

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico de Marketing para Kiwigén 2015**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
MAESTRIA CORPORATIVA INTERNACIONAL EN DIRECCION DE  
MARKETING**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Jorge Núñez Núñez**

**Viviana Rivas Gonzales**

**Grace Soto Cáceres**

**Karla Vivanco Vásquez**

**Asesor: Leopoldo Arias Bolzmann**

**Santiago de Surco, enero de 2015**

## Confidencialidad

El presente documento contiene información sensible y confidencial sobre la marca Kiwigén y la empresa IncaSur, por lo que no cuenta con la aprobación para ser publicado hasta dentro de 5 años. El plan de marketing solo puede ser utilizado para los fines educativos del grupo que lo ha redactado.



## **Agradecimientos**

Expresamos nuestro agradecimiento a Industrias Alimenticias Cusco S.A por el soporte brindado para la realización de la tesis, así como a nuestras familias por el constante apoyo para el logro de nuestras metas.



## Dedicatorias

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, parejas, hijos y hermanos por el apoyo que nos han brindado durante estos casi dos años de estudios, brindándonos el aliento necesario para poder lograr nuestros objetivos. A ellos nuestro agradecimiento y cariño por siempre.



## Resumen Ejecutivo

La industria alimentaria en el Perú es una de las más importantes y de mayor impacto en la economía del país, y cuya tendencia actual es orientar la comercialización a productos de orígenes naturales y funcionales que ofrezcan algún beneficio, debido a la alta demanda de un segmento interesado por el buen cuidado de la salud. En los últimos años, el gobierno ha mostrado gran interés en apoyar iniciativas para fomentar la alimentación saludable, ha elaborado proyectos para impulsar la agricultura principalmente enfocado en granos andinos, alimentos no transgénicos, y a su vez ha establecido normas para que el sector privado incorpore la aplicación de medidas en pro de la salud de los consumidores. Sin embargo, el Perú presenta altos índices de desnutrición siendo la población más vulnerable, los niños menores a cinco años, de zonas alto andinas con elevados índices de pobreza.

Por otro lado, también se puede observar que las marcas más representativas de consumo masivo se preocupan por comunicar y transmitir un estilo de vida saludable y una imagen de empresa socialmente responsable, como respuesta al creciente interés de los consumidores sobre la conservación del medio ambiente, el cuidado del agua, el reciclaje, problemas de salud actuales, como el stress, la obesidad, entre otros.

En el presente plan de marketing se ha encontrado potencial en el portafolio de productos de la empresa IncaSur principalmente en la línea Kiwigén, que pertenece a la sub categoría de modificadores lácteos, por su alto contenido de propiedades nutricionales, y sus insumos primarios altamente valorados en la actualidad, que son la quinua y la kiwicha. Como se conoce, la quinua es un súper alimento por ser uno de los pocos granos en el mundo que absorbe todas las propiedades nutritivas de la tierra donde se siembra, además de tener la propiedad de germinar en cualquier suelo,

inclusive en el espacio. Por su parte, la kiwicha posee propiedades muy similares a las de la quinua, que no han sido aún explotadas en la comunicación, lo cual se considera una oportunidad que IncaSur puede aprovechar. Estos hallazgos se alinean a las tendencias y necesidades actuales de los consumidores peruanos, al colaborar con un estilo de vida saludable y la nutrición infantil.

La presente propuesta busca alinear las necesidades de los consumidores con las fortalezas propias de la línea Kiwigén, siendo pioneros en el desarrollo de un producto con orientación social y a su vez generando rentabilidad para la empresa.



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Definición del Negocio.....</b>	<b>1</b>
1.1 Definición del Producto que se Ofrece.....	1
1.2 Reseña Histórica de la Empresa .....	1
1.3 Visión.....	2
1.4 Misión.....	3
1.5 Código de Ética y Conducta .....	3
<b>Capítulo II: Diagnóstico Situacional .....</b>	<b>4</b>
2.1 Análisis del Entorno .....	4
2.1.1 Análisis político, económico, social, tecnológico, y ecológico .....	4
2.1.2 Perfil de las oportunidades y amenazas del entorno .....	11
2.1.3 Supuestos de los miembros de la comunidad vinculada .....	12
2.2 Análisis de la Industria .....	13
2.2.1 Análisis situacional .....	13
2.2.2 Análisis de la industria .....	14
2.2.3 Análisis de atractividad de la industria .....	15
2.2.4 Tamaño del mercado total .....	15
2.2.5 Tamaño de mercado por regiones .....	16
2.2.6 Estacionalidad .....	17
2.2.7 Evolución del sector .....	17
2.2.8 Tendencias del sector .....	18
2.2.9 Crecimiento potencial .....	19
2.2.10 Infraestructura .....	20

2.2.11 Formatos de la industria .....	20
2.2.12 Canales de venta .....	20
2.2.13 Cobertura .....	21
2.2.14 Precios del sector .....	22
2.2.15 Márgenes de la industria .....	22
2.2.16 Participación de mercado .....	22
2.2.17 Segmentación de mercado .....	23
2.2.18 Estrategia de posicionamiento .....	24
2.2.19 Campañas .....	24
2.2.20 Medios de comunicación .....	25
2.2.21 Proyecciones de mercado .....	26
2.3 Análisis de la Oferta .....	26
2.3.1 La competencia directa .....	26
2.3.2 La competencia indirecta .....	30
2.3.3 Análisis de la cadena de valor .....	31
2.3.4 Matriz de perfil competitivo .....	32
2.3.5 Fortalezas y debilidades de los principales competidores .....	33
2.3.6 Barreras competitivas por superar .....	33
2.3.7 Fuentes de posible ventaja competitiva .....	34
2.4 Perfil del Consumidor .....	35
2.4.1 Kiwigén niños .....	35
2.4.2 Kiwigén Golden .....	37
2.5 Análisis del Consumidor .....	37
2.5.1 Deseos y necesidades del consumidor .....	37
2.5.2 Hábitos de uso .....	38

2.5.3 Hábitos de compra.....	38
2.5.4 Principales influencias psicológicas y sociales sobre la compra.....	39
2.5.5 Tipo de situación de compra .....	40
2.5.6 Naturaleza de la relación con los clientes .....	40
2.6 Análisis Interno.....	41
2.6.1 Recursos de la empresa .....	41
2.6.2 Análisis de la rentabilidad del portafolio .....	42
2.6.3 Ciclo de vida de los productos .....	43
2.6.4 Análisis de la distribución .....	43
2.6.5 Análisis de las ventas .....	44
2.6.6 Ingreso por cliente en el tiempo .....	45
<b>Capítulo III: Análisis Estratégico .....</b>	<b>46</b>
3.1 Matriz EFE .....	46
3.2 Matriz EFI.....	46
3.3 Matriz FODA.....	47
3.4 Matriz PEYEA.....	47
3.5 Matriz BCG .....	50
3.6 Matriz IE.....	52
3.7 Matriz de decisión estratégica .....	53
3.8 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico .....	54
<b>Capítulo IV: Decisiones Estratégicas de Marketing .....</b>	<b>56</b>
4.1 Segmentación y Posicionamiento.....	56
4.1.1 Criterios de segmentación .....	56
4.1.2 Identificación de mercados meta.....	56
4.1.3 Criterios para el posicionamiento.....	58

4.2 Objetivos de Marketing .....	59
4.2.1 Objetivos de venta .....	59
4.2.2 Objetivos de participación de mercados .....	59
4.2.3 Objetivos sociales .....	60
4.3 Estrategias Directas .....	60
4.3.1 Ventaja competitiva .....	60
4.3.2 Estrategia competitiva .....	60
4.3.3 Propuesta estratégica de valor .....	61
<b>Capítulo V: Marketing Mix .....</b>	<b>62</b>
5.1 Producto: Kiwigén .....	62
5.1.1 Ciclo de vida y estrategia de marketing .....	63
5.1.2 Características del producto .....	65
5.1.3 Beneficios para el consumidor .....	66
5.1.4 Objetivos de los producto (ingresos, contribución de marketing, y participación de mercado) .....	66
5.1.5 Líneas de productos .....	66
5.1.6 Estrategias de productos .....	67
5.1.7 Calidad: Certificaciones internacionales .....	69
5.1.8 Formas de uso y cuidado .....	71
5.1.9 Desarrollo del producto .....	72
5.1.10 Propuesta de reposicionamiento para Kiwigén Golden .....	73
5.2 Precios .....	74
5.2.1 Objetivos de la política de precios .....	75
5.2.2 Análisis de la política de precios .....	75
5.2.3 Estrategia de precios .....	75

5.2.4 Comparación con la competencia .....	76
5.2.5 Márgenes en la cadena de comercialización .....	76
5.2.6 Políticas de descuentos y condiciones de pago .....	78
5.3 Promoción Comunicación .....	78
5.3.1 Objetivos de la comunicación .....	78
5.3.2 Estrategias de comunicación .....	79
5.3.3 Publicidad .....	80
5.3.4 Público objetivo.....	82
5.3.5 Estrategia creativa .....	83
5.3.6 Objetivo de posicionamiento.....	83
5.3.7 Lógica del posicionamiento .....	83
5.3.8 Estilo y tono (aspectos psicológicos) .....	84
5.3.9 Imagen del consumidor en las piezas publicitarias .....	84
5.3.10 Medios de comunicación.....	84
5.3.11 Objetivos en términos de GRP .....	84
5.3.12 Estrategia de medios.....	85
5.3.13 Marketing directo .....	86
5.3.14 Programación anual de comunicación.....	88
5.3.1 Presupuesto de comunicación .....	88
5.4 Promoción de Ventas.....	88
5.4.1 Promociones para los consumidores .....	93
5.4.2 Promociones dirigidas al canal autoservicios.....	95
5.4.3 Programa “Dona un Kiwivaso” .....	96
5.4.4 Marketing interno .....	97
5.5 Distribución y Puntos de Venta .....	99

5.5.1	Objetivos de la distribución.....	101
5.5.2	Estrategia de distribución .....	101
5.5.3	Canales de distribución .....	101
5.6	Personas .....	102
5.6.1	Descripción del Plan de Marketing con causa social .....	102
5.6.2	Grupos de interés involucrados .....	103
5.6.3	Sustento del impacto esperado .....	105
	<b>Capítulo VI: Presupuesto y Control.....</b>	<b>109</b>
6.1	Presupuesto de Marketing .....	109
6.2	Resultados Financieros .....	109
6.3	Estado de Ganancias y Pérdidas .....	110
6.4	Análisis del ROI .....	110
6.5	Cronograma de Implementación .....	110
6.6	Mecanismos de Control .....	112
	<b>Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>114</b>
7.1	Conclusiones.....	114
7.2	Recomendaciones .....	114
	<b>Referencias.....</b>	<b>116</b>

### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Gasto Promedio en Desayuno</i> .....	7
Tabla 2.	<i>Precio de la Quinua y la Kiwicha en Chacra</i> .....	7
Tabla 3.	<i>Matriz de Análisis Perfil de las Oportunidades y de las Amenazas del Entorno</i> .....	11
Tabla 4.	<i>Supuesto de los Miembros de la Comunidad Vinculada</i> .....	12
Tabla 5.	<i>Matriz de Atractividad de la Industria</i> .....	15
Tabla 6.	<i>Mercado de Modificadores Lácteos por Regiones</i> .....	16
Tabla 7.	<i>Estacionalidad del Mercado de Modificadores Lácteos: Promedio del Consumo Mensual en 5 Años (%)</i> .....	17
Tabla 8.	<i>Evolución Histórica del Mercado en Volumen y Valor</i> .....	18
Tabla 9.	<i>Proyección del Tamaño de la Totalidad del Mercado</i> .....	20
Tabla 10.	<i>Participación de los Canales en las Ventas de Modificadores de Leche</i> .....	21
Tabla 11.	<i>Cuadro de Precios Medios S/. / kg del Sector</i> .....	22
Tabla 12.	<i>Margen del Canal en la Subcategoría de Modificadores Lácteos</i> .....	22
Tabla 13.	<i>Participación de Mercado de la Subcategoría de Modificadores Lácteos (2004-2013)</i> .....	23
Tabla 14.	<i>Posicionamiento por Marcas de la Subcategoría de Modificadores Lácteos</i> .....	24
Tabla 15.	<i>Inversión en Medios de Comunicación de las Principales Marcas</i> .....	25
Tabla 16.	<i>Proyecciones de Mercado para Kiwigén</i> .....	26
Tabla 17.	<i>Comparativo de Precios por Presentación de Kiwigén y sus Competidores Directos (S/.)</i> .....	27
Tabla 18.	<i>Análisis de la Cadena de Valor de las Actividades Primarias</i> .....	31

Tabla 19.	<i>Análisis de la Cadena de Valor (Actividades de Apoyo)</i>	32
Tabla 20.	<i>Matriz de Perfil Competitivo de la Subcategoría de Modificadores Lácteos</i>	33
Tabla 21.	<i>Fortalezas y Debilidades de Milo, Nesquik, y Chocolisto</i>	33
Tabla 22.	<i>Papeles de Compra y Agentes en la Subcategoría de Modificadores Lácteos</i>	40
Tabla 23.	<i>Análisis de la Rentabilidad de la Subcategoría de Modificadores Lácteos de Kiwigén</i>	42
Tabla 24.	<i>Participación en las Ventas de las Principales Ciudades del Perú (%)</i>	44
Tabla 25.	<i>Evolución de Ventas de Kiwigén en canal moderno</i>	45
Tabla 26.	<i>Ingreso por cliente el Tiempo</i>	45
Tabla 27.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	46
Tabla 28.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	47
Tabla 29.	<i>Matriz de Análisis y Estrategia FODA</i>	48
Tabla 30.	<i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	49
Tabla 31.	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	53
Tabla 32.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	55
Tabla 33.	<i>Definición de Compradores</i>	57
Tabla 34.	<i>Definición de Consumidores</i>	58
Tabla 35.	<i>Objetivos de Ventas en los Próximos 5 Años</i>	66
Tabla 36.	<i>Presentaciones de Kiwigén</i>	67
Tabla 37.	<i>Políticas de Descuento Según Precios de Lista</i>	78
Tabla 38.	<i>Cronograma Anual de Actividades de Comunicación–Plan de Marketing 2015</i>	89

Tabla 39.	<i>Presupuesto Mensual por Acciones de Comunicación</i> .....	90
Tabla 40.	<i>Cronograma de Actividades de Promoción en Autoservicios</i> .....	94
Tabla 41.	<i>Presupuesto de Actividades de Promoción de Ventas en Autoservicios</i> .....	95
Tabla 42.	<i>Presupuesto de Evento de Lanzamiento de Kiwigén S.O.S.</i> .....	97
Tabla 43.	<i>Cronograma de Implementación de Marketing Interno de IncaSur</i> .....	100
Tabla 44.	<i>Estimado de Inversión en Alimentación del Segmento D y E de las Familias en Cusco</i> .....	107
Tabla 45.	<i>Costo Desayuno Promedio (S/.)</i> .....	107
Tabla 46.	<i>Estimación de la Inversión Promedio en el Desayuno Familiar (S/.)</i> ....	107
Tabla 47.	<i>Presupuesto de Marketing (S/.)</i> .....	109
Tabla 48.	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas Canal Autoservicios + Proyecto Kiwigén SOS-2015-2019 (S/.)</i> .....	111
Tabla 49.	<i>ROI del Proyecto Kiwigén SOS (S/.)</i> .....	112
Tabla 50.	<i>Calendario de Implementación del Programa</i> .....	112

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Matriz de análisis de las fuerzas competitivas del sector de Porter.....	14
<i>Figura 2.</i>	<i>Measure tree</i> [Árbol de indicadores de la categoría].....	16
<i>Figura 3.</i>	Contribución por formato en el mercado de modificadores lácteos. ....	18
<i>Figura 4.</i>	Ranking de atributos valorados en el desayuno.....	19
<i>Figura 5.</i>	Presencia de modificadores lácteos en el canal tradicional. ....	21
<i>Figura 6.</i>	Segmentación del mercado .....	23
<i>Figura 7.</i>	Participación publicitaria en los medios de comunicación en los últimos 3 años. ....	25
<i>Figura 8.</i>	Matriz de posicionamiento.....	35
<i>Figura 9.</i>	Organigrama de IncaSur. ....	41
<i>Figura 10.</i>	Ciclo de vida de Kiwigén.....	43
<i>Figura 11.</i>	Matriz PEYEA.....	50
<i>Figura 12.</i>	Matriz Boston Consulting Group-Portafolio IncaSur.....	51
<i>Figura 13.</i>	Matriz Boston Consulting Group-Línea Kiwigén.....	52
<i>Figura 14.</i>	Matriz Interna Externa. ....	52
<i>Figura 15.</i>	Posicionamiento de las marcas de la categoría de modificadores lácteos.....	58
<i>Figura 16.</i>	Niveles de producto. ....	62
<i>Figura 17.</i>	Unidades vendidas por año. ....	64
<i>Figura 18.</i>	Mercado en toneladas por marcas.....	65
<i>Figura 19.</i>	Etiqueta de la presentación de Kiwigén 400 gr para niños.....	68
<i>Figura 20.</i>	Logo de Kiwigén para niños. ....	69
<i>Figura 21.</i>	Evolución de consumo por tipo de presentación. ....	72
<i>Figura 22.</i>	Propuesta de empaque, logo, y slogan Kiwigén SOS.....	73

<i>Figura 23.</i> Nuevo logo Activamente. ....	74
<i>Figura 24.</i> Envase Kiwigén Golden y propuesta envase Kiwigén Activamente. ....	74
<i>Figura 25.</i> Comparación precio de venta kg por presentación y marcas. ....	76
<i>Figura 26.</i> Márgenes del canal. ....	77
<i>Figura 27.</i> Propuesta de afiche publicitario Kiwigén SOS. ....	81
<i>Figura 28.</i> Propuesta de diseño, sello “Dona un Kiwivaso” ....	82
<i>Figura 29.</i> Inversión publicitaria por marca (en Miles de S/.) ....	85
<i>Figura 30.</i> Registro fotográfico activaciones de Kiwigén para niños en escuela de fútbol Óscar Ibáñez. ....	86
<i>Figura 31.</i> Registro fotográfico activaciones en clausura academia de fútbol Óscar Ibáñez. ....	87
<i>Figura 32.</i> Propuesta de uniforme auspicio academia Óscar Ibáñez. ....	87
<i>Figura 33.</i> Registro fotográfico encartes de promoción de ventas en autoservicios. ....	91
<i>Figura 34.</i> Participación total encartes de promoción en Metro. ....	91
<i>Figura 35.</i> Participación total encartes de promoción en Plaza Vea. ....	91
<i>Figura 36.</i> Participación total encartes de promoción en Tottus. ....	92
<i>Figura 37.</i> Participación encartes de promoción Kiwigén en autoservicios. ....	92
<i>Figura 38.</i> Participación total encartes de promoción por autoservicios. ....	92
<i>Figura 39.</i> Mapa de interés y poder de los grupos de interés para el proyecto de IncaSur. ....	104
<i>Figura 40.</i> Mapa de establecimientos de salud. ....	106

## **Capítulo I: Definición del Negocio**

Kiwigén, producto comercializado por IncaSur, pertenece al rubro de modificadores lácteos, con una participación de mercado de 4.6% promedio en lo que va del 2014 y el líder en la categoría es Milo, con una participación de 60.6% medido durante el mismo periodo (Kantar Worldpanel, 2014). La propuesta en este plan de marketing consiste en convertir a Kiwigén en una marca socialmente responsable, con una causa establecida relacionada a su negocio principal, la nutrición infantil.

### **1.1 Definición del Producto que se Ofrece**

Kiwigén es un modificador lácteo y es un complemento nutritivo para preparar bebidas instantáneas a base de quinua y amaranto (conocido de manera particular como kiwicha en el Perú). No contiene gluten y tiene propiedades energizantes y revitalizadoras, así como contiene vitaminas y minerales. Es una bebida ideal para los niños en el rango etario de 3 a 13 años (IncaSur, 2013a).

### **1.2 Reseña Histórica de la Empresa**

Industrias Alimenticias Cusco S.A. (IncaSur), es una empresa peruana con más de 40 años comprometida con la transformación y comercialización de cultivos andinos, como el amaranto (kiwicha), la quinua, las habas, la maca, y el cacao, convirtiéndolos en productos de alto valor nutritivo para el consumo de los peruanos, razón por la cual ha podido ingresar a otros países del mundo a los que exporta directamente, tales como Estados Unidos, Canadá, México, Colombia, Ecuador, Chile, Bolivia, Brasil, España, Francia, Italia, Suecia, y Japón. La empresa fue constituida y administrada por Antonio Ortiz Candia en la ciudad de Cusco, el 29 de febrero de 1968, con el nombre Molino Industrial Ortiz Candia. Luego, el 14 de diciembre de 1971, su hijo, don Teodoro Ortiz Tocre constituyó Industrias Alimenticias Cusco S.A. inyectando a la empresa una visión emprendedora (IncaSur, 2013b).

Desde sus inicios, IncaSur tuvo como objetivo revalorar los cultivos nativos milenarios, empleados por los incas, quienes los trataban como “granos sagrados”. Es así que conocedora de las propiedades nutritivas de estos maravillosos granos milenarios, IncaSur incentiva, desarrolla, e innova, constantemente, sus procesos de producción y comercialización con el fin de lanzar al mercado peruano y al mundo la mejor variedad de productos andinos, con excelente calidad, tecnología avanzada y con personal altamente capacitado (IncaSur, 2013b).

El procesamiento se realiza en dos plantas ubicadas en Juliaca y Lima, trabajando de la mano con campesinos y agricultores de Juliaca, Puno, Cusco y Huancayo para la obtención y acopio de los granos, prestando especial atención en la calidad de los mismos. Estos granos son llevados a la planta Juliaca, donde se realiza principalmente el procesamiento primario de los granos andinos, los cuales abastecen, posteriormente, a la planta en Lima para el procesamiento secundario y obtención de productos de mayor valor agregado. Ambas plantas cuentan con certificación Hazard Analysis and Critical Control Points [Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control] (HACCP, por sus siglas en inglés) cuyo objetivo es garantizar el tratamiento de los productos alimentarios de manera higiénica, reduciendo los riesgos a través de la sistematización de los procesos, esta certificación es obligatoria para ingresar a los mercados de la Unión Europea, Estados Unidos, y Canadá (IncaSur, 2013b).

Cuenta con cinco líneas de producción: (a) chocolatería, (b) modificadores lácteos, (c) cereales, (d) confitería, y (e) molinería. Líderes en el mercado nacional con más de 80% del mercado de chocolate de taza e instantáneos y con potencial de desarrollo en sus otras líneas de producción. Actualmente se exporta a los mercados de Estados Unidos, España, Chile, Japón, Canadá, y China (IncaSur, 2013b).

### **1.3 Visión**

La visión de IncaSur para el 2019 es:

Ser reconocidos como la empresa líder del mercado nacional, capaz de transformar alimentos naturales en productos innovadores, de alto valor nutricional, que aporten salud, bienestar, satisfacción, y comodidad a nuestros consumidores. Este esfuerzo sentará las bases para potenciar nuestra presencia en mercados internacionales. (IncaSur, 2013c, párr. 1)

#### **1.4 Misión**

IncaSur es:

. . . empresa innovadora dedicada a la industrialización de alimentos saludables y de alto valor nutritivo, que contribuyen a mejorar el nivel nutricional de nuestros consumidores nacionales e internacionales. Nuestro compromiso es revalorar los alimentos ancestrales mediante el desarrollo de tecnologías y procesos apropiados con personal competente, que permiten ofrecer productos de alto valor agregado en presentaciones modernas que satisfagan las necesidades de nuestros consumidores. (IncaSur, 2013d, párr. 1)

#### **1.5 Código de Ética y Conducta**

La empresa no tiene desarrollado un código de ética, este es un punto de mejora en el que se debe trabajar y es parte de la propuesta para el 2015.

## Capítulo II: Diagnóstico Situacional

En el presente capítulo se analizará el entorno, la industria, la oferta disponible en el mercado, citando a los principales competidores de la sub categoría de modificadores lácteos, así como al consumidor, para finalizar con el análisis interno de la empresa IncaSur.

### 2.1 Análisis del Entorno

El análisis político, económico, social, tecnológico, y ecológico es una herramienta clave para identificar las tendencias en diversos sectores que pueden influir directamente o indirectamente en el desarrollo del negocio.

#### 2.1.1 Análisis político, económico, social, tecnológico, y ecológico

*Análisis político.* El viernes 17 de mayo de 2013 se estableció la Ley 30021 dada por el Congreso de la República del Perú sobre la Promoción de la Alimentación saludable para niños, niñas, y adolescentes, la cual señala:

La presente Ley tiene por objeto la promoción y protección efectiva del derecho a la salud pública, al crecimiento y desarrollo adecuado de las personas, a través de las acciones de educación, el fortalecimiento y fomento de la actividad física, la implementación de kioskos y comedores saludables en las instituciones de educación básica regular y la supervisión de la publicidad la información y otras prácticas relacionadas con los alimentos y bebidas no alcohólicas dirigidas a los niños, niñas, y adolescentes para reducir y eliminar las enfermedades vinculadas con el sobrepeso, la obesidad, y las enfermedades crónicas conocidas como no transmisibles. (Ley 30021, 2013, p. 494937)

Dicha ley es aplicable a personas naturales así como a empresas que realicen algún tipo de comercialización de alimentos procesados (Ley 30021, 2013).

Por otro lado, el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) se encuentra desarrollando proyectos para la masificación del cultivo de la quinua en la costa peruana con el fin de satisfacer la demanda de dicho producto a nivel local e internacional. (Vargas, 2014).

A la par con estas iniciativas, en el Congreso de la República se vienen presentando diversos proyectos de ley como el de la siembra, producción, e investigación de la quinua, que tiene como objetivo incrementar la producción de éste cultivo en el territorio nacional (Proyecto de Ley 3203, 2013), así como la ley de la promoción de los granos andinos que busca fomentar la producción, comercialización y abastecimiento de granos andinos para el consumo local, entendiendo como granos andinos a la quinua, la kiwicha, y la cañihua (Proyecto de Ley 3767, 2014), y la ley de la adquisición de la quinua, kiwicha, y maca en programas sociales de apoyo y seguridad alimentaria, con el fin de brindar una mejor alimentación a las poblaciones vulnerables que reciben apoyo del gobierno a través de sus programas de asistencia social (Proyecto de Ley 2262, 2012).

El análisis político se muestra favorable para empresas como IncaSur que se encuentran sujetas a la Ley de promoción de alimentación saludable (Ley 30021, 2013), al ser una empresa que comercializa productos a base de granos andinos que cuentan con importantes cantidades de nutrientes, lo cual es una fortaleza de la empresa frente a sus competidores.

Por otro lado, los proyectos de ley analizados muestran la tendencia en la preocupación por una adecuada nutrición, y el impulso por el consumo y producción de semillas nacionales. Éstas iniciativas colaboran también a resaltar la fortaleza de IncaSur como empresa pionera de la comercialización de productos a base de estos

granos así como también ser una oportunidad para impulsar el consumo de productos como Kiwigén en el Perú.

**Análisis económico.** El Perú se viene comportando como uno de los países más estables de la región latinoamericana, sin embargo, en los últimos 3 años la economía se ha venido desacelerando. Según cifras del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), al cierre del 2012 el crecimiento fue de 6.20%, el año 2013 la cifra final ha sido de 5.02% (“La Economía Peruana,” 2014) y la proyección del PBI para el cierre del 2014 es de 2.6% (“Economía Peruana Crecería,” 2014), sin embargo el BCRP declara que durante el 2015 se estima una recuperación más cercana al 5% que es el verdadero potencial del Perú (Priale, 2014). De la mano con ese crecimiento se ha podido observar una consolidación de la clase media, NSE B y C transformado la tradicional pirámide en el ya conocido rombo de la clase media; que junto al NSE A representa el 61.2% del total de la población del Perú (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2013). Otro aspecto importante a considerar en los indicadores económicos del país, es la evolución del ingreso promedio de la población con incrementos interanuales en el 2011- 2012 de 7.9% y en el 2012 al 2013 en 3.7% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014a). El ingreso promedio mensual del último trimestre asciende a la suma de S/.1,519.7 superando los S/.1,394.5 del mismo periodo en el año 2013 (“Empleo en Lima Creció,” 2014).

Por otro lado, el estimado del gasto familiar en alimentación en el segmento D y E asciende a S/.467 y S/.357 al mes, respectivamente, a nivel nacional (APEIM, 2013). Asimismo, el monto promedio de gastos en el que incurren las familias de cinco integrantes en desayunos en el canal tradicional (i.e., bodegas y mercados) es de S/.4.60 (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Gasto Promedio en Desayuno*

Componente	Niño de 3 a 5	Otros 2 niños	Papá	Mamá	Total
Leche: (una lata al día por 3 niños)*	0.93	1.87			2.80
Pan: (un pan por día por niños)*	0.20	0.40	0.40	0.40	1.40
Té o café			0.20	0.20	0.40
Total	1.13	2.27	0.60	0.60	4.60

Entre otros indicadores, la inflación se ha mantenido estable, en el 2012 se reportó 2.7% y en el 2013 un 2.86%. La proyección para el cierre del 2014, según información del BCRP (2014) y el Ministerio de Economía, es que podría subir hasta el 3.1%, pero se mantienen los objetivos meta para los próximos 3 años de que la inflación sea de 2%.

Por otro lado, el precio de la quinua y la kiwicha ha incrementado a lo largo de los últimos seis años, presentando un mayor incremento en el periodo 2012 – 2013 y 2013 – 2014 de 42% y 45% respectivamente (MINAGRI, 2013; INEI, 2014b), como se observa la Tabla 2.

Tabla 2

*Precio de la Quinua y la Kiwicha en Chacra*

Producto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Quinua entera (S/.)	1.60	3.36	3.38	3.68	3.88	5.52	8.00
Var. vs. año anterior (%)		110	1	9	5	42	45
Kiwicha (S/.)	2.73	2.88	3.31	3.34	3.59	4.58	6.00
Var. vs. año anterior (%)		5	15	1	7	28	31

*Nota.* Tomado de “Producción de Quinua,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2013, recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/produccion-de-quinua>; y de “Series Nacionales [Consultas Estadísticas],” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014b, recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

El análisis económico se muestra favorable debido a la consolidación de los NSE B y C que vienen a formar la mayor parte de la población del país, y la cual representa el público objetivo de las líneas de productos de IncaSur. Asimismo, la

economía se encuentra recuperándose y los ingresos han evolucionado positivamente lo cual puede impactar en el incremento del gasto promedio en alimentos. De otro lado, si bien el precio de la quinua se encuentra en aumento, ésta no representa mayor amenaza para IncaSur puesto que existe una mayor demanda e interés en productos elaborados a base de semillas andinas.

**Análisis social.** La población económicamente activa en el Perú (PEA), está conformada por 4'930,400 personas, según el INEI en su informe de setiembre 2014, donde la población económicamente activa ocupada (PEAO) asciende a la cantidad de 4'639,600 personas y 290,800 personas pertenecen a la población económicamente activa desocupada (PEAD), siendo este grupo el que se encuentra en búsquedas de oportunidades laborales. Del total de la PEA, 2'697,900 de personas son hombres y 2'232,500 son mujeres, y la tasa de desempleo por género está conformada en un 51.2% por hombres y el 48.2% restantes por mujeres.

Los estilos de vida en el Perú según el Estudio Nacional del Consumidor, muestra que el estilo de vida más amplio en nuestro país es el de las mujeres Modernas representando el 27%, los Progresistas es el segundo estilo de vida predominante con 21%, mientras que los Adaptados y las Conservadoras representan el 18% cada uno. En la polarización de los estilos de vida, se muestra que los Sofisticados y los Resignados poseen el mismo porcentaje dentro de la distribución, con el 8% respectivamente ("El 56% de Peruanos," 2011).

De otro lado, en Perú se han identificado dos características principales para los alimentos, que sean *naturales* y *fortificados*, además se señala una positiva predisposición a la información nutricional (Ipsos Apoyo, 2014a). Adicionalmente, la tendencia por el consumo de alimentos saludables y la búsqueda de una vida sana y de

calidad nace debido al padecimiento de enfermedades emocionales como el stress (Del Greco, 2010).

Por otro lado, Perú posee un índice de desnutrición infantil de 26% y en Cusco posee un índice de desnutrición infantil por encima del 20%, en la población menores a 5 años (Programa Mundial de Alimentos [PMA], 2007).

El análisis social se muestra favorable puesto que se determina que el 94% de la población es económicamente activa ocupada lo cual favorece a que la población realice gastos de acuerdo a sus posibilidades. Asimismo, la tendencia por el consumo de alimentos naturales es favorable e impacta en la comercialización de los productos de IncaSur. Por otro lado, las conservadoras que representan el 18% de la población, y a su vez vienen a ser el público objetivo de IncaSur, están preocupadas por la alimentación de sus hijos y su hogar, por lo que alimentos como los que proporciona IncaSur serían de su interés. Adicionalmente, se presenta como una oportunidad para la introducción de productos que posean insumos naturales con beneficios que apoyen a la reducción del índice de desnutrición.

**Análisis tecnológico.** En el rubro agrícola encontramos que el avance tecnológico no es tan desarrollado, aún se conserva los métodos tradicionales para el procesamiento de los granos andinos, donde Perú es pionero y experto en el tratado de dichos cereales. Según IncaSur (2014a), este conocimiento se traduce en la tecnificación, por ejemplo, el frotado de la quinua que permite eliminar la saponina que la misma planta genera para protegerse de las posibles plagas, para el cual se han desarrollado maquinaria especializada que permite realizar esta tarea de manera automatizada.

Complementando lo expuesto, el Ministerio de Agricultura y Riego, a través de su Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA, s.f.), viene impulsando

proyectos de innovación tecnológica aplicada a la agricultura, con la finalidad de incrementar, mejorar y desarrollar la producción de quinua en el país.

Asimismo, el CONCYTEC lanza convocatoria de proyectos de investigación con el objetivo de fomentar el desarrollo de tecnologías para la producción y desarrollo de nuevos productos de la quinua (Resolución Presidencial N°220-2012-CONCYTEC-P, 2012).

El análisis tecnológico resulta favorable puesto que se vienen implementando iniciativas de proyectos que fomentan el desarrollo tecnológico optimizando la producción de cultivo de granos andinos.

**Análisis ecológico.** La responsabilidad social empresarial es un tema que ha venido tomando importancia los últimos años en nuestro país y el mundo. Es vital para las empresas contribuir con el desarrollo sostenible del país donde ejecutan su negocio.

Para el caso del negocio de consumo masivo, una opción para contribuir con la reducción del impacto ecológico, puede ser identificar aquellos envases y/o empaques de los productos, que podrían mejorarse a fin de reducir costos y al mismo tiempo la cantidad de desecho que se genera. Por ejemplo, las tendencias actuales en cuanto a la fabricación de envases es desarrollarlos más delgados, utilizando menos cantidad de PVC, sin afectar la calidad de preservación del contenido (Instituto Nacional de Ecología de México [INE], s.f.). Según Ecototality (2005), lo ideal sería la utilización de empaques ecológicos, producidos con materiales reciclables, sin embargo la motivación principal por cambiar el material de los envases y hacerlos biodegradables responde al interés que muestran los consumidores actuales por el cuidado del medio ambiente, mostrando interés no sólo por el beneficio que le aporta el producto que

consumen, sino también el impacto que pueda generar la producción integral del producto.

De otro lado en el año 2012 se promulgó la ley 29196, Ley de Promoción de la Producción orgánica o ecológica cuyo objetivo es fomentar el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú (Decreto Supremo N°010-2012-AG, 2012)

El análisis ecológico se muestra favorable puesto que los consumidores muestran interés en adquirir productos que tengan algún impacto en el medio ambiente, y esta representa una oportunidad para el desarrollo de productos de la empresa IncaSur.

### 2.1.2 Perfil de las oportunidades y amenazas del entorno

Como se puede apreciar en la Tabla 3, el entorno en general es favorable para la industria en la que se desarrolla IncaSur. Los diversos factores muestran una estabilidad o tendencia estable, favorable para negocios orientados a la alimentación y nutrición.

Tabla 3

#### *Matriz de Análisis Perfil de las Oportunidades y de las Amenazas del Entorno*

Factores	Impacto del factor	Importancia del factor	Amenaza del entorno
Políticos	7	7	1.00
Económicos	9	10	0.90
Sociales	9	8	1.12
Tecnológicos	6	8	0.75
Ecológicos	9	8	1.12
Competitivos	7	10	0.70
Geográficos	4	8	0.50
Total			6.09

*Nota.* Impacto del factor a partir de 10 (fuertemente positivo) a 0 (fuertemente negativo); Importancia del factor a partir de 0 (sin importancia) a 10 (muy importante).

### 2.1.3 Supuestos de los miembros de la comunidad vinculada

Al realizar el análisis de los grupos de interés podemos identificar que IncaSur solo tiene certidumbre de los aspectos internos sobre los cuales tiene control, sin embargo deberá trabajar para reforzar la relación con sus colaboradores, así como desarrollar un plan de relacionamiento con los actores externos que influyen sobre su proyecto. Como se puede apreciar en la Tabla 4, el bajo nivel de certidumbre es un punto crítico a tomar en cuenta en su relación con los Centros de salud y Gobiernos locales principalmente.

Tabla 4

#### *Supuesto de los Miembros de la Comunidad Vinculada*

Miembro	Supuestos importante	Clasificación de los supuesto	
		Importancia	Incertidumbre
Accionista	Soporte: Generará impacto positivo en la imagen de la empresa	9	10
	Resistencia: Alta inversión baja rentabilidad	10	1
Colaboradores	Soporte: Pertenezco a una institución socialmente responsable	7	8
	Resistencia: Incoherencia entre acciones externas con las internas	10	2
Consumidores	Soporte: Dan preferencia a marcas socialmente responsables	10	8
	Resistencia: Rechazan aquellas que no son genuinas	10	8
Beneficiarios	Soporte: Accederán a un producto de calidad	8	10
	Resistencia: Podrían no contar con ingresos suficientes para comprar el producto	10	6
Centros de Salud de la provincia de Cusco	Soporte: Somos colaboradores para mejorar los índices de salud en tu localidad	7	2
	Resistencia: Generarles más carga laboral, burocracia	7	2
Municipalidad de la provincia de Cusco	Soporte: Los resultados positivos colaborarán a la aceptación de la gestión municipal	7	7
	Resistencia: Burocracia, intereses personales de personas clave	8	2
Medios de Comunicación	Soporte: Colaboremos juntos a comunicar la iniciativa	8	2
	Resistencia: No es noticia, por ende no se le puede asignar un espacio	10	2

## 2.2 Análisis de la Industria

En el presente capítulo se expone la situación actual de la sub categoría de modificadores lácteos en la industria alimentaria, en la que se desenvuelve IncaSur, mostrando las tendencias del mercado en la categoría, los canales de venta, entre otros.

### 2.2.1 Análisis situacional

Como podemos apreciar en la Figura 1, a través del Análisis Situacional podemos ubicar los siguientes puntos:

***Amenaza de ingreso de nuevos productos.*** (Puntaje: 5) La creación de productos conformados con los ingredientes claves de Kiwigén, que son la Kiwicha y la Quinoa. El potencial de amenaza es bajo puesto que Kiwigén ya se encuentra posicionado en el mercado como el producto que contiene a estos cereales andinos.

***Los proveedores.*** (Puntaje: 2) Se depende de ellos para conseguir el insumo de quinua y kiwicha. La quinua se ha revalorizado tanto en el mercado local como internacional generando un incremento en la demanda que a su vez incide también en el incremento de su valor económico, creando en los proveedores mayores oportunidades de negocio y mayor poder de negociación.

***Los competidores:*** (Puntaje: 3) El potencial de amenaza de los actuales competidores; Milo, Nesquick y Chocolisto, es alto puesto que cuentan con un posicionamiento fuerte en el mercado.

***Los productos sustitutos.*** (Puntaje: 5) Se consideran productos sustitutos a los modificadores que sólo se limitan a dar color y sabor a la leche, para hacerla más atractiva al consumo de los niños. El potencial de amenaza de estos productos es bajo puesto que no contienen nutrientes y por ende no hay beneficios para la salud.

**Los clientes.** (Puntaje: 3) Las amas de casa del NSE B, C y D tienen un alto poder de negociación por su capacidad de elección entre la variedad de oferta existente en el mercado.

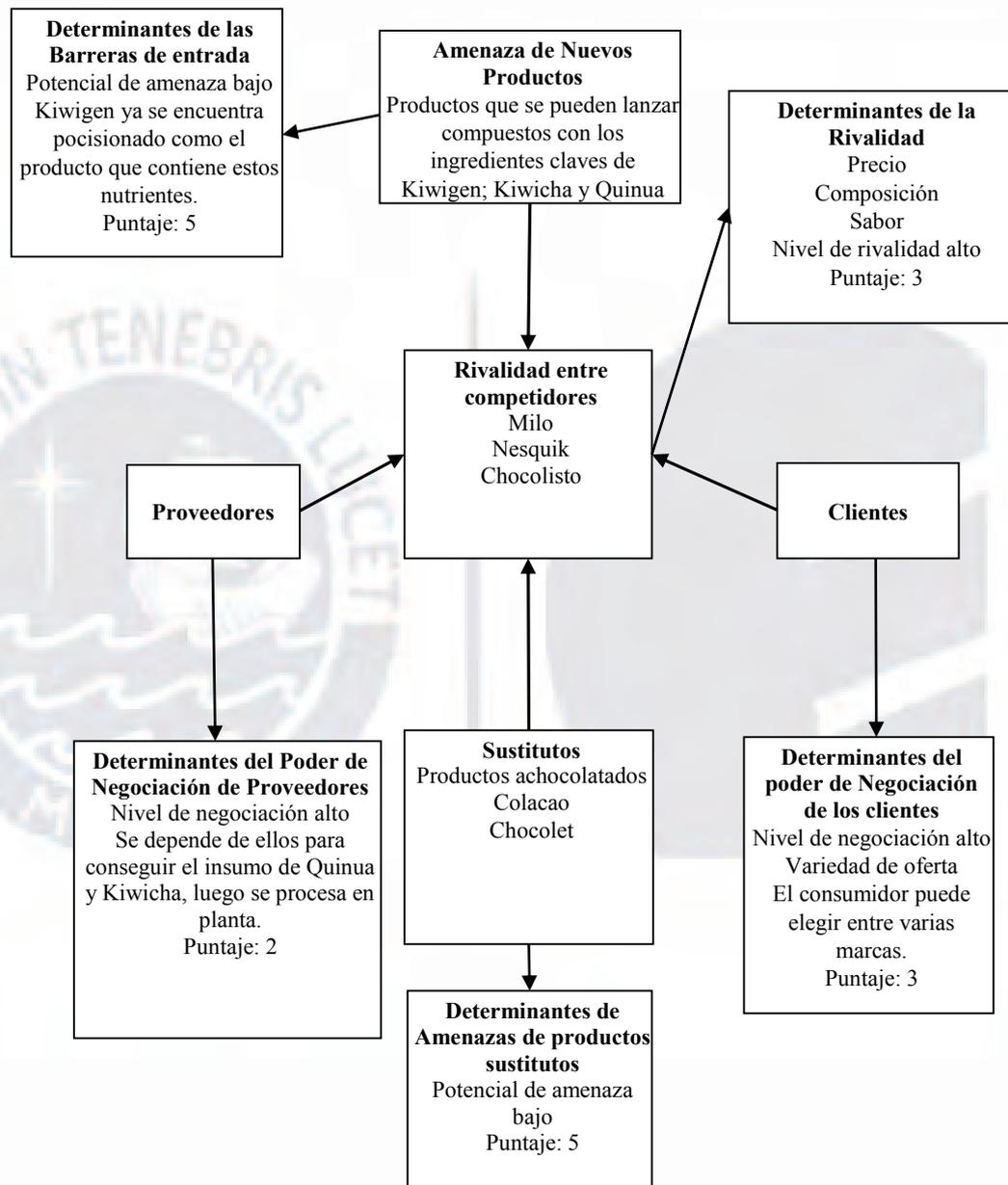


Figura 1. Matriz de análisis de las fuerzas competitivas del sector de Porter.

### 2.2.2 Análisis de la industria

Analizando la industria se puede determinar que se está trabajando en un mercado atractivo aún con potencial de desarrollo y crecimiento, entre el 9% y 12% anual. Sin embargo, como punto crítico la línea Kiwigén presenta alta dependencia al

ser un modificador lácteo, necesitando de la leche para poder consumirse. Junto con lo expuesto hay una lenta innovación en este mercado por lo que se muestra como una oportunidad que IncaSur puede aprovechar.

### 2.2.3 Análisis de atractividad de la industria

En líneas generales el panorama de la sub categoría de modificadores lácteos es una industria que presenta escenarios estables como lo muestra la Tabla 5, poca vulnerabilidad, y la necesidad de especialización hacen de éste un mercado atractivo.

Tabla 5

#### *Matriz de Atractividad de la Industria*

Factor	Impulsor	Puntaje
1. Potencial de Crecimiento	Aumentando o disminuyendo	7
2. Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	10
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	5
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	6
5. Concentración	Número de jugadores	8
6. Ventas	Cíclicas, continuas	3
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	5
8. Identificación de marca	Facilidad	9
9. Distribución	Canales, soporte requerido	8
10. Política de Precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	8
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	8
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	7
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	1
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	5
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	2

### 2.2.4 Tamaño del mercado total

El tamaño total de mercado de la sub-categoría de modificadores de leche, crece 4.7% respecto al último año móvil, alcanzando un valor de S/.112'535,000.00. Esta contribución en el cambio en el gasto, está impulsado por un aumento en el precio medio por kilogramo que crece en 4% y por la frecuencia de compra 7%, como se observa en la Figura 2.

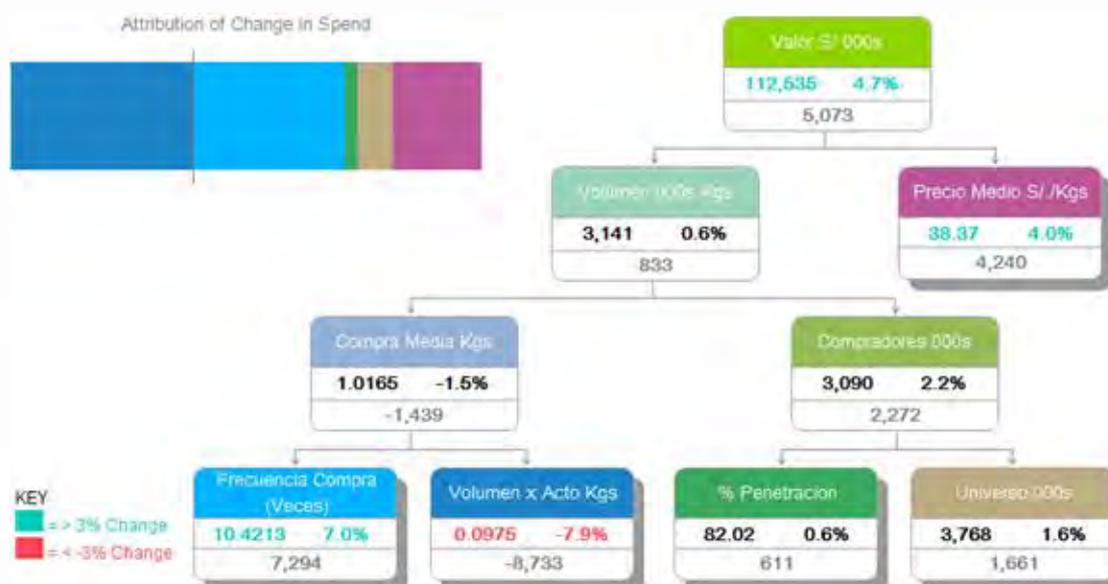


Figura 2. Measure tree [Árbol de indicadores de la categoría]. Tomado de “Achocolatados, Lima +13 Ciudades [Reporte],” por Kantarworld Panel, 2014. Lima, Perú: Lima.

### 2.2.5 Tamaño de mercado por regiones

La subcategoría de modificadores lácteos es un mercado típico de consumo masivo en donde Lima representa más del 50% de las ventas y en donde Trujillo, Piura, y Huancayo representan sus principales mercados en provincias, con 5% de la participación cada uno; seguido de Cusco, Chimbote, y Chiclayo (ver Tabla 6).

Tabla 6

#### Mercado de Modificadores Lácteos por Regiones

Región	% en volumen	% en valor
I. Lima	59.5	55.7
II. Piura	4.9	5.3
III. Chiclayo	3.7	3.3
IV. Trujillo	5.9	5.6
V. Chimbote	3.2	3.5
VI. Arequipa	3.4	2.8
VII. Cusco	3.9	3.6
VIII. Huancayo	4.8	4.8
IX. Iquitos	2.1	2.2
X. Tacna	0.7	0.7
XI. Puno – Juliaca	2.7	2.3
XII. Pucallpa	2.4	2.3
XIII. Sur Chico	1.4	1.4
XIV. Norte Chico	1.4	1.3

Nota. Tomado de “Achocolatados, Lima +13 Ciudades [Reporte],” por Kantar Worldpanel, 2014. Lima, Perú: Lima.

### 2.2.6 Estacionalidad

La categoría presenta una estacionalidad marcada en el bimestre febrero-marzo que coincide con el inicio del año escolar. Las principales marcas de la categoría realizan promociones *on-pack* en las que amarran al producto artículos escolares como; crayolas, plumones, cartucheras, entre otros artículos relacionados. También se puede observar en la Tabla 7, que en un segundo orden, la categoría presenta un ligero incremento en el mes de julio, coincidiendo con la campaña de regreso a clases; sin embargo, éste no tiene el mismo impacto ya que el principal desembolso que realizan los padres es al inicio del año escolar.

Tabla 7

*Estacionalidad del Mercado de Modificadores Lácteos: Promedio del Consumo Mensual en 5 Años (%)*

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
3.0	22.0	10.0	8.0	7.0	8.0	11.0	6.0	7.0	7.0	7.0	4.0	100.0

*Nota.* Tomado de “Achocolatados, Lima +13 Ciudades [Reporte],” por Kantar Worldpanel, 2014. Lima, Perú: Lima.

### 2.2.7 Evolución del sector

La sub-categoría de modificadores lácteos ha presentado variaciones por encima del 3% hasta el año 2012, teniendo un crecimiento ligero de 1.5% en el año 2013, tal cual se puede observar en la Tabla 8. Si lo comparamos con el crecimiento en valor hasta el año 2011, el crecimiento era por encima del 3%; mientras que en el año 2012 y 2013 tuvo crecimientos del 11.5% y 14.6% respectivamente. En este último año se puede apreciar un incremento importante en el precio medio por kilogramo del 13%, situación atípica en comparación a los demás años en donde el incremento del precio medio era del orden de 6.5% anual. Este crecimiento en valor se debe al aumento de la penetración de las presentaciones de menor gramaje, las cuales han generado la disminución del volumen de compra por ocasión a favor de una mayor frecuencia de compra y ocasionando un mayor precio por gramo.

Tabla 8

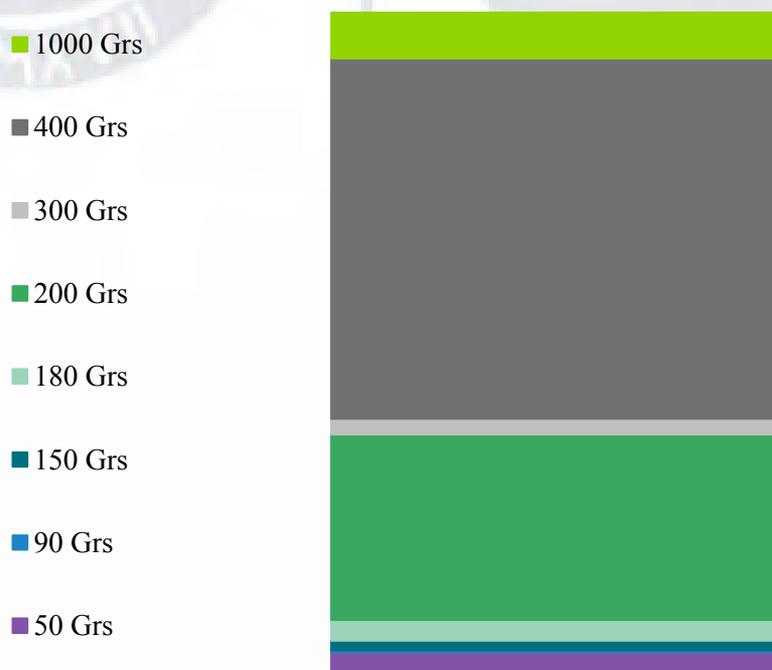
*Evolución Histórica del Mercado en Volumen y Valor*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Toneladas	2,200.7	2,290.4	2,411.2	2,523.1	2,600.3	2,689.2	2,890.2	3,000.2	3,139.9	3,187.0
Variación (%)	2.1	4.1	5.3	4.6	3.1	3.4	7.5	3.8	4.7	1.5
Valor total (millones de S/.)	50.0	51.9	67.4	72.0	77.9	80.5	84.2	88.2	98.3	112.7
Variación (%)	2.0	3.8	29.8	6.8	8.2	3.4	4.6	4.7	11.5	14.6
Precio medio (S/.kg)	22.7	22.7	27.9	28.5	30.0	29.9	29.1	29.4	31.3	35.4

*Nota.* Tomado de “Achocolatados, Lima +13 Ciudades [Reporte],” por Kantar Worldpanel, 2014. Lima, Perú: Lima.

**2.2.8 Tendencias del sector**

Los formatos que generan más del 50% de la contribución en la sub categoría de modificadores lácteos son la presentación de 400gr representando el 39.4%, seguido por el formato de 200gr con 20.2%. En cuanto a sabores, el más vendido es el de chocolate con más del 95% de la facturación total de la categoría, seguido de vainilla y fresa (ver Figura 3).



*Figura 3.* Contribución por formato en el mercado de modificadores lácteos. Tomado de “Achocolatados, Lima +13 Ciudades [Reporte],” por Kantar Worldpanel, 2014. Lima, Perú: Lima.

Según el *Estudio Multicliente DesayunAr* realizado por Arellano Marketing (2014), existen dos atributos racionales muy valorados por el ama de casa conservadora; primero, que sea nutricional, y en segundo lugar, que proporcione energía. El tercer atributo importante es emocional y está relacionado a que el producto debe tener buen sabor (ver Figura 4).



*Figura 4.* Ranking de atributos valorados en el desayuno. Tomado de “Estudio Multicliente DesayunAr,” por Arellano Marketing, 2014. Estudio multicliente DesayunAr. Lima, Perú: Autor.

### 2.2.9 Crecimiento potencial

Debido a la importancia que ha adquirido la nutrición en los últimos años, el mercado de modificadores lácteos ha mostrado crecimientos importantes sobre todo en valor, en los últimos años. Como se observa en la Tabla 9, a pesar que en el año 2013 mostró un incremento de sólo 1.5% en valor, en comparación con el año anterior, se proyecta que la categoría cierra el año con un incremento del 4%, y su recuperación completa ocurriría en el año 2015.

El precio medio es el indicador que se debe gestionar para evitar la desaceleración en las ventas como ocurrió en el año 2013, cuando los precios medios aumentaron en 13%, duplicando el índice de incremento anual de los últimos 5 años.

Tabla 9

*Proyección del Tamaño de la Totalidad del Mercado*

	Real		Proyección				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Toneladas	3,187.0	3,314.5	3,579.6	3,901.8	4,253.0	4,635.7	5,053.0
Variación anual (%)	1.5	4.0	8.0	9.0	9.0	9.0	9.0
Var. (millones de S/.)	112.7	121.7	133.3	147.7	165.0	184.7	208.8
Variación anual (%)	14.6	8.0	9.5	10.8	11.7	12.0	13.0
Precio medio (S/.Kg)	35.4	36.72	37.23	37.85	38.78	39.85	41.31

*Nota.* Tomado de “Achocolatados, Lima +13 Ciudades [Reporte],” por Kantar Worldpanel, 2014. Lima, Perú: Lima.

### **2.2.10 Infraestructura**

La industria de los productos instantáneos en polvo tiene la ventaja de no requerir una alta inversión para el establecimiento de centros de producción por el poco espacio que requieren para implementarlo. Asimismo, la instalación de una planta permitiría el desarrollo de producción múltiple alternativa, la cual consiste en desarrollar diversos productos con características similares en una misma máquina.

### **2.2.11 Formatos de la industria**

Entre los formatos que ya existen en el mercado, el formato principal es el de 400 gr para todas las marcas de la sub-categoría, Milo y Nesquik tienen este gramaje en formato de lata, y Kiwigén y Chocolisto en formato de frasco de PVC. En segundo lugar en la sub categoría de modificadores lácteos, está la presentación de 200 gr, en donde Milo, Nesquik, y Chocolisto tienen presentaciones en doypack; Kiwigén por su parte, tiene una versión pequeña de 200 gr en frasco PVC, similar en diseño pero a escala menor del frasco por 400 gr.

### **2.2.12 Canales de venta**

En la Tabla 10 se puede observar que los canales de mayor participación en las ventas son Mercados de Abastos y Autoservicios con 34.7% y 31.9% respectivamente. En el mercado de abastos, Nestlé el líder de la categoría, ingresa al mercado con equipos de ventas propios y en el caso de bodegas utiliza distribuidores

y también fuerza de ventas propia, generando que sus dos marcas, Milo y Nesquik, tengan presencia en el punto de venta.

Tabla 10

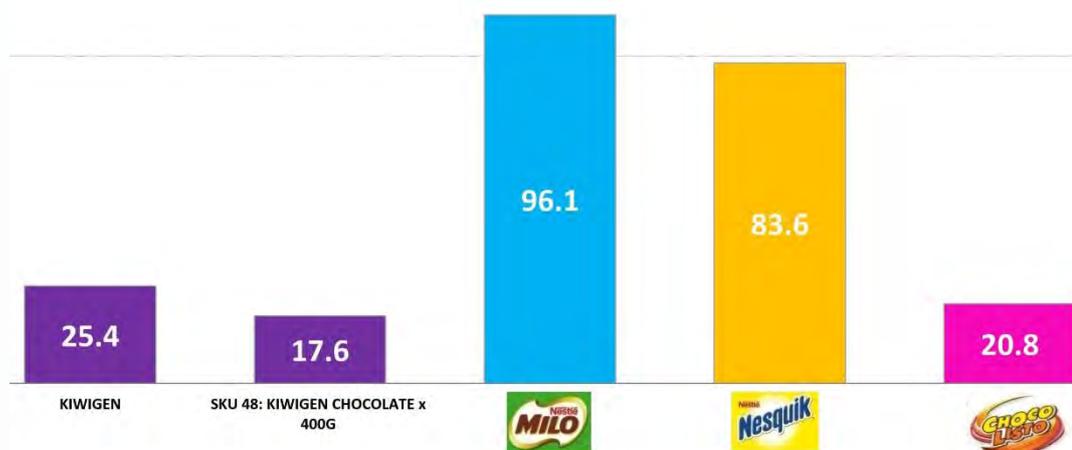
*Participación de los Canales en las Ventas de Modificadores de Leche*

Canales	%
Autoservicios	31.9
Mercado de abastos	34.7
Bodega	24.1
Mayorista	6.5
Otros	2.8
Total	100.0

*Nota.* Tomado de “Achocolatados, Lima +13 Ciudades [Reporte],” por Kantar Worldpanel, 2014. Lima, Perú: Lima.

### 2.2.13 Cobertura

En el estudio realizado por IMA Opinión y Mercado (2014), a 1,000 puntos de venta del canal tradicional en las zonas de Lima y Callao, como se observa en la Figura 5, la presencia de Nestlé con sus marcas Milo y Nesquik con 96.1 y 83.6 puntos de cobertura respectivamente, evidencia su liderazgo en el canal. Kiwigén le sigue con 25.4 puntos de cobertura, siendo el formato de frasco de chocolate por 400 gr su presentación con mayor porcentaje con 17.6 puntos.



*Figura 5.* Presencia de modificadores lácteos en el canal tradicional. Tomado de “Chequeo de Distribución Lima y Callao Elaborado para IncaSur,” por IMA Opinión y Mercado, marzo. Lima, Perú: Autor.

### 2.2.14 Precios del sector

Como se observa en la Tabla 11, el precio medio de los productos del sector oscila entre 25 y 43 soles. Cabe precisar que Milo lidera el precio medio / kg puesto que su formato más vendido es la presentación de 20 gr con la cual genera mayores ganancias.

Tabla 11

*Cuadro de Precios Medios S/. / kg del Sector*

Producto	Fabricante	Precio medio S/. / kg
Kiwigén	IncaSur	36.0
Milo	Nestlé	43.3
Nesquik	Nestlé	33.3
Chocolisto	CNCH	25.0

*Nota.* Tomado de “Achocolatados, Lima +13 Ciudades [Reporte],” por Kantar Worldpanel, 2014. Lima, Perú: Lima.

### 2.2.15 Márgenes de la industria

En la Tabla 12, se expone el margen que obtiene cada eslabón en la cadena de distribución en la sub categoría de modificadores lácteos.

Tabla 12

*Margen del Canal en la Subcategoría de Modificadores Lácteos*

Canal	Margen (%)
Distribuidor Exclusivo	12.0
Sub-Distribuidores	14.0
Brokers Mayoristas	4.0
Mayoristas	4.0
Autoservicios	25.0

*Nota.* Tomado de “Achocolatados, Lima +13 Ciudades [Reporte],” por Kantar Worldpanel, 2014. Lima, Perú: Lima.

### 2.2.16 Participación de mercado

En la Tabla 13, se presenta la participación de mercado de las principales marcas de la sub categoría de modificadores lácteos, liderado por Milo con un crecimiento promedio de un 3%; mientras que Kiwigén decreció en promedio en 12%, ambas marcas a lo largo de los últimos 10 años. Según Kantar Worldpanel (2014) Kiwigén incrementó su participación acumulada en 3%.

Tabla 13

*Participación de Mercado de la Subcategoría de Modificadores Lácteos (2004-2013)*

Marca	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Milo	42.0	43.0	44.0	43.0	44.0	44.0	47.0	51.0	53.0	54.0
Nesquik		35.0	34.0	32.0	32.0	34.0	32.0	29.0	26.0	26.0
Kiwigén	16.0	15.0	15.0	15.0	14.0	12.0	11.0	9.0	7.0	6.0
Chocolisto	5.0	5.0	5.0	6.0	6.0	5.0	6.0	6.0	6.0	8.0
Otras marcas	1.0	2.0	2.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	8.0	6.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de “Achocolatados, Lima +13 Ciudades [Reporte],” por Kantar Worldpanel, 2014. Lima, Perú: Lima.

**2.2.17 Segmentación de mercado**

El tamaño total de la sub categoría de modificadores lácteos es de 3,141 toneladas. Como se puede apreciar en la Figura 6, el tamaño potencial del mercado para Kiwigén niños representa 900 toneladas considerando solamente los niveles socioeconómicos B, C, y D. En el caso de Kiwigén Golden, su mercado potencial tiene 216 toneladas considerando los mismos niveles socioeconómicos de Kiwigén niños.

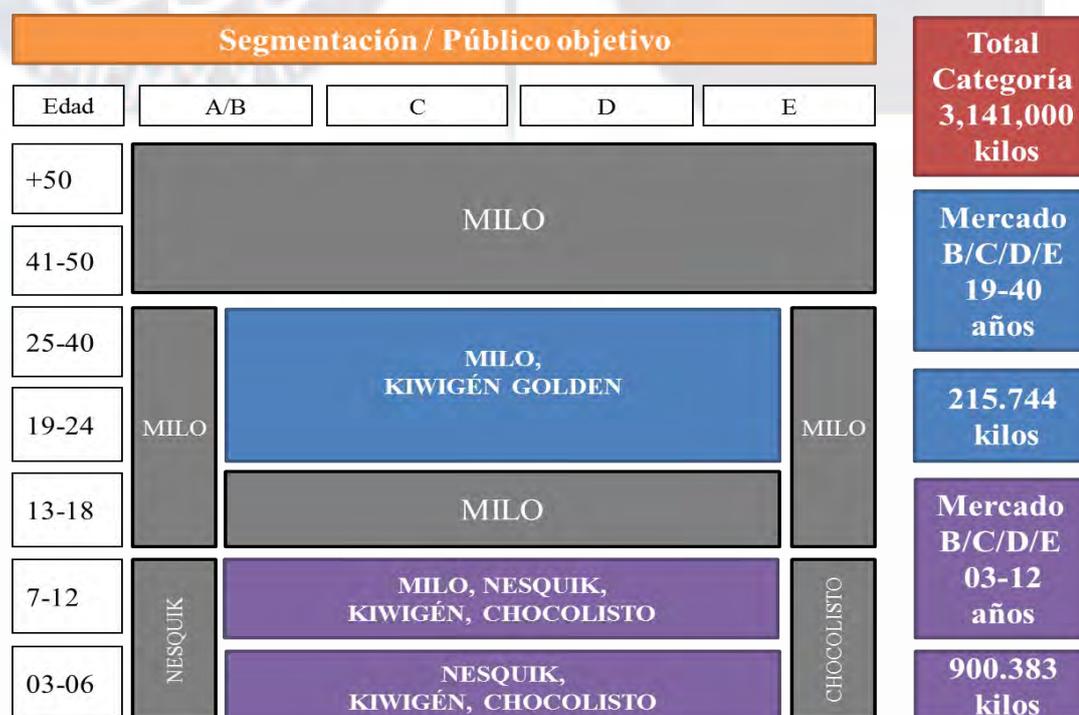


Figura 6. Segmentación del mercado

Tomado de “Achocolatados, Lima +13 Ciudades [Reporte],” por Kantar Worldpanel, 2014. Lima, Perú: Lima.

### 2.2.18 Estrategia de posicionamiento

En la Tabla 14 se observa la comparación de posicionamientos de cada una de las marcas de la sub categoría. Se puede resaltar el énfasis en el concepto asociado al crecimiento del niño, el 75% de las marcas apelan al desarrollo de los niños. Por otro lado, la marca Kiwigén apela a un posicionamiento más racional, apoyado en la nutrición.

Tabla 14

#### *Posicionamiento por Marcas de la Subcategoría de Modificadores Lácteos*

Marca	Fabricante	Posicionamiento
Kiwigén	IncaSur	Nutrición con full quinua y kiwicha
Milo	Nestlé	Energía que te hace grande
Nesquik	Nestlé	Favorece el crecimiento
Chocolisto	Cía. Nac. Chocolates	Crecer es divertido

### 2.2.19 Campañas

Como se resaltó en párrafos anteriores, la estacionalidad marca también la periodicidad de las campañas, donde los líderes de la sub categoría concentran la inversión en medios en la campaña de febrero, en la que relacionan sus productos con opciones de consumo en frío para el verano y dar inicio a la campaña “De vuelta al colegio” en la que también realizan acciones al consumidor en el punto de venta a través de promociones. La segunda campaña importante se realiza entre junio y julio, también relacionada con la vuelta a clases de los niños y adolescentes.

En lo últimos 2 años se ha producido una contracción en la inversión publicitaria, como se muestra en la Tabla 15, esto se debe a que la empresa Nestlé, que lidera el mercado con Milo y Nesquik, ha reducido su inversión en comunicación en medios masivos.

Tabla 15

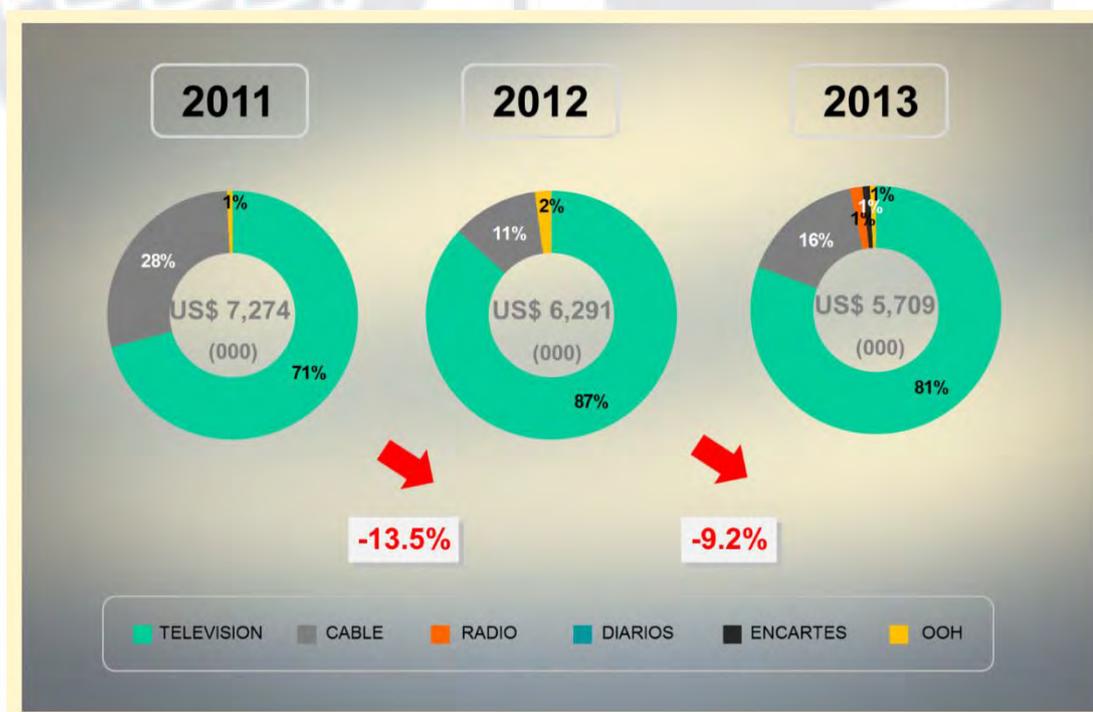
*Inversión en Medios de Comunicación de las Principales Marcas*

Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor (miles de \$)	4,019	5,121	5,676	7,274	6,291	5,709
Variación (%)	0.0	27.4	10.8	28.2	-13.5	-9.3

*Nota.* Tomado de “Reporte de Inversión Publicitaria,” por Media Connection BPN, 2014a. Lima, Perú: Autor.

**2.2.20 Medios de comunicación**

En la Figura 7 se puede apreciar que la televisión mantiene el liderazgo del medio que concentra el mayor porcentaje en inversión publicitaria con un 80%, seguido de la televisión por cable. La radio es utilizada como una herramienta de mantenimiento de marca durante el año. Mientras los encartes, se emplean principalmente como publicaciones que respaldan promociones de venta en el canal moderno y que salen junto con diarios de circulación nacional.



*Figura 7.* Participación publicitaria en los medios de comunicación en los últimos 3 años.

Tomado de “Reporte de Inversión Publicitaria,” por Media Connection BPN, 2014a. Lima, Perú: Autor.

### 2.2.21 Proyecciones de mercado

Para el cierre del año 2014, la marca Kiwigén crecerá en 3% en comparación al año anterior logrando de esta manera acercarse al crecimiento de la sub categoría de modificadores lácteos que se encuentra en 4.7%. También se puede observar en la Tabla 16, que para el año 2015 se contempla un crecimiento de 29% debido principalmente a que las nuevas presentaciones de 90 gr y 200 gr que se lanzaron en marzo y agosto del 2014 han tenido un buen desempeño en el año y su proyección es favorable para el próximo año (IncaSur, 2014b).

Tabla 16

#### *Proyecciones de Mercado para Kiwigén*

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Evolución de ventas (%)	3	29	9	8	6	5
Ventas (S/.)	3'071,056	4'104,599	4'641,532	5,143,867	5'589,957	6'040,412

*Nota.* Tomado de “Reporte Mensual de Evolución de Ventas,” por Inca Sur, 2014b. Lima, Perú: Autor.

## 2.3 Análisis de la Oferta

Luego de haber analizado la situación actual del sector y la sub categorías de modificadores lácteos, es importante conocer a la competencia directa e indirecta y a sus estrategias, lo que permitirá tener un panorama global y emprender las acciones que correspondan.

### 2.3.1 La competencia directa

En la Tabla 17, se puede observar que Kiwigén tiene el precio más alto de la sub categoría de modificadores lácteos en su presentación más vendida, formato 400 gr, con un precio de S/.16.9, seguida por Milo con un precio de S/.15.5 en el mismo formato; mientras que Nesquik y Chocolisto tienen un precio aproximado de 30% menos que las ya mencionadas.

Tabla 17

*Comparativo de Precios por Presentación de Kiwigén y sus Competidores Directos*  
(S/.)

Presentaciones				
400 gr	16.90	15.50	11.60	9.00
200 gr	8.90	9.00	6.10	4.80
90 gr	4.50			
18 - 20 gr (Milo 18 gr)	1.00	1.00	0.70	

**Milo.** Es una bebida instantánea, con extracto de malta y cacao que contiene Actigen E, Complejo B, Hierro, y Calcio. Su textura es granulada y sabor a chocolate (Grandes Marcas, 2009).

*Modo de uso.* Se vierte el contenido de Milo (una cuchara) en un vaso de agua o leche (Grandes Marcas, 2009).

*Estrategias actuales.* Según Grandes Marcas (2009) las estrategias que presenta Milo son:

1. Segmentación: Niños y jóvenes, NSE A, B, C, y D.
2. Posicionamiento: “Milo, te hace grande”, “La energía de Milo, te hace grande”.
3. Estrategia de diferenciación:
  - Credibilidad: la marca cuenta con una fuerte credibilidad en la compradora (madres) y en los consumidores; los niños y jóvenes.
  - Primera marca de la categoría: Milo es reconocida por su aporte nutricional, calidad y la confianza de consumo.
  - Cercanía: Para los niños y jóvenes Milo, es una marca cercana y reconocida que les ha acompañado a lo largo de sus vidas, contribuyendo en su crecimiento y desafío diario.

- Aspiracional: Milo se caracteriza por acompañar su publicidad y empaques con deportistas exitosos.

#### 4. Comunicación:

- Fan page Milo Perú: Su página de Facebook esta actualizada, publican aproximadamente cada dos días, con buena receptividad por parte de sus fans, quienes le dan click “me gusta”, comentan y hasta comparten sus publicaciones.
- Milo, promociona eventos deportivos como campeonatos de atletismo, ciclismo, skate, “Copa Milo”, y organiza campeonatos inter escolares. Publica sus anuncios en vallas publicitarias.

**Nesquik.** Es una marca y un producto de la compañía Nestlé, que contiene cacao en polvo soluble en la leche. Contiene también vitamina C (mg), vitamina D, vitamina E, vitamina B12, y folato. Sus ingredientes son azúcar, cacao, canela, soya y sal (Nesquik, 2014).

*Modo de uso.* Se vierte el contenido de Nesquik (una cuchara) en un vaso de agua o leche (Nesquik, 2014).

*Estrategias actuales.* Según Nesquik (2014), las estrategias que emplean son:

1. Segmentación: Niños NSE A, B, y C.
2. Posicionamiento: La marca tiene como objetivo vincular a las nuevas generaciones con el producto, ya que ambos tienen como principal atributo la instantaneidad. “Y tú, ¿eres de los nuestros?”.
3. Estrategia de diferenciación:
  - Nutrición Emocional: se transmite a la madre de familia la idea de ofrecer a los suyos una alimentación correcta. Implementa esta idea en sus estrategias

de comunicación fomentando el consumo del producto como parte esencial de una buena nutrición.

- Tienen el lema enfocado en la compradora “Tus hijos crecen una sola vez”, la intención que se tiene es revalorizar el momento del desayuno destacando el valor nutritivo de una taza de Nesquik, junto con la emoción de compartir con ellos el momento más importante del día. En el rol importante que toma la madre en el crecimiento de sus hijos se suma Nesquik, como “aliado”.
- Credibilidad: La marca cuenta con una fuerte credibilidad en la compradora (madres) y en los consumidores; los niños y jóvenes.
- Cercanía: Para los niños y sus madres, Nesquik es una marca cercana puesto que desarrolla un vínculo emocional.
- Personaje del producto: conejo antropomorfo de nombre Quiky, viste un polo amarillo con una letra “N”, siempre aparece en los spots como un “héroe” que ayuda a solucionar situaciones difíciles para poder disfrutar de un vaso de Nesquik.

#### 4. Comunicación:

- Fan Page Nesquik: La página de Facebook esta actualizada con publicaciones diarias, donde interactúan principalmente con los compradores, “Padres de familia”.
- Página web Oficial: Contenido para niños, con juegos, videos, música y promociones.
- Aplicación para Smartphone.

**Chocolisto.** Sus ingredientes son azúcar, cocoa, carbonato de calcio, lecitina de soya, sal, fumarato ferroso, sabor artificial, extracto de malta de cebada, y

carboximetilcelulosa sódica. Con proteínas, hierro, calcio, fósforo, vitaminas A, B, y D (Compañía Nacional de Chocolates, 2013).

*Preparación.* Se vierte el contenido de Chocolisto (dos cucharadas) en un vaso de agua o leche (Compañía Nacional de Chocolates, 2013).

*Estrategias actuales.* Según la Compañía Nacional de Chocolates (2013) las estrategias son:

1. Segmentación: Niños de 4 a 12 años NSE B, C, y D.
2. Tono de comunicación: Chocolisto, cuenta con un personaje que es un perrito color chocolate de nombre Jack. Éste cuenta con un mundo de diversión en su página web oficial donde se muestra como un amigo para los niños, que comparte sus gustos por los deportes extremos, su música, y por supuesto Chocolisto su bebida favorita.

### **2.3.2 La competencia indirecta**

*Sustagen.* Suplemento alimenticio para niños entre 4 y 14 años, enriquecido con vitaminas y minerales. Es un alimento en polvo para preparar una bebida que proporciona proteínas, carbohidratos, vitaminas, y minerales que los niños requieren para realizar las actividades diarias (Mead Johnson Nutricionales de México, 2012).

*Sabores.* Chocolate, vainilla, y fresa (Mead Johnson Nutricionales de México, 2012).

*Preparación.* Se disuelve rápidamente en leche y/o en agua y lo pueden tomar frío o caliente (Mead Johnson Nutricionales de México, 2012).

*Sabores.* Fresa, vainilla, y chocolate (Mead Johnson Nutricionales de México, 2012).

*PVM.* Suplemento dietético con factores nutricionales esenciales (i.e., proteínas, vitaminas, minerales, carbohidratos) (Hersil, s.f.).

*Composición.* Proteínas 31,0 g, grasas 1.0 g, carbohidratos 57.0 g, minerales (cenizas) 8.0 gr (Hersil, s.f.).

*Vitaminas.* Vitamina A, vitamina C 100 mg, vitamina D3, vitamina E, 6 mg, vitamina B1, 10 mg, vitamina B2 (20 mg, vitamina B6, 10 mg, vitamina B12, nicotinamida 50 mg, pantotenato de calcio 20 mg (Hersil, s.f.).

*Presentación.* Frascos por 460 g, con cucharada dosificadora de 10 gr herméticamente cerrado (Hersil, s.f.).

### 2.3.3 Análisis de la cadena de valor

En la Tabla 18 se presenta el cuadro de Análisis de Cadena de valor donde se describen las actividades desde la evaluación de proveedores de las materias primas hasta el servicio post venta. Este análisis sirve para identificar los puntos clave en los procesos que se siguen y poder tomar medidas correctivas de ser necesario.

Tabla 18

#### *Análisis de la Cadena de Valor de las Actividades Primarias*

Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio posventa
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
Cotización de materias primas	Procesamiento de materias primas	Ingreso de órdenes de compra	Desarrollo de material promocional	Políticas de cambios
Selección de proveedores de materias primas	Transporte a planta Lima	Despacho a almacén de Química Suiza	Desarrollo material punto de venta	
Calificación de materias primas	Elaboración de producto final		Desarrollo de comunicación audiovisual	
Compras	Ingreso a almacén de Inca Sur		Desarrollo de actividades al <i>trade</i>	
Abastecimiento de insumos			Planificación y proyección de ventas	
Ventajas	Ventajas	Ventajas	Ventajas	Ventajas
Negociación directa con proveedores = bajo costo		Simplificación de intermediarios		Confianza del canal y del consumidor

En la Tabla 19 se describen los recursos y sus respectivas ventajas, que IncaSur requiere para desarrollarse en el mercado adecuadamente.

Tabla 19

*Análisis de la Cadena de Valor (Actividades de Apoyo)*

Área de soporte	Actividades de apoyo	Ventajas
Abastecimiento	Productores de Quinua y Kiwicha de Cerro de Pasco y Cusco	Relación directa con el productor.
	Distribución a través de Química Suiza.	Simplicidad en la cadena.
Desarrollo de Recursos Humanos	Área de Investigación y desarrollo.	Alto conocimiento de los granos andinos.
	Fuerza de venta tercerizada.	Bajos costos.
	Áreas de soporte multiproducto.	Versatilidad, pensamiento integral de portafolio.
Desarrollo Tecnológico	Equipos y maquinaria habilitada	Producción en base a economía de escala para extensión de línea de productos.
Infraestructura	Oficinas, fábrica propia	Activa y con capacidad para ampliar producción e incremento de empleados a necesidad
	Maquilas con contratos vigentes	

### 2.3.4 Matriz de perfil competitivo

En la Matriz Perfil Competitivo (ver Tabla 20), se determinan los factores claves de éxito tanto del producto Kiwigén como de su competencia directa, que son el posicionamiento (2), sabores (1), precio (1), composición (3) y valor de marca (3). Los resultados ponen a Nestlé con sus marcas, Milo y Nesquik, con los mayores puntajes globales, sin embargo Kiwigén se encuentra a solo 5 puntos de Nesquik, los factores clave de éxito son notoriamente diferentes en cada una de las marcas. Para Kiwigén lo que más pesa es su composición puesto que se diferencia del resto de su categoría por aportar valiosos nutrientes, mientras que Milo y Nesquik poseen el posicionamiento y el valor de marca como principales factores de éxito.

Tabla 20

*Matriz de Perfil Competitivo de la Subcategoría de Modificadores Lácteos*

Factores críticos para el éxito	Peso	Kiwigén		Milo		Nesquik		Chocolisto	
		Calif.	Peso pond.	Calif.	Peso pond.	Calif.	Peso pond.	Calif.	Peso pond.
Posicionamiento	2	1	2	4	8	4	8	1	2
Sabores	1	3	3	2	3	2	2	2	2
Precio	1	2	2	3	3	4	4	4	4
Composición	3	4	12	3	9	2	6	1	3
Valor de marca	3	2	6	4	12	3	9	2	6
	10		24		35		29		17

**2.3.5 Fortalezas y debilidades de los principales competidores**

En la Tabla 21 se presenta las fortalezas y debilidades de los principales competidores directos de Kiwigén.

Tabla 21

*Fortalezas y Debilidades de Milo, Nesquik, y Chocolisto*

	Milo	Nesquik	Chocolisto
Fortalezas	Posicionamiento	Sabor	Precio
	Recordación	Precio	Empaque
	Sabor	Posicionamiento	Beneficios nutricionales
	Distribución	Beneficios nutricionales	
	Comunicación	Respaldo de marca (Calidad)	
	Beneficios nutricionales	Distribución	
Debilidades	Precio	Comunicación	Variedad
	Variedad		Baja recordación

**2.3.6 Barreras competitivas por superar**

La competencia presenta un fuerte posicionamiento. La marca Milo, cuenta con una gran recordación por parte de su público objetivo, tanto madres como niños, y sigue estando en sus mentes cuando estos crecen. Se atribuye este éxito a una estrategia de conexión emocional con su consumidor, es una marca que lo acompaña

y hace que sea un ganador. La marca Milo logra inspirar a su consumidor, educándolo hacia un estilo de vida sano, combinando la ingesta de su producto con actividad física.

Kiwigén tienen el precio más elevado en la sub categoría de modificador lácteo, aproximadamente S/.1.50 más que el líder Milo. Los problemas en la distribución de Kiwigén son la inexistencia de una fuerza de ventas propia, que limita la posibilidad de mantener y desarrollar las relaciones con clientes de una forma directa mejorando la imagen y posición de la marca. Por ende, la recolección de información por parte de ésta fuerza de ventas para retroalimentar a la empresa, como detección de las acciones de la competencia e información del cliente, también se ve afectada. Kiwigén trabaja el canal tradicional y moderno a través de Química Suiza, como distribuidor principal y este utiliza sus distribuidores para cubrir las bodegas.

### **2.3.7 Fuentes de posible ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de Kiwigén sobre la competencia es su composición, los nutrientes que aporta en beneficio de su consumidor están por encima de sus competidores, como se observa en la Figura 8. Milo, Nesquik, y Chocolisto contienen vitaminas pero no se comparan con el aporte nutricional que aporta la kiwicha y la quinua.

Otra ventaja competitiva es la oportunidad de posicionar a la marca como una marca responsable y preocupada por el medio ambiente y la sociedad. El ser una marca que invierte no sólo en sus intereses sino también pensando en su entorno, puede ser bien percibido por su consumidor, quien va a preferir comprar una marca que contribuye con la implementación de buenas prácticas en sus procesos y además con actividades sociales.

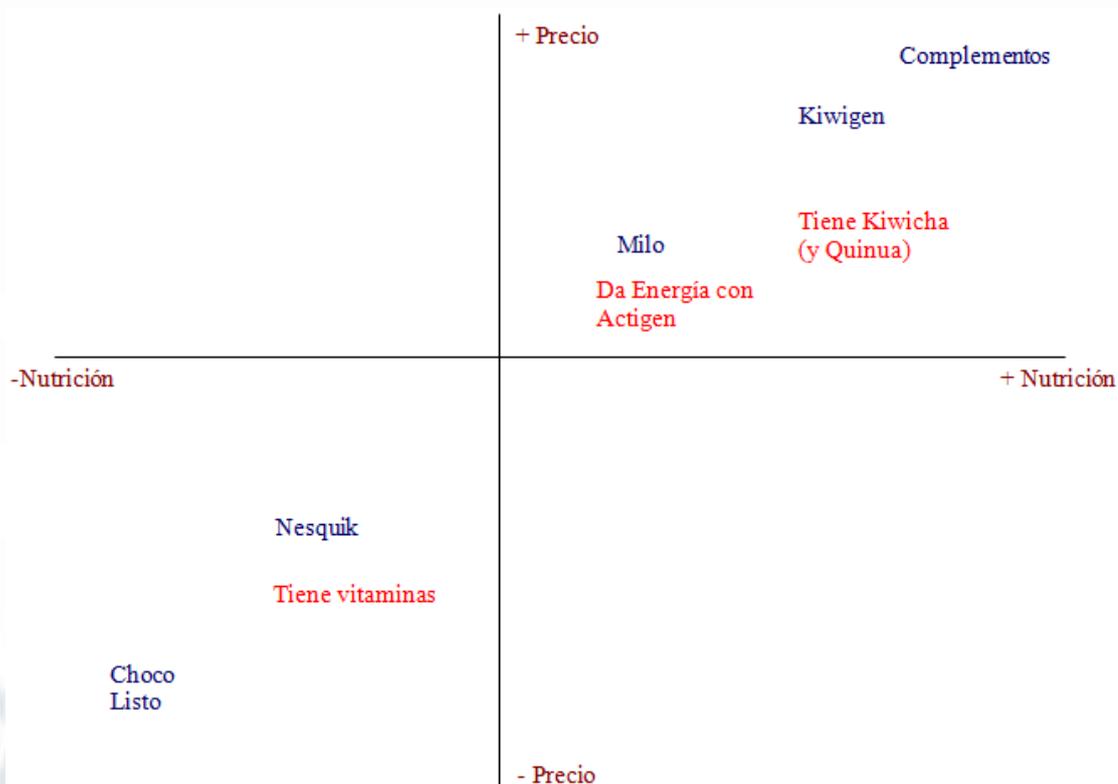


Figura 8. Matriz de posicionamiento

## 2.4 Perfil del Consumidor

### 2.4.1 Kiwigén niños

La edad del público objetivo es de 3 a 13 años y pertenece a los NSE B, C, y D. Las características de personalidad del consumidor son ser desafiantes, un 88% cree en “Luchar por la igualdad de todos”, un 85% dice “Importante seguir aprendiendo cosas nuevas durante el transcurso de nuestra vida” o “Si la primera vez no se triunfa se debe seguir intentado”. También dicen ser aventureros, 76% dice que tiene un gran sentido aventurero, al 62% le gustaría emprender una vida de aventuras, tienen predilección por programas, juegos y personajes relacionados con la aventura. Asimismo, valoran la amistad, un 91% asisten a fiesta de cumpleaños de sus amigos, tienen predilección por programas, juegos, y personajes relacionados con la amistad, también son creativos, al 81% le gusta pintar o dibujar por diversión, y el 74% se considera una persona creativa (Media Connection BPN, 2013).

Por otro lado, despiertan su interés los programas, juegos o personajes que desarrollan su lado creativo, un 21% indica que su curso favorito es el arte, y un 42% se interesa e inscribe por cursos de cocina; sin embargo no dejan de lado el uso de la tecnología, siendo el 62% de los niños internautas del Perú Urbano que pertenecen a alguna red social (Media Connection BPN, 2013).

Los padres trabajan fuera de casa, representado en su mayoría por el NSE D con un 60%, y cuando esto sucede la abuela cumple el rol de cuidar a los niños representando un 29%, seguido de familiares ya sean tíos con un 28%, y hermanos mayores 21% (Media Connection BPN, 2013).

**Comprador.** Mujeres en edad entre 35 y 44 años de edad, están casadas o conviven con su pareja, tienen tres hijos, de los cuales dos dependen económicamente del hogar, pertenecen al NSE B, C, y D. Un 49% se dedica de forma exclusiva al cuidado del hogar, un 28% realiza las labores de la casa y además trabajos eventuales, un 22% tiene un trabajo permanente además de las labores de la casa, y un 1% tiene un trabajo permanente, trabajos eventuales, y las labores de la casa. En cuanto al aspecto de la salud, acude al hospital o la posta médica y no usa ningún método anticonceptivo (Media Connection BPN, 2013).

Sus características de personalidad están orientadas al emprendimiento, su mundo es su hogar puesto que siempre está en la búsqueda de mejora para su familia, y les cuesta mucho decir no a sus hijos. Dentro de la búsqueda de la mejora, se encuentra la preocupación por la alimentación, informándose antes de comprar, siempre atentas a las etiquetas de los productos, y están ávidas de información, confiando en la televisión como medio para informarse (Media Connection BPN, 2013).

### 2.4.2 Kiwigén Golden

El consumidor tiene una edad promedio de 28 años, pesa 1.62 m en promedio pertenece a los NSE A, B, y C. Su estado civil está comprendido por el 41% soltero, seguido de un 38% conviviente, y planean casarse a los 34 años. La mayoría nace en Lima, representado por un 66% seguido del 34% que proviene de provincias, y un buen grupo que vive en la casa de sus padres, representando un 50%. Su máximo grado de instrucción es secundaria completa, piensan hacer un estudio de posgrado y el 72% señala que lo realizaría al interior del país. Practican en su mayoría fútbol, seguido del vóley. El 42% de este segmento realizan una actividad física al menos una vez por semana (Ipsos Apoyo, 2014b).

## 2.5 Análisis del Consumidor

### 2.5.1 Deseos y necesidades del consumidor

**Kiwigén Niños.** A los niños les gusta realizar diversas actividades en internet, liderando con 92% el buscar información en internet para hacer tareas y trabajos académicos, seguido con 78% el chatear a través de una red social, es usuario frecuente de las redes sociales sobretodo para intercambiar comentarios entre amigos, y un 68% ve videos en internet. Otro de los aspectos de entretenimiento que gustan hacer es ir al cine, así también la televisión es su principal fuente de entretenimiento, considerando que el 61% ve televisión por cable todos los días y les gusta tener una amplia variedad de canales. Como regalos le gustaría recibir una bicicleta (18%), laptop (13%), celular (12%), Tablet (12%), ropa (11%), y play station (11%) (Media Connection BPN, 2013).

**Kiwigén Golden.** Los adultos jóvenes son motivados a ir a centros comerciales principalmente para pasear, así como para realizar compras de diversa índole, atendiendo 1.1 veces por mes a las tiendas por departamento, siendo Saga Falabella al que asisten con mayor frecuencia. Asimismo, le gusta asistir a la peluquería por lo menos una vez al mes, va a la playa en verano, le gusta celebrar su

cumpleaños, suele frecuentarse con amigos del vecindario, le gusta viajar, básicamente por turismo representando un 42 %. De la misma manera, suele ir al cine ocasionalmente, un 18% acostumbra a jugar videojuegos, y gusta más de salir con sus amigos (Ipsos Apoyo, 2014b).

### **2.5.2 Hábitos de uso**

**Kiwigén niños.** El uso del internet hoy en día es inevitable, sobretodo en las nuevas generaciones, demostrado en un 99% de los niños que se conecta a una red social y usa facebook, y es a través de este medio donde un 47% ha visto publicidad (Media Connection BPN, 2013).

El 85% acostumbra a usar computadora en su casa o en cualquier otro lugar, y un 75% jugó juegos de computadora/videojuegos. La televisión es una de sus principales distracciones, el 61% ve televisión por cable todos los días, para el 70% la televisión es su principal fuente de entretenimiento. Cuando necesita información, el primer lugar al que acude es internet, usando frecuentemente las redes sociales para enviar y/o recibir comentarios entre amigos (Media Connection BPN, 2013).

**Kiwigén Golden.** El joven adulto utiliza equipos tecnológicos y está siempre conectado a internet, pertenecen a redes sociales como el Facebook, en su mayoría representado por el NSE A y B, y en menor medida utilizan el twitter. En cuanto a los medios de comunicación que utilizan, la televisión de señal abierta es visto todos los días representando un 84% y la TV por cable representa un 48%, y un 89% tiene un celular el cual es uno de los principales instrumentos de comunicación (Ipsos, 2014b).

### **2.5.3 Hábitos de compra**

**Kiwigén niños.** El 88% de los niños reciben propinas de los padres, y la procedencia de ésta es del padre y representado por un 70%, mientras que un 69% lo recibe por parte de la madre, es un promedio de 26 soles. Dicho dinero lo destinan en su mayoría a comprar golosinas, representado por un 77%, y en menor medida lo

guarda o lo ahorra, representando un 28%, otro 13% va a cabinas de internet, un 8% compra accesorios, un 7% compra comida, y un 5% juega lo destina a jugar videojuegos o paintball (Media Connection BPN, 2013).

**Kiwigén Golden.** Los adultos jóvenes trabajan actualmente, el 66% es trabajador dependiente, y reciben un ingreso promedio de S/.1,033.1 y lo destinan mayormente a gastos de alimentación, luego a transporte. Las compras para la casa regularmente las realiza otra persona de la casa, sus gastos están orientados mayormente a la alimentación del hogar, sobretodo en los NSE C y D, representado por un 77% y 88% respectivamente. Metro es el supermercado al que asisten con mayor frecuencia, realiza las compras del hogar a diario. No es un público que usualmente compre en tiendas de conveniencia; sin embargo si asisten lo realizan para comprar bebidas como gaseosas. Asimismo, su principal rubro de gasto es alimentación, seguido del transporte (Ipsos Apoyo, 2014b).

#### **2.5.4 Principales influencias psicológicas y sociales sobre la compra**

En cuanto al producto Kiwigén para niños, el comprador es la madre, y es quien puede ser altamente influenciable en cuanto a la compras de la casa se refiere y especialmente en lo que respecta a la atención de sus hijos. Los médicos o especialistas de la salud son un gran referente técnico para la conservación de una buena salud, por lo que cumplen un rol importante para la toma de decisiones de la madre.

Un gran influenciador para las madres son los medios de comunicación, sobretodo a través de los programas de TV, radio, líderes de opinión, y profesionales especialistas en la rama de medicina u otros.

Asimismo, el niño puede jugar un rol influenciador muy importante ya que si a éste no le gusta el sabor, consistencia o cualquier característica del producto que le disguste, la madre probablemente no adquiera el producto.

En cuanto al producto Kiwigén Golden, el consumidor podría ser influenciado, en su entorno social, por amigos, familiares, así como médicos, nutricionistas, e inclusive de centros de deporte que puedan emitir alguna opinión técnica sobre el buen cuidado de la alimentación.

### 2.5.5 Tipo de situación de compra

La compra de alimentos la realiza en su mayoría la madre, quien compra de manera racional pensando en la salud de su familia y también evaluando las compras de productos alimenticios anteriores, así como su efecto en el bienestar de su familia, para posteriormente proceder a la recompra. Asimismo, la madre evalúa qué sabor es de preferencia de su niño, así como el precio que involucra la compra. En cuanto a la compra de alimentos por el consumidor adulto joven, es también una compra racional ya que evalúa las opciones en el mercado de acuerdo al aporte nutricional que puede brindar el producto a su salud.

### 2.5.6 Naturaleza de la relación con los clientes

En la Tabla 22 se exponen los roles que desempeñan cada uno de los agentes involucrados en la compra de productos de la sub categoría de modificadores lácteos. Este mapeo, contribuye a la identificación de los distintos tomadores de decisión.

Tabla 22

#### *Papeles de Compra y Agentes en la Subcategoría de Modificadores Lácteos*

Papel	Agente (Kiwigén niños)	Agente (Kiwigén Golden)
Iniciador	Amas de casa de una edad promedio de 40 años NSE B, C, y D.	Joven adulto de 20 a 40 años
Influenciador	Amistades, Pediatra, niños, medios de comunicación.	Amistades, médicos, nutricionistas, medios de comunicación
Quien decide	Amas de casa de una edad promedio de 40 años NSE B, C, y D.	Joven adulto de 20 a 40 años
Comprador	Amas de casa de una edad promedio de 40 años NSE B, C y D.	Joven adulto de 20 a 40 años
Usuario	Niños de 3 a 12 años NSE B, C, y D.	Joven adulto de 20 a 40 años

## 2.6 Análisis Interno

### 2.6.1 Recursos de la empresa

La empresa IncaSur cuenta con una plana administrativa compuesta por 30 ejecutivos en las diferentes áreas de la empresa (ver Figura 9); Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Producción, Gerencia de Marketing, Gerencia de Ventas, Jefatura de Contabilidad, Jefatura de Exportaciones, Jefatura de Compras, Jefatura de Aseguramiento de la Calidad, Jefatura de Investigación y Desarrollo, Auditoría, Ejecutivos de Marketing, colaboradores de contabilidad y planillas, entre otros.

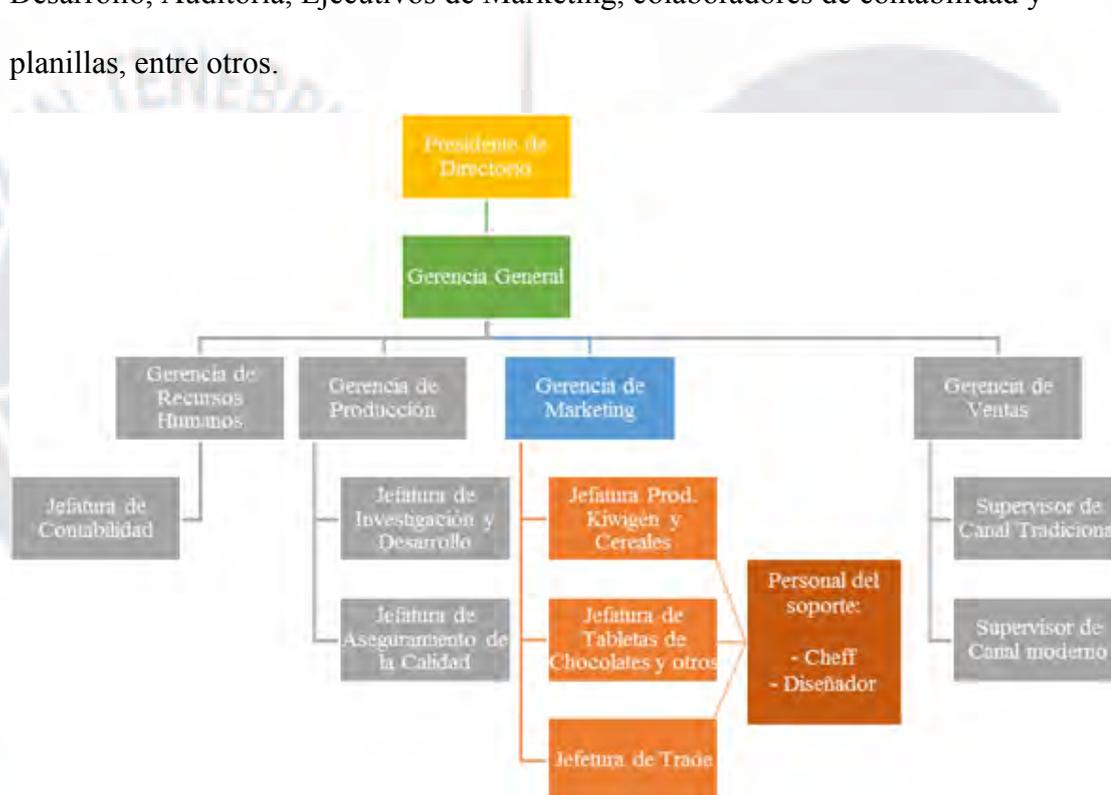


Figura 9. Organigrama de IncaSur.

En cuanto a recursos tecnológicos, la empresa divide sus procesos de fabricación entre dos ciudades; Juliaca, que recibe las materias primas que la empresa compra a las comunidades de Cusco, Arequipa, Juliaca, Puno, y Huancayo para transformarlas en mezclas en forma de pastas y polvos que luego son procesados como producto terminado, y en Lima; en esta última, se encuentran todas las máquinas que se encargan de la producción de productos terminados listos para su comercialización.

En lo que concierne específicamente al área de marketing; la persona responsable del departamento es el Gerente de Marketing y entre sus principales responsabilidades están la de diseñar la estrategia general de mercadeo y distribuir los objetivos entre las líneas de productos de la empresa, también se encarga de gestionar las relaciones con los grupos de interés de la empresa.

Dentro del equipo del departamento de marketing se encuentran tres ejecutivos; dos de ellos se encargan de las jefaturas de las líneas de productos de la empresa, y el tercer ejecutivo se encarga de liderar las acciones a los distintos canales. Adicionalmente, uno de los jefes de línea también se encarga de la negociación con los medios de comunicación.

En el departamento de marketing, también están dos posiciones de soporte; un diseñador gráfico que se encarga de los diseños de empaques y material de punto de venta; y por último una chef que se encarga de realizar la elaboración de recetas, formas de preparación y test de productos nuevos.

### **2.6.2 Análisis de la rentabilidad del portafolio**

Como se observa en la Tabla 23 la presentación de 400 gramos es la que presenta mayor margen de contribución seguida de la presentación de 340 gramos de la línea Golden. Cabe precisar que, las presentaciones de 90 gr y 200 gr fueron lanzadas durante el 2014.

Tabla 23

#### *Análisis de la Rentabilidad de la Subcategoría de Modificadores Lácteos de Kiwigén*

Producto, línea de producto, o servicio	Ingresos (S/.)	Costos variables (S/.)	Margen de contribución (S/.)	% del total
Kiwigén 400 g	2'046,804	1'476,680	570,125	63.29
Kiwigén 200 g	278,301	197,414	80,887	8.98
Kiwigén 90 g	243,929	172,881	71,048	7.89
Kiwigén Golden	502,022	323,267	178,754	19.84

### 2.6.3 Ciclo de vida de los productos

La marca Kiwigén se encuentra en la etapa de relanzamiento dentro del ciclo de vida del producto. En el año 2006, luego de alcanzar la madurez, presentó un decrecimiento aproximado de 20% interanual durante los siguientes 7 años (ver Figura 10). Para el año 2014, con el relanzamiento de Kiwigén niños, línea que representa el 87% (IncaSur, 2014b) de los ingresos de la marca, se detuvo la caída en las ventas y se revirtió la tendencia logrando un alza de 3%. La campaña de relanzamiento del producto incluyó rediseño del logo y empaque, nuevo slogan, tono de comunicación más cercano, entre otras modificaciones. La proyección de ventas para el año 2015 es de S/.6'074,209 lo que representa un aumento de 18% versus el año anterior; y para los próximos años se proyecta crecer a razón de 10% a 15% anual. Adicionalmente las tendencias globales de preocupación por la salud y buena nutrición favorecerán al producto por su alto contenido de nutrientes, vitaminas y minerales. El cuidado por la salud pasa de ser un ejercicio pasivo para cobrar mayor importancia en cuanto a la prevención, es aquí donde los alimentos andinos se revalorizan para tomar un papel importante en la nutrición de los niños que son los que más lo necesitan.

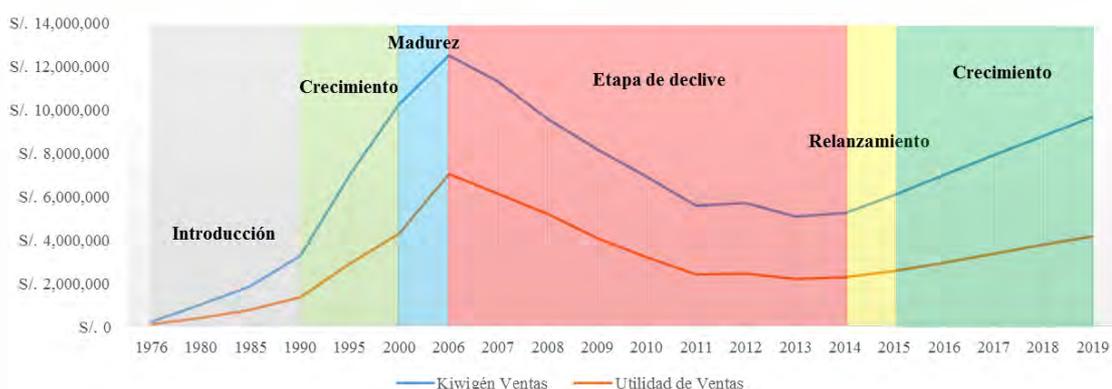


Figura 10. Ciclo de vida de Kiwigén.

### 2.6.4 Análisis de la distribución

Como se puede apreciar en la Tabla 24, la contribución de las principales ciudades del Perú es liderada por Lima, representando 59% de la facturación a nivel

nacional. La variación interanual 2013-2014 entre la distribución Lima y provincias varió en 1% incrementándose en el mercado de las provincias. También se puede distinguir que cuatro provincias incrementaron su participación en un punto porcentual, cinco se mantuvieron, y cuatro decrecieron (IncaSur, 2014b).

Tabla 24

*Participación en las Ventas de las Principales Ciudades del Perú (%)*

Ciudad	2013	2014
Total Lima	60	59
Total Provincias	40	41
Piura	5	5
Chiclayo	3	4
Trujillo	6	6
Chimbote	3	3
Arequipa	4	3
Cusco	3	4
Huancayo	4	5
Iquitos	2	2
Tacna	1	1
Puno-Juliaca	2	3
Pucallpa	3	2
Sur Chico	2	1
Norte Chico	2	1

*Nota.* Tomado de “Reporte Mensual de Evolución de Ventas,” por IncaSur, 2014b. Lima, Perú: Autor.

### 2.6.5 Análisis de las ventas

La marca Kiwigén ha experimentado en los últimos años constantes caídas en su facturación, sobre todo en los últimos 3 años en donde sus ventas cayeron a un ritmo promedio de 20% anual (ver Tabla 25). En el año 2014, con el re-lanzamiento de la línea de Kiwigén niños, las ventas se recuperaron acercándose al indicador promedio de crecimiento de la sub categoría, que al cierre del año 2014 estará creciendo en 4.7%, según las proyecciones de Kantar Worldpanel (2014).

Tabla 25

*Evolución de Ventas de Kiwigén en canal moderno*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Evolución de ventas (%)		-9	-12	-13	-14	-20	-20	-21	3
Ventas (S/.)	9'762,324	8'912,562	7'859,135	6'834,014	5'875,017	4'729,042	3'783,234	2'978,924	3'071,056

*Nota.* Tomado de “Reporte Mensual de Evolución de Ventas,” por IncaSur, 2014b. Lima, Perú: Autor.

**2.6.6 Ingreso por cliente en el tiempo**

En la tabla 26 se ha calculado el ingreso por cliente en el tiempo, en la que en un hogar exclusivo el consumo de la marca es único, en un hogar alto comparte el mix con otras marcas de la categoría disminuyendo su participación en el hogar al 50%, en un hogar medio este índice desciende a 25% y en los esporádicos su presencia en el mix baja a 6%. El cálculo se realizó considerando un periodo de permanencia en la categoría de 11 años; mientras que en el consumidor SOS, solo se consideran los 3 años de permanencia en el programa. Si en los siguientes 8 años que le restan a los consumidores SOS en la categoría mantienen como mínimo un índice de exclusividad alto, generarán ingresos adicionales de S/. 773,737 como nuevos consumidores altos provenientes del programa SOS, lo que genera un ingreso total por cada consumidor SOS en un periodo de 11 años de S/. 1,854.

Tabla 26

*Ingreso por Cliente en el Tiempo*

Consumidores	Hogares	Factor de exclusividad (%)	Consumo anual (kg)	Precio S/.kg	Valor total segmento (S/.)	Ingreso por cliente en el tiempo (S/.)
Exclusivos	350	100	1,912	35.40	744,726	2,128
Altos	12,950	50	35,381	35.40	13'777,424	1,064
Medios	56,000	25	76,500	35.40	29'789,025	532
Esporádicos	224,000	6	67,320	35.40	26'214,342	117
Consumidor SOS	1,000	100	31,680	11.36	1'080,000	1,080
Alto del SOS	1,000	50	2,732	35.40	773,737	774

*Nota.* Tomado de “Achocolatados, Lima +13 Ciudades [Reporte],” por Kantar Worldpanel, 2014. Lima, Perú: Autor.

### Capítulo III: Análisis Estratégico

Se realizará un análisis general del entorno interno y externo donde se desarrolla la línea de productos Kiwigén y el mercado donde se comercializa.

#### 3.1 Matriz EFE

En la Tabla 27 las oportunidades del mercado son favorables para la línea de productos Kiwigén. Los puntajes a los que hacemos referencia esta entre los valores 0.0 (no importante) y 1.0 (importante) para valorizar la importancia de los factores. La columna de “Valor” se califica de 1 (respuesta mala) al 4 (respuesta superior). La suma total nos da 3.0, valor que nos indica una buena respuesta por parte de la empresa frente a las oportunidades y amenazas.

Tabla 27

#### *Matriz de Evaluación de Factores Externos*

Factor Externo	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Un único competidor en el mercado local con productos a base de granos andinos (Quinua y Kiwicha) en la categoría de modificadores lácteos.	0.15	4	0.60
O2. Mayor interés en la población sobre nutrición.	0.05	4	0.20
O3. Más conocimiento sobre los beneficios de los granos andinos.	0.10	4	0.40
O4. Valor internacional de este tipo de productos naturales.	0.10	4	0.40
O5. Mayor identificación nacional y “orgullo peruano”.	0.05	4	0.20
O6. No existe ninguna marca en la categoría que desarrollo acciones de Marketing SR.	0.05	4	0.20
Amenazas			
A1. Incremento del costo de los insumos básicos del producto (Quinua).	0.15	2	0.30
A2. Mayor inversión de los competidores actuales en el desarrollo de productos con nutrientes.	0.10	2	0.20
A3. Desconocimiento de los componentes del producto como la Kiwicha por los consumidores.	0.05	2	0.10
A4. Guerra de precios por los líderes de la categoría.	0.15	2	0.30
A5. Incremento de campañas de comunicación y promoción por parte de los líderes	0.05	2	0.10
Total	1.00		3.00

#### 3.2 Matriz EFI

Se puede evidenciar que existen oportunidades de mejora para la línea de productos Kiwigén (ver Tabla 28). Los puntajes a los que se hace referencia está entre 0.0 (no importante) y 1.0 (importante) para valorizar la importancia de los factores. La columna de “Valor” califica de 1 (debilidad mayor) al 4 (fuerza mayor). La suma total nos da 2.55, valor que nos indica una fuerte posición interna.

Tabla 28

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

Factor interno	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Alto conocimiento de los insumos básicos del producto (Quinua y Kiwicha).	0.10	3	0.30
F2. Marca pionera en el desarrollo de productos de granos andinos.	0.05	3	0.15
F3. Fuerte asociación a producto para niños (entre 3 y 12 años).	0.10	4	0.40
F4. Trabajo y compra directa a los productores de Quinua y Kiwicha.	0.10	4	0.40
F5. Altas propiedades nutritivas de los productos de la línea.	0.15	4	0.60
Debilidades			
D1. Baja participación de mercado en la sub categoría “Modificadores lácteos”.	0.15	2	0.30
D2. Ventas focalizadas principalmente en Lima.	0.10	1	0.10
D3. Bajo presupuesto para comunicación y marketing.	0.10	1	0.10
D4. Falta de enfoque de RSE.	0.05	2	0.10
D5. Baja penetración en el canal tradicional, por no contar con FF.VV propia.	0.05	1	0.05
D6. Asociación directa como producto para niños.	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.55

**3.3 Matriz FODA**

Como se puede visualizar en la Tabla 29, la línea de productos Kiwigén debería explotar el valor nutricional que contiene sus productos, potenciar la identidad nacional que caracteriza a la marca, desarrollar un producto social para posicionarse como empresa socialmente responsable, apalancar la venta de sus productos en provincias, trabajar la relación con los productores y poner más énfasis sobre los beneficios de los productos de su cartera, en los materiales promocionales que utiliza.

**3.4 Matriz PEYEA**

Luego del análisis de los factores determinantes de la estabilidad del entorno, la fortaleza financiera, la ventaja competitiva, y la fortaleza de la industria (ver Tabla 30), se obtuvo como resultado en la matriz PEYEA (ver Figura 11), que IncaSur con su línea de productos Kiwigén debe tomar una posición estratégica agresiva, penetrando y desarrollando nuevos mercados, así como invirtiendo en el desarrollo de productos.

Tabla 29

## Matriz de Análisis y Estrategia FODA

	Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA	<p>F1. Alto conocimiento de los insumos básicos del producto (Quinua y Kiwicha).</p> <p>F2. Marca pionera en el desarrollo de productos de granos andinos.</p> <p>F3. Fuerte asociación a producto para niños (entre 3 y 12 años).</p> <p>F4. Trabajo y compra directa a los productores de Quinua y Kiwicha.</p> <p>F5. Altas propiedades nutritivas de los productos de la línea.</p>	<p>D1. Baja participación de mercado en la sub categoría "Modificadores lácteos"</p> <p>D2. Ventas focalizadas principalmente en Lima</p> <p>D3. Bajo presupuesto para comunicación y marketing</p> <p>D4. Falta de enfoque de RSE</p> <p>D5. Baja penetración en el canal tradicional, por no contar con FF.VV propia</p> <p>D6. Asociación directa como producto para niños</p>
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
O1. Un único competidor en el mercado local con productos a base de granos andinos (Quinua y Kiwicha) en la categoría de modificadores lácteos.	FO1. Fortalecer el posicionamiento en función al Valor nutricional, diferencial del producto (F1, F2, F5, O1, O2, O3, y O4).	DO1. Posicionar a la marca como socialmente responsable, asociada a la nutrición infantil (D4, D6, O2, y O6).
O2. Mayor interés en la población sobre nutrición.	FO2. Desarrollar un producto con posibilidades de exportación, explorar mercados internacionales de interés (F1, F2, F5, O1, O2, O3, O4, y O5).	DO2. Incrementar la venta de los productos en provincias, desarrollando promociones exclusivas por departamento (D1, D2, D3, O3, y O5).
O3. Más conocimiento sobre los beneficios de los granos andinos.	FO3. Potenciar la identidad nacional con el origen del producto (F2, F4, O1, O3, y O5).	DO3. Apalancar la comunicación en los beneficios del producto con medios eficientes para provincias y para los segmentos específicos (D1, D2, D3, D5, D6, O1, O2, O3, y O5).
O4. Valor internacional de este tipo de productos naturales.	FO4. Desarrollar un producto socialmente responsable enfocado en mejorar la nutrición en la población infantil vulnerable (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, y O6).	DO4. Relanzar el producto Kiwigén Golden, con una nueva imagen (D1, D6, O1, O2, O3, y O5).
O5. Mayor identificación nacional y "orgullo peruano".	FO5. Crear la identidad de marca con causa social, a través de la comunicación y promoción de los productos (F2, FO4, O2, y O6).	DO5. Crear el equipo de ventas propio de IncaSur para la venta en canal tradicional (D1, D2, D5, O1, O2, O3, y O5).
O6. No existe ninguna marca en la categoría que desarrolle acciones de Marketing SR.		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
A1. Incremento del costo de los insumos básicos del producto (Quinua).	FA1. Apalancar el trabajo con productores como parte del compromiso de la marca en el desarrollo de lo "nuestro" (F1, F2, F4, y A1).	DA1. Desarrollar campañas de bajo costo, con objetivos de comunicación concretos (D3, D6, A3, A4, y A5).
A2. Mayor inversión de los competidores actuales en el desarrollo de productos con nutrientes.	FA2. Generar impacto en los medios masivos y en el canal moderno a través del impulso del producto con causa social para viralizar la campaña a través del boca-oreja y aprovechar para comunicar los beneficios de la quinua y la kiwicha (F3, F5, A2, A3, y A5).	DA2. Desarrollar promociones de ventas de periodos cortos (D1, D2, D3, A4, y A5).
A3. Desconocimiento de los componentes del producto como la Kiwicha por parte de los consumidores.	FA3. Comunicar la causa social para minimizar los efectos de una posible guerra de precios, comprometiendo al consumidor con la causa (F2, F3, F5, A2, A4, y A5).	
A4. Guerra de precios por los líderes de la categoría.		
A5. Incremento de campañas de comunicación y promoción por parte de los líderes de la categoría.		

Tabla 30

*Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)*

N°	Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	Puntaje
1	Cambios tecnológicos	5
2	Régimen de inflación	5
3	Variabilidad de la demanda	4
4	Rango de precios de los productos que compiten	2
5	Barreras de entrada al mercado	5
6	Presión competitiva y rivalidad	2
7	Elasticidad de precio de la demanda	2
8	Presión de los productos sustitutos	5
	Sub total	3.75
	Promedio -6	-2.3
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Puntaje
1	Participación del mercado	2
2	Calidad de los productos	6
3	Ciclo de vida de los productos	4
4	Ciclo de reemplazo de los productos	5
5	Lealtad del consumidor	3
6	Contribución de la capacidad de los competidores	3
7	Conocimiento de la tecnología	5
8	Integración vertical	1
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	2
	Sub total	3.44
	Promedio -6	-2.6
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Puntaje
1	Retorno en la inversión	3
2	Apalancamiento	2
3	Liquidez	2
4	Requerimiento de capital versus disponibilidad de capital	5
5	Flujo de caja	2
6	Facilidad de salida del mercado	2
7	Riesgo implicado en el negocio	3
8	Rotación de inventarios	2
9	Economías de escala y experiencia	4
	Promedio	2.8
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Puntaje
1	Potencial de Crecimiento	5
2	Potencial de Utilidades	4
3	Estabilidad financiera	5
4	Conocimiento tecnológico	5
5	Utilización de los recursos	5
6	Intensidad de capital	3
7	Facilidad de entrada al mercado	3
8	Productividad, utilización de la capacidad	5
9	Poder de negociación de los productores	5
	Promedio	4.4

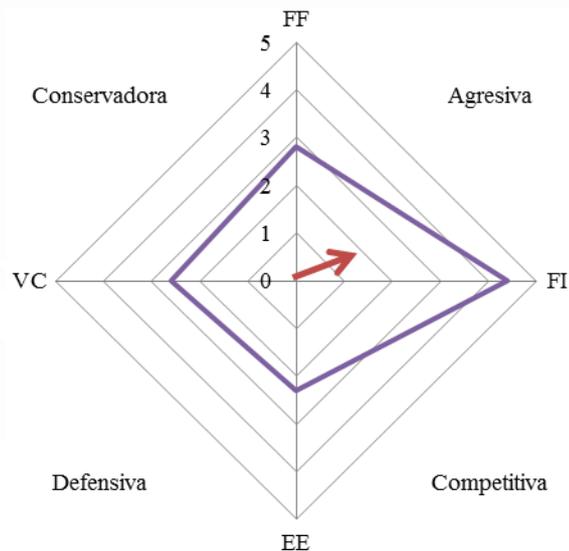


Figura 11. Matriz PEYEA.

### 3.5 Matriz BCG

IncaSur posee seis unidades de negocio en la industria alimentaria, su principal línea de negocios es la de chocolate de taza, identificada con la marca Sol del Cusco que presenta una estacionalidad marcada, concentrando el 70% de sus ventas en los meses de octubre a diciembre, generando el 52% de los ingresos anuales de la compañía. Como acciones estratégicas empleadas por IncaSur para combatir la estacionalidad que presenta el chocolate en taza, lanzó la línea de chocolate instantáneo, el cual propone la ingesta del producto durante todo el año, incluso en el verano tomándolo frío. Por otro lado, la línea de molinería es la más estable de todas, tienen una ventas estables durante todo el año y se ha repotenciado gracias a las acciones emprendidas por el estado para el incentivo del consumo de granos andinos, principalmente la quinua. Junto con las acciones implementadas por el gobierno, IncaSur trabajó el relanzamiento de su línea Kiwigén, modificador lácteo, que logró durante los años 2013 y 2014, salir del área de productos perro (ver Figura 12) para recuperarse y reiniciar un nuevo ciclo.

La línea de productos Kiwigén posee una presentación para niños la cual se comercializa en cuatro formatos de distintos gramajes (i.e., 400 gr, 200 gr, 90 gr, y 20

gr) y la versión de Kiwigén Golden maneja la presentación de 340 gr, dirigido a un público adulto. Según IncaSur (2014b), la presentación mejor posicionada es Kiwigén de 400 gr para niños, puesto que es el formato que más se consume en el mercado, tanto en el canal moderno como en el tradicional.

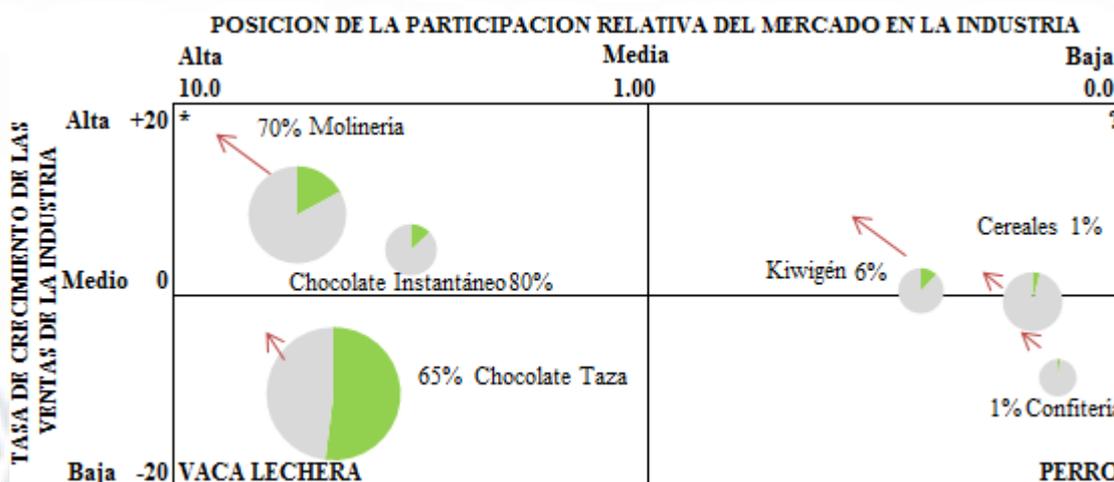


Figura 12. Matriz Boston Consulting Group-Portafolio IncaSur.

Se observa en la Figura 13, que la presentación de Kiwigén de 400 gr para niños si bien está ubicado en la posición de estrella, cumple dentro del portafolio también la posición de vaca, pues es la presentación que sostiene la venta de la línea. Según IncaSur (2014c), es importante precisar que en el 2014, IncaSur relanzó toda la línea de Kiwigén niños, logrando detener la caída constante de 20% de los últimos 3 años e incrementar sus ventas en 3% con respecto al año 2013.

Dado que el cambio de imagen, empaques, y comunicación, involucró a las demás presentaciones de la línea para niños, éstas aún se encuentran en un panorama incierto, ubicándose en la posición de incógnita. Por otro lado, Kiwigén Golden se mantiene estático en una posición de incógnita, a pesar de contar con un gran potencial por el crecimiento del mercado al que se dirige y los beneficios que proporciona comparativamente superiores a sus competidores. Esto evidencia la falta de inversión que IncaSur destina a este producto, puesto que podría ser una estrella, sin embargo, de continuar las condiciones actuales, corre el riesgo de decaer al cuadrante de perro.

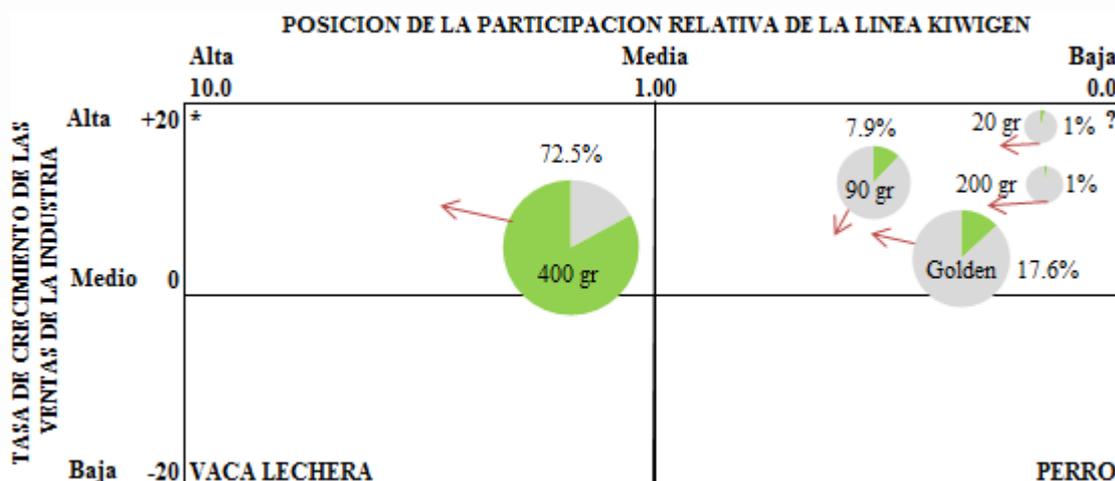


Figura 13. Matriz Boston Consulting Group-Línea Kiwigén

### 3.6 Matriz IE

El resultado del análisis de las matrices de las Tablas 27 y 28 (i.e., EFE y EFI), dan como resultado la ubicación de la línea de productos Kiwigén en el cuadrante II de la matriz Interna Externa, el cual sugiere un escenario óptimo para realizar acciones que permitan a la empresa seguir creciendo y construir (ver Figura 14).

	Total ponderado EFI	Fuerte 4.0 a 3.0	Promedio 2.99 a 2.0	Débil 1.99 a 1.0
Total ponderado EFE	4.0	3.0	2.0	1.0
Alto 3.0 a 4.0	3.0	I	II EFE: 3.0 EFI: 2.55	III
Medio 2.0 a 2.99	2.0	IV	V	VI
Bajo 1.0 a 1.99	1.0	VII	VIII	IX
Estrategias				
I, II Y IV		Crecer y construir		
III, V, Y VII		Retener y mantener		
VI, VIII, Y IX		Cosechar y desinvertir		

Figura 14. Matriz Interna Externa.

### 3.7 Matriz de decisión estratégica

Según la matriz de emparejamiento conformada por las matrices FODA, PEYEA, BCG, e IE, se identificaron cinco estrategias relevantes, las cuales serán priorizadas para su implementación (ver Tabla 31):

Tabla 31

#### *Matriz de Decisión Estratégica*

Origen	N°	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	Total
FO1	E1	Fortalecer el posicionamiento en función al Valor nutricional, diferencial del producto (F1, F2, F5, O1, O2, O3, y O4).	X	X	X	X	4
FO2	E2	Desarrollar un producto con posibilidades de exportación, explorar mercados internacionales de interés (F1, F2, F5, O1, O2, O3, O4, y O5).	X	X		X	3
FO3	E3	Potenciar la identidad nacional con el origen del producto (F2, F4, O1, O3, y O5).	X			X	2
FO4	E4	Desarrollar un producto socialmente responsable enfocado en mejorar la nutrición en la población infantil vulnerable (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, y O6).	X	X		X	3
FO5	E5	Crear la identidad de marca con causa social, a través de la comunicación y promoción de los productos (F2, FO4, O2, y O6).	X			X	2
FA1	E6	Apalancar el trabajo con productores como parte del compromiso de la marca en el desarrollo de lo “nuestro” (F1, F2, F4, y A1).	X				1
FA2	E7	Generar impacto en los medios masivos y en el canal moderno a través del impulso del producto con causa social para viralizar la campaña a través del boca-oreja y aprovechar para comunicar los beneficios de la quinua y la kiwicha (F3, F5, A2, A3, y A5).	X			X	2
FA3	E8	Comunicar la causa social para minimizar los efectos de una posible guerra de precios, comprometiendo al consumidor con la causa (F2, F3, F5, A2, A4, y A5).	X			X	2
DO1	E9	Posicionar a la marca como socialmente responsable, asociada a la nutrición infantil (D4, D6, O2, y O6).	X		X	X	3
DO2	E10	Incrementar la venta de los productos en provincias, desarrollando promociones exclusivas por departamento (D1, D2, D3, O3, y O5).	X	X			2
DO3	E11	Apalancar la comunicación en los beneficios del producto con medios eficientes para provincias y para los segmentos específicos (D1, D2, D3, D5, D6, O1, O2, O3, y O5).	X			X	2
DO4	E12	Relanzar el producto Kiwigen Golden, con una nueva imagen (D1, D6, O1, O2, O3, y O5).	X	X	X		3
DO5	E13	Crear el equipo de ventas propio de IncaSur para la venta en canal tradicional (D1, D2, D5, O1, O2, O3, y O5).	X				1
DA1	E14	Desarrollar campañas de bajo costo, con objetivos de comunicación concretos (D3, D6, A3, A4, y A5).	X				1
DA2	E15	Desarrollar promociones de ventas de periodos cortos (D1, D2, D3, A4, y A5).	X				1

Las cinco estrategias que obtuvieron los mayores puntajes son las siguientes:

E1. Fortalecer el posicionamiento en función al valor nutricional como diferencial del producto.

E2. Desarrollar un producto con posibilidades de exportación, explorar mercados internacionales de interés.

E4. Desarrollar un producto socialmente responsable enfocado en mejorar la nutrición en la población infantil vulnerable.

E9. Posicionar a la marca como socialmente responsable, asociada a la nutrición infantil.

E12. Relanzar el producto Kiwigén Golden, con una nueva imagen.

### **3.8 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico**

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico permite la comparación objetiva de las estrategias para priorizar su aplicación. Como se muestra en la Tabla 32, la prioridad es desarrollar un producto socialmente responsable, enfocado en mejorar la nutrición de la población infantil vulnerable, esto va enlazado con la segunda estrategia que propone posicionar a la marca Kiwigén como socialmente responsable asociada a la nutrición infantil. Por otro lado, la tercera estrategia propone el relanzamiento del producto Kiwigén Golden, con una nueva imagen.

En conjunto con los análisis previamente expuestos y el resultado de la Tabla 32, concluyen que la estrategia más eficiente es el desarrollo de un producto de carácter social, el cual permitiría contar con cobertura mediática no pagada y rebote hacia la opinión pública, generando credibilidad, adicionalmente la estrategia es coherente con el posicionamiento buscado por los productos de la línea Kiwigén. Así mismo busca lograr identificación de los consumidores con la marca, generar mayor empatía y lograr la preferencia de los consumidores esporádicos, basándose en los valores compartidos con el segmento.

Tabla 32

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores claves	Peso	Fortalecer el posicionamiento en función al Valor nutricional, diferencial del producto (F1, F2, F5, O1, O2, O3, y O4)			Desarrollar un producto con posibilidades de exportación, explorar mercados internacionales de interés (F1, F2, F5, O1, O2, O3, O4, y O5)		Desarrollar un producto socialmente responsable enfocado en mejorar la nutrición en la población infantil vulnerable (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, y O6)		Posicionar a la marca como socialmente responsable, asociada a la nutrición infantil (D4, D6, O2, y O6)		Relanzar el producto Kiwigen Golden, con una nueva imagen (D1, D6, O1, O2, O3, y O5)	
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	
<b>Oportunidades</b>												
O1. Un único competidor en el mercado local con productos a base de granos andinos (Quinua y Kiwicha) en la categoría de modificadores lácteos.	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	
O2. Mayor interés en la población sobre nutrición.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
O3. Más conocimiento sobre los beneficios de los granos andinos.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
O4. Valor internacional de este tipo de productos naturales.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
O5. Mayor identificación nacional y “orgullo peruano”.	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	
O6. No existe ninguna marca en la categoría que desarrolle acciones de Marketing SR.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	
<b>Amenazas</b>												
A1. Incremento del costo de los insumos básicos del producto (Quinua).	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	
A2. Mayor inversión de los competidores actuales en el desarrollo de productos con nutrientes.	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	
A3. Desconocimiento de los componentes del producto como la Kiwicha por parte de los consumidores.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
A4. Guerra de precios por los líderes de la categoría.	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	
A5. Incremento de campañas de comunicación y promoción por parte de los líderes de la categoría.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	
<b>Fortalezas</b>												
F1. Alto conocimiento de los insumos básicos del producto (Quinua y Kiwicha).	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
F2. Marca pionera en el desarrollo de productos de granos andinos.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
F3. Fuerte asociación a producto para niños (entre 3 y 12 años).	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	
F4. Trabajo y compra directa a los productores de Quinua y Kiwicha.	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	
F5. Altas propiedades nutritivas de los productos de la línea.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	
<b>Debilidades</b>												
D1. Baja participación de mercado en la sub categoría “Modificadores lácteos”.	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	
D2. Ventas focalizadas principalmente en Lima.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
D3. Bajo presupuesto para comunicación y marketing.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
D4. Falta de enfoque de RSE.	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	
D5. Baja penetración en el canal tradicional, por no contar con FF.VV propia.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
D6. Asociación directa como producto para niños.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.40</b>		<b>5.10</b>		<b>5.80</b>		<b>5.65</b>		<b>5.45</b>	

## **Capítulo IV: Decisiones Estratégicas de Marketing**

Luego de profundizar en el conocimiento de la empresa, la industria, el mercado y el análisis detallado de las estrategias que IncaSur podría implementar en su plan de marketing del año 2015, se presenta la descripción de la propuesta, objetivos e impacto esperado.

### **4.1 Segmentación y Posicionamiento**

Se han determinado tres grandes segmentos para el plan de marketing 2015:

1. Segmento 1: Consumidores actuales y potenciales de las diversas presentaciones de Kiwigén para niños que se comercializan en el mercado.
2. Segmento 2: El segmento consumidor del producto social que se implementará, donde se encuentran los niños consumidores directos del producto y sus padres, quienes serán los decisores, compradores, y actores principales.
3. Segmento 3: Consumidores actuales y potenciales de la presentación de Kiwigén Golden que se comercializan en el mercado.

#### **4.1.1 Criterios de segmentación**

Para la segmentación de los públicos de las diversas presentaciones de Kiwigén para el plan de marketing 2015, se están considerando los siguientes criterios:

1. Criterios demográfico y socioeconómico;
2. Criterios psicográfico; y
3. Criterios conductuales en función de los beneficios del producto.

#### **4.1.2 Identificación de mercados meta**

Como se aprecia en la Tabla 33, las decisoras de compra de los segmentos 1 y 2 son similares, su prioridad número uno siempre serán sus hijos, sin embargo sus

motivaciones y condiciones socioeconómicas son distintas. Por otro lado el comprador /consumidor del segmento 3 es independiente y posee características particulares.

Tabla 33

*Definición de Compradores*

Decisor / Comprador	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
		Geográfico	
Región	Nivel Nacional	Provincia Cusco	Nivel Nacional
Zona	Urbana	Urbana / Rural	Urbana
		Demográfico	
Edad	25- 40 años	18 - 40 años	20 a 40 años
NSE	B, C y D	D y E	B, C y D
Género	Femenino	Femenino	Masculino y femenino
Ciclo de vida familiar	Madre de familia	Madre de familia	Soltero
		Psicográfico	
Estilo de vida	Afortunada, Moderna y Conservadora	Conservadora	Afortunado, Moderna y Adaptado
Intereses	Salud, nutrición, Cuidado personal, y familiar	Cuidado familiar	Cuidado personal, energía, y salud
Personalidad	Mamá gallina	Mamá gallina	Activo
Valores	Preocupada, comprometida	Luchadora, protectora	
		Conductuales	
Beneficio esperado	Salud, energía, y nutrición	Mejorar la alimentación de sus hijos	Energía y nutrición

*Nota.* Tomado de “Perfil del Adulto Joven 2013 de Lima Metropolitana: Informe Gerencial de Marketing (IGM),” por Ipsos Apoyo, 2014b, Lima, Perú: Autor; de “Perfil del Ama de Casa 2012 en el Ámbito Nacional: Informe Gerencial de Marketing (IGM),” por Ipsos Apoyo, 2013a, Lima, Perú: Autor; y de “Perfil del Niño 2012 en el Ámbito Nacional: Informe Gerencial de Marketing (IGM),” por Ipsos Apoyo, 2013b, Lima, Perú: Autor.

En el caso de los consumidores (ver Tabla 34), la edad es un componente importante en la diferenciación de los grupos, en el caso del segmento 2, al ser niños concentrados en un grupo etario específico, los aportes nutricionales en el desarrollo inicial de los niños es determinante para el mejoramiento de su salud. El acompañamiento será a partir del 3 año de vida del niño hasta cumplir los 6 años. Mientras en el segmento 3, el decisor /comprador es el mismo que el consumidor.

Tabla 34

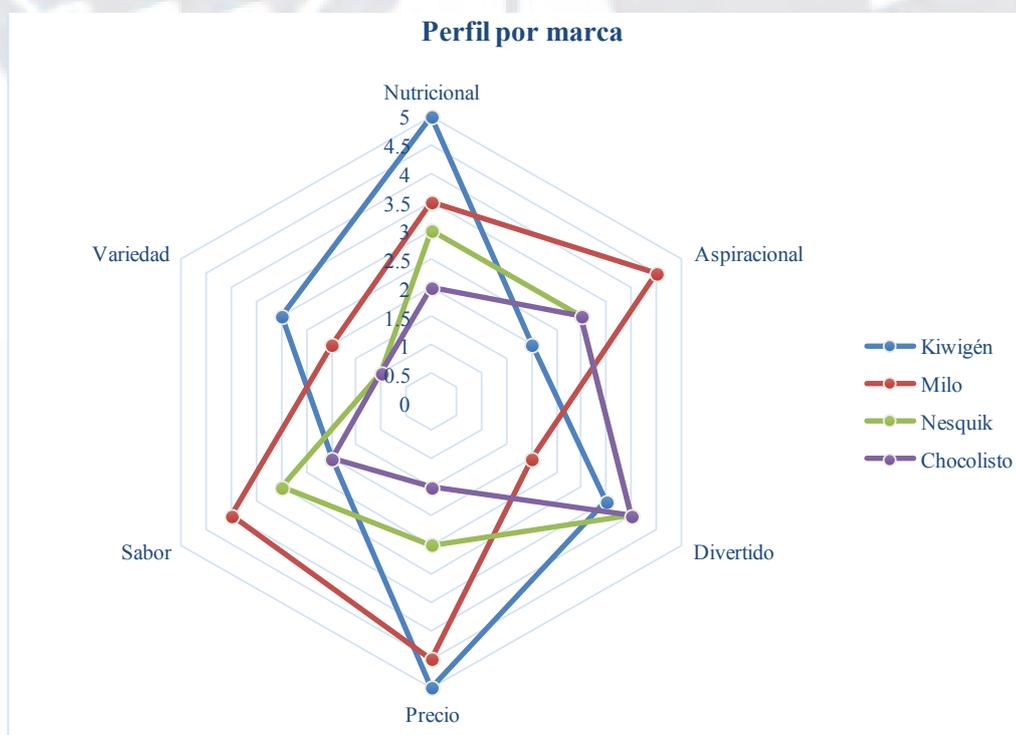
*Definición de Consumidores*

Consumidor	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
<b>Geográfico</b>			
Región	Nivel Nacional	Provincia Cusco	Nivel Nacional
Zona	Urbana	Urbana / Rural	Urbana
<b>Demográfico</b>			
Edad	3 - 13 años	3 - 5 años	20 – 40 años
NSE	B, C y D	D y E	B, C y D
Género	Ambos	Ambos	Ambos
Ciclo de vida familiar	Hijo	Hijo	Soltero

*Nota.* Tomado de “Perfil del Adulto Joven 2013 de Lima Metropolitana: Informe Gerencial de Marketing (IGM),” por Ipsos Apoyo, 2014b, Lima, Perú: Autor; de “Perfil del Ama de Casa 2012 en el Ámbito Nacional: Informe Gerencial de Marketing (IGM),” por Ipsos Apoyo, 2013a, Lima, Perú: Autor; y de “Perfil del Niño 2012 en el Ámbito Nacional: Informe Gerencial de Marketing (IGM),” por Ipsos Apoyo, 2013b, Lima, Perú: Autor.

#### 4.1.3 Criterios para el posicionamiento

Como se puede observar en la Figura 15 los valores más importantes para los decisores de la compra de la categoría son nutrición, precio y variedad.



*Figura 15.* Posicionamiento de las marcas de la categoría de modificadores lácteos. Tomado de “Estudio Multicliente DesayunAr,” por Arellano Marketing, 2014. Estudio multicliente DesayunAr. Lima, Perú: Autor.

Se identificaron seis valores recurrentes para la categoría, los puntos determinan el valor alcanzado por la marca en el aspecto de la intersección. Sin embargo, según Arellano Marketing (2014), ninguna marca se encuentra posicionada con el atributo de nutrición. Éste es el espacio que la línea Kiwigén quiere ocupar y para poder apoderarse de él deberá sustentar su estrategia en este atributo.

#### **4.2 Objetivos de Marketing**

En el presente punto se detallarán los objetivos que se buscan cumplir con el presente plan de Marketing; orientados a incrementar los resultados comerciales y generar un impacto social en una población determinada.

##### **4.2.1 Objetivos de venta**

1. Incrementar las ventas de Kiwigén de 400 gr en 15% durante el 2015 en el canal de Autoservicios a nivel nacional.
2. Incrementar la venta promedio mensual de Kiwigén de 200 gr (producto lanzado en julio 2014) en 23% durante el 2015 en el canal de Autoservicios a nivel nacional.
3. Incrementar la venta promedio mensual de Kiwigén de 90 gr en 30% durante el 2015 en el canal de Autoservicios a nivel nacional (producto lanzado en marzo 2014)
4. Incrementar las ventas de Kiwigén Golden en 10% durante el 2015 en el canal de Autoservicios a nivel nacional.
5. Vender 12,000 unidades de Kiwigén S.O.S en la provincia de Cusco a los padres de niños con desnutrición infantil durante el 2015 (1,000 mensuales).

##### **4.2.2 Objetivos de participación de mercados**

Incrementar en 2% la participación de mercado del canal autoservicios dentro de la sub categoría de modificadores lácteos, con toda la línea de productos Kiwigén (i.e., para niños y Golden).

### **4.2.3 Objetivos sociales**

Impactar al 90% de los niños entre los 3 y 5 años con desnutrición infantil de la provincia de Cusco (ocho distritos) durante el 2015 y mejorar sus indicadores de peso y talla.

## **4.3 Estrategias Directas**

Luego de identificar la ventaja y estrategia competitiva para el plan de marketing del 2015, se presentará la propuesta estratégica de valor.

### **4.3.1 Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de Kiwigén está fundamentada en la diferenciación, es la única marca de la sub categoría de modificadores lácteos, que aporta valor nutricional a base de granos andinos (i.e., Kiwicha y Quinoa). Para el 2015, continuando con la línea de la diferenciación, la estrategia propuesta está relacionada con ser la única marca de la categoría que tiene un enfoque social, relacionado con su negocio principal, la nutrición de los niños.

### **4.3.2 Estrategia competitiva**

Al evaluar las fuerzas y debilidades de la empresa y la marca, así como identificar los valores y ventajas competitivas a través del análisis interno y contraponerlo al análisis externo de las oportunidades y riesgos del sector, se propone convertir a Kiwigén en la única marca que busca el bienestar y mejoramiento de la nutrición de los niños del Perú, con un producto de calidad a base de granos andinos, hoy altamente valorados en el mundo por sus múltiples beneficios para la salud.

El plan deberá ejecutarse en el canal moderno, aprovechando la cobertura al 100% que tiene la marca con todas sus líneas en todas las cadenas de supermercados, lo que no ocurre en el canal tradicional donde tiene poco control sobre el precio de venta al público del producto y solo cuenta con una cobertura de 25.7% en puestos de

mercado y 14.1% en bodegas en su presentación de 400 gr de Chocolate, el resto de presentaciones se encuentran por debajo de estos indicadores (IMA Opinión y Mercado, 2014).

#### **4.3.3 Propuesta estratégica de valor**

Actualmente la propuesta de valor de Kiwigén es “Full quinua y kiwicha” resaltando los insumos principales del producto y los beneficios que brindan éstos componentes. La propuesta del presente plan de marketing es fundamentar la propuesta de valor en la transformación de la línea Kiwigén como productos con causa social bajo el paraguas “Dona un Kiwivaso” y en el desarrollo del proyecto social Kiwigén SOS. Ambos se desarrollarán en conjunto, donde la compra de cualquier producto de la línea Kiwigén contribuye al proyecto SOS, que incluye el desarrollo de un producto especial dirigido a la población vulnerable a la desnutrición infantil en Cusco.

## Capítulo V: Marketing Mix

En el presente capítulo se presentará la propuesta del plan de marketing para la línea Kiwigén, el cual busca a través de sus estrategias y acciones cumplir con los objetivos planteados.

### 5.1 Producto: Kiwigén

En la Figura 16 se expone la descripción del producto por niveles comenzando por la base esencial del mismo, seguido por la descripción de las propiedades, ventajas y características asociadas al producto, y finalmente la descripción de las características que agregan valor al mismo.

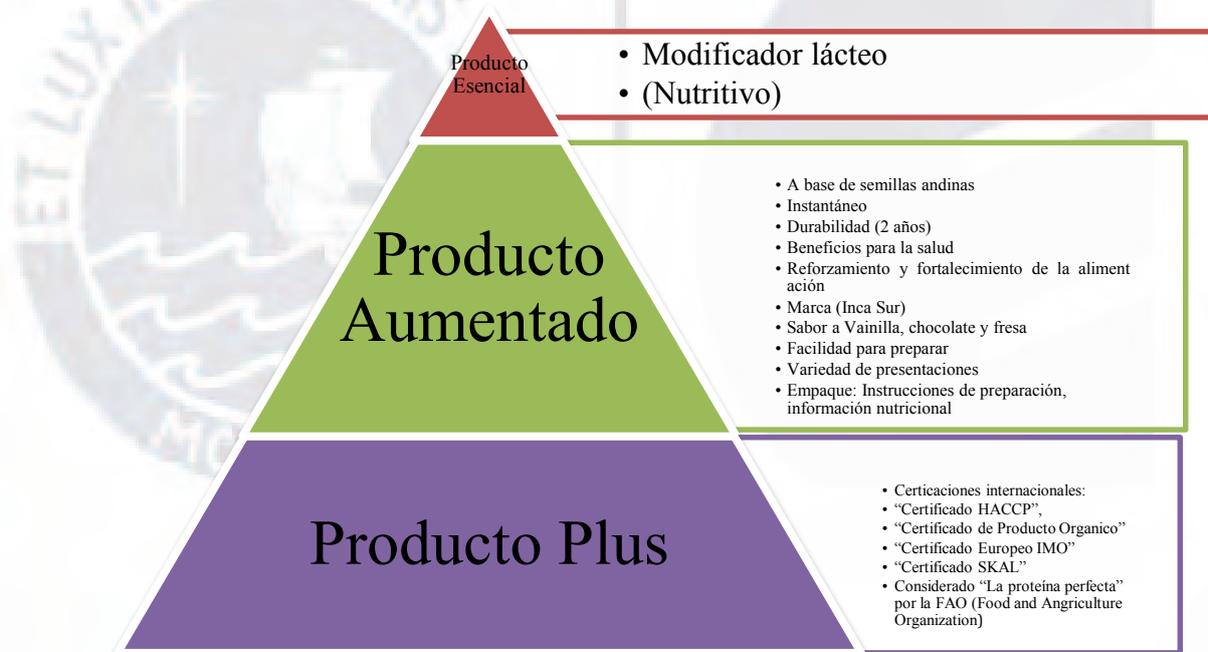


Figura 16. Niveles de producto.

Tomado de "Kiwicha: Valor Nutricional," por Quinoa.pe, 2013. Recuperado de <http://quinoa.pe/kiwicha-valor-nutricional/>

**Descripción del producto.** Es un complemento nutritivo instantáneo para los niños y jóvenes de hoy. Por sus componentes Quinoa y Amaranto (Kiwicha), Kiwigén es el complemento nutritivo que fortifica el organismo, mejora el rendimiento físico e intelectual de los niños y jóvenes, además de ser recomendado para deportistas y estudiantes ya que presentan un mayor desgaste físico (Quinoa.pe, 2013).

**Ingredientes.** Azúcar rubia, harina de quinua, harina de kiwicha, cacao en polvo, proteína aislada de soja, extracto de malta, sal vitaminas y minerales, y vainilla en polvo (Quinoa.pe, 2013).

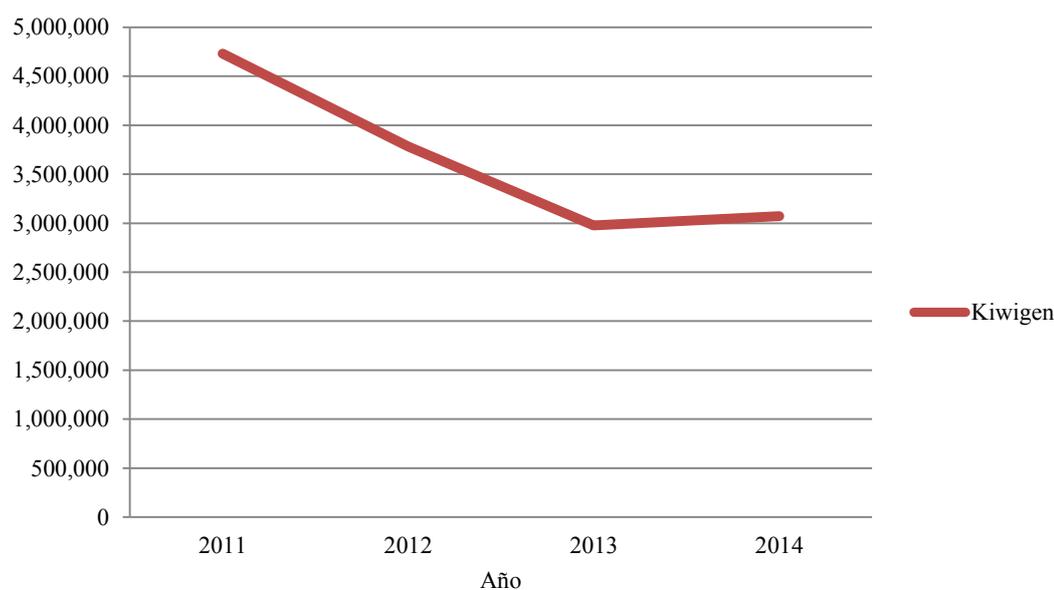
**Principales componentes.** A base de quinua, una planta andina que tuvo sus orígenes en el Perú, en los alrededores del lago Titicaca, fue utilizada por las civilizaciones prehispánicas como alimento básico, pero fue reemplazada por los cereales con la llegada de los españoles. Hoy en día, el consumo de la quinua se está haciendo popular y lo solicitan aquellas personas que buscan mejorar su estado de salud, cambiando sus hábitos alimenticios. El consumo de quinua es una de sus mejores alternativas puesto que contribuye a la reducción de enfermedades y contiene características nutricionales. Para comercializarla, lo deseable es que la semilla sea grande con un color blanco uniforme (Quinoa.pe, 2013).

Kiwicha, éste cereal contiene mayor valor energético que todos en su categoría, de 15 a 18% de proteínas. Además contiene un valor nutricional elevado de aminoácidos, como la lisina y calcio, fósforo, hierro, potasio, zinc, vitamina E y B. La fibra en comparación con otros cereales, tiene una textura fina y suave (Quinoa.pe, 2013).

### **5.1.1 Ciclo de vida y estrategia de marketing**

Las ventas de los últimos 4 años de Kiwigén para niños, han ido decreciendo en un aproximado de 20% al año. A excepción del año 2014 que las ventas cayeron, tal como se puede apreciar en la Figura 17, aunque también tuvo un alza del 3% en las ventas, esto se debe al cambio de estrategia del producto y su relanzamiento. Se puede concluir entonces que el producto de Kiwigén para niños se encuentra en la etapa de crecimiento del ciclo de vida, aunque el crecimiento visto el último año no

sea sustancial, se considera que las tendencias globales de preocupación por la salud y buena nutrición favorecerán al producto por ser el único en su sub categoría que contiene nutrientes con alto aporte de vitaminas y minerales. El cuidado por la salud pasa de ser un ejercicio pasivo para tomar una importancia mayor en base a la prevención, es aquí donde los alimentos andinos se revalorizan para tomar un papel importante en la nutrición de los niños que son los que más necesitan. En este punto, la promoción tiene como objetivo persuadir al público objetivo para lograr una preferencia y fidelización por la marca, diferenciando al producto de sus competidores, en la comunicación basada en los atributos claves de Kiwigén.



*Figura 17.* Unidades vendidas por año.

En la Figura 18, podemos observar cómo va la caída de Kiwigén en comparación de sus principales competidores el cual se mide por toneladas vendidas. Para el año 2013, vemos cómo Chocolisto logra superar en ventas a Kiwigén, esto se explica en varios factores, el primero, la falta de inversión en publicidad por parte de la empresa en los últimos cuatro años, mientras que la competencia venía haciendo una inversión de S/.3.00 por kilogramo aproximadamente.

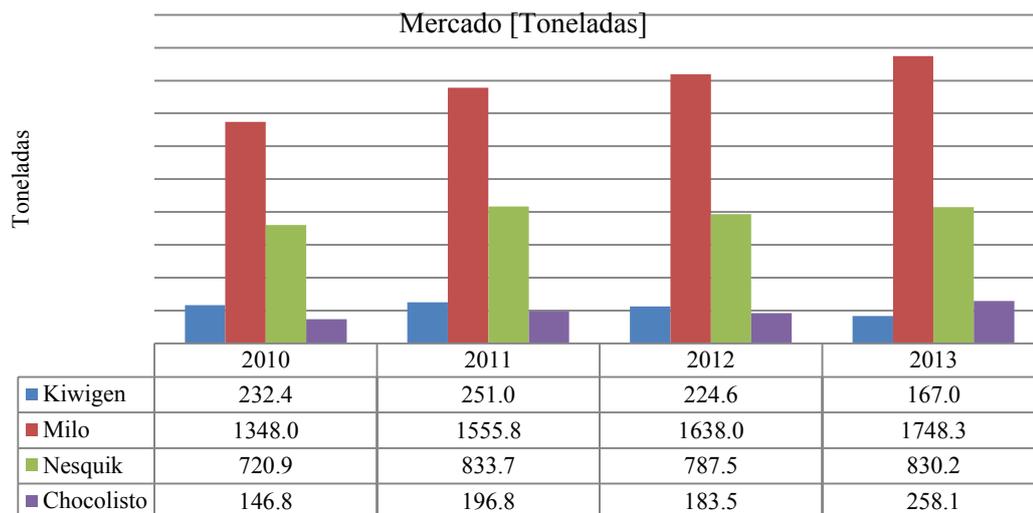


Figura 18. Mercado en toneladas por marcas.

Las estrategias de marketing que se han desarrollado el presente año 2014 son:

1. La creación de nuevas presentaciones con el objetivo de crear hábitos de consumo en los niños, que luego de probar el producto, se inclinen por las presentaciones más grandes.
2. Renovación total de la imagen, tanto en empaque, logo, personajes, colores, y slogan, con el objetivo de crear un vínculo emocional con el niño.
3. Crear un vínculo racional con la mamá, revalorando los componentes nutritivos que contiene el producto, “Full quinua y kiwicha”.

### 5.1.2 Características del producto

Las características del producto son:

- Suplemento altamente nutritivo;
- Complemento lácteo hecho de cereales andinos producidos en la sierra del Perú;
- Granulado e instantáneo;
- Por su alto contenido de fibra se considera de fácil digestión;
- Libre de Gluten y bajo en grasas; y
- Favorece el desarrollo de la memoria y el aprendizaje.

Los sabores son chocolate, fresa, y vainilla. Sus presentaciones son de 400 gr, 200 gr, 90 gr, y 20 gr.

### 5.1.3 Beneficios para el consumidor

Los beneficios principales se generan debido a que éstos granos son de fácil digestión y ricos en proteínas, calcio, fósforo, magnesio, vitamina E, complejo B; además están libres de gluten y son bajos en grasa.

- Favorece a la producción de hormonas, enzimas, y anticuerpos.
- Disminuye los niveles de colesterol en la sangre.
- Favorece el desarrollo mental y estimula la liberación de la hormona del crecimiento.
- Beneficio percibido por el niño: Sabroso, da energía, y es genial.
- Beneficio percibido por las madres: Es nutrición natural para sus hijos, con full Quinoa y Kiwicha. Nutre a su hijo de una forma divertida.

### 5.1.4 Objetivos de los producto (ingresos, contribución de marketing, y participación de mercado)

En la Tabla 35, se describe los objetivos en términos de ingresos del nuevo producto Kiwigén S.O.S, para los próximos 5 años.

Tabla 35

#### *Objetivos de Ventas para los Próximos 5 Años*

Objetivo de venta	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos líquidos (en miles de US\$) **	5,289	6,082	6,873	7,629	8,392
Contribución de marketing (en miles de US\$) **	838	800	764	956	900
Participación de mercado (en %) ***	7.00	8.00	9.00	10.00	12.00

*Nota.* \* Año 1= enero a diciembre año 2007; \*\* Final de año; \*\*\* Promedio anual. Tomado de “Metas y Objetivos 2015-2019,” por IncaSur, 2014g. Lima, Perú: Autor.

### 5.1.5 Líneas de productos

En la Tabla 36, se presenta la composición de la línea de Kiwigén, la cual se forma de Kiwigén para niños y Kiwigén Golden para un consumidor joven adulto. Asimismo, se da a conocer que los productos de la línea Kiwigén tienen distintas formas de uso que puede resultar conveniente para el consumidor. Sobre todo, para la

madre que viene a ser el comprador de Kiwigén niños, es importante conocer las formas de uso a fin de ofrecerle al niño diversas alternativas de alimentación nutritivas y de buen sabor.

- Kiwigén para niños (modificador lácteo): Sabores chocolate, fresa, y vainilla.
- Kiwigén Golden: Complemento nutritivo para preparar bebidas instantáneas a base de quinua, amaranto (kiwicha) y enriquecido con maca y no contiene gluten. Es un nutritivo energizante y revitalizador que contiene vitaminas y minerales, así como también antioxidantes gracias a su contenido de maca. Es una bebida ideal para jóvenes y adultos.

Tabla 36

*Presentaciones de Kiwigén*

Producto	Presentación	Sabores	Usos
	400 g	Chocolate	Batidos
	200	Fresa	Repostería
	90	Vainilla	
	20		
	340		Batidos Jugos

### 5.1.6 Estrategias de productos

**Marca.** El nombre *Kiwigén*, está directamente relacionado con su ingrediente principal, la kiwicha, lo que genera un fácil reconocimiento del beneficio principal del





Figura 20. Logo de Kiwigén para niños.

2. Colores: La etiqueta tiene como colores predominantes al rojo y blanco acompañado de letras amarillas y blancas (Escuela de Arte y Superior de Diseño de Vic [EARTVIC], s.f.):

- Rojo: Color extrovertido, adecuado para expresar entusiasmo y alegría. Se considera como el más excitante de los colores. Pasión, emoción, y acción.
- Amarillo: Color que sobresale e irradia sobre todo fondo, color de la luz. Alegría, optimismo, y diversión.
- Blanco: Expresa la idea de inocencia, paz, infancia, estabilidad, y armonía.

3. Isotipo: Parte simbólica de la marca.

- Personaje de la marca

Genzo es un personaje tipo anime: Es un niño inteligente que constantemente está realizando actividades pero que difícilmente se cansa. Él comparte con su ahora inseparable amigo Ki.wi, quienes conforman ese niño héroe moderno llamado Kiwigén.

Otro personaje que se muestra en la etiqueta es la Doctora Qui-noa, es una nutricionista que da consejos a las madres. Así la comunicación se da a los dos, consumidor y *comprador*.

El concepto de campaña “Activa tu Poder” es pensado en los niños. Así mismo, se creó un comic que se muestra en la parte posterior de la caja de cereales del producto.

### 5.1.7 Calidad: Certificaciones internacionales

**Certificado HACCP.** Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control, esta certificación garantiza la seguridad e inocuidad de los alimentos en todo su proceso,

comenzando por la producción, empaque, almacenaje, hasta su distribución. Para obtener esta certificación, es necesario implementar Buenas Prácticas de Manufactura, que se traducen en lineamientos que se establecen para todos los procesos de producción.

El objetivo de la certificación es básicamente el control de la higiene del personal, del producto final y de todos los procesos en general, asegurando la calidad del producto que recibirá el consumidor.

Siete principios de la HACCP (Universidad ICESI, s.f.):

1. Identificar los peligros.
2. Determinar los puntos de control críticos en el proceso, es un paso o procedimiento que se puede controlar y que permite eliminar o reducir un peligro en la seguridad de los alimentos durante el proceso de producción.
3. Establecer límites para cada punto de control crítico, es un procedimiento que permite que las acciones preventivas implementadas sean efectivas. El límite crítico permite tener un control sobre el punto de control crítico asociado a éste.

Por ejemplo: control de la temperatura.

4. Establecer procedimientos para el monitoreo.
5. Establecer acciones correctivas.
6. Establecer actividades de verificación.
7. Establecer registro y documentación.

***Certificado de producto orgánico.*** Proceso de control que permite garantizar la calidad orgánica de un producto, bajo la Norma de Producción orgánica. Es un beneficio para el que vende como herramienta de mercado y para el que compra, es una garantía de confianza.

**Certificado Europeo IMO.** IMO, es un instituto independiente que se dedica a la inspección y certificación de productos orgánicos. La certificación permite demostrar que los productos cumplen con las normas y estándares nacionales e internacionales. Promueve la demanda de los clientes por productos de calidad y que sean sostenibles.

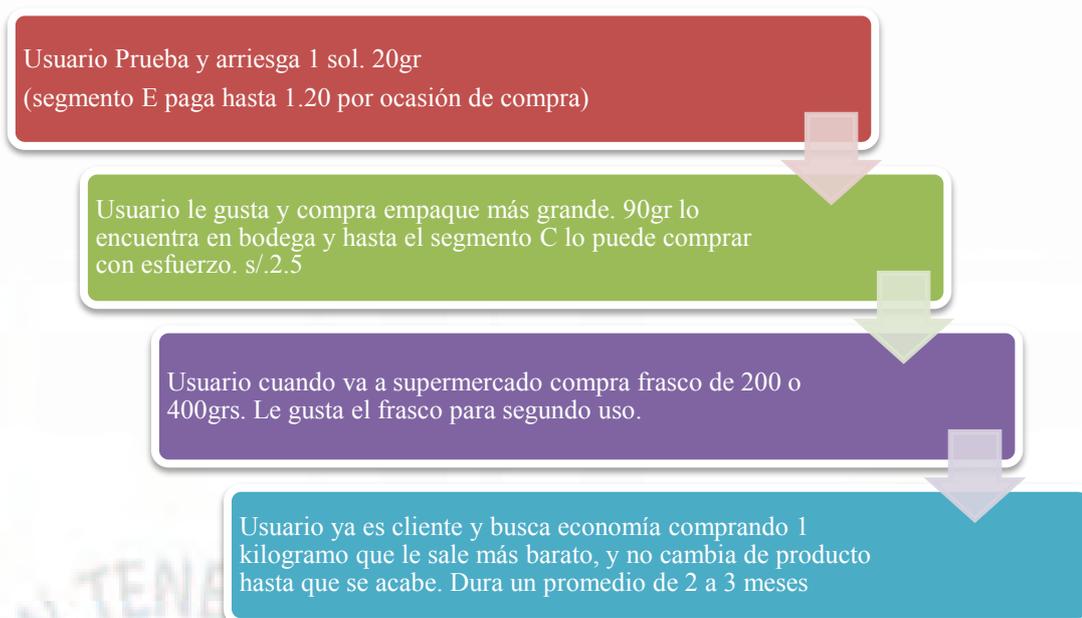
**Certificado SKAL (Gobierno Europeo).** Organización independiente que presta servicios de certificación e inspección en agricultura orgánica y en el sector forestal. Un producto agrícola o alimenticio solo puede ser llamada orgánico si su producción cumple con los requisitos legales. El Gobierno Europeo, establece las reglas y los beneficios son que los consumidores tienen la garantía de un producto biológico y realmente orgánico.

#### **5.1.8 Formas de uso y cuidado**

Complemento alimenticio, ideal para el desayuno diario de los niños debido a su contenido de proteínas de alta calidad que aportan en el crecimiento y desarrollo de los niños. Además contiene lisina la cual favorece el desarrollo cerebral, mejora la memoria, la concentración y el aprendizaje.

Se agregan tres cucharadas de Kiwigén en un vaso de leche, se disuelve, y está listo para su consumo. En cuanto al cuidado del producto éste se debe conservar en un lugar fresco y seco. Una vez abierto el envase, mantenerlo bien cerrado. Las diversas presentaciones de Kiwigén para niños cumplen diferentes objetivos, dado que los consumidores suelen probar al menos dos presentaciones de las que existen en el mercado.

Como se puede apreciar en la Figura 21, las presentaciones más pequeñas cumplen la función de invitar a la prueba de producto, mientras que las de más gramaje están dirigidas al consumidor frecuente del producto.



*Figura 21. Evolución de consumo por tipo de presentación. Tomado de “Análisis del Consumo Kiwigén y Competencia [Presentación],” por IncaSur, 2014d. Lima, Perú: Autor.*

### 5.1.9 Desarrollo del producto

El plan de marketing de IncaSur propone desarrollar un producto con impacto social, para ello se pensó en un producto que cubriera las necesidades del público objetivo seleccionado para ser impactado.

- Nombre: Kiwigén S.O.S.
- Descripción: Nuevo producto social de Kiwigén, se comercializará exclusivamente en la provincia de Cusco y busca combatir la desnutrición infantil. La presentación será una bolsa de 2.64 kg y contendrá 1.200 kg de Kiwigén combinado con leche en polvo 1.440 kg, que equivale a dos tomas por 30 días de nutrición infantil por un mes.

El material del empaque será de plástico con propiedades de termo sellado y plástico con barrera, de tal forma que permita conservar el contenido durante todo el mes. El diseño e imagen de esta versión será la misma de Kiwigén para niños, se le agregará las letras S.O.S. alegando que Kiwigén va al rescate de los niños en su lucha contra la desnutrición (ver Figura 22).



Figura 22. Propuesta de empaque, logo, y slogan Kiwigén SOS.

- Público objetivo: Niños de 3 a 5 años en estado de desnutrición. El proyecto busca impactar a un total de 1,000 niños, de la provincia de Cusco.

#### 5.1.10 Propuesta de reposicionamiento para Kiwigén Golden

La empresa IncaSur planeó cambiar el posicionamiento y etiqueta de su producto Kiwigén Golden, sin embargo no llevó a cabo el relanzamiento que consistía en posicionarlo con un estilo de vida de un joven adulto activo, tanto física como mentalmente. El presente plan, demuestra en los resultados de las múltiples matrices y análisis, que una de las estrategias a llevar a cabo debe ser la de relanzar el producto Kiwigén Golden.

El segmento al que se dirige, está buscando alimentos saludables, que además de tener un valor nutricional, le aporten energía para estar alerta a lo largo del día.

La propuesta de IncaSur, en función al concepto *Activamente* engloba los valores buscados por el segmento objetivo como son la nutrición, la energía a base de alimentos saludables como la quinua, la maca, y la kiwicha.

La propuesta incluye: (a) cambio de nombre de Kiwigén Golden a Kiwigén Activamente y (b) cambio de logo y de etiqueta (ver Figura 23):



*Figura 23.* Nuevo logo Activamente.

El concepto creativo detrás de la palabra activamente corresponde a la fusión entre actividad y mente. Al resaltar el “AM” con color naranja, en mayúsculas y con otro tipo de letra busca asociarlo con el inicio del día. En cuanto al empaque, la propuesta actual es mantener el mismo envase (ver Figura 24).



*Figura 24.* Envase Kiwigén Golden y propuesta envase Kiwigén Activamente.

Como complemento a lo desarrollado por IncaSur, el presente Plan de Marketing propone adicionar los siguientes cambios: (a) Producto: Mantener los componentes de quinua, amaranto (kiwicha), y maca, y agregar el sabor a chocolate; y (b) Empaque: Cambiar el diseño del envase en material y forma, reduciendo la cantidad de plástico que utiliza el actual. La forma será ergonómica y visualmente más atractiva, es importante tomar en cuenta la facilidad con la que el consumidor podrá manipular, cargar, destapar y guardar el envase.

## **5.2 Precios**

En el análisis de precios y el establecimiento de los objetivos se le propone a IncaSur trabajar su posicionamiento de manera consistente en todas sus líneas, donde el precio será una P importante para el cumplimiento de los objetivos del 2015.

### **5.2.1 Objetivos de la política de precios**

De cara a su producto comercial los objetivos de precio son:

1. Posicionar a Kiwigén (para niños y Golden) como productos de calidad, reforzando el alto valor nutricional que tienen y el valor de los componentes sobre los que se desarrolla el producto como la quinua y la kiwicha, durante el 2015.
2. Incrementar en 2% la participación de mercado del canal autoservicios dentro de la sub categoría de modificadores lácteos, con toda la línea de productos Kiwigén (para niños y Golden).
3. Con respecto a su producto social, el precio de Kiwigén S.O.S tiene como objetivo cubrir los costos totales de producción, distribución y comercialización, de tal forma que pueda ser sostenible en el mediano plazo, con un tiempo estimado de 4 años para lograr dicho objetivo, asegurando la viabilidad y continuidad del proyecto a largo plazo (IncaSur, 2014e).

### **5.2.2 Análisis de la política de precios**

De acuerdo a la política de descuentos sobre el precio de lista, con el que vende IncaSur a su aliado estratégico Química Suiza, la utilidad de ventas promedio de la marca no debe ser menor al 40%. Se debe monitorear constantemente la variación en el precio de compra de los insumos claves del producto, la quinua y la kiwicha.

Por ejemplo según el MINAGRI (2013), el precio promedio pagado en chacra por la venta de la quinua fue de S/.5.52, mostrando un incremento de 42.1% registrado en el periodo Enero-Junio 2013 versus el mismo periodo del año anterior.

### **5.2.3 Estrategia de precios**

La estrategia de precios implementada por IncaSur para su línea de productos Kiwigén, es orientada a la competencia, con diferenciación por precio superior, esto responde a que el producto no es totalmente sustituible y por ende el consumidor de dicho producto valora los insumos diferenciadores como la quinua y la kiwicha.

Por otro lado, en cuanto al producto Kiwigén S.O.S. al ser un producto con enfoque social que persigue objetivos diferentes, la diferenciación por precio que se propone no pone en peligro de canibalización al producto comercial de la línea Kiwigén. Por el contrario, ésta política fortalece el posicionamiento buscado por IncaSur, involucrando a sus consumidores en el desarrollo y sostenibilidad del proyecto Kiwigén S.O.S.

#### 5.2.4 Comparación con la competencia

Como se observa en la Figura 25, el precio de venta público calculado en el valor del kilogramo comparativo entre Kiwigén y sus competidores, en sus diversas presentaciones de la línea para niños, varía entre S/.4 y S/.5.

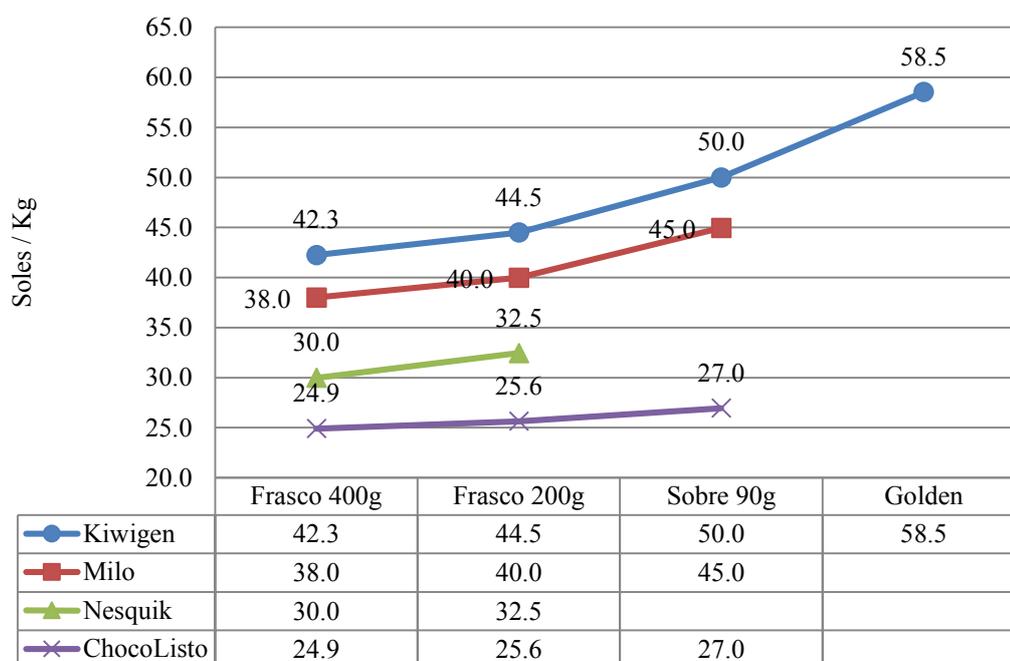


Figura 25. Comparación precio de venta kg por presentación y marcas. Tomado de “Análisis de Precios [Presentación],” por IncaSur, 2014f. Lima, Perú: Autor.

#### 5.2.5 Márgenes en la cadena de comercialización

IncaSur comercializa su línea de productos Kiwigén a través de su aliado estratégico, Química Suiza, quien es responsable de la venta de los productos a todos los canales. Los márgenes que se tendrán son previamente acordados entre Química Suiza e IncaSur, los mismos que se pueden apreciar en la Figura 26.

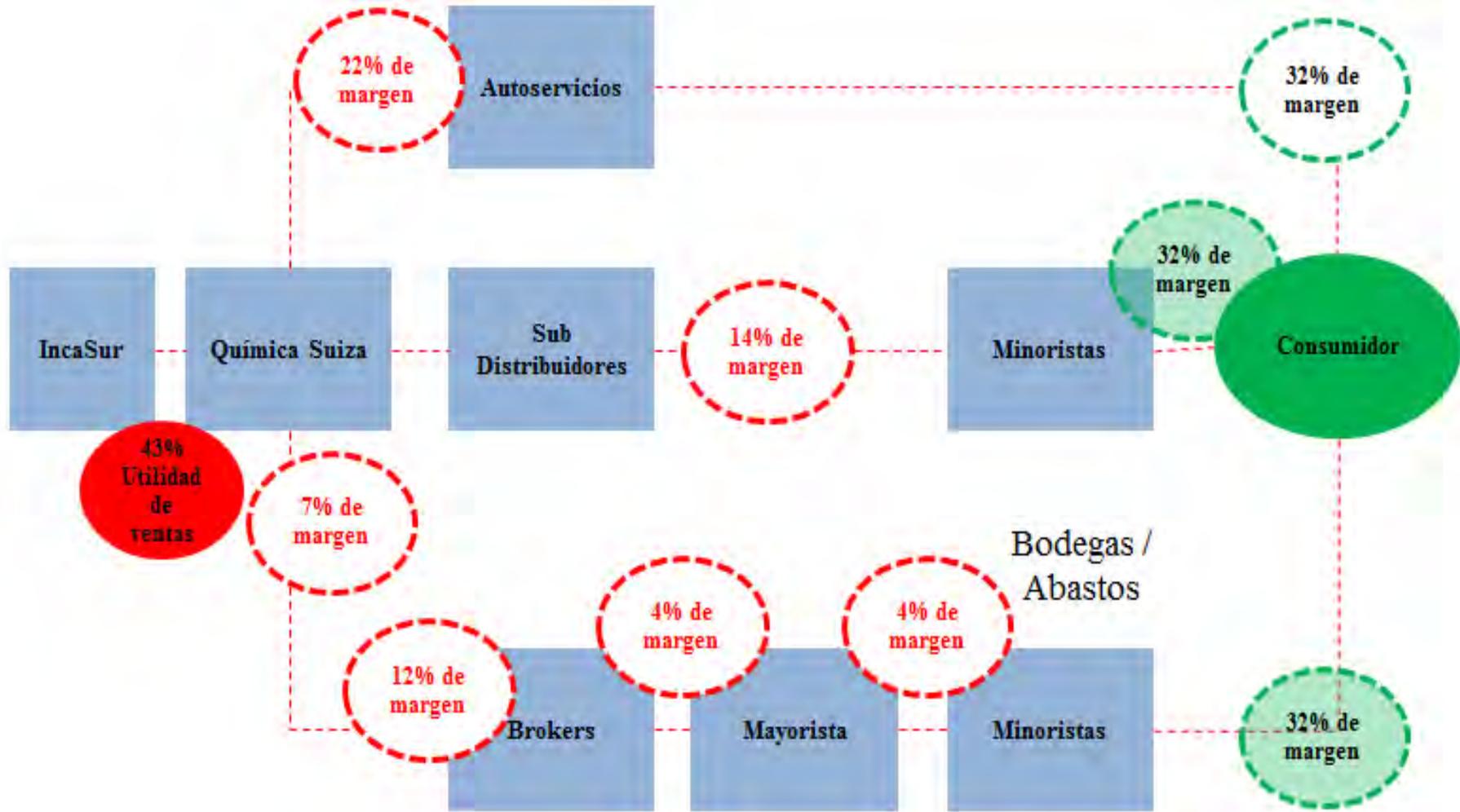


Figura 26. Márgenes del canal.

Tomado de “Análisis de Precios [Presentación],” por IncaSur, 2014f. Lima, Perú: Autor.

### 5.2.6 Políticas de descuentos y condiciones de pago

IncaSur se maneja con una lista de precios única, de la cual traslada un 18% de descuento a Química Suiza. Tal cual se puede observar en la Tabla 37, Química Suiza traslada una parte del porcentaje de descuento a tres tipos de distribuidores; fuerza de venta propia de Química Suiza, que atiende brokers en mercados mayoristas, sub distribuidores a los que les asigna un 12% comparado con la lista de precios de IncaSur y por último a los auto servicios a los que les traslada 22% de descuento.

Tabla 37

#### *Políticas de Descuento Según Precios de Lista*

Producto	Gramaje	Precio Venta al Público S/.	Margen Retailer vs Lista %	Dcto QS al AASS %	Dcto QS al Mayorista %	Dcto QS al Broker %	Dcto QS al Sub-Distribuidor %	Dcto Lista a QS %
Kiwigén Frasco	400	16.90	32	0	4	8	12	18
Kiwigén Frasco	200	8.90	32	0	4	8	12	18
Kiwigén Sachet	90	4.50	28	0	4	8	12	18
Kiwigén Sachet	20	1.00	25	No aplica	4	8	12	18
Kiwigén Golden	340	19.90	34	0	4	8	12	18
Kiwigén SOS*	1,200	20.00	25	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	18

*Nota.* \*Considerando sólo el polvo proveniente de Kiwigén (sin la leche en polvo). Tomado de “Análisis de Precios [Presentación],” por IncaSur, 2014f. Lima, Perú: Autor.

Como políticas de pago, maneja la estructura de pago de proveedores a 30 días luego de colocar la orden de compra, entregar la mercadería y recibir la factura.

### 5.3 Promoción Comunicación

#### 5.3.1 Objetivos de la comunicación

El plan persigue los siguientes objetivos:

*Consumidores.*

1. Obtener 50% de recordación de marca, asociado a marca socialmente responsable en el primer semestre.
2. Lograr que el 50% de los clientes identifique a Kiwigén, como la marca que “Nutre a los niños del Perú”.

*Medios.*

3. Tener un impacto mediático trascendente con publicaciones en los cuatro diarios principales del país y en los dos diarios locales más importantes, durante el primer mes luego del lanzamiento del proyecto “Kiwigén S.O.S”.
4. Lograr 3,500 “Me gusta” en la página oficial de Kiwigén en Facebook durante los primeros 2 meses de lanzamiento del producto.

*Beneficiarios del proyecto.*

5. Lograr 1,500 niños inscritos en el Programa “Kiwigén S.O.S” en los primeros 3 meses del proyecto.
6. Concientizar a los consumidores de “Kiwigén S.O.S” el valor nutricional del producto y los beneficios para el desarrollo de los niños entre 3 y 5 años.
7. Lograr la medición trimestral del 100% de los niños beneficiarios del programa.

**5.3.2 Estrategias de comunicación**

***Comprador y consumidores.*** La estrategia será impulsar la compra del producto por su componente social de ayuda a los niños con desnutrición infantil en la provincia de Cusco. Al comprar el producto, en cualquiera de sus presentaciones, se estará donando un vaso de “Kiwigén S.O.S.”

***Consumidores beneficiarios del programa.*** La estrategia para este segmento será dar a conocer los beneficios nutricionales del producto, así como la mejor alimentación al total de su familia y los beneficios que esto les traerá en el desarrollo de sus hijos y por ende de sus familias en el futuro, mostrando el valor del producto y la relación costo/beneficio de la inversión mensual.

### 5.3.3 Publicidad

Se debe trabajar segmentada de tal forma que se logre los objetivos buscados.

**Acciones BTL.** Serán las herramientas que nos permitirá el trato directo con la comunidad y con influenciadores directos como son los médicos. Busca la interacción con el producto y la experiencia positiva.

- Feria Kiwigén en la ciudad de Cusco, con módulos de degustación, talleres educativos sobre la importancia de la nutrición infantil, evaluación médica a niños entre 3 y 5 años, así como estación para medición y peso de niños en el rango de edad. Duración de la feria 1 semana, réplica 1 vez al año.
- Capacitación a médicos de las postas médicas de Cusco, en temas de nutrición infantil, demostración de producto, educación de la ingesta correcta y muestra de indicadores. Realización 1 vez al año.

**Acciones P.R.** Tendrán como objetivo dar a conocer a la población nacional el programa “Kiwigén S.O.S” y poner en agenda el tema nutricional de la zona, busca generar interés por parte del Gobierno Regional, así como del Ministerio de Salud para que sean también comunicadores del programa. Por otro lado buscará darle credibilidad al programa de cara a los consumidores, mostrando los objetivos que se buscan cumplir en cuanto al impacto social en la provincia de Cusco con respecto a la desnutrición infantil.

- Dos conferencias de prensa para el lanzamiento del proyecto, una en Lima para diarios a nivel nacional, y otra en el Departamento de Cusco para la prensa local.
- Reportajes en programas de señal abierta.
- Conferencia de prensa, para la comunicación del informe anual de resultados.

**Acciones en medios masivos.** Las redes sociales serán los principales impulsores de cara a los consumidores. La radio hará lo propio en el Departamento de Cusco, por ser el medio de mayor penetración a nivel nacional y en zonas rurales. Adicionalmente se trabajará perifoneo local.

- Actividad permanente en el Facebook, publicaciones de interés con consejos, recetas, videos, fotos, concursos. Así como información sobre los Kiwivasos donados hasta el momento.
- Pauta radial a nivel local (Provincia de Cusco) de 1 semana al mes durante el primer año, con el objetivo de brindar información sobre la buena nutrición y sobre el producto Kiwigén SOS.
- Perifoneo en plazas y mercados sobre los beneficios de la Kiwicha y la Quinua, 1 vez al mes durante los primeros 3 meses.
- Creación de una canción publicitaria de fácil recordación, que mencione los beneficios de la buena nutrición.

**Material gráfico.** Para el público beneficiario serán las herramientas con más contenido informativo / instructivo, cumplirá el rol de educar y motivar un cambio de actitud con respecto al mejoramiento de la calidad de alimentación de los niños de la zona (ver Figura 27).



Figura 27. Propuesta de afiche publicitario Kiwigén SOS.

En cuanto al público consumidor, funcionará como “Captador de atención”, así como informativo sobre el programa “Kiwigén S.O.S”.

- Material POP para colocar en las principales postas médicas, centro de atención pediátrica con reposiciones semestrales.
- Material informativo (folletos) para ser entregados en los centros de salud, con reposiciones trimestrales.
- Desarrollo de materiales educativos para las capacitaciones.
- *Jalavistas* de góndola, cabeceras de góndola, colgantes en los autoservicios para dar a conocer el programa y los beneficios sociales asociados a la compra de los productos Kiwigén.
- Sticker de identificación de la causa social al comprar el producto (ver Figura 28).



Figura 28. Propuesta de diseño, sello “Dona un Kiwivaso”.

### 5.3.4 Público objetivo

#### **Consumidores.**

*Comprador Kiwigén.* Madres de familia con hijos entre los 3 y los 13 años, de niveles socioeconómicos B, C, y D, de los estilos de vida moderno y conservadoras, preocupadas por la salud, y alimentación de sus hijos. Compran en autoservicios con frecuencia.

*Comprador/Consumidor Kiwigén Golden.* Hombres y mujeres entre los 20 y 40 años de estilo de vida moderno, sofisticado, profesionales, gustan verse bien, practican algún tipo de actividad física y se interesan por la buena nutrición.

*Comprador Kiwigén S.O.S.* Madres y padres de familia con hijos entre los 3 y 5 años que se encuentren dentro de la población afectada con desnutrición infantil, de los niveles socioeconómicos D y E de la provincia de Cusco, empadronados y registrados como parte del programa.

### ***Grupos de interés.***

*Gobierno Regional.* Como principal socio para la continuidad del proyecto, brindando facilidades para la medición de los objetivos sociales

*Centros de Salud Pública.* Principal actor / influenciador directo para incrementar la ingesta del producto.

### **5.3.5 Estrategia creativa**

***Comprador y consumidor Kiwigén.*** Tu hijo más fuerte, más sano y los niños del Perú también, comprando este producto estarás donando un Kiwivaso a los niños con desnutrición infantil de la provincia del Cusco.

***Comprador y consumidor Kiwigén Golden.*** Más energía, más salud y los niños del Perú también, comprando este producto estarás donando un Kiwivaso a los niños con desnutrición infantil de la provincia del Cusco.

***Comprador y consumidor Kiwigén S.O.S.*** Si tu hijo se alimenta bien de pequeño, será un adulto saludable y productivo.

***Médicos de los centros de salud.*** Juntos combatiendo la desnutrición infantil en Cusco.

### **5.3.6 Objetivo de posicionamiento**

El posicionamiento que posee Kiwigén actualmente está basado en dos valores, nutrición y precio, en una tercera posición se encuentra la variedad, por los tres sabores que tiene. El objetivo para el año 2015 es incorporar el valor de marca socialmente responsable, asociada al negocio principal de IncaSur, la nutrición. Por lo cual el posicionamiento esperado es: “Kiwigén, la marca preocupada por la nutrición infantil en el Perú, el más nutritivo al mejor precio”.

### **5.3.7 Lógica del posicionamiento**

El posicionamiento de la marca está sustentado principalmente en el desarrollo del programa “Kiwigén S.O.S”, evidenciado a través del producto social, que

contribuye a mejorar los indicadores de desnutrición infantil en el departamento de Cusco. Adicionalmente los beneficios ya conocidos de la Quinoa y la Kiwicha como principales insumos del producto, sustenta el valor nutricional del producto en sus diversas presentaciones.

### **5.3.8 Estilo y tono (aspectos psicológicos)**

Kiwigén, mantendrá el tono lúdico que se implementó en el 2014, se le adicionará el componente social, con un tono que apele a lo emocional. Kiwigén Golden también mantendrá el estilo y tono de la comunicación apelando con la misma adición que en el regular. Para “Kiwigén S.O.S” el tono de la comunicación debe ser emocional y racional al mismo tiempo, emocional pues apelará al esfuerzo que deben realizar los padres para alimentar mejor a sus hijos y racional pues debe explicar de manera muy clara los motivos y beneficios del consumo del producto.

### **5.3.9 Imagen del consumidor en las piezas publicitarias**

Se trabajará la misma imagen en las diferentes presentaciones de los productos, pues se busca posicionar el aspecto social del producto, para ello se empleará la imagen de la campaña de “Kiwigén S.O.S”. Ésta mostrará un niño y una niña, con indicadores de talla y peso distintos, aludiendo a la diferencia en la alimentación y los efectos en el desarrollo de ambos.

### **5.3.10 Medios de comunicación**

Como se mencionó anteriormente los principales medios a utilizar serán las redes sociales, la radio y el material POP, el desarrollo de una canción publicitaria y el perifoneo local para dar a conocer el nuevo posicionamiento de Kiwigén con causa social y promover el programa Kiwigén SOS.

### **5.3.11 Objetivos en términos de GRP**

Se plantean objetivos de medios en términos de GRP puesto que se anunciará en radio a través de una emisora a nivel nacional y un par de emisoras locales.

El objetivo es alcanzar 70.4 GRP semanales, durante los primeros 4 meses del lanzamiento de la campaña, esto responde a que se empleará una sola radio de cobertura nacional, la Nueva Q, la cual tiene fuertes niveles de escucha en provincias y en el público objetivo de las compradoras de Kiwigén SOS y Kiwigén niños, el 62% de los radio escuchas son del nivel socio económico D y E, el 48% mujeres y el 53% en el rango etario de 17 a 37 años; presentando un nivel de concentración de audiencia mayor a la de la población (CPI, 2013a, 2013b, 2014).

### 5.3.12 Estrategia de medios

Como se puede observar en la Figura 29, la inversión en medios en la sub categoría de modificadores lácteos ha sido liderada por las marcas de la empresa Nestlé, que alternan el liderazgo en la inversión publicitaria (el monto de inversión 2014 ha sido calculado solo hasta el mes de Agosto del 2014).

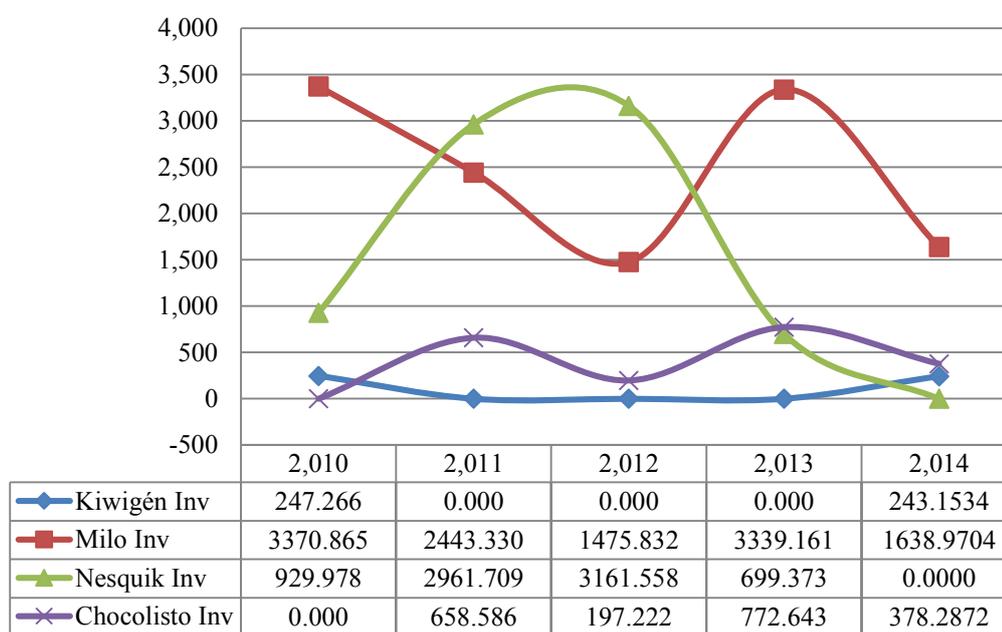


Figura 29. Inversión publicitaria por marca (en Miles de S/.). Tomado de “Reporte de Inversión Publicitaria,” por Media Connection BPN, 2014b. Lima, Perú: Autor.

Por su parte IncaSur no realizó ninguna inversión publicitaria durante los últimos 3 años, recién en el 2014 como parte de la estrategia de relanzamiento de su línea Kiwigén para niños ha incrementado su participación en el anuncio publicitario.

### 5.3.13 Marketing directo

#### *Dirigido al comprador y consumidor de Kiwigén.*

*Activaciones Academia Oscar Ibáñez.* El presente año se trabajó de la mano con la Academia Oscar Ibáñez quienes cuentan con programas deportivos para niños a partir de los dos años, debido a la relación entre el deporte y el aporte de energía y nutrición que requieren para rendir y que lo brinda Kiwigén.

Con esta alianza, se patrocinaron 2,000 camisetas Umbro con la imagen de Kiwigén, participando con activaciones propiciando la degustación de Kiwigén en seis actividades donde se reúne toda la escuela (ver Figuras 30 y 31). Además de lo mencionado, se premiaron con diplomas de Kiwigén al mejor desempeño de la Academia en los juegos inter-sedes.



*Figura 30.* Registro fotográfico activaciones de Kiwigén para niños en escuela de fútbol Óscar Ibáñez.

Para la presente propuesta, se quiere impulsar el consumo de Kiwigén continuando con el trabajo conjunto con la Academia Oscar Ibañez, a quienes ésta vez se les patrocinaría un mayor número de camisetas, 3,000 en total debido al mayor número de inscritos en la escuela, con la finalidad de llegar a más consumidores (niños) y a más compradores (padres). Para el siguiente año, se plantea desarrollar el diseño de la camiseta junto con Umbro y la Escuela Oscar Ibáñez, como se puede observar en la Figura 32.



Figura 31. Registro fotográfico activaciones en clausura academia de fútbol Óscar Ibáñez.

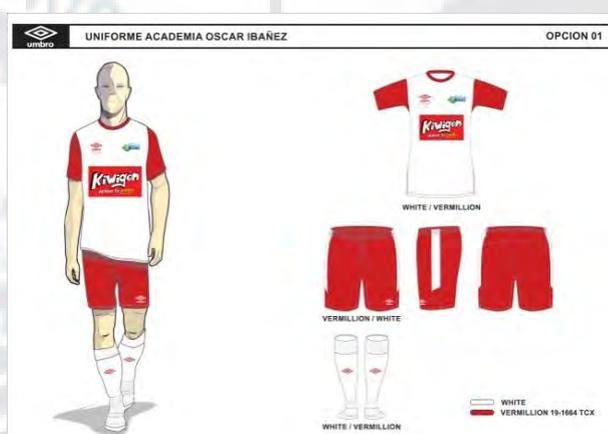


Figura 32. Propuesta de uniforme auspicio academia Óscar Ibáñez.

Asimismo, Kiwigén en el año 2015, participará en un mayor número de actividades, una por mes como mínimo, donde se podrán realiza activaciones, haciendo degustaciones de Kiwigén a los niños e informando a los padres los beneficios de este producto. Asimismo se colocarán dos paneles de forma permanente en las 14 sedes.

***Dirigido al comprador y consumidor de Kiwigén Golden.*** El planteamiento es contar con impulsores en gimnasios, maratones y lugares de esparcimiento deportivo libre (e.g., El Golf de San Isidro, el Pentagonito de San Borja) para realizar degustación de producto.

**Dirigido a los beneficiarios de Kiwigén S.O.S.** Para el inicio del programa se plantea realizar una caravana itinerante que viaje por los ocho distritos de la provincia de Cusco, comunicando el programa, realizando medición y talla a los niños menores de 5 años, así como brindar información sobre los beneficios de inscribirse en el programa.

#### **5.3.14 Programación anual de comunicación**

El periodo de lanzamiento tendrá una duración de 3 meses, comprendido de abril a junio, concentrando la mayor cantidad de actividades en el mes del lanzamiento. La acción principal de mantenimiento será la pauta radial a nivel nacional y local, apoyada en acciones de marketing digital y marketing directo, como se observa en la Tabla 38.

#### **5.3.1 Presupuesto de comunicación**

Como se puede apreciar en la Tabla 39, el mayor monto de inversión, 64% del presupuesto, será destinado a la pauta radial, medio que según la estrategia planteada cumplirá la función de comunicar la campaña a todos los involucrados y educar a los beneficiarios del programa. El 11% del presupuesto de comunicación será destinado a las acciones de la estrategia de jale en autoservicios, y se sumará al presupuesto asignado para la promoción de ventas.

### **5.4 Promoción de Ventas**

La promoción de ventas que actualmente maneja Kiwigén es la oferta 3x2 en toda sus presentaciones a nivel nacional. Los encartes que utilizan para promocionar la oferta se pueden observar en la Figura 33, los cuales son colocados a la vista del cliente.

Asimismo, cuentan con la promoción de al adquirir un producto de la línea Kiwigén, el segundo cuesta el 70% del precio.

Tabla 38

*Cronograma Anual de Actividades de Comunicación–Plan de Marketing 2015*

Acciones	Etapa	2015					2016					Observaciones	
		A	M	J	J	A	S	O	N	D	E		F
P.R.													
Conferencia de prensa Lima	Lanzamiento	X											Cada vez que sea necesario comunicar algún logro
Conferencia de prensa Cusco	Lanzamiento	X											Única vez
Reportaje TV	Mantenimiento				X	X							Buscar espacios
Conferencia informe anual	Medición										X		1 vez al año
Masivos													
Pauta de Radio	Lanzamiento	X	X	X									1 semana al mes
Pauta de Radio	Mantenimiento				X	X	X	X	X	X	X	X	1 semana al mes
Perifoneo	Lanzamiento	X	X	X									1 vez al mes
Digital													
Facebook	Lanzamiento	X	X										Publicaciones diarias
Facebook	Mantenimiento			X	X	X	X	X	X	X	X	X	Publicaciones diarias
Material gráfico													
POP Centros de Salud	Mantenimiento	X						X					Reimpresión semestral
Brochures de información	Mantenimiento	X			X			X			X		Reimpresión trimestral
Jalavistas gondolas AASS	Mantenimiento	X			X			X			X		Negociación trimestral
BTL-MKT Directo													
Cabecera de Gondolas	Lanzamiento	X						X					1 vez cada 6 meses
Feria Kiwigén SOS	Lanzamiento	X											1 semana
Capacitación personal de salud	Lanzamiento	X											1 vez al año
Caravana itinerante Kiwigén SOS	Lanzamiento		X										1 semana
Activaciones Academia Óscar Ibañez	Mantenimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Diferentes sedes
Activaciones Gimnasios, maratones	Mantenimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Diferentes distritos





Figura 33. Registro fotográfico encartes de promoción de ventas en autoservicios.

Dichos encartes de promoción dirigidos al consumidor final, son colocados en los principales autoservicios que son Metro, Tottus, y Plaza Vea que representan el 21%, 22%, y 16% respectivamente (ver Figuras 34, 35, y 36).

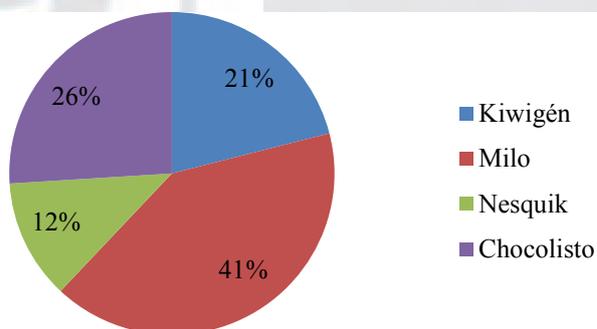


Figura 34. Participación total encartes de promoción en Metro. Tomado de “Informe de Actividades Canal Moderno,” por Quimica Suiza, 2014. Lima, Perú: Autor.

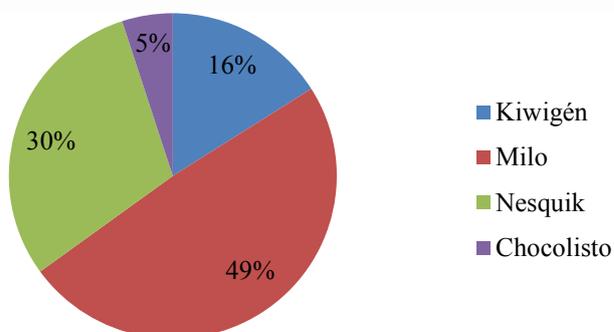
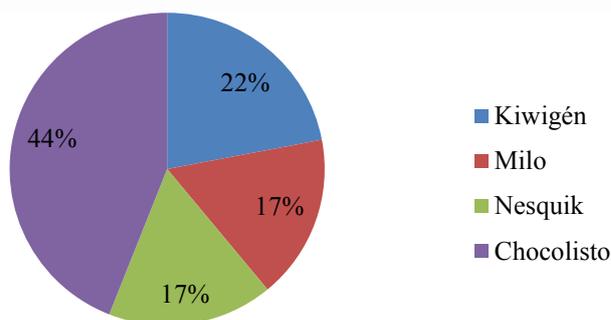
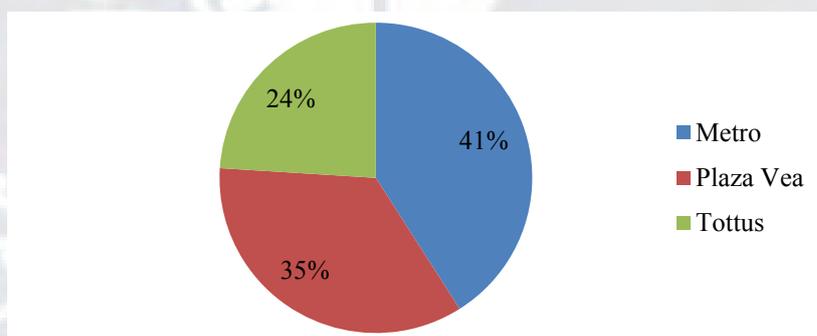


Figura 35. Participación total encartes de promoción en Plaza Vea. Tomado de “Informe de Actividades Canal Moderno,” por Quimica Suiza, 2014. Lima, Perú: Autor.



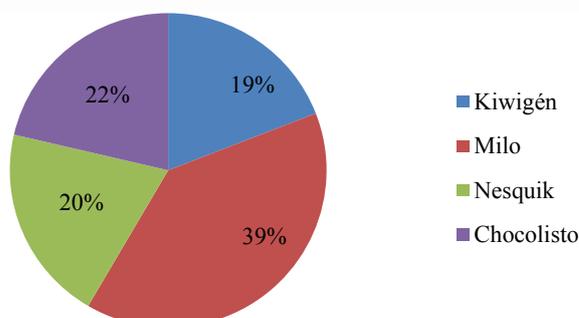
*Figura 36.* Participación total encartes de promoción en Tottus. Tomado de “Informe de Actividades Canal Moderno,” por Quimica Suiza, 2014. Lima, Perú: Autor.

Con respecto a la participación de encartes de Kiwigén en autoservicios, a octubre de este año, lo lidera Metro representando el 41%, Plaza Vea con el 35%, y Tottus con el 24%, como se observa en la Figura 37.



*Figura 37.* Participación encartes de promoción Kiwigén en autoservicios. Tomado de “Informe de Actividades Canal Moderno,” por Quimica Suiza, 2014. Lima, Perú: Autor.

Con relación a la competencia, la participación de encartes de promoción de Kiwigén en autoservicios es menor respecto a Milo, Chocolisto, y Nesquik, como se presenta en la Figura 38.



*Figura 38.* Participación total encartes de promoción por autoservicios. Tomado de “Informe de Actividades Canal Moderno,” por Quimica Suiza, 2014. Lima, Perú: Autor.

### **5.4.1 Promociones para los consumidores**

Para la presente propuesta, Kiwigén busca establecer la campaña “Dona un Kiwivaso” en la línea de Kiwigén de manera continua por un periodo mínimo de 5 años, a fin de lograr resultados que impacten en la disminución del nivel de desnutrición en los niños de 3 a 5 años de edad, en la provincia de Cusco, dirigido al Consumidor + Comprador Kiwigén y Consumidor + Comprador Kiwigén Golden.

#### ***Objetivos de las promociones de ventas.***

1. Incrementar las ventas totales en 29% durante el 2015.
2. Incrementar las ventas de Kiwigén 400 gr, que es consumido en su mayoría por el comprador que es más fiel a la marca, mediante un sorteo de premios orientados al público objetivo en un periodo de 2 meses.
3. Atraer a nuevos consumidores con la venta de la presentación de 90 gr de Kiwigén mediante un sorteo de premios orientados al público objetivo en un periodo de dos meses.
4. Atraer a nuevos consumidores con la venta de la presentación de 340 gr de Kiwigén Golden mediante un sorteo de premios orientados al público objetivo en un periodo de dos meses.
5. Impulsar el consumo de todas las presentaciones de Kiwigén mediante la campaña “Dona tu Kiwivaso”.

#### ***Estrategias de promoción.***

1. Incentivar el consumo de la línea KIWIGÉN en consumidores frecuentes y atraer nuevos consumidores a través de la Campaña Dona un Kiwivaso donde cada consumidor puede contribuir con los niños desnutridos de la Provincia de Cusco al adquirir un producto de la sub categoría de modificadores lácteos de KIWIGÉN.
2. Impulsar la estrategia de jale captando la atención del consumidor a través de la campaña “Dona un Kiwivaso” antes mencionada, informando sobre el proyecto y

acercándolo al producto y con el objeto social, así como la oportunidad de ganar premios de acuerdo a sus intereses.

***Tipos de promociones.***

*Sorteo de premios.* El sorteo consiste en que el comprador una vez adquiera el producto en los autoservicios de Metro, Tottus y Plaza Veá, ingrese al Facebook de IncaSur/fan page de Kiwigén y Kiwigén Golden, dependiendo del producto que haya adquirido, y envíe el código de ocho dígitos que se encuentra en la parte inferior del producto para formar parte del sorteo. Los códigos por producto tienen un peso, el de Kiwigén de 90 gr pesa como una opción, el de la presentación de 400 gr pesa como dos opciones y el Kiwigén Golden pesa como tres opciones.

Los premios que se sortearán serán equipos Wii, audífonos Skullcandy, audífonos Phillips y zapatillas Nike, tablets, Ipods, membresías de gimnasio, que fueron seleccionadas tomando en cuenta los gustos y preferencias del consumidor de la línea. El periodo del sorteo será de dos meses y se realizará en las instalaciones de IncaSur con el acompañamiento de un notario y de un representante del Ministerio del Interior que supervisarán la correcta ejecución del sorteo.

***Programación.*** De los autoservicios en los que comercializa Kiwigén, se ha seleccionado los autoservicios Plaza Veá y Tottus a fin de igualar las acciones que se realizan en el autoservicio Metro, y tendrán una duración de dos meses (ver Tabla 40)

Tabla 40

*Cronograma de Actividades de Promoción en Autoservicios*

Actividades	Local	Mes												
		Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	
Sorteo	Autoservicios Plaza Veá			X	X							X	X	
	Autoservicios Tottus						X	X						

**Presupuesto.** El 100% asignado para la promoción de ventas será destinado a realizar tres sorteos con premios atractivos al consumidor. Éste sorteo está dirigido al consumidor de Kiwigén para niños y Kiwigén Golden (ver Tabla 41).

Tabla 41

*Presupuesto de Actividades de Promoción de Ventas en Autoservicios*

Sorteo	Concepto de gasto	Und.	S/.	Total S/.
1 y 3	Zapatillas Nike	20	350	7,000
	Audifono Skullcandy	20	299	5,980
	Audifono Phillips	20	399	7,980
	Equipo Wii	20	599	11,980
2	Tablets Samsung	10	1,000	10,000
	Ipods	10	800	8,000
	Audifonos Skullcandy	10	299	2,990
	Membresía gimnasio Sportlife	10	500	5,000
Para los tres sorteos	Sorteo: Notario + Rep. Interior	-	500	1,500
Presupuesto				60,430

#### 5.4.2 Promociones dirigidas al canal autoservicios

IncaSur tiene como distribuidor a Química Suiza en el canal moderno y tradicional. En cuanto al canal moderno, los autoservicios a quienes provee son Metro, Tottus, y Plaza Vea a nivel nacional, y en el tradicional, provee a bodegas y mercados. Cabe mencionar que en provincia se subcontrata a distribuidores de la zona para llegar a los canales. Para efectos del presente trabajo, la campaña se enfocará en el canal de autoservicios puesto que las ventas generadas a través de los autoservicios representan el 63%, además que el público objetivo al que va dirigido dicho canal está en la capacidad económica de apoyar la causa social.

**Objetivos de las promociones de ventas.** Impulsar la venta en autoservicios captando la atención del cliente con herramientas del trade y degustaciones.

**Estrategias de promoción.** Promover la venta de la línea Kiwigén en todas sus presentaciones a través del canal moderno haciendo uso del 6% de la facturación destinado a publicidad en el autoservicio, a fin de captar la atención del cliente acercándolo al producto y de la mano informar la campaña “Dona un Kiwivaso”.

***Tipos de promociones.*** Como parte del acuerdo comercial firmado, en el cual el autoservicio descuenta el 6% de la facturación como fondo promocional éste se utilizará para ejecutar acciones al consumidor para fomentar la compra del producto. Asimismo se contará con promotores para realizar degustaciones de Kiwigén. Se enfocará en los autoservicios Plaza Vea y Tottus donde se buscará impulsar las ventas.

Por otro lado, se negociará con el canal autoservicios para que puedan ubicar el producto en una mejor ubicación, así como para que se coloquen las presentaciones de 90 gr en las cajas registradoras, para el lanzamiento de la campaña, con el fin de promover la causa e impulsar la venta.

La campaña “Dona un Kiwivaso” se realizará en un periodo de 5 años como mínimo, con el fin de disminuir el nivel de desnutrición en la provincia de Cusco, y se incluirá en el marco de los planes de promoción de venta que se tiene planeado para todos los periodos.

#### **5.4.3 Programa “Dona un Kiwivaso”**

***Eventos de lanzamiento.*** La campaña “Dona un Kiwivaso” se lanzará en Cusco junto con el Gobierno Regional de Salud y la Municipalidad de Cusco acompañados de las familias a cuyos niños se apoyará para disminuir el nivel de desnutrición. Este evento se realizará en el local de eventos de la Municipalidad del Cusco en el mes de abril donde se dará una exposición de parte del Gerente General de IncaSur junto con el equipo de IncaSur-Juliaca quienes apoyarán activamente a lograr el objetivo social del proyecto.

***Presupuesto de evento de lanzamiento.*** En la Tabla 42 se exponen los gastos que se requieren para ejecutar el lanzamiento en la ciudad de Cusco reuniendo a los actores involucrados en el proyecto.

Tabla 42

*Presupuesto de Evento de Lanzamiento de Kiwigén S.O.S*

Concepto de gasto	S/.
Personal de apoyo	5,000
Catering	10,000
Merchandising	2,000
Pasajes y viáticos de rep. Lima (3 pax)*	3,780
Envío de merch	3,000
Pasajes y viáticos rep. Juliaca (5 pax)**	6,300
Presupuesto total	30,080

**Objetivos y programación anual.** Comunicar el desarrollo e informar oficialmente el inicio del programa “dona un Kiwivaso” a las familias a quienes se les apoyará, involucrando a los grupos de interés, como el Gobierno Regional del Cusco, la red de centros de salud de Cusco y los medios de prensa.

#### 5.4.4 Marketing interno

Actualmente IncaSur no cuenta con una cultura organizacional sólida que involucre un relacionamiento positivo con sus colaboradores, más que con fines de cumplimiento de objetivos. En ese sentido, con el presente proyecto social “Dona un Kiwivaso”, IncaSur tiene la oportunidad de conocer a profundidad sus grupos de interés con los que se relaciona, siendo uno de los más importantes sus colaboradores, a quienes la empresa debe tomarse el tiempo de conocer y tomar sus opiniones y comentarios como inicio para un plan de marketing interno, involucrando a la alta gerencia para liderar este proyecto, estableciendo un código de ética que permita establecer las políticas y lineamientos que darán inicio a un IncaSur renovado.

#### Objetivos.

1. Incrementar el nivel de compromiso del colaborador de IncaSur con la marca, en un plazo de 12 meses.

2. Fortalecer la relación con el colaborador mediante reuniones de acercamiento y de integración en un plazo de 6 meses.
3. Alinear al colaborador a los objetivos empresariales y sociales de la empresa en un plazo de 6 meses.
4. Crear un clima laboral favorable para los colaboradores mediante programas de motivación e integración en un plazo de siete meses.

***Plan de acción.***

1. Analizar y diagnosticar la situación actual de la empresa en cuanto al vínculo con el colaborador y su entorno. Para este fin, la empresa deberá realizar reuniones con el colaborador para conocerlo y evaluar el compromiso del mismo con la empresa.
2. Analizar el mercado, mediante la investigación y evaluación del mercado y su dinámica interna con sus colaboradores.
3. Estructurar la organización en valores y políticas, mediante la implementación de un código de ética, y políticas de trabajo que permitan tener las bases para delimitar el plan de acción. Asimismo, establecer las políticas y programas de responsabilidad social de acuerdo a los objetivos sociales establecidos.

Por otro lado, se considera de importancia realizar programas de reconocimiento y motivación que generen una mayor satisfacción en el cliente interno, y se sientan valorados e integrados por la empresa. El plan operativo es el siguiente:

1. Implementar un boletín informativo para dar a conocer a los colaboradores las novedades de la empresa, empezando por informar sobre las nuevas estrategias de marketing interno a implementarse.

2. Implementar una línea de sugerencias para dar un espacio al colaborador a comunicar sus inquietudes y propuestas de mejora.
3. Seleccionar a *embajadores* que lideren los programas de integración y motivación, y que permitan influencia positiva en sus demás compañeros para integrarse y participar de las actividades de la empresa.
4. Realizar concursos de integración con la empresa, donde se realizarán actividades sociales que permitan relacionar a las diversas áreas entre sí.
5. Realizar concursos de identificación con la empresa y con su entorno, como por ejemplo, concursos para escribir un ensayo donde se exponga la identificación que se tiene con la empresa.
6. Realizar programas de concientización social, es decir, actividades con causa social que permitan involucrar al colaborador con su entorno.
7. Realizar reuniones periódicas con el personal para informar logros de los objetivos empresariales y sociales, y dar a conocer las nuevas actividades para promocionar la participación de los colaboradores en ellas.
8. Evaluar y monitorear las acciones del plan de acción de Marketing interno.

***Programación anual.*** En la Tabla 43 se puede observar el cronograma de acciones en las distintas fases del plan de marketing interno que la empresa busca implementar para cumplir con sus objetivos planteados.

### **5.5 Distribución y Puntos de Venta**

IncaSur dirige todos sus productos a un almacén centralizado de su aliado estratégico Química Suiza, quién a su vez se encarga de la distribución por canal. Para la aplicación de éste plan de marketing se considerará únicamente el canal de autoservicios a nivel nacional, porque la cobertura está al 100% en el canal moderno, el precio es casi uniforme en las diferentes cadenas de supermercados, permite tener

un mayor control y una mejor exhibición, por lo cual se seguirá utilizando la estrategia actual de distribución de IncaSur para el canal de autoservicios. Sin embargo, para la distribución de Kiwigén S.O.S. será necesario contar con un plan de distribución especial detallado a continuación.

Tabla 43

*Cronograma de Implementación de Marketing Interno de IncaSur*

Objetivos	Actividades	Mes											
		Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Analizar y diagnosticar la situación actual de la empresa	Realizar reuniones para obtener retroalimentación	X	X										
Analizar el mercado	Indagar el desempeño de la competencia en los negocios y en su dinámica interna		X										
Estructurar la organización en valores y políticas	Implementar un código de ética			X									
	Establecer políticas de trabajo			X									
	Establecer políticas y programas de responsabilidad social				X								
	Establecer políticas de reconocimiento				X								
	Establecer programas de motivación				X								
Establecer un plan de acción	Implementar un boletín informativo					X							
	Implementar una línea de sugerencias					X							
	Seleccionar "Embajadores" por áreas que lideren los programas					X							
	Realizar concursos de identificación con la empresa y con la sociedad						X			X			X
	Realizar reuniones para informar sobre logros de las áreas						X	X	X	X	X	X	X

### **5.5.1 Objetivos de la distribución**

1. Colocar 1,000 unidades mensuales de Kiwigén S.O.S en los centros de salud asociados al programa “Dona un Kiwivaso”.
2. Coberturar los ocho distritos de la provincia del Cusco a fin de asegurar el abastecimiento para los niños inscritos en el programa.

### **5.5.2 Estrategia de distribución**

Se involucrará al equipo de ventas de Juliaca, quienes son responsables de las ventas en el Sur del Perú. Se incluirá en su hoja de ruta la entrega de esta mercadería, el primer sábado de cada mes recorrerán los ocho distritos para entregar del producto y a la vez liquidar la venta del mes anterior.

### **5.5.3 Canales de distribución**

Se realizarán alianzas con centros de salud de cada uno de los distritos de la provincia de Cusco, estos deberán estar cerca a la población vulnerable y serán los que comercialicen el producto.

Este producto requiere un procedimiento distinto al momento de la venta, el centro de salud deberá seguir los siguientes pasos:

- Registrar al padre/madre de familia interesado;
- Llenar una ficha del responsable y del niño a ser beneficiado;
- Evaluar al niño, anotar los indicadores;
- Si cumple con el perfil, inscribirlo en el proyecto;
- Firma de compromiso de compra y continuidad por parte del responsable, así como el compromiso de las evaluaciones mensuales de los indicadores del niño beneficiado; y
- Entrega del paquete de Kiwigén S.O.S. y capacitación sobre la forma de preparación del producto y la dosis de consumo diario.

## 5.6 Personas

### 5.6.1 Descripción del Plan de Marketing con causa social

Se propone convertir a la marca Kiwigén en el referente de la nutrición infantil en el Perú, preocupados no solo por aquellos que son sus clientes / consumidores, si no por las poblaciones vulnerables a la desnutrición crónica infantil. Kiwigén buscará colaborar en el objetivo de disminuir el porcentaje de desnutrición de los niños entre los 3 y 5 años de la provincia del Cusco, abarcando sus ocho distritos. Para ello se involucrará al personal de IncaSur, desde las áreas de desarrollo de productos hasta las áreas comerciales a nivel nacional, buscando el aporte y compromiso de la organización para el éxito del proyecto.

**Antecedentes.** Cusco es la cuarta ciudad más importante en la venta de Kiwigén, aporta el 16% de los ingresos generales de la empresa (IncaSur, 2013e) y además posee un índice de desnutrición infantil por encima del 20% en la población menores a 5 años (PMA, 2007).

**Concepto del proyecto.** Desarrollar un producto acorde con las necesidades del público a ser beneficiado, debe ser dirigido a los niños entre los 3 y 5 años que padecen de esta condición, dicho producto deberá contar con los componentes necesarios y debe ser accesible para las familias de dichos niños. PVP S/.30, equivalente a S/.1 diario por dos raciones al día.

**Destinatarios y cobertura del proyecto.** 1,000 niños de la provincia de Cusco, en el rango etario indicado, previamente empadronados y evaluados, dado que requiere un mínimo de inversión económica de la familia.

**Financiamiento.** El producto debe poder autofinanciarse al cabo de máximo 4 años, para los primeros años de implementación contará con el soporte económico de presentaciones de Kiwigén (i.e., 400 gr, 200 gr, 90 gr, y Golden 340 gr) las cuales aportarán el 10% de la utilidad de las ventas generadas en el año.

**Alianzas.** Con centros de salud quienes se encargarán de la distribución y venta del producto. Se les destinará un presupuesto, como pago de servicios por el seguimiento y medición de los niños involucrados en el programa para obtener indicadores de medición.

### 5.6.2 Grupos de interés involucrados

La identificación de los grupos de interés que impactan en el desarrollo del proyecto, es estratégica para definir las acciones a realizar de cara a cada uno de ellos y poder cumplir los objetivos planteados.

Éstos son (ver Figura 39):

- Los accionistas: Buscan rentabilidad para la empresa e incrementar el valor de la marca.
- Los colaboradores: Esperan encontrar un ambiente laboral favorable, y sentirse orgullosos del lugar donde laboran.
- Los consumidores (i.e., comprador y consumidor): Buscan productos de calidad que les brinde beneficios de nutrición y salud. De acuerdo con Datum

Internacional (2012), las nuevas tendencias indican que los consumidores desean contribuir a la sociedad y/o medio ambiente a través del consumo de productos con causa social.

- Los beneficiarios del proyecto (padres): Esperan mejorar las condiciones alimenticias de sus hijos, y contar con el apoyo de alguna institución pública o privada.
- Centros de Salud de la provincia del Cusco: Busca prevenir las enfermedades de la población y contar con los recursos económicos y materiales para cumplir con su labor.

- Alcaldía de la provincia de Cusco: Busca generar aceptación de la población, vincularse a proyectos que aporten beneficios a su gestión para lograr continuidad en el gobierno local.
- Los medios de comunicación: Buscan generar sintonía y rating a través de noticias que impacten. Suelen ser quienes impulsan la percepción positiva o negativa que se pueda generar alrededor de cualquier iniciativa de impacto social.

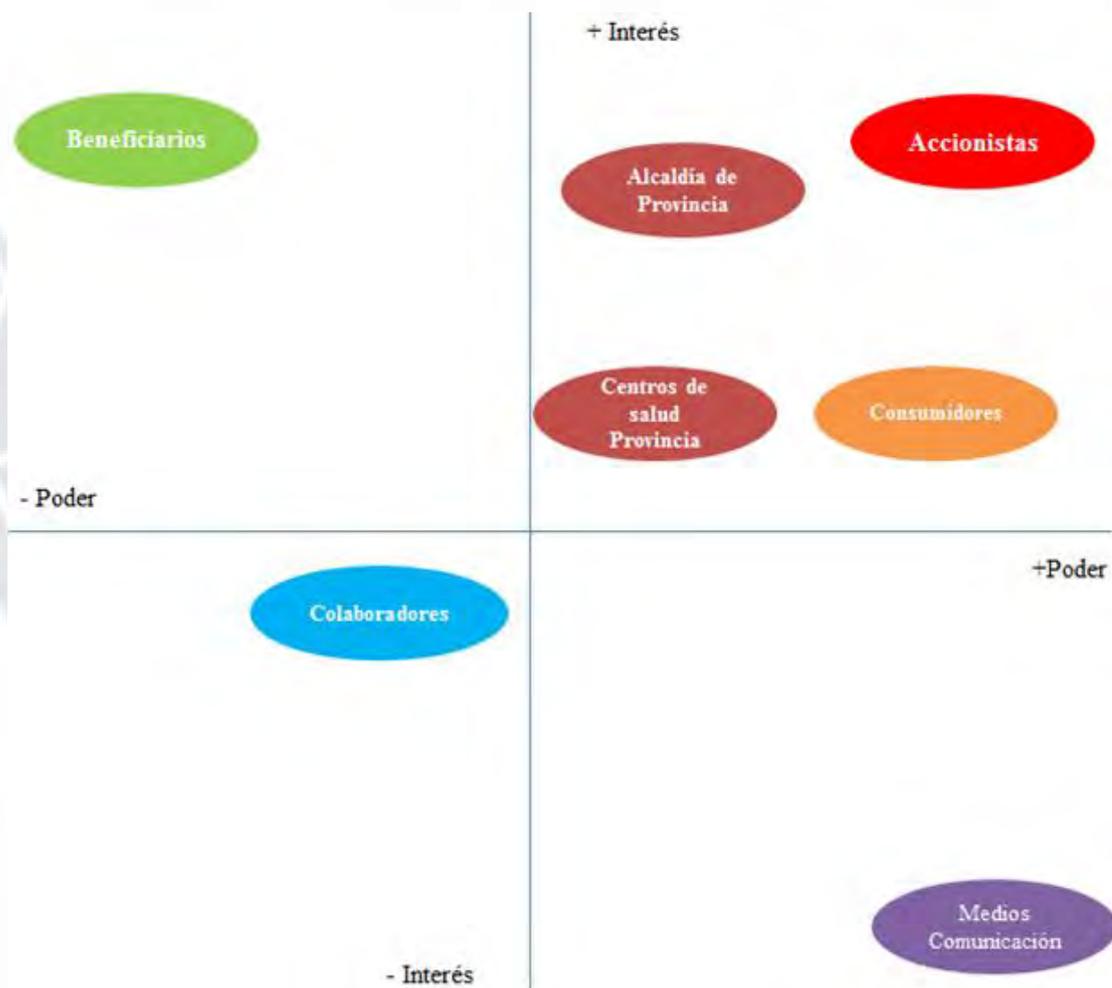


Figura 39. Mapa de interés y poder de los grupos de interés para el proyecto de IncaSur.

Como se aprecia en el análisis, es necesario trabajar estrategias para tener a los accionistas y a los consumidores a favor del proyecto, pues son los principales actores para cumplir exitosamente los objetivos, debido a su alto potencial de impacto sobre el flujo económico de la empresa. Otro grupo de interés importante para esta

estrategia serán los medios de comunicación, por el poder que tienen para influir en la opinión pública y su alcance. Por otro lado, involucrar a la Alcaldía, como a los centros de Salud de la zona, en representación de la Dirección Regional de Salud, será otro punto importante dado que éste proyecto busca beneficiar a los niños de la zona que pertenecen a su jurisdicción, y de ser exitoso, el resultado será asociado a los actores políticos que se encuentren en el gobierno local de la provincia.

En la Figura 40 se puede observar la red de establecimientos de salud en los ocho distritos de la provincia de Cusco a donde se enfocará el proyecto. Hay 30 establecimientos de salud entre centros de salud, postas médicas y algunos centros Essalud con quienes se coordinará para trabajar de la mano por la causa social antes mencionada. Cabe precisar que se seleccionará mínimo un establecimiento de salud por distrito para desarrollar el proyecto, y dependiendo de la distribución de niños a beneficiar por distrito se verá la necesidad de incluir dos o tres centros de salud adicionales.

En el caso de los colaboradores, será importante incrementar el grado de interés sobre el proyecto, dado que juegan un rol clave para el desarrollo del mismo, adicionalmente se busca generar identificación con la empresa y la valoración de pertenecer a una institución que sea generador de cambio social.

### **5.6.3 Sustento del impacto esperado**

Como se puede apreciar en la Tabla 44, el estimado del gasto familiar en alimentación en el segmento D y E asciende a S/.467 y S/.357 al mes, respectivamente (APEIM, 2013), y la cantidad media de hijos que tienen las familias de la ciudad del Cusco es de 3 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2008).

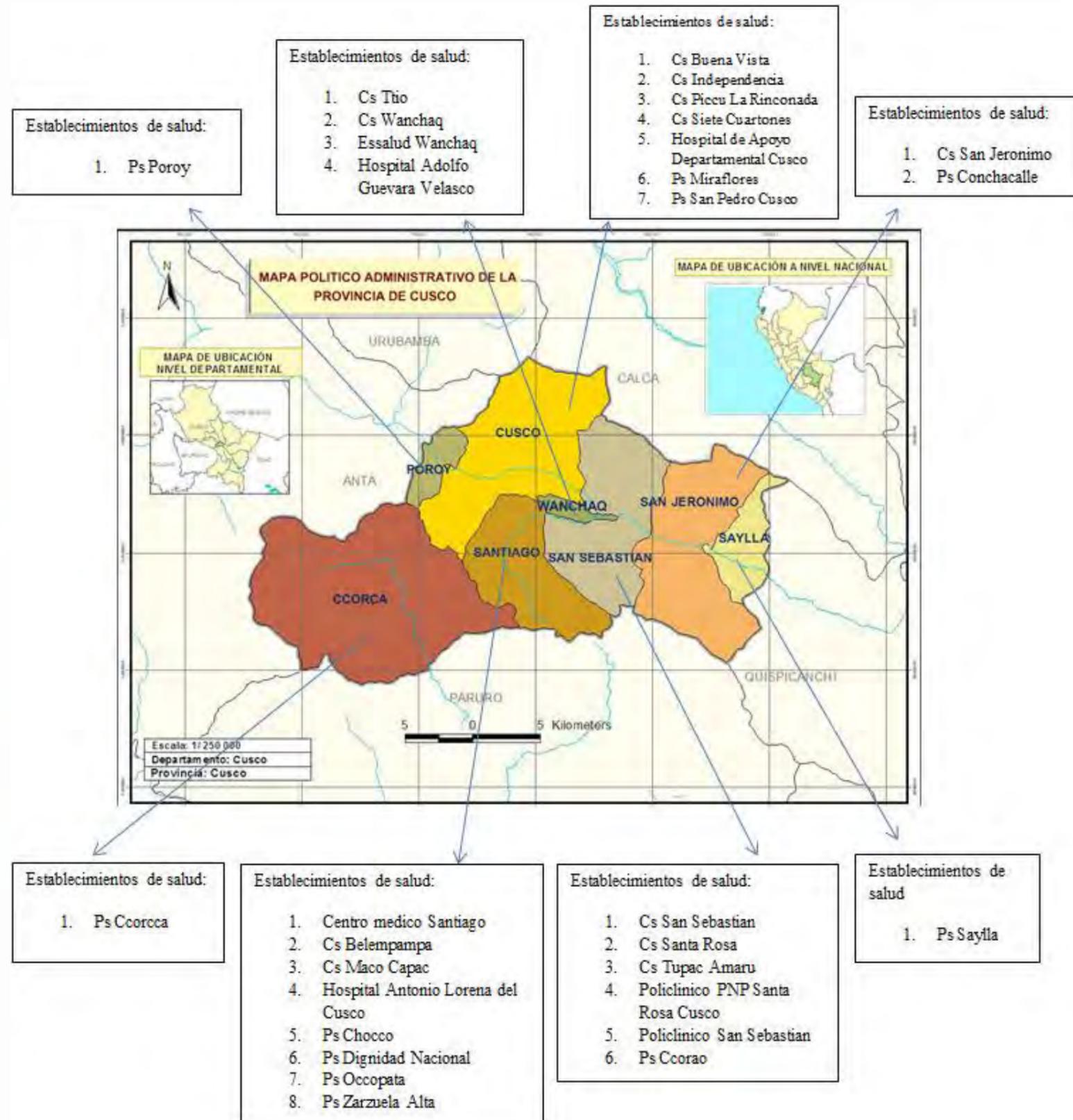


Figura 40. Mapa de establecimientos de salud.  
Cs: Centro de salud / Ps: Posta de salud. Tomado de “Población 2013,” por la Dirección Regional de Salud de Cusco, 2014. Recuperado de [http://www.diresacusco.gob.pe/estaditica/modulo1/pob\\_2013/poblacion\\_2013.htm](http://www.diresacusco.gob.pe/estaditica/modulo1/pob_2013/poblacion_2013.htm)

Tabla 44

*Estimado de Inversión en Alimentación del Segmento D y E de las Familias en Cusco*

Concepto	Cantidad
Total de familia	1,159
Hijos por familia	3
Hijos de 3 a 5 años por familia	1
NSE D destina por alimentación/mes (S/.)	467
NSE E destina por alimentación/mes (S/.)	357

El monto promedio de gastos en el que incurren las familias de cinco integrantes en desayunos es de S/.4.60 aproximadamente (ver Tabla 45)

Tabla 45

*Costo Desayuno Promedio (S/.)*

Componente	Niño de 3 a 5	Otros 2 niños	Papá	Mamá	Total
Leche: (una lata al día por 3 niños)*	0.93	1.87			2.80
Pan: (un pan por día por niños)*	0.20	0.40	0.40	0.40	1.40
Té o café			0.20	0.20	0.40
Total	1.13	2.27	0.60	0.60	4.60

*Nota.* \* Precio de la leche y el pan fueron recogidos en el canal tradicional.

Mientras que el costo diario de un desayuno que incluya el programa Kiwigén SOS, bajo el supuesto que uno de los tres hijos de la familia se encuentre en el rango etario del público beneficiario, es de S/.4.67, tal como lo indica la Tabla 46. El incremento comparativo entre un desayuno regular y un desayuno con Kiwigén SOS es solo de S/.0.06 al día; sin embargo el aporte nutricional supera en creces a un desayuno convencional.

Tabla 46

*Estimación de la Inversión Promedio en el Desayuno Familiar (S/.)*

Costo desayuno al mes con Proyecto SOS	Niño de 3 a 5 SOS	Otros dos niños	Papá	Mamá	Total
Leche: (una lata al día por 3 niños)*		1.87			1.87
Pan: (un pan por día por niños)*	0.20	0.40	0.40	0.40	1.40
Té o café			0.20	0.20	0.40
Kiwigén SOS**	1.00				1.00
Total	1.20	2.27	0.60	0.60	4.67

*Nota.* \* Precio de la leche y el pan fueron recogidos en el canal tradicional; \*\* Precio de Kiwigén SOS por día.

Siendo IncaSur una empresa dedicada a la comercialización de productos con altos aportes nutritivos y enfocados en la población infantil no puede estar ajeno a la problemática de la desnutrición infantil en la zona del Cusco.



## Capítulo VI: Presupuesto y Control

### 6.1 Presupuesto de Marketing

Según la Tabla 47, la inversión en marketing que se propone en este plan, asciende a S/.360 mil para todo el año. Adicionalmente al esfuerzo económico invertido en medios masivos y digitales, las promociones de ventas y el marketing directo son acciones tácticas que buscan contribuir al complemento del objetivo.

Tabla 47

*Presupuesto de Marketing (S/.)*

	Acciones	P.R.	Medios masivos y digital	Material gráfico	BTL-MKT Directo	Promoción de ventas –Sorteos	Evento de lanzamiento	Total
2015	Abril	4,000	19,200	5,500	24,000		20,000	
	Mayo		18,200		6,500			
	Junio		16,950		1,500	8,235		
	Julio	1,000	15,750	4,500	1,500	8,235		
	Agosto	1,000	15,250		1,500			
	Setiembre		15,750		1,500	13,745		
	Octubre		15,250	5,500	13,500	13,745		
	Noviembre		15,750		1,500			
	Diciembre		15,250		1,500			
2016	Enero		15,750	4,500	1,500	8,235		
	Febrero		15,750		1,500	8,235		
	Marzo	2,000	15,730		1,500			
	Total	8,000	194,580	20,000	57,500	60,430	20,000	360,510

### 6.2 Resultados Financieros

En cuanto al resultado del ejercicio del año 2014, el pronóstico de IncaSur para Kiwigén en el canal moderno es cerrar el año con EBIT positivo a pesar de las inversiones en publicidad y promociones realizadas con motivo del re-lanzamiento de Kiwigén para niños y direccionadas al resultado financiero del canal autoservicios.

La marca no había realizado inversiones en publicidad desde el 2010, en donde tuvo una pauta en televisión abierta por 6 semanas.

### **6.3 Estado de Ganancias y Pérdidas**

En cuanto al estado de resultados, si bien el flujo de caja libre siguió descendiendo, esto se debe a las inversiones realizadas en publicidad y promoción como parte de la comunicación de la nueva imagen de la línea. En las proyecciones de los años posteriores se aprecia una recuperación significativa del flujo de caja libre recuperando sus niveles anteriores a cuando comenzaron a experimentar reducciones en su participación e ingreso por ventas. Durante el 2015, 2016 y 2017 será necesario subvencionar con un presupuesto adicional al proyecto Kiwigén SOS. A partir del año 2018 el proyecto Kiwigén SOS se sostiene por los medios establecidos para su ejecución y adicionalmente genera ingresos adicionales por ventas a la compañía (ver Tabla 48).

### **6.4 Análisis del ROI**

El retorno de la inversión que incluye el proyecto Kiwigén SOS es de 8.43% lo cual demuestra que para IncaSur el proyecto tiene un valor importante tanto por su repercusión social como por su sostenibilidad económica durante los primeros 5 años (ver Tabla 49).

Los aportes más importantes del plan de marketing propuesto están en el impacto social esperado, la auto sostenibilidad del proyecto, la generación de ingresos adicionales, el reenfoque de IncaSur como empresa socialmente responsable, la vinculación emocional con los consumidores y la creación de valor de marca.

### **6.5 Cronograma de Implementación**

En la Tabla 50, se puede apreciar cómo se ejecutarán las acciones del plan de marketing, tanto de cara al consumidor, como de cara al beneficiario del programa.

Tabla 48

*Estado de Ganancias y Pérdidas Canal Autoservicios + Proyecto Kwigén SOS-2015-2019 (S/.)*

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Proyectado	KwigénTTLAASS								
Venta	4'729,042	3'783,234	2'978,924	3'071,056	4'104,599	4'641,532	5'143,867	5'589,957	6'040,412
Costo de ventas	2'695,554	2'156,443	1'697,987	1'750,502	2'369,755	2'679,749	2'969,768	3'186,276	3'443,035
Utilidade ventas	2'033,488	1'626,790	1'280,937	1'320,554	1'734,844	1'961,783	2'174,100	2'403,682	2'597,377
	43%	43%	43%	43%	42%	42%	42%	43%	43%
Gtos.VTA./ADM.	-1'266,733	-1'082,515	-928,769	-1'316,904	-1'511,186	-1'536,238	-1'613,434	-1'691,803	-1'775,427
Gtos. de VTAS.	-993,099	-794,479	-625,574	-997,751	-1'112,245	-1'097,403	-1'130,715	-1'160,812	-1'191,337
Directos	-993,099	-794,479	-625,574	-997,751	-1'038,931	-1'047,091	-1'130,637	-1'205,342	-1'280,913
Publicidad	-	-	-	-352,829	-300,080	-250,000	-250,000	-250,000	-250,000
Promoción	-709,356	-567,485	-446,839	-460,658	-60,430	-63,452	-66,624	-69,955	-73,453
Fondo promocional	-283,743	-226,994	-178,735	-184,263	-237,270	-269,486	-299,626	-326,391	-353,419
RSE financiado	-	-	-	-	-441,151	-464,153	-514,387	-558,996	-604,041
RSE por financiar	-	-	-	-	-73,314	-50,312	-79		
Gtos.de administ	-273,634	-288,036	-303,195	-319,153	-398,941	-438,835	-482,719	-530,991	-584,090
Ingresos por RSE								44,530	89,576
EBIT	766,755	544,276	352,168	3,650	223,658	425,545	560,665	711,879	821,950
%EBIT	16%	14%	12%	0%	5%	9%	11%	13%	14%
Impuestos	-230,027	-163,283	-105,650	-1,095	-67,097	-127,664	-168,200	-213,564	-246,585
FCF	536,729	380,993	246,518	2,555	156,560	297,882	392,466	498,315	575,365

*Nota.* Adaptado de “Estado de Ganancias y Pérdidas Histórico y Proyectado 2014,” por IncaSur, 2013f. Lima, Perú: Autor.

Tabla 49

*ROI del Proyecto Kiwigén SOS (S/.)*

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Beneficio neto	156,560	297,882	392,466	498,315	575,365
Costos y gastos	3'880,941	4'215,987	4'583,202	4'878,078	5'218,461
				ROI (%) (2015/2019)	8.43
				VNA (8.13%) (2015/2019)	1'463,793

Tabla 50

*Calendario de Implementación del Programa*

Acciones de marketing	2015												2016			Frecuencia
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	
P.R.				X			X	X							X	Tácticas
Medios masivos y digital				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Mensuales
Material gráfico				X			X		X			X				Trimestrales
BTL-MKT Directo				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Mensuales
Promoción de ventas-Sorteos				X		X	X	X	X			X	X			Tácticas
Evento de lanzamiento				X												Anual
<b>Programa Kiwigén SOS</b>																<b>Frecuencia</b>
Registro de posibles beneficiarios-Empadronamiento	X															Anual
Evaluación de postulantes	X															Anual
Evaluación médica de los niños		X														Trimestral
Selección de familias dentro del programa	X															Anual
Inscripción en el proyecto			X													Anual
Entrega de los paquetes Kiwigén SOS				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Mensuales
Primera medición de indicadores						X										Trimestral
Segunda medición de indicadores								X								Trimestral
Tercera medición de indicadores												X				Trimestral

**6.6 Mecanismos de Control**

Para medir y controlar los objetivos de marketing, se utilizarán los siguientes indicadores:

- Reporte de avance de ventas por cadena (autoservicios). Indicador: porcentaje de cumplimiento de objetivos.
- Sostenibilidad del programa. Indicador: Alcanzar el punto de equilibrio.
- Medición de agencias de medios. Indicador: GRPs alcanzados.
- Publicaciones en medios impresos. Indicador: Número de publicaciones y alcance de la publicación.
- Cumplimiento de cronogramas de implementaciones y acciones. Indicador: Status de avances.
- Sorteos. Indicador: Cantidad de participantes.

Para medir y controlar los objetivos sociales, se utilizarán los siguientes indicadores:

- Éxito del programa. Indicador: reducción del porcentaje de población (niños de 3 a 5 años) con desnutrición.
- Comunicación y entendimiento de la problemática. Indicador: cantidad de asistentes a la feria Kiwigén, cantidad de asistentes a las charlas educativas de salud y nutrición.
- Continuidad de los niños beneficiados. Indicador: porcentaje de asistencia a los controles y compra del producto Kiwigén S.O.S
- Continuidad del programa. Indicador: incremento del personal de salud involucrado, porcentaje de profesionales capacitados.
- Medición de desnutrición. Indicador: Nivel de desnutrición, talla, y peso.

## **Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones**

### **7.1 Conclusiones**

1. Se concluye que IncaSur debe desarrollar un producto social llamado Kiwigén S.O.S, destinado a los niños de 3 a 5 años de la provincia de Cusco con desnutrición, puesto que se ha demostrado que es un producto viable y de retorno en imagen e ingresos.
2. Para el éxito del proyecto, es necesario el aporte económico de la línea completa de Kiwigén en autoservicios, además del aporte de los ingresos generados por la venta del producto Kiwigén S.O.S.
3. Existe la oportunidad para que IncaSur se convierta en una marca socialmente responsable tangibilizando ese valor en la comercialización de la línea de productos Kiwigén, además de reinventar su imagen corporativa tanto hacia su cliente externo como interno.
4. La línea Kiwigén tiene un alto potencial con relación a sus competidores directos, basado en el aporte nutricional que ofrece con sus componentes más importantes que son la quinua y la kiwicha aportando beneficios para la salud, lo que el mercado actualmente no ofrece.
5. Kiwigén S.O.S es una propuesta de valor tanto en el aspecto social como económico puesto que generará un impacto social real en la población infantil mejorando la calidad de vida tanto de los niños como de su familia creando un hábito de consumo saludable a largo plazo, y a su vez generará un impacto económico favorable a IncaSur con el incremento de las ventas y su imagen de marca.

### **7.2 Recomendaciones**

1. Se recomienda a IncaSur incrementar el porcentaje de inversión destinado a las acciones de la estrategia de jale de manera que se pueda cumplir satisfactoriamente los objetivos planteados.

2. En una segunda etapa, se recomienda a IncaSur ampliar la propuesta de control y monitoreo del nivel de desnutrición de los niños seleccionados, trabajando de la mano con los centros de salud a fin de lograr un resultado significativo en la disminución del nivel de desnutrición infantil en la provincia de Cusco, así como generar una imagen de marca positiva que esté basado en resultados reales.
3. El gobierno es un grupo de interés clave para toda empresa que busque lograr un objetivo social de cualquier proyecto. Por tal motivo, en una segunda etapa, se recomienda a IncaSur reforzar las alianzas con el gobierno para apoyar a otras zonas descentralizadas del país donde también existe un alto porcentaje de desnutrición infantil.
4. Dado que el proyecto Kiwigén S.O.S recién podrá autofinanciarse al tercer año, se recomienda a IncaSur destinar un aporte por parte de la línea tabletas e instantáneos con su producto Sol del Cusco para llegar satisfactoriamente al punto de equilibrio en un plazo de 2 años, y generar también de esta manera un vínculo emocional de apoyo entre marcas.
5. En una segunda etapa, se recomienda invertir en acciones de comunicación en la zona de Cusco a fin de incrementar las ventas, donde podría generar mayor rentabilidad debido al apoyo brindado a los niños con desnutrición infantil pero sobretodo por los óptimos resultados que se generarían luego de desarrollado la primera etapa.

## Referencias

Arellano Marketing. (2014, enero). *Estudio multicliente DesayunAr*. Lima, Perú:

Autor.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2013).

*Niveles socioeconómicos 2013*. Recuperado de

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Panorama actual y proyecciones*

*macroeconómicas 2014-2016 (Reporte de inflación)*. Recuperado de

[http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/julio/reporte-de-inflacion-julio-2014.pdf)

[Inflacion/2014/julio/reporte-de-inflacion-julio-2014.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/julio/reporte-de-inflacion-julio-2014.pdf)

Compañía Nacional de Chocolates. (2013). *Productos*. Recuperado de

<http://www.chocolisto.com/productos/>

CPI. (2013a, mayo). *Promedio de estudios de audiencia radial*. Lima, Perú: Autor.

CPI. (2013b, octubre). *Promedio de estudios de audiencia radial*. Lima, Perú:

Autor.

CPI. (2014, mayo). *Promedio de estudios de audiencia radial*. Lima, Perú: Autor.

Datum Internacional. (2012, febrero). Consumo ético: Una variable crítica a tomar

en cuenta. *Anda News*, 16(116), 34-36.

Decreto Supremo N°010-2012-AG. Aprueban Reglamento de la Ley 29196 - Ley de

Promoción de la Producción Orgánica y Ecológica. Presidencia de la

República del Perú. (2012).

Del Greco, N. I. (2010). *Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos (Primera*

*parte: Generalidades y casos): Datos relevantes para la toma de*

*decisiones en la agroindustria de alimentos y bebidas*. Recuperado de

<http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>

Dirección Regional de Salud de Cusco. (2014). *Población 2013*. Recuperado de [http://www.diresacusco.gob.pe/estaditica/modulo1/pob\\_2013/poblacion\\_2013.htm](http://www.diresacusco.gob.pe/estaditica/modulo1/pob_2013/poblacion_2013.htm)

Economía peruana crecería menos de 2.68% en octubre y noviembre, según el BCR. (2014, 12 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/economia-peruana-creceria-menos-268-octubre-y-noviembre-segun-bcr-2116612>

Ecototality. (2005). *Ecopackaging: Envases verdes para productos ecológicos*. Recuperado de <http://www.ecototal.com/econoticias/318-ecopackaging-envases-verdes-para-productos-ecologicos>

El 56% de peruanos llevan estilo de vida moderno. (2011, 14 de noviembre). *Publimetro.pe*. Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-56-peruanos-llevan-estilo-vida-moderno-1922>

Empleo en Lima creció 0,7% entre junio y agosto del 2014. (2014, 15 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/empleo-lima-crecio-07-entre-junio-y-agosto-2014-noticia-1757112>

Escuela de Arte y Superior de Diseño de Vic [EARTVIC]. (s.f.). *Psicología del color*. Recuperado de <http://www.eartvic.net/~mbaurierc/materials/20%20Selectivitat/Psicologia%20del%20color.pdf>

Grandes Marcas. (2009). *Gran marca global por su trayectoria en Chile*. Recuperado de <http://www.grandesmarcas.cl/html/INGRESADAS/milo.html>

Hersil. (s.f.). *PVM® sin lactosa (vainilla, fresa, chocolate)*. Recuperado de [http://bvs.minsa.gob.pe/local/biblio/plm/src/productos/26392\\_126.htm](http://bvs.minsa.gob.pe/local/biblio/plm/src/productos/26392_126.htm)

- IMA Opinión y Mercado. (2014, marzo). *Chequeo de distribución Lima y Callao elaborado para IncaSur*. Lima, Perú: Autor.
- IncaSur. (2013a). *Información del producto*. Recuperado de <http://e-incasur.com/productos/instantaneo/Kiwigén-golden-enriched-drink-mix/>
- IncaSur. (2013b). *Historia*. Recuperado de <http://e-incasur.com/conocenos/historia/>
- IncaSur. (2013c). *Visión*. Recuperado de <http://e-incasur.com/conocenos/vision/>
- IncaSur. (2013d). *Misión*. Recuperado de <http://e-incasur.com/conocenos/mision/>
- IncaSur. (2013e, diciembre). *Informe anual de ventas*. Lima, Perú: Autor.
- IncaSur. (2013f). *Estado de ganancias y pérdidas histórico y proyectado 2014*. Lima, Perú: Autor.
- IncaSur. (2014a, octubre). *Informe mensual* [Documento interno]. Lima, Perú: Autor.
- IncaSur. (2014b, noviembre). *Reporte mensual de evolución de ventas*. Lima, Perú: Autor.
- IncaSur. (2014c, noviembre). *Reporte de indicadores de gestión y proyección de facturación*. Lima, Perú: Autor.
- IncaSur. (2014d, octubre). *Análisis del consumo Kiwigén y competencia* [Presentación]. Lima, Perú: Autor.
- IncaSur. (2014e, octubre). *Estado de ganancias y pérdidas proyectado: Históricos 2011 a 2013, y proyección 2014*. Lima, Perú: Autor.
- IncaSur. (2014f, noviembre). *Análisis de precios* [Presentación]. Lima, Perú: Autor.
- IncaSur. (2014g). *Metas y objetivos 2015-2019*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Ecología de México [INE]. (s.f.). *Manejo de los residuos de envases en los países en desarrollo*. Recuperado de <http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/libros/22/manejo.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo*, según ámbitos geográficos. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-1\\_41.xls](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_41.xls)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Series nacionales* [Consultas estadísticas]. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (s.f.). *PNIA en cultivos andinos*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/programas/cultivos-andinos>

Ipsos Apoyo. (2014a). *Tendencias en salud y alimentación*. Recuperado de [http://www.ipsos.pe/estudio\\_tendencias\\_salud\\_alimentacion](http://www.ipsos.pe/estudio_tendencias_salud_alimentacion)

Ipsos Apoyo. (2014b). *Perfil del adulto joven 2013 de Lima Metropolitana: Informe gerencial de marketing (IGM)*. Lima, Perú: Autor.

Ipsos Apoyo. (2013a). *Perfil del ama de casa 2012 en el ámbito nacional: Informe gerencial de marketing (IGM)*. Lima, Perú: Autor.

Ipsos Apoyo. (2013b). *Perfil del niño 2012 en el ámbito nacional: Informe gerencial de marketing (IGM)*. Lima, Perú: Autor.

Kantar Worldpanel. (2014, octubre). *Achocolatados, Lima +13 ciudades* [Reporte]. Lima, Perú: Autor.

La economía peruana creció 5,02% durante el 2013. (2014, 14 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-crecio-502-durante-2013-noticia-1709637>

Ley 30021. Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. Congreso de la República del Perú. (2013).

- Mead Johnson Nutricionales de México. (2012). *Sustagen chocolate*. Recuperado de <http://www.mead-johnson.com.mx/productos/suplementos-alimenticios/sustagen-chocolate.aspx>
- Media Connection BPN. (2013). *Plan Venture Kiwigen 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Media Connection BPN. (2014a, enero). *Reporte de inversión publicitaria*. Lima, Perú: Autor.
- Media Connection BPN. (2014b, octubre). *Reporte de inversión publicitaria*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2013). *Producción de quinua*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/produccion-de-quinua>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2008). *Caracterización del mercado laboral y formativo: Cusco*. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/Estudio\\_012008\\_%20OSEL\\_CUSCO.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/Estudio_012008_%20OSEL_CUSCO.pdf)
- Nesquik. (2014). *Portal de Nesquik*. Recuperado de <https://www.nesquik.es/>
- Prialé, J. (2014, 11 de diciembre). Perú llegaría a crecer solo 2.6% en el 2014, según el BCR. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-llegaria-crecer-solo-26-2014-segun-bcr-2116457>
- Programa Mundial de Alimentos [PMA]. (2007). *Mapa de vulnerabilidad a la desnutrición crónica infantil en el Perú*. Recuperado de [http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/liaison\\_offices/wfp184173.pdf](http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/liaison_offices/wfp184173.pdf)
- Proyecto de Ley 2262. Ley que propone la adquisición de la quinua, quiwicha, y maca en los programas sociales de apoyo y seguridad alimentaria. Congreso de la República del Perú. (2012).

Proyecto de Ley 3203. Ley que declara de necesidad pública e interés nacional la siembra, producción e investigación de la quinua en el territorio nacional. Congreso de la República del Perú. (2013).

Proyecto de Ley 3767. Ley Marco para la promoción de los granos andinos. Congreso de la República del Perú. (2014).

Química Suiza. (2014, octubre). *Informe de actividades canal moderno*. Lima, Perú: Autor.

Quinoa.pe. (2013). *Kiwicha: Valor nutricional*. Recuperado de <http://quinoa.pe/kiwicha-valor-nutricional/>

Resolución Presidencial N°220-2012-CONCYTEC-P. Convocatoria de Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica 2012 “Del Perú para el mundo: Quinoa, alimento del futuro”. Presidencia del Consejo de Ministros. (2012).

Universidad ICESI. (s.f.). *Certificación HACCP*. Recuperado de <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/04/25/87/>

TGI Perú. (2013). *Ola I+II (Y14w12) v.12.23.2013-Personas hombres y mujeres de 12 a 13 años NSE ABC*. Lima, Perú: Autor.

Vargas, D. (2014, 19 de junio). Cultivo de quinua en la costa: ¿La solución para combatir su desabastecimiento? *SEMANA Económica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/extractivos/138891-cultivo-de-quinua-en-la-costa-sera-la-solucion-para-combatir-el-desabastecimiento-del-producto/>