidad de clientes que tienen**



Fuente: Tabla N°.11

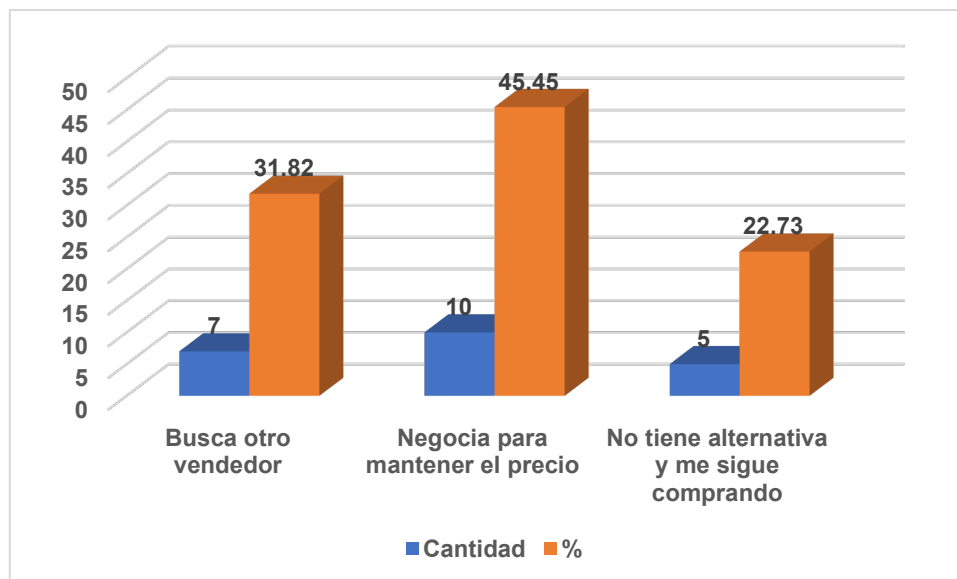
Tabla N°11, Sobre el principal producto que vende, la cantidad de clientes que tiene: Manifestaron el 50% son muchos, el 31.82% son unos cuantos; y el 18.18% es uno solo (Ver figura N° 11).

**Tabla N° 12 Qué actitud toma su cliente si usted le sube el precio**

Item	Cantidad	%
Busca otro vendedor	7	31.82
Negocia para mantener el precio	10	45.45
No tiene alternativa y me sigue comprando	5	22.73
Total	22	100.00

Fuente: Propia del autor.

**Gráfico N° 12 Qué actitud toma su cliente si usted le sube el precio**



Fuente: Tabla N° 12

Tabla N°12, ¿Qué actitud toma su cliente si usted le sube el precio?: Manifestaron el 45.45% no tiene alternativa y me sigue comprando, el 31.82% Busca otro vendedor; y el 22.73% negocia para mantener el precio (Ver figura N° 12)



## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- Se observó que más del 50% de encuestados (correspondiente a 14 propietarios de empresas de los 22 encuestados) se dedican al sector panificador por más de 3 años sin superar los 20 años, lo cual muestra que poseen larga trayectoria en esta actividad.
- En cuanto al apartado estrategia genérica; la percepción que tienen los encuestados sobre los productos similares de la competencia, es que generalmente son más caros, pero esto es solo desde su percepción, puesto que el precio no determina necesariamente la calidad del producto, sino que es solo un referente, lo cual nos lleva a presumir que el costo elevado se debe al empleo de insumos de mejor calidad; cabe indicar que más del 50% (correspondiente a 12 propietarios de empresas de los 22 encuestados) señalan estar seguros que la calidad de los productos son iguales o incluso mayores, lo cual confirma mi presunción. Otra situación resaltante es el hecho que al menos 50% (correspondiente a 11 propietarios de empresas de los 22 encuestados) señalan que la competencia posee menor variedad en productos, esto sin duda puede ser una ventaja competitiva, pero, también puede indicar especialización por parte de la competencia al poseer una gama reducida de productos. En ese sentido se determinó que las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos emplean la estrategia empresarial genérica para desarrollar sus actividades
- Respecto a las estrategias intensivas se obtuvo datos que generan expectativa e invitan a enfocar la producción a las proyecciones generadas; así tenemos que de los encuestados el 50 % (correspondiente a 11 propietarios de empresas de los 22 encuestados) señalaron que la proyección de consumo de panes tiene tendencia al incremento, y el 54.55% (correspondiente a 12 propietarios de empresas de los 22 encuestados) indicó que se mantendrá la actitud de los clientes de preferir más variedad de panes. Se determina entonces que las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos emplean la estrategia empresarial intensiva para desarrollar sus actividades.

- Respecto a las Estrategias de Integración, el 50 % (correspondiente a 11 propietarios de empresas de los 22 encuestados) trabajan con más de 1 proveedor, pero su abanico de opciones no llega a ser extenso, lo cual muestra serias limitaciones de operatividad; esto ocasiona que ante un alza en los precios, prefieran negociar los precios a cambiar de proveedor. Los resultados nos muestran también que el 50 % (correspondiente a 11 propietarios de empresas de los 22 encuestados) afirmaron tener muchos clientes que demandan su producto principal. Además, 68.18% (correspondiente a 15 propietarios de empresas de los 22 encuestados) indicaron que sus clientes han afianzado su preferencia y deciden entre dos opciones: negociar para mantener el precio o siguen comprando, aunque el precio se incremente. Finalmente, se determinó que las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos emplean la estrategia empresarial de integración para desarrollar sus actividades.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

Conforme a los resultados, se propone una posterior investigación que pueda identificar la relación entre el uso de las estrategias empresariales y el nivel de competitividad que pueden alcanzar las empresas del sector panificador si implementan estas medidas dentro de su plan comercial; tomando a ambas como variables para emplear una investigación de tipo descriptivo – correlacional y de diseño no experimental – transversal.

Así mismo es necesario implementar con equipos y tecnologías que garanticen un proceso más eficiente, y de mayor producción.

La capacitación al personal juega un papel muy importante con respecto a las nuevas tendencias de los alimentos en el mundo específicamente en este caso en el sector panificador.

Además, buscar la diferenciación de los productos y personalizarlos hacia los clientes.

Realizar estudios periódicos sobre los precios fijados por la competencia, permitiendo realizar análisis comparativos y tomar decisiones estratégicas.

Estudiar periódicamente las tendencias del consumidor y la satisfacción del cliente respecto al punto de venta, buscando mejorar la distribución y decoración del mismo.

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES**

- Se concluye que las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos, emplean estrategias empresariales para desarrollar sus actividades, y se acepta la hipótesis principal formulada para esta investigación.
- En cuanto al apartado estrategia genérica, se concluye que los encuestados han identificado que cuentan con una ventaja competitiva en cantidad respecto a la gama de productos que poseen, y que la calidad de sus productos son superiores a los de la competencia, es así que las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos emplean la estrategia empresarial genérica para desarrollar sus actividades.
- Respecto a las estrategias intensivas, se concluye que los clientes conservarán en el tiempo la actitud de preferir más variedad de panes y al mismo tiempo la compra tiene tendencia a incrementarse generando una demanda en ascenso; además, las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos emplean la estrategia empresarial intensiva para desarrollar sus actividades
- Respecto a las Estrategias de Integración, se concluye que los encuestados no manejan un único proveedor pero tampoco tienen muchas opciones, lo cual otorga limitaciones a sus actividades en ciertas situaciones; además, señalaron que identificaron que sus clientes han afianzado su preferencia y no deciden comprar a otra empresa si se da un incremento en el precio, finalmente se concluye que las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos emplean la estrategia empresarial de integración para desarrollar sus actividades.

## **CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES**

En cuanto a las estrategias empresariales del sector panificador tienen la oportunidad de seguir los modelos de innovación que en su mayoría empezaron al agregar productos de bodeguería, extendiéndoles a otras categorías como: cafetería, heladería, restaurante, así como el recuperar los volúmenes perdidos en sus productos clásicos (panes y pasteles) como respuesta a los nuevos entornos del mercado; el no hacerlo es condenarse al cierre.

En cuanto a la estrategia genérica con respecto al precio se recomienda tratar de mantenerlos y que no existan mayores incrementos de la misma, así como deben tener una mejor calidad.

Respecto al concepto de estrategia intensiva, se recomienda producir una mayor cantidad de panes, y ofrecer mayor variedad, ya que los clientes vienen a comprar de lugares muy lejanos.

Respecto a la estrategia de integración, se recomienda incrementar el número de proveedores, para que así pueda tener más opciones ante alza de precios y mantenerlos, para que sus clientes afiancen aún más su preferencia.

## CAPÍTULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (s.f.).
- Almeyda. (2014). *Tesis: Estudio de pre-factibilidad para la producción y comercialización de galletas a base de granos andinos en Lima Metropolitana enfocada a los niveles socioeconómicos B y C, en la Facultad de Ciencias.* . Lima.
- Arana , H. (2016). *Tesis: La competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector producción – rubro panaderías, de la urbanización previ, distrito del callao, provincia constitucional del callao, departamento lima, período 2015.*
- Axolot Agencia. (6 de octubre de 2020). *axolotagencia.com*. Obtenido de <https://axolotagencia.com/estrategias-de-desarrollo-en-publicidad/>
- Callejo, M. J. (2002). *Industrias de Cereales y Derivados*. Madrid: Ed. AMV-Mundi-Prensa, Madrid.
- Emprendedores.es*. (11 de marzo de 2016). Obtenido de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-panaderia/>
- Garcia, A, E. (2013). *Estrategias Empresariales.* . Bogota: Editorial Bilineata. <https://www.definiciones-de.com>. (2 de setiembre de 2010). Obtenido de <https://www.definiciones-de.com/Definicion/de/panificadora.php>
- Huaman, J. (2009). *Las Mypes en el Perú. Obtenido de Gestipolis: La Prensa.* (11 de julio de 2013). Obtenido de [LaPrensa.pe: https://laprensa.peru.com/economia/noticia-panaderias-peru-falta-mano-obra-calificada-9683](https://laprensa.peru.com/economia/noticia-panaderias-peru-falta-mano-obra-calificada-9683)
- Madrid y Cenzano. (2001). *Nuevo Manual de Industrias Alimentarias*. Madrid: Ed.AMV-Mundi Prensa.
- Maldonado , J. A. (2018). *Estrategia Empresarial: su formulación, planeación e implantación*. Honduras .
- Ministerio de Salud - Perú. (2010). Norma sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería. Perú.
- Moya. (2014). *Tesis: Planificación y control de la producción para incrementar la productividad en la empresa Estrella del Norte de Lambayeque, en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. Lambayeque.
- Orellana, P. (25 de diciembre de 2019). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-empresarial.html>
- Quiroa, M. (7 de Agosto de 2020). <https://economipedia.com/>. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-integracion.html#:~:text=La%20estrategia%20de%20integraci%C3%B3n%20es,y%20cambiante%20dentro%20del%20mercado>.
- Revista La Barra. (2012). *www.revistalabarra.com*. Obtenido de <https://www.revistalabarra.com/adepan-indica-las-tendencias-del-sector-panificador/>
- Sánchez, J. (31 de julio de 2015). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/integracion-horizontal.html>
- Tejero, F. (1992-1995). *Panadería Española. (2 Vols.)*. Barcelona: Ed.Montagud.

Universidad ESAN. (19 de Julio de 2017). *Esan.edu.pe*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/>

Ypanaque. (2015). *Tesis: Estudio económico financiero para instalar una cadena de panaderías en la ciudad de Lambayeque, en la Facultad De Ciencias Económicas Contables y Financieras de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*. Lamabayeque.

# **ANEXOS**



## 1: Instrumentos de recolección de datos



**UNAP**



**Escuela de Postgrado**

### **Cuestionario a empresarios**

#### **INSTRUCCIONES:**

Agradeceré a usted responder al siguiente cuestionario académico.

Señale con una X o encierre en un círculo el casillero que expresa su respuesta.

#### **I. DESCRIPCIÓN DE SU ACTIVIDAD EMPRESARIAL**

1. Tiempo que está en este negocio:
  - a. Menos y hasta 3 años. 1
  - b. Más de 3 hasta 10 años. 2
  - c. Más de 10 hasta 20 años. 3
  - d. Más de 20 años. 4

#### **II. CONCEPTO DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS.**

2. El precio de su competidor respecto del principal producto de panificación que usted vende:
  - a. Sus precios son más bajos. 1
  - b. Sus precios son iguales. 2
  - c. Sus precios son más altos. 3
3. El precio de su principal producto de panificación respecto a los años anteriores:
  - a. Se ha reducido. 1
  - b. Se mantiene igual. 2
  - c. Se ha incrementado. 3
4. La calidad del principal producto de panificación de su competidor respecto de usted:
  - a. Tiene mayor calidad. 1
  - b. Tiene igual calidad. 2
  - c. Tiene menor calidad. 3
5. La variedad de productos de panificación que tiene su competidor respecto de usted:
  - a. Tiene mayor variedad. 1
  - b. Tiene igual variedad. 2
  - c. Tiene menor variedad. 3

### III. CONCEPTO DE LAS ESTRATEGIAS INTENSIVAS.

6. Consumo del cliente del principal producto respecto a los años anteriores:
- a. Consume menos cantidad de pan. 1
  - b. Consume igual cantidad de pan. 2
  - c. Consume mayor cantidad de pan. 3
7. Localización de sus clientes que compran panes:
- a. Vienen de áreas geográficas más cercanos . 1
  - b. Vienen de los mismos lugares. 2
  - c. Vienen de áreas geográficas más distantes . 3
8. La actitud de sus clientes sobre la variedad de panes:
- a. Prefieren menos variedad de panes. 1
  - b. Prefieren los mismos tipos de panes. 2
  - c. Prefieren más variedad de panes. 3

### IV. CONCEPTO DE ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

9. Sobre el principal producto de su negocio, la cantidad de proveedores que tiene:
- a. Es uno solo. 1
  - b. Son unos cuantos. 2
  - c. Son muchos. 3
10. ¿Qué actitud toma usted si su proveedor le sube el precio de sus insumos?
- a. No tengo otra alternativa y sigo comprándole. 1
  - b. Negocio para que me mantenga el precio. 2
  - c. Busco otro proveedor. 3
11. Sobre el principal producto que vende, la cantidad de clientes que tiene:
- a. Es uno solo. 1
  - b. Son unos cuantos. 2
  - c. Son muchos. 3
12. ¿Qué actitud toma su cliente si usted le sube el precio?:
- a. Busca otro vendedor. 1
  - b. Negocia para mantenerle el precio. 2
  - c. No tiene alternativa y me sigue comprando 3

## 2: Consentimiento informado

Yo, \_\_\_\_\_, acepto participar voluntariamente en el estudio Título del Estudio.

Declaro que he leído (o se me ha leído) y (he) comprendido las condiciones de mi participación en este estudio. He tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

Firma Participante  
sable

Firma Investigador/a Responsable

Lugar y Fecha:

Este documento se firma en dos ejemplars, quedando una copia en poder de cada parte.

### 3: Matriz de consistencia

Título de la investigación	Problema de Investigación.	Objetivos de la Investigación.	Hipótesis	Tipo de diseño de estudio	Población de Estudio y procesamiento	Instrumento de recolección.
<p><b>Análisis de las estrategias empresariales del sector panificador en la ciudad de Iquitos, periodo 2018</b></p>	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>¿Cuán competitivo son las estrategias empresariales del sector panificador en la ciudad de Iquitos, periodo 2018?</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>a. ¿Qué estrategia empresarial genérica desarrollan las actividades empresariales del sector panificador en la ciudad de Iquitos, periodo 2018?</p> <p>b. ¿Qué estrategia empresarial intensiva desarrollan las actividades empresariales del sector panificador en la ciudad de Iquitos, periodo 2018?</p> <p>c. ¿Qué estrategia empresarial de integración desarrollan las actividades empresariales del sector panificador en la ciudad de Iquitos, periodo 2018?</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Estudiar las estrategias empresariales del sector panificador en la ciudad de Iquitos, periodo 2018.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>a. Describir la estrategia empresarial genérica que desarrollan las actividades empresariales del sector panificador en la ciudad de Iquitos, periodo 2018.</p> <p>b. Determinar la estrategia empresarial intensiva que desarrollan las actividades empresariales del sector panificador en la ciudad de Iquitos, periodo 2018.</p> <p>c. Determinar la estrategia empresarial de integración que desarrollan las actividades empresariales del sector panificador en la ciudad de Iquitos, periodo 2018.</p> <p>d. Proponer políticas públicas de competitividad del sector panificador en la ciudad de Iquitos.</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos, emplean estrategias empresariales para desarrollar sus actividades.</p> <p><b>ESPECÍFICAS</b></p> <p>Las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos emplean la estrategia empresarial genérica para desarrollar sus actividades.</p> <p>Las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos emplean la estrategia empresarial intensiva para desarrollar sus actividades.</p> <p>Las empresas del sector panificador en la ciudad de Iquitos emplean la estrategia empresarial de integración para desarrollar sus actividades.</p>	<p>Diseño de investigación cualitativo, descriptivo</p>	<p>Población:</p> <p>Está conformada por 22 empresas del sector panificador del distrito de Iquitos.</p> <p>Procesamiento: Se utilizó el excel</p>	<p>Técnica: La encuesta</p> <p>Instrumento: El cuestionario</p>

#### 4. Tabla de Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Escala de medición
Estrategias empresariales.	Es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos. (Universidad ESAN, 2017)	Son todas las actividades u operaciones necesarias para medir o manipular una variable es decir la variable estrategia empresarial	<p>Estrategia genérica</p> <p>Estrategia Intensivas</p> <p>Estrategias de integración</p>	<p>Precio y calidad Ítems 1, 2,3 4,5</p> <p>Consumo, localización, actitud ítems 6,7,8</p> <p>Proveedores, clientes ítems 9,10,11,12</p>	Ordinal

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Escala de medición
<b>Sector Panificador</b>	Está compuesto por empresas industriales, medianas y pequeñas: las compañías industriales que venden variedad de referencias de pan empaçado, las grandes superficies con sus marcas propias y las panaderías de punto caliente que por tradición tienen procesos artesanales o semi-industriales. (Revista La Barra, 2012)	Comprende aspectos de adquisición de insumos, producción y comercialización.	Proveedores	Productos ítems 2,3,	Ordinal
			Salud Ambiental y ocupacional	Calidad del producto ítems 4, 5	
			Localización	Áreas de influencia ítems 7	