

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**ANÁLISIS DEL MERCADO DE GALLETAS DE GRANOS
ANDINOS EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
PERÚ Y LA UNIVERSIDAD DE LIMA PARA EL DESARROLLO
DE UNA NUEVA PROPUESTA DE VALOR. ESTUDIO DE CASO**

**Proyecto profesional para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial presentado por:**

BARJA AQUIJE, Johanna Karen

20105159

MATOS CARHUANCHO, Yuly

20133865

Lima, 15 de marzo de 2018

El proyecto profesional

**ANÁLISIS DEL MERCADO DE GALLETAS DE GRANOS ANDINOS EN LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ Y LA UNIVERSIDAD DE LIMA
PARA EL DESARROLLO DE UNA NUEVA PROPUESTA DE VALOR. ESTUDIO DE
CASO**

ha sido aprobado.

(Presidente del jurado)

Mg. Carlos León Milla
(Asesor del proyecto profesional)

Mg. Juan Miguel Coriat Nugent
(Tercer jurado)

Damos gracias a nuestro asesor y maestro Carlos León por guiarnos siempre con
sabiduría y buen humor.

A todos los profesores quienes nos apoyaron con bondad y paciencia en esta trayectoria.

A todos los expertos entrevistados, por su afable contribución.

A la empresa BREZA S.A.C. porque su amable apoyo hizo posible hacer práctica la
teoría.

A todas las micro y pequeñas empresas por su lucha constante y representatividad en el
país.

A todos los productores de granos andinos por su contribución con la revaloración de
nuestra riqueza peruana.



TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Problema	3
2. Objetivos	6
2.1. Objetivo principal.....	6
2.2. Objetivos secundarios.....	6
3. Preguntas de investigación	6
3.1. Pregunta general	6
3.2. Preguntas específicas.....	7
4. Justificación.....	7
5. Viabilidad	8
6. Limitaciones	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. Las mype	10
1.1. Definición de las mype.....	10
1.2. Características de las mype en Perú.....	11
1.3. Contextualización de las mype en Perú	12
2. Posicionamiento	13
2.1. Definición.....	13
2.2. Proceso de posicionamiento	15
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	34
1. Metodología de la investigación	34
1.1. Alcance de la investigación	34
1.2. Diseño de la investigación.....	35
1.3. Herramientas metodológicas para la recolección de datos.....	35
1.4. Estudio de caso	41
2. Desarrollo de la investigación.....	41
2.1. Investigación inicial del mercado (investigación base).....	42
2.2. Desarrollo de la nueva propuesta de valor	44
2.3. Evaluación de la propuesta	44
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL MERCADO DE GALLETAS DE GRANOS ANDINOS	46
1. Mercado de las galletas.....	46
1.1. Contextualización.....	47
1.2. Perspectivas del mercado de galletas	49
1.3. Mercado de galletas de granos andinos	49

2.	Análisis del macroentorno	52
2.1.	Entorno demográfico	53
2.2.	Entorno natural	54
2.3.	Entorno tecnológico	55
2.4.	Entorno político	56
2.5.	Entorno cultural	58
3.	Otras investigaciones	59
3.1.	Investigaciones internacionales	59
3.2.	Investigaciones nacionales	61
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA EMPRESA DE ESTUDIO		63
1.	Descripción de la empresa de estudio	63
1.1.	Información de la empresa de estudio	63
1.2.	Direccionamiento estratégico	63
1.3.	Estructura organizacional	65
2.	Análisis de la empresa en función de la mezcla de marketing	66
2.1.	Producto	66
2.2.	Precio	67
2.3.	Canales de distribución	68
2.4.	Comunicaciones integradas de marketing	68
3.	Análisis de la industria en función de las cinco fuerzas de Porter	69
3.1.	Rivalidad entre los competidores actuales	69
3.2.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	70
3.3.	Poder de negociación de los compradores	71
3.4.	Poder de negociación de los proveedores	72
3.5.	Amenaza de productos sustitutos	73
4.	Análisis FODA	74
CAPÍTULO 6: INVESTIGACIÓN INICIAL DEL MERCADO (INVESTIGACIÓN BASE) ..		77
1.	Metodología	77
2.	Análisis de los resultados	77
2.1.	Identificación inicial de la oportunidad de estudio	77
2.2.	Selección del caso de estudio	78
2.3.	Segmentación del mercado y selección del mercado meta	78
2.4.	Estudio del comportamiento de compra del mercado meta: Momentos de la Verdad	
	79	
2.5.	Posicionamiento actual de las galletas de granos andinos	85

3. Benchmarking	86
3.1. Oferta de marcas nacionales	87
3.2. Oferta de marcas internacionales	88
CAPÍTULO 7: DESARROLLO DE LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR DE LAS GALLETAS DE GRANOS ANDINOS. UN ESTUDIO DE CASO	89
1. Brechas identificadas	89
2. Diseño de la nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos Breza	90
2.1. Desarrollo de la nueva propuesta de valor	90
2.2. Posicionamiento deseado	93
CAPÍTULO 8: INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA EVALUAR LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR DE LAS GALLETAS DE GRANOS ANDINOS CASO DE ESTUDIO	95
1. Metodología	95
2. Perfil del encuestado	96
3. Análisis de compra y hábitos de consumo de galletas	96
4. Análisis de compra y hábitos de consumo de galletas de granos andinos	99
5. Evaluación de la nueva propuesta de valor de las galletas de granos andinos	101
CAPÍTULO 9: LINEAMIENTOS PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR DE LAS GALLETAS DE GRANOS ANDINOS DE ESTUDIO	105
1. Proyección de ventas	105
1.1. Cálculo del mercado meta	105
1.2. Proyección anual de las ventas	106
2. Desarrollo de la propuesta de posicionamiento basada en una nueva propuesta de valor en función a la mezcla de marketing	107
2.1. Producto	107
2.2. Precio	108
2.3. Canales de distribución	110
2.4. Comunicaciones integradas de marketing	112
3. Cronograma	116
4. Presupuesto	118
5. Flujo de caja	118
6. Indicadores de seguimiento	119
CONCLUSIONES	121
REFERENCIAS	124
ANEXO A: Matriz de consistencia	132

ANEXO B: Matriz de variables	134
ANEXO C: Modelos de comportamiento de compra	142
ANEXO D. Decreto Legislativo N° 1304 (2016) que aprueba la ley de etiquetado	144
ANEXO E: Detalles de entrevistados	145
ANEXO F: Guías de entrevistas.....	148
ANEXO G: Guías de focus group	156
ANEXO H: Aplicación de la herramienta cuantitativa.....	160
ANEXO I: Observación en la Feria Expoalimentaria.....	167
ANEXO J: Selección de las 10 universidades visitadas para observación.....	168
ANEXO K: Criterios de selección de las universidades de estudio	169
ANEXO L: Presentación de la nueva propuesta en la etapa de evaluación Tabla L1. Folleto con información de la nueva propuesta.....	170
ANEXO M: Mypes productoras y comercializadoras de galletas de granos andinos	171
ANEXO N. Resúmenes de investigaciones nacionales e internacionales.....	178
ANEXO O: Estructura organizacional de la empresa caso de estudio	184
ANEXO P: Volumen de ventas y costos de las galletas de granos andinos.....	187
ANEXO Q: Trabajo de marketing realizado por la empresa de estudio	188
ANEXO R: Competidores directos	190
ANEXO S: Sustitutos.....	192
ANEXO T. Resultados de la investigación inicial de mercado (investigación base).....	195
ANEXO U. Benchmarking de marcas nacionales e internacionales.....	214
ANEXO V. Logos propuesto	224
ANEXO W. Resultados de la investigación de mercado para evaluar la nueva propuesta de valor	225
ANEXO X. Lineamientos de la propuesta de posicionamiento.....	239

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Herramientas de investigación.....	36
Tabla 2. Participación de mercado en volumen de ventas de las empresas que producen y comercializan galletas en Perú	48
Tabla 3. Cuadro comparativo sobre las características nutricionales entre los cereales y granos andinos	51
Tabla 4. Composición de los granos andinos (g/100g de granos andinos).....	51
Tabla 5. Información de la empresa de estudio	63
Tabla 6. Objetivos de la empresa de estudio	64
Tabla 7. FODA de la empresa caso de estudio.	75
Tabla 8. Cumplimiento de los criterios de selección de las universidades de estudio.....	78
Tabla 9. Brechas identificadas.....	89
Tabla 10. Cuadro comparativo entre los atributos del producto de la nueva propuesta y la propuesta actual de las galletas de granos andinos. Un estudio de caso	90
Tabla 11. Herramientas de investigación utilizada para la evaluación de la nueva propuesta de valor:	95
Tabla 12. Análisis de la nueva propuesta de valor de la galleta de granos andinos con respecto a la competencia.....	101
Tabla 13. Cálculo del mercado meta	106
Tabla 14. Número de unidades demandas el primer año	106
Tabla 15. Proyección de ventas.....	107
Tabla 16. Cuadro de Ansoff – desarrollo de producto	108
Tabla 17. Campaña Bien...Estar. Vive más saludable de la ULima: Participantes en el patio de comida saludable.....	117
Tabla 18. Flujo de caja	119

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Principales características que limitan el crecimiento y desarrollo de las mype	11
Figura 2. Proceso de posicionamiento	16
Figura 3. Nuevo modelo mental	21
Figura 4. Herramientas tácticas de la Mezcla de Marketing	27
Figura 5. Desarrollo de la investigación	42
Figura 6. Consumo per cápita de galletas en Latinoamérica 2015	47
Figura 7. Participación de mercado de las galletas en Perú según tipos de galletas: dulces y saladas	48
Figura 8. Número de estudiantes por edad de universidades públicas y privadas en Lima (2010).	53
Figura 9. Evolución de las ventas de la empresa caso de estudio (sin IGV) 2012 – 2016.....	65
Figura 10. Ventas totales de galletas de granos andinos (sin IGV) 2015 – 2016	66
Figura 11. Actual empaque de galleta de Kiwicha de la marca Breza	67
Figura 12. Principales lugares donde se comercializan los productos Breza	68
Figura 13. Análisis del comportamiento de compra de los estudiantes universitarios	79
Figura 14. Mapa perceptual actual en base a el nivel del sabor y de la nutrición	85
Figura 15. Mapa perceptual deseado en base a el nivel del sabor y de la nutrición	86
Figura 16. Logo de la marca actual vs logo de la propuesta	92
Figura 17. Diseño de empaque actual versus el empaque de la propuesta	92
Figura 18. Mapa perceptual deseado de galletas de granos andinos Breza considerando los atributos: sabor y nivel de nutrición	94
Figura 19. Frecuencia de consumo de las galletas	97
Figura 20. Atributos más valorados de las galletas.....	98
Figura 21. Recordación de marca de galletas de granos andinos	99
Figura 22. Características más valoradas de las galletas de granos andinos	100
Figura 23. Oportunidades de mejora de las galletas de granos andinos por atributo.....	100
Figura 24. Evaluación de los sabores propuestos de la galleta de granos andinos Breza	102
Figura 25. Evaluación de la nueva propuesta de galletas de granos andinos	103
Figura 26. Intención de compra de las nuevas galletas de granos andino	104
Figura 27. Aceptación del precio de las nuevas galletas Breza.....	109
Figura 28. Banda de precios donde se ubica a las nuevas galletas Breza y a la competencia ...	109
Figura 29. Muestra de un post en Facebook	112
Figura 30. Muestra de la nueva página Web de las galletas de granos andinos Breza	113

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto profesional tiene por objetivo diseñar una propuesta de posicionamiento basada en una nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos dirigido al mercado conformado por estudiantes de la PUCP y la ULima.

Este objetivo surge al identificar la oportunidad que existe de posicionar una marca de galletas de granos andinos en la mente del consumidor universitario, ya que este producto además de ser una alternativa diferente entre la oferta actual de galletas, es valorado por el mercado universitario y considerado una fuente de energía y nutrición. Sin embargo, no hay recordación de marca. Es así que se encontró que sólo el 6% del mercado universitario recuerda alguna marca de galletas de granos andinos de manera espontánea, y esto sucede tanto con marcas de galletas de granos andinos de grandes empresas como con marcas de micro y pequeñas empresas.

Ante esta situación, se observa que no hay una oferta diferenciada entre las marcas, tampoco una comunicación centrada en las principales valoraciones del mercado conformado por estudiantes universitarios. Esto sucede con mayor notoriedad en aquellas marcas de galletas de granos andinos producidas y comercializadas por micro y pequeñas empresas.

Estas carencias se encuentran relacionadas con uno de los problemas más frecuentes en este tipo de empresas pertenecientes al grupo de las micro y pequeñas empresas, el cual es la falta de aplicación de herramientas relacionadas con el marketing.

Bajo este contexto, nos aproximamos a contribuir con una de las marcas de galletas de granos andinos pertenecientes al grupo de pequeños productores con una propuesta para posicionar una nueva propuesta de valor, ya que no se trata necesariamente de quien llega primero al mercado, sino de quien ha trabajado para ser el primero en la mente del consumidor.

Es así que, para desarrollar la propuesta se inició con una investigación cualitativa que sometió al mercado conformado por estudiantes de la PUCP y ULima a un estudio más riguroso, con la finalidad de conocer su comportamiento de compra con respecto a las galletas en general y las de granos andinos. La metodología de investigación fue mixta y el diseño de tipo exploratoria secuencial (DEXPLOS). Es decir, primero se recolectó información con herramientas cualitativas, la cual después de ser analizada, sirvió de base para elaborar la herramienta de la investigación cuantitativa. En esta etapa de la investigación se validó la propuesta desarrollada

Del estudio cualitativo se identificaron una diversidad de brechas entre lo que el mercado realmente valoraba y lo que la marca de galletas de granos andinos de la empresa de estudio venía ofreciendo. De los resultados se obtuvieron que los estudiantes encontraban oportunidades de mejora en los sabores, el empaque y diseño, así como en los aditivos nutritivos. Asimismo, se

identificó que los estudiantes valoran la cantidad en un paquete de galletas, por considerarlas muchas veces el reemplazo de una comida del día, valoran el precio y perciben a las galletas de granos andinos como una fuente de energía y nutrición. Toda la información fue recolectada a través de la aplicación de diversas herramientas cualitativas tales como observación, entrevistas, y *focus group*.

Los resultados fueron base para desarrollar la nueva propuesta de valor de las galletas de granos andinos de la empresa de estudio, ya que contenían las principales valoraciones del mercado meta, así como las diversas oportunidades de mejora. Asimismo, se realizó *benchmarking* nacional e internacional para identificar los mejores trabajos en diseño y empaque, combinación de ingredientes, variedad de sabores y comunicación.

Después, la nueva propuesta de valor de las galletas de granos andinos de la empresa de estudio, fue sometida a una evaluación de aceptación bajo un estudio cuantitativo. De este estudio se obtuvieron resultados favorables. Se encontró una intención de compra del 34%, un nivel de agrado de más del 44% en todos los atributos evaluados. Los sabores propuestos obtuvieron buenos resultados, siendo el sabor de galletas de cañihua con chispas de chocolate el sabor de mayor agrado con un 54%.

Finalmente, se diseñaron los lineamientos para el posicionamiento, el cual contempla un programa comercial basada en las cuatro herramientas de la mezcla de marketing. Asimismo, se evaluó la viabilidad económica del proyecto. Los resultados de los indicadores económicos arrojaron un VPN de S/. 10,498 y un TIR de 28%. De esta manera, el proyecto resultó económicamente viable.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto profesional tiene como finalidad diseñar una propuesta de posicionamiento basada en una nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos de una de las marcas pertenecientes al grupo de fabricantes locales. Todo ello centrada en el mercado conformado por estudiantes de la ULima y la PUCP. De esta manera se pretende entregar una propuesta que los diferencie en el mercado y contribuya con su nivel de competitividad.

Para ello, en el primer capítulo se describe y contextualiza el problema de investigación, se establecen los objetivos del presente trabajo, así como la justificación y viabilidad de la misma.

En el segundo capítulo se presenta todo el soporte teórico para llevar a cabo este proyecto. En él se incluye la definición de algunos conceptos claves, así como el proceso de posicionamiento, el cual sirvió de guía para el desarrollo de todo el presente trabajo.

En el tercer capítulo, se describe el marco metodológico, el cual incluye la descripción de la metodología elegida, el diseño de la investigación, así como las herramientas necesarias para el recojo de la información; posteriormente se describe paso a paso el proceso que siguió la investigación.

En el cuarto capítulo se presenta el marco contextual, en el cual se realiza un análisis del macroentorno y se presentan otras investigaciones, tanto nacionales como internacionales; todo ello con la finalidad de presentar las principales características, oportunidades y desafíos del mercado.

Después contextualizado el mercado, descrita la teoría, así como la manera de abordar la investigación, en el quinto capítulo se describe y analiza la situación actual de la empresa de estudio. Donde se destaca su estructura organizacional, sus objetivos organizacionales, el nivel de ventas, un análisis de la empresa bajo la mezcla de marketing y un análisis de la industria donde desenvuelve bajo las cinco fuerzas de Porter.

En el sexto capítulo, se presenta el análisis de los resultados de la investigación inicial, el cual es la base para el desarrollo de la nueva propuesta de valor de las galletas de granos andinos de la empresa de estudio. Esta nueva propuesta es desarrollada en el capítulo siete, el cual es evaluado en el mercado. Los resultados de la evaluación se presentan a detalle en el capítulo ocho.

En el noveno capítulo, se presentan los lineamientos generales de la nueva propuesta de posicionamiento basada en una nueva propuesta de valor; esta incluye la estrategia de diferenciación, la proyección de ventas, así como un programa comercial que incluye el

cronograma y presupuesto. Finalmente, se presentan los resultados de los indicadores económicos que evalúan la viabilidad económica del proyecto.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo, se presentará la oportunidad que motiva la realización de esta tesis, se definirán los objetivos del estudio que guiarán el desarrollo de la investigación, las preguntas que cuestionan el planteamiento del problema, la justificación del porqué de esta investigación y la viabilidad para proceder en el avance del presente tema a indagar (ver Anexo A).

1. Problema

Los hábitos de consumo de las personas han cambiado a lo largo de los años. Cada vez, demandan más productos bajos en grasas y azúcares, los cuales contienen una diversidad de ingredientes de mayor contenido nutricional (Rioja-Scott, 2015).

Este hecho se ha convertido en una oportunidad para diversas empresas, las cuales han incrementado la venta de productos alineados a estas tendencias (ARAL¹, 2015). Asimismo, no sólo se trata de grandes empresas, sino también de pequeños productores que cuentan con la capacidad de diseñar productos innovadores; incluso en menor tiempo que las grandes marcas (Rioja-Scott, 2015).

Bajo este contexto, en nuestro país, una diversidad de empresas empezó a apostar por productos elaborados con ingredientes de mayor contenido nutricional. Es así que, hoy en día, encontramos una oferta variada de productos, tales como barras energéticas con cereales y frutos secos, fideos y galletas elaboradas con granos andinos², entre otros.

Respecto a los granos andinos, tal como lo comenta Jorge Chacaltana³ (comunicación personal, 16 de setiembre, 2016), diversas empresas del sector manufactura han encontrado una oportunidad para producir galletas que contengan dichos granos, esto debido a su creciente revalorización impulsada, principalmente, por el estado.

Por otro lado, las galletas son consideradas uno de los alimentos básicos de la dieta tradicional del consumidor peruano (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013a) y el consumo per cápita en el país ha crecido entre los años 2009 y 2015, pasando de 1.7 kilogramos (INEI, 2009) a 4 kilogramos aproximadamente (Daly, 2015).

¹ ARAL: Revista profesional especializada en la industria alimentaria, no alimentaria y distribución de España.

² Los granos andinos comprenden a la kiwicha, quinua y cañihua (Proyecto de Ley N° 3767, 2014).

³ Jefe de marketing de la empresa Industrias Alimenticias Cusco S.A. Empresa Inca Sur, fabricante y distribuidor de productos como Kiwigen, Sol del Cusco, Quinua Pop, entre otros.

Empresas reconocidas en el país, tales como Alicorp, Productos Unión, Molitalia, San Jorge e Incasur, producen y comercializan galletas de granos andinos bajo las marcas Intergrackers, Unión, Vivo, Multigranos e Incasur, respectivamente. Asimismo, también lo hacen pequeños productores. Estos pequeños productores o fabricantes locales⁴ de galletas de granos andinos, quienes reúnen las características de una micro y pequeña empresa [mype], comercializan sus galletas en diversos puntos de venta, dentro de ellos los que se encuentran ubicados en las universidades. En las universidades de la PUCP⁵ y ULima⁶ la aceptación de este tipo de galletas se debe, principalmente, a que los estudiantes reconocen el valor nutricional de los granos andinos.

En esta línea, entrevistas exploratorias dirigidas a estudiantes de las universidades en mención, permitieron conocer sus hábitos de consumo con respecto a este tipo de galletas, así como sus principales gustos y preferencias. A partir de estas entrevistas, se pudo identificar que los estudiantes universitarios sí conocían y recordaban el producto de galletas de granos andinos, pero no recordaban marca alguna, a diferencia de otros tipos de galletas, tales como las dulces o saladas, las cuales sí eran recordadas de manera espontánea. Dicha situación se repetía, tanto para marcas de galletas de granos andinos de empresas grandes, así como para marcas de fabricantes locales. En ese sentido, se identificó que ninguna de las marcas de galletas de granos andinos se diferenciaba en el mercado con respecto a la competencia.

De esta manera, en la etapa exploratoria se identificó la oportunidad de ocupar un lugar privilegiado en el mercado, y así diferenciarse de la competencia. En esta línea, cualquiera de las marcas podría aprovechar la oportunidad y trabajar para posicionarse en el mercado, ya que como lo sostienen Ries y Trout (2002), no se trata necesariamente de quien llega primero al mercado, sino de quien ha trabajado para ser el primero en la mente del consumidor.

Asimismo, es cada vez más el número de marcas de galletas granos andinos, tanto de grandes empresas como de fabricantes locales las que compiten en el mercado. En ese sentido, no sólo se presenta la oportunidad de diferenciarse y posicionarse en el mercado, sino la necesidad de hacerlo.

Considerando también que las micro y pequeñas empresas poseen un gran potencial como entes dinámicos de desarrollo en el país por su contribución con la generación de empleo y el

⁴ Entiéndase por fabricantes locales a las empresas productoras y comercializadoras de galletas de granos andinos (kiwicha, quinua y cañihua), las cuales tienen un promedio de vida en el mercado de 7 años. El paquete de galletas que comercializan se caracteriza por tener diseños simples, el precio es mayor a S/.2.00 y el peso neto es superior al promedio de las galletas industriales del mercado.

⁵ PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú

⁶ ULima: Universidad de Lima

Producto Bruto Interno [PBI] del país (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2014), en el presente trabajo se pretende contribuir con uno de los problemas más frecuentes en este tipo de empresas, el cual es la carencia de aplicación de herramientas relacionadas con el marketing (Becerra 2008 citado en Saleme 2013).

En este sentido, se estudiará el mercado para elaborar una propuesta de posicionamiento basada en una nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos. Se trabajará con una micro empresa productora y comercializadora de galletas de granos andinos, y de esta manera contribuir con la mejora de su competitividad y el nivel de ventas. La empresa de estudio forma parte del grupo de fabricantes locales de galletas de granos andinos analizadas en el presente trabajo. Es una empresa con más de seis años en el mercado y posee un nivel de ventas promedio anual de S/. 500,000.00.

Con respecto al mercado, este se encuentra conformado por estudiantes universitarios de la PUCP y la ULima. En primer lugar, estas universidades fueron elegidas por cumplir con ciertos criterios (los cuales serán explicados a detalle más adelante): ser universidades con más de 10 mil estudiantes, ser universidades que incorporan dentro de sus lineamientos algunos conceptos manejados por una universidad saludable (Becerra, 2013), poseer una sola sede que concentra a su población estudiantil de pregrado, y tener en ellas puntos de venta en las que se comercializan diversas marcas de galletas de granos andinos, incluida la marca de la empresa de estudio. En segundo lugar, los estudiantes universitarios comparten ciertas características relacionadas con sus hábitos de consumo y estilos de vida. Optan por productos prácticos (individuales o de fácil transporte) que pueden convertirse, incluso en el reemplazo de alguno de los principales platos de comida en el día; además, buscan productos con aditivos nutritivos que cubran las necesidades de un ritmo de vida cada día más dinámico (ARAL, 2015). En tercer lugar, los estudiantes universitarios presentan ciertas características homogéneas, las cuales nos permiten realizar deducciones acerca de sus valoraciones y comportamiento de compra. En cuarto lugar, el mercado conformado por instituciones educativas, representa el 70% del total del mercado al que se dirige la empresa de estudio. Este es un mercado relevante para la empresa, ya que es el que concentra el mayor porcentaje de las ventas totales, y es considerado un mercado en crecimiento.

Como se describió previamente, el mercado de galletas de granos andinos se está convirtiendo en un mercado cada vez más dinámico, y este tipo de galletas tiene aceptación entre los estudiantes de las universidades de estudio. Sin embargo, los estudiantes no recuerdan marca alguna, tanto marcas de grandes empresas, como de fabricantes locales. De esta manera, se crea la oportunidad de que alguna de ellas logre ocupar un lugar privilegiado en la mente del consumidor universitario, quien valora el contenido nutricional de los granos andinos. Dicha

oportunidad se encuentra relacionada con una de las carencias más importantes de las micro y pequeñas empresas, la cual es la falta de aplicación de herramientas de marketing. De esta manera, desarrollar una propuesta de posicionamiento basada en una nueva propuesta de valor para una de las marcas de galletas de granos andinos de uno de los fabricantes locales, permitirá contribuir con el potencial con el que cuenta para crecer.

2. Objetivos

2.1. Objetivo principal

Diseñar una propuesta de posicionamiento basada en una nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos, en el mercado conformado por estudiantes de la PUCP y la ULima. Estudio de caso.

2.2. Objetivos secundarios

- Analizar la industria de galletas de granos andinos
- Conocer el perfil del estudiante de la PUCP y la ULima, consumidor real y potencial de galletas de granos andinos
- Conocer el comportamiento de compra del mercado meta conformado por los estudiantes de la PUCP y la ULima
- Identificar el posicionamiento actual de las galletas de granos andinos en estudiantes de la PUCP y la ULima
- Diseñar la propuesta de valor de las galletas de granos andinos de un fabricante local, en base a las principales valoraciones del mercado meta conformado por los estudiantes de la PUCP y la ULima
- Elaborar los lineamientos para el posicionamiento de las galletas de granos andinos de la empresa de estudio, basada en una nueva propuesta de valor, a través de la mezcla de marketing

3. Preguntas de investigación

3.1. Pregunta general

¿Cómo posicionar las galletas de granos andinos de un fabricante local en estudiantes de la PUCP y la ULima?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Cómo es la industria de galletas de granos andinos?
- ¿Cuál es el perfil del estudiante de la PUCP y la ULima, consumidor real y potencial de galletas de granos andinos?
- ¿Cómo es el comportamiento de compra del mercado meta conformado por los estudiantes de la PUCP y la ULima?
- ¿Cuál es el posicionamiento actual de las galletas de granos andinos producidas y comercializadas por fabricantes locales en la PUCP y la ULima?
- ¿Cuál es la propuesta de valor de las galletas de granos andinos de un fabricante local, basada en las principales valoraciones del mercado meta conformado por los estudiantes de la PUCP y la ULima?
- ¿Cuáles son los lineamientos para el posicionamiento de las galletas de granos andinos de la empresa de estudio, basada en una nueva propuesta de valor?

4. Justificación

Al diseñar una propuesta de posicionamiento en base a una nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos, para una micro empresa, se pretende contribuir a desarrollar el potencial que posee ésta desde un enfoque de marketing, ya que la carencia de aplicación de herramientas de marketing es uno de los problemas más frecuentes en este tipo de empresas. De esta manera, se pretende entregar una propuesta que los diferencie en el mercado y así puedan mejorar su nivel de competitividad en él, ya que hay una oportunidad en la mente del consumidor para ocupar un lugar privilegiado, pues como se menciona anteriormente el mercado no recuerda marca alguna; sin embargo, valora y recuerda el producto en sí.

En ese sentido, el diseño de una propuesta de posicionamiento basada en una nueva propuesta de valor, aunado a un conjunto de estrategias apropiadas de marketing, contribuirán a posicionar las galletas de granos andinos de la empresa de estudio, y de esta manera aportar con el crecimiento de las ventas, los cuales forman parte de los objetivos estratégicos de la empresa.

No solo se pretende conocer las oportunidades en un nicho de mercado, y realizar análisis y conclusiones de un mercado cada vez en crecimiento, sino que se sugieren propuestas que puedan contribuir con realidades que se creen inmejorables.

Asimismo, la presente investigación servirá como una referencia para conocer al mercado universitario con respecto a sus hábitos de consumo, así como para dar inicio a un proceso de

posicionamiento en base al desarrollo de una propuesta de valor, en otras empresas que cumplan con ciertos criterios, tales como ser micro y/o pequeña empresa, producir y/o comercializar productos de conveniencia que contengan aditivos nutritivos y/o productos andinos.

Finalmente, se espera contribuir con la revalorización de los granos andinos y su alto potencial como ingredientes de una diversidad de productos, ya que poseen un alto valor nutricional.

5. Viabilidad

Si bien no se cuenta con suficientes fuentes primarias y secundarias sobre la actividad económica “Elaboración de Productos de Panadería”, especialmente galletas consideradas artesanales con ingredientes nutritivos, tales como los granos andinos, que permita contextualizar la problemática de la presente investigación; se realizaron entrevistas a una diversidad de actores, entre ellos, vendedores en el punto de venta, representantes de empresas reconocidas en el país que producen galletas de granos andinos, expertos en granos andinos, expertos en la comercialización de productos nutritivos y andinos; y estudiantes universitarios. Asimismo, se realizaron visitas a diversas tiendas de productos andinos y orgánicos, para realizar *benchmarking*⁷ con otras marcas respecto a ingredientes, empaques, diseños, entre otros; lo cual fue considerado en el diseño de la nueva propuesta de valor.

Para recoger información de los estudiantes de la PUCP no se tuvieron mayores inconvenientes, sin embargo, para acceder a los estudiantes de la ULima se tuvieron que realizar mayores esfuerzos para obtener los permisos de ingreso a la universidad, y hacer uso de las instalaciones para aplicar las herramientas de investigación.

El estudio de caso se realizó con la empresa Breza S.A.C. Al respecto, se obtuvo el permiso para usar la información de la empresa, se contó con el apoyo para la producción de los prototipos de los nuevos sabores, así como todo el apoyo para diseñar la propuesta de posicionamiento basada en una nueva propuesta de valor.

⁷ Aparece por primera vez en el año de 1979, cuando la empresa Xerox comienza a cuestionar su modelo de gestión. Esta técnica es un proceso de evaluación de productos, procesos y servicios entre organizaciones, mediante el cual una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla. Ello permite corregir errores e identificar oportunidades de mejora para competir en el mercado (De Cárdenas, 2006).

6. Limitaciones

La disponibilidad de recursos económicos limitados, el acceso a una de las universidades y el tiempo disponible para llevar a cabo el presente trabajo se convirtieron en un gran reto, ya que no se aplicaron todas las herramientas programadas para la investigación. Sin embargo, cabe resaltar que se buscó minimizar los efectos de ello, considerando la aplicación de otras herramientas. Asimismo, el tiempo disponible fue en cierta medida una dificultad para desarrollar con mayor profundidad la propuesta de posicionamiento basada en una propuesta de valor, sin embargo, se presenta una propuesta con alternativas e ideas de cambio diferenciadas y alineadas al direccionamiento estratégico de la empresa.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los lineamientos teóricos necesarios para el desarrollo del presente trabajo. En primer lugar, se desarrollará la definición, características y contextualización de las mype, ya que se pretende diseñar una propuesta de posicionamiento para una empresa de galletas de granos andinos, la cual reúne ciertas características que se alinean al concepto de una mype, de esta manera se pretende que la propuesta que se diseñe se encuentre alineada a la realidad y características propias de la empresa. En segundo lugar, se presentan los conceptos teóricos vinculados a la definición y proceso de posicionamiento.

1. Las mype

1.1. Definición de las mype

La definición de mype no es uniforme en todos los países, cada país elige diversos criterios para definirlos. Estos criterios pueden ser cualitativos y/o cuantitativos (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2009).

En el Perú, la definición de las mype ha sufrido diversas modificaciones, y en ellas se han considerado criterios, tanto cualitativos como cuantitativos.

En el presente trabajo se hará uso de la definición contenida en la Ley N° 28015 por considerar criterios cualitativos que caracterizan a una mype. Asimismo, se hará uso de la definición presente en la última modificación de la Ley N° 30056 por considerar un criterio cuantitativo que caracteriza a las mype, la cual es el valor de ventas, ya que como lo sostiene la OIT, “las ventas y/o activos representan fielmente las realidades económicas de las empresas” (OIT, 2009, p. 6). Cabe resaltar que, si bien se consideró en la legislación peruana al número de trabajadores como un criterio cuantitativo que caracteriza a las mype, en la última modificación, este criterio es eliminado quedando sólo el volumen de ventas como único criterio para definirlos.

En este sentido, considerando los criterios cualitativos que definen a una mype, tenemos la siguiente definición presente en la Ley N° 28015 (promoción y formalización de la micro y pequeña empresa)

La micro y pequeña empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

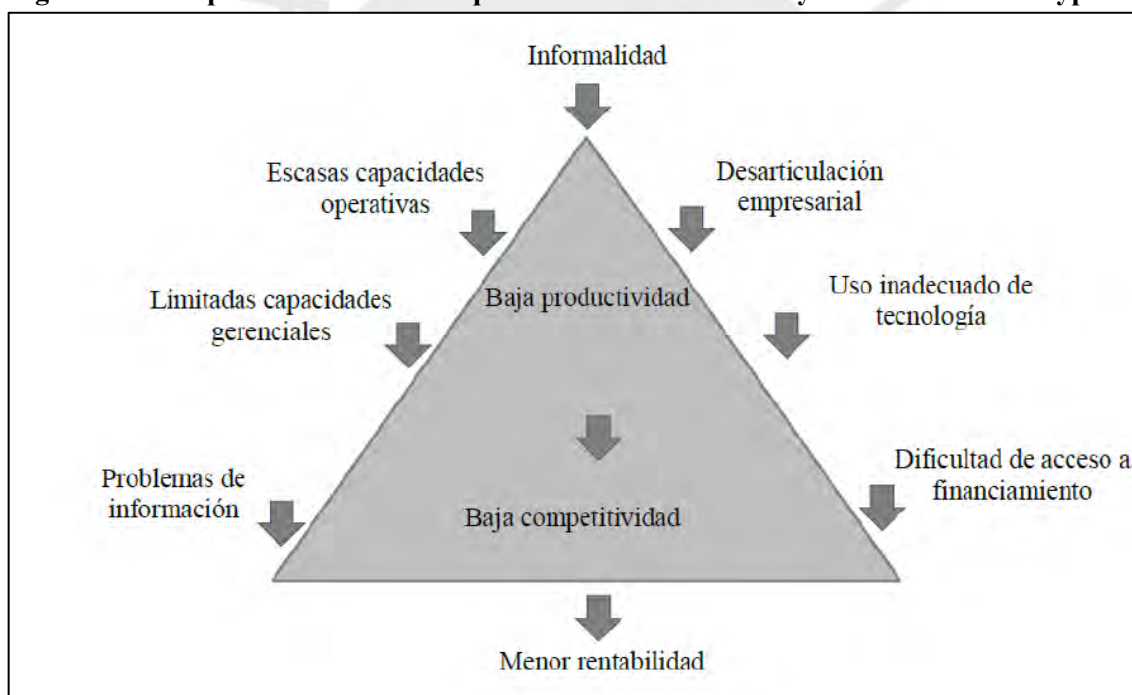
Es decir, una mype no necesariamente es constituida como persona jurídica, sino que puede ser dirigida por su propietario. En ese sentido, puede ser constituida bajo cualquiera de las formas de organización que contempla la ley, tales como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada [E.I.R.L.] o una empresa unipersonal.

Asimismo, considerando el criterio cuantitativo que define a una mype, según las modificaciones a los artículos 1, 5, 14 y 42 del texto único ordenado de la Ley N° 30056, se define a las mype por el valor de ventas anuales. En este sentido, las microempresas poseen hasta 150 UIT de valor de ventas anual y las pequeñas empresas de 150 UIT a 1700 UIT.

1.2. Características de las mype en Perú

Las mype poseen ciertas características que limitan su crecimiento y desarrollo, las cuales se ven en resumen en la Figura 1.

Figura 1. Principales características que limitan el crecimiento y desarrollo de las mype



Fuente: Prompyme (citado en Matute, Bohorquez, Carbajal, Espinoza & Jiménez 2008)

En esta línea, un estudio realizado por la Universidad del Pacífico detectó que dentro de los problemas más frecuentes que caracterizan a las mype se encuentran la falta de planeamiento, la carencia de aplicación de herramientas relacionadas con el marketing, el desconocimiento de sus costos y el desconocimiento de los aspectos legales y tributarios (Becerra 2008 citado en Saleme 2013).

Si bien estas características han limitado su crecimiento y en ocasiones han ocasionado su cierre, las mype poseen un potencial competitivo para convertirse en uno de los motores de desarrollo del país, esto debido a su alta representatividad en la estructura empresarial y a la flexibilidad que los caracteriza para adaptarse a los cambios del mercado (Mifflin 2005 citado en Matute et al. 2008).

En este sentido, Byrd (2009 citado en Saleme 2013) plantea algunos factores de éxito que pueden ayudar a las mype a mejorar su desempeño. El autor sugiere que [las mype] deben identificar adecuadamente a su mercado, adquirir suficiente capital, gestionar adecuadamente el área de recursos humanos, obtener y utilizar información actualizada, seguir las regulaciones del gobierno, procurar que los colaboradores de la empresa tengan *expertise* en el campo, y sobre todo, ser flexibles frente a los cambios.

1.3. Contextualización de las mype en Perú

Del total de la estructura empresarial peruana, las microempresas representan el 94.9% (1, 518, 284), y las pequeñas empresas el 4.5% (71,313). Estas juegan un papel económico y social importante en el país. Las microempresas contribuyen con la generación de empleo, y si bien las pequeñas empresas contribuyen en menor medida con la generación de este, debido al escaso número de empresas en este grupo, destacan por su contribución al Producto Bruto Interno del País (PRODUCE, 2014).

Según la distribución espacial de las micro, pequeñas y medianas empresas [mipyme], la región Lima concentra el 47.8 % del total de mipyme en el país (PRODUCE, 2014).

Según la distribución sectorial, el sector manufactura, sector que en el 2014 representó el 9.1% del total de mipyme a nivel nacional (145 499 empresas), presentó un crecimiento anual promedio de 4.7%, similar al crecimiento del PBI manufacturero (4.4%) y fue el tercer sector en concentrar el mayor número de mipyme formales. En ese mismo año, en el sector manufacturero las empresas dedicadas a fabricar alimentos y bebidas representaron el 14.8 % del total, siendo la segunda actividad con mayor participación en el 2014 (PRODUCE, 2014).

Dentro de esta actividad, se encuentra la elaboración de productos de panadería, y dentro de ella, la elaboración de galletas. Por no contarse con data de años recientes, y con el fin de resaltar la participación que tiene en el mercado este tipo de actividad, se presentará data de los últimos años disponibles.

Para el 2012, el 56.1% del total de empresas dedicadas a la actividad de alimentos, se dedicaba a la elaboración de productos de panadería (CIUU⁸ 1541) (PRODUCE, 2012). Para el 2011, Lima contaba con cinco mil mype, y mil de ellas se dedicaban, entre sus diversas actividades, a la elaboración de galletas (PRODUCE 2011 citado en Almeyda 2014)

2. Posicionamiento

Bajo todas las consideraciones anteriores, cabe resaltar que las carencias propias de una mype como la falta de aplicación de herramientas de marketing, las ubica en algunas ocasiones en una posición desfavorable frente a la competencia, pues conocen escasamente a su mercado meta, no son reconocidas por éste, no cuentan con una oferta diferenciada y carecen de una propuesta de valor centrada en el cliente. Sin embargo, como se describió, este grupo empresarial tiene el potencial para crecer y contrarrestar estas falencias.

El proceso de posicionamiento nos muestra los alcances teóricos para que una empresa desarrolle esa oferta diferenciada considerando una propuesta de valor centrada en el cliente. A continuación, se describe a detalle la definición y el proceso de posicionamiento.

2.1. Definición

El término posicionamiento nace con los autores Al Ries y Jack Trout después de escribir en 1972 una serie de artículos titulados “*The Positioning Era*” para la revista *Advertising Age* (Ries & Trout, 2002). Desde entonces ha pasado de ser una expresión de moda a ser un concepto medular en el ejercicio del marketing.

Dicho concepto nace en medio de una sociedad sobre comunicada donde las personas rechazan y filtran gran parte de la información que reciben, ya que se enfrentan a una diversidad de medios de comunicación y publicidad; por lo tanto, las personas seleccionan gran parte de la información que reciben. En este sentido, el doctor George A. Miller (s/f. citado en Ries & Trout, 2002), psicólogo de Harvard, sostiene que la mente humana promedio no puede ocuparse de más de siete unidades al mismo tiempo. Por ello, las empresas deben de considerar que las personas recuerdan hasta siete o un poco más si se trata de una categoría de productos muy interesante; por el contrario, si la categoría de productos resulta poco interesante no recuerdan más de una o dos marcas (Ries & Trout, 2002).

Por lo expuesto, Ries y Trout (2002) definen el posicionamiento como aquello que se hace con la mente del cliente para que el producto ocupe un lugar distintivo, y de esta manera

⁸ CIUU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

forme parte de las primeras opciones, sino la primera en el proceso de decisión de compra. Asimismo, los autores resaltan que el posicionamiento comienza con un producto, un servicio e incluso una persona. En este sentido, es posible posicionar un producto como galletas de granos andinos en la mente de un grupo de clientes conformado por estudiantes universitarios.

La definición de este concepto se ha ido desarrollando a lo largo de los años, pasando de ser un concepto de la publicidad a abarcar definiciones con un enfoque más holístico. Por ejemplo, Francisco Antonio Serralvo y Márcio Furrier (2005) definen el posicionamiento como “el proceso de estudio, definición e implementación de una oferta diferenciada de valor cuyos atributos proporcionan una posición ventajosa sostenible en relación con la competencia en un escenario competitivo desde el punto de vista de un público-objetivo” (p. 9).

Como se observa, esta definición genérica considera al posicionamiento como un proceso que no sólo incluye el diseño de una oferta diferenciada centrada en el mercado, sino que incluye su implementación, es decir, considera el carácter táctico/operacional. Además, Alcaniz y López consideran a la mezcla de marketing (precio, canales de distribución, producto y comunicación integrada de marketing), como un factor clave de éxito para lograr el posicionamiento de la oferta (2000 citado en Serralvo & Furrier 2005); en otras palabras, después del estudio de mercado y de la definición de la oferta es necesario llevar a cabo acciones que hagan notoria esa oferta diferenciada.

Además, Kotler y Keller (2016) afirman que el posicionamiento requiere que se “definan y comuniquen las diferencias y similitudes que existen entre la marca y la de sus competidores” (p. 276). En primer lugar, las diferencias son atributos que los clientes valoran positivamente y no los encuentran en otras marcas, pues muestran superioridad de una marca frente a la competencia (Kotler & Keller, 2016). Estas diferencias deben cumplir los siguientes siete criterios: importante, distintiva, superior, comunicable, preventiva, asequible y rentable. Ser importantes, ya que ofrecen un beneficio valioso para los compradores; ser distintivas al reflejar atributos que no son entregados por la competencia; ser superiores a otras formas en las que serían entregadas; ser fáciles de comunicar al mercado meta; ser únicas; ser asequible, es decir, posibles de ser pagadas por los consumidores; finalmente, ser rentable, es decir, generar ganancias (Kotler & Armstrong, 2013).

En segundo lugar, las similitudes son características que comparten todas las marcas dentro de una categoría, las cuales se encuentran dentro de una zona o radio de tolerancia. En otras palabras, son condiciones necesarias que los consumidores aprecian para elegir una marca. En este sentido, las similitudes sirven de base para competir dentro de una categoría. Asimismo,

ellas pueden cambiar en el tiempo como consecuencia de las nuevas tendencias, avances tecnológicos u otros factores de influencia (Kotler & Keller, 2006).

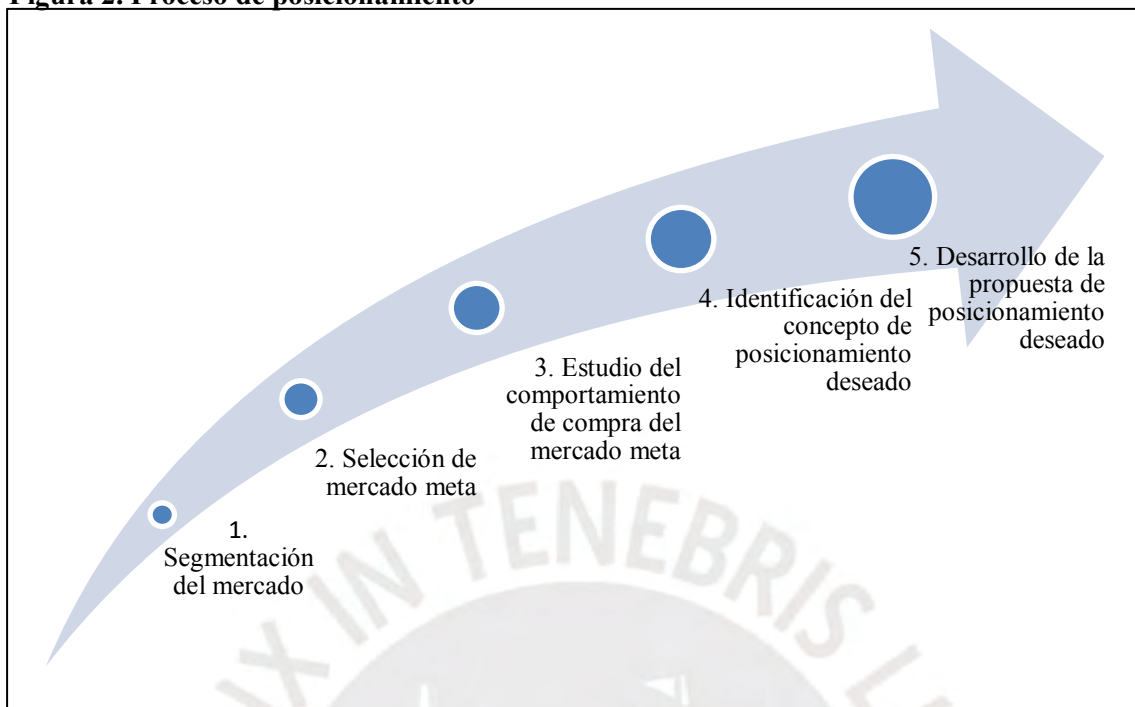
Dichas diferencias y similitudes requieren de un marco de referencia que permita la correcta identificación del mercado meta y de la categoría a la que pertenece una marca, porque la identificación del tipo de consumidor define la naturaleza de la competencia, y la identificación de la categoría permite conocer los productos con los que compite una marca (Kotler & Keller, 2006).

Por lo expuesto, en el presente trabajo se aborda la propuesta de posicionamiento desde el enfoque de proceso, donde se incluye la mezcla de marketing en la etapa de desarrollo de la propuesta de posicionamiento deseado. Además, se añade al proceso conceptos como los que se acaban de explicar.

2.2. Proceso de posicionamiento

Como se mencionó, el posicionamiento es considerado un proceso que contempla la entrega de una oferta diferenciada a un mercado meta con la finalidad de obtener una ventaja sostenible en el tiempo. Arellano (2010) describe el proceso de posicionamiento considerando cinco etapas. Dicho proceso es tomado en el presente trabajo, ya que contiene los diversos elementos contenidos en la definición de posicionamiento y es propuesta por un autor que se encuentra en constante cercanía con la realidad del mercado peruano. Cabe resaltar que se complementa la información contenida en cada una de las etapas con la teoría de otros autores. A continuación, se describen cada una de las etapas del proceso de posicionamiento:

Figura 2. Proceso de posicionamiento



Adaptado de: Arellano (2010)

2.2.1. Segmentación del mercado

En el mercado existen compradores que tienen diferentes recursos, gustos, prácticas de compras y actitudes. Por ello, las empresas dividen el mercado en grupos que tienen necesidades y deseos similares con el objetivo de ser eficientes y eficaces en la entrega de productos o servicios que cubran sus necesidades y deseos (Kotler & Armstrong, 2013).

Para el presente trabajo, en esta primera etapa del proceso, se considerará a la segmentación demográfica, psicográfica y conductual. Cabe resaltar que estas no son excluyentes entre sí; por el contrario, existen situaciones en las cuales se pueden usar de forma independiente o combinada, ya que ayuda al investigador a establecer la mejor estructura del mercado (Kotler & Armstrong, 2013).

a. Segmentación demográfica

La segmentación demográfica divide el mercado según las variables edad, etapa de vida, ingresos, género y ocupación; y es una de las más populares, ya que las necesidades y deseos se encuentran relacionadas con dichas variables (Kotler & Armstrong, 2013).

En primer lugar, las necesidades o gustos de las personas con respecto a un producto varían en nivel de importancia o interés en la medida en que la edad de la persona cambie. En segundo lugar, la etapa de vida está relacionada con las preocupaciones que tienen las personas

en determinado momento como comprar una casa, dar una evaluación entre otros (Kotler & Keller, 2016). En tercer lugar, el ingreso implica dividir el mercado en grupos de acuerdo a la capacidad de compra hacia determinados productos; por ello, encontramos en el mercado productos de altos y bajos precios. En cuarto lugar, el género divide el mercado en hombres y mujeres, debido a que, hay diferencias en el comportamiento, la mentalidad, la frecuencia de consumo, la ocasión de uso de producto (Kotler & Armstrong, 2013). Por último, la ocupación se encuentra el profesional, el gerente, el estudiante, el artesano, el desempleado, el vendedor y el propietario (Kotler & Keller, 2016).

b. Segmentación psicográfica

Es la división del mercado que realiza la empresa en base a la personalidad, intereses y valores, y estilos de vida. El estilo de vida es aquella acción e interacción de la persona en el mundo, y entre estas se encuentran las actividades tales como pasatiempos, eventos sociales; los intereses con respecto a la alimentación, recreación y moda; y las opiniones sobre ellos mismos, sobre productos y cuestiones sociales (Kotler & Armstrong, 2013).

c. Segmentación conductual

Divide a los compradores en base a los “conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 170). Entre las variables que la conforman se encuentran la ocasión de uso, la frecuencia de uso, beneficios buscados y status del usuario. En primer lugar, la ocasión de uso se refiere al momento en el que una persona efectúa una compra o usa un producto, y la información que se encuentre, facilitará la creación de estrategias que fomenten el uso de un producto (Kotler & Armstrong, 2013).

En segundo lugar, la frecuencia de uso considera a los consumidores de acuerdo al número de veces que compran un producto, estos pueden ser esporádicos, medios o frecuentes. Los consumidores que tienen una frecuencia de compra alta representan un porcentaje pequeño de las ventas totales, son leales a la marca y más exigentes respecto a la calidad que ofrece el producto (Kotler & Keller, 2016).

En tercer lugar, el beneficio buscado implica la agrupación de compradores de acuerdo a los beneficios que quieren obtener de los productos o las marcas que compran. Por último, con respecto al status del usuario se encuentran a aquellos que no son usuarios, a los que son usuarios regulares, ex usuarios y usuarios potenciales. Los no usuarios brindan información relevante sobre las causas que lo llevan a no comprar un producto, además, es un grupo atractivo para atraer;

mientras que el usuario potencial es aquel que puede convertirse en grande consumidor debido a los cambios ocurridos en su etapa de vida (Kotler & Armstrong, 2013).

2.2.2. Selección del mercado meta

El mercado es amplio y surge la necesidad de elegir uno o varios grupos homogéneos que aseguren la rentabilidad y la optimización de los recursos del empresario; por ello, es recomendable segmentar el mercado. Dicha selección dependerá de la evaluación que realice la empresa sobre los siguientes factores estructurales: el número de competidores, el número de productos sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, el tamaño del segmento a elegir, capacidad de la empresa para atender la demanda, los objetivos y recursos de la empresa (Kotler & Armstrong, 2012). De esta evaluación se obtendrá el segmento o mercado meta, es decir, el “conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a las cuales la compañía decide atender” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 201).

Al elegir el mercado al que se atenderá, se elaborará una propuesta de valor dirigida a este. La propuesta creará un valor diferenciado y la posición que desea ocupar la empresa en la mente del mercado meta (Kotler & Armstrong, 2013).

2.2.3. Estudio del comportamiento de compra del mercado meta

Después de seleccionar el mercado meta como objetivo empresarial, este “debe ser sometido a estudios más profundos con el fin de conocer las variables que influyen más en su decisión de compra y uso del producto” (Arellano, 2010, p. 345). En otras palabras, se trata de estudiar el comportamiento de compra del mercado meta para identificar cuáles son sus principales valoraciones de compra y consumo.

a. Definición del comportamiento de compra del consumidor

El comportamiento de compra se define como la conducta que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades. Asimismo, el estudio del comportamiento del consumidor se enfoca en la manera en que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo (Schiffman, Lazar & Wisenblit, 2010).

Para explicar la complejidad de este concepto, existe una diversidad de modelos. Los modelos son considerados una forma de pensar más estructurada, y buscan describir el

funcionamiento de un sistema. Estos incluyen un conjunto de etapas y variables que describen el comportamiento (un modelo descriptivo), y pueden llegar a predecir (un modelo predictivo) (Martínez, Martín, Martínez, Sanz & Vacchiano 2000 citado en Geldres & Nolasco 2015).

A continuación, se describen los modelos que pretenden explicar el comportamiento del consumidor: Andreasen, Howard-Sheth, Bettman y Momentos de la Verdad (ver Anexo C).

a.1. Modelo de Andreasen

Andreasen resalta la importancia de la información que recibe el consumidor, tanto de manera voluntaria como involuntaria, pues el mensaje que éste capte estará influenciado por sus estímulos internos, tales como sus creencias, actitudes y sentimientos, junto con la percepción. El consumidor en este escenario deberá filtrar la información, y decidir seguir o no el proceso de compra (Rodríguez - Rabadán, D., 2013).

Este modelo es importante porque considera la importancia que tiene la información sobre el consumidor, además muestra el efecto que la información puede generar sobre los estímulos internos y la trascendencia que tiene sobre los valores culturales y la experiencia. Sin embargo, el modelo no contempla a detalle la interacción entre el consumidor y la marca y/o el producto; asimismo, no le da la misma relevancia a todas las variables que participan durante el análisis del comportamiento de compra (Rodríguez - Rabadán, D., 2013).

a.2. Modelo de Howard – Sheth

Howard - Sheth consideran que el comportamiento de compra es un proceso sistemático y racional en el cual el consumidor elige una marca. Este proceso se inicia cuando el consumidor no tiene información, preferencias o conocimiento sobre alguna marca. Sin embargo, considera que el consumidor será proactivo y buscará información sobre las marcas que se encuentren en el mercado. Después de que el consumidor encuentre información entenderá cuáles son las diferencias que tienen unos productos con respecto a otros y, finalmente, se sentirá en la capacidad para comprar un producto (Rodríguez - Rabadán, D., 2013).

Este modelo identifica varias de las variables que influyen sobre el consumidor y explica la interacción que existe entre estas. Además, reconoce la existencia de consumidores que buscan información y soluciones a sus problemas. Sin embargo, no contempla variables que respondan a la actual dinámica del mercado. Por ejemplo, en estímulos resalta el trabajo de los medios de comunicación tradicional. Asimismo, las variables que contempla ocasiona que la medición de estas sea complicada, poco generalizable y la complejidad del proceso lo hace difícil de entender (Loudon D., 1995).

a.3. Modelo de Bettman

Bettman se enfoca en la relevancia de la información para la toma de decisiones en un proceso de compra que sigue el consumidor que raramente analiza detenidamente las alternativas y prefiere llevar un proceso de compra sencillo. Asimismo, el autor resalta la importancia que tiene para el consumidor disfrutar la sensación de realizar una buena compra, es decir resalta la satisfacción y la reducción o ausencia de la tensión después de la compra (Rodríguez - Rabadán, D., 2013).

El proceso se inicia con la elección del consumidor por una forma de compra sencilla, y considera importante incluir la motivación, la percepción y la memoria. En primer lugar, resalta la inclusión de la motivación, pues este ayudará al consumidor a priorizar los criterios que facilitarán la toma de decisión. En segundo lugar, explica que la percepción también influirá en la toma de decisión. Finalmente, la memoria del consumidor es un punto de partida donde este buscará toda aquella información que tenga sobre el producto de interés (Rivera, R., Arellano, R. & Molero, V., 2000).

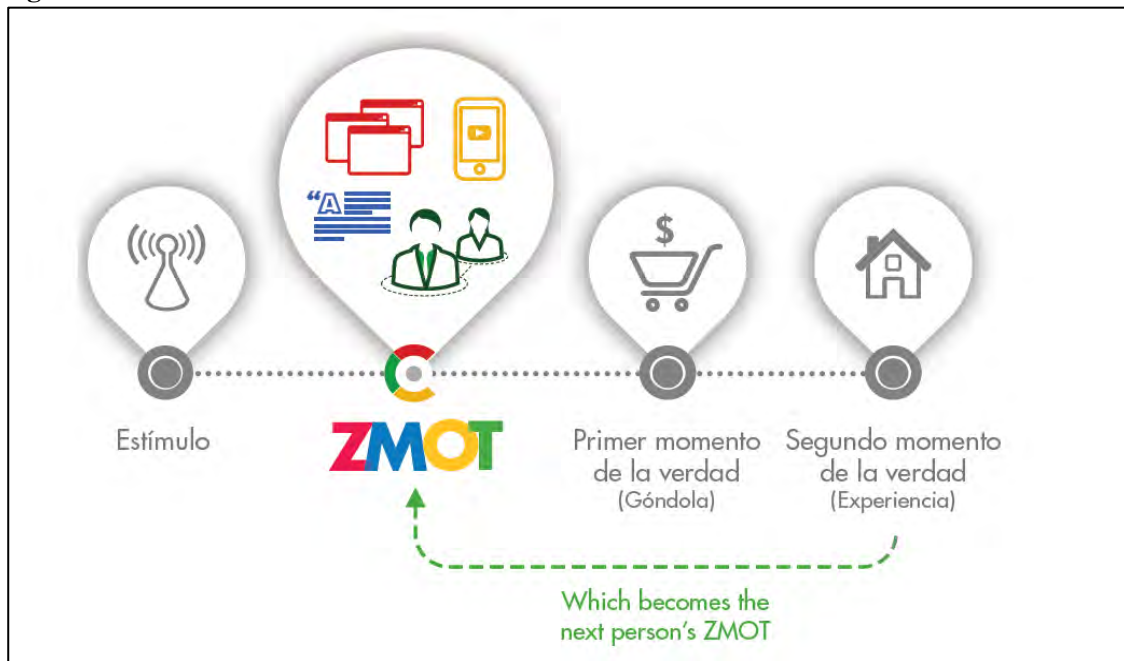
Además, Bettman explica que es poco probable que la decisión de compra de un mismo consumidor se repita, porque los factores personales y las circunstancias son diferentes. Finalmente, explica que los resultados de la compra servirán al consumidor como experiencia para sus compras futuras (Rodríguez - Rabadán, D., 2013).

Por lo expuesto, se entiende que en este modelo de comportamiento la información es medular para el consumidor para tomar una decisión; sin embargo, Bettman no explica las razones por las cuales el consumidor acepta o rechaza determinada información (Rodríguez - Rabadán, D., 2013).

a.4. Modelo de los momentos de la verdad

Este modelo está compuesto por cuatro etapas claves, las cuales se grafican en la figura 3.

Figura 3. Nuevo modelo mental



Fuente: Lecinski (2012)

Este modelo considera que las personas atraviesan cuatro importantes etapas al momento de realizar una compra. En primer lugar, el Estímulo es definido como aquello que motiva a los consumidores a comprar un producto y esta motivación puede ser interna o externa. Las personas compran y consumen porque son estimuladas por alguna necesidad a satisfacer, también son influenciadas por variables externas tales como la publicidad. Esta puede ser publicidad en línea, comentarios en redes sociales, vallas publicitarias en la calle, anuncios en radio, televisión, artículos y/o periódicos, exhibiciones del producto, entre otros (Lecinski, 2012).

En segundo lugar, el modelo de los momentos de la verdad considera la etapa propuesta por Google, la cual se aúna al clásico proceso compuesto de tres pasos: estímulo, compra y experiencia, y ocurre entre el estímulo y la compra. Ella es denominada el Momento cero de la verdad (Zero moment of truth) y es aquella etapa que se da antes de que los consumidores lleguen a la tienda, y es la etapa que contempla la búsqueda de información (Lecinski, 2012).

En esta etapa el consumidor deja de recibir pasivamente información y pasa a buscarla en una diversidad de fuentes, es decir, es el consumidor quien decide en tiempo real cuándo, dónde y con quienes informarse. El consumidor incluirá conversaciones sobre el producto con amigos,

escuchará o leerá sugerencias, buscará información en línea sobre el producto, leerá los comentarios en línea y/o realizará el seguimiento a una marca en social media.

Para reforzar la relevancia del Momento Zero, un estudio realizado por Shopper Sciences, contratado por Google, donde participaron 5.000 compradores de 12 categorías, desde víveres hasta vehículos y productos financieros, encontró que un comprador promedio utiliza 10,4 fuentes de información para tomar una decisión en el 2011 en comparación con 5,3 fuentes en el 2010. Dichas fuentes abarcan desde anuncios en televisión y artículos de revistas, hasta recomendaciones de amigos y familiares, sitios web, calificaciones y blogs en línea, pues los compradores tienen acceso a un sinnúmero de posibilidades de información. En ese sentido, se encontró que para diversas categorías los consumidores realizan actividades previas para informarse antes de realizar una compra (Lecinski, 2012).

En tercer lugar, el modelo considera la etapa del Primer momento de la verdad o FMOT (First moment of truth), esta etapa o momento es propuesto por Procter & Gamble y es definido como el momento en el que el consumidor se encuentra frente a un estante mirando todas las opciones que tiene al frente y está decidiendo cuál comprar. Es definido también como “los siete segundos que transcurren después de que un comprador se ubica en frente de una góndola” (Lecinski, 2012, p. 11). Ese primer momento puede incluir una conversación previa con el vendedor, haber probado el producto u observado detalles del empaque en el punto de venta.

Finalmente, la cuarta etapa está compuesta por el Segundo momento de la verdad o SMOT (Second moment of truth). Esta etapa es presentada por A. G. Lafley, director ejecutivo de Procter & Gamble en el año 2005, y es definido como el momento de la experiencia de compra, ya que ocurre después del consumo o uso del producto el consumidor evidenciará si quedó satisfecho o decepcionado (Lecinski, 2012). Este segundo momento incluye conversaciones con amigos, parientes y/o compañeros de trabajo, así como comentarios en línea o en social media acerca de la experiencia con el producto (Lecinski, 2012).

Por otro lado, con la finalidad de reforzar la etapa del Estímulo se considerará la teoría de Kotler & Armstrong (2013), pues Lecinski (2012) considera que dentro de la etapa de Estímulo las personas pueden ser motivadas por alguna necesidad a satisfacer para realizar una compra. En esta línea, Kotler & Armstrong (2013) consideran que la necesidad es un factor psicológico junto con la percepción.

En primer lugar, las personas buscan satisfacer diversas necesidades todos los días. Estas necesidades pueden ser biológicas, derivadas de estados de tensión como el hambre, así como aquellas que estén relacionadas con el reconocimiento o estima. Dichas necesidades se convierten en motivos, tal como lo sostienen Kotler & Armstrong (2013) “un motivo es una necesidad que

ejerce la suficiente presión para impulsar a la persona a buscar su satisfacción” (p. 139). En segundo lugar, la percepción es definida como un proceso a través del cual las personas seleccionan, ordenan e interpretan los diversos estímulos para comprender el mundo (Allport 1955 citado en Arellano 2002). Es decir, la percepción es la manera particular en que una persona define el mundo que lo rodea. Respecto a productos y marcas, las personas perciben de una u otra manera a la diversidad de marcas y productos que se encuentran en el mercado. El mapa perceptual presentada por Kotler y Armstrong (2013), el cual es un eje de doble entrada donde se ubican a las marcas o los productos en base a una diversidad de atributos considerados importantes por el mercado, ayuda a conocer la percepción que tiene este de las diversas marcas y productos frente a los competidores.

Asimismo, la primera etapa de los momentos de la verdad llamada Estímulo, enfatiza el trabajo que realizan las empresas para motivar la compra de un producto como influenciadores externos. Sin embargo, no sólo son esas las influencias externas a considerar, sino que existen también otros factores de influencia.

En esta línea, Kotler y Armstrong (2013) consideran otros factores externos, tales como la cultura, subcultura y grupos de influencia. En primer lugar, “La cultura es la personalidad de la sociedad” (Arellano, 2002, p. 324). Es decir, la manera particular de pensar y comportarse de grandes grupos. Esta se aprende a lo largo de los años. Al crecer en una sociedad, el niño aprende valores básicos, percepciones, deseos y comportamientos de su familia y otras instituciones importantes (Kotler & Armstrong, 2013). Si bien, en Latinoamérica cada individuo es único, de manera general todos los latinoamericanos se parecen entre sí. En el Perú se mantienen ciertas creencias como “se debe respetar a nuestros mayores” o “se debe de valorar lo nuestro”. Éstas forman parte de la cultura peruana e influyen en menor o mayor medida en el comportamiento de los peruanos (Arellano, 2002).

En segundo lugar, la subcultura describe los sistemas de valores de pequeños grupos basados en experiencias de vida y situaciones comunes (Kotler & Armstrong, 2013). En ese sentido, por ejemplo, los estudiantes universitarios, objeto de estudio de la presente investigación, poseen una propia subcultura, ya que comparten ciertas características y situaciones comunes, y ésta influye de alguna manera en su comportamiento de compra. En tercer lugar, los otros grupos de influencia están conformados por grupos de personas conformados por figuras públicas, amigos, familiares, entre otros. Estos pueden ejercer cierta influencia en el comportamiento de una persona por compartir ciertas creencias, actitudes y valores (Kotler & Armstrong, 2013).

Después de explicar y analizar cuatro modelos de comportamiento de compra, se seleccionó el modelo de los momentos de la verdad como soporte teórico en la tercera del proceso

de posicionamiento, ya que este modelo no sólo es aplicado para analizar el comportamiento de compra de un consumidor de productos caros o de productos que impliquen mucho tiempo para la decisión, sino que también es aplicado para analizar el comportamiento de compra de una diversidad de productos, entre ellos productos de consumo masivo (Lecinski, 2012) como las galletas y las galletas de granos andinos.

Asimismo, este modelo considera en cada una de las etapas, diversas variables alineadas a la actual dinámica del mercado y a la mezcla de marketing: producto, precio, canales de distribución y comunicaciones integradas de marketing, las cuales son relevantes de considerar para el diseño del desarrollo de la propuesta de posicionamiento basada en una nueva propuesta de valor. En los siguientes párrafos se explicarán a detalle las razones por las cuales se eligió este modelo.

En primer lugar, el Estímulo permite identificar aquellos factores que motivaron la búsqueda y la compra de dichos productos. En segundo lugar, considera el momento cero de la verdad o ZMOT (Zero moment of truth), el cual considera medios de comunicación en línea y social media como fuentes de información de diversas marcas, los cuales se encuentran alineados a un perfil joven, como los estudiantes universitarios, que usan con frecuencia estos medios para informarse de una diversidad de productos y marcas, así como para comentar experiencias después de la compra o consumo.

En tercer lugar, el primer momento de la verdad o FMOT (First moment of truth) se adecúa al tipo de producto de estudio, es decir galletas, ya que los estudiantes universitarios se enfrentan a un mostrador con una diversidad de marcas ubicadas en los quioscos o comedores de las universidades y máquinas expendedoras. Finalmente, con el segundo momento de la verdad o SMOT (Second moment of truth) se espera conocer la experiencia de los estudiantes universitarios con respecto al consumo de galletas en general, y galletas de granos andinos para así identificar sus principales valoraciones y oportunidades de mejora que serán consideradas en el diseño de una nueva propuesta de valor.

2.2.4. Identificación del concepto de posicionamiento

Al conocer cuáles son las variables que influyen en la decisión de compra del mercado meta, y cuáles son sus valoraciones respecto a un producto se podrá identificar las diversas posibilidades de posicionamiento deseado (Arellano, 2010). Cabe destacar que estas posibilidades de posicionamiento contienen aquello que desea proyectar la empresa de sus productos o marcas, la cual puede coincidir con lo que el mercado actualmente percibe o valora o podría tratarse de un cambio de esa percepción actual.

a. Propuesta de valor

En cuanto a las posibilidades de posicionamiento se elegirá una, que finalmente contendrá la propuesta de valor centrada en el cliente, la cual representa la razón por la cual el cliente debería adquirir el producto (Kotler & Keller, 2006).

Con respecto a este concepto, Kaplan y Norton (2002), sostienen que la propuesta de valor tiene como objetivo satisfacer y fidelizar al mercado meta que se haya seleccionado. Dicho concepto está conformado por los atributos de los productos, la relación con los clientes e imagen y prestigio.

En primer lugar, los atributos de los productos están comprendidos por las funciones básicas, esperadas y añadidas que ofrecen los productos a los consumidores, el precio al cual se vende al consumidor y la calidad de los productos. En segundo lugar, la relación con los clientes es la sensación que se genera en los clientes antes, durante y después de que estos hayan realizado la compra del producto. Finalmente, imagen y prestigio son los factores intangibles que la empresa construye con el objetivo de atraer al cliente (Kaplan & Norton, 2002).

Se puede observar la magnitud y la relevancia del trabajo de una propuesta de valor centrada en el cliente, ya que el trabajo del equipo de una empresa enfocada en desarrollar una propuesta de valor trae consigo la satisfacción de los clientes, la recomendación de los productos y la repetición de la compra. En consecuencia, se genera el incremento de valor de la empresa.

b. Mapa perceptual

Como se describió anteriormente, el mapa perceptual ayuda a conocer cómo es que el mercado percibe a las marcas y productos frente a los competidores en base a diversos atributos valorados (Kotler & Armstrong, 2013). Este mapa perceptual es un eje de doble entrada donde se ubican a las marcas o los productos, en base a una diversidad de atributos considerados importantes por el mercado. En este sentido, el mapa perceptual permite de manera ilustrativa ubicar la posición que una marca o producto desea ocupar en la mente del consumidor.

2.2.5. Desarrollo de la propuesta de posicionamiento deseado

Como se mencionó anteriormente, el posicionamiento es un proceso que requiere de un trabajo táctico/operacional necesario para su implementación. En ese sentido, es necesario trabajar los elementos de la mezcla de marketing porque permite tangibilizar el posicionamiento deseado (Arellano, 2010). Kotler & Armstrong (2012), consideran dentro de la mezcla de marketing a las siguientes herramientas tácticas: producto, precio, comunicaciones integradas de marketing y canales de distribución. De esta manera, alineado con lo anteriormente descrito, las herramientas de la mezcla de marketing se deben desarrollar en torno a la propuesta de valor, que será el eje central para alcanzar el posicionamiento deseado.

a. Mezcla de marketing

La mezcla de marketing es:

“el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea del mercado meta [...], entre las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las cuatro P” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 51).

Estas cuatro herramientas tácticas conocidas como las cuatro P, son los estímulos de marketing que, aunados con otros factores externos, así como factores internos, finalmente, se convierten en respuestas.

En el siguiente gráfico se presentan estos cuatro grupos de variables.

Figura 4. Herramientas tácticas de la Mezcla de Marketing



Adaptado de: Kotler & Armstrong (2013)

a.1. Producto

Es aquel bien o servicio que se ofrece en el mercado, y tiene beneficios que satisfacen la necesidad de los consumidores a cambio de dinero. Estos pueden ser tangibles o intangibles. Unos ejemplos de productos tangibles son las galletas y los carros (Kerin, Hartley & Rudelius, 2014).

El producto está conformado por tres niveles: valor fundamental para el cliente, producto real y producto aumentado. Cada uno de estos niveles va añadiendo más valor para el cliente (Kotler & Armstrong, 2012). El primer nivel es el valor esencial porque se encuentran las características básicas del producto que resuelven los problemas o satisfacen las necesidades de los consumidores. El segundo nivel es el producto real. En este nivel se tangibiliza el producto con las características que se han identificado en el primer nivel. Por último, el producto aumentado está conformado por beneficios adicionales para el consumidor (Kotler & Armstrong, 2012).

El producto se clasifica de acuerdo al tipo de consumidor al que se dirige una empresa. Los productos de consumo van dirigidos a los consumidores finales, mientras que los productos industriales son adquiridos por empresas que transforma la materia prima en productos terminados (Kerin et al., 2014). Dentro de los tipos de productos de consumo se encuentran los productos de conveniencia, los cuales son comprados de manera inmediata y rutinaria, y los criterios para elegirlos dependerá de los conocimientos que se tengan de ellos (Arellano, 2010).

Para que los productos sean comercializados deben diferenciarse y ocasionar mayor impacto sobre el consumidor; por ello, las empresas tienen que tomar las siguientes decisiones individuales: atributos del producto, marca, empaque y etiquetado (Kotler & Armstrong, 2013).

- Atributos del producto

Los beneficios se entregan a través de los atributos de un producto. Dentro de ellos se encuentran la calidad, características del producto, estilo y diseño del producto. En primer lugar, la calidad es el corazón del producto, ya que impactará sobre su desempeño; en consecuencia, influirá en la satisfacción de la necesidad del cliente. Además, se debe considerar que la calidad está conformada por dos dimensiones, las cuales se denominan nivel y consistencia. El nivel indica la posición que una empresa quiere lograr en el mercado; por ejemplo, puede posicionarse como un producto de excelente calidad, media calidad o baja calidad; y la consistencia indica el menor número de defectos que un producto tiene. (Kotler & Armstrong, 2012).

En segundo lugar, las características del producto están conformadas por aquellas características que diferencian al producto de una empresa con respecto a la competencia. Cuando una empresa introduce un producto al mercado debe considerar las características fundamentales y valoradas por el cliente. Posteriormente, si la empresa considera que se debe de añadir una característica al producto, porque el cliente la valora, tiene que incluir y considerar el costo adicional en el que incurrirá (Kotler & Armstrong, 2012).

Finalmente, estilo y diseño son los valores añadidos que se incluyen a los productos. El estilo es la apariencia estética y superficial del producto y el diseño es la característica más profunda, que se basa en el análisis de las necesidades de los clientes. Además, mejorar el diseño contribuirá en darle utilidad y satisfacción a las necesidades del consumidor (Kotler & Armstrong, 2012).

- Marca

La Interbrand Group (1992 citado en Keller 2008), relaciona la definición de marca con el origen de la palabra inglesa Brand, la cual se deriva de la voz nórdica antigua brandr, que significa “quemar”, debido a que las marcas fueron y siguen siendo los medios con los cuales los dueños del ganado marcan a sus animales para identificarlos. Esta definición considera a la marca como un medio que permite distinguir los bienes de un productor con los de otro.

Asimismo, la American Marketing Association sugiere una definición similar al mencionar que una marca es “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación

de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia” (Keller, 2008, p. 2).

Si bien estas definiciones nos dan una idea de lo que es una marca, este concepto es algo más que un nombre, pues como sostiene Keller, la marca “es más que un producto, puesto que puede tener dimensiones que la diferencien de alguna forma de otros productos diseñados para satisfacer la misma necesidad” (Keller, 2008, p.5). Además, para los consumidores, el hecho de que un producto tenga una marca le añade valor, asimismo, ellos pueden desarrollar significados y relaciones con la marca (Kotler & Armstrong, 2012).

Para que la marca sea significativa y fácil de transferir a otras culturas y espacios geográficos se tiene que trabajar varios elementos tales como el nombre de la marca, conciencia de la marca y asociaciones de la marca (Keller, 2008). En primer lugar, a través del nombre de la marca, el consumidor puede generar asociaciones con el producto que representa (Keller, 2008). Por ello, se recomienda que el nombre de la marca tenga como base los siguientes criterios: “fácil de recordar, significativo, capacidad de agradar, poder de transferencia, adaptable y protegible” (Keller, 2008).

En segundo lugar, la conciencia de la marca se trata de la facilidad para recordar, la familiaridad y lo distintivo de la marca. La facilidad para recordar consta del proceso simple para recordar el nombre de la marca, de la facilidad para pronunciar y escribir. Ante esto, será sencillo para las personas crear asociaciones en su cerebro; además, que las estrategias de marketing no requieran de un arduo trabajo. La familiaridad agiliza el reconocimiento de la marca en la mente de las personas, asimismo, crea vínculos para la memorización. A pesar de que se sugirió facilidad y sencillez para el nombre de la marca, se tiene que proponer algo distinto con respecto a la competencia y que muestre que es único en su categoría (Keller, 2008)

En tercer lugar, las asociaciones de la marca son aquellos “significados explícitos e implícitos que los consumidores extraen” (Keller, 2008, p.150). Estos significados refuerzan los atributos con el objetivo de generar una posición en la mente del consumidor. Dentro de ellas se encuentran los siguientes elementos: logotipo y símbolos, personajes, eslóganes y melodías publicitarias.

En primer lugar, los logotipos y símbolos son elementos visuales que construyen valor a la marca. Estos son fáciles de recordar y permiten identificar el producto; y a pesar de que pasen los años se pueden adaptar. En segundo lugar, los personajes son símbolos que captan la atención y son útiles porque contribuyen a generar conciencia de la marca. En tercer lugar, el eslogan es aquel mensaje informativo y persuasivo que se pretende enviar sobre la marca. Finalmente, la

melodía publicitaria es aquel mensaje musical que es exclusivamente para cada marca, tienen frases y ritmos pegajosos, además, contribuye para la repetición del nombre de la marca (Keller, 2008).

- **Empaque**

Es el diseño y la producción de un envase que se realiza para un producto. El empaque puede “convertirse en un medio importante de reconocimiento de marca” (Keller, 2008, p 168), es decir, la apariencia que muestra el empaque puede generar asociaciones que los consumidores construyan sobre una marca. Además, un empaque atractivo en el punto de venta puede diferenciar al producto con respecto a la competencia, por ejemplo, en un supermercado donde los compradores están expuestos a más de 20,000 productos para realizar compras, o cuando los compradores se encuentran frente a un producto por primera vez (Keller, 2008)

Según Keller (2008), las innovaciones de un empaque en un mercado maduro “pueden impulsar las ventas de corto plazo” (p.170). Asimismo, cabe recordar que las modificaciones estéticas y/o funcionales que se realicen en el empaque deben cumplir el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Etiquetado**

El etiquetado permite identificar la marca o el producto. La etiqueta varía desde un simple gráfico hasta uno complejo. El etiquetado contribuye con el posicionamiento de la marca y le da personalidad. Además, describe la procedencia del producto, así como las medidas de seguridad (Kotler & Armstrong, 2012).

Respecto al etiquetado, en nuestro país el Decreto Legislativo N° 1304, establece de carácter obligatorio el etiquetado para los productos industriales manufacturados, destinados al uso o consumo final, comercializados en el territorio nacional. Esto con la finalidad de velar el derecho a la información de los usuarios y consumidores. Asimismo, la verificación del cumplimiento del etiquetado es supervisada, fiscalizada y sancionada por la Comisión de Protección del Consumidor del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] (Ver Anexo D).

a.2. Precio

Es el pago que realiza el consumidor por el valor o beneficio que recibe de un producto (Kotler & Armstrong, 2012). Se debe considerar que el costo de oportunidad de la transacción es la “suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 290). Ante esto, si se desea establecer un

precio para el público, este debe ser considerado como la oportunidad de que un cliente conozca el producto y se convierta en un consumidor habitual. Asimismo, el precio es la única variable que se refleja en los estados financieros de la empresa. De esta manera se puede conocer la participación de mercado de la empresa, rentabilidad, ingresos, costos y la forma de crear y captar valor para el cliente (Kotler & Armstrong, 2013).

Según Kotler & Armstrong (2013) estas son las principales estrategias de fijación de precios: fijación de precios de valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y fijación de precio basada en la competencia.

En primer lugar, la fijación de precios de valor para el cliente consiste en entender la necesidad y la percepción que tiene el consumidor, ya que en base a la información obtenida se establecerá un precio razonable. Cabe resaltar que la percepción de valor es subjetiva, por lo tanto, el valor percibido por el consumidor variará. Asimismo, el especialista establecerá un precio aproximado en función a los beneficios que pueda obtener la empresa y la disposición del cliente a pagar por el producto o servicio, de modo que, en el momento de compra, el cliente evalúe si vale la pena pagar el precio por los beneficios que recibe del producto comprado.

En segundo lugar, la fijación de precios basada en el costo, cuenta con el diseño del producto que se desea vender; en consecuencia, se realiza el costeo de todas las materias primas que se necesitarán para la elaboración del producto, después se le añade el margen que se desea ganar (Kotler & Armstrong, 2013).

Por último, la fijación de precio basada en la competencia considera “la estrategia de la competencia, sus costos, precios y oferta del mercado. Los consumidores basarán sus juicios de valor del producto en los precios que los competidores cobran por productos similares” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 263). En tal sentido, el consumidor elegirá a quien comprar. Si percibe que el precio del producto no justifica los beneficios satisfechos, decidirá comprar a la competencia, por ende, el empresario se verá obligado a elaborar una estrategia que modifique la percepción del cliente (Kotler & Armstrong, 2013).

En este sentido, estas estrategias son importantes de considerar, puesto que un incremento de los beneficios de un producto traería un incremento en los costos, y si bien esos beneficios podrían ser valorados por los clientes, quizás no los sean tanto si los clientes encuentran otras opciones en la competencia a menores precios.

a.3. Canales de distribución

Está conformado por diversos empresarios de diferentes tamaños que tienen como objetivo participar en la distribución de los productos para que éste sea adquirido por el consumidor. Los intermediarios generan valor agregado porque son eficientes en la disponibilidad de los productos en el punto de venta; además, son aliados estratégicos de los empresarios, ya que los intermediarios son especialistas, poseen escala de operación, experiencia y contactos (Kotler & Armstrong, 2013). Asimismo, los intermediarios cuentan con información sobre los consumidores, la competencia, el estado del producto en el mercado. Dan soporte para difundir promociones, fortalecer la negociación entre el productor y el consumidor final. Por último, al aceptar vender un producto se asumen riesgos, pues pueden tener éxito al vender los productos o pueden perder dinero porque la rotación del producto es baja (Kotler & Armstrong, 2013).

a.4. Comunicaciones integradas de marketing

El objetivo de las comunicaciones integradas de marketing es integrar las diversas herramientas promocionales, y enviar un mensaje claro y coherente sobre la organización y los productos. Las herramientas promocionales son: publicidad, venta personal, eventos y experiencias, marketing en línea y en los social media, promoción de venta, y relaciones públicas (Kotler & Armstrong, 2013).

En primer lugar, la publicidad es un medio de comunicación impersonal que es pagada por un patrocinador (Kerin et al., 2014). Además, el alcance del mensaje llega a un grupo de compradores más amplio, esto permite que el costo de la publicidad sea bajo. Si una empresa recurre a la publicidad transmite una imagen positiva sobre el tamaño de la empresa, popularidad y éxito (Kotler & Armstrong, 2013).

En segundo lugar, la venta personal implica la comunicación entre personas, en ese sentido, el vendedor puede influir en la decisión de compra. Esta herramienta fortalece las habilidades de persuasión del vendedor, facilita la explicación de la información compleja y puede seleccionar al público objetivo. Por lo contrario, esta herramienta suele ser costosa y el mensaje que transmiten los vendedores puede variar (Kerin et al., 2014).

En tercer lugar, los eventos y experiencias son aquellas actividades que tienen el objetivo de crear interacciones entre la marca y el cliente a través de eventos deportivos, actividades de entretenimiento o artísticas. En cuarto lugar, el marketing en línea y en los social media es creado para atraer a los clientes actuales y potenciales a través de los diversos programas que existen en línea (Kotler & Keller, 2013).

En quinto lugar, la promoción de venta busca despertar el interés del consumidor en el corto plazo (Kerin et al., 2014). Esta será tangible mediante la entrega de cupones, obsequios, descuentos, concursos y otros. Estos tienen el objetivo de incentivar la compra y aumentar las ventas. Finalmente, las relaciones públicas tienen el objetivo de influir sobre las emociones de las personas, pues los eventos que se realizan son importantes y suelen ser transmitidas en noticias y eventos; de esta forma se genera en el cliente mayor credibilidad sobre la marca; además, el mensaje puede llegar a clientes potenciales (Kotler & Armstrong, 2013).



CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología elegida para llevar a cabo la investigación, se detallan las herramientas que permitieron el recojo de la información y, finalmente se presenta el proceso de investigación.

1. Metodología de la investigación

Según Hernández, Fernández & Baptista (2010) la investigación “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio” (p. 4) y cada caso tiene características particulares que hacen necesario la aplicación de una determinada metodología de investigación.

En este estudio se empleó el enfoque mixto, ya que “implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencia) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández et al., 2010). En ese sentido, las bondades de un enfoque cualitativo permitirán contextualizar el mercado de galletas de granos andinos, conocer los hábitos de consumo, así como principales influencias y valoraciones de los estudiantes universitarios con respecto a las galletas de granos andinos y otros tipos de galletas, para así desarrollar una nueva propuesta de valor. Por otro lado, el enfoque cuantitativo permitirá evaluar la nueva propuesta de valor de las galletas de granos andinos de la empresa de estudio, ya que los resultados obtenidos se podrán extrapolar a la población.

Por lo expuesto, es necesario utilizar el enfoque mixto, ya que permitirá contar con una visión holística del tema a investigar, pues se explorará la complejidad del problema, se enriquecerá el análisis y la información que se obtenga será más sólida (Hernández et al., 2010).

1.1. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es exploratorio y descriptivo. En primer lugar, el alcance exploratorio se caracteriza porque ayuda a profundizar el estudio de un problema que ha sido estudiado vagamente o propone analizar un tema desde otra perspectiva (Hernández et al., 2010). En este caso, la información sobre el mercado de galletas de granos andinos en los últimos años en el país es escasa, así como estudios sobre los hábitos de consumo del mercado universitario con respecto a este tipo de producto; por ello, es necesario realizar una investigación exploratoria con la ayuda de expertos que permitan contextualizar y conocer el mercado de galletas de granos andinos.

En segundo lugar, el alcance descriptivo ayuda a obtener información sobre fenómenos, situaciones y contextos con el objetivo de entender las características y el perfil del objeto, proceso o persona que se encuentran en análisis (Hernández et al., 2010). En ese sentido, en el presente trabajo, se busca conocer el perfil y comportamiento de compra de los estudiantes de la PUCP y la ULima con respecto al consumo de galletas de granos andinos; asimismo, se busca describir las características del fabricante local de galletas de granos andinos caso de estudio.

1.2. Diseño de la investigación

El diseño es la estrategia concebida para obtener información que permita responder a los objetivos planteados en la investigación. En ese sentido, el diseño que se usará es del tipo exploratoria secuencial (DEXPLOS), la cual consiste en la “recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos” (Hernández et al., 2010, p. 564). En este diseño se encuentra la modalidad derivativa la cual parte del uso de herramientas cualitativas, y después se aplican herramientas cuantitativas (Hernández et al., 2010).

En la presente investigación se iniciará con el uso de herramientas cualitativas; cuya información recolectada será utilizada para la construcción de la herramienta cuantitativa, que permitirá evaluar la nueva propuesta.

1.3. Herramientas metodológicas para la recolección de datos

Considerando el enfoque mixto para la presente investigación, es necesario explicar cuáles son las herramientas cualitativas y cuantitativas que se aplicarán:

Tabla 1. Herramientas de investigación

Herramienta	Instrumento	Detalles
Observación	Guía de observación	En puntos de ventas de las universidades Visita Expoalimentaria 2016 Visitas a tiendas físicas de productos orgánicos y naturales
Entrevistas	Guía de entrevista semiestructurada	Estudiantes: - 32 entrevistas en ULima - 32 entrevistas en PUCP
	Guía de entrevista semiestructurada	Expertos: - En la industria de productos andinos - En la industria de alimentos saludables - En granos andinos - Que trabajan en empresas productoras de galletas de granos andinos
	Guía de entrevista semiestructurada	Vendedores en los puntos de venta: - ULima - Universidad Ricardo Palma ⁹ - PUCP
<i>Focus group</i>	Guía de <i>focus group</i>	Estudiantes: - 1 <i>focus group</i> en ULima - 2 <i>focus group</i> en PUCP
Encuestas	Cuestionario	Estudiantes universitarios -200 encuestas en ULima -200 encuestas en PUCP

Asimismo, cabe resaltar que se han consultado fuentes primarias, como las antes expuestas en la Tabla 4, entre otros, así como fuentes secundarias, que en conjunto permitieron obtener información relevante y necesaria para la investigación.

1.3.1. Herramientas cualitativas

Ayudan en la recolección de información sobre percepciones, emociones, creencias, experiencias de personas, contextos o situaciones que generarán conocimiento y permitirán responder las preguntas de investigación (Hernández et al., 2010). En ese sentido, el uso de estas herramientas permitió recoger información valiosa acerca de cómo es que los estudiantes universitarios perciben a las galletas de granos, sus experiencias y momentos de compra, las emociones que les causa, entre otros. A continuación, se detallan las herramientas cualitativas aplicadas:

⁹Nota: al iniciar la investigación se incluyó como objeto de estudio a los estudiantes de la Universidad Ricardo Palma, sin embargo, no se trabajó con ellos porque no cumplieron con algunos requisitos establecidos, esto se explicarán más adelante. A pesar de ello, se recolectó información relevante que permitió afinar el estudio.

a. Observación

La observación permite explorar contextos, comprender vínculos entre las personas y sus situaciones con el objetivo de generar hipótesis de estudio (Hernández et al. 2010). En esa línea, realizar observaciones permitió explorar el mercado de galletas de granos andinos, conocer los hábitos de consumo e identificar las principales valoraciones de los estudiantes universitarios. Asimismo, permitieron identificar que existe un vacío en la mente del consumidor universitario con respecto a marcas de galletas de granos andinos. De esta manera, se dio inicio a todo el trabajo realizado, ya que se partió de la idea de que sí existe oportunidad de mercado para las galletas de granos andinos en las universidades, así oportunidad para posicionar una marca.

La visita a la Feria Expo-Alimentaria¹⁰ 2016, las observaciones en los puntos de venta ubicados en las universidades de estudio, así como las visitas a tiendas de productos naturales y orgánicos, contribuyeron con la identificación de la oportunidad antes descrita.

b. Entrevistas

Las entrevistas son conversaciones conjuntas, íntimas y flexibles donde se obtiene información que ayuda a construir un tema, estas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas (Hernández et al., 2010).

En ese sentido, las entrevistas fueron herramientas idóneas para construir el tema a investigar. En la etapa exploratoria o investigación inicial, se aplicaron un total de 40 entrevistas dirigidas a los estudiantes de la PUCP y la ULima, 20 en cada una de ellas. La muestra fue elegida mediante el procedimiento de saturación. Bajo este procedimiento, al inicio se aplica una entrevista y luego se analiza la información recolectada. Este se repite varias veces hasta identificar que las respuestas no generan una idea nueva (Pasco & Ponce, 2015).

Asimismo, se realizaron entrevistas a diferentes expertos: en productos nutritivos/andinos, alimentación saludable, empresas productoras y/o comercializadoras de galletas de granos andinos y en granos andinos. Estas entrevistas contribuyeron con la contextualización del mercado de galletas de granos andinos, con la comprensión del consumidor peruano, en especial el estudiante universitario, y beneficios del consumo de granos andinos. Además, se entrevistaron a los vendedores de galletas de granos andinos ubicados en los puntos de venta de las siguientes universidades: PUCP, ULima y Ricardo Palma. Estas entrevistas ayudaron a comprender la oferta y la demanda de galletas de granos andinos, a conocer la

¹⁰Feria internacional de alimentos, bebidas, maquinaria, equipos, insumos, envases y embalajes, servicios, restaurantes y gastronomía más grande de la región, realizada una vez al año en la ciudad de Lima.

percepción que tienen los jóvenes universitarios de las galletas de granos andinos, además, a conocer las diversas estrategias de marketing que realizan los fabricantes locales y grandes empresas. (ver Anexo E).

En la etapa de la evaluación de la propuesta, se aplicaron 24 entrevistas a los estudiantes de la PUCP y la ULima con la finalidad de identificar todas las posibles mejoras tanto de la propuesta como de la herramienta, antes de llevarla a un estudio cuantitativo. Dada la diversidad de actores y la relevancia de contar con su participación en las entrevistas se elaboraron diversas guías dirigidas a cada uno de ellos (ver Anexo F)

c. *Focus group*

El *focus group* es una conversación grupal, donde los participantes interactúan y opinan sobre un tema en común. La persona responsable de liderar el grupo debe entender la interacción que se genera; además, tiene la misión de crear un ambiente cálido y relajado para que los participantes puedan dar la mayor información posible (Hernández et al., 2010).

En esa línea, mediante la interacción entre los estudiantes en un *focus group*, se pudo recolectar información sobre las principales razones de consumo y valoraciones de las galletas de granos andinos con respecto a los otros tipos de galletas. Además, en los *focus group* se pueden observar gestos, opiniones libres sobre el objeto que se pretende estudiar, lo que permitió recoger valoraciones que muchas veces no se expresan en una conversación unilateral, tal como una entrevista.

Se aplicaron 3 *focus group*, dos en la PUCP y una en la ULima, para recolectar la información se usaron unas guías (ver Anexo G). Este número de casos se determinó considerando los siguientes factores: capacidad operativa de recolección y análisis, entendimiento del fenómeno y la naturaleza del fenómeno bajo análisis (Hernández et al., 2010). En primer lugar, los recursos disponibles para realizar la investigación, tales como el tiempo y el dinero influyeron para aplicar de manera realista este número de *focus group*. El tiempo disponible para el recojo de información permitió en tiempos exactos, la gestión para asegurar la asistencia de los estudiantes, la reserva de los ambientes donde se desarrollarían los *focus group* en ambas universidades, y la movilización a ellas. En segundo lugar, el número de *focus group* fue suficiente para confirmar información relevante que habíamos obtenido en las entrevistas aplicadas previamente, así como para obtener algunos datos adicionales. En tercer lugar, los estudiantes universitarios se encuentran en lugares geográficamente distantes, lo cual los hace poco accesibles. Además, principalmente en la ULima, el acceso a las instalaciones era más restringido e implicó una mayor coordinación.

Se realizaron dos *focus group* durante la investigación inicial del mercado (investigación base), una en cada una de las universidades de estudio, y el tercer *focus group* se realizó en la etapa de evaluación de la propuesta, principalmente, para evaluar las propuestas de sabor, y fue realizada en la PUCP. Este último *focus group* fue importante, ya que, en la investigación inicial, el sabor era uno de los atributos más valorados de las galletas. Cabe resaltar que se tenía planeado la prueba de sabor en ambas universidades, sin embargo, la cancelación de la reserva en una ellas y el tiempo con el que se disponía, sólo permitieron aplicar un *focus group*.

Asimismo, con respecto a cómo deben ser conformados los grupos, es decir, si deben ser homogéneos o heterogéneos, el planteamiento del problema y el trabajo de campo indican cuál es la composición más adecuada (Hernández et al., 2010). En ese sentido, considerando los objetivos de la presente investigación, los grupos eran homogéneos y compartían ciertas características tales como ser consumidores de diversos tipos de galletas y de galletas granos andinos, pertenecer a las universidades de estudio y tener entre 18 y 24 años.

1.3.2. Herramientas cuantitativas

a. Encuestas

En un estudio cuantitativo, la encuesta es una herramienta importante para el recojo de información y es aplicada a una muestra representativa de la población, ya que se pretende extrapolar los resultados obtenidos en ella a toda la población (Martínez 2010 citado en Geldres & Nolasco 2015). En ese sentido, en la presente investigación se aplicaron encuestas, ya que se pretende evaluar la nueva propuesta de valor de las galletas de granos andinos de la empresa de estudio, en el mercado conformado por estudiantes de la PUCP y la ULima.

La muestra a la que se le aplicaron las encuestas, es una muestra probabilística por racimos. En primer lugar, en una muestra probabilística todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, y es posible calcular con precisión el error estándar, es decir, calcular con qué nivel de confianza hacemos una estimación, con lo que podemos considerar que los resultados obtenidos de la muestra son concluyentes. Además, las muestras probabilísticas son esenciales en diseños de investigación descriptivos, como lo es la presente investigación, ya que permiten hacer estimaciones de variables en la población (Hernández et al., 2010). En segundo lugar, el muestreo probabilístico por racimos, es un muestreo en el que las unidades de análisis se encuentran concentrados en ciertos lugares físicos o geográficos a los que se les llama racimos (Hernández et al., 2010), tal como se encuentran los estudiantes en las dos universidades de estudio, PUCP y ULima. En ese sentido, cabe resaltar la diferencia entre la unidad de análisis y la unidad muestral en este tipo de muestreo. La unidad de análisis se refiere

a quiénes van a ser medidos, es decir, en el caso de esta presente investigación, se refiere a los estudiantes a quienes se les va a aplicar el instrumento de medición. Por otro lado, se tiene a la unidad muestral (en este tipo de muestra), la cual nos indica el racimo por medio del cual se logra el acceso a la unidad de análisis (Hernández et al., 2010), es decir, las universidades de estudio seleccionadas, PUCP y ULima.

El tamaño de la muestra se calculó considerando un nivel de confianza de 95% y un nivel de error de 5%. Este nivel de error, que además de ser el más común, es el que al menos se debe considerar en el cálculo del tamaño de una muestra para una investigación, ya que se busca hacer ciencia lo más exacta posible (Hernández et al., 2010). Además, en el presente trabajo, se pretende validar una propuesta que implica una inversión para la empresa, por lo que se esperan que los resultados sean lo más fiable posible. De esta manera, se obtuvieron un total de 382 casos, sin embargo, se realizaron un total de 400 encuestas con la finalidad de mantener la rigurosidad metodológica. En ese sentido, se encuestaron a un total de 400 estudiantes, tanto de la PUCP como de la ULima de edad entre los 18 y 24 años. Para seleccionar a las unidades de análisis a las que se les aplicaría el cuestionario, se utilizó el procedimiento de selección sistemática de elementos muestrales. A través de este procedimiento se seleccionan dentro de una población, un número de elementos, que conforman la muestra, considerando un intervalo K , lo cual permite la aleatoriedad de la selección (Hernández et al., 2010). Para esto fue importante contar con un marco muestral, el cual es “un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar los elementos muestrales” (Hernández et al., 2010, p. 187). El marco muestral elegido en la presente investigación fue la de mapas. Este marco muestral es de gran utilidad en muestras de racimos, ya que los elementos a los que se les aplicaría la herramienta se encontraban agrupados en un determinado espacio geográfico (Hernández et al., 2010). De esta manera, para seleccionar a los estudiantes que serían encuestados, se obtuvieron mapas de la ubicación geográfica de las universidades de estudio (racimos), para así elegir las zonas por donde se les abordaría (Ver Anexo H).

1.4. Estudio de caso

En administración y dirección de empresas, el estudio de casos es la estrategia que ayuda a comprender y analizar cómo es que responde una empresa ante el constante cambio y transformación del mercado. Estos cambios a los que la empresa se encuentra expuesta son: el entorno, la tecnología, regulaciones y preferencias de los consumidores (Castro, 2010).

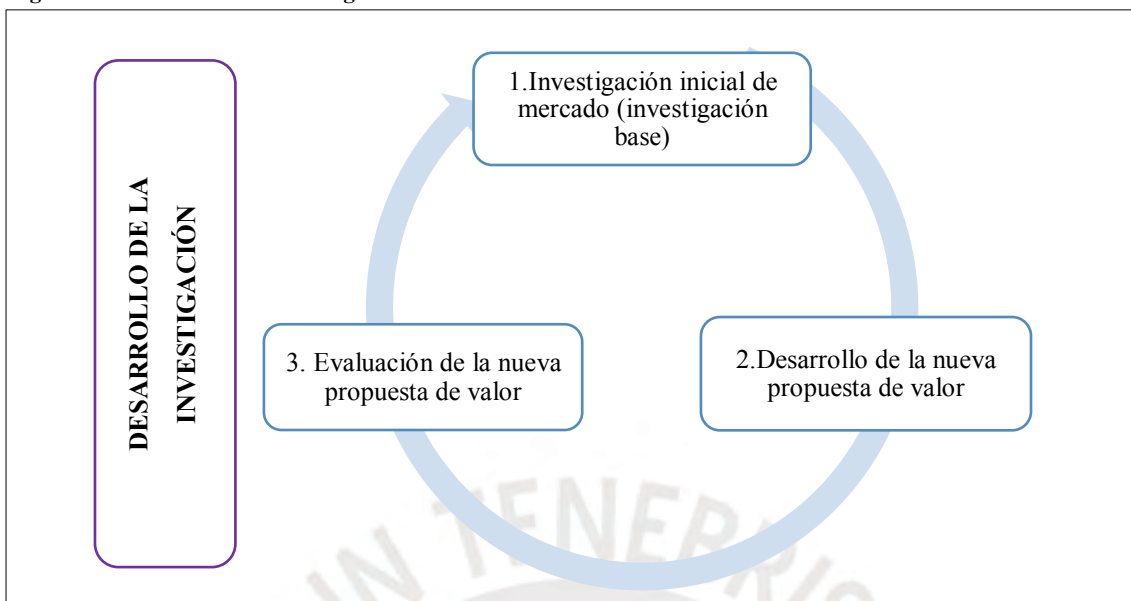
El objetivo del estudio de caso es analizar en profundidad la dinámica y todos aquellos procesos que interactúan en las empresas diariamente. Asimismo, se puede evidenciar el empleo de las mejores prácticas en la gestión de las empresas más competitivas (Yin 1994 citado en Castro 2010). Por otro lado, en los estudios de caso se puede considerar la aplicación de datos financieros y planes comerciales, junto con la combinación de técnicas como observaciones, entrevistas, cuestionarios, expertos y revisión de documentos para recolectar información que ayudará a comprender el fenómeno (Castro, 2010).

Por otro lado, el estudio de caso es enriquecedor porque se puede seleccionar un caso que “ofrezca una mayor oportunidad para el aprendizaje” (Stake 1994 citado en Castro, 2010, p. 44), comprender la complejidad de la empresa dentro de su contexto e investigar un tema que no tiene estudios anteriores (Castro, 2010). En se sentido, en la presente investigación se realiza el estudio de la empresa Breza S.A.C. Dicha empresa es analizada a detalle para investigar un tema relacionado con el posicionamiento de una nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos.

2. Desarrollo de la investigación

La investigación general comprende tres etapas: investigación inicial del mercado (investigación base), desarrollo de la nueva propuesta de valor; y evaluación de la propuesta. Esta se describe en la siguiente figura 5.

Figura 5. Desarrollo de la investigación



2.1. Investigación inicial del mercado (investigación base)

2.1.1. Identificación de la oportunidad de estudio

En esta etapa la visita a la feria Expoalimentaria 2016 permitió explorar el mercado de productos que contienen granos andinos, en especial galletas (ver Anexo I).

Asimismo, en una etapa inicial se seleccionaron 10 universidades ubicadas en la ciudad de Lima. La selección consideró tres criterios: número de estudiantes, una sola sede que concentre a sus estudiantes de pregrado y que dentro de sus lineamientos fomente la alimentación saludable¹¹ (Ver Anexo J). De esta manera, se realizaron observaciones en este grupo de universidades.

Se realizaron observaciones en los puntos de ventas ubicados en las universidades, para así explorar el consumo de galletas de granos andinos y conocer las marcas competidoras.

Después de las visitas a ese grupo de universidades, se seleccionaron a dos de ellas por cumplir con los siguientes criterios: universidades particulares con un campus universitario que acoja a la mayoría de su población estudiantil, ubicadas en la ciudad de Lima con más de 10,000 estudiantes, que fomenten el consumo de alimentos saludables, y que en los puntos de venta ubicados en las universidades se comercialicen galletas de granos andino (ver anexo K). De esta manera se seleccionaron a la PUCP y la ULima.

¹¹A partir de 1996 se da inicio a la promoción de la salud dentro de las universidades, y en el 2010 el MINSA aprobó el documento técnico "Promoviendo Universidades Saludables", el cual estaba dirigido a universidades e institutos de educación superior.

Asimismo, para complementar y enriquecer los hallazgos obtenidos en las observaciones se aplicaron 40 entrevistas semiestructuradas a los estudiantes de las universidades seleccionadas, con el objetivo de acercarnos en una etapa exploratoria al tema de estudio.

A la investigación, se adiciona las entrevistas semiestructuradas que se aplicaron a un conjunto de expertos, así como a vendedores de los diversos puntos de venta de galletas de granos andinos ubicados en las universidades de estudio.

Asimismo, las visitas a tiendas de productos naturales y orgánicos nos permitieron identificar una diversidad de marcas para realizar un *benchmarking* nacional e internacional con respecto a empaques y diseño, variedad de sabores, ingredientes entre otros.

2.1.2. Elección del caso de estudio

Posteriormente, se analizó toda la información recolectada y se identificó la oportunidad de mercado de este tipo de producto y se decidió elegir a una marca de galletas de granos andinos perteneciente a uno de los fabricantes locales. Esto con el objetivo de desarrollar una propuesta que pueda diferenciar su oferta de la competencia y así alcanzar un mayor nivel de competitividad en el mercado universitario.

Para elegir a una marca de galletas de granos andinos se consideraron los siguientes criterios: en primer lugar, que el volumen de ventas anuales se encuentre entre el rango de ventas de una micro empresa (150 UIT) y una pequeña empresa (150 UIT a 1700 UIT) (Ley N° 30056, 2013), ya que, una empresa que tenga este volumen de ventas tiene potencial para crecer, ya que se encuentra cerca de exceder el límite de ventas de una micro empresa, para pasar a ser una pequeña empresa en desarrollo. En segundo lugar, las empresas jóvenes experimentan tasas de mortalidad especialmente en los tres primeros años de apertura (PRODUCE, 2014). En ese sentido, un promedio de cinco años en el mercado sugiere que la empresa ha sobrevivido a los primeros tres años de vida con éxito. En tercer lugar, la marca de galletas de granos andinos debe comercializarse en las universidades de estudio. En cuarto lugar, la visión de la empresa debe ser coherente con los productos que quiere ofrecer al mercado.

Finalmente, la empresa debe considerar invertir en marketing en los próximos años, y tener dicha inversión como parte de los objetivos organizacionales de empresa, de esta forma se facilitará la aceptación de la nueva propuesta para que la puedan incluir dentro de su catálogo de productos. Se tuvo el primer acercamiento con la empresa seleccionada, en la etapa de investigación inicial. La visita a los diversos puntos de venta de galletas de granos andinos ubicados en las universidades de estudio permitió identificar una diversidad de marcas competidoras, y entre ellas la marca con la que se decidió trabajar. Esta cumplía con los diversos

criterios antes descritos. Posteriormente, se le solicitó una entrevista en la que se le expuso la oportunidad del estudio, y de esta manera se logró contar con su apoyo y aprobación para el presente trabajo.

2.1.3. Segmentación de mercado y selección del mercado meta

Después de la exploración de la oferta de galletas de granos andinos, la valoración de los estudiantes universitarios con respecto a ellas, y después elegir un caso de estudio, se procedió a segmentar el mercado e identificar el mercado meta a detalle.

2.1.4. Estudio del mercado meta

Una vez identificado el mercado meta, este fue sometido a un estudio cualitativo para así identificar sus principales valoraciones, hábitos de compra y consumo con respecto a las galletas de granos andinos.

2.2. Desarrollo de la nueva propuesta de valor

Toda la investigación realizada hasta el momento sirvió de base para identificar las brechas que existen entre las valoraciones de los estudiantes con respecto a las galletas de granos andinos y la actual propuesta de las galletas de granos andinos de la empresa de estudio. De esta manera, se identificaron oportunidades de mejora para elaborar una nueva propuesta de valor que redujera dichas brechas.

En esta etapa de la investigación se realizó un *benchmarking* nacional e internacional respecto a las mejores prácticas en ingredientes y aditivos nutritivos, así como diseños de los empaques, variedad de sabores y comunicación. De esta manera, se consideraron los mejores trabajos que contribuyan con el desarrollo de una nueva propuesta de valor para las galletas de granos andinos de la empresa de estudio. Para todo ello, la visita a tiendas de productos orgánicos y naturales permitió identificar una diversidad de marcas tanto locales como internacionales.

2.3. Evaluación de la propuesta

Para conocer la viabilidad comercial de la propuesta desarrollada se aplicaron herramientas cualitativas y cuantitativas: 24 entrevistas a los estudiantes de la PUCP y la ULima, un *focus group* para realizar pruebas de sabor entre los estudiantes de la PUCP, así como 400 encuestas.

En primer lugar, se realizó un *focus group* con los estudiantes de la PUCP con el objetivo de evaluar si los nuevos sabores eran del agrado de mercado meta. Cabe resaltar que se contó con

el apoyo de la empresa de estudio para elaborar las galletas con los sabores propuestos. Durante el *focus group* se hizo probar a los participantes diferentes galletas y la galleta propuesta. la

En segundo lugar, se realizaron 24 entrevistas: 12 en la PUCP y 12 en la ULima. Al realizar las entrevistas se explicó y enseñó a los estudiantes la nueva propuesta de galletas de granos andinos para así obtener información que permita evaluar si la propuesta era clara y de agrado del mercado meta; además, se enseñaron las marcas de galletas de granos andinos de la competencia: Steffany Nutrilight, El Girasol, Breza, Maná, Bello Horizonte, Intergrackers de quinua, Incasur, Tambogrande y San Jorge, pues fue necesario entender cómo percibían los estudiantes la nueva propuesta con respecto a los productos de la competencia.

La investigación cualitativa sirvió de base para la construcción del cuestionario, el cual se aplicó a una muestra representativa de 400 estudiantes de las universidades de estudio. Cabe resaltar que, en la sección de evaluación de la propuesta, contenida en el cuestionario, se explicó la nueva propuesta y se mostraron los prototipos de las galletas de granos andinos (Anexo L).

Finalmente, se analizaron los resultados obtenidos para saber si la propuesta era aceptada o no por el mercado meta, así como para tomar información que sirviera de apoyo para el desarrollo de los lineamientos de posicionamiento de la nueva propuesta de valor de las galletas de granos andinos de la empresa de estudio.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL MERCADO DE GALLETAS DE GRANOS ANDINOS

En este capítulo se desarrolla el marco contextual del mercado de galletas de granos andinos. Se inicia con el análisis del mercado de galletas, luego se desarrolla el contexto del mercado de galletas de granos andinos; además, es necesario desarrollar el análisis del macroentorno para entender las oportunidades y amenazas; y finalmente, se revisan las investigaciones nacionales e internacionales relacionadas con las oportunidades de mercado de los granos andinos.

1. Mercado de las galletas

La galleta es un producto de conveniencia que permite saciar el hambre, tiene gran demanda en el mercado y los costos de producción son bajos (García & Pacheco, 2007). Según Contreras (2015) la gran demanda de este producto se debe a que los consumidores valoran los siguientes atributos: el color, la forma, el sabor, el aroma y la textura. El color de la galleta se debe a la cantidad de azúcar y al colorante natural o artificial que se vierte en la masa durante la preparación; la forma que adopta este producto se debe a los moldes que se emplean durante la elaboración; el sabor y el aroma dependen de la materia prima y/o saborizantes que se añadan a la masa. Finalmente, la textura es la sensación de disgregación de la galleta en la boca del consumidor, este factor es considerado importante porque influirá en la aceptación o rechazo del producto.

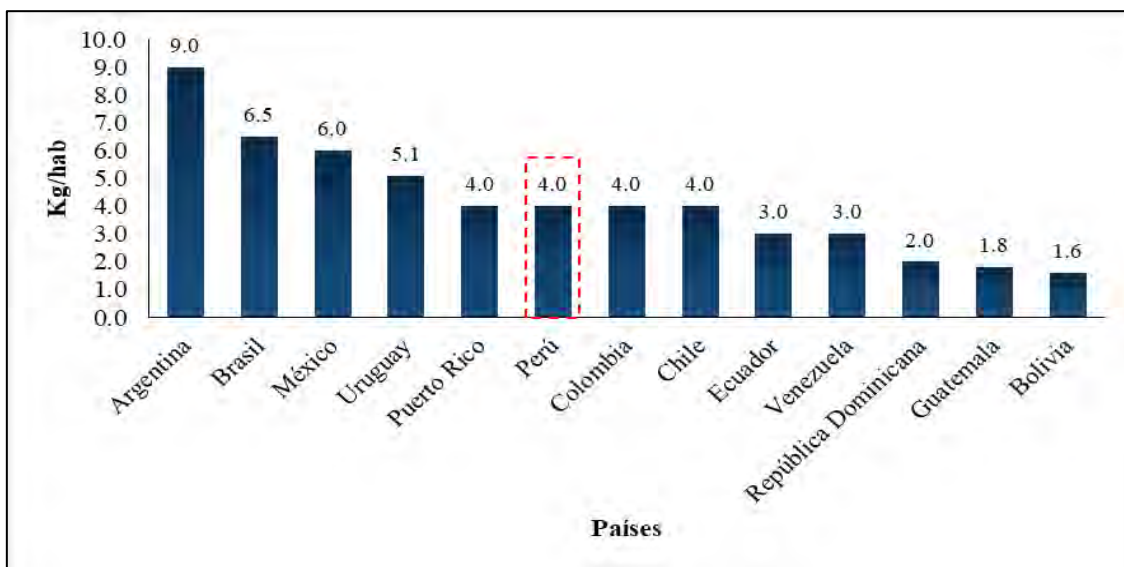
A pesar de que las galletas compartan atributos e ingredientes estas son clasificadas en dulces y saladas. Las galletas dulces están conformadas por aquellas conocidas como las “surtidas, dulces secos, dulces sanos, rellenas, obleas, bizcochos dulces y bañadas [...]”; mientras que las galletas saladas se encuentran los crackers de agua, crackers de cereal y bizcochos salados” (Kantar Worldpanel, 2016).

1.1. Contextualización

1.1.1. Consumo per cápita de galletas

En la XXXIII Asamblea Anual de la Asociación Latinoamericana de la Industria Molinera realizada en Argentina, Alejandro Daly¹² (2015) explicó que el promedio del consumo de galletas era de 4.2 kg y el consumo per cápita de galletas más alto en América correspondía a Argentina, quien tiene un consumo per cápita de galletas de 9 kg/hab¹³ (ver figura 6).

Figura 6. Consumo per cápita de galletas en Latinoamérica 2015



Adaptado de: Euromonitor (2016b)

En Perú, el consumo per cápita de galletas en el 2009 fue de 1.7 kg/hab (INEI, 2009) y se incrementó a 4 kg/hab en el 2015 (Daly, 2015). En este sentido, se infiere que existe la oportunidad para que diversas empresas del país busquen nuevas estrategias para incrementar la cifra del consumo galletas, ya que se observa que en países como Argentina y Brasil el consumo per cápita llegó hasta 9.0 kg/hab y 6.5 kg/hab, respectivamente.

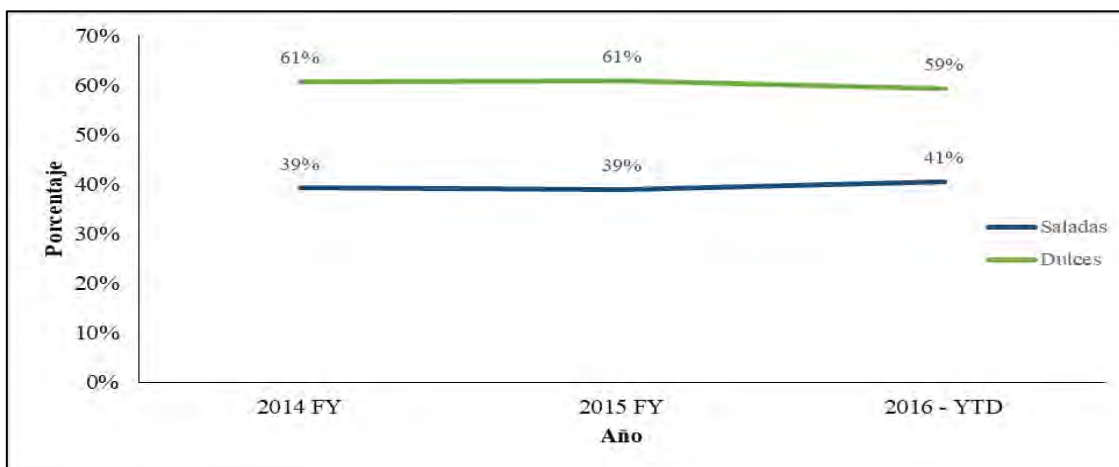
1.1.2. Participación de mercado

Se entrevistó a Oscar Ayala, representante de la empresa Mondelez Perú S.A. (comunicación personal, 12 de octubre, 2016) explicó y brindó la información sobre la participación de mercado según el tipo de galletas en Perú y afirmó la venta de galletas dulces es mayor con respecto a las galletas saladas en Perú (ver Figura 7).

¹² Alejandro Daly es el presidente del Comité de Alimentos y Bebidas de la Sociedad Nacional de Industrias [SNI] (2017)

¹³ Kg /hab = kilogramo por habitante

Figura 7. Participación de mercado de las galletas en Perú según tipos de galletas: dulces y saladas



Asimismo, Oscar Ayala, representante de la empresa Mondelez Perú S.A. (comunicación personal, 12 de octubre, 2016) compartió la información sobre la participación de mercado que tienen las principales empresas que fabrican galletas en Perú (ver tabla 2). En la tabla resalta el incremento de la participación de mercado de las empresas que se encuentran dentro de “Otros fabricantes”.

Tabla 2. Participación de mercado en volumen de ventas de las empresas que producen y comercializan galletas en Perú

Empresas	2014 FY ¹⁴	2015 FY	YTD ¹⁵⁻¹⁶
Mondelez Perú S.A.	31.0%	31.0%	31.2%
Alicorp	25.2%	24.1%	22.6%
San Jorge	18.7%	18.8%	20.5%
Molitalia	10.1%	9.9%	9.9%
Nestlé	5.2%	5.0%	4.9%
Compañía Nacional de Chocolates del Perú	3.2%	3.2%	3.3%
Marcas Propias ¹⁶	1.9%	2.0%	2.0%
Otros Fabricantes ¹⁷	4.8%	5.9%	5.5%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

¹⁴ FY: año fiscal

¹⁵ YTD: año hasta la fecha, los datos recolectados son desde enero del 2016 hasta agosto del 2016

¹⁶ Marcas propias: está conformado por las marcas de los supermercados

¹⁷ Otros fabricantes: conformado por el resto de empresas como micro y pequeñas empresas que producen y comercializan galletas para diferentes lugares del país.

1.2. Perspectivas del mercado de galletas

Según Euromonitor, el estilo de vida del consumidor peruano ha cambiado, pues el número de personas que tiene una vida acelerada se ha incrementado; además, es mayor la cantidad de personas que está fuera de sus hogares ya que estudian y/o trabajan (Euromonitor, 2016a). En esta línea, los consumidores exigen productos que tengan mayor valor, ingredientes nutritivos y naturales, nuevos formatos que sean prácticos y portátiles, mayor innovación; en especial, los jóvenes exigen que sean de sabores agradables (ARAL, 2017).

Asimismo, la nutricionista Claudia Ayala (comunicación personal, 17 de octubre, 2017) afirma que los jóvenes universitarios prefieren consumir productos cómodos y prácticos que les satisfaga el hambre rápidamente y les levanten el ánimo. Además, son productos que se encuentran fácilmente en los quioscos y para ellos es como una opción de merienda o almuerzo.

Estas características han generado una oportunidad en el mercado peruano para que los empresarios ofrezcan nuevos productos y se pronostica que la tendencia por la demanda de productos que contienen ingredientes nutritivos se incremente en los próximos años (Euromonitor, 2016a).

1.3. Mercado de galletas de granos andinos

A partir de la creciente demanda de productos que contengan ingredientes nutritivos, en Perú aparecieron empresas que los comercializan, un ejemplo de ellos son las galletas que contienen granos andinos. A continuación, se explicará la contextualización del mercado de estos productos, la definición de los granos andinos, el contenido nutricional de dichos ingredientes y los beneficios del consumo de los mismos.

1.3.1. Contextualización

El incremento de la producción y comercialización de galletas de granos andinos se refleja en el incremento de galletas de granos andinos en la cartera de productos de las empresas reconocidas como Molitalia, Alicorp Incasur, Unión y San Jorge. En este sentido, Christian Matos, jefe de marketing de Inka Crops (comunicación personal, 27 de agosto, 2016), sostiene que no solo son marcas reconocidas las que compiten en el mercado, sino que hay cada vez más emprendimientos alienados a la producción de este tipo de productos.

En este sentido, Jorge Chacaltana, jefe de marketing de la empresa IncaSur (comunicación personal, 27 de agosto, 2016) sostiene que en los últimos 3 ó 4 años han aparecido más participantes en este mercado de galletas y han generado que el mercado sea más competitivo.

Asimismo, Juan Manuel Gómez, gerente de comercialización de productos Unión (comunicación personal, 06 de setiembre, 2016), sostiene que el *boom* de los granos andinos en el año 2013 fue un potenciador para la producción y comercialización de este tipo de galletas.

Además, los investigadores Auquiñivin y Castro (2015), afirman que la tendencia de incluir productos nativos como la kiwicha se debe a que añaden valor nutritivo y calidad proteica al producto. En este sentido, se encontró en la página de DIGESA (2017) a 65 mypes inscritas en el registro sanitario para la producción y comercialización de galletas que contienen granos andinos tales como quinua, kiwicha y/o cañihua con fecha de caducidad entre el 2019 y 2020 (ver Anexo M). Este análisis forma parte de la oferta actual; sin embargo, es relevante conocer que el consumidor peruano tiene nuevas exigencias que se alinean con la tendencia hacia el bienestar alimenticio (Kantar Worldpanel, 2016b). Por ello, se explicará cuáles son los beneficios que recibe el consumidor de granos andinos.

1.3.2. Granos andinos

Los granos andinos son cultivos andinos que se caracterizan por tener un alto valor nutritivo, resistencia a las sequías, a las heladas y a la salinidad (Jacobsen, Mujica & Ortiz, 2003) y tienen la capacidad para ser transformados en una variedad de productos procesados (Rojas, Soto, Pinto, Jager & Padulosi, 2010). Según el Proyecto de Ley Marco para la promoción de los granos andinos se consideran como granos andinos a la quinua, la kiwicha y la cañihua.

a. Valor nutricional y beneficios

Los granos andinos tienen valor nutricional con gran potencial en la industria alimentaria. En este sentido, se presentará la comparación entre las características nutricionales de los granos andinos con respecto a los cereales que son utilizados en la producción de galletas (Rojas et al., 2010) (ver tabla 3).

Tabla 3. Cuadro comparativo sobre las características nutricionales entre los cereales y granos andinos

Granos andinos (quinua, kiwicha y cañihua)	Cereales (trigo, cebada, avena)
<ul style="list-style-type: none"> - No producen alergias porque contienen proteínas completas. - La calidad dietaria de la fibra especialmente en el caso de la cañihua los hace insustituibles. - El germen está casi en la superficie y distribuido alrededor del endospermo en forma de anillo; por ello, durante el procesamiento se debe tener mucho cuidado. - No poseen gluten 	<ul style="list-style-type: none"> - No poseen aminoácidos esenciales. - La calidad de la fibra no es muy apreciable. - La parte del germen está bien cubierto, por lo que tratamientos posteriores no dañan. - Poseen gluten porque facilita el amasado; sin embargo, produce alergias intestinales a personas sensibles.

Fuente: Rojas et al. (2010)

Como se observa en el cuadro, los granos andinos tienen beneficios que pueden brindar valor agregado a los productos que los contienen como ingrediente, por ejemplo, las galletas. En el cuadro se consideran a los granos andinos como completos, por ello, la Organización Mundial de la Salud [OMS] y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO] han calificado a la quinua como un “alimento único por su altísimo valor nutricional que permite sustituir las proteínas de origen animal y por su contenido balanceado en proteínas y nutrientes” (Ministerio de Agricultura, 2013), además, se ha encontrado que estos contienen vitaminas como complejo B, vitamina C y E, esto también se observa en la kiwicha y cañihua (Soto, Mercado, Estrada, Repo, Díaz, & Díaz, 2015). A continuación, se describirán con mayor detalle la composición de los granos andinos:

Tabla 4. Composición de los granos andinos (g/100g de granos andinos)

Nutrientes	Quinua	Kiwicha	Cañihua
Proteína	14.4	14.5	18.8
Grasa	6	6.4	7.6
Fibra	4	5	6.1
Carbohidrato	72.6	71.5	63.4
Ceniza	2.9	2.6	4.1

Adaptado de: Kent (1983) y Repo – Carrasco (1992) citados en Repo – Carrasco, Espinoza & Jacobsen (2003)

Como se puede apreciar en la tabla, los granos andinos contienen proteínas que se encuentran en las capas externas de los granos y contribuyen a fortalecer las células, los tejidos y los músculos del cuerpo humano; la grasa es un insaturado que reduce el nivel de colesterol y generan menor sequedad en la piel; la fibra contribuye en la prevención de los problemas cardiovasculares. También, se resalta que estos están libres de gluten, esto es positivo, ya que el gluten genera alergia, sensibilidad y malestares en algunas personas que las consumen (Rojas et al., 2010).

Asimismo, los granos andinos “reparan, mantienen, forman tejidos de los músculos del cuerpo, favorecen el crecimiento y desarrollo de la inteligencia, proveen de proteínas de calidad a las madres gestantes – lactantes, y proveen al organismo de minerales como hierro, calcio y fósforo” (Rojas et al., 2010, p. 129), es decir, resalta su importancia para el desarrollo del cerebro y crecimiento (Rojas et al., 2010).

Por lo expuesto, los investigadores resaltan que estos beneficios han generado que los granos andinos tengan gran potencial de comercialización de productos como papillas, bebidas, snacks, barras y galletas en el mercado (Soto et al., 2015). Con respecto a las galletas de granos andinos, la nutricionista Natali Huzco, docente de Nutrición Humana de la Universidad Peruana Unión (comunicación personal, 25 de enero, 2017) afirmó que las galletas que contienen granos andinos presentan un menor índice de transgénicos en comparación a otras galletas tales como las galletas soda, además, aportan fibra, vitaminas B1 y B2, energía y una menor cantidad de carbohidratos simples. Cabe resaltar que para disfrutar de esos beneficios las galletas deben de contener como mínimo entre un 30% y 35% de dichos granos. Asimismo, la experta sostiene que el consumo de este tipo de galletas influye de manera indirecta en la cultura alimentaria, es decir, el estudiante estaría aprendiendo a incluir el consumo de estos granos dentro de su vida cotidiana.

Asimismo, la nutricionista sostiene que el consumo de este tipo de galletas influye de manera indirecta en la cultura alimentaria, es decir, el estudiante estaría aprendiendo a incluir el consumo de estos granos dentro de su vida cotidiana. En esa línea, Claudia Ayala (comunicación personal, 5 de octubre, 2017) refuerza el valor nutricional de los granos andinos, ya que contienen fibra, el cual es esencial en la dieta diaria de las personas.

2. Análisis del macroentorno

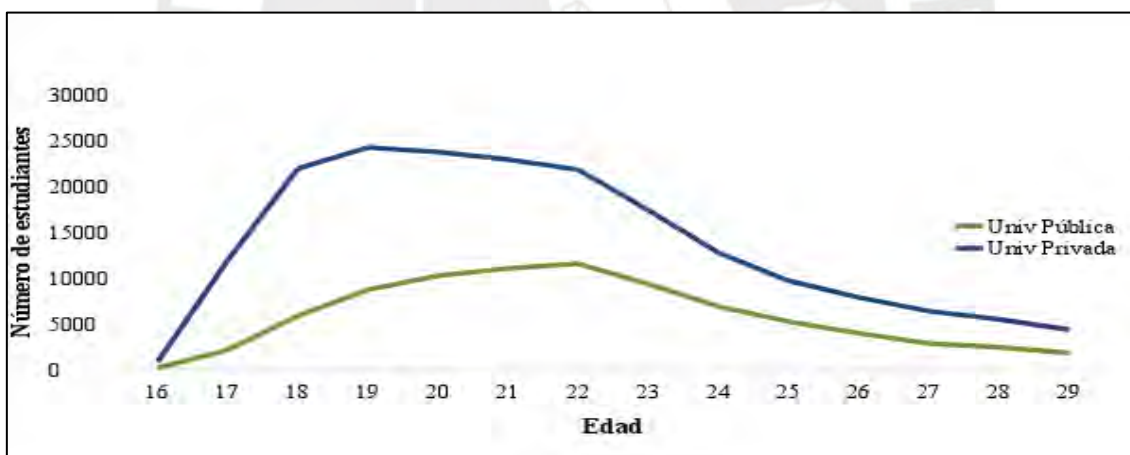
Las empresas están rodeadas de tendencias y fuerzas externas; por ello, deben informarse sobre los cambios que aparecen en el entorno demográfico, el entorno económico, el entorno sociocultural, el entorno político-legal, el entorno ambiental y el entorno tecnológico (Kotler & Armstrong, 2012). A continuación, se analizarán los diversos entornos que rodean al mercado de galletas de granos andinos:

2.1. Entorno demográfico

En Perú, los jóvenes que tienen desde 15 hasta 29 años edad representan el 26.9% del total de la población esto equivale a 8 millones 377 mil jóvenes, esta cifra es considerada la más alta que se obtuvo en la historia peruana y se prevé que se incrementará año tras año al 2030 (INEI, 2015b).

En el censo se indica que desde el año 2006 hasta el 2013 el número de inscritos en las universidades se incrementó en 86%, siendo las universidades particulares las que tuvieron el mayor porcentaje de inscritos, pues de 307 mil inscritos en el 2006 se incrementó a 762 mil inscritos en el 2013 (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU] s/f. citado en INEI 2016). Asimismo, tal como se muestra en la Figura 7, en la ciudad de Lima el mayor número de estudiantes se concentra entre los 18 y 24 años (INEI, 2010a). De esta manera, la representatividad de la población joven y el crecimiento del número de estudiantes, en especial el de las universidades privadas, denota el crecimiento de un mercado con potencial y se presenta como una oportunidad para las empresas de estudio.

Figura 8. Número de estudiantes por edad de universidades públicas y privadas en Lima (2010).



Adaptado: de INEI (2010a)

1.1. Entorno económico

Según el Marco Macroeconómico Multianual 2017 -2019 revisado (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016), se estima un 4% de crecimiento de la economía peruana en el año 2016. Esta cifra se encuentra dentro del rango proyectado [3,5% - 4,0%]. La minería fue el impulsor para que la economía llegue a esta cifra.

Por otro lado, se prevé que para los siguientes años el PBI potencial será 4.0%, las causas para lograr esta cifra son la aceleración de la demanda interna privada, pues se recuperará la

confianza empresarial; se generarán proyectos de infraestructura que complementarán otros sectores y la política económica expansiva de los países avanzados permitirán mejorar las condiciones de financiamiento global. En consecuencia, se activará la economía e incrementarán el número de empleos formales y se dinamizará el consumo de las familias (MEF, 2016).

En el año 2016, el consumo de las familias fue de “3,5%; sin embargo, dado los esfuerzos para activar la economía se espera que este se incremente en el 2017 a 3,7% y en el 2019 converja a 4,5%” (MEF, 2016, p. 35).

Por otro lado, se espera que en el 2017 se reactive la inversión privada e se incremente el empleo formal; además, se considera que esto se alinee con la menor inflación y menor depreciación de la moneda, por lo cual el ingreso de las familias se incrementará (MEF, 2016).

Con respecto a la PEA en el año 2016 se observó que, esta se incrementó en 2,4% con respecto a la tasa de mayo del 2015 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016); en esta línea, en una nota de prensa realizada por INEI en agosto del 2015, se encontró que los jóvenes entre 15 y 29 años, quienes forman parte de la PEA a nivel nacional, ascienden a 5 millones 67 mil. Asimismo, de este grupo se resalta que el 19,4% tiene educación superior universitaria (INEI, 2015b).

Por otro lado, se encontró que en el 2014 el ingreso mensual de la población joven ascendía a S/.1007. De lo antes expuesto, se muestran escenarios favorables para la economía, que contemplan un incremento en la inversión privada, así como un mayor consumo; los cuales se presentan como oportunidades para la empresa.

2.2. Entorno natural

El incremento de la contaminación de los recursos naturales como el agua, la tierra y el aire son temas que preocupa a la población a nivel internacional. Por ello, si las empresas y los mercadólogos proponen alternativas que contribuyan en el cuidado del planeta obtendrán más oportunidades en el mercado (Kotler & Armstrong, 2012).

En este sentido, en la industria de alimentos, los principales materiales usados para elaborar empaques son el vidrio, el plástico, el papel y el cartón (Navia, Ayala & Villada, 2014).

Los plásticos usados convencionalmente para elaborar empaques son “elaborados con materias primas a partir de fuentes de origen fósil” (Navia et al., 2014, p. 102) y “su tiempo de descomposición oscila entre 100 y 450 años” (Alvira & Mary, 2007, p. 5). Entre los plásticos se encuentran aquellos que pueden ser reciclables como el polietileno tereftalato y el policloruro de

vinilo; por el contrario, existen plásticos no reciclables ya que tienen una composición fisicoquímica (Alvira & Mary, 2007).

Los papeles son otra opción para elaborar empaques; sin embargo, existe gran diversidad como el papel kraft, el papel sulfito y el papel cristal. El papel kraft es usado para empaques de harinas, frutas secas y azúcar; mientras que el papel sulfito es resistente a la grasa y es usado principalmente para bolsas de dulces y galletas; por último, el papel cristal es usado para el revestimiento de galletas y productos horneados (Marsh & Bugusu 2007 citado en Navia et al. 2014).

Bajo este contexto se ha desencadenado una problemática ambiental que ha dado inicio a una diversidad de innovaciones en la elaboración de empaques. “Desde el punto de vista ambiental, los nuevos desarrollos comprenden materiales biodegradables específicamente de fuentes naturales, como polímeros de origen vegetal, animal o microbiano” (Matsumoto, Taguchi, Yates & Barlow 2013 citado en Navia et al. 2014). Asimismo, existen innovaciones relacionadas al reciclaje y reutilización de materiales plásticos (Briassoulis, Hiskakis & Babou 2013 citado en Navia et al. 2014).

Por lo expuesto, se debe considerar que los consumidores son cada día más conscientes del impacto que tiene el consumo de productos con empaques de materiales difíciles de degradar y de las consecuencias de contaminación al planeta; por ello, aparece la oportunidad para los fabricantes de galletas de implementar el uso de empaques biodegradables.

2.3. Entorno tecnológico

Alrededor de estas tendencias, las empresas innovan cada vez con la finalidad de entregar productos más acordes a las necesidades del mercado. Sin embargo, no sólo se trata del producto propiamente dicho, sino también de innovaciones en los empaques (Tetra Pak, 2010). Y es que las personas no sólo se ven atraídas por los diseños, sino también por la funcionalidad de ellas.

Asimismo, respecto a otro tipo de innovaciones en el sector de alimentos, los canales de ventas se han ido diversificando, tal es así que, en Perú, el negocio de máquinas expendedoras está ligada a la venta de productos de consumo masivo como gaseosas, bebidas calientes y productos saludables. Sin embargo, el negocio de máquinas expendedoras se conforma por dos bloques: en el primer bloque se encuentran aquellas máquinas expendedoras que comercializan productos masivos como galletas, gaseosas y golosinas; mientras que el segundo bloque, está conformado por aquellas máquinas que exhiben productos considerados saludables, frescos e integrales. Cabe resaltar que el negocio de máquinas expendedoras de productos saludables está tomando fuerza en los últimos años (Ponce de León, comunicación personal, 25 de noviembre,

2016). En ese sentido, esta se presenta como una oportunidad para la empresa caso de estudio en materia de nuevos canales de distribución.

2.4. Entorno político

El entorno político consiste en “leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determina sociedad y los limitan” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 81).

En este sentido, la industria conformada por empresas productoras de galletas se encuentra regulada por la ley N° 27657 del Ministerio de Salud, la cual establece en su Artículo N° 25 a DIGESA como “el órgano técnico-normativo responsable en los aspectos relacionados al saneamiento básico, salud ocupacional, higiene alimentaria, zoonosis y protección del ambiente” (Ley N° 27657, 2002). Esta entidad es responsable de la difusión y supervisión de la aplicación de la Norma sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería (Resolución Ministerial N° 1020 Ministerio de Salud del Perú [MINSAL], 2010). Dicha norma determina las exigencias que deben cumplir las empresas productoras de galletas respecto a las condiciones de higiene de sus establecimientos y características de calidad sanitaria e inocuidad de sus productos.

La norma en mención tiene una base legal y técnica, la cual comprende:

- Ley N° 29571, Código de protección y defensa del consumidor (2 de setiembre de 2010)
- Decreto Legislativo N° 1062 que aprueba la Ley de Inocuidad de los Alimentos (28 de junio de 2008)
- Ley N° 28314, Ley que dispone la fortificación de harinas con micronutrientes (4 de agosto de 2004)

Si estas exigencias se modifican o se incrementan, podrían convertir en una amenaza para la empresa, porque se requerirá de mayor inversión de tiempo y de dinero.

Además, actualmente existe la Ley N° 30021 (2013), Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes que tiene por objetivo la protección de la salud pública y velar por el desarrollo adecuado de las personas. En esta línea, en el 2017 se aprobó el Manual de advertencias publicitarias donde MINSAL sugiere que las empresas consideren en sus empaques información nutricional similares a los empaques que se comercializan en Chile, es decir, que consideren imprimir en el empaque un octógono negro con letras blancas.

Sin embargo, Claudia Ayala (comunicación personal, 17 de octubre, 2017) comenta que el ejecutar esto en el país sería complicado, ya que hay carencia de información de parte de la población para que logre comprender correctamente y se podría generar confusión.

En esta línea, Alonso de los Reyes, investigador de Euromonitor International (comunicación personal, 5 de octubre, 2017), explica que en Chile los consumidores no entienden la información nutricional que se comunican en los diversos productos de consumo masivo, debido a la carencia que menciona la nutricionista. Asimismo, el entrevistado menciona que el impacto de esta Ley en Chile generó que las ventas de galletas dulces decrecieran, ya que se redujeron los canales de distribución donde se vendían este tipo de productos. Además, menciona que existe la oportunidad de la venta de galletas saludables, ya que se ha observado que hay un alto crecimiento de galletas que tienen un posicionamiento saludable. Además, considera que las galletas que contienen granos andinos tendrán aceptación por tener un perfil nutricional.

Las exigencias respecto a la promoción de la alimentación saludable y la discusión sobre el etiquetado que buscan promover otras opciones más saludables se presentan como una oportunidad para la empresa de estudio, ya que su oferta se encuentra alineada a ellas.

Por otro lado, algunas iniciativas legislativas han dado lugar a una mayor promoción de los granos andinos. El proyecto de Ley N° 3767/ 2014, ley marco para la promoción de los granos andinos, los cuales están conformados por la quinua, kiwicha y cañihua, tiene por objeto fomentar la producción, comercialización y abastecimiento de granos andinos para el consumo nacional. Este proyecto de ley nace como respuesta al bajo consumo per cápita de granos andinos a nivel nacional, ya que en el 2011 el consumo per cápita de quinua fue de 1.1 kg, cifra inferior al consumo que registró el mercado boliviano para el mismo año (5.0 kg). En este sentido, dicho proyecto responde al consumo poco desarrollado de granos andinos en el país, lo cual se debe principalmente a los altos precios y al desconocimiento de las bondades del producto.

La intención de la iniciativa legislativa es que con la exoneración del Impuesto General a las Ventas [IGV] se abaraten los precios del producto (quinua, kiwicha y cañihua) en el mercado interno, es decir, se pretende reducir el costo de quinua para los consumidores finales.

Asimismo, en marco de la promoción de los granos andinos a nivel nacional e internacional, bajo la Resolución Ministerial N° 0392 se declaró el 30 de junio de cada año como el “Día Nacional de los Granos Andinos” (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2013). De la misma manera, la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas mediante Resolución A/RES/66/221 en Resolución Ministerial N° 0392 (2013) resaltó el valor nutricional de la quinua declarando el año 2013 como el “Año internacional de la Quinua”.

En este contexto, dichas iniciativas de promoción de los granos andinos a nivel local con trascendencia internacional se presentan como incentivo para un grupo de fabricantes y comercializadoras de diversas variedades de productos elaborados en base a granos andinos. En conclusión, esto representa una oportunidad para la empresa de estudio.

2.5. Entorno cultural

La sociedad es un entorno donde influyen instituciones y otras fuerzas sobre las creencias, las percepciones y los valores de las personas que la conforman con el objetivo de definir los gustos y las preferencias de estas (Kotler & Armstrong, 2012).

Según lo expuesto, en Latinoamérica los consumidores le dan prioridad a ingredientes naturales y comidas menos procesadas; por ello, el 70% de los latinoamericanos le presta mucha atención a los ingredientes de los productos, el 54% evita los preservantes artificiales y el 67% de los consumidores Latinoamericanos les gustaría ver una mayor oferta de productos que contengan ingredientes naturales. En ese sentido, las empresas deberían de considerar que los consumidores en Latinoamérica (74%) valoran que estas sean transparentes con la información que proporcionan respecto a dónde y cómo son elaborados los productos (Nielsen, 2016).

En Perú, los productos de panadería son alimentos básicos que forman parte de la dieta tradicional y de la cultura gastronómica de los peruanos, en este grupo se encuentran las galletas, las cuales son consideradas como uno de los principales productos que conforman la canasta familiar peruana (INEI, 2009). Según el estudio de “Liderazgo en productos comestibles”, realizado por Ipsos Apoyo, más del 30% de los hogares peruanos consumen este producto (2012).

En este sentido, un estudio realizado por la Agencia de Normas Alimentarias del Reino Unido o *Food Standards Agency* [FSA] mostró que las galletas que se comercializan en Perú contienen elevadas cantidades de azúcares, grasas saturadas y poca fibra (FSA 2007 citado en Almeyda 2014), esto ha generado que los consumidores busquen otras alternativas de alimentos con ingredientes más nutritivos.

La búsqueda por alimentos nutritivos ha captado la atención en las universidades. En América Latina, a partir de 1996 se da inicio a la promoción de la salud y fomento de ella dentro de las universidades bajo la formalización de redes académicas-profesionales (Arroyo & Rice 2009 citado en Becerra 2013).

En “2010 el MINSA aprobó el documento técnico “Promoviendo Universidades Saludables” por medio de la resolución ministerial N° 968-2010 dirigido a universidades e institutos de educación superior (MINSA 2010 citado en Becerra 2013). En consecuencia,

diversas universidades han tomado iniciativas para incorporar dentro de sus lineamientos universitarios algunos conceptos manejados por una universidad saludable, dentro de ellas se encuentran la PUCP y la ULima (Becerra, 2013).

Por otro lado, los peruanos vienen incluyendo dentro de su dieta diversos granos originarios de los andes peruanos y de la región andina de América del Sur, esto se evidencia en la información sobre el crecimiento de su consumo, por ejemplo, el consumo per cápita de la quinua ha evolucionado localmente en un 5.7% entre el periodo 2000-2014. Entre el año 2013 y 2014, ha mostrado un destacado crecimiento, pasando de 1.5 kg hasta 2.9 kg consumo per cápita (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2015). En este contexto, los peruanos han incluido una diversidad de productos elaborados a base de granos andinos, tal como las galletas de quinua, kiwicha o cañihua.

Considerando todo lo expuesto en el entorno cultural, este se convierte en una oportunidad para la empresa de estudio, ya que se observa una predisposición por productos de alta penetración, tales como las galletas, que combinados con el valor nutricional de los granos andinos se presentan como una oferta diferenciada dentro de un mercado universitario, que incluye dentro de sus lineamientos el consumo de productos bajos en grasas y azúcares.

3. Otras investigaciones

3.1. Investigaciones internacionales

No se han identificado estudios que traten específicamente sobre posicionamiento de galletas de granos andinos en estudiantes; sin embargo, el contenido de los estudios recolectados sugiere una propuesta similar a la que se pretende desarrollar, ya que estos contienen investigaciones de mercado y el desarrollo de herramientas de marketing para impulsar el consumo de productos que contengan granos andinos.

Ecuador es uno de los países con el mayor porcentaje de producción de granos andinos en América Latina (IICA, 2015) y en él se han desarrollado diversos estudios sobre el mercado de productos elaborados a base de granos andinos. En la investigación sobre el Estudio del comportamiento del consumidor de quinua y mecanismos para incentivar la demanda en el distrito metropolitano de Quito de Vargas & Pauta (2014) aplicaron 126 entrevistas en la zona norte (42), zona sur (42) y la zona centro de la ciudad de Quito (42) se encontró que a pesar de que un 72 % consideraba que la quinua debería de incluirse en una dieta diaria por su alto valor nutricional, un 67% solo la consumían una vez al mes y un 48% solo consumía 0.45 gramos al mes. Estos resultados sugerían que, si bien el grano andino quinua era valorado por su contenido nutricional, dicha valoración no se reflejaba en un mayor consumo, esto debido principalmente, como lo

sostienen los entrevistados, al poco tiempo que tienen para prepararlas. Por el contrario, rescataron que prefieren consumirlas en presentaciones diferentes a la habitual (37%) como barras energéticas, granola, jugos y harinas (45%) (Vargas & Pauta, 2014) (ver Anexo N).

Otro estudio de mercado realizado por los estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito con el objetivo de desarrollar nuevos productos a base de granos andinos, identificaron la oportunidad de producir y comercializar barras de kiwicha y quinua, porque identificaron los beneficios nutricionales de la kiwicha y la quinua, las cuales están alineadas con la tendencia a nivel internacional por el consumo de productos nutritivos que ofrezcan mayor valor agregado (Dávila & Rizzo, 2015). Ante esto, aplicaron encuestas a mujeres y varones entre 13 y 65 años, para determinar las preferencias y atributos del grupo objetivo respecto al consumo de estas barras. Los resultados revelaron que las personas consumen barras energéticas porque las consideran nutritivas y una gran fuente de energía y proteínas. Las marcas que prefieren comprar pertenecen a empresas transnacionales (81%). Y sugerían que, si encontrasen una oferta variada de barras que contengan kiwicha y quinua, sí la comprarían (93%). Además, identificaron que estos productos se diferencian porque tienen un alto nivel proteínico respecto del resto de cereales y son beneficiosos para niños y adultos (Dávila & Rizzo, 2015) (Ver Anexo N).

Por otro lado, en el mismo país se realizó un estudio para evaluar la factibilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de quinua y de kiwicha. Este estudio tuvo como grupo objetivo a hombres y mujeres de zonas urbanas entre los 15 y 44 años de edad, de este grupo las personas entre 15 y 24 años representaban el 40% del total de 100 encuestados. Este estudio reveló que las personas consumían galletas de quinua y kiwicha por lo menos una vez a la semana (51.3 %), seguido de dos veces a la semana (26.3 %). En cuanto a las características que más valoraban se encontraba la calidad del producto (59.2%), seguido del valor nutricional (15%) y el sabor (7%). Asimismo, del total de encuestados el 77.9% mostró predisposición a la compra de galletas de granos andinos (Velástegui, 2010) (Ver Anexo N).

En Bolivia, otro de los países con el mayor porcentaje de producción de granos andinos en América Latina (IICA, 2015) se realizó otro estudio con el objetivo de identificar las principales valoraciones de las personas respecto al consumo de quinua para proponer estrategias de posicionamiento para las empresas productoras de quinua y se encuestaron a 139 consumidores. En primer lugar, el estudio mostró que las personas valoran el atributo nutricional de la quinua. En segundo lugar, valoran su consumo por considerarla un producto tradicional. En tercer lugar, la preferencia de la quinua respecto a otros cereales como el arroz, el maíz o la avena tiene el peso (Ayala, 2013). Estos resultados sugieren nuevas formas de comunicar las principales valoraciones del mercado sobre los productos elaborados a base de granos andinos para lograr un

posicionamiento adecuado. Finalmente, el autor sugiere “realizar estudios complementarios para proponer estrategias de marketing y comunicacionales, sobre la base de la estrategia de posicionamiento y los lineamientos generales comunicacionales” (Ayala, 2013, p. 57) (Ver Anexo N).

3.2. Investigaciones nacionales

En Perú también se han realizado algunas investigaciones y planes de negocios orientados a la producción y comercialización de productos que contienen granos andinos que incluyen investigaciones de mercado como propuestas basadas en el desarrollo de la herramienta de la mezcla de marketing.

En la Universidad Agraria La Molina se realizó la propuesta de producción y comercialización de galleta integral, simple y envasada, con 0% de colesterol. El grupo objetivo de la investigación de mercado está conformado por hombres y mujeres entre los 18 y 64 años de edad y de NSE A y B. De la investigación resalta lo siguiente: el 83.03% consume galletas y 20.44% de estos prefiere consumir galletas integrales, el momento preferido para consumir las galletas es entre las comidas, los atributos que valoran al momento de comprar la galleta son el sabor, el contenido nutricional y el precio, siendo el precio sugerido de S/. 1.00 (Yuta, 2012).

Por otro lado, Almeyda (2014) de la Pontificia Universidad Católica del Perú identificó la oportunidad de comercializar galletas elaboradas a base de granos andinos en la ciudad de Lima dirigido a un mercado conformado por niños, adolescentes, jóvenes y adultos, ya que identificó la existencia de un mercado desatendido, pues la oferta de productos nutritivos es escasa. Asimismo, las proyecciones de ventas muestran un mercado en crecimiento a largo plazo (ver Anexo N).

Durante la investigación exploratoria Almeyda (2014) identificó que la lealtad del cliente hacia el consumo de galletas es baja y existe la tendencia de consumir más saludable. Asimismo, resalta que se han creado oportunidades tras el fomento de consumo de cereales andinos por parte del estado peruano. Respecto a las características demográficas de mercado, identificó que un considerable 49% de la población de Lima tiene entre 7 y 27 años y que el NSE B y C es un mercado atractivo (Almeyda, 2014).

Almeyda (2014) aplicó 281 encuestas a la población entre 7 a 27 años de edad con el objetivo de conocer sus gustos y preferencias. Los resultados arrojaron que el 49% de la población compra galletas en quioscos, bodega o cafetería cercanas a su centro de estudios y/o trabajo; los que consumen galletas consideran importante la presentación del empaque y el reconocimiento

de la marca y el 67% mostró su predisposición a consumir galletas elaboradas a base de granos andinos.

Por último, Chipana & Santos (2015) propusieron la elaboración de quequitos elaborados en base a granos andinos donde identificaron como consumidores a niños entre 6 y 12 años quienes se encuentran en etapa escolar y como clientes a las madres que tienen entre 26 y 35 años a quienes les preocupa que su familia tenga una alimentación nutritiva. De la investigación se rescata que existe la conciencia de parte de los clientes de consumir productos nutritivos y que reconozcan la necesidad de que exista mayor oferta de productos nutritivos en el mercado.

Además, resalta que un producto a pesar de que ofrezca beneficios nutritivos como el quequito de granos andinos, el consumidor valorará que el sabor del producto sea agradable; por ello, el quequito tiene el sabor de vainilla y un nivel de azúcar moderado que impide que los niños sientan que están comiendo un producto que contiene quinua, kiwicha y cañihua. En consecuencia, sea de agrado del consumidor y cubra la necesidad de las mamás quienes se preocupan de que sus hijos lleguen loncheras nutritivas a sus colegios, pues encuentran un producto nutritivo, de sabor agradable, práctico, accesible al precio y fáciles de encontrar (bodeguitas de los colegios) (Chipana & Santos, 2015)

En síntesis, se ha mostrado el contexto en el cual se desarrolla el mercado de galletas elaboradas a base de granos andinos, analizando el macroentorno e investigaciones nacionales e internacionales que buscan estudiar el tema. Según el macroentorno se observa que hay un mercado que está en expansión, principalmente en jóvenes, así como una conciencia de las bondades que tienen la quinua, la kiwicha y la cañihua, la cual, también es promovida por el Estado. Con respecto a las investigaciones, se resalta el interés de las personas por consumir productos que contengan granos andinos, porque valoran el aporte nutritivo que genera este tipo de producto. Asimismo, ayuda a comprender la importancia de estudiar y trabajar en las herramientas tácticas de la mezcla de marketing para crear valor en el cliente y hacer tangible el proceso de posicionamiento del producto en el mercado meta (ver Anexo N).

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA EMPRESA DE ESTUDIO

En este capítulo se describe a la empresa de estudio y se realiza un análisis externo e interno para así identificar las oportunidades que permitirán desarrollar una propuesta alineada con los objetivos de la empresa.

1. Descripción de la empresa de estudio

1.1. Información de la empresa de estudio

A continuación, se presenta la información general de la empresa caso de estudio (ver tabla 5).

Tabla 5. Información de la empresa de estudio

Sector/ Industria	Sector manufactura, elaboración de productos de panadería (PRODUCE, 2014)
Giro del negocio	Es una empresa dedicada principalmente a la fabricación de galletas elaboradas con ingredientes oriundos del Perú tales como cañihua, kiwicha, quinua, algarrobina, entre otros.
Número de trabajadores	19 colaboradores
Puntos de venta	Los productos de la empresa se encuentran en 819 puntos de ventas: instituciones educativas, centros deportivos, tiendas naturistas, entre otros.
Nivel de ventas de la empresa	S/.500,000.00 anuales (2016)
Productos	Galletas (9 sabores) Alfajores Palitos integrales Panetones

1.2. Direccionamiento estratégico

1.1.1. Misión

“Ofrecer la inmejorable experiencia de sabor y de complemento alimenticio, a través de productos selectos y el compromiso social de sus trabajadores”

1.1.2. Visión

“Ser una de las empresas más reconocida por su contribución social y desarrollo de alimentos complementarios”

1.1.3. Objetivos

De acuerdo con Emily Castro, jefe del área comercial de la empresa de estudio (comunicación personal, 26 de octubre, 2016), los objetivos de la empresa se encuentran alineados a la misión de la misma, la cual es entregar experiencias de sabor y de complemento alimenticio. En este contexto, contemplan la idea de innovar en nuevos productos y posicionar sus productos como productos nutritivos elaborados a base de ingredientes oriundos del país (ver tabla 6).

Consideran que la obtención de la certificación Hazard Analysis and Critical Control Points [HACCP] les permitiría mejorar sus procesos para así entregar productos selectos y de calidad. Asimismo, consideran dentro de sus objetivos el desarrollo de sus colaboradores, el cual se encuentra alineado con la visión de la empresa cuando consideran que la entrega de valor lo logran con su apoyo.

Tabla 6. Objetivos de la empresa de estudio

Objetivos	Estrategias	Indicadores	Unidad de medida	Periodo de control
Reducir un 5% los costos de distribución	Concentrar las ventas en puntos de venta estratégicos	% de reducción del centro de distribución	%	Semestral
Lograr un 20% de crecimiento anual promedio de ventas	Innovar en nuevos productos	Número de nuevos productos	Nº de productos	Anual
		Número de productos lanzados al mercado	Nº de productos	Anual
	Diversificar mercados	Número de nuevos mercados identificados	Nº de mercados	Anual
		Número de nuevos mercados atendidos	Nº de mercados	Anual
	Diversificar canales de distribución	Número de nuevos puntos de ventas	Nº de puntos de ventas	Trimestral
	Capacitar a la fuerza de ventas	Número de programas de capacitación realizados	Nº de capacitaciones	Trimestral
Posicionar “productos nutritivos elaborados a base de ingredientes oriundos del País”	Desarrollo de un programa de posicionamiento	Nivel de recordación de la marca	Índice de recordación	Anual
	Implementar el área de marketing	Monto invertido para la apertura del área de marketing	Monto invertido	Anual
Mejorar procesos y lograr eficiencia	Obtener certificación HACCP	Número de requisitos implementados	Nº de requisitos	Semestral

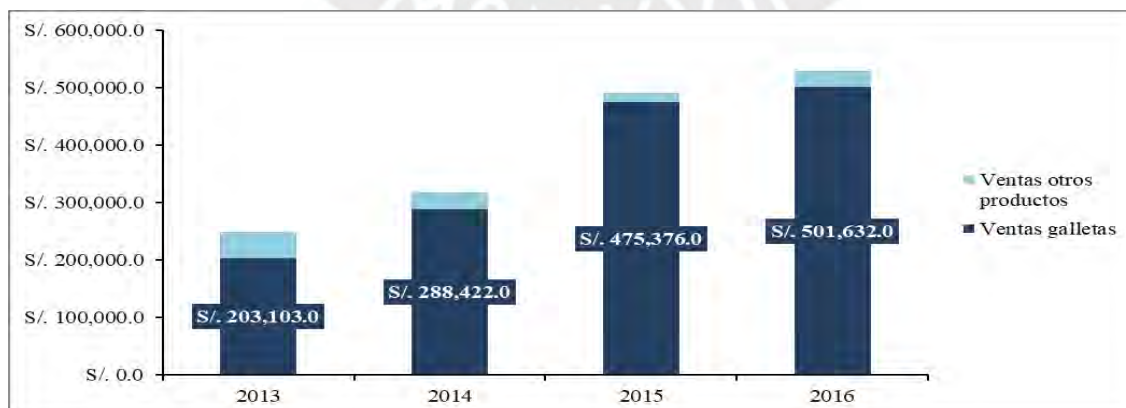
1.3. Estructura organizacional

A nivel organizacional, la empresa elegida está conformada por 5 áreas: producción, ventas y desarrollo administrativo, calidad y desarrollo de productos, logística y nuevos proyectos y finanzas (ver anexo O). En el área de producción se planifica la producción diaria, así como el uso eficiente de los recursos. El proceso de producción de las galletas consta de 4 etapas: recepción, dosificado, formado y corte; y envasado. En la primera etapa se recibe la materia prima: harina, azúcar, aditivos, granos andinos, entre otros. En la segunda etapa se realiza la medición exacta de los insumos que se usarán para la elaboración de las galletas. En la tercera etapa se procede a cortar la masa en forma circular. Finalmente, se realiza el envasado de las galletas horneadas. Asimismo, cabe resaltar que la empresa actualmente solo uso el 70% de su capacidad de producción, con lo que sí podrían responder a un incremento de la demanda de galletas elaboradas a base de granos andinos. Por otro lado, en el área de ventas y desarrollo administrativo se planifican y ejecutan promociones de ventas, se investigan nuevos canales de ventas, se diseñan iniciativas para conocer las preferencias del mercado y así desarrollar nuevos productos y mejoras a los actuales.

1.4. Evolución en las ventas

De acuerdo con Emily Castro (comunicación personal, 26 de octubre, 2016), las ventas de la empresa han crecido año tras año desde el inicio de sus actividades. En el 2015, la empresa alcanzó el mayor crecimiento en ventas (+54%) y en el 2016 sólo creció un 8% respecto al año anterior (ver figura 9). Esta reducción en ventas en el año 2016 se debe a que la empresa decidió elegir puntos de ventas estratégicos que le ayudaran a reducir los altos costos de distribución en los que estaban incurriendo.

Figura 9. Evolución de las ventas de la empresa caso de estudio (sin IGV) 2012 – 2016



En el año 2016, las ventas de las galletas representaron el 95% del total y fueron el producto más vendido de la empresa. Entre los sabores de galletas de granos andinos que

comercializa la empresa se encuentran la galleta de quinua con miel, la galleta de kiwicha y la de cañihua con limón. La venta de estos sabores representa, en promedio, el 27% del total de ventas en galletas (ver figura 10).

Figura 10. Ventas totales de galletas de granos andinos (sin IGV) 2015 – 2016



Las universidades son uno de los principales puntos de venta, siendo la ULima y la PUCP dos de las principales universidades que tienen como mercado, las cuales registraron para el 2016 un total de ventas de S/. 19,871.10 (ver Anexo P).

2. Análisis de la empresa en función de la mezcla de marketing

2.1. Producto

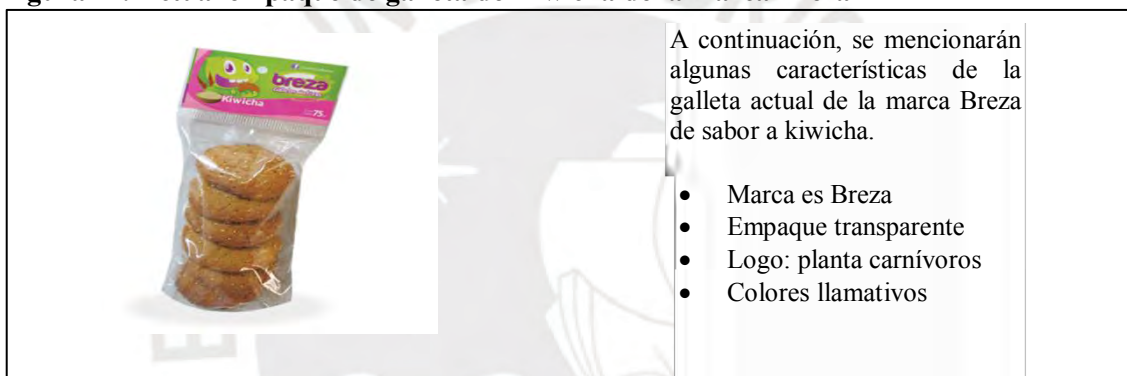
La galleta es el producto con mayor venta en la empresa Breza, pues representa el 95% del total de ventas. Actualmente, la empresa cuenta con un total de 8 sabores de galletas: algarrobina con pasas, avena con chispas de chocolate, integral de naranja, kiwicha, cañihua con limón, quinua con miel, ajonjolí y coco.

A continuación, se realizará la descripción del producto actual en función a las decisiones individuales de producto (ver figura 11). En primer lugar, con respecto a los atributos del producto la empresa cuenta con la certificación SGC, esta certificación tiene el objetivo de garantizar al usuario que la empresa cumple con los procesos indicados para que sus productos sean de buena calidad, sin embargo, no se resalta en el empaque. En segundo lugar, la marca de las galletas es Breza, esta marca es fácil de pronunciar, fácil de recordar, sin embargo, no es del todo significativa. Por otro lado, las asociaciones de la marca se encuentran en el logo de la marca que está representado por una planta carnívora devorando una galleta y el nombre de Breza que se encuentra dentro de un óvalo y el eslogan de la marca es ¡quíérete bien! Estos elementos visuales

hacen un esfuerzo por generar asociaciones de valor de la marca, sin embargo, la combinación de ellas sugiere un bajo refuerzo de la marca para generar una posición en la mente del consumidor.

En tercer lugar, el empaque de las galletas Breza es de plástico y cumple con la función de proteger, contener el producto e informar sobre el contenido nutricional del mismo. Cabe resaltar que Kotler y Armstrong (2012) mencionan que el empaque se ha convertido en una herramienta valiosa para diferenciarse de la creciente competencia en el punto de venta. En ese sentido, se considera que hay oportunidad de mejora respecto a este elemento. Finalmente, el etiquetado cumple con las exigencias establecidas en el Decreto Legislativo N° 1304 (2016), donde muestra la procedencia del producto, las medidas de seguridad y el contenido nutricional del producto.

Figura 11. Actual empaque de galleta de Kiwicha de la marca Breza



La empresa ha identificado la oportunidad de comercializar galletas que contengan granos andinos con el objetivo de innovar en el mercado y responder a las nuevas tendencias de consumo saludable y revalorización del consumo de granos andinos. Además, la empresa invierte aproximadamente dos veces al año en el desarrollo de nuevos productos y combinación de sabores. El monto invertido oscila entre S/. 1,500.00 y S/. 3,000.00. Este proceso se logra con el apoyo de la fuerza de ventas, quien comunica al área de calidad y desarrollo de producto las valoraciones del mercado. Además, la fuerza de ventas brinda soporte en el testeo y prueba de productos para validar las propuestas. La empresa elabora un número de muestras y realiza las pruebas microbiológicas para testear el producto en el mercado.

2.2. Precio

La estrategia de fijación de precios que sigue la empresa es aquella basada en el costo (Kotler & Armstrong, 2013). Es decir, la empresa costea todas las materias primas necesarias para la elaboración de los productos y le agrega la utilidad que espera ganar. El precio de venta de las galletas que contienen granos andinos para los diversos puntos de venta es de S/. 1.19 (sin IGV)

y el precio al consumidor final se ubica entre S/. 2.00 y S/. 2.50, dependiendo del punto de venta, si este es un quiosco el precio es menor, y si es un comedor el precio se eleva.

2.3. Canales de distribución

De acuerdo con Emily Castro (comunicación personal, 26 de octubre, 2016), los productos de la empresa Breza S.A.C. se encuentran distribuidos en un total de 819 puntos de venta ubicados en diversos establecimientos e instituciones educativas de Lima Metropolitana. Las instituciones educativas son uno de sus principales puntos de venta, ya que concentra el 70% del mercado que atiende la empresa (ver figura 12).

Figura 12. Principales lugares donde se comercializan los productos Breza



2.4. Comunicaciones integradas de marketing

La empresa impulsa la venta de sus productos mediante la entrega de exhibidores, póster y flyers en los puntos de venta claves. Y con ayuda de su fuerza de ventas comunica la oferta de sus productos en diversos puntos usando revistas de ventas.

Asimismo, atrae al mercado a través de programas en línea. La empresa cuenta con una página web, y en ella informa sobre la empresa, los productos que vende, los puntos de venta y números de contacto. Además, cuenta con una cuenta oficial en los social media, donde interactúa con el público y comunica los beneficios de las galletas de granos andinos.

Sin embargo, a pesar del esfuerzo que realiza la empresa usando diversas herramientas promocionales, se observa cierto desorden en el mensaje que se desea comunicar, y de esta manera la carencia de una propuesta de valor que ordene y direcciona el mensaje que se pretende transmitir (ver Anexo Q).

La empresa destina aproximadamente S/. 2,000.00 mensuales a esta diversidad de actividades de comunicación. Dicha inversión muestra el interés de la empresa por impulsar la oferta, sin embargo, se considera que el desarrollo de una propuesta de valor contribuiría con ordenar el destino de las inversiones, logrando un mejor uso de los recursos y el alcance de los objetivos.

3. Análisis de la industria en función de las cinco fuerzas de Porter

Con la finalidad de evaluar el entorno competitivo e identificar amenazas y oportunidades que la industria de galletas de granos andinos presenta para la empresa caso de estudio, se presenta el siguiente análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, ya que como lo sostiene Michael Porter (2003), para que una marca logre diferenciarse, incrementar su participación de mercado, y ubicarse en una buena posición en el sector en el que se encuentra, se deben analizar todas las fuerzas competitivas que participan en ella.

3.1. Rivalidad entre los competidores actuales

La empresa de estudio compite directamente en los puntos de ventas ubicados en las universidades de estudio con las marcas de galletas de granos andinos de empresas denominadas fabricantes locales. Las principales marcas con las que compite la marca Breza en los puntos de venta antes señalados son Stefany Nutriligth, El Girasol, Maná y Bello Horizonte (Ver Anexo R).

Todas estas marcas comparten ciertos criterios para ser considerados competidores directos. En primer lugar, las empresas fabricantes de estas galletas de granos andinos tienen pocos años en el mercado, en promedio seis años de vida y poseen las características de una micro y pequeña empresa. En segundo lugar, las galletas poseen características similares entre sí. Los empaques tienen un diseño sencillo y poco elaborado, y proyectan ser unas galletas caseras y/o artesanales. El tamaño y la forma de las galletas son parecidas entre sí, pues son grandes y redondas. Respecto al peso de las galletas se ubican entre 75 gr y 180 gr superior a las galletas promedio que existen en el mercado. Respecto al precio se encuentra entre S/. 2.00 y S/. 2.50, dependiendo del punto de venta, ya que, si se trata de quioscos fuera de las universidades, los precios son menores en comparación al de los puntos de ventas ubicados dentro de las universidades, los cuáles pueden ser máquinas expendedoras o quioscos. En tercer lugar, estas marcas de galletas de granos andinos son comercializadas en las universidades de estudio (PUCP y ULima).

Estos competidores directos no poseen diferencias significativas entre sí. Ninguno de ellos presenta algún atributo que los diferencie del resto, dejándose la oportunidad de

diferenciación para cualquiera de ellas. La inversión que realizan en maquinaria e infraestructura es mediana. Si bien no cuentan con máquinas de producción como las que tienen las grandes empresas del sector, cuentan con las necesarias para el negocio. Asimismo, cubren el mantenimiento de sus instalaciones, las cuales son en muchas ocasiones alquiladas. Si bien la inversión que realizan en el desarrollo de nuevos productos no es alta, esta se incrementa a medida que crecen las ventas.

Las barreras de salida para estos competidores son bajas. Si alguno de los competidores decide no participar más, las barreras a tomar en cuenta serían los contratos y compromisos asumidos con los proveedores, compradores, incluso con los trabajadores. Además de los costos y el tiempo a invertir para trasladar o vender las máquinas de producción y todos los activos. Por un lado, la poca diferenciación entre los competidores actuales se convierte en una oportunidad para la empresa Breza, para llevar a cabo iniciativas que diferencie su propuesta del resto de competidores. Sin embargo, la flexibilidad que los caracteriza como mype, revela en todos los competidores la capacidad de cambiar e innovar con facilidad, y moverse con rapidez, lo cual se convierte, finalmente, en una amenaza para la empresa caso de estudio.

3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las empresas que quieran entrar a competir con nuevas marcas de galletas de granos andinos, deben considerar diversos determinantes que condicionan su entrada (Porter, 2009).

Por un lado, se tienen las políticas del gobierno, las cuales pueden entorpecer o favorecer directamente una nueva entrada. Según Resolución Ministerial N° 1020, en esta industria de fabricantes de galletas de granos andinos, existen ciertas normas que se exigen para el ingreso, como es el caso de la norma sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería supervisada por DIGESA (2010). Dicha norma implica pruebas microbiológicas de las galletas, construcción y adecuación de las instalaciones de la empresa. Asimismo, se requieren licencias de funcionamiento otorgadas por las Municipalidades. En este sentido, estas exigencias se convierten en una barrera de entrada media, ya que se hace necesario la inversión de tiempo y dinero para cumplir con las exigencias establecidas.

Por otro lado, se encuentran ciertas normas que favorecen la entrada. Es así que, el Proyecto de Ley Marco de la Promoción de Granos Andinos N° 3767 (2014), y la declaración del Día Nacional e Internacional de la Quinoa con la Resolución Ministerial N° 0392 (2013), favorecen la promoción de una diversidad de productos elaborados a base de granos andinos, con lo que esto se convierte en un incentivo y oportunidad para que más empresas puedan ingresar al

mercado con la fabricación y distribución de galletas de granos andinos. En ese sentido, estas normas fomentan la entrada de nuevos competidores, con lo que la barrera de entrada es baja.

Asimismo, ciertas características propias del producto hacen que las barreras para entrar a este tipo de industria sean relativamente bajas, ya que como se puede ver en el punto de competidores directos, las galletas de granos andinos que producen y comercializan estos fabricantes locales son productos que no requieren altos niveles de inversión en innovación o tecnología y son productos poco diferenciados, ya que presentan características similares tales como el tamaño de las galletas y los empaques sencillos. En este sentido, es fácil que sean imitadas por otros fabricantes.

Se tiene a los requisitos de capital como otra determinante que define la entrada a esta industria de galletas de granos andinos. Los requisitos de capital en este tipo de industria son medianos, puesto que no se requieren de máquinas altamente sofisticadas y espacios grandes para la producción, sino de instalaciones y máquinas necesarias. De esta manera, otras empresas como las que se encuentran en el rubro de panadería podrían entrar a competir, ya que cuentan con la instalación necesaria para producir galletas de granos andinos. En ese sentido, la barrera de entrada es media, considerando que, si bien no son inversiones altas como las de empresas grandes del sector, requieren de cierto capital para dar inicio a la producción y comercialización de galletas de granos andinos. De esta manera, se concluye que las barreras a las que se enfrentan otros fabricantes que deseen entrar a competir son medianas. Asimismo, esta situación se convierte en una amenaza para la empresa caso de estudio, ya que deja abierta la posibilidad para que otras empresas puedan entrar en cualquier momento, pues si bien se requieren cumplir con ciertos requisitos e inversión, estas son alcanzables.

3.3. Poder de negociación de los compradores

El grupo conformado por los compradores, es decir aquellos que compran las galletas para luego hacerlos llegar a los consumidores finales, ubicados dentro del mercado universitario, está compuesto por los dueños de los quioscos, empresas concesionarias de los comedores universitarios y empresas de máquinas expendedoras.

El número de comedores y quioscos ubicados dentro de las universidades en observación se encuentra entre 3 y 6 por universidad. Y el número de máquinas expendedoras puede ubicarse entre 10 y 15 máquinas por universidad, las cuales surten *snacks* y gaseosas o ser de las máquinas denominadas máquinas saludables. Se observa que el número de puntos de venta es pequeño, y el cierre de tratos con uno, podría afectar considerablemente la distribución de los productos dentro de la universidad. Asimismo, si solo se cuenta con uno o dos intermediarios por

universidad se podría estar perdiendo oportunidades de incrementar la cobertura dentro de las universidades.

Con respecto al conocimiento del mercado, los intermediarios poseen información valiosa de las expectativas, preferencias y consumo de los clientes conformados por los estudiantes universitarios, ya que tienen contacto diario con ellos. En esta línea, cabe resaltar que esto se convierte en una oportunidad para conocer al mercado universitario, y así proponer mejoras. Tomando en consideración lo expuesto, se identifica que el poder de negociación de los compradores, es decir de los puntos de venta, es relativamente alto. Esto se convierte a su vez en una amenaza para la empresa caso de estudio, ya que el cierre de alguno de ellos o el cese del contrato con alguno de ellos, afectaría la distribución de los productos dentro de las universidades.

3.4. Poder de negociación de los proveedores

Los fabricantes locales de galletas de granos andinos se proveen de estos granos principalmente de intermediarios, debido a que el volumen de producción no es tan alto en comparación al de marcas reconocidas, asimismo la atención es rápida y cercana para abastecerse.

Como lo sostiene Emily Castro (comunicación personal, 26 de octubre, 2016), representante comercial del fabricante local Breza, son diversos los intermediarios quienes proveen granos andinos en la ciudad de Lima, sin embargo, son pocos los que cuentan con certificaciones de calidad, esto reduce el número de intermediarios calificados. Además, los proveedores que cuentan con certificaciones tienen precios hasta un 40% o 50% más de aquellos que no cuentan con certificaciones. En contraste, la mayoría de grandes empresas que producen galletas a bases de granos andinos se proveen directamente de los productores. Por ejemplo, la marca IncaSur se provee de quinua y kiwicha de los productores de Puno. Estos les entregan la materia prima con los parámetros que la empresa les detalla (Chacaltana, comunicación personal, 16 de setiembre, 2016).

En ese sentido, los proveedores de los fabricantes locales, quienes son principalmente intermediarios, poseen un mediano poder de negociación, ya que no son muchas si se considera a aquellas que cumplen con exigencias de calidad. Asimismo, esta situación se convierte en una amenaza para la empresa caso de estudio, ya que al existir un menor número de proveedores que cumplan con ciertas características, el cese del contrato con alguno de ellos o el cambio de condiciones, podría alterar significativamente el ciclo normal de la producción.

3.5. Amenaza de productos sustitutos

Las galletas de granos andinos cuentan con una diversidad de sustitutos en los puntos de ventas ubicados en las universidades. Por un lado, se encuentran los productos conocidos como *snacks*¹⁸, los cuales pueden ser pasteles, papas fritas, cereales en barra, fruta, entre otros.

Por otro lado, es importante mencionar que, dentro de este grupo de productos sustitutos, se encuentran las otras galletas de granos andinos producidas y comercializadas por marcas reconocidas. Cabe resaltar que, dichas galletas no son consideradas competidores directos, ya que a pesar de ser galletas de granos andinos y encontrarse en el mismo punto de venta no comparten las características que se definieron como determinantes para ser una competencia directa, las cuales se detallaron en el punto de competidores actuales. Como se puede apreciar, estas galletas son productos de marcas reconocidas de las empresas Alicorp, San Jorge e Inca Sur. Son producidas por empresas con años de experiencia en el mercado, con grandes instalaciones y capacidad de producción, y una cobertura amplia a nivel nacional, presente en canales de distribución modernos y tradicionales. Respecto a las características del producto, los empaques presentan diseños más elaborados y proyectan ser galletas industrializadas. Respecto a los precios varían entre S/.0.60 y S/.1.50 y el peso de las galletas se ubican entre 36 gr y 50 gr (Ver Anexo S).

Por otro lado, los costos de cambiarse a este grupo de productos sustitutos no son altos, ya que los costos de reemplazar la galleta de granos andinos del caso de estudio por alguna de las marcas de galletas de granos andinos de empresas reconocidas o algún *snack*, podrían ser sacrificar el mayor contenido que les ofrece las galletas de granos andinos caso de estudio o el tiempo adicional para buscar los productos sustitutos, estos no son costos considerables.

En ese sentido, el poder con el que cuentan los productos sustitutos es relativamente alto, ya que, en el caso de las galletas de granos andinos de empresas reconocidas, estas cuentan con beneficios similares a las de las galletas caso de estudio, salvo por la particularidad del sabor, el mayor contenido o los aditivos de estas últimas, pero además la capacidad para invertir en promoción, distribución e innovación de productos. Y en el caso de los *snacks*, podemos encontrar barras energéticas que pueden reemplazar a las galletas caso de estudio, llegando a ser una opción para saciar el hambre, y en muchas ocasiones pertenecen a empresas transnacionales de grandes inversiones. Asimismo, esto se presenta como una amenaza para la empresa caso de estudio, ya

¹⁸ Los bocadillos son alimentos que se pueden comer en lugar de, o en el medio de las comidas. Son convenientes porque son rápidos y fáciles de comer. El término refrigerio no sólo se aplica a algunos de los productos más nuevos, como las patatas fritas, sino que también incluye muchos alimentos tradicionales. (FAO, s/f).

que como lo sostiene Michael Porter, es importante considerar que, los productos sustitutos reducen la posibilidad de que las empresas incrementen sus oportunidades en un sector, entonces, es recomendable que se realicen estrategias de diferenciación del producto mediante estrategias de marketing (2003).

4. Análisis FODA

Realizar la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, es una manera de conocer los ambientes internos y externos de la misma. Por un lado, se encuentran las oportunidades y amenazas que mantienen alertas a las empresas para identificar tendencias y potenciales mejoras. Por otro lado, se tienen las capacidades internas para responder a esas tendencias y desarrollar mejoras (Keller & Kotler, 2016). En esta línea, se realiza el análisis externo e interno de la empresa De estudio, con la finalidad de alinear la propuesta a las oportunidades del mercado, considerando las amenazas también, así como las fortalezas y debilidades de la empresa para así contribuir con su capacidad de generar ganancias (ver tabla 7).

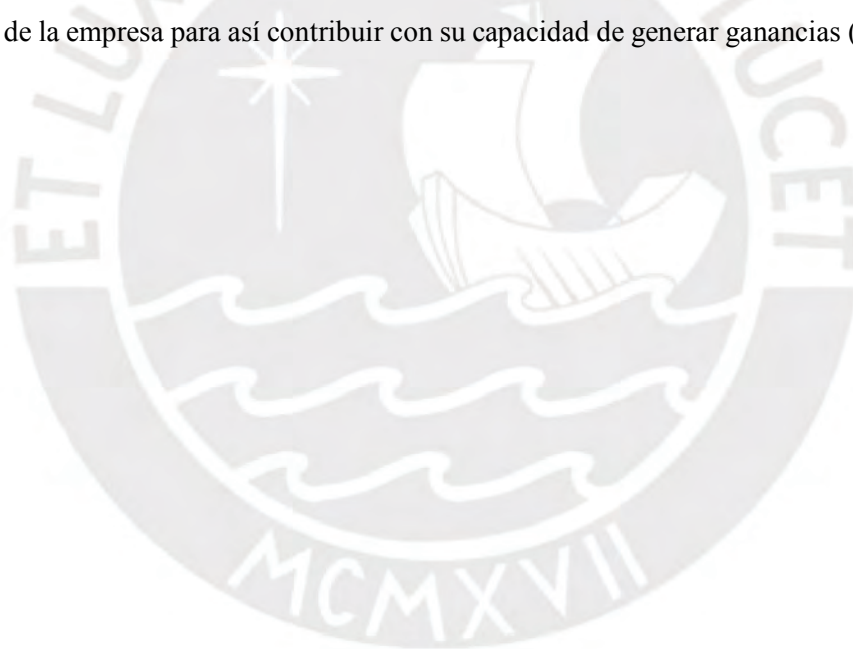


Tabla 7. FODA de la empresa caso de estudio.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● La empresa invierte en la mejora continua de procesos e invierte en el desarrollo de nuevos productos ● La empresa está presente en 819 puntos de venta (entre ellos centros educativos) ● En los 6 años de presencia en el mercado, la empresa ha logrado crecer hasta 54% en un año. ● La empresa tiene la certificación de sistemas de gestión de calidad (SGS) ● La empresa tiene la capacidad de producción para responder al incremento de la demanda (70% de capacidad en uso). 	<ul style="list-style-type: none"> ● La empresa no cuenta con infraestructura propia, esto genera un incremento de sus costos ● La empresa no comunica su oferta de una manera planificada ● La empresa presenta altos costos de distribución y ventas ● Baja recordación de la marca en el mercado
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento del consumo de productos considerados artesanales y nutritivos ● Crecimiento de la economía y el consumo ● Crecimiento de la población universitaria ● Crecimiento del consumo de galletas en el país, el cual es considerado uno de los principales productos de la canasta familiar peruana ● Interés del estado y organismos internacionales por promocionar el consumo de granos andinos ● Incremento del consumo de granos andinos ● Prácticas saludables de alimentación y nutrición en las universidades ● Incremento de máquinas expendedoras saludables ● Tendencias de empaques biodegradables 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento de empresas productoras de galletas de granos andinos formales e informales ● Entrada de marcas de galletas de granos andinos pertenecientes a grandes empresas ● Incremento del precio de los insumos para la preparación de las galletas de granos andinos ● Cambios climáticos que afecten la cosecha de granos andinos ● Lanzamiento de estrategias comerciales agresivas por parte de la competencia ● Poder de negociación con el que cuentan los intermediarios ● Poca diferenciación de producto entre los competidores de fabricantes locales ● Cambios en las normas de regulación sanitaria ● Las galletas de granos andinos son más valoradas que las galletas tradicionales: distribución, sabor, volumen de consumo e inversión publicitaria.

Respecto a las oportunidades, se muestra una economía que favorece la inversión y promete un incremento en el consumo, y se observa que cada vez las personas están adquiriendo el hábito de consumir productos con menos contenido de grasas y azúcares, y en esta línea las universidades vienen desarrollando diversos programas para fomentar una cultura de alimentación saludable. Asimismo, se destaca el crecimiento de este mercado conformado por jóvenes universitarios, en especial de universidades privadas. Además, el Estado está promoviendo el consumo de los granos andinos, y la población los está valorando cada vez más

por su contenido nutricional. Por otro lado, la poca diferenciación entre los competidores actuales de galletas de granos andinos, se presenta como una oportunidad para tomar la iniciativa y diferenciar la oferta.

Por el contrario, las amenazas que tendría la empresa son el incremento del precio de los insumos para la preparación de las galletas de granos andinos, de esta manera se reduciría el margen de contribución o se terminaría incrementando el precio del producto al intermediario y al consumidor final. De la misma forma, el incremento de empresas productoras de galletas de granos andinos, así como de productos sustitutos influiría en la cuota de participación de mercado, y si una de las empresas competidoras decidiese realizar campañas agresivas para diferenciarse en el punto de venta, reduciría la participación de mercado, y más si se tratase de una marca que le pertenezca a una empresa grande con capacidad de inversión y cobertura. Asimismo, se presenta como posible amenaza, tentativas modificaciones a la normas de regulación sanitaria, que impliquen mayores exigencias, lo cual podría ocasionar inversiones adicionales y tiempos de espera.

Por otro lado, se encuentran las fortalezas y las debilidades de la empresa. Por un lado, la empresa tiene la certificación de sistemas de gestión de calidad (SGS), la cual garantiza el cumplimiento del reglamento de seguridad alimentaria y adecuado proceso de fabricación de alimentos, y le brinda al consumidor confianza sobre la calidad del producto.

Además, existe la iniciativa por mejorar continuamente los productos y lo logran mediante la fuerza de ventas, pues es el vínculo para conocer las necesidades de los clientes. Si bien, desarrollan nuevos productos a partir de la información de mercado obtenida a través de la fuerza de ventas, el prototipo del producto desarrollado no es validado cuantitativamente en el mercado.

Ante un incremento de la demanda, la empresa tiene la capacidad de aumentar la producción, ya que actualmente sólo hacen uso del 70% de la capacidad de producción.

Por otro lado, la marca de la galleta de caso de estudio no se diferencia en el punto de venta con respecto a la competencia, y tampoco es recordada entre el mercado meta.

CAPÍTULO 6: INVESTIGACIÓN INICIAL DEL MERCADO (INVESTIGACIÓN BASE)

En este capítulo se realizará el análisis de los resultados obtenidos durante la primera etapa de la investigación el cual está comprendida por identificación inicial de la oportunidad de estudio, selección del caso de estudio, segmentación del mercado, selección del mercado meta, el estudio de comportamiento de compra del mercado meta y *benchmarking*. La información que se obtenga servirá de base para desarrollar una nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos.

1. Metodología

Las herramientas que se usaron para la recolección de la información fueron las siguientes: observaciones, entrevistas y *focus group*. En primer lugar, se realizaron observaciones de los puntos de ventas de 10 universidades de Lima y se observó el proceso de compra de los estudiantes de 3 universidades. En segundo lugar, se realizaron 24 entrevistas exploratorias a los estudiantes de la PUCP y la ULima; se realizaron entrevistas a los vendedores de algunos quioscos de 3 universidades y se realizaron entrevistas a expertos. Finalmente, se realizaron dos *focus group*: uno en la PUCP y otro en la ULima.

2. Análisis de los resultados

2.1. Identificación inicial de la oportunidad de estudio

Con el objetivo de identificar las marcas de galletas de granos andinos que se venden en los quioscos se visitaron las siguientes universidades: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad Pacífico, Universidad de Lima, Universidad Peruana Unión, Universidad Ricardo Palma, Universidad San Martín, Universidad César Vallejo, Universidad Pontificia Católica del Perú, Universidad Tecnológica del Perú y Universidad Científica del Sur. Además, se realizaron entrevistas a los vendedores de los quioscos de tres de las universidades (ver anexo T).

Después de estudiar la demanda y la oferta de galletas andinos en dicho grupo de universidades, se procedió a evaluar si las universidades cumplían con los criterios que se encuentran en la tabla 8. Como resultado de la evaluación de estas consideraciones se eligieron a las universidades PUCP y ULima.

Tabla 8. Cumplimiento de los criterios de selección de las universidades de estudio

Universidad	Nº de estudiantes mayor a 10,000 ¹⁹	Una sede principal	Campañas de fomento del consumo de alimentos nutritivos ²⁰	Venta de galletas de granos andinos	Características en común
PUCP	19 403	Sí	Sí	Sí	Sí
ULima	15 186	Sí	Sí	Sí	Sí

2.2. Selección del caso de estudio

Para la elección de un estudio de caso se identifican las marcas de galletas de granos andinos que se venden en los quioscos universitarios y se establecen criterios que facilite la elección. Después de realizar estos pasos se seleccionó la empresa Breza S.A.C. para desarrollar una propuesta de posicionamiento basada en una nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos porque cumple con los siguientes criterios: las ventas anuales ascienden a S/.500, 000.00, la empresa se encuentra en el mercado más de seis años, la marca de galletas de granos andinos Breza se comercializada en las universidades de estudio y la empresa considera invertir en marketing en los próximos años. Cabe resaltar, que la inversión que la empresa proyecta realizar se encuentra alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.3. Segmentación del mercado y selección del mercado meta

Para la presente investigación se consideraron las siguientes segmentaciones: demográfica, psicográfica y conductual. En primer lugar, la segmentación demográfica son estudiantes universitarios²¹ desde los 18 hasta los 24 años²², los jóvenes son dependientes, pero se asume que tienen capacidad adquisitiva²³, de ambos géneros, pues se atribuye que no habrán diferencias sobre el comportamiento de compra con respecto a las galletas.

¹⁹ El número de estudiantes fue tomado de INEI (2013b)

²⁰ La calificación de Universidad Saludable fue tomada de Becerra (2013)

²¹ Este mercado es atractivo, porque entre el año 2006 y el 2013 ha crecido un 86% (SUNEDU citado en INEI & Foro de cooperación económica Asia - Pacífico [APEC], 2016).

²² El II Censo Universitario del 2010 realizado por el INEI (2010b) explican que la edad promedio de ingreso de los jóvenes a las universidades es de 18,9 años de edad. Además, en las entrevistas exploratorias se identificó que los jóvenes menores de 18 años no están familiarizados sobre los puntos de ventas que hay dentro de la universidad. Por otro lado, el mismo estudio (INEI, 2010b) sostiene que la mayor parte de la población que tienen desde los 25 hasta los 30 años se encuentran en etapa de post grado (26.8%); por ende, se espera que el egresado de pre grado tenga 24 años.

²³ Las escalas de las pensiones las universidades de estudio dan nociones de que las familias de los jóvenes tienen capacidad adquisitiva como para comprar una galleta.

En segundo lugar, la segmentación psicográfica tienen un estilo de vida dinámico y están en constante uso de las redes sociales. En tercer lugar, la segmentación conductual porque la frecuencia de consumo de galletas por los estudiantes es alta²⁴, buscan productos prácticos, fáciles de transportar y pueden comer en cualquier momento del día. Además, buscan productos que contengan aditivos nutritivos que les permita responder a las diversas actividades en el día (ARAL, 2015).

En consecuencia, el mercado meta está conformado por estudiantes universitarios de la PUCP y ULima desde los 18 hasta los 24 años de edad de ambos sexos, tienen un estilo dinámico, usan las redes sociales y buscan productos prácticos.

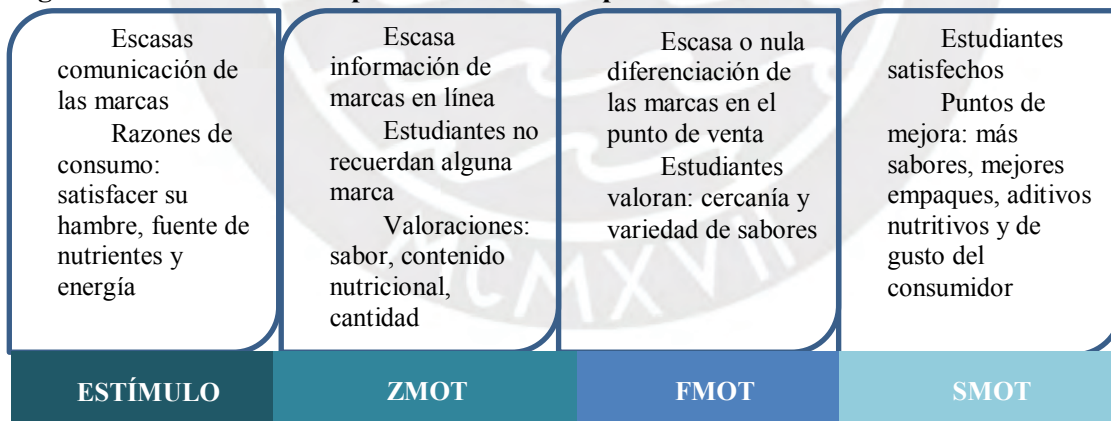
Esta segmentación se usa solo para fines de esta investigación, pues es necesario explicar que siendo las galletas un producto de consumo masivo, el grupo de personas que consuma este producto podría ampliarse a largo plazo.

2.4. Estudio del comportamiento de compra del mercado meta: Momentos de la Verdad

2.4.1. Análisis de los Momentos de la Verdad

En la figura 13 se presenta un resumen sobre el análisis del comportamiento de compra de los estudiantes universitarios a través del modelo de los Momentos de la Verdad.

Figura 13. Análisis del comportamiento de compra de los estudiantes universitarios



²⁴ Esto se afirma después de realizar las entrevistas a los vendedores de quioscos y un representante de máquinas expendedoras.

a. Estímulo

En el estímulo se encuentran las motivaciones internas y externas que influyen en el consumidor para adquirir un producto. En primer lugar, se encontró que la motivación interna para que los estudiantes piensen en comprar una galleta es el hambre, pues en el focus group se encontró que el escaso tiempo de los estudiantes para desayunar, almorzar o cenar genera que pasen por largas horas pensando en comer (hambre), incluso, en ocasiones los estudiantes pueden haber comido sus alimentos, sin embargo, sienten ganas de comer en media mañana o media tarde. En este contexto, los estudiantes consideran como buena opción de producto práctico, rápido de encontrar y fácil de trasladar a las galletas. Y, dentro de este grupo se encuentran las galletas de granos andinos.

En segundo lugar, con respecto a las motivaciones externas se encuentran la cultura, subcultura, grupos de influencia y la publicidad. La cultura son aquellas cosas aprendidas de la sociedad como los hábitos de alimentación por ejemplo y la valoración de información que se muestra en las etiquetas de los productos. Por un lado, Juan Manuel Gómez (comunicación personal, 06 de setiembre, 2016) sostiene que el consumidor peruano es atraído por tendencias gastronómicas y propuestas de nuevos sabores, además, no están dispuestos a sacrificar el sabor por un producto desagradable y contribuya en el cuidado de su alimentación, porque le gusta comer rico y bien. En este sentido, Giuliano Valdivia, administrador general de SANAMakina (comunicación personal, 05 de setiembre, 2016), afirma que al consumidor peruano aún le gustan las harinas, los dulces y grasas. Además, Jorge Chacaltana (comunicación personal, 06 de setiembre, 2016) comenta que “nosotros tomamos desayuno, almorzamos, cenamos en algunos casos y entre comidas comemos otras cosas también”, a este comportamiento las relaciona con la búsqueda de productos de precios bajos, pues el peruano “es un buscador de precios [...] mientras más sea [la cantidad del producto], y me signifique un costo no muy alto lo voy a preferir”. En suma, al consumidor peruano le gusta consumir snacks que tengan sabores agradables y si en el mercado aparecen nuevos sabores, ellos estarían dispuestos a probarlos, pero se debe recordar que los precios no deben ser muy altos.

Con respecto a los granos andinos, los entrevistados consideran que el consumidor peruano valora los productos originarios del país y los cultivos andinos como muestra de su identificación con el mismo. Sin embargo, consideran que aún hay trabajo por realizar para incrementar la preferencia y el consumo de los productos que contienen granos andinos. Por otro lado, en los últimos años la población es más consciente y valora la información que se muestra en los empaques, tanto la tabla nutricional como la información relacionada con la procedencia

de las galletas; a pesar de que las personas tal vez no comprendan a cabalidad los que se indique en la tabla nutricional (Claudia Ayala, comunicación personal, 17 de octubre, 2017).

La subcultura está comprendida por pequeños grupos de personas que comparten hábitos, costumbres y experiencias. En este caso, el grupo de estudio está conformado por estudiantes universitarios. Según concuerdan los entrevistados, los estudiantes universitarios valoran los productos prácticos de presentaciones pequeñas que puedan brindarles beneficios como energía y saciedad del hambre. Esto debido a que tienen una rutina diaria de diversas actividades y desgaste mental. Así lo comenta Christian Matos, jefe de marketing de Inka Crops, cuando dice que:

Las personas comen entre comidas y la gente pide diversidad, fuente de energía [...] por ejemplo a los estudiantes, a media mañana les da hambre y no todos los días te vas a comer una hamburguesa, sino te vas a comer algo más ligero (comunicación personal, 27 de agosto, 2016).

Asimismo, los entrevistados consideran que los jóvenes buscan alternativas de productos con un mayor contenido nutricional, puesto que se preocupan por el cuidado de su salud. Tal como sostiene Jorge Chacaltana (comunicación personal, 06 de setiembre, 2016), “los jóvenes de ahora están reemplazando las gaseosas por agua y jugos, hay un crecimiento de tiendas saludables, donde la gente busca productos más saludables”. Bajo este contexto, las galletas de granos andinos son consideradas un producto acorde a las necesidades de un estudiante universitario, ya que este busca alimentarse entre comidas con productos ligeros que satisfaga el hambre pero que también contenga ciertos nutrientes. Asimismo, los estudiantes afirman que los beneficios que ofrecen este tipo de galletas puede convertirse en el sustituto del desayuno que no tomaron ese día e incluso reemplazo puede reemplazar de alguna comida. Al respecto, Jorge Chacaltana (comunicación personal, 06 de setiembre, 2016) menciona que “los universitarios de todas maneras, esto [galletas de granos andinos] y las barras son productos para ellos de todas maneras”. Ello es compartido por Giuliano Valdivia (comunicación personal, 27 de agosto, 2016) cuando menciona que, [en las universidades] “hay galletas, eso es lo que más se mueve, a la gente hemos visto que les gusta que sean grandotas, en las universidades quieres comer y quieres llenarte”.

Además, los entrevistados concuerdan en que los estudiantes universitarios son consumidores de productos de precios bajos, lo cual guarda relación con las propias características de un estudiante universitario, quien es aún dependiente económicamente. Cabe resaltar que Juan Manuel Gómez, gerente comercial de Productos Unión (comunicación personal, 06 de setiembre, 2016), considera que la etapa en la cual se encuentran los universitarios es donde se toman las decisiones importantes en sus vidas como los hábitos de alimentación. Por lo tanto, es relevante

exponerles las galletas de granos andinos, ya que ellos pueden convertirse en habituales consumidores en el futuro. Asimismo, Giuliano Valdivia, administrador general de SANAmakina (comunicación personal, 5 de setiembre, 2016) afirma que es una buena oportunidad atender al joven universitario para formar imagen y presencia en el mercado.

Los influenciadores se encuentra a la familia como factor importante en el consumo de productos elaborados a base de granos andinos pues con ellos se pasa la mayor parte del tiempo libre y se comparte experiencias. E el focus group y entrevista se identificó que los jóvenes consumen este tipo de productos porque en sus familias hay alguien que las consume y las compra. Además, algunos estudiantes comentaron comieron las galletas de granos andinos porque fue un amigo quien les invitó una de estas.

Si bien Lecinski denomina a la publicidad como factor externo de motivación, en el presente trabajo se considerará a la comunicación integral de marketing para el análisis, pues se consideran más herramientas que pueden generar estímulos en los consumidores. Se identificó que las marcas de galletas de granos andinos no comunican su oferta en los diversos puntos de venta. Sin embargo, varias de ellas comunican su marca en páginas Web y redes sociales como Facebook, pero en forma pasiva y poco interactiva a diferencia de marcas de galletas de empresas grandes, las cuales comunican la marca de manera más interactiva y actualizada, realizando incluso concursos para interactuar con el mercado. A partir de esto se rescata que existen empresa que se dieron cuenta que los estudiantes interactúan de manera activa con las marcas a través de plataformas virtuales, además, como lo comentaron los estudiantes durante las investigaciones es que son los estudiantes quienes inician la búsqueda de estos productos.

Consideran que las galletas granos andinos cumplen con muchos de los atributos que valoran en una galleta, y rescatan el valor nutricional de los granos andinos en ellas. En ese sentido asocian a la quinua, la kiwicha y la cañihua con las palabras saludable, fuerza y nutrición. Es así como lo afirma una de las participantes del focus group, de 21 años: [las galletas de granos andinos] son más saludables, tienen menos preservantes que las demás, son menos químicos

b. Momento cero de la verdad (ZMOT)

El Momento cero de la verdad (Zero Moment of Truth) es entendido como aquella etapa que sucede antes de que el cliente llegue al punto de venta (Lecinski, 2012), es decir, después de que suceda el Estímulo, pero resalta que el consumidor va en búsqueda de información. Es necesario comentar que el consumidor realiza todo un proceso mental antes de llegar al punto de venta, es decir, previamente los estudiantes universitarios tienen un conjunto de valoraciones

respecto a las galletas de granos andinos con respecto a los otros tipos de galletas, conocimiento de marcas e información que obtuvieron a través de diversos medios.

Respecto a las principales valoraciones de las galletas en general, se identificó que los estudiantes universitarios valoran principalmente el sabor de las galletas. Asimismo, valoran el tamaño de ellas y su consistencia. Consideran que prefieren paquetes de mayor contenido que el promedio de las galletas en el mercado que los satisfaga, y asocian el tamaño de las galletas con la satisfacción de su hambre, en ese sentido valoran las galletas grandes y crocantes.

Sobre las marcas de galletas en general, no tienen problemas en recordar alguna marca de galletas dulces, saladas u otras. Por el contrario, al consultarles por alguna marca de galletas de granos andinos no recuerdan ninguna, situación que cambia cuando se les asiste con algunas imágenes de diversas marcas de galletas de granos andinos. El participante N11 del *focus group* comenta a la pregunta ¿cuál es la marca de galletas de quinua, kiwicha o cañihua que ustedes recuerdan?, y él responde las características que se acuerda por ejemplo “usualmente [...] como es tan chiquito el logo, entonces como que dices, esa grandota que tiene yogurt, esa de ahí que es de zanahoria, entonces tú no sabes qué marca es”, es decir el estudiante explica lo poco que recuerda del logo, del color del empaque, pero resalta el tamaño de la galleta.

Esto sugiere que el mayor y bien elaborado trabajo de comunicación de marca de galletas de granos andinos podría generar recordación y conocimiento, lo cual finalmente puede influir al momento de decidir qué marca de galletas comprar.

Por otro lado, respecto a las galletas en general, sí se han informado acerca de ellas, principalmente por medios en línea, tales como redes sociales o páginas Web, y también a través de medios de comunicación tradicionales como la televisión. Cabe resaltar que, incluso para este tipo de galletas, en especial las dulces y saladas, los propios estudiantes han tomado la iniciativa de buscar información sobre ellas, atraídos por alguna publicidad, ya sea en redes sociales como *Facebook* o la propia página *Web*. Tal como lo comenta el participante N8 del *focus group* realizado en la ULima: “quería buscar algo sobre Ritz, entonces entré a la página, y todo giraba en torno a las marcas, salía una galleta que rodaba y todo rojo”.

Asimismo, los estudiantes revisan los comentarios que hay sobre las galletas, e incluso siguen a algunas marcas en las redes sociales. Como los sostiene (Lecinski, 2012), en esta etapa el consumidor deja de recibir pasivamente la información, para pasar a buscarla, en especial a través de medios más interactivos, rápidos y accesibles como es la búsqueda por internet. A diferencia de las galletas de granos andinos, los estudiantes no recuerdan haber buscado información de alguna marca, y no recuerdan haber visto mucho de ellas, con lo que se deja oportunidad para elaborar una mejor estrategia de comunicación de la marca.

c. Primer momento de la verdad (FMOT)

Esta etapa o momento es propuesto por Procter & Gamble y es definido como el momento en el que el consumidor se encuentra en el punto de venta frente a una diversidad de opciones y decide cuál comprar (Lecinski, 2012). Dentro de esta variable intermedia se encuentran las variables específicas compra y canal.

Respecto a la compra, en los puntos de venta los estudiantes universitarios se enfrentan a una oferta variada de galletas y deciden la compra. Los puntos de venta ubicados en las universidades, si bien tienen a la vista a las galletas de granos andinos, ninguna destaca por sí sola.

El punto de venta es importante porque ahí se decide la compra, y si bien veces el consumidor universitario puede tener en mente un tipo y marca de galletas que va a comprar, un mensaje adecuado en el punto de venta podría influir en su decisión final de compra. Los estudiantes universitarios suelen comprar un paquete de galletas de granos andinos con menor frecuencia respecto a los otros tipos de galletas como las dulces o saladas, ya que consideran que la cantidad de aquellas les puede durar varios días y en algunas ocasiones ser el reemplazo del desayuno. Asimismo, consideran que los precios de las galletas de granos andinos, los cuales se encuentran por encima del precio promedio de los otros tipos de galletas, justifican el contenido nutricional, el tamaño y la cantidad de las galletas.

Respecto al canal suelen comprar galletas tanto en los quioscos ubicados dentro de las universidades como en las máquinas expendedoras. Respecto a los quioscos valoran que los precios sean más baratos, y respecto a las máquinas expendedoras valoran la rapidez de la compra, así como la temperatura que mantiene fresco los productos.

d. Segundo momento de la verdad (SMOT)

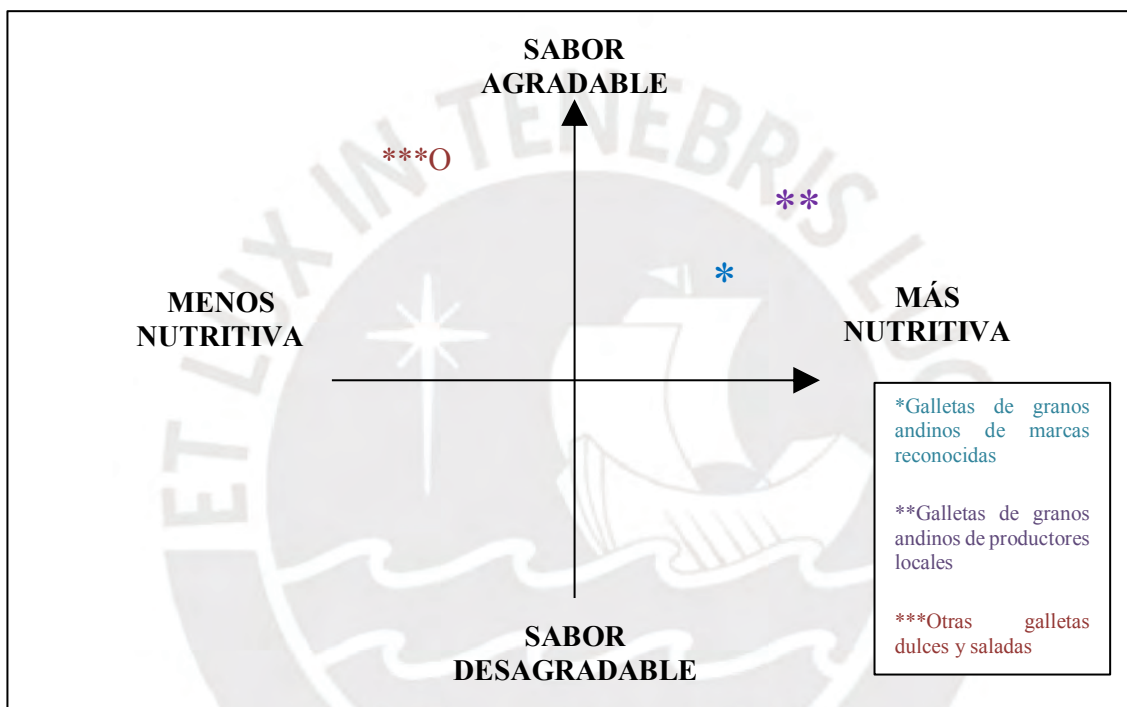
Esta etapa es presentada por A.G. Lafley, Director Ejecutivo de Procter & Gamble en el año 2005 y es definida como el momento de la experiencia de compra, ya que ocurre después del consumo o uso del producto y el consumidor queda satisfecho o decepcionado (Lecinski, 2012)

Respecto a este momento, los estudiantes universitarios manifiestan sentirse satisfechos con la oferta de galletas de granos andinos, por considerarlas una oferta de galletas diferente a las demás en el mercado, ya que las consideran nutritivas, de un agradable sabor y de mayor contenido. Sin embargo, consideran que aún hay aspectos por mejorar de las galletas de granos andinos, tal como la simplicidad de los empaques, lo cual veces los lleva a desconfiar.

2.5. Posicionamiento actual de las galletas de granos andinos

Después de realizar los dos *focus groups* y las entrevistas exploratorias como parte de la investigación base, se pudo identificar cuál es la percepción que tiene el mercado universitario de la ULima y la PUCP de las galletas de granos andinos con respecto a la competencia. En ese sentido, se presentan los siguientes mapas perceptuales, los cuales permiten ilustrar el posicionamiento de las galletas de granos andinos frente a la competencia, considerando los atributos más valorados (Kotler & Armstrong, 2013).

Figura 14. Mapa perceptual actual en base a el nivel del sabor y de la nutrición



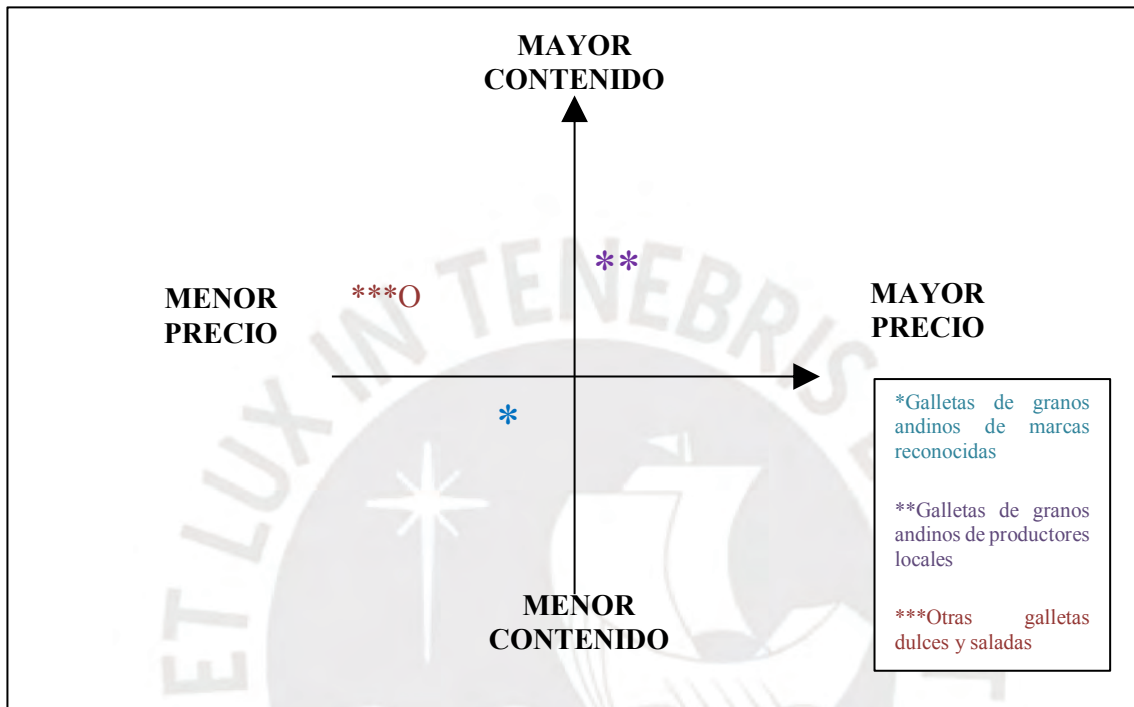
Como se puede apreciar en el gráfico, se identificó que las galletas de granos andinos son percibidas como unas galletas nutritivas y de buen sabor. Las califican de nutritivas por contener granos andinos y no contener preservantes. Ello se encuentra relacionado con una de las respuestas de uno de los participantes del *focus group*, de 20 años, quien opina que: “hay gente que come mucho Casino, Picaras y eso y le sube el azúcar, entonces eso [una de las marcas de galletas de granos andinos] tiene sabor a galleta, pero más sano”.

Las galletas de granos andinos son percibidas como galletas nutritivas y de buen sabor, a diferencia del otro grupo de galletas de granos andinos, conformada por marcas reconocidas²⁵, las cuales son percibidas como nutritivas pero industrializadas, puesto que consideran que tienen

²⁵ Entiéndase como marcas reconocidas a las siguientes marcas de galletas de granos andinos: Intergrackers, Unión, Tambo Grande y San Jorge.

un elevado contenido de preservantes. Perciben que el sabor de las galletas de granos andinos de marcas reconocidas es considerado un sabor normal o aceptable, ya que consideran que el hecho de que sean industrializadas les resta algo de sabor, a diferencia de unas galletas que ellos consideran frescas o caseras, como las galletas de granos andinos.

Figura 15. Mapa perceptual deseado en base a el nivel del sabor y de la nutrición



Por otro lado, considerando el contenido de un paquete de galletas y el precio, se identificó que las galletas de granos andinos son percibidas como unas galletas de mayor contenido, y eso les gusta a los estudiantes universitarios ya que buscan entre otras necesidades, satisfacer el hambre principalmente y en ocasiones un paquete de galletas llega ser el reemplazo de alguna comida en el día. Asimismo, si bien las galletas de granos andinos tienen un mayor precio respecto a otros tipos de galletas, los estudiantes universitarios perciben que el producto justifica un mayor precio, ya que las galletas de granos andinos son percibidas como un producto nutritivo y que satisface el hambre.

3. *Benchmarking*

En este punto se realizará el análisis de casos de empresas que comercializan galletas de granos andinos u ofrecen productos que contienen ingredientes nutritivos. Los casos de las empresas se dividirán en ofertas de marcas nacionales e internacionales. Además, para elaborar dicho análisis se visitaron diversas tiendas físicas de productos orgánicos o considerados naturales que se encuentran en la ciudad de Lima. En estos lugares se identificaron una diversidad de marcas

las cuales después se buscaron mayor información en la páginas web o cuentas de *Facebook*. En el Anexo U se encuentra con mayor detalle el análisis de todos los casos identificados.

3.1. Oferta de marcas nacionales

En Perú, existen diversas empresas que comercializan galletas de granos andinos, sin embargo, la mayoría no ha desarrollado un trabajo parcial o completo con respecto a las características de las galletas como diseño del empaque, variedad de sabores y la comunicación de sus productos. Por ello, en este punto se han considerado las cinco mejores marcas de galletas o productos contienen ingredientes naturales y tienen un mejor desarrollado de trabajo sobre estas características como Peaditos Integrales, Kinuas, La Purita Verdad, Chócatela y Productos Unión que tienen un mejor trabajo con respecto a las características descritas.

En primer lugar, sobre el diseño del empaque se observa que el color de los empaques de las cinco marcas colores tienen colores tierra que invitan a asociar que estos son productos naturales. Asimismo, los materiales de los empaques son el plástico de material BOPP, botellas de vidrio o cajas, las cuales se alinean con el concepto del cuidado del planeta. En conclusión, estas marcas tratan de transmitir que ofrecen productos naturales, orgánicos, incluso ecoamigable. En segundo lugar, ofrecen una diversidad de mezcla de sabores nutritivos, ya que incluyen ingredientes nutritivos como cacao, granos andinos, semillas, granolas, frutas secas, avena, maca, entre otros.

En tercer lugar, se ha observado que las empresas usan las redes sociales como medio para comunicar sobre los productos que ofrecen y las imágenes que muestran están asociadas con mensajes sobre el cuidado de la salud y una alimentación adecuada, por ejemplo, sugieren comer verduras, frutas, cereales, semillas, entre otros. Asimismo, se encontraron que las empresas tienen atractivas alianzas estratégicas con comunidades en línea como Lima Orgánica. Lima Orgánica es una plataforma virtual que reúne a diversas marcas de productos considerados naturales o saludables; a través de esta promocionan la venta de los productos vía *online*. Además, existen tiendas naturistas y/u orgánicas especializadas que tienen espacios para exhibir productos de otras marcas alineadas al concepto de producto nutritivo y saludable.

En conclusión, se observa que el diseño del empaque debería estar asociado con colores claros y naturales, que transmitan que son productos que contienen ingredientes naturales. Asimismo, en la mezcla de sabores se debe considerar usar los aditivos que sean nutritivos y de agrado del consumidor como el cacao o los frutos secos. Finalmente, es importante considerar la oportunidad de establecer alianzas estratégicas con canales de distribución que se encuentren alineados con el concepto de productos nutritivos y saludables.

3.2. Oferta de marcas internacionales

La oferta de marcas internacionales que comercializa galletas de granos andinos es mayor, y presentan productos mejor desarrollados con respecto al diseño del empaque, diversidad de sabores y comunicación de sus marcas. Entre las marcas que se analizan se encuentran: Bauducco y Granpure de Brasil, Gogo Quinoa y Enerjive de Canadá, Cocomama de Estados Unidos, Andes Tópico de Bolivia y Andean Valley de Costa Rica (ver anexo U).

En primer lugar, con respecto al diseño del empaque resalta la información que esta contiene, es decir, resaltan los beneficios de consumir galletas de granos andino, lo cual capta la atención del consumidor; el material del empaque varía, pues estos pueden ser cajas o bolsas. Asimismo, los colores de los empaques son variados y llamativos, entre ellos encontramos colores blancos, naranja, amarillo, marrones, celestes, morados y verdes.

En segundo lugar, resalta la combinación de sabores de granos andinos con una diversidad de aditivos, entre los que se encuentran son las chispas de chocolate, las semillas como el ajonjolí, la avena, las frutas como las fresas, las frutas secas como las pasas y los frutos secos como la almendra. Esto refleja, que los productos además de ser nutritivos deben de tener un sabor agradable. Además, se puede inferir que existe un mercado al cual le gusta este tipo de productos porque se ha encontrado que existe una combinación de sabores que se repiten entre las diversas marcas como quinoa o cañihua con chispas de chocolate.

En tercer lugar, las páginas web de estas marcas son prácticas, atractivas y muestran información sobre los beneficios del consumo de una cantidad de la galleta de grano andino en diferentes momentos del día. Por ello, el mensaje que transmiten es que son productos con ingredientes nutritivos e innovadores, que son una nueva opción de productos que están libres de gluten y tienen sabores agradables que pueden ser consumidos en cualquier momento. Este mensaje es positivo para la imagen que buscan proyectar estas marcas. Además, el diseño de las páginas web tiene colores divertidos y atractivos que permiten que el usuario continúe con la navegación de la página.

Por lo expuesto, resulta interesante considerar que el empaque de la galleta de granos andinos no necesariamente tiene que relacionarse con los colores tierra. Asimismo, otra vez resalta lo beneficioso y atractivo de tener aditivos que contribuyan en brindar una mayor variedad de sabores. Por último, se resalta que a pesar de que las galletas son un producto de consumo masivo, económico y práctico donde hay mayor oferta en el mercado es importante que las empresas comuniquen sobre su producto a través de las páginas web o redes sociales, ya que son un medio para llegar a los consumidores.

CAPÍTULO 7: DESARROLLO DE LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR DE LAS GALLETAS DE GRANOS ANDINOS. UN ESTUDIO DE CASO

En el presente capítulo, se presentan los resultados del estudio al mercado meta con respecto a su comportamiento de compra y percepción sobre las galletas. Además, se presentan brevemente los resultados obtenidos del *benchmarking* nacional e internacional. Ambos resultados fueron base para desarrollar la nueva propuesta de valor de las galletas de granos andinos de la empresa de estudio.

1. Brechas identificadas

Los resultados obtenidos en la investigación inicial permitieron identificar las brechas que existen entre lo que el mercado valora de las galletas, tanto de las galletas de granos andinos como de las otras de la categoría, y lo que la marca de galletas de granos andinos caso de estudio viene ofreciendo. De esta manera, se identificaron oportunidades de mejora para ofrecer una galleta que contenga granos andinos, y a su vez sean agradables para el mercado. A continuación, se muestra la tabla 9 con las brechas identificadas:

Tabla 9. Brechas identificadas

Principales atributos valorados de las galletas (incluidas galletas de granos andinos)	Propuesta actual de las galletas de granos andinos Breza
Sabor agradable	✓
Elaborados con ingredientes nutritivos (granos andinos)	✓
Diversidad de sabores	✗
Galletas como hechas en casa (caseras)	✓
Textura crujiente	✓
No contengan preservantes	✓
Bajo contenido de carbohidratos y azúcares	✓
Bajo porcentaje de grasas trans	✓
Empaque Práctico	✓
Empaque confiable	✗
Atractivo diseño de empaque	✗
Precio accesible	✓
Alto contenido	✓
Información del producto (empresa que fabrica, tabla nutricional y fecha de vencimiento)	✓
Aditivos nutritivos	✗
Presentes en canales modernos (máquinas expendedoras)	✗

En la tabla 9, el aspa de color verde indica aquellos atributos que las galletas de granos andinos caso de estudio ofrece, mientras que la “X” de color rojo indica aquellos puntos de mejora que se recomienda que la marca de la empresa de estudio modifique. Las brechas identificadas junto con las oportunidades de mejora identificadas en el Benchmarking servirán de base para el desarrollo de la nueva propuesta de valor. Es necesario mencionar que estas oportunidades se

encuentran alineadas con los objetivos que tiene la empresa. Asimismo, se considera que los dueños tienen la predisposición de invertir en el desarrollo de nuevos productos y mejorar su oferta en el mercado, incluso en los últimos años se han tenido intentos por ofrecer nuevas mezclas de sabores que incluso fueron testeadas en el mercado.



2. Diseño de la nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos Breza

En este punto se explicarán los cambios realizados para presentar una nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos. Además, se mostrará un mapa perceptual sobre el posicionamiento deseado de la nueva propuesta de valor.

2.1. Desarrollo de la nueva propuesta de valor

Tal como lo sostienen Kaplan y Norton (2002), la propuesta de valor está conformada por los atributos de los productos, la relación con los clientes e imagen y prestigio. En ese sentido, en la tabla 10 se presentan los atributos del producto de la nueva propuesta, haciendo una comparación con la propuesta actual de las galletas de granos andinos caso de estudio, para así evidenciar las mejoras.

Tabla 10. Cuadro comparativo entre los atributos del producto de la nueva propuesta y la propuesta actual de las galletas de granos andinos. Un estudio de caso

Características	Propuesta actual de galletas de granos andinos	Nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos
Sabores	Quinoa con miel Kiwicha Cañihua con limón	Quinoa con almendras y vainilla Kiwicha con ajonjolí Cañihua con chispas de chocolate
Logo		
Diseño del empaque	Empaque de plástico transparente con una etiqueta simple	Empaque de la galleta de material bilaminado BOPP con acabado mate, de diversos colores de acuerdo a cada uno de los sabores de la galleta, además cuenta con una pequeña ventana para que se visualice el producto
Slogan	¡Quiérete bien!	Para que no detengas tu día
Unidad de galletas	6 unidades (75 gr.)	5 unidades (63 gr.)

Características	Propuesta actual de galletas de granos andinos	Nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos
Información de la etiqueta/empaque	<ul style="list-style-type: none"> - Logo de la marca - Sabor, peso e ingredientes de la galleta - Facebook de la empresa y página web - Dirección de la empresa - Fecha de vencimiento - Información nutricional - Código de barras 	<ul style="list-style-type: none"> - Logo de la marca - Sabor, peso e ingredientes de la galleta - Número de unidades - Slogan - Fecha de vencimiento - Información nutricional - Cuidados del producto - Logo de SGC - Dirección de la empresa - Registro de la galleta en DIGESA
Precio	Precio sugerido S/.2.50	Precio sugerido S/.2.50

Los cambios que se desarrollaron son la consecuencia de la investigación presentada hasta el momento. En primer lugar, para proponer los sabores de las galletas se tomaron en cuenta los casos del *benchmarking* y la opinión de Emily Castro, jefe del área comercial de la empresa caso de estudio. El *benchmarking* sirvió de base para considerar las posibles mezclas de sabores que el mercado acepta, mientras que la comunicación con la empresa ayudó a descartar sabores, ver la viabilidad para que se produjeran las galletas y ante la aprobación de los cambios sugeridos a la empresa.



En ese sentido, Emily Castro sugirió descartar sabores que habían sido testeadas en el mercado y no habían tenido aceptación como la mezcla de sabor de maca y manzana. Asimismo, evaluó que los aditivos que se propone puedan ser accesibles a través de sus proveedores, informó sobre el impacto que tendrían estos en los costos de producción, así como la factibilidad de que los sabores propuestos se puedan ser producir.

En consecuencia, se seleccionaron los sabores de quinua con almendras y vainilla, kiwicha con ajonjolí y cañihua con chispas de chocolate. En este sentido, la nutricionista Claudia Ayala (comunicación personal, 17 de octubre, 2017) comentó que el consumo de productos que contengan granos andinos, semillas y chocolate contienen calcio, carbohidratos y magnesio que aportan energía, pues el calcio contenido en las almendras ayuda en la concentración, el magnesio en la regulación del sueño y los carbohidratos, que pueden ser consumidos como merienda a la media mañana y media tarde, calman el apetito.

En segundo lugar, es crear un logo que asocie con el producto de galletas, y este debe tener colores que se relacionen con productos naturales. Se llegó a esta conclusión después de escuchar los comentarios de los estudiantes durante las entrevistas y *focus group*, ellos mencionaron que el logo actual de la marca Breza no les transmite un mensaje claro y los colores

los asocian con un producto infantil. Por ello, se diseñaron 6 posibles logos, los cuales fueron testeados en el mercado (ver anexo V). El logo preferido se muestra en la Figura 16.

Figura 16. Logo de la marca actual vs logo de la propuesta

Logo actual		Logo de la propuesta
		

En tercer lugar, se diseñó un nuevo empaque (ver figura 17), pues durante el focus group los estudiantes comentaron que si bien el empaque transparente actual de las galletas de la marca Breza les hacía pensar en un producto natural, al mismo tiempo les causaba desconfianza y en reiteradas ocasiones recomendaban mejorar el empaque. Asimismo, los participantes describieron a la tarjeta que contiene la información, el logo y la marca del producto y se encuentra en la parte superior del empaque como un pedazo de cartón que al abrir el paquete de galletas se perdería. En consecuencia, un producto presentado de esta forma no ocuparía un lugar en la mente de los estudiantes.

Asimismo, los estudiantes resaltaron que a ellos les gustaría ver el producto que van a comprar, ya que les transmite confianza; por ello, el empaque de la propuesta tiene una ventana que permite visualizar el contenido del producto.

Figura 17. Diseño de empaque actual versus el empaque de la propuesta

Empaque actual	Empaque de la propuesta
	

En cuarto lugar, se creó el slogan “Para que no detengas tu día” porque durante las entrevistas y *focus group* realizadas en la investigación inicial, los estudiantes mencionaron en reiteradas oportunidades que asociaban a los granos andinos con energía, fuerza, nutrición y

comer bien. En quinto lugar, durante la elaboración de la propuesta se consideró que las modificaciones en la propuesta incrementarían los costos de producción, por ende, el precio de un paquete de galletas para los universitarios también. Por ello, con el objetivo de evitar este efecto, se decidió reducir el número de unidades de las galletas a 5.

En sexto lugar, con respecto a la información del producto en el etiquetado se consideró importante resaltar los siguientes beneficios que se muestran desapercibidos actualmente: 0 grasas trans, sin preservantes, contenido nutricional, información de la empresa, fecha de vencimiento y certificación de calidad. Por último, se decidió que el precio de venta sugerido para el cliente final se mantenga, pues el grupo objetivo conformado por estudiantes universitarios valoran la accesibilidad en los precios. Además, se consideró los costos de producción de la empresa y el precio de este tipo de galletas en el mercado universitario. Cabe resaltar que, si bien puede parecer que el producto es más caro, se debe rescatar que el valor que se está entregando es mayor.

Por otro lado, como se explicó previamente, la propuesta de valor también está conformada por la relación con los clientes e imagen y prestigio. En ese sentido, en la relación con los clientes la empresa brindará atención al cliente en respuesta a sus inquietudes a través del correo electrónico, teléfono, página web y redes sociales. Y la imagen que proyecte será la de una empresa comprometida con los retos diarios de las personas entregándoles una combinación nutritiva de sabor.

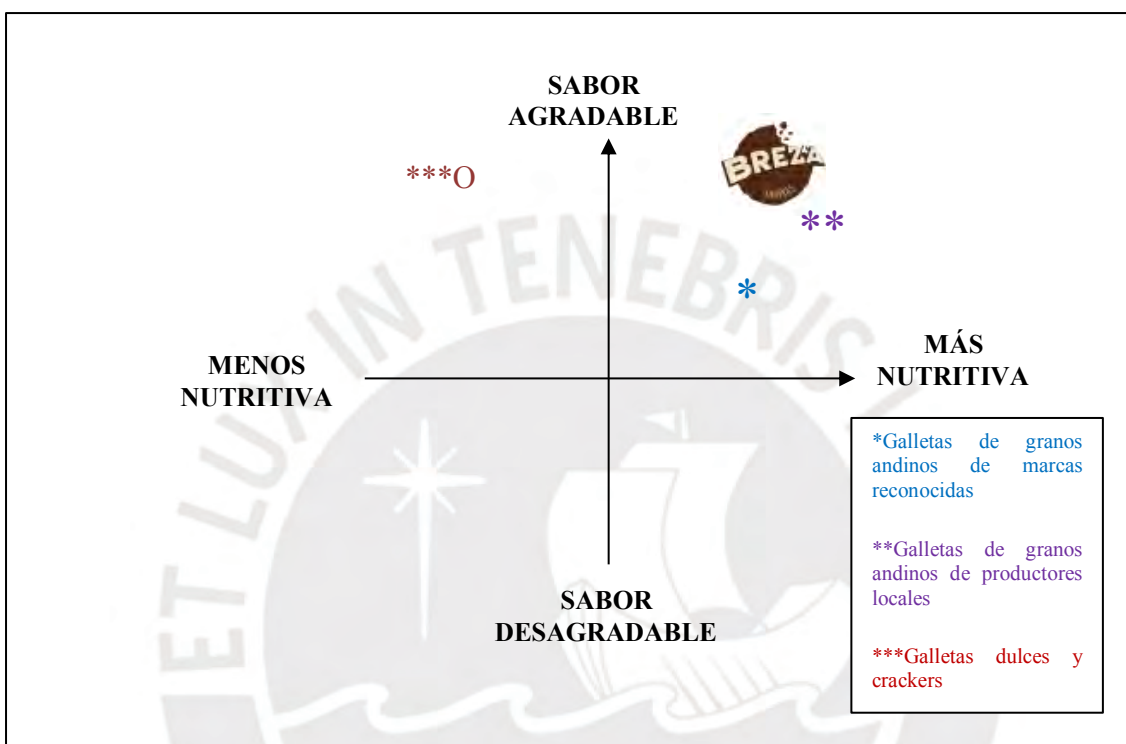
2.2. Posicionamiento deseado

Se elabora la declaración de posicionamiento deseado y se ubica esta propuesta deseada en un mapa perceptual de igual modo que a las galletas de la competencia. La declaración del posicionamiento deseado para la nueva propuesta es la siguiente: “Para universitarios de 18 hasta 24 años que tienen un estilo de vida dinámico y necesitan energía, las galletas de granos andinos Breza están elaboradas a base de quinua, kiwicha y cañihua, que brindan sabor, energía y nutrientes que los ayuda a que no detengan su día”.

Por otro lado, en un mapa perceptual se representa la nueva propuesta de valor de las galletas Breza que se desea que el mercado las perciba (ver figura 18), pues como lo sostienen Kotler & Armstrong (2013) el mapa perceptual resume de manera gráfica la percepción que tiene el mercado de las marcas y productos frente a los competidores en base a los atributos más valorados. La información recolectada de los estudiantes durante las investigaciones sirvió de base para elaborar el mapa perceptual deseado. En las investigaciones los estudiantes expresan que anhelan encontrar en el mercado una galleta nutritiva que considere una variedad de sabores agradables, además, la presentación del empaque debe añadir valor al producto y tiene que

diferenciarse con respecto a la competencia. A partir de esto resaltan como atributos más valorados por los estudiantes el sabor agradable y lo nutritivo del producto. Cabe destacar que esto se relaciona con el mensaje que la empresa pretende transmitir, la cual es contribuir en el cuidado de una alimentación más nutritiva y saludable.

Figura 18. Mapa perceptual deseado de galletas de granos andinos Breza considerando los atributos: sabor y nivel de nutrición



Se desea que las galletas de granos andinos Breza sean percibidas como galletas nutritivas y de buen sabor. Nutritivas porque como afirmó Natali Huzco (comunicación personal, 25 de enero, 2017) los granos andinos contenidos en las galletas aportan con fibra y vitaminas B1 y B2. Por otro lado, el buen sabor de las galletas se debe a que los aditivos que se añaden como la almendra, ajonjolí y chispas de chocolate son complementos que adicionan el sabor agradable a los productos o comidas (Claudia Ayala, comunicación personal, 17 de octubre, 2017).

De este modo, se pretende entregar un producto nutritivo que conserve el sabor agradable para los consumidores, porque se busca ofrecer una alternativa diferente para el mercado, que usualmente encuentran galletas convencionales con alto contenido en grasas y azúcares.

CAPÍTULO 8: INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA EVALUAR LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR DE LAS GALLETAS DE GRANOS ANDINOS CASO DE ESTUDIO

En este capítulo, se analizará la evaluación de la nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos.

1. Metodología

Para la evaluación de la nueva propuesta de valor se aplicaron las herramientas cualitativas y cuantitativas que se detallarán en la tabla 11. Mientras que el análisis de los resultados de la evaluación se encuentra en el anexo W.

Tabla 11. Herramientas de investigación utilizada para la evaluación de la nueva propuesta de valor:

	Herramientas cualitativas		Herramientas cuantitativas
	Focus group	Entrevistas	Encuestas
Objetivo	Evaluar la aceptación de los nuevos sabores de la propuesta (Prueba de sabor)	Evaluar y comparar el diseño del empaque, diversidad de sabores, logo, cantidad y precio de las galletas de la competencia con respecto a la nueva propuesta de valor.	-Cuantificar las valoraciones de los hábitos de consumo y compra de los estudiantes con respecto a las galletas y a las galletas de granos andinos. -Evaluar la nueva propuesta de valor de la galleta de granos andinos
Guía de apoyo	Guía de <i>focus group</i> ver anexo	Guía de entrevista ver anexo	Cuestionario
Cantidad	1 focus en estudiantes PUCP	- 12 estudiantes PUCP - 12 estudiantes ULima	- 200 estudiantes PUCP - 200 estudiantes ULima
Material de apoyo	Prototipo de las galletas de granos andinos de la marca por unidades Galletas de la competencia: Esteffany Nutrilight, Girasol, Mana, Bello Horizonte, Incasur, Integrackers de quinua, San Jorge y tambogrande	Prototipo de empaque de galletas de granos andinos de la marca Galletas de la competencia: Esteffany Nutrilight, Girasol, Mana, Bello Horizonte, Incasur, Integrackers de quinua, San Jorge y tambogrande	Prototipo de empaques de cada uno de los tres sabores de las galletas: quinua, almendras y vainilla, kiwicha con ajonjolí, y cañihua con chispas de chocolate Información visual de la nueva propuesta como logo, slogan y análisis de la información que tiene el empaque.

2. Perfil del encuestado

En la presente investigación se realizaron las encuestas a jóvenes de la PUCP y la ULima que tienen desde 18 hasta 24 años de edad y son de ambos sexos. El 41% de los ellos afirmó que el último grado de estudios del jefe de sus hogares fue superior universitario completo.

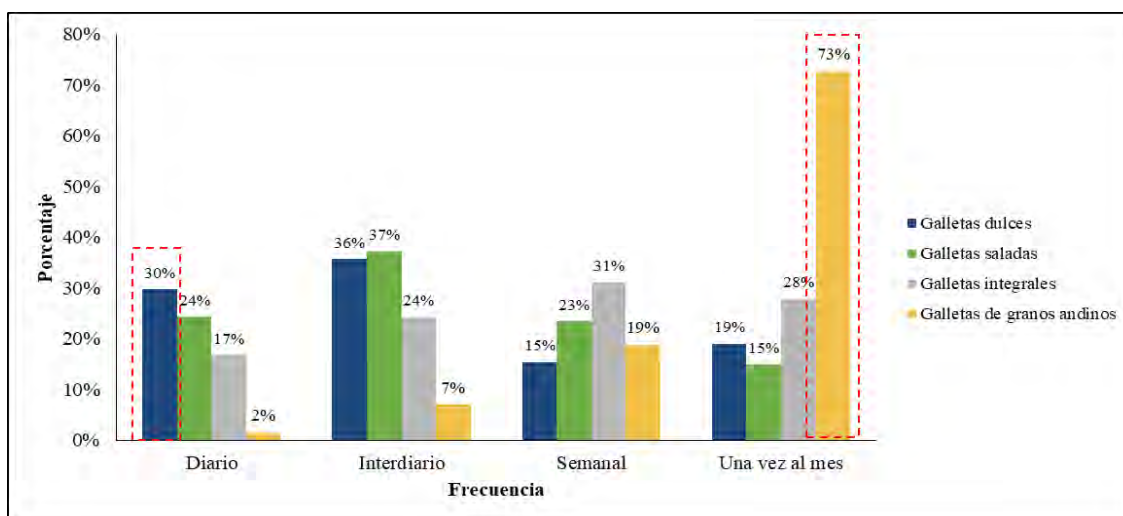
Además, a los jóvenes se les preguntó: ¿qué tipo de galletas suele compra? Y, el 93% afirmó que sí consume galletas. Según, Jorge Chacaltana (comunicación personal, 16 de setiembre, 2016) comentó que los universitarios son uno de los consumidores que tienen poco tiempo. Además, Claudia Ayala afirma que el escaso tiempo que tienen los estudiantes genera que estos valoren los productos prácticos, cómodos y baratos, que sean fáciles de comer y encontrar, como los quioscos de las universidades (comunicación personal, 17 de octubre, 2017).

Asimismo, en el *focus group* los estudiantes comentaron que consumen galletas porque en ocasiones son el reemplazo de alguno de sus alimentos, debido a que tienen escaso tiempo por la rutina académica que diariamente tienen. Además, valoran las galletas porque son fáciles para comprar y prácticos para consumirlos durante las clases o en cualquier momento. No obstante, el 7% que no consume galletas asevera que estas tienen poco valor nutricional y altos niveles de calorías. A partir de esto se puede inferir, que los consumidores que se encuentran en esta etapa tienen mayor interés por el cuidado de los alimentos que consumen.

3. Análisis de compra y hábitos de consumo de galletas

El análisis de compra y hábitos de consumo de galletas tiene como base el número de 364 encuestados que respondieron que compran galletas, donde las galletas que más compran son las dulces y saladas. Asimismo, el 48% de los encuestados mencionaron que los recesos son los momentos preferidos para que consuman galletas. En este sentido, los estudiantes que participaron en el *focus group* mencionaron que otro momento preferido para comer galletas es durante las mañanas y/o en las tardes.

Figura 19. Frecuencia de consumo de las galletas



*Base: 364 encuestados

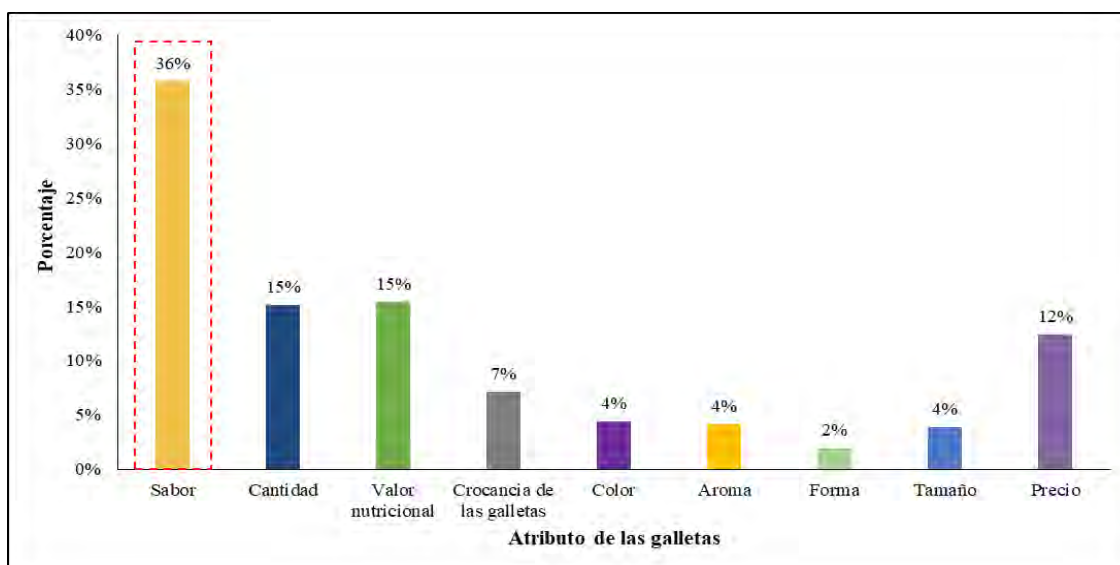
Nota: se preguntó sobre la frecuencia de compra por cada tipo de galletas; sin embargo, es necesario aclarar que en el gráfico no se consideran otros tipos de galletas como con relleno, bajas en caloría y otros.

Por otro lado, se realizó la pregunta sobre la frecuencia de consumo de las galletas, donde resalta que el 30% de los encuestados consume galletas dulces con frecuencia diaria; por el contrario, el 73% de los encuestados respondió que consumen de granos andinos ver figura 19

En esta línea, se presume que el mayor consumo de las galletas dulces se debe a que a los estudiantes les gusta el sabor agradable, los despierta después de consumirla, sienten la sensación de tener energía, les ayudaba a sobrellevar la ansiedad, el sueño y el cansancio, estas son las respuestas que dieron los participantes del *focus group*. Además, resalta la necesidad que tienen los estudiantes por consumir un producto que les brindan todos estos beneficios y lo más cercano que encuentran son las galletas dulces.

Por otro lado, otra de las razones para que la frecuencia de consumo de las galletas sea alta es que en el mercado hay mayor variedad de sabores y presentaciones. Además, son más conocidas porque las diversas empresas realizan promociones de venta, campañas, los precios son bajos y son fáciles de encontrar en los quioscos, supermercados, bodegas y máquinas expendedoras.

Figura 20. Atributos más valorados de las galletas



*Base: 364 encuestados

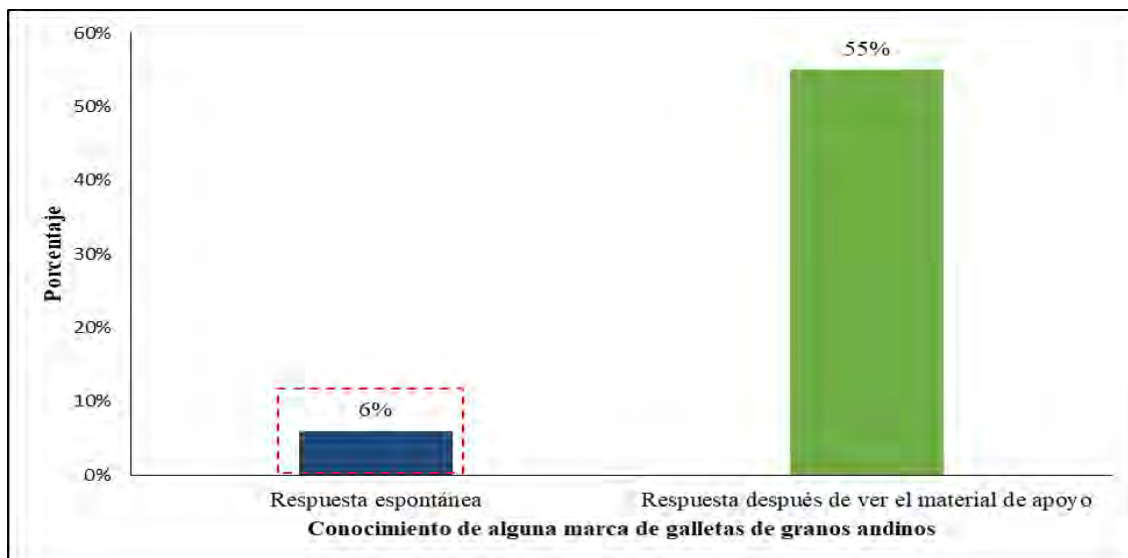
**Respuesta simple

El 36% de los estudiantes respondió que el sabor es uno de los atributos más valorados ver figura 20, además, en el *focus group* los estudiantes afirmaron que el sabor, textura y aroma de las galletas son las principales razones para consumir determinado tipo de galleta. En segundo lugar, con un 15% los estudiantes mencionaron que valoraban el aporte nutricional de las galletas; esto muestra que a los estudiantes les preocupa consumir productos aportes nutrientes, en la misma posición la cantidad también es otro de los atributos valorados con 15%. Finalmente, el 12% valora el precio de las galletas. Asimismo, durante las entrevistas los estudiantes afirmaron prefieren las galletas que son “contundentes” o tengan varias unidades de galletas.

La información recolectada sobre las valoraciones de las galletas ayudará en la elaboración de los lineamientos en el capítulo 9. Por ello, resalta considerar que las galletas deben de tener un sabor agradable, cantidad apropiada de unidades de galletas, valor nutricional y precios accesibles.

4. Análisis de compra y hábitos de consumo de galletas de granos andinos

Figura 21. Recordación de marca de galletas de granos andinos



*Base: 97 encuestados

En este punto, se analizarán la compra y los hábitos de consumo de las galletas de granos andinos, donde se encontró que no existe una recordación de marca de galletas de granos andinos entre los estudiantes universitarios, pues solo 6% de estudiantes respondieron espontáneamente que si conocen una marca de esta categoría (ver figura 21). Situación similar sucedió durante las entrevistas exploratorias donde solo dos estudiantes mencionaron tres marcas de galletas: Cedro, El girasol y Nutri deli.

Por el contrario, cuando se realizó nuevamente la pregunta y se mostraron imágenes de las galletas de granos andinos que se encuentran en el mercado, el 55% de estudiantes afirmó que conocían al menos una de las marcas mostradas. Y, durante las entrevistas y *focus group* los estudiantes afirmaron que esto no se recordaban de las marcas debido a que los empaques no son atractivos y al ser transparentes no les comunica nada y solo se enfocan en las galletas. Así mismo, los vendedores entrevistados mencionaron que este tipo de productos no realizan promociones; sin embargo, los estudiantes preguntan por los productos.

Estos comentarios muestran la oportunidad para que alguna marca de galletas de granos andinos pueda mejorar su estrategia y desarrollar una nueva propuesta para que su producto ocupe un espacio en la mente del mercado meta. Asimismo, pese a la poca promoción de estos productos hay consumidores interesados en el producto.

Figura 22. Características más valoradas de las galletas de granos andinos

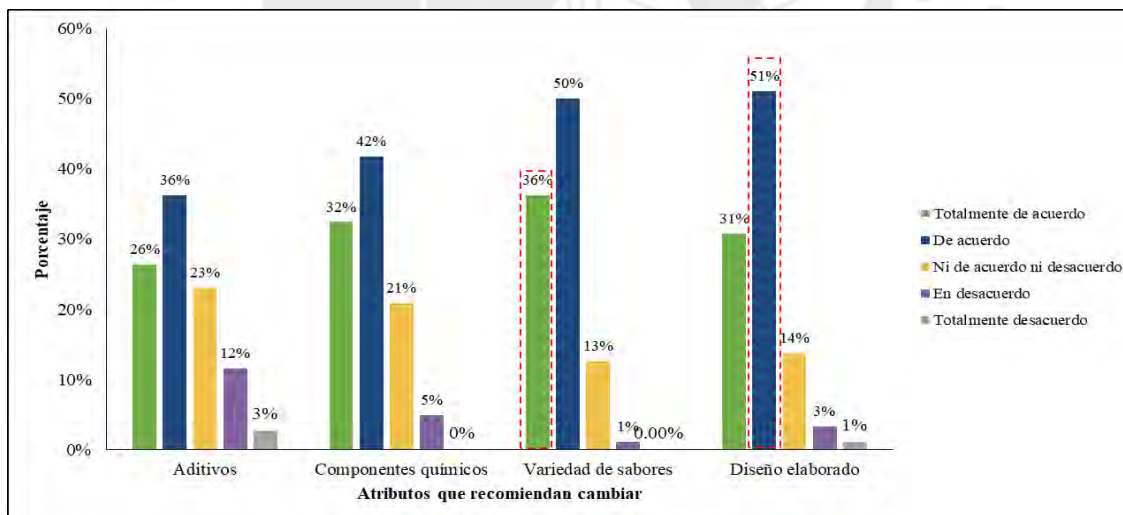


*Base: 182 encuestados

**Respuesta múltiple

Los estudiantes en el focus group afirmaron que valoran que las galletas sean nutritivas. Asimismo, como se explicó líneas arriba los estudiantes buscan productos que les brindan energía y el 32% de los encuestados valoran consideran que las galletas son una fuente de energía. En esta línea, los granos andinos resaltan por el aporte que generan en el consumidor. Por otro lado, durante las investigaciones se detectó que la cañihua es uno de los granos menos conocidos.

Figura 23. Oportunidades de mejora de las galletas de granos andinos por atributo



*Base: 182 encuestados

**Respuesta simple

En la figura 23, resalta que el 51% de los encuestados valoran el diseño de los empaques debe de ser más elaborado, esta misma respuesta se encontró en los *focus group* donde se mostraron las galletas de granos andinos que se encuentran en el mercado, al respecto los estudiantes mencionaron que un mejor diseño resultaría más atractivo y confiable para el

consumidor. Asimismo, Raúl Ponce, dueño de la empresa Surtifresh una cadena de máquinas expendedora, (comunicación personal, 25 de noviembre, 2016) explicó que el empaque de las galletas es uno de los criterios más importante que consideran para que una de las marcas de galletas se distribuya dentro de las máquinas expendedoras.

Otro de los atributos que deberían mejorar es la variedad de sabores como se ha visto durante el análisis; por ello, el 26% de los estudiantes encuestados y entrevistados afirman les gustaría que las galletas tuvieran aditivos que contribuyan en la mejora del sabor agradable de la galleta. De esta parte de la investigación, se tienen que considerar la importancia de proponer un producto con una diversidad de sabores, un nuevo diseño de empaque, las unidades de galletas y la asociación que tienen los estudiantes sobre los granos andinos las cuales las asocian con la energía y lo nutritivo.

5. Evaluación de la nueva propuesta de valor de las galletas de granos andinos

Tabla 12. Análisis de la nueva propuesta de valor de la galleta de granos andinos con respecto a la competencia

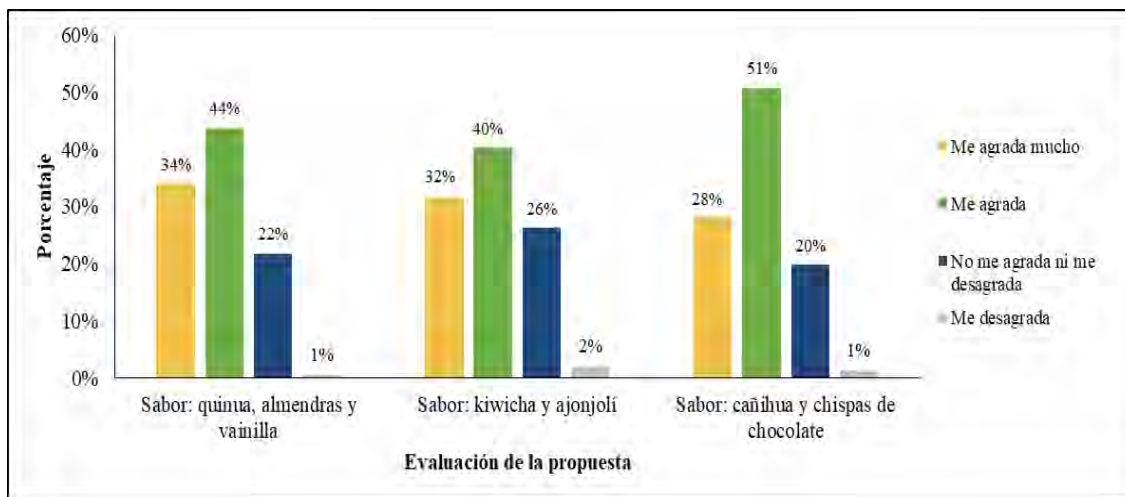
Factores críticos de éxito o atributos	Peso	Esteffany Nutrilight	Girasol	Breza	Maná	Bello Horizonte	Integrackers de quinua	Incasur	Tambo grande	San Jorge
Diseño de empaque	0.25	2.88	2.75	4.08	2.92	3.08	3.63	4.25	3.00	2.88
Precio	0.18	3.33	3.63	3.54	3.96	3.88	4.13	3.63	3.33	4.04
Cantidad de galletas	0.22	3.38	3.75	3.83	3.63	3.79	3.79	3.13	3.25	3.79
Diversidad de sabores	0.30	2.63	2.79	4.38	2.83	3.08	2.71	3.83	3.08	2.54
Logo de la marca	0.05	2.33	2.38	3.83	2.29	2.71	3.46	3.58	2.29	3.46
Total	1.00	2.97	3.12	4.01	3.20	3.36	3.47	3.73	3.10	3.22

También se consideró necesario desarrollar una matriz de perfil competitivo que “identifica a los principales competidores de la compañía, junto con sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma específica” (Fred & Forest, 2017, pág. 78). En este análisis se consideraron las siguientes marcas de galletas de granos andinos: Steffany Nutrilight, Girasol, Breza, Mana, Bello Horizonte, Intergrackers de quinua, Incasur, Tambogrande y San Jorge ver tabla 12. Asimismo, es necesario mencionar que se incluyó la nueva propuesta de valor de la marca Breza.

Los resultados obtenidos resaltan que la nueva propuesta de galletas de granos andinos de la marca Breza se diferencia de la competencia por la diversidad de sabores y la cantidad de galletas que ofrece; asimismo, los competidores que tienen un puntaje cercano son las marcas Incasur e Intergrackers de quinua. La marca Incasur tiene mayor puntaje en el diseño del empaque y precio, pues el diseño es moderno y de colores atractivos, mientras que el precio es de S/.1.40 y el peso del contenido de la galleta es menor, pues es de 30 g; por otro lado, la marca

Intergrackers de quinua tiene un mayor puntaje con respecto el precio porque el precio es de S/.0.70.

Figura 24. Evaluación de los sabores propuestos de la galleta de granos andinos Breza



*Base: 400 encuestados

**Respuesta simple

Durante la aplicación de las encuestas se explicó sobre la nueva propuesta de galletas de granos andinos y se mostró el prototipo de los tres sabores. A los encuestados les agradaron los tres sabores ver Figura 24, siendo el sabor de cañihua y chispas de chocolate la que agrado más; sin embargo, cabe resaltar, durante las entrevistas y *focus group* los estudiantes mencionaron que no conocían la cañihua o era la primera vez que escuchaban sobre ella, pero las chispas de chocolate les atraía.

Después de la prueba ciega de sabor, donde se hizo probar a los estudiantes diferentes sabores de las galletas entre dulces y saladas (3), las galletas de granos andinos de otras marcas (2) y la nueva propuesta de valor de galleta de granos andinos Breza, los estudiantes comentaron lo siguiente sobre la nueva galleta:

Participante N15: “Crocante y me gusta lo que tiene encima (las almendras)”.

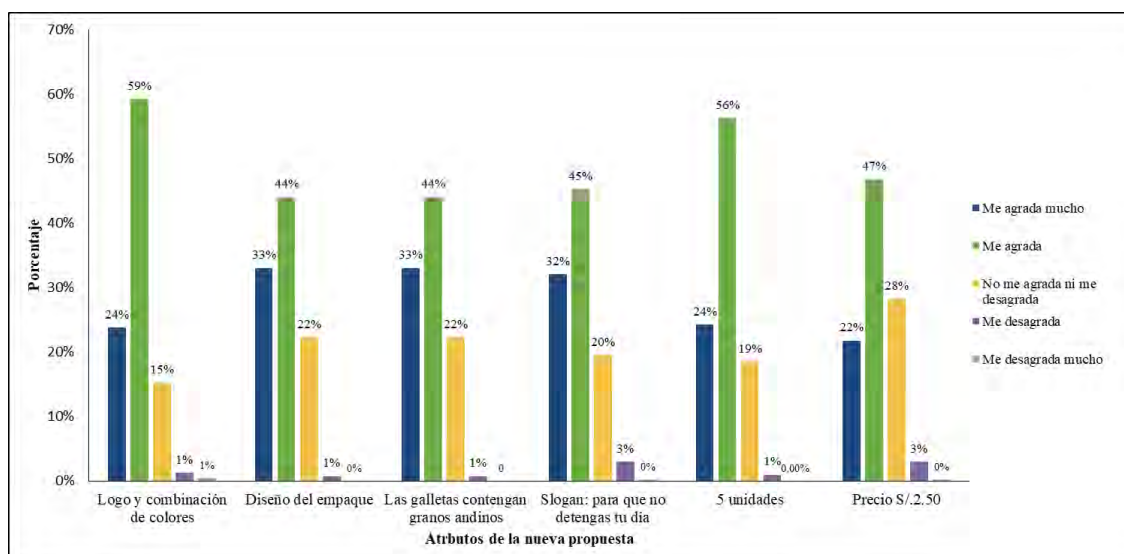
Participante N15: “De hecho no hay ninguna galleta que tenga almendras, y si las tienen las tienen licuadas, no las tiene así encima de las galletas”.

Participante N16: “Están bien ricas”.

Participante N17: “El sabor es bueno y por eso la sigo comiendo”.

Además, en el *focus group* resaltó que el aroma y la textura de las galletas les provocaba a los participantes repetir el consumo; además, la forma de las galletas les daba la idea de que eran caseras y les gustaba.

Figura 25. Evaluación de la nueva propuesta de galletas de granos andinos



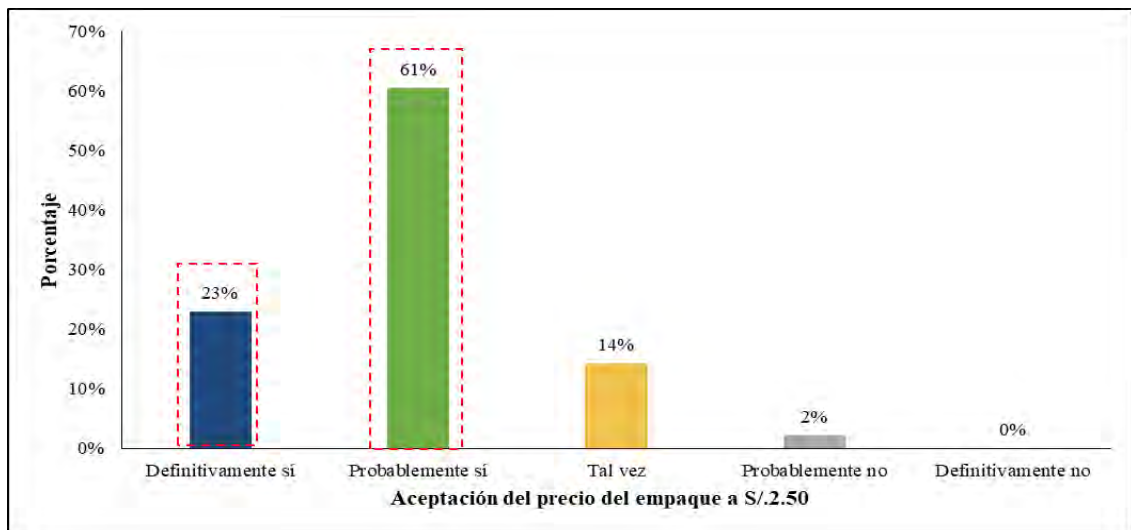
*Base: 400 encuestados

**Respuesta simple

Entre los atributos de las nuevas galletas de granos andinos Breza, 56% estuvo de acuerdo que la galleta tenga 5 unidades ver Figura 25; en contraste con los hallazgos del *focus group*, los estudiantes consideran que el tamaño de cada paquete de galletas es idóneo, pues si comiesen 3 o 4 unidades se sentirían satisfechos; sin embargo, ellos preferirían que un paquete de galletas tenga 6 unidades. Asimismo, 44% les agrada que las galletas contengan granos andinos, así mismo lo mencionaron en las entrevistas y *focus group* quienes reconocían sobre los valores nutritivos de estos ingredientes; además, comentaban sobre los beneficios que aportaban los aditivos.

Por otro lado, el 47% de los estudiantes les agradaba el precio de S/.2.50 de la nueva propuesta. Sin embargo, durante las entrevistas y *focus group* en primera instancia les parecía caro el precio de la galleta, sin embargo, después de que algunos de los participantes evaluaran y escucharan sobre los otros beneficios y atributos del producto aceptaban y consideraban que el precio era justo por el valor que recibían. Cabe mencionar que, se testeó el máximo precio de un paquete de galletas de granos andinos, ya que en algunos puntos de venta en las universidades se venden a ese precio, pero, el precio sugerido de venta al consumidor final es de S/. 2.00.

Figura 26. Intención de compra de las nuevas galletas de granos andino



*Base: 400 encuestados

**Respuesta simple

En la Figura 26, el 23% de los encuestados afirman que definitivamente comprarían las galletas; mientras el 61% mencionó que probablemente compraría la galleta.

En conclusión, después de analizar la investigación se afirma que el mercado meta se encuentra dispuesto a probar este nuevo producto, porque valoran el aporte nutritivo de las galletas y la diversidad de sabores que se ofrecen. Además, después de la investigación realizada, se afirma que la propuesta se presenta como una opción diferente de galleta a la oferta del mercado.

CAPÍTULO 9: LINEAMIENTOS PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR DE LAS GALLETAS DE GRANOS ANDINOS DE ESTUDIO

Después de evaluar la nueva propuesta de valor de las galletas de granos andinos en el mercado meta, se elaboran los lineamientos necesarios para que la empresa de estudio pueda comunicarla. Se inicia con la proyección de ventas, se desarrollan las herramientas de la mezcla de marketing, se incluye un cronograma comercial, un presupuesto, un flujo de caja que refleja el retorno de la inversión, así como posibles indicadores de desempeño que pretenden darle seguimiento a la propuesta (ver Anexo X).

Para empezar este capítulo, es importante resaltar que el enfoque estratégico para participar en el mercado con esta propuesta es la denominada estrategia de diferenciación propuesta por Michael Porter (1987 citado en De Santos 1998), ya que se pretende entregar un producto que sea percibido como único y diferenciado de la competencia, y da la oportunidad de establecer un precio más alto. En ese sentido los lineamientos desarrollados en este capítulo seguirán dicha estrategia

1. Proyección de ventas

Para proyectar las ventas, se han considerado los siguientes supuestos:

- Crecimiento promedio anual de las ventas: 15%²⁶
- No se considera inflación ni IGV
- La empresa invierte con capital propio
- No se tendrán incrementos en los precios de las principales materias primas e insumos necesarios para la producción de galletas de granos andinos, ya que la empresa mantiene alianzas a largo plazo con sus proveedores

1.1. Cálculo del mercado meta

El mercado potencial al año 2018 está comprendido por 36,306 estudiantes, esta cifra es multiplicada por la intención de compra de 34%²⁷. El resultado de esta multiplicación es de

²⁶Crecimiento promedio del consumo per cápita de galletas en el país entre el 2009 y 2015. En Perú, el consumo per cápita de galletas en el 2009 fue de 1.7 kg/hab (INEI, 2009) y se incrementó a 4 kg/hab en el 2015 (Daly, 2015).

²⁷ Según Jeffrey Poppe (2002) es el promedio ponderado de todas las posibles respuestas que se obtuvieron de las encuestas antes la pregunta ¿estaría dispuesto a comprar la nueva propuesta de galletas de granos

12,357 estudiantes, quienes conforman el mercado objetivo. De este resultado, finalmente, se obtiene el mercado meta.

Tabla 13. Cálculo del mercado meta

Mercado potencial al 2018	36,306	Tamaño de la población estudiantil (después de la segmentación)
Intención de compra (promedio ponderado)	34%	Porcentaje ponderado de las respuestas a la pregunta: ¿estaría dispuesto a comprar la nueva propuesta de galletas de granos andinos?
Mercado objetivo	12,357	34% del mercado potencial al 2018
Mercado meta	2,966	24% ²⁸ del mercado objetivo

1.2. Proyección anual de las ventas

El cálculo de la proyección de las ventas se halló de la siguiente manera: en primer lugar, el número de unidades demandadas al primer año, se calculó considerando la frecuencia de compra del mercado universitario, es así que se halló el número de estudiantes por frecuencia de compra y las unidades que consumirían en un año, tal como se muestra la tabla 14.

Tabla 14. Número de unidades demandas el primer año

Frecuencia	% de frecuencia de compra	Nº estudiantes en un año académico regular	Nº de galletas que comprarían en un año	Nº total de galletas que comprarían en un año
Diario	2%	46	269	12,465
Inter diario	7%	209	96	20,018
Semanal	19%	556	32	17,794
Una vez al mes	73%	2,155	8	17,238
Total	100%	2,966		67,514

De esta manera, se obtuvieron 67,514 unidades de paquetes de galletas de granos andinos al primer año, y multiplicado por un precio de venta al intermediario de S/. 1.22 (precio sin IGV) nos dio como ventas al primer año, S/. 82,367.00. En unidades se muestra un crecimiento del 376%, y en ventas se refleja un crecimiento del 315%, con respecto a las ventas actuales de las galletas de granos andinos.

andinos? El resultado obtenido de cada una de las alternativas es multiplicado por las ponderaciones que recomienda el autor; finalmente, se obtiene de la suma de todas ellas, la intención de compra. El cálculo es de la siguiente manera: dijeron definitivamente sí (23.0%*0.75), probablemente sí (61.25%*0.25), tal vez (14.0%*0.1), probablemente no (2.25%*0.3) y definitivamente no (0.25%*0.2). La suma total es de 34.04%²⁸Del total de encuestados se obtuvo que el 24% había escuchado sobre galletas de granos andinos y también las consumía. Se tomó este porcentaje final para definir el mercado meta, ya que después de haber considerado a todos con sus respuestas con el promedio ponderado, este porcentaje concentraba a la población universitaria que efectivamente consume este tipo de productos, y que al menos se espera llegar.

Tabla 15. Proyección de ventas

Proyección de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades de galletas	67,514	77,641	77,641	77,641	77,641
Ventas anuales (soles)	82,367.30	94,722.39	94,722.39	94,722.39	94,722.39

Cabe resaltar que si bien este estudio contempla a dos de las universidades donde la empresa de estudio comercializa sus galletas de granos andinos, se debe resaltar que la empresa tiene a otras instituciones educativas dentro de su mercado, que en conjunto representan el 70% de su mercado, con lo que los resultados obtenidos de este estudio pueden dar un panorama de la oportunidad del mercado.

Asimismo, se destaca que la empresa sí podría responder a este incremento de la demanda ya que cuentan con un 30% de capacidad de producción ociosa, dejando oportunidad para producir hasta 178 mil unidades adicionales.

2. Desarrollo de la propuesta de posicionamiento basada en una nueva propuesta de valor en función a la mezcla de marketing

2.1. Producto

El análisis del mercado conformado por estudiantes universitarios y el desarrollo de una nueva propuesta de valor de las galletas de granos andinos Breza pretende contribuir con el crecimiento de la empresa caso de estudio; por ello, se desarrolla una de las estrategias que presenta H. Ansoff (1978) para contribuir con este fin: desarrollo de producto.

La alternativa de desarrollo de producto mantiene la misión actual de la empresa desarrollando productos con nuevas características que contribuyan con ella (Ansoff, 1978). En efecto, la propuesta desarrollada en el presente trabajo pretende contribuir con la misión de la empresa, es decir contribuir socialmente con su mercado, entregándoles productos con ingredientes nutritivos de sabores agradables y variados que aporten en su alimentación (ver tabla 16). Asimismo, se presentan otras alternativas que puedan contribuir con el crecimiento de la empresa a largo plazo.

Tabla 16. Cuadro de Ansoff – desarrollo de producto

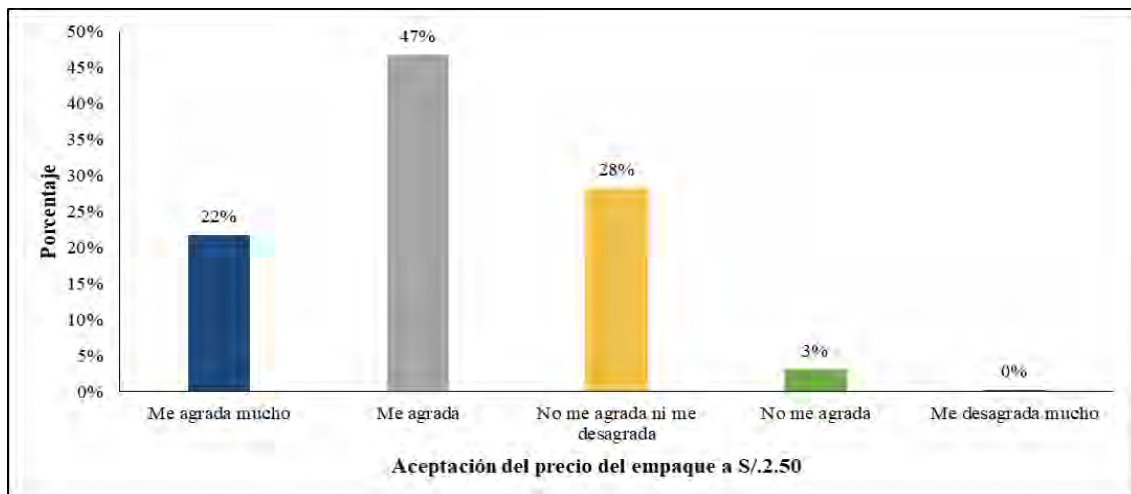
	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	<p><u>Penetración del mercado</u></p> <p>-</p>	<p><u>Desarrollo de producto</u></p> <p>Producto: 2018: Nuevos sabores de galletas de granos andinos: vainilla, almendras y quinua, kiwicha y ajonjolí; y cañihua con chispas de chocolate 2019: Nuevos sabores de galletas: quinua con frutos rojos, kiwicha con chispas de chocolate y granos de café; y cañihua con plátano y avena Barras energéticas Mercado: PUCP, ULima, otras universidades, institutos, colegios y otros centros de estudio</p>
Mercados nuevos	<p><u>Desarrollo de mercado</u></p> <p>Mercados 2019: Gimnasios Empresas 2020: A nivel geográfico: provincias El estado y sus diversos programas</p>	<p><u>Diversificación</u></p> <p>-</p>

2.2. Precio

El precio al consumidor final de las nuevas galletas de granos andinos oscila entre S/. 2.00 y S/. 2.50, este varía dependiendo del punto de venta, ya sean estos quioscos, máquinas expendedoras o comedores. Por ejemplo, en los quioscos el precio es de S/. 2.00, mientras que en las máquinas expendedoras el precio es de S/. 2.50. Ello depende de los rangos y políticas de precios que cada punto de venta maneja.

En el estudio cuantitativo se evaluó la aceptación del precio máximo al que se podrían vender las nuevas galletas de granos andinos, es decir S/. 2.50, y se encontró que al 22% del mercado meta le agrada mucho el precio, y al 47% le agrada (ver figura 27). Esto se encuentra relacionado con los hallazgos en el estudio cualitativo, cuando los estudiantes mencionan que los beneficios del producto: tamaño de las galletas, la variedad de sabores, valor nutritivo y un empaque confiable justifican el precio.

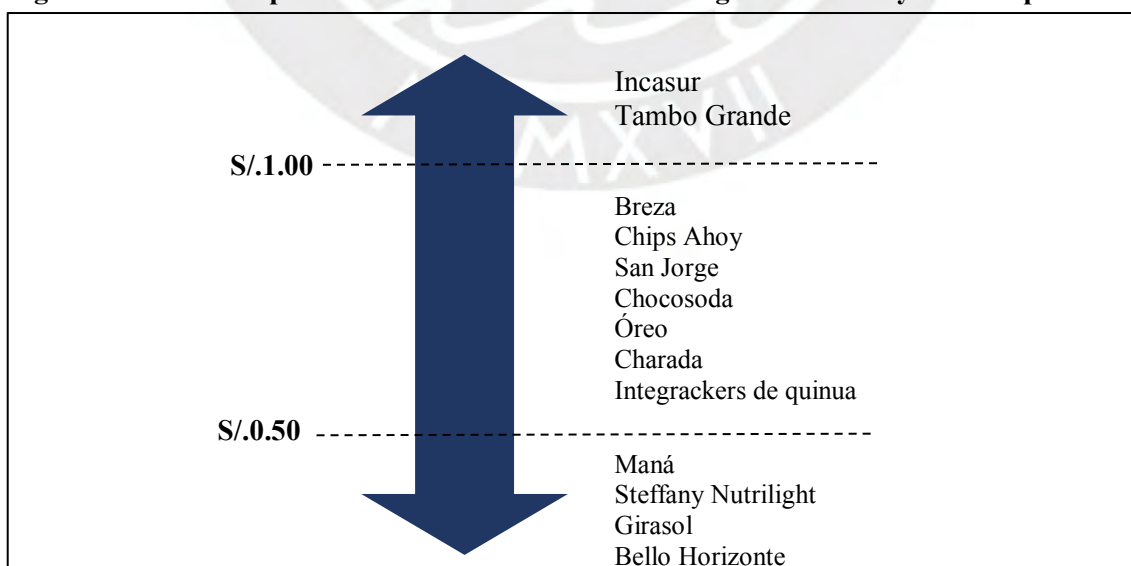
Figura 27. Aceptación del precio de las nuevas galletas Breza



*Base: 400 encuestados

En la figura 28 se presenta una banda de precios que ubica a las nuevas galletas de granos andinos y a la competencia; por ello, se tomó como base el precio de la galleta por el cada 30 gr de peso, ya que no todos los paquetes de las galletas son del mismo peso. En esa línea, se observa que el precio de 30 gr. de las nuevas galletas de granos andinos se ubica por encima del precio de 30 gr. de las otras galletas de granos andinos de fabricantes locales, así como por encima del precio de galletas dulces. Por ende, se justifica que el precio es mayor porque beneficios son entregados bajo la estrategia de diferenciación. Asimismo, considerando dos de los productos sustitutos más cercanos pertenecientes a empresas reconocidas, nuestra propuesta es más conveniente, ya que el precio además de justificar los beneficios entregados, es menor que el de aquellas.

Figura 28. Banda de precios donde se ubica a las nuevas galletas Breza y a la competencia



*Nota: Precio por cada 30 gr. de galleta

2.3. Canales de distribución

Después de la investigación de mercado aplicada al grupo objetivo, se identificó que los lugares preferidos para comprar galletas por los estudiantes son los quioscos que se encuentran dentro de las universidades y las máquinas expendedoras.

En primer lugar, los quioscos que se ubican dentro de las universidades son cómodos para los estudiantes porque durante su break pueden acercarse a este punto de venta; además, el precio de los productos es accesible. Ante esto, y considerando el poder que tienen los intermediarios, es importante considerar una negociación de ganar-ganar con estos para que sean parte del desarrollo de diversas estrategias en el punto de venta. Por ejemplo, si se desea promocionar el producto con materiales gráficos o exhibidores en el punto de venta, una buena relación con los intermediarios, permitirá la aceptación por parte de ellos y el crecimiento conjunto.

En segundo lugar, las máquinas expendedoras son uno de los lugares preferidos para la compra de galletas, ya que se encuentran cerca de sus salones, están distribuidas alrededor de la universidad, son fáciles de encontrar, la compra es rápida y los productos se mantienen a una temperatura ambiente que da la impresión en el estudiante de que es un producto en buen estado. Actualmente, las galletas Breza no se venden en máquinas expendedoras. En este sentido, esta es una oportunidad para formar alianzas con alguna empresa que administre las máquinas expendedoras que tienen el concepto de vender productos saludables.

La empresa de máquinas expendedoras *SANAmakina*²⁹ se encuentra en diversas empresas, colegios y universidades como PUCP. Según la entrevista realizada a Emily Castro (comunicación personal, 26 de octubre, 2016), se debe considerar que la empresa de máquinas expendedoras *SANAmakina*, solicita un trato de exclusividad con sus proveedores, es decir, la marca de galletas de granos andinos Breza debe asegurar que trabajará sólo con *SANAmakina*, y no con otras empresas de máquinas expendedoras. Además, el proveedor debe asegurar que seguirá el concepto de saludable y cuidar los ingredientes que utilicen. Finalmente, *SANAmakina* define el precio de venta al consumidor final.

Si la empresa caso de estudio desea comercializar sus productos mediante máquinas expendedoras y nuevos quioscos dentro de las universidades debe presentar los siguientes documentos: copia de Registros Sanitarios, fichas Técnicas de las galletas y análisis de Laboratorio nutricionales de las galletas con precio de un paquete de galletas Breza para los puntos de venta de S/.1.22.

²⁹ SANAmakina: Máquinas expendedoras de alimentos nutritivos y saludables distribuidas en colegios, universidades, empresas, clínicas y lugares públicos.

2.3.1. Estrategias comerciales

Mantener buenas relaciones y alianzas con los intermediarios ubicados en las universidades es relevante, ya que como se mencionó previamente, ellos poseen información valiosa del mercado, así como un alto poder de negociación. En ese sentido, para apoyar sus ventas y las buenas relaciones con los clientes, es importante segmentarlos considerando dos principales criterios: volumen de compra y puntualidad con el cronograma pago; y desarrollar una estrategia que beneficie a ambas partes, de tal manera que los clientes se comprometan a cumplir con los criterios establecidos y la empresa con el cumplimiento de ciertos beneficios para aquéllos.

La clasificación de los clientes y los beneficios que se les entregaría se detallan a continuación:

- a. *Clientes A:* que incluye a quioscos pertenecientes al Régimen Único Simplificado y al Régimen Especial. Sus ventas llegan hasta los S/. 200.00 semanales y tienen un periodo de pago de 7 días.
 - Involucrar al cliente en el cronograma de pago para que coincidan con fechas de mayor liquidez, lejos de importantes y grandes pagos que este pueda tener.
 - Tratar quejas y reposición de producto con inmediatez ofreciéndoles medios de contacto para así evitar que puedan tomar esas situaciones como causas de retraso en los pagos. as porque se podría retrasar el pago
 - Considerar refuerzos positivos a los que paguen a la fecha: obsequios, *brandeo* del punto de venta
- a. *Clientes B:* que incluye a empresas concesionarias de comedores universitarios, y empresas de máquinas expendedoras, pertenecientes al Régimen General. Sus ventas superan los s/ 200.00 semanales y tienen un periodo de pago de hasta 15 días.
 - Tratar quejas y reposición de producto con inmediatez ofreciéndoles medios de contacto para así evitar que puedan tomar esas situaciones como causas de retraso en los pagos. as porque se podría retrasar el pago
 - Considerar refuerzos positivos a los que paguen a la fecha: obsequios, y un enfoque diferenciado de créditos comerciales, *brandeo* del punto de venta

Tal como lo sostiene Seifert segmentar a los clientes y diferenciar la gestión de los créditos comerciales permite asegurar una buena relación con los clientes a largo plazo, y evitar demoras en los pagos.

2.4. Comunicaciones integradas de marketing

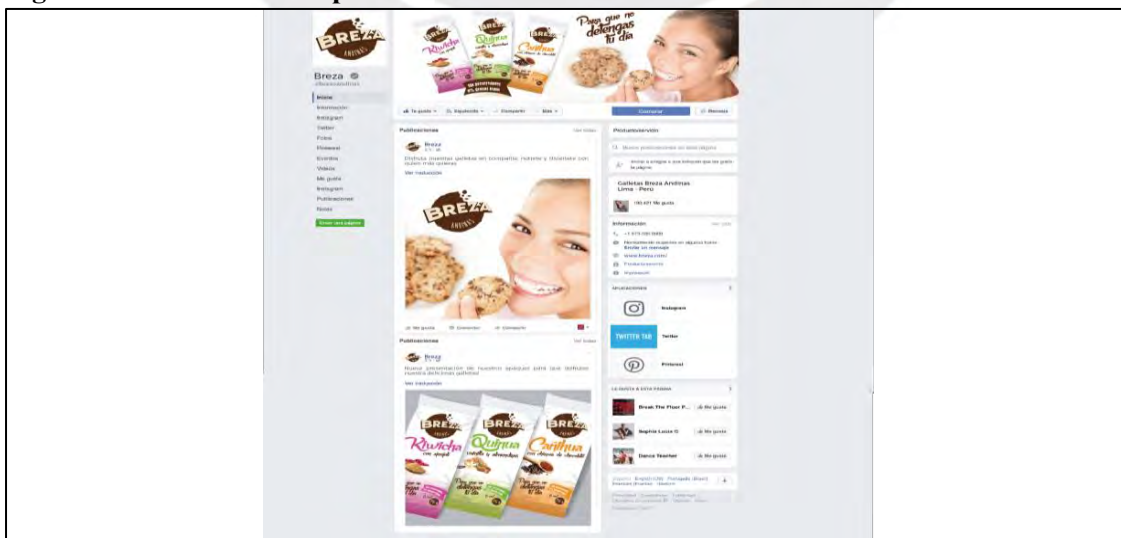
2.4.1. Marketing por internet y social media

a. Redes sociales

Se mantendrá una cuenta en la red social Facebook, donde se realizarán las modificaciones necesarias de la portada y foto de perfil con la nueva línea gráfica y nuevos artes de la marca Breza (ver figura 29). El material gráfico mantendrá los colores que giran en torno a la marca y diseño del empaque para generar coherencia en la comunicación, asimismo girará en torno al concepto de que las galletas de granos andinos buscan ser percibidas como fuente de energía, satisface el hambre, tienen ingredientes nutritivos y variedad de sabores.

Además, se resaltaré la practicidad de comprar y consumir las galletas de granos andinos Breza en cualquier momento: durante las clases, mientras estudian o cuando se dan ese descanso entre actividades, es decir, acompañarán al estudiante en esos momentos “para que no detengan su día”. Aquí se comunicarán las campañas promocionales y se motivará al público objetivo con temáticas o fotos que los identifique con la marca, las publicaciones serán tres veces a la semana, en la tarde y en horarios estratégicos entre 5:00 pm y 9:00 pm. Las publicaciones buscarán crear enganche e interacción con el público objetivo para mantener esa relación. Asimismo, se realizará publicidad pagada en Facebook (pautas) que se dirijan al segmento universitario, con la finalidad de llegar a más consumidores potenciales e incrementar la cobertura de la marca.

Figura 29. Muestra de un post en Facebook

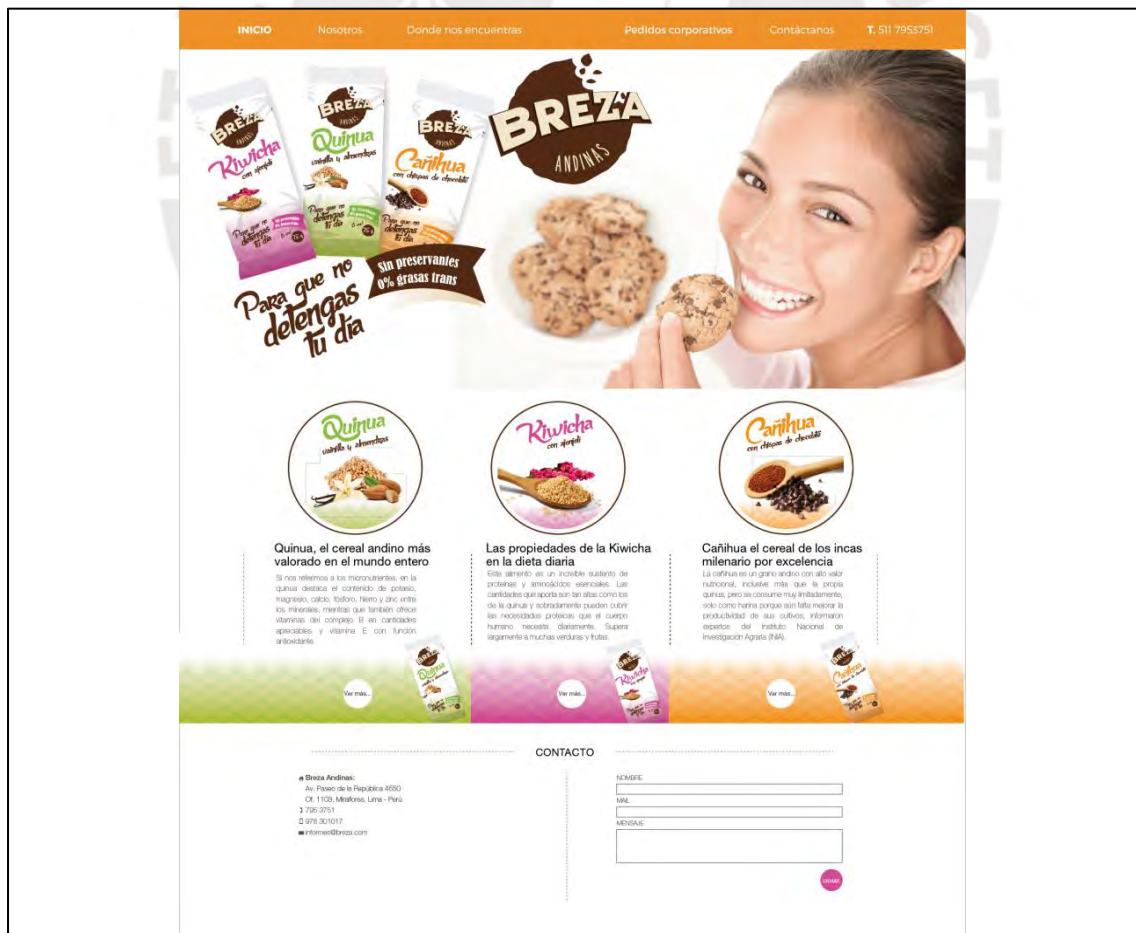


b. *Página Web*

Se mantendrá la página Web con las modificaciones necesarias considerando el nuevo concepto de las galletas Breza y la nueva línea gráfica. El diseño de la página Web mantendrá los artes que proyectan energía y movimiento (ver figura 30). En este sentido, el *benchmarking* permitió identificar buenas prácticas en el manejo de plataformas virtuales, para que la página sea más dinámica y atractiva para interactuar con el público objetivo; donde se describen los beneficios de las galletas de granos andinos y resaltan el valor nutricional de cada una de ellas en el estudio y trabajo. Además, se describe la empresa y los orígenes de la propuesta contada a manera de una historia.

Adicionalmente, existirá una sección exclusiva para los intermediarios interesados en obtener información de la empresa, aquí se describirá sobre la experiencia de la empresa en el mercado, se resaltarán la cobertura que ha alcanzado a lo largo de los años y las alianzas que se generen.

Figura 30. Muestra de la nueva página Web de las galletas de granos andinos Breza



2.4.2. Promoción

a. Campaña de inicio de clases, exámenes parciales y finales

Al inicio de los semestres académicos y al inicio de los exámenes parciales y finales, con el objetivo de enganchar al público objetivo se comunicará el concepto de las galletas de granos andinos Breza: “Galletas de granos andinos Breza, te acompañan durante el día; mientras estudias para entregarles una cuota de energía y satisfacer su hambre.” Mientras que en las redes sociales se publicarán unos posts sobre las galletas de granos andinos Breza acompaña en los estudiantes universitarios estudian, el mensaje busca motivar que el esfuerzo que realicen día a día les permitirá alcanzar sus metas en el futuro. Este mismo concepto se comunicará mediante unos materiales gráficos y exhibidores que se entregarán en los puntos de ventas

b. Promoción cruzada

En la investigación de mercado, se identificó que una de las bebidas que acompaña el consumo de galletas de granos andinos es el agua, por ello se crearán combos con agua Yaqua³⁰.

Esta bebida es comercializada en la ULima, y la dinámica de esta promoción será la venta de galletas de granos andinos Breza de cualquier sabor, con una botella de agua Yaqua. Se cerrarán alianzas con la empresa Yaqua en una primera fase de la implementación de la propuesta. En esta primera fase, el objetivo de la alianza será básicamente un ganar – ganar de la imagen de ambas empresas, donde se promocionarán en los medios de comunicación de cada una de las marcas la alternativa de consumir una galleta de granos andinos, con una bebida con propósito social para que no solo “no detengan tu día” sino que ayuden a que otras personas continúen con la suya con Yaqua. En ese sentido, en una primera fase, la alianza será más de buenas relaciones entre las marcas. En una segunda fase, se espera realizar ventas en combos resaltando la combinación de galletas Breza y agua Yaqua, como una alternativa que no sólo satisface su hambre con una combinación de nutrientes, energía y sabor para empezar el día, sino que además contribuyen con el propósito social que persigue Yaqua.

Esta promoción cruzada se comunicada con material gráfico en los puntos de venta y la página oficial de Facebook.

³⁰ YAQUA (2017) es una empresa social, la cual destina el 100% de sus utilidades netas a financiar proyectos de agua limpia en las zonas más vulnerables del país.

c. Presencia en los paraderos de los buses de transporte público

El número de estudiantes que se encuentran en los paraderos es considerable, entonces se aprovechará esa afluencia para invitarlos a conocer la marca y a probar las galletas de granos andinos Breza; por ello, se colocará un stand en los paraderos que tengan el logo de las galletas Breza con un letrero que diga: “Aún no termina tu día, no la detengas y cómete unas galletas Breza”.

2.4.3. Eventos

a. Campeonato: “campeonando con Breza”

Las universidades tienen una diversidad de eventos, tal como los campeonatos inter facultades o llamados también semana universitaria, estas se dan una vez al año e incluyen actividades deportivas como concursos de danzas folclóricas. Entonces, se tomará esta oportunidad para que la empresa auspicie el evento que se realice en PUCP y ULima con el objetivo que los estudiantes asocien el consumo de las galletas con energía, dinamismo y vitalidad, aquí se hará *sampling*, es decir se entregarán muestras de galletas de granos andinos Breza, se repartirán materiales promocionales como globos manga donde se resalte el logo y slogan de la marca para que los exhiban en el curso del campeonato.

b. Activaciones

En el caso de la PUCP, se realizarán activaciones un jueves cultural³¹ dentro del tontódromo de la universidad, y en el caso de la ULima se realizarán activaciones en la pileta de la universidad. El objetivo de la misma será generar enganche y reconocimiento de la propuesta de las galletas de granos andinos Breza como una compañía y fuente de energías para responder a su día a día cargado de diversas actividades y estudio. Lo que finalmente les permitirá alcanzar sus metas en el futuro.

2.4.4. Relaciones Públicas

a. Alianzas con las universidades

Se recomendaría generar alianzas con diversas agrupaciones de las universidades para tener presencia en ellas. En primer lugar, alianzas con la ULima para que publiciten la marca de

³¹ Todos los jueves de cada semana se realizan diversas actividades culturales y artísticas dentro de la PUCP, a partir del mediodía.

las galletas de granos andinos Breza en su cuenta oficial de Facebook, tal como lo hacen ya con otras marcas.

En segundo lugar, se recomendaría generar alianzas con algunos programas de las universidades de estudio. En el caso de la PUCP, alianzas con el programa PUCP Saludable³². Este programa cuenta con los proyectos: NutriPUCP y Muévete PUCP. De esta manera, se tendrá presencia en las diversas ferias y talleres que realizan cada ciclo académico. Se promocionará la marca de galletas de andinos Breza colocando banners de la marca en las ferias y talleres, así como *sampling* de las galletas de granos andinos Breza.

En el caso de la ULima se recomendaría generar alianzas con la Dirección de Bienestar, y su Campaña “Bien... Estar: Vive Más Saludable”³³. Esta campaña incluye una feria en el patio de la universidad, denominado el Patio de comida saludable. De esta manera, se tendrá un espacio para exponer las galletas de granos andinos Breza. Asimismo, se recomendaría realizar degustaciones de las galletas para fomentar su compra en la feria. Como exposición de la marca con banners de la misma.

3. Cronograma

El programa comercial está conformado por la campaña de lanzamiento, campaña de mantenimiento y ampliación de plaza. Si bien la empresa caso de estudio ha realizado escasos trabajos relacionados con marketing, sí consideran importante trabajar y dar inicio con mayor énfasis a este tipo de actividades; además, es uno de los proyectos que consideran incluir en los próximos años. A continuación, se detalla el cronograma de las campañas; sin embargo, para mayor detalle.

³² Es una iniciativa que busca promover los estilos de vida saludables en beneficio de toda la comunidad universitaria (alumnos, docentes y personal administrativo) (PUCP, 2017).

³³ Comprende una serie de actividades para toda la comunidad de la Universidad de Lima en las que se ofrecerán orientación y servicios para fomentar el autocuidado y estilos de vida más saludables (ULima, 2016).

Tabla 17. Campaña Bien...Estar. Vive más saludable de la ULima: Participantes en el patio de comida saludable

Descripción	Objetivos	Detalle	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Campaña de lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Introducir un nuevo producto - Comunicar una nueva propuesta de valor - Generar reconocimiento, conocimiento y valoración de marca 	Redes sociales	x	x	x	
		Página Web	x	x	x	
		Paradas de autobuses		x	x	
		Degustaciones	x	x	x	x
		Exhibidores puntos de venta	x	x	x	x
		Campañas de inicio de clases y periodo de exámenes	x		x	
		Pósters puntos de venta		x	x	

Descripción	Objetivos	Detalle	Jul	Agosto	Set	Oct	Nov	Dic
Campaña de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Generar recordación de la marca - Incrementar participación de mercado - Mantener la recordación de marketing 	Publicidad en redes sociales	x	x	x	x	x	x
		Página Web	x	x	x	x	x	x
		Paradas de autobuses					x	
		Degustaciones			x		x	
		Revestimiento de los quioscos				x		
		Posters puntos de venta	x			x	x	
		Publicidad en máquinas expendedoras		x	x		x	x
		Exhibidores puntos de venta	x	x	x	x	x	x
		Campañas de inicio de clases y periodo de exámenes		x		x		
		Activaciones			x	x	x	x
		Degustaciones				x		x
		Presencia en ferias universitarias		x	x		x	
		Presencia en talleres universitarios			x		x	
		Publicidad en redes sociales de programas universitarios		x		x	x	
		Campaña "Campeonando con Breza"			x	x		
		Degustaciones		x		x	x	
Promociones cruzadas con Yaqua		x	x	x	x	x		
Ampliación de plaza	<ul style="list-style-type: none"> - Replicar la propuesta de valor a otras universidades - Diversificar mercado 	Presencia en máquinas expendedoras				x	x	x

4. Presupuesto

Como se menciona en el capítulo 5, donde se describe a detalle a la empresa de estudio, la empresa sí considera importante invertir en innovación, mejoras de producto y en *marketing*.

En esta línea, considerando que la propuesta desarrollada forma parte de la mejora de un producto y se incluyen las diversas actividades de marketing que atiende la empresa cotidianamente, se considera que parte del presupuesto estará destinado a este tipo de actividades. Además, se considera que las actividades se enfocarán en uno de los mercados que tiene la empresa; también, esto servirá de guía para que las actividades se repliquen a otras instituciones venta donde se encuentran las galletas de la empresa.

El monto de inversión en el primer año asciende a S/. 23,080; la cual incluye la inversión más grande, en ella se tendrá la campaña de lanzamiento y la de mantenimiento. Asimismo, se considera relevante contemplar una inversión en los siguientes dos años con la finalidad de darle continuidad a la propuesta y posteriormente analizar los resultados, con lo que se espera invertir en el segundo año 10,860 y 10,650 en el tercer año.

5. Flujo de caja

Para este detalle se han considerado los siguientes supuestos:

- El horizonte de la evaluación es de 5 años, ya que en este periodo de tiempo se esperaría conocer los resultados de la inversión
- No se consideran préstamos financieros
- Se ha considerado la utilidad marginal³⁴
- Se considera que la empresa mantendrá negociaciones a largo plazo con los proveedores, para no verse afectado con el incremento de principales insumos
- La empresa se encuentra del Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER)
- Se considera un costo de oportunidad³⁵ de 18%

Considerando una inversión de S/. 44,590.00 en el año cero, logramos recuperar la inversión en el tercer año. La inversión enfocada en la propuesta contempla un presupuesto de

³⁴ Se han quitado todos los gastos fijos ya que, al ser una inversión en solo una de las áreas de la empresa, se ha considerado que todos los otros gastos fijos ya se encuentran cubiertos.

³⁵ Es denominado costo de oportunidad, ya que la inversión en este proyecto le quita la oportunidad de que la empresa invierta en otros activos financieros (Ross, Westerfield & Rouss, 2012).

lanzamiento y mantenimiento, asimismo cabe resaltar que se contempla la inversión destinada al trabajo de diario marketing en gastos de venta y distribución.

Tabla 18. Flujo de caja

	Unitario	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión		-44,590					
Ingresos por ventas	1.22		82,367	94,722	94,722	94,722	94,722
Costos	0.45		30,216	34,748	34,748	34,748	34,748
Gastos de ventas y distribución	0.53		36,030	41,435	41,435	41,435	41,435
Flujo efectivo de las operaciones	0.24		16,121	18,539	18,539	18,539	18,539
Impuestos			242	278	278	278	278
Flujo efectivo total del proyecto	0.24	-44,590	15,879	18,261	18,261	18,261	18,261
Tasa de descuento	18%						
VPN	S/10,498						
TIR	28%						

Tal como se muestra, el resultado de los indicadores económicos arroja un VPN de S/. 10,498 y un TIR de 28%. De esta manera, el proyecto resulta económicamente viable, con una TIR prudente para el tipo de producto, como lo es de consumo masivo, y considerando que el estudio se enfoca en uno de los mercados que atiende la empresa, ya que como se rescató previamente esta inversión puede ser considerada el inicio de un trabajo enfocado a uno de los mercados más relevantes para la empresa.

6. Indicadores de seguimiento

A continuación, se presenta la tabla 16 con indicadores, como una propuesta para dar seguimiento a los lineamientos presentados.

Tabla 17. Indicadores de desempeño

Objetivo	Código de indicador	Indicador	Descripción	Unidad de medida	Periodo de control
Desarrollar productos	E1	Número de sabores de galletas lanzados al mercado	Se mide en función al número de nuevos sabores de galletas de granos andinos propuestos, lanzados al mercado	1 – 3	Anual
Diversificar mercados	E2	Número de nuevos mercados	Se mide en función al número de mercados a atacados	1 – 5	Anual
Ampliar el número de puntos de venta estratégicos	E3	Número de nuevos puntos de ventas estratégicos	Se mide en función al número de nuevos puntos de ventas que se encuentren en lugares que reúnen a personas que consuman productos nutritivos y jóvenes que realizan actividades académicas, artísticas y físicas.	1 – 10	Anual
Incrementar la interacción de la marca en medios de comunicación digitales	E4	Índice de tráfico en la página web			
	E5	Nivel de <i>engagement</i> en la página oficial de Facebook	Tiempo de permanencia en internet		Mensual
Lograr conocimiento de marca	E6	# de puntos de ventas estratégicos brandeados	Se mide en función de puntos de ventas que reciben material promocional (material POP, banners, posters y exhibidores)	1 – 10	Semestral
	E7	# de participaciones en eventos representativos de las universidades	Se mide en función del número de eventos (campeonatos y ferias) donde la marca se encuentra presente como auspiciador.	1 – 5	Anual
	E8	# de activaciones	Se mide en función de las activaciones que se realizan en puntos más frecuentados dentro de la PUCP y la ULima	1 – 10	Anual
	E9	# alianzas con otras marcas	Se mide en función al número de alianzas con marcas relacionadas con el consumo de productos nutritivos y vida saludable	1 - 5	Anual
Establecer alianzas con las universidades	E10	# de alianzas concretadas	Se mide en función al número de alianzas concretadas con programas o grupos estudiantiles representativos, que fomente hábitos de alimentación y vida saludable	1 - 5	Anual

CONCLUSIONES

El presente proyecto profesional tiene como objetivo diseñar una propuesta de posicionamiento basada en una nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos para un caso de estudio; por ello, se plantearon seis interrogantes específicas, las cuáles fueron las directrices para el desarrollo del presente trabajo. A continuación, se presentan las principales conclusiones:

1. Los hábitos de consumo de las personas, tendencia del consumo saludable, la promoción de los granos andinos por parte del Estado y la aceptación por parte del mercado de incluir en su dieta diaria productos que contengan granos andinos han promovido el crecimiento de este mercado conformado tanto por grandes empresas como por mypes. Dentro de ella el mercado de granos andinos, sin embargo, es un mercado aún en desarrollo.
2. La oferta de galletas de granos andinos en el mercado viene creciendo cada vez. Se han identificado más de 60 marcas pertenecientes a empresas reconocidas como mypes, que se comercializan en la ciudad de Lima Metropolitana. En esta línea, se hace necesario que éstas elaboren diversas estrategias que diferencien la oferta.
3. Las galletas de granos andinos producidas por fabricantes locales tienen aceptación de consumo por parte de los estudiantes universitarios de la PUCP y la ULima y, en la mayoría de los casos, son más preferidas que las galletas de granos andinos de marcas reconocidas. Esto se debe a que estas galletas entregan beneficios que son valorados por estos: son más grandes, de mayor cantidad, contienen ingredientes con valorado contenido nutricional, y si bien el precio promedio es de S/. 2.00, consideran que es accesible y un precio justificado por los beneficios que entrega. Por otro lado, también consideran que hay puntos de mejora tales como: un mejor diseño de empaque, mayor variedad de sabores y aditivos nutritivos.
4. El perfil del estudiante universitario, consumidor real y potencial de galletas de granos andinos es un estudiante con un estilo de vida dinámico, valora el consumo de productos saludables y de contenido nutritivo, busca productos prácticos y productos que sean fuente de energía para terminar con las diversas actividades que tienen durante el día.
5. Con respecto al comportamiento de compra de este mercado universitario se encontró lo siguiente:
 - a. 8 de cada 10 estudiantes que consume galletas, considera que el sabor del producto es lo más importante, mientras que 6 de cada 10 estudiantes valoran la

cantidad de galletas que trae un paquete de estas; y 5 de cada 10 estudiantes valoran que una galleta tenga valor nutricional.

- b. Las galletas dulces son las galletas de mayor consumo (59%) y tienen una alta frecuencia de consumo: diaria (30%) e interdiaria (36%). En esta línea la nueva propuesta de galletas Breza combina esta preferencia del mercado con el contenido nutricional de los granos andinos para ofrecer sabores que capten la atención y aceptación del mercado.
 - c. Los estudiantes universitarios sí invierten en productos, como galletas, que consideran que el valor del producto justifica el precio. El 55% estaría dispuesto a gastar hasta S/. 5.00 a la semana y el 29% de S/. 6.00 a S/. 9.00. Por ejemplo, a pesar de que algunas marcas de galletas de granos andinos, especialmente las de fabricantes locales, cuestan aproximadamente hasta tres veces más que el precio promedio de las galletas, son preferidas porque valoran la cantidad, el tamaño de las galletas y que contengan granos andinos.
 - d. 8 de cada 10 estudiantes de la PUCP y la ULima, que consume o consumiría galletas de grano andinos, las percibe como una fuente de energía, y 7 de cada 10 estudiantes las percibe como un producto que contiene nutrientes. Asimismo, la perciben como un producto natural que satisface el hambre.
 - e. Dentro de las razones por las cuales los estudiantes universitarios no consumen galletas de granos andinos, se encuentran el que no son consideradas una oferta nutritiva y que son poco saludables
6. Las marcas de galletas de granos andinos no han trabajado la comunicación de sus propuestas, ni sus marcas. Tal es así que solo el 6% del mercado universitario de la PUCP y la ULima recuerda alguna marca.
 7. En el punto de venta, los estudiantes universitarios cuentan con un amplio surtido de marcas y productos, y las galletas de granos andinos no se diferencian de la competencia, ni de los productos sustitutos más directos.
 8. Las galletas de granos andinos se encuentran posicionadas como unas galletas nutritivas, caseras y artesanales, que brindan energía. Estas características las diferencian del resto de galletas que se encuentran en el mercado.
 9. La nueva propuesta de valor de la marca del caso de estudio, se ha desarrollado en base a las oportunidades de mejora de la empresa y las principales valoraciones del mercado.

Asimismo, ha sido validada con una investigación de mercado la cual reflejó una intención de compra de 34%, en su promedio ponderado.



REFERENCIAS

- Aaker, D., & Joachimsthaler (2006). *Liderazgo de marca*. Bogotá D.C: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Alicorp (s/f). Portal Web de Alicorp. Recuperado de <http://www.alicorp.com.pe>
- Almeyda, A. (2014). Estudio de pre-factibilidad para la producción y comercialización de galletas a base de granos andinos en Lima Metropolitana enfocada a los niveles socioeconómicos B y C (Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5987>
- Alvira, G. & Mary, I. (2007). Los Plásticos como Residuos Antecedentes y Problemática Ambiental. Boletín ambiental Instituto de Estudios Ambientales IDEA, 57, 4-5. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/48633/1/boletin57.pdf>
- Ansoff, I. (1978). Estrategias de diversificación. *Harvard Business Review*, 30 (n/a), 3-17. España: Ediciones Deusto.
- ARAL (2015). El mercado de galletas se comporta de forma inversa al consumo y al ciclo económico. Recuperado de <http://www.revistaaral.com/es/notices/2015/12/el-mercado-de-galletas-se-comporta-de-forma-inversa-al-consumo-y-al-ciclo-economico-75873.php#.WHmUYoVOKIX>
- ARAL (2017). El mercado de galletas, cereales, pan y bollería industrial supera los 2.348 millones de euros. Recuperado de <https://goo.gl/mhF4Sh>
- Arellano, R.. (2002). *Comportamiento del consumidor: Enfoque América Latina*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- . (2010). *Marketing: enfoque América Latina: el marketing científico aplicado a Latinoamérica* (1ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Auquiñivin, E. & Castro, E. (2015). Elaboración de galletas enriquecidas a partir de una mezcla de cereales, leguminosas y tubérculos. Chachapoyas, región Amazonas. *Revista de investigación Industrial Data*, vol (18), 84 - 90. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/816/81642256009.pdf>
- Ayala, F. (2013). Desarrollo de estrategias de posicionamiento. Caso: Producto Quinua. Perspectiva (Universidad Católica Boliviana San Pablo, Unidad Académica Regional Cochabamba, Bolivia). Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000200002
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016). Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 – 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/report-de-inflacion-junio-2016.pdf>

- Becerra, H. (2013). Universidades saludables: una apuesta a una formación integral del estudiante. *Revista de psicología*, 31(2), 287-314. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v31n2/a06v31n2.pdf>
- Castro E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista nacional de administración*. 1(2), 31-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Chipana, F. & Santos, C. (2015). Desarrollo de un producto para una empresa en marcha en la industria panificadora en Lima Norte. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú)
- Contreras, L. (2015). Desarrollo de una galleta dulce enriquecida con harina de quinua blanca (*chenopodium quinoa*) utilizando diseño de mezclas. (Tesis de Ingeniero en Industrias Alimentarias, Universidad Nacional Agrarias La Molina, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/1928>
- Daly, A. (2015). *Presentación sobre Perspectivas de la Molinería Latinoamericana* [PPT]. Recuperado de <https://goo.gl/TDKFyi>
- Dávila, B. & Rizzo, M. (2015). Barras energéticas de amaranto y quinua “AmaraQui” (Tesis para la obtención de título de Máster en Administración de Empresas, Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/5265>
- De Cárdenas Cristia, Arianne. (2006). El *benchmarking* como herramienta de evaluación. *ACIMED*, 14(4) Recuperado el 20 de febrero de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400015&lng=es&tlng=es.
- De Santos D., (1998). *Diseño del servicio: paso a paso*. Madrid: Ediciones de Santos S.A.
- Decreto Legislativo N° 1304. Decreto Legislativo que aprueba la ley de etiquetado y verificación de los reglamentos técnicos de los productos industriales manufacturados. Congreso de la República (2016). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01304.pdf>
- Dirección General de Salud Ambiental [DIGESA] (2017). Consulta de registros sanitarios de alimentos. Recuperado de <https://goo.gl/4aeEAA>
- El Girasol (2017). *El Girasol*. Recuperado de: <http://elgirasol.pe/quinua/>
- Euromonitor (2016a). *Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Peru*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/sweet-biscuits-snack-bars-and-fruit-snacks-in-peru/report>
- (2016b). *Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Argentina*. Recuperado de: <http://www.euromonitor.com/sweet-biscuits-snack-bars-and-fruit-snacks-in-argentina/report>
- Expoalimentaria (s/f). Portal Web de Expoalimentaria. Recuperado de <http://www.expoalimentariaperu.com/>

- Food and Agriculture Organization of The United States [FAO]. (s/f). Snacks foods. Recuperado de <http://www.fao.org/Wairdocs/X5434E/x5434e08.htm>
- Fred, D. & Forest, D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- García, A. & Pacheco, E. (2007). Evaluación de galletas dulces tipo wafer a base de harina de arracha. *Revista Facultad Nacional de Agronomía Medellín*, 60(2), 4195-4212. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1799/179914078020.pdf>
- Geldres, G., & Nolasco C. (2015). Modelo de comportamiento de compra de Smartphones: caso generación z en Los Olivos. (Tesis para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6850>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª edición). México D.F.: Mc Graw Hill/Interamericana editores.
- IncaSur (2013). Portal Web de IncaSur. Recuperado de <http://e-incasur.com/>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2015). El mercado y la producción de quinua en el Perú. Recuperado de <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2016/b3857e.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). Perú: consumo Per Cápita de los Principales Alimentos 2008 - 2009. Recuperado de <https://goo.gl/ogRNb0>
- . (2010a). II Censo nacional universitario 2010. Sistema de consulta de datos. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/#
- . (2010b). II Censo nacional universitario 2010. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/452/2011/02/II-CNU-2010.pdf>
- .(2010c).II Censo nacional universitario 2010. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/>
- . (2013a). *Indicadores de precios de la economía*. Recuperado de <https://goo.gl/ObbvX1>
- . (2013b). Estadísticas. Universidades. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/university-tuition/>
- . (2015a). Al 30 de junio de 2015 el Perú tiene 31 millones 151 mil 643 habitantes [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/al-30-de-junio-de-2015-el-peru-tiene-31-millones-151-mil-643-habitantes-8500/>
- . (2015b). 27% de la población peruana son jóvenes [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-27-de-la-poblacion-peruana-son-jovenes-8547/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] & Cooperación Económica Asia – Pacífico [APEC] (2016). Perú, síntesis económica 2016. Lima. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Ipsos APOYO. (2012). *Liderazgo de productos comestibles. Informe gerencial de marketing* [PPT]. Recuperado de http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/MKT_Data_Liderazgo_en_productos_comestibles_2012.pdf

Jacobsen, S., Mujica, A. & Ortiz, R. (2003). La importancia de los cultivos andinos. *Fermentum*, 13(36), 14 -21. Recuperado de http://www.infoandina.org/sites/default/files/publication/files/importancia_cultivos_andinos.pdf

Kantar Worldpanel (2016). *Kantar Worldpanel*. Recuperado de <http://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Los-argentinos-grandes-consumidores-de-galletitas>

Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *Perspectiva del cliente. Cuadro de mando Integral: the balanced scorecard* (1ª ed.). Barcelona: Gestión.

Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca: branding*. (3ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.

Kerin, R., Hartley, S. & Rudelius, W. (2014). *Marketing*. (11ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill Educación.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (14ª ed.). México: Pearson Educación.

---. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª ed.) México D.F.: Pearson Educación.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (12ª ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

---. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.

---. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.

Lecinski, J. (2012). ZMOT: Ganando el momento cero de la verdad. Google. Recuperado de https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419_ALL/docs/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf

Ley N° 27657. Ley del Ministerio de Salud [MINSA]. Congreso de la República del Perú (2002). Recuperado de http://www.minsa.gob.pe/ogdn/cd1/pdf/NLS_01/LEY%2027657.pdf

Ley N° 28015. Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. Congreso de la República. (2003). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>

Ley N° 28405. Ley de Rotulado de productos industriales manufacturados. Congreso de la República del Perú (2004). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28405.pdf>

- Ley N° 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Congreso de la República del Perú (2013). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30056.pdf>
- Ley N° 30021. Ley de promoción de la alimentación saludable para niños y niñas y adolescentes. Congreso de la República (2013). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30021.pdf>
- Loudon, D. (1995). Comportamiento del consumidor: conceptos y aplicaciones.(4^a ed.) México: McGraw-Hill.
- Matute, G., Bohorquez, K., Carbajal, L., Espinoza, A., & Jiménez, C. (2008). *Segmentación psicográfica de la pequeña y microempresa*. Lima: Editorial Cordillera S.A.C.
- Ministerio de Agricultura [MINAGRI] (2013). *Quinua. Principales aspectos de la cadena agroproductiva*. Ministerio de agricultura de Perú. Recuperado de http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomia_quinua.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016). Marco Macroeconómico Multianual 2017 - 2019 revisado. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf
- Ministerio de Producción [PRODUCE]. (2012). MIPYME 2012. Estadísticas de la micro, pequeña y mediana empresa. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publib940e1cc8aa4e3dac_51.pdf
- . (2014). Las MIPYME en cifras 2014. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi404727316bc4ffaad_27.pdf
- Navia, D., P., Ayala A., A., & Villada C., H. (2014). Interacciones empaque-alimento: migración. *Revistas de ingeniería Universidad de Medellín*, 13(25), 101-102. Recuperado de <http://revistas.udem.edu.co/index.php/ingenierias/article/viewFile/999/992>
- Nielsen (2016). *6 de cada 10 latinoamericanos están dispuestos a pagar más por alimentos/bebidas que no contengan ingredientes indeseables*. Recuperado de <https://goo.gl/kJV6t6>
- Optimus producciones (2016). *Breza*. Recuperado de <http://www.breza.com.pe/>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2009). Políticas para las MIPYMES frente a la crisis. Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf
- Pasco, M., & Ponce M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Lima: Fondo editorial PUCP.
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] (2016). *Datos académicos*. Recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/pucp-en-cifras/datos-academicos/?seccion=comunidad-universitaria&area=pregrado>

- . (2017). PUCP Saludable. Recuperado de <http://vicerrectorado.pucp.edu.pe/administrativo/proyectos/pucp-saludable/>
- Pope, J. (2002). *Investigación de mercados: guía maestra para el profesional*. Bogota: Norma
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- . (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Proyecto de Ley N° 3767. Ley marco para la promoción de los granos andinos. Congreso de la República del Perú (2014). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc02_2011_2.nsf/0/e57a0da0fa8fb51305257d4900598c05/\\$FILE/PL0376704092014.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc02_2011_2.nsf/0/e57a0da0fa8fb51305257d4900598c05/$FILE/PL0376704092014.pdf)
- Real Académica Española (s/f). Portal web de RAE. Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Repo – Carrasco, R., Espinoza, C., & Jacobsen, S. (2003). Nutritional Value and Use of the Andean Crops Quinoa (*Chenopodium quinoa*) and Kañiwa (*Chenopodium pallidicaule*). *Food Reviews International* 19 (1&2), 179 – 189. Recuperado de <http://www.infoandina.org/sites/default/files/publication/files/FoodreviewRitva.pdf>
- Resolución Ministerial N° 0392. Declaran el Día Nacional de los Granos Andinos. Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2013). Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef/pdf/normas_legales_2012/NL20131016.pdf
- Resolución Ministerial N° 1020. Norma sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería. Ministerio de Salud [MINSA] (2010). Recuperado de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/orientacion/NORMA%20DE%20PANADERIAS.pdf>
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. (2ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Rioja-Scott, I. (2015). Estado de la Industria Alimenticia en América Latina. *Industria Alimenticia*, 13-31. Recuperado de <https://goo.gl/dRE7nM>
- Rivera, J., Arellano, R. & Molero, V. (2000). *Conducta del consumidor*. (1ra. Edición). Madrid: Gráficas Dehon
- Rodriguez - Rabadán, D. (2013). Proceso de decisión del consumidor: factores explicativos del visionado de películas en sala de cine de los jóvenes universitarios españoles. (Tesis Doctoral, Universidad Internacional de Cataluña, Cataluña, España) Recuperado de <http://bit.ly/2oGPxwv>
- Rojas W., Soto J., Pinto M., Jager M., & Padulosi S. (2010) Granos Andinos. Avances, logros y experiencias desarrolladas en quinua, cañahua y amaranto en Bolivia. *Biodiversity international*. Recuperado de <https://goo.gl/LVTg8g>
- Ross, S., Westerfield, R. & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. México, D.F.: McGraw-Hill

Saleme, R. (2013). Branding en Mypes Peruanas de Moda del subsector confecciones: Estudio combinado utilizando la metodología mixta e investigación – acción. (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciatura en Gestión en mención empresarial, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

Saludamente Rico (2018). *Lima Orgánica*. Recuperado de <http://www.limaorganica.pe/index.html>

San Jorge (2017). *San Jorge*. Recuperado de <http://www.sanjorge.com.pe/>

Schiffman, G., Lazar, K., & Wisenblit, J. (2010). *Comportamiento del consumidor*. (10ª ed.). México D.F.: Prentice Hall.

Secretaría Nacional de la Juventud [SENAJU] & Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA] (2015). *Informe nacional de las juventudes en el Perú 2015*. Recuperado de <https://goo.gl/82RtZx>

Seifert, R., & Reifert D.(s/f). Tres estrategias para la gestión de los créditos comerciales. *Artículo publicado en Perspectives for Managers con el título working capital times of financial crisis: three tarde credit strategies*. Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad. Revista N°. 91 Set/Oct 2009.

Serralvo, F., & Furrier, M. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Revista Galega de Economía*, 14 (1-2), 1-15. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/262568218_nb3c

Soto, E., Mercado, W., Estrada, R., Repo, R., Díaz, F., & Díaz, G. (2015). El mercado y la producción de quinua en el Perú. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Recuperado de <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2016/b3857e.pdf>

Strauss, J., & Frost, R. (2016). *E-Marketing* (7ª ed.). New York: Routledge Taylor & Francis Group

Tetra Pak. (2010). Tendencias de consumo. *Revista Tetra Pak*. Recuperado de https://endpoint895270.azureedge.net/static/documents/tp_magazine_nr98_en.pdf

Universidad de Lima [ULima]. (2016). Campaña: Bien... Estar. Vive Más Saludable. Recuperado de <https://goo.gl/PZz0WY>

Productos Unión (2017). Productos Unión. Recuperado de <http://www.productosunion.pe/>

Vargas, R. & Pauta, B. (2014). Estudio de comportamiento del consumidor de quinua y mecanismos para incentivar la demanda en el distrito metropolitano de Quito (Tesis para la obtención del título de ingeniero e ingeniera comercial, Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7116>

Velástegui, M. (2010). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de quinua y de amaranto (productos andinos) (Tesis de grado previa a la obtención del Título de Ingeniería Comercial, Universidad Politécnica

Salesiana Quito, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4615/1/UPS-QT02457.pdf>

Vivo (n/a). *Vivo*. Recuperado de <http://www.vivo.cl/>

Yaqua (2017). Portal Web de Yaqua. Recuperado de <http://yaqua.pe/>

Yuta, C. (2012). Plan de negocios para la producción y comercialización de galletas con fibra natural en Lima (Tesis para obtener el título de ingeniero en gestión empresarial, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú).



ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Objetivos	Preguntas de investigación	Metodología
Objetivo general	Pregunta general	<p>El proyecto profesional tiene por objetivo general diseñar una propuesta de posicionamiento basada en una nueva propuesta de valor de las galletas de granos andinos de la empresa de estudio, dirigido al mercado conformado por estudiantes de la PUCP y la ULima. La investigación tuvo un alcance exploratorio – descriptivo: en primer lugar, es exploratorio porque se indaga a través de observaciones en las universidades y entrevistas a expertos el mercado de galletas de granos andinos, y la información recolectada ayuda a conocer dicho mercado; en segundo lugar, es descriptivo porque se busca entender el perfil de estudiante universitario que consume galletas de granos andinos; además, se quiere entender cómo funciona la empresa Breza SAC en este mercado. Asimismo, tuvo un enfoque mixto, ya que este enfoque facilita el uso de las herramientas cualitativas y cuantitativas que se complementan. Por un lado, a través de las herramientas cualitativas tales como las observaciones, entrevistas a expertos y estudiantes; así como <i>focus group</i> con estudiantes, el investigador podrá recolectar información que ayudará a contextualizar el mercado de galletas de granos andinos y comprender las brechas que existen entre la galleta de granos andinos y la competencia. Por otro lado, se aplicaron encuestas para evaluar la nueva propuesta, a una muestra representativa, para inferir los resultados a la población.</p> <p>La operacionalización de las variables se basó en la teoría de los conceptos propuestos por diversos autores. En primer lugar, se recogieron las variables definidas en las cinco fuerzas de Michael Porter (2009) para el análisis de la industria. En segundo lugar, se tomó la teoría de posicionamiento propuesta por Kotler y Keller (2006), ya que considera el marco de referencia como base para dar inicio al proceso de posicionamiento. En tercer lugar, se tomó el proceso de posicionamiento propuesto por Rolando Arellano (2010) para definir la secuencia lógica que seguiría el diseño de la propuesta de posicionamiento. En cuarto lugar, se tomó el modelo de los momentos de la verdad propuesta por Procter & Gamble y Google (Lecinski, 2012), para conocer el comportamiento de compra del mercado conformado por los estudiantes de las universidades de estudio.</p>
Diseñar una propuesta de posicionamiento basada en una nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos, en el mercado conformado por estudiantes de la PUCP y la ULima. Estudio de caso.	¿Cómo posicionar las galletas de granos andinos de un fabricante local en estudiantes de la PUCP y la ULima?	
Objetivos específicos	Preguntas específicas	
Analizar la industria de galletas de granos andinos	¿Cómo es la industria de galletas de granos andinos?	
Conocer el perfil del estudiante de la PUCP y la ULima, consumidor real y potencial de galletas de granos andinos	¿Cuál es el perfil del estudiante de la PUCP y la ULima, consumidor real y potencial de galletas de granos andinos?	
Conocer el comportamiento de compra del mercado meta conformado por los estudiantes de la PUCP y ULima	¿Cómo es el comportamiento de compra del mercado meta conformado por los estudiantes de la PUCP y la ULima?	

Objetivos	Preguntas de investigación	Metodología
Identificar el posicionamiento actual de las galletas de granos andinos en los estudiantes de la PUCP y la ULima	¿Cuál es el posicionamiento actual de las galletas de granos andinos producidas y comercializadas por fabricantes locales en la PUCP y la ULima?	En quinto lugar, se tomó la teoría de propuesta de valor, de Kaplan y Norton (2002), ya que considera el desarrollo de una nueva propuesta de valor desde un enfoque holístico. Dentro de las herramientas de recolección de información, se encuentran la observación, entrevistas, <i>focus group</i> (prueba de sabor) y encuestas. En una etapa exploratoria se realizaron observaciones en los puntos de venta ubicados en las universidades de estudio, entrevistas a estudiantes universitarios y entrevistas a una diversidad de actores: expertos en granos andinos, expertos en la industria de productos nutritivos/andinos, expertos en la industria de alimentos saludables, empresas productoras y comercializadoras de galletas de granos andinos, y vendedores en los puntos de venta. Asimismo, se realizaron dos <i>focus group</i> : uno en la PUCP y otro en la ULima. Todo ello, en combinación con el <i>benchmarking</i> nacional e internacional, permitieron desarrollar una nueva propuesta de valor de galletas de granos andinos de la empresa de estudio, la cual fue evaluada en la etapa final de la investigación.
Diseñar la propuesta de valor de las galletas de granos andinos de un fabricante local, en base a las principales valoraciones del mercado meta conformado por los estudiantes de la PUCP y la ULima	¿Cuál es la propuesta de valor de las galletas de granos andinos de un fabricante local, basada en las principales valoraciones del mercado meta conformado por los estudiantes de la PUCP y la ULima?	
Elaborar los lineamientos para el posicionamiento de las galletas de granos andinos de la empresa de estudio, basada en una nueva propuesta de valor, a través de la mezcla de marketing	¿Cuáles son los lineamientos para el posicionamiento de las galletas de granos andinos de la empresa de estudio, basada en una nueva propuesta de valor?	

ANEXO B: Matriz de variables

Tabla B1: Matriz de variables

Variable general	Variable intermedia	Variable específica	Preguntas	Fuente	Herramienta
Análisis de la industria	Tendencias	Consumo	¿Cuáles son las oportunidades identificadas en la industria de alimentos?	Expertos de la industria Expertos en granos andinos Empresarios de galletas de granos andinos	Entrevista
			¿Cómo se ha desenvuelto la industria que vende productos a base de granos andinos?		
			¿Cuánta aceptación tienen en el mercado nacional los productos que contienen granos andinos?		
			¿Cuánta aceptación tienen las galletas de granos andinos?	Expertos en granos andinos Empresarios de galletas de granos andinos Vendedores	Entrevista
			En su opinión, ¿cómo ha variado la elección de los productos que consumen las personas?	Expertos de la industria Empresarios de galletas de granos andinos	Entrevista
			¿Cuál es el nivel de aceptación de productos elaborados a base de granos peruanos?		
	Criterios legales	Requisitos	¿Cuáles son requisitos legales que debe cumplir para competir en esta industria?	Expertos de la industria Empresarios de galletas de granos andinos	Entrevista
		Promoción	¿De qué forma se promueve el consumo de granos andinos y de productos más nutritivos?	Expertos en granos andinos	Entrevista
	Competencia	Competencia directa	¿Cuáles son las características de los productos de la competencia directa?	Expertos en la industria Puntos de venta	Entrevista/ Observación
			¿Cuál ha sido el trabajo de marketing desarrollado por fabricantes locales?	Puntos de venta Vendedores	Observación/ Entrevistas

Variable general	Variable intermedia	Variable específica	Preguntas	Fuente	Herramienta	
Análisis de la industria	Competencia indirecta		¿Cuáles son los 3 productos que consumes entre comidas en la universidad?	Estudiante	Focus Group/ Encuesta	
			¿Cuáles son las características de los productos de la competencia indirecta?	Puntos de venta Estudiante	Observación/ Focus group	
			¿Cuál ha sido el trabajo de marketing desarrollado por la competencia indirecta?	Empresarios de galletas de granos andinos Expertos de la industria Punto de venta	Entrevistas/ Observación	
	Distribuidores	Marcas		En las universidades ¿Cuáles son sus puntos de venta?	Vendedores Empresa caso de estudio Puntos de venta	Entrevistas/ Observación
				¿Cuáles son las marcas que comercializan?	Vendedores	Entrevistas/ Observación
				¿Cuáles son las marcas que más rotan?	Vendedores	Entrevistas
		Ventas		¿Cuál es el volumen de ventas de galletas de granos andinos?	Vendedores	Entrevistas
				¿Cuáles son los momentos del día en los que se venden más galletas de granos andinos?	Vendedores	Entrevistas
				¿Cuál es el periodo de reposición de galletas de granos andinos?	Vendedores	Entrevistas
		Publicidad		¿Cuál es la publicidad presente en el punto de venta?	Punto de venta	Observación
	Proveedores	Características	¿Cuáles son las características de los proveedores?	Empresarios de galletas de granos andinos	Entrevistas	
	Perfil del estudiante universitario	Consumidores	Consumo	¿Cuáles son los tipos de galletas que sueles consumir?	Estudiante	Encuesta
¿Cuál dirías que es tu tipo de galletas preferido para consumir?				Estudiante	Focus Group/ Encuesta	
Pensando en las galletas que consumes, ¿en qué momentos las consume?				Estudiante	Focus Group/ Encuesta	
¿Con qué bebida acompañas el consumo de galletas en general?				Estudiante	Focus Group/ Encuesta	
¿Consumes galletas de granos andinos?				Estudiante	Entrevista/ Encuesta	

Variable general	Variable intermedia	Variable específica	Preguntas	Fuente	Herramienta
Perfil del estudiante universitario	Consumidores	Consumo	Pensando en las galletas de granos andinos, ¿en qué momento las compras / comprarías?	Estudiante	Entrevista/ Focus Group/ Encuesta
			¿Pensando en las galletas de granos andinos, con qué bebida consume / consumiría este producto?	Estudiante	Entrevista/ Encuesta
		Percepción	¿Qué significado tienen para ti la quinua, kiwicha y la cañihua?	Estudiante	Focus Group
			Cuando hablamos de galletas de granos andinos ¿Con qué granos los asocias?		Encuesta
			¿Qué opinas sobre las galletas de granos andinos?	Estudiante	Entrevista/ Focus Group
			¿Cómo perciben a las galletas a partir de su aspecto?	Estudiante	Focus Group
			¿Cómo describirías en una palabra las galletas de granos andinos?	Estudiantes	Entrevista
	Situación económica	¿Cuál es su nivel de ingresos?	Estudiante	Encuesta	
	No consumidores	Razones	¿Cuáles son las razones por las que no consumes galletas? ¿Cuáles son las razones por las que no consumes galletas de granos andinos?	Estudiante	Entrevista/ Encuesta
	Comportamiento de compra	Influencia interna	Necesidad	¿Por qué razones consumes el tipo de galletas de tu preferencia?	Estudiante
¿Por qué razones consumes galletas de granos andinos?				Estudiante	Focus Group/ Entrevista
Influencia externa		Cultura	¿Cómo describirías al consumidor peruano?	Expertos de la industria Expertos de galletas de granos andinos	Entrevista
		Sub cultura	En su opinión ¿Cómo describiría al consumidor joven universitario? ¿Qué opinan los jóvenes universitarios de las galletas de granos andinos?	Expertos de la industria Expertos de galletas de granos andinos Vendedores	Entrevista
		Influenciadores	¿Has visto a alguna persona cercana a ti consumir galletas de granos andinos?	Estudiantes	Focus Group

Variable general	Variable intermedia	Variable específica	Preguntas	Fuente	Herramienta			
Comportamiento de compra	Influencia externa	Publicidad	¿Cuál ha sido la publicidad de alguna marca de galletas que has visto en las últimas 4 semanas?	Estudiantes	Focus Group			
			¿Cuál ha sido la publicidad de galletas de granos andinos que has visto en las últimas 4 semanas?	Estudiantes	Focus Group			
	Momento zero de la verdad	Recordación espontánea	Recordación	¿Qué tipos de galletas conoces?	Estudiantes	Encuesta		
				¿Has escuchado o conoces sobre la existencia de galletas de granos andinos?	Estudiantes	Encuesta/ Entrevista		
				Cuando hablamos de galletas de granos andinos, ¿qué marcas se te viene a la mente?	Estudiantes	Entrevista/ Focus Group/ Encuesta		
		Valoraciones	Recordación asistida	Recordación	¿Recuerdas alguna de las siguientes marcas de galletas de granos andinos?	Estudiantes	Entrevista / Focus Group	
					¿Qué opinas del sabor de las galletas de granos andinos?	Estudiantes	Focus Group	
					¿Qué opinas del precio de las galletas de granos andinos?	Estudiantes	Focus Group	
					¿Qué opinas de los colores de las marcas de galletas de granos andinos?	Estudiantes	Focus Group	
					¿Qué opinas del diseño del empaque de las galletas de granos andinos?	Estudiantes	Focus Group	
					¿Qué opinas del tamaño de las galletas de granos andinos?	Estudiantes	Focus Group	
					¿Qué opinas de la textura de las galletas de granos andinos?	Estudiantes	Focus Group	
	Momento de la verdad	Valoraciones	Valoraciones	¿Cuál es el tipo de información que te gustaría encontrar en el empaque de una galleta?	Estudiantes	Focus Group		
				¿Cuáles son los atributos que más valoras de las galletas?	Estudiantes	Encuesta		
				¿Cuáles son los atributos que más valoras de las galletas de granos andinos?	Estudiantes	Entrevista/ Encuesta		
				Búsqueda de información	Búsqueda de información	¿Recuerdas haber revisado la página web/ cuenta oficial de redes sociales de alguna marca de galletas?	Estudiantes	Focus Group
						¿Por cuál medio de comunicación recuerdas haberte informado acerca de alguna marca de galletas?	Estudiantes	Entrevista/ Focus Group
Momento de la verdad	Búsqueda de información	Búsqueda de información	¿Por cuál medio de comunicación recuerdas haberte informado acerca de alguna marca de galletas de granos andinos?	Estudiantes	Entrevista/ Focus Group			

Variable general	Variable intermedia	Variable específica	Preguntas	Fuente	Herramienta
Comportamiento de compra	Primero momento de la verdad	Compra	¿Con qué frecuencia compras/compraría galletas de granos andinos?	Estudiantes	Entrevista/ Focus Group/ Encuesta
			¿Pensando en las galletas que consumes, a nivel general con qué frecuencia las compras?	Estudiantes	Focus Group/ Encuesta
			¿Cuánto pagas por un paquete de galletas de granos andinos?	Estudiantes	Focus Group
			Pensando en lo que inviertes en galletas, ¿cuánto gastas semanalmente?	Estudiantes	Encuesta
			Pensando en el dinero que inviertes en galletas de granos andinos/ ¿Cuánto estimas que inviertes /invertirías semanalmente en estos productos?	Estudiantes	Encuesta
			¿Consideras que el precio va acorde con lo que te ofrece las galletas de granos andinos?	Estudiantes	Entrevista/ Focus Group
			¿Cuánto gastas diariamente en snacks?		Focus Group
			¿Cuáles son los atributos más importantes cuando compras galletas?	Estudiantes	Encuesta
	Canal	¿Dónde sueles comprar galletas cuando estas en la universidad?	Estudiantes	Focus Group/ Encuestas	
		Pensando en las galletas de granos andinos, ¿Dónde compras / Compraría estas galletas cuando te encuentras/ encuentres en la universidad?	Estudiantes	Entrevista/ Focus Group/ Encuestas	
Segundo momento de la verdad	Experiencia	¿Cuán satisfecho te sientes con la galleta de granos andinos que has consumido?	Estudiantes	Entrevista/ Focus Group	
	Expectativas	¿Qué le agregarías a las galletas de granos andinos para que las continuaras consumiendo?	Estudiantes	Entrevista/ Focus Group	
Posicionamiento	Puntos de diferencia	Atributos	¿Cuáles son los atributos que encuentran en las galletas de granos respecto del resto de galletas?	Estudiantes	Entrevista/ Focus Group
	Puntos de semejanza	Atributos	¿Cuáles son los 3 atributos que más te gustan de las galletas?	Estudiantes	Focus Group
			¿Cuáles son los 3 atributos que menos te gustan de las galletas?	Estudiantes	Focus Group
			¿Cuáles son los 3 atributos que más te gustan de las galletas de granos andinos?	Estudiantes	Entrevista/ Focus Group
		¿Cuáles son los 3 atributos que menos te gustan de las galletas de granos andinos?	Estudiantes	Entrevista/ Focus Group	

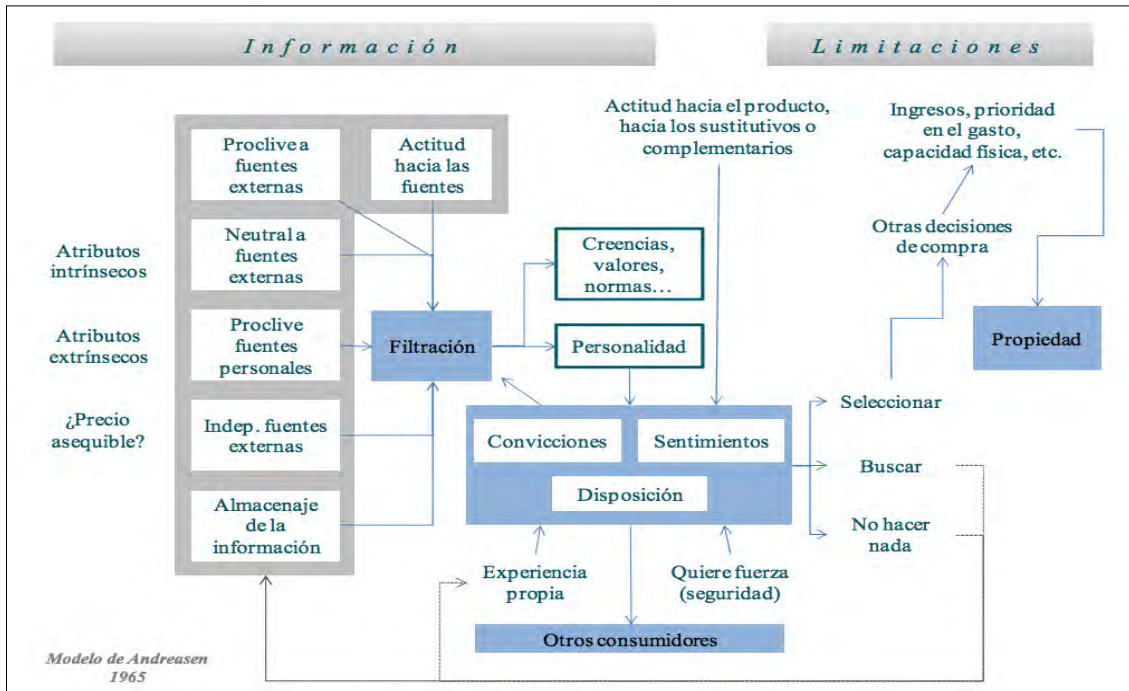
Variabl e general	Variable intermedia	Variable específica	Preguntas	Fuente	Herramienta
Empres a de estudio	Perfil	Mercado meta	¿Cuál es su grupo objetivo?	Empresa caso de estudio	Entrevista
		Ventas	¿Cuál es el volumen de ventas anual?	Empresa caso de estudio	Entrevista
			¿Cuánto % representan las galletas en las ventas totales?	Empresa caso de estudio	Entrevista
			¿Cuánto % representan las galletas de granos andinos en las ventas totales?	Empresa caso de estudio	Entrevista
		Canales	¿Cuáles son sus canales de distribución?	Empresa caso de estudio	Entrevista
		Producción	¿Cuál es su capacidad de producción?	Empresa caso de estudio	Entrevista
		Tecnología	¿De qué manera se han adecuado a las innovaciones tecnológicas?	Empresa caso de estudio	Entrevista
	Estrategia	Puntos de diferenciación	¿Cuáles son sus puntos de diferenciación respecto a la competencia?	Empresa caso de estudio	Entrevista
		Herramientas de marketing	¿Cuáles son las herramientas de marketing que han usado? ¿Qué resultados han obtenido?	Empresa caso de estudio	Entrevista
		Conocimiento del consumidor	¿Ha realizado investigaciones de mercado?	Empresa caso de estudio	Entrevista
		Presupuesto	¿Cuánto es el presupuesto que destina anualmente a marketing?	Empresa caso de estudio	Entrevista
	Producto	Valoraciones	¿Qué opinas del sabor de las galletas de granos andinos Breza?	Estudiantes	Focus Group
			¿Qué opinas del precio de las galletas de granos andinos Breza?	Estudiantes	Focus Group
			¿Qué opinas de los colores de la marca de galletas de granos andinos Breza?	Estudiantes	Focus Group
			¿Qué opinas del diseño del empaque de galletas de granos andinos Breza?	Estudiantes	Focus Group
			¿Qué opinas del tamaño de las de galletas de granos andinos Breza?	Estudiantes	Focus Group
			¿Qué opinas de la textura de las de galletas de granos andinos Breza?	Estudiantes	Focus Group
Expectativas		¿Qué le agregarías a las galletas de andinos Breza?	Estudiantes	Focus Group	

Variabl e general	Variable intermedia	Variable específica	Preguntas	Fuente	Herramienta
Nueva propuesta de valor	Percepción	Propuesta total	¿Qué tanto le agrada la propuesta presentada?	Estudiantes	Encuesta
	Producto	Valoraciones	¿Las galletas de granos andinos deben contener aditivos nutritivos?	Estudiantes	Encuesta
			¿Las galletas granos andinos deben contener altos niveles de componentes químicos?	Estudiantes	Encuesta
			¿Debe haber variedad de sabores en galletas de granos andinos?	Estudiantes	Encuesta
			¿Los empaques de las galletas de granos andinos deben tener un diseño elaborado?	Estudiantes	Encuesta
	Atributos	Marca	¿Cuál es tu nivel de agrado o desagrado respecto al logo y combinación de colores?	Estudiantes	Focus Group/ Encuesta
			¿Cuál es tu nivel de agrado o desagrado respecto al slogan: para que no detengas tu día?	Estudiantes	Focus group/ Encuesta
		Sabor	¿Cuál es tu nivel de agrado o desagrado respecto a la propuesta de sabor de kiwicha y ajonjolí?	Estudiantes	Focus Group/ Encuesta
			¿Cuál es tu nivel de agrado o desagrado respecto a la propuesta de sabor de quinua con vainilla y almendras?	Estudiantes	Focus Group Encuesta
			¿Cuál es tu nivel de agrado o desagrado respecto a la propuesta de sabor de cañihua con chispas de chocolate?	Estudiantes	Focus Group Encuesta
			¿Cuál es tu nivel de agrado o desagrado respecto al contenido de granos andinos en las galletas?	Estudiantes	Focus group/ Encuesta
			¿Te agrada que contenga aditivos nutritivos?	Estudiantes	Focus Group Encuesta
		Empaque	¿Cuál es tu nivel de agrado o desagrado respecto al diseño del empaque?	Estudiantes	Focus group/ Encuesta
			¿El empaque te da confianza?	Estudiantes	Focus group/ Encuesta
			¿El empaque te proyecta una imagen de natural y artesanal?	Estudiantes	Focus group/ Encuesta

Variable general	Variable intermedia	Variable específica	Preguntas	Fuente	Herramienta
Nueva propuesta de valor	Atributos	Contenido	¿Cuál es tu nivel de agrado o desagrado respecto a la cantidad de galletas en un empaque (5 unidades)?	Estudiantes	Focus group/ Encuesta
			¿Qué opinas de la forma de las galletas?	Estudiantes	Focus Group
			¿Qué opinas del tamaño de las galletas?	Estudiantes	Focus Group
			¿Qué opinas de la textura de las galletas?	Estudiantes	Focus Group
	Precio	¿Cuál es tu nivel de agrado o desagrado respecto al precio de un paquete de galletas: s/. 2.50?	Estudiantes	Focus group/ Encuesta	
	Disposición de compra	Compra	¿Estarías dispuesto a comprar la galleta presentada?	Estudiantes	Focus group/ Encuesta
	Mejoras	Sugerencias	¿Qué aspectos crees que se deberían de mejorar en la propuesta presentada?	Estudiantes	Focus group/ Encuesta

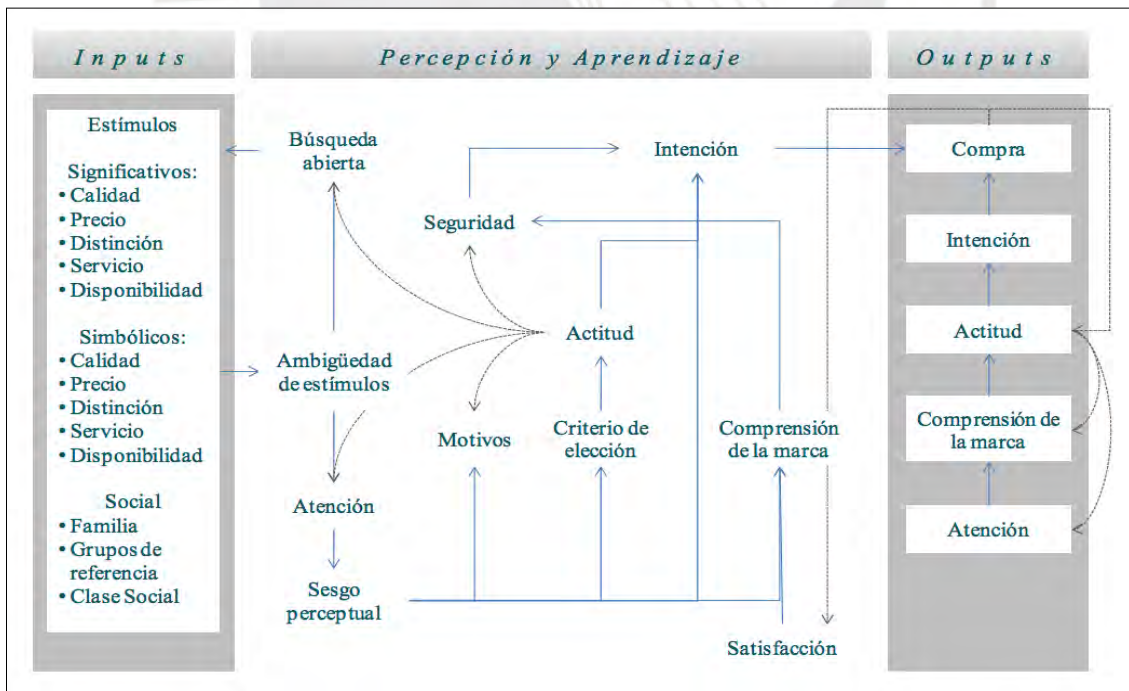
ANEXO C: Modelos de comportamiento de compra

Figura C1: Modelo de comportamiento del consumidor de Andreassen



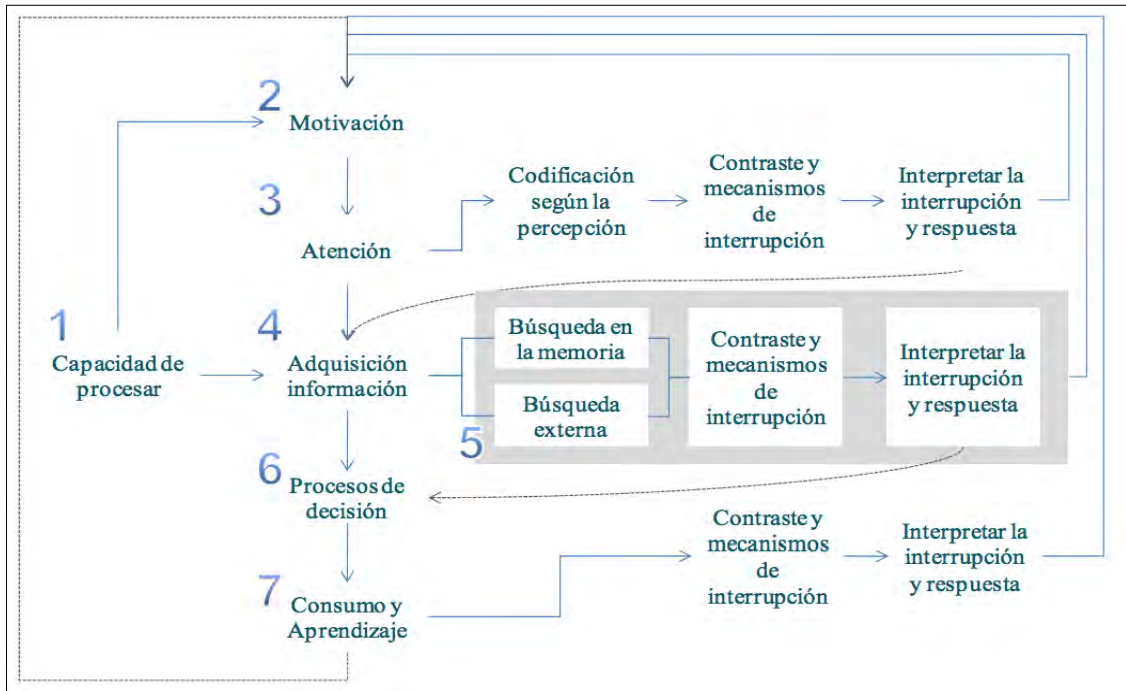
Fuente: (Andreassen 1965 citando en Rodriguez - Rabadán 2013)

Figura C2: Modelo de comportamiento del consumidor de Howard-Sheth



Fuente: (Howard-Sheth 1969 citando en Rodriguez - Rabadán 2013)

Figura C3: Modelo de comportamiento del consumidor de Bettman



Fuente: (Bettman 1972 citando en Rodríguez - Rabadán 2013)



ANEXO D. Decreto Legislativo N° 1304 (2016) que aprueba la ley de etiquetado

Entiéndase por etiquetado al “marbete, marca u otra materia descriptiva o gráfica, que se haya escrito, impreso, estarcido, marcado en relieve o en bajo relieve o adherido al producto, su envase o empaque” (Decreto Legislativo N° 1304, 2016).

El etiquetado debe contener la siguiente información:

- a) Nombre o denominación del producto.
- b) País de fabricación.
- c) Si el producto es perecible:
 - c.1 Fecha de vencimiento.
 - c.2 Condiciones de conservación.
 - c.3 Observaciones.
- d) Condición del producto, en caso se trate de un producto defectuoso, usado, reconstruido o remanufacturado.
- e) Contenido neto del producto, expresado en unidades de masa o volumen, según corresponda.
- f) En caso de que el producto, contenga algún insumo o materia prima que represente algún riesgo para el consumidor o usuario, debe ser declarado.
- g) Nombre y domicilio legal en el Perú del fabricante o importador o envasador o distribuidor responsable, según corresponda, así como su número de Registro Único de Contribuyente (RUC).
- h) Advertencia del riesgo o peligro que pudiera derivarse de la naturaleza del producto, así como de su empleo, cuando éstos sean previsibles.
- i) El tratamiento de urgencia en caso de daño a la salud del usuario, cuando sea aplicable.

Fuente: Decreto Legislativo N° 1304 (2016)

ANEXO E: Detalles de entrevistados

Tabla E1: Detalle de entrevistados

Organización	Descripción	Nombre y apellidos	Documento Nacional de Identidad	Cargo	Fecha de la entrevista
Bloque 1. Empresa experta en la industria de productos nutritivos/andinos					
Inka Crops	Empresa productora y distribuidora a nivel nacional e internacional de <i>snacks</i> peruanos: maíz gigante, plátano, papa y semillas andinas	Christian Erick Matos Donayre	41795292	Jefe de marketing	27/8/2016
Bloque 2. Empresa de la industria de alimentos saludables					
Sanamakina	Oferta de alimentos nutritivos y saludables en máquinas dispensadores	Giuliano Valdivia Pinto	29665699	Administrador general	05/09/2016
Surtifresh	Empresa dedicada al negocio de las máquinas dispensadoras de productos saludables como frutas, frutas deshidratadas y similares	Raúl Ponce de León	40061954	Gerente general	25/11/2016
Nutricionista	Nutricionista C.N.P. 4779 en la E.P. de Nutrición Humana Universidad Peruana Unión	Natali Huzco Rutti	44297653	Nutricionista C.P.N 4779	25/01/2017
Nutricionista	Nutricionista del Colegio de Nutricionistas del Perú. Directora de la empresa Sanamente	Lic. Claudia ayala Mendivil	43992455	Directora	17/10/2017
Euromonitor International	Especialista en investigaciones de mercado a nivel macro y consumo de galletas en general	Alfonso De los Reyes	-	Research Manager	07/10/2017
Bloque 3. Empresas productoras y/o comercializadoras de galletas de granos andinos (quinua, kiwicha y cañihua)					
Inca Sur	Empresa peruana dedicada a la transformación y comercialización de cultivos andinos, como la kiwicha (amaranto), la quinua, las habas, maca y el cacao	Jorge Chacaltana	40679899	Jefe de marketing	16/09/2016

Organización	Descripción	Nombres y Apellidos	Documento Nacional de Identidad	Cargo	Fecha de entrevista
Productos Unión en Universidad Peruana Unión	Productora y distribuidora de alimentos saludables perteneciente a la Universidad Unión	Juan Manuel Gómez Álvarez	40934907	Gerente de comercialización	06/09/2016
Tambo Grande	Empresa dedicada a la actividad agroindustrial de productos andinos como galletas, productos lácteos, harinas instantáneas, harinas precocidas, granos andinos y granos selectos	Alan Peña	46775831	Gerente general	30/09/2016
Breza	Empresa dedica a la producción y venta de galletas caseras a las diversas instituciones educativas que se encuentran en la ciudad de Lima	Emily Castro	46161342	Jefa del área comercial y de desarrollo administrativo	26/10/2016
Bloque 4. Vendedores en los puntos de venta en las universidades					
Quiosco N° 1	Se encuentra ubicado en la Universidad de Lima	Elizabeth Verde Fernández	42423721	Encargada	27/09/2016
Quiosco N° 2	Se encuentra ubicado en la Universidad de Lima	Renato Lozano	47818691	Encargado	15/09/2016
Quiosco N° 3	Se encuentra ubicado en la Universidad Ricardo Palma	Zaida Chambi	40671209	Encargada	17/09/2016
Quiosco N° 4	Se encuentra ubicado en la Universidad Ricardo Palma	Elizabeth Falcón	40514718	Dueña	13/09/2016
Quiosco N° 5	Se encuentra ubicado en la Pontificia Universidad Católica del Perú	Francisca Quispe	07961663	Dueña	17/10/2017
Quiosco N° 6	Se encuentra ubicado en la Pontificia Universidad Católica del Perú	Ana Sotelo Lopez	80652200	Cajera	17/10/2017
Vendomática	Máquinas expendedoras ubicada en la Universidad Ricardo Palma	Carlos Álvarez	42681295	Abastecedor	17/09/2016

Organización	Descripción	Nombres y Apellidos	Documento Nacional de Identidad	Cargo	Fecha de entrevista
Bloque 5. Expertos en granos andinos (quinua, kiwicha y cañihua)					
Universidad Nacional Agraria La Molina	Especialista en cultivos andinos	PhD. Ritva Repo de Carrasco	43791002	Profesora principal	15/09/2016
Universidad Nacional Agraria La Molina	Especialista en cultivos andinos	Waldemar Fernando Mercado Curi	6445350	Profesor principal	05/09/2016



ANEXO F: Guías de entrevistas

GUÍA DE PREGUNTAS N° 1.1: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTO DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ANDINOS/NUTRITIVOS

Nombre	
Cargo	
Profesión	
SOBRE LA INDUSTRIA	
1) ¿Cómo identificaron la oportunidad en este tipo de industria? 2) En su opinión, ¿cómo ha variado la elección de los productos que consumen las personas? 3) ¿Cómo describiría al consumidor peruano?	
SOBRE LA EMPRESA	
1) ¿Cuál es la visión de la empresa? 2) ¿Cuál es el grupo objetivo de la empresa? 3) ¿Cuál es el perfil de su mercado? 4) ¿Cuál es la cobertura de la empresa? 5) ¿Cuál o cuáles son los productos con mayor participación? 6) ¿Qué opina de los formatos con respecto a sabores, olores, precios, tiempo de duración del producto? 7) ¿Cuáles son sus canales de distribución? 8) ¿Cuál ha sido el trabajo de marketing que han desarrollado? 9) ¿Qué elementos usan para fomentar la demanda de sus productos? ¿Cuáles son sus estrategias? 10) ¿Cuáles son los medios de comunicación que usan para llegar a su mercado objetivo? 11) ¿Qué los diferencia de la competencia?	
SOBRE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS	
1) En su opinión, ¿cómo describiría al consumidor joven universitario? 2) ¿Cuáles considera que son las valoraciones de un estudiante universitario respecto a su alimentación? 3) ¿Con cuánto potencial ven a los estudiantes universitarios como mercado?	
SOBRE INSUMOS PERUANOS	
1) En su opinión, ¿cuál es el nivel de aceptación de productos elaborados en base a insumos peruanos?	

**GUÍA DE PREGUNTAS N° 1.2: ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE EMPRESAS
DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS SALUDABLES**

Nombre	
Cargo y profesión	
SOBRE LA INDUSTRIA	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cómo identificaron la oportunidad en este tipo de negocio? 2) ¿Qué países considera avanzados en este tipo de industria? 3) En su opinión, ¿cómo ha variado la elección de los productos que consumen las personas? 4) ¿Cómo describiría al consumidor peruano? 	
SOBRE LA EMPRESA	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cuál es su grupo objetivo? 2) ¿Cuál es el perfil de su mercado? 3) ¿Quiénes son sus principales clientes? 4) ¿Cuál es la cobertura que tiene la empresa? 5) ¿Cuántas máquinas tienen actualmente? 6) ¿Qué los diferencia de la competencia? 	
SOBRE PRODUCTOS DE LA EMPRESA	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cuáles son los productos que distribuye la empresa? 2) ¿Qué opina de los formatos con respecto a sabores, olores, precios, tiempo de duración del producto? 3) ¿Quiénes son sus principales proveedores de galletas? 4) En su opinión, ¿cuál es la aceptación que tienen las galletas de granos andinos en las máquinas expendedoras? 5) ¿Qué opina de los elementos químicos que se usan en los productos/ snacks? 6) ¿Conoce de preservantes o colorantes saludables? 	
SOBRE UNIVERSIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Por qué decidieron incursionar en universidades? ¿Cómo identificaron esa oportunidad? 2) ¿En qué universidades distribuyen sus productos? ¿Por qué? 3) ¿Cómo definiría el perfil de un estudiante universitario? 4) ¿Cuáles considera que son las principales valoraciones de un estudiante universitario respecto a su alimentación? 5) ¿Cuáles son los productos que más rotan en las universidades? 6) ¿Cuál es la frecuencia de reposición de los productos en las máquinas ubicadas en las universidades? 	
SOBRE LA PROMOCIÓN	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cuál ha sido el trabajo de marketing que han desarrollado? 2) ¿Qué elementos usan para fomentar la demanda de sus productos? ¿Cuáles son sus estrategias? 3) ¿Cuáles son los medios de comunicación que usan para llegar a su mercado objetivo? 4) Finalmente, después de todas las preguntas realizadas, ¿considera que esta industria está creciendo? ¿Tiene la oportunidad para crecer dentro de esta industria? 	

**GUÍA DE PREGUNTAS N° 1.3: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A
REPRESENTANTES DE EMPRESAS PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS
DE GALLETAS DE GRANOS ANDINOS (QUINUA, KIWICHA Y CAÑIHUA)**

Nombre	
Cargo	
Profesión	
SOBRE LA INDUSTRIA	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cómo identificaron la oportunidad del negocio? 2) ¿Cómo describiría al consumidor peruano? 	
SOBRE LA EMPRESA Y GALLETAS DE GRANOS ANDINOS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) En su opinión, ¿cuánta aceptación tienen en el mercado nacional los productos que contienen granos andinos? 2) ¿Cómo identificaron la oportunidad de producir galletas de quinua, kiwicha y/o cañihua? ¿Qué necesidad identificaron? 3) ¿Cuál es el público objetivo para el producto de galletas de quinua, kiwicha y/o cañihua? 4) ¿Cuál es el perfil (sus gustos, hábitos, preferencias, etc.) del grupo objetivo? 5) ¿Cómo han ido creciendo las ventas de galletas de quinua kiwicha y/o cañihua desde su lanzamiento a la fecha? 6) ¿Qué tipo de preservantes usan para elaborar galletas de quinua, kiwicha y/o cañihua? 7) ¿Qué los diferencia de la competencia? 	
SOBRE PROVEEDORES	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Quiénes son sus proveedores? 2) ¿Cuáles son los criterios para seleccionar a sus proveedores? 	
SOBRE PLAZA	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Quiénes son sus principales distribuidores? 2) ¿Cómo es la relación con los distribuidores? 3) ¿Qué actividades realiza para negociar con sus distribuidores? 4) ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir, y los que les exigen para distribuir sus productos en cada punto de venta? 	
SOBRE LA PROMOCIÓN	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Qué elementos usan para fomentar la demanda de sus productos? ¿Cuáles son sus estrategias? 2) ¿Cuál fue la estrategia que les permitió dar el salto en el mercado en el que se desenvuelven? 3) ¿Cuáles son los medios de comunicación que usan para llegar a sus clientes? 	

**GUÍA DE PREGUNTAS N° 1.4: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A
VENEDORES DE GALLETAS DE GRANOS ANDINOS UBICADOS EN LAS
UNIVERSIDADES DE ESTUDIO**

Nombre	
Cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cómo describiría al joven universitario? 2) ¿Cuáles son las galletas más vendidas? 3) ¿Cuáles son las marcas de galletas que más vende? 4) ¿Cuánta aceptación tienen las galletas de granos andinos? 5) ¿Qué marcas de galletas de granos andinos vende? 6) ¿Cuáles son comentarios que ha escuchado que los jóvenes universitarios tienen sobre la galleta de granos andinos? 7) En promedio, ¿cuántos paquetes de galletas de granos andinos vende diariamente? 8) ¿En qué momentos los estudiantes compran galletas de granos andinos? 9) Algunas marcas de galletas de granos andinos que vende, ¿ha promocionado sus productos entregándoles material adicional? 10) ¿Qué criterios considera al momento de comprar galletas de granos andinos a sus proveedores? (tiempo de entrega, ofertas, precio, prestigio, rotación del producto) 11) ¿Qué opina sobre la venta de galletas de granos andinos? 	



**GUÍA DE PREGUNTAS N° 1.5: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A LA
NUTRICIONISTA**

Nombre	
Cargo	
Profesión	
GENERAL	
<p>1) Actualmente, nos encontramos en la tendencia hacia el consumo de alimentos nutritivos como los snacks (productos de conveniencia), ¿cuáles considera que son las expectativas con respecto a estos productos? ¿Cuáles son las nuevas innovaciones que se proponen en snacks?</p> <p>2) Considera que el consumidor peruano (estudiantes universitario y/o jóvenes) valora la información nutricional en los empaques y si son en el empaque ¿cree que influirá dentro de los hábitos alimenticios de los consumidores?</p>	
GALLETAS	
<p>3) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de consumir galletas entre las comidas?</p> <p>4) ¿Cuáles son los estándares mínimos que debe cumplir una galleta para ser considerada nutritiva/saludable?</p> <p>5) ¿Cuál sería la cantidad de azúcares y carbohidratos que una persona debe considerar en su dieta diaria?</p>	
GALLETAS DE GRANOS ANDINOS	
<p>7) ¿Cuál es el % mínimo de quinua (respecto al total de la harina utilizada), kiwicha o cañihua que deberían tener las galletas para considerarlas nutritivas/saludables?</p> <p>8) ¿Cuáles son los beneficios de consumir galletas de quinua, kiwicha o cañihua?</p>	
PROPUESTA	
<p>9) ¿Agregar complemento como chocolate, manjares u otros reduciría el contenido nutricional de los granos andinos en galletas?</p> <p>10) ¿Las galletas de granos andinos podrían tener algún componente adicional que no disminuya o que refuerce su contenido nutricional?</p> <p>11) ¿Cuáles son los beneficios para los estudiantes universitarios de consumir galletas que contienen granos andinos?</p> <p>12) ¿Qué beneficios generan el consumo de almendra, ajonjolí y chocolate en los consumidores?</p> <p>13) ¿Qué aditivos considera que ayudan en la concentración?</p> <p>14) (Mostrarle las galletas) Dada la tabla nutricional, ¿considera que estos paquetes de galletas son nutritivos?</p> <p>15) ¿Cuál sería la cantidad recomendable de estas galletas para que consuma una persona? (peso y cantidad)</p>	

**GUÍA DE PREGUNTAS N° 1.6: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
EXPLORATORIA A ESTUDIANTES DE PUCP Y ULIMA**

Nombre	
Universidad	
Facultad	
Edad	
Sexo	
Consumes galletas de granos andinos	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cuáles son las razones para consumir galletas de granos andinos? 2) ¿En qué momento consumes galletas de granos andinos? 3) ¿Con qué acompañas el consumo de las galletas de granos andinos? 4) ¿Con qué frecuencia consumes galletas de granos andinos? 5) Recuerda alguna marca de galleta de granos andinos. Sin ayuda visual 6) Recuerda alguna de las siguientes marcas de galletas de granos andinos. En esta pregunta se muestran unas hojas con las imágenes de las siguientes marcas: El Girasol, Intergrackers, Vivo, Multigranos, Mundo Natural, Tambogrande, Breza, Stefany Nutrilight, Mana y Bello Horizonte 7) ¿Qué te gusta más de estas galletas? 8) Si no ha consumido galletas de granos andinos. ¿Cuáles son las razones por las que no ha consumido? 	



**GUÍA DE PREGUNTAS N° 1.7: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A EXPERTOS
EN GRADOS ANDINOS**

Nombre	
Cargo	
Profesión	
SOBRE LA INDUSTRIA	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cómo identificaron la oportunidad del negocio? 2) ¿Cómo describiría al consumidor peruano? 	
SOBRE LA EMPRESA Y GALLETAS DE GRANOS ANDINOS	
<ol style="list-style-type: none"> 1) En su opinión, ¿cuánta aceptación tienen en el mercado nacional los productos que contienen granos andinos? 2) ¿Cómo identificaron la oportunidad de producir galletas de quinua, kiwicha y/o cañihua? ¿Qué necesidad identificaron? 3) ¿Cuál es el público objetivo para el producto de galletas de quinua, kiwicha y/o cañihua? 4) ¿Cuál es el perfil (sus gustos, hábitos, preferencias, etc.) del grupo objetivo? 5) ¿Cómo han ido creciendo las ventas de galletas de quinua kiwicha y/o cañihua desde su lanzamiento a la fecha? 6) ¿Qué tipo de preservantes usan para elaborar galletas de quinua, kiwicha y/o cañihua? 7) ¿Qué los diferencia de la competencia? 	
SOBRE PROVEEDORES	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Quiénes son sus proveedores? 2) ¿Cuáles son los criterios para seleccionar a sus proveedores? 	
SOBRE PLAZA	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Quiénes son sus principales distribuidores? 2) ¿Cómo es la relación con los distribuidores? 3) ¿Qué actividades realiza para negociar con sus distribuidores? 4) ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir, y los que les exigen para distribuir sus productos en cada punto de venta? 	
SOBRE LA PROMOCIÓN	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Qué elementos usan para fomentar la demanda de sus productos? ¿Cuáles son sus estrategias? 2) ¿Cuál fue la estrategia que les permitió dar el salto en el mercado en el que se desenvuelven? 3) ¿Cuáles son los medios de comunicación que usan para llegar a sus clientes? 	

GUÍA DE PREGUNTAS N° 1.8: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DE EVALUACIÓN DE LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR A ESTUDIANTES DE LA PUCP Y ULIMA

Nombre									
Universidad y Facultad									
Edad									
Consumo galletas de granos andinos									
SOBRE LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR									
<p>Se explicarán sobre los cambios realizados en la nueva propuesta de valor de la galleta de granos andinos y se mostrarán los materiales de apoyo. Posteriormente, se realizarán las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Qué opinas de los siguientes elementos del producto? <ol style="list-style-type: none"> a) Empaque de la galleta b) Los nuevos sabores: Quinua con vainilla y almendras, Kiwicha con ajonjolí y la Cañihua con chispas de chocolate c) Precio de venta al consumidor: S/. 2.50 nuevos soles d) Logo de la marca e) Slogan f) Cantidad: 5 unidades 2) ¿Qué es lo que más te atrae de la propuesta? 									
SOBRE LAS GALLETAS DE GRANOS ANDINOS QUE SE ENCUENTRAN EN EL MERCADO DE INVESTIGACIÓN									
<p>1) ¿Cuánto te agrada o desagrada las siguientes variables de las marcas de galletas? Siendo 5 = me agrada mucho, 4 = me agrada, 3 = no me agrada ni me desagrada, 2 = me desagrada y 1 = me desagrada mucho</p>									
	Estefany Nutrilight	Girasol	Breza	Maná	Bello Horizonte	Intergrakers Quinua	Incasur	Tambo grande	San Jorge
Diseño de empaque									
Precio									
Cantidad de galletas									
Diversidad de sabores									
Logo de la marca									

ANEXO G: Guías de focus group

GUÍA DE INDAGACIÓN N° 1.1: FOCUS GROUP N°1

Nombre de participantes	
Lugar y fecha:	
Hora de inicio	
Hora de fin	
PRESENTACIÓN	
<ol style="list-style-type: none">1) Identificación de los participantes<ul style="list-style-type: none">- Llenado de datos- Entrega de sus identificaciones2) Presentación del moderador<ul style="list-style-type: none">- Somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección, y venimos trabajando en nuestra tesis de pregrado, el cual tiene por título “posicionamiento de galletas de granos andinos en estudiantes universitarios” y les agradecemos por su participación.3) Breve descripción de los objetivos del <i>focus group</i><ul style="list-style-type: none">- Recabar información acerca de los hábitos de consumo y diversas valoraciones respecto al producto de las galletas y galletas de granos andinos. Toda la información que recolectemos en esta sesión es estrictamente confidencial, la cual será utilizada únicamente para la tesis de Licenciatura.4) - Descripción de la dinámica<ul style="list-style-type: none">- Duración del encuentro: 40 - 45 minutos- Se realizarán preguntas de manera secuencial. Es importante considerar el respeto hacia nuestros compañeros. No hay respuestas correcta ni incorrecta, no se discrimina opinión alguna y no se busca generar un debate.5) Presentación de los participantes:<ul style="list-style-type: none">- Podrían presentarse y decir unas pocas palabras sobre ustedes: edad, qué hacen en su tiempo libre, si trabajan y/o estudias, cuéntenos algo que los diferencie.	
GUÍA DE PREGUNTAS POR TEMAS	
<ol style="list-style-type: none">1) ¿Cuáles son los 3 productos que consumes entre comidas en la universidad? ¿Por qué?2) Sobre galletas:<ul style="list-style-type: none">- ¿Cuáles son los 3 atributos que más te gustan de las galletas?- ¿Cuáles son los 3 atributos que menos te gustan de las galletas?- De preferencia, ¿cuál es el tipo de galletas que más consumes?- ¿Por qué razones consumes el tipo de galletas de tu preferencia?- ¿En qué momentos compras el tipo de galletas de tu preferencia?- ¿Con qué otro producto acompañas el consumo del tipo de galletas de tu preferencia?- ¿Con qué frecuencia compras el tipo de galletas de tu preferencia?- ¿Cuál ha sido la publicidad de alguna marca de galletas que has visto en las últimas 4 semanas?- ¿Cuál fue el medio de comunicación por el que viste la publicidad?- ¿Recuerdas haber revisado la página web/ cuenta oficial de redes sociales de alguna marca de galletas?	

- Cuando estás en la universidad, ¿dónde sueles comprar el tipo de galletas que prefieres? ¿Por qué?
- 3) Sobre galletas de granos andinos:
- ¿Qué significado tienen para ti la quinua, kiwicha y la cañihua?
 - ¿Has consumido galletas de granos andinos en las últimas 4 semanas?
 - ¿Por qué razones consumes galletas de granos andinos?
 - ¿En qué momento compras galletas de granos andinos?
 - ¿Con qué frecuencia compras galletas de granos andinos?
 - ¿Qué opinas sobre las galletas de granos andinos con respecto a?:
 - Sabor, textura, añadidos (respecto a los ingredientes que acompañan a los granos andinos, tamaño, diseño del empaque, marca (colores y nombre) y precio
 - ¿Has visto a alguna persona cercana a ti consumir galletas de granos andinos?
 - Cuando estás en la universidad, ¿dónde sueles comprar galletas de granos andinos? ¿Por qué?
 - ¿Cuáles son los atributos que encuentras en las galletas de granos y que no las encuentras en el resto de galletas?
 - ¿Cuáles son los 3 atributos que más te gustan de las galletas de granos andinos?
 - ¿Cuáles son los 3 atributos que menos te gustan de las galletas de granos andinos?
 - ¿Cuál es la marca de galletas de granos andinos que recuerdas? (Recordación espontánea)
 - ¿Recuerdas alguna de las siguientes marcas de galletas de granos andinos? (Recordación asistida)
 - ¿Cuán satisfecho se sienten con la galleta de granos andinos que han consumido?
- 4) Sobre galletas Breza:
- ¿Recuerdan haber consumido galletas de granos andinos Breza? (En este momento de la sesión mostrar las galletas de granos andinos Breza)
 - ¿Qué opinas sobre las galletas de granos andinos con respecto a su: diseño del empaque, color y precio
- (Antes de comenzar con el otro grupo de preguntas, invitarlos a degustar las galletas Breza)
- ¿Qué le agregarías o quitarías a las galletas de andinos Breza?



GUÍA DE EVALUACIÓN N° 1.2: FOCUS GROUP N°2

Nombre de participantes	
Lugar y fecha:	
Hora de inicio	
Hora de fin	
PRESENTACIÓN	
<p>1) Identificación de los participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llenado de datos - Entrega de sus identificaciones <p>2) Presentación del moderador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección, y venimos trabajando en nuestra tesis de pregrado, el cual tiene por título “posicionamiento de galletas de granos andinos en estudiantes universitarios” y les agradecemos por su participación. <p>3) Breve descripción de los objetivos del <i>focus group</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Recabar información acerca de los hábitos de consumo y diversas valoraciones respecto al producto de las galletas y galletas de granos andinos. Toda la información que recolectemos en esta sesión es estrictamente confidencial, la cual será utilizada únicamente para la tesis de Licenciatura. - Se tiene por objetivo conocer las opiniones de los participantes sobre un grupo de galletas de diferentes sabores, formas e ingredientes <p>4) - Descripción de la dinámica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duración del encuentro: 40 - 45 minutos - Se realizarán preguntas de manera secuencial. Es importante considerar el respeto hacia nuestros compañeros. No hay respuestas correcta ni incorrecta, no se discrimina opinión alguna y no se busca generar un debate. <p>5) Presentación de los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Podrían presentarse y decir unas pocas palabras sobre ustedes: edad, qué hacen en su tiempo libre, si trabajan y/o estudias, cuéntenos algo que los diferencie. 	
GUÍA DE PREGUNTAS POR TEMAS	
<p>1) Sobre galletas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué categorías de galletas conoces (Saladas, dulces, de granos, etc.)? - De preferencia, ¿cuál es el tipo de galletas que más consumes? - ¿Por qué razones consumes el tipo de galletas preferido? - ¿En qué momentos consumes el tipo de galletas preferido? - ¿Con qué frecuencia compras el tipo de galletas de tu preferencia? - En cuatro bandejas se exhibirán las galletas de los siguientes sabores: vainilla, Ritz, Óreo, Fitness y galletas de granos andinos de Breza y otra marca local. Cabe resaltar, que se ocultarán los empaques y/o cualquier indicio sobre la marca de la galleta. A continuación, se realizarán las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ● De las siguientes galletas, ¿a qué tipo de galletas creen que pertenece cada una de estas? ● ¿Con qué acompañarían el consumo de cada tipo de galletas que se encuentran en la bandeja? 	

- Mencione tres atributos que más te gusten y dos atributos que menos te gusten de cada tipo de galletas:
 - En orden de preferencia, ¿cuál de los tipos de galletas que se encuentran en las bandejas les gustaría probar?
 - Voy a indicar cada tipo de galleta, les pediría que mencionen las características de las personas que comen ese tipo de galletas
 - ¿Cómo agruparían las galletas que se encuentran en la bandeja? (se realizarán grupos de 3 participantes)
 - ¿Cuáles son los criterios que emplearon para realizar la agrupación?
- 2) Sobre galletas de granos andinos:
- En otra bandeja se exhibirán las galletas de granos andinos Breza de nuevos sabores: Quinua, vainilla y almendra, Kiwicha y ajonjolí, y cañihua con chispas de chocolate. A continuación, se realizarán las siguientes preguntas:
 - ¿Dentro de qué tipo de galleta la clasificarían?
 - ¿Con qué acompañarían el consumo de las galletas que están en la bandeja?
 - ¿Cómo describirían a la persona que consume este tipo de galletas?
 - En orden de preferencia, ¿cuál de las galletas que se encuentran en las bandejas les gustaría probar? (quinua, kiwicha o cañihua)
- 3) Sobre galletas Breza:
- Se harán probar las galletas de granos andinos Breza:
 - Mencione dos atributos que más les gusto y dos atributos que menos les gustó de la galleta que probaron.
 - ¿Qué opinan respecto a?:
 - a. Forma
 - b. Sabores
 - c. Ingredientes
 - d. Tamaño
 - e. Textura
 - f. Empaque
 - g. Logo
 - ¿Cuántas unidades de galletas colocarían dentro de un empaque?
 - ¿Cuánto pagarían por las galletas de ___ unidades?
 - Después de probar las diversas galletas, ¿cuáles son los atributos que más valoran de las galletas de granos andinos que han probado que no las encuentran en otro tipo de galletas?
 - Finalmente, ¿estarían dispuestos a comprar las galletas presentadas?

ANEXO H: Aplicación de la herramienta cuantitativa

Tabla H1: Ficha técnica de la encuesta

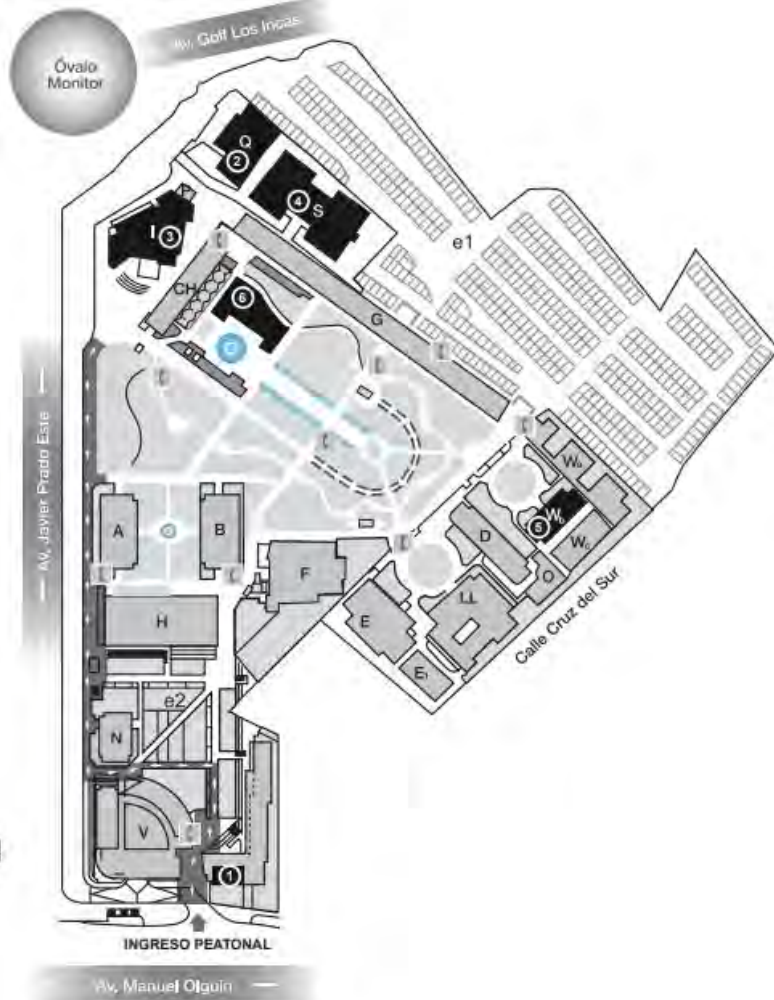
Tipo de investigación	Estudio cuantitativo
Técnica de estudio y grupo objetivo	Encuestas aplicadas a estudiantes de la PUCP y la ULima, desde 18 hasta 24 años
Objetivos de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> ● Determinar los hábitos de compra y consumo de galletas. ● Determinar los hábitos de compra y consumo de galletas. ● Determinar los atributos más valorados de las galletas de granos andinos ● Evaluar la nueva propuesta de valor de las galletas de granos andinos del caso de estudio
Descripción	Aplicación de las encuestas dentro de las universidades de estudio y en centros de idiomas cercanos a las universidades.
Universo	<p>El universo está conformado por 35,784 estudiantes, para hallar este número se siguieron los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se tomó como fuente la base de datos de INEI (2013) y se filtró el número de estudiantes de la PUCP y la ULima a partir del 2006 hasta el 2013. Esta información sirvió para hallar el porcentaje promedio de crecimiento anual de la población de ambas universidades que es 1.5%. 2. De acuerdo al II Censo Universitario (2010), el número de estudiantes que tienen desde 18 hasta 24 años de edad son 76.56% en la PUCP y 83.31% en la ULima. 3. El objetivo fue encontrar los datos actualizados de los estudiantes de las universidades de estudio; por ello, se buscó información en las páginas oficiales de la PUCP y la ULima. Se encontró que el número de estudiantes de la PUCP en el 2016 fue de 27, 682 y en la ULima en el 2015 fue de 16,325. Ambos datos se proyectaron al 2017, para ello se consideró el porcentaje hallado en el punto 1, es decir 1.5%. La suma de ambos grupos es de 35, 784.
Selección de los elementos a encuestar	Se utilizó el tipo de selección sistemática de elementos muestrales. De la población se eligieron a los elementos que serían encuestados considerando un intervalo K, dicho intervalo fue de cinco. En ese sentido, se encuestaron a cada cinco estudiantes ubicados en las diferentes entradas de las universidades de estudio.
Marco muestral	Para identificar físicamente a los estudiantes que serían encuestados, se tomó como marco muestral a los mapas de los campus de la PUCP y la ULima. En ellas se indican las diferentes entradas donde se abordaron a los estudiantes.

Mapa del campus de la PUCP



Fuente: página web de la PUCP

Mapa del campus ULima



Fuente: página web de la ULima

<p>Tamaño de muestra, margen de error y nivel de confianza</p>	<p>Para el cálculo de la muestra para una población finita (menos de 10, 000 observaciones) se debe de considerar los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● N= 35, 784 ● Nivel de confianza: 95% ● Error de muestreo (E): 5% ● p = 50% ● q = 50% ● Z = 1.96 <p>Estos datos se reemplazarán en la siguiente fórmula (Pasco & Ponce, 2015):</p> $n = \frac{Z^2 * (p * q) * N}{(E^2) * (N - 1) + Z^2 * p * q}$ $n = \frac{(1.96^2) * 0.5 * 0.5 * 35,784}{((0.05^2) * (35,784 - 1)) + (1.96^2) * 0.5 * 0.5}$ <p>n = 380</p> <p>Si bien el resultado es de 380 casos, pero se aplicaron 400 encuestas con el objetivo de obtener información confiable. Asimismo, se aplicaron 200 encuestas en cada universidad.</p>
---	---

Figura H1: Cuestionario

Cuestionario N°																																																																																																																
<p><i>ENTREVISTADOR:</i> buenos días/tardes días/tardes/noches, mi nombre es (identifíquese). Actualmente estamos realizando un estudio de mercado y nos gustaría contar con su valiosa colaboración. Muchas gracias.</p> <p>Sexo: .1. M 2. F</p> <p>Filtro grupo objetivo</p> <p>F1. ¿cuántos años tiene? (público de 18 a 24 años) _____</p> <p>F2. Universidad: .1. PUCP .2. Univ. De Lima</p> <p>Filtro NSE</p> <p><i>ENTREVISTADOR:</i> con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas referentes al jefe de hogar. Jefe de hogar: aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia</p> <p>N1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar? (aclarar "completa o incompleta")</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%;">Sin educación/ educación inicial</td> <td style="width: 5%;">0</td> <td style="width: 25%;">Superior técnico completo</td> <td style="width: 5%;">3</td> <td style="width: 25%;">Postgrado universitario</td> <td style="width: 5%;">7</td> </tr> <tr> <td>Primaria incompleta o completa/ secundaria incompleta</td> <td>1</td> <td>Superior universitario incompleto</td> <td>4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Secundaria completa/ superior técnico incompleto</td> <td>2</td> <td>Superior universitario completo</td> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>N2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>No</th> <th>Sí</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Computadora, laptop, tablet</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Lavadora</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Horno microondas</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Refrigeradora/congeladora</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Sumar puntaje</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>N3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>No</th> <th>Sí</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Auto o camioneta solo para uso particular (no taxi ni auto de la empresa)</td> <td>0</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Servicio doméstico en el hogar pagado (mínimo que vaya al hogar una vez por semana)</td> <td>0</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Sumar puntajes</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>N4. ¿Cuántas habitaciones hay en su hogar? (si tiene más de uno considerar el de mayor puntaje. Respuesta única)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>4 a más</td> <td>6</td> </tr> </table> <p>N5. ¿Cuál es la extensión que tiene su hogar? (e: considerar respuesta única)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>Menos de 100 mts²</td> <td>1</td> <td>Entre 200 a 300 mts²</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Entre 100 a 200 mts²</td> <td>2</td> <td>Más de 300 mts²</td> <td>4</td> </tr> </table>				Sin educación/ educación inicial	0	Superior técnico completo	3	Postgrado universitario	7	Primaria incompleta o completa/ secundaria incompleta	1	Superior universitario incompleto	4			Secundaria completa/ superior técnico incompleto	2	Superior universitario completo	5				No	Sí	Computadora, laptop, tablet	0	2	Lavadora	0	2	Horno microondas	0	2	Refrigeradora/congeladora	0	2	Sumar puntaje				No	Sí	Auto o camioneta solo para uso particular (no taxi ni auto de la empresa)	0	5	Servicio doméstico en el hogar pagado (mínimo que vaya al hogar una vez por semana)	0	5	Sumar puntajes			1	0	3	4	2	2	4 a más	6	Menos de 100 mts ²	1	Entre 200 a 300 mts ²	3	Entre 100 a 200 mts ²	2	Más de 300 mts ²	4																																													
Sin educación/ educación inicial	0	Superior técnico completo	3	Postgrado universitario	7																																																																																																											
Primaria incompleta o completa/ secundaria incompleta	1	Superior universitario incompleto	4																																																																																																													
Secundaria completa/ superior técnico incompleto	2	Superior universitario completo	5																																																																																																													
	No	Sí																																																																																																														
Computadora, laptop, tablet	0	2																																																																																																														
Lavadora	0	2																																																																																																														
Horno microondas	0	2																																																																																																														
Refrigeradora/congeladora	0	2																																																																																																														
Sumar puntaje																																																																																																																
	No	Sí																																																																																																														
Auto o camioneta solo para uso particular (no taxi ni auto de la empresa)	0	5																																																																																																														
Servicio doméstico en el hogar pagado (mínimo que vaya al hogar una vez por semana)	0	5																																																																																																														
Sumar puntajes																																																																																																																
1	0	3	4																																																																																																													
2	2	4 a más	6																																																																																																													
Menos de 100 mts ²	1	Entre 200 a 300 mts ²	3																																																																																																													
Entre 100 a 200 mts ²	2	Más de 300 mts ²	4																																																																																																													
PA. Compra y consumo de galletas																																																																																																																
<p>PA0. ¿Qué productos consume para mantenerse activo en el día? (E: respuesta múltiple)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>Café</td><td>1</td></tr> <tr><td>Chocolate</td><td>2</td></tr> <tr><td>Energizante</td><td>3</td></tr> <tr><td>Frutos secos</td><td>4</td></tr> <tr><td>Otros</td><td>8</td></tr> </table> <p>PA1. ¿Qué tipos de galletas conoce? (E: espontáneo) (si la respuesta es ninguna, pasar a PD)</p> <p>PA2. ¿Y cuáles de estos tipos de galletas usted suele comprar? (E: leer tipo de galletas) (E: respuesta múltiple) (si no compra galletas pase a la pregunta PA4, de lo contrario continuar)</p> <p>PA3. Y de los tipos de galletas que usted compra, ¿Cuáles diría que es su tipo preferido para consumir? (E: Leer y marcar una sola opción) (después pasar a PA5)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Tipo de galletas</th> <th>Pa1 1er lugar</th> <th>Pa1 Otro s</th> <th>Pa2</th> <th>Pa3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Dulces</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>Saladas</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>Con relleno</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> <tr><td>Integrales</td><td>4</td><td>4</td><td>4</td><td>4</td></tr> <tr><td>Bajas en calorías</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td></tr> <tr><td>De granos andinos</td><td>6</td><td>6</td><td>6</td><td>6</td></tr> <tr><td>Otros</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td><td>8</td></tr> <tr><td>Ninguna</td><td>99</td><td>99</td><td>99</td><td>99</td></tr> </tbody> </table> <p>(E: solo los que respondieron en PA2 la opción ninguna)</p> <p>PA4. ¿Cuáles son las razones por las que usted no compra galletas? (E: espontáneo - respuesta múltiple) (después pase a PD, evaluación propuesta)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Motivos</th> <th>Pa4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>.1. Tienen poco valor nutricional</td><td>1</td></tr> <tr><td>.2. Tienen preservantes</td><td>2</td></tr> <tr><td>.3. Tienen carbohidratos</td><td>3</td></tr> <tr><td>.4. Tienen altos niveles de calorías</td><td>4</td></tr> <tr><td>.5. No es saludable</td><td>5</td></tr> <tr><td>Otro</td><td>8</td></tr> </tbody> </table> <p>PA5. ¿Pensando en las galletas que usted consume, a nivel general con qué frecuencia consume? (E: leer escala de frecuencia para cada tipo de galleta)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Tipo de galletas</th> <th>Diario</th> <th>Interdiario</th> <th>Semana l</th> <th>Más Temp o</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Galletas dulces</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>Saladas</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>Con relleno</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>Integrales</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>Bajas en calorías</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>De granos andinos</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>Otros</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> </tbody> </table> <p>PA6. ¿pensando en el dinero que inviertes en galletas, cuánto estimas que es tu gasto semanal en estos productos? S/</p>				Café	1	Chocolate	2	Energizante	3	Frutos secos	4	Otros	8	Tipo de galletas	Pa1 1er lugar	Pa1 Otro s	Pa2	Pa3	Dulces	1	1	1	1	Saladas	2	2	2	2	Con relleno	3	3	3	3	Integrales	4	4	4	4	Bajas en calorías	5	5	5	5	De granos andinos	6	6	6	6	Otros	8	8	8	8	Ninguna	99	99	99	99	Motivos	Pa4	.1. Tienen poco valor nutricional	1	.2. Tienen preservantes	2	.3. Tienen carbohidratos	3	.4. Tienen altos niveles de calorías	4	.5. No es saludable	5	Otro	8	Tipo de galletas	Diario	Interdiario	Semana l	Más Temp o	Galletas dulces	1	2	3	4	Saladas	1	2	3	4	Con relleno	1	2	3	4	Integrales	1	2	3	4	Bajas en calorías	1	2	3	4	De granos andinos	1	2	3	4	Otros	1	2	3	4
Café	1																																																																																																															
Chocolate	2																																																																																																															
Energizante	3																																																																																																															
Frutos secos	4																																																																																																															
Otros	8																																																																																																															
Tipo de galletas	Pa1 1er lugar	Pa1 Otro s	Pa2	Pa3																																																																																																												
Dulces	1	1	1	1																																																																																																												
Saladas	2	2	2	2																																																																																																												
Con relleno	3	3	3	3																																																																																																												
Integrales	4	4	4	4																																																																																																												
Bajas en calorías	5	5	5	5																																																																																																												
De granos andinos	6	6	6	6																																																																																																												
Otros	8	8	8	8																																																																																																												
Ninguna	99	99	99	99																																																																																																												
Motivos	Pa4																																																																																																															
.1. Tienen poco valor nutricional	1																																																																																																															
.2. Tienen preservantes	2																																																																																																															
.3. Tienen carbohidratos	3																																																																																																															
.4. Tienen altos niveles de calorías	4																																																																																																															
.5. No es saludable	5																																																																																																															
Otro	8																																																																																																															
Tipo de galletas	Diario	Interdiario	Semana l	Más Temp o																																																																																																												
Galletas dulces	1	2	3	4																																																																																																												
Saladas	1	2	3	4																																																																																																												
Con relleno	1	2	3	4																																																																																																												
Integrales	1	2	3	4																																																																																																												
Bajas en calorías	1	2	3	4																																																																																																												
De granos andinos	1	2	3	4																																																																																																												
Otros	1	2	3	4																																																																																																												

PA.7. ¿Pensando en las galletas que usted consume, en qué momentos las consume? (E: leer opciones, respuesta múltiple)

Momentos	PA7
.1. En el desayuno	1
.2. Durante las clases	2
.3. En los recesos	3
4. Mientras estudio	4
.5. En cualquier momento	5
Otro	8

PA.8. Dígame por favor, ¿con qué bebida acompaña el consumo de galletas en general? (E: leer alternativas – respuesta única)

Con gaseosa	Con agua	Con jugo (frugos)	Leche	Lo come solo	Otro
1	2	3	4	10	88

PA9. ¿Dónde suele comprar galletas cuando estás en la universidad? (E: múltiple – respuesta múltiple)

Motivos	Pa9
.1. Quiosco dentro de la universidad	1
.2. Quiosco fuera de la universidad	2
.3. Máquinas expendedoras	3
4. Cafetín universitario	4
Otro	8

PB. Evaluación de atributos

PB.1 Considerando los siguientes atributos, dígame por favor, cuando compras galletas ¿cuál es el más importante de todos, 2 es el 2do en importancia, 3 el tercer importante, 4to y 5to? (E: mostrar tarjeta b.1)

Atributos	1ero	2do	3ro	4to	5to
Cercanía	1	1	1	1	1
Frescura del producto	2	2	2	2	2
Rapidez en la compra	3	3	3	3	3
Marca de la galleta	4	4	4	4	4
Precio bajo	5	5	5	5	5

PB.2 Considerando los siguientes atributos de las galletas, dígame por favor ¿cuál es el más importante de todos, 2 es el 2do en importancia, 3 el tercer importante, 4to y 5to? (e: mostrar tarjeta b.2)

Atributos	1ero	2do	3ro	4to	5to
Sabor del producto	1	1	1	1	1
Cantidad de galletas en el paquete	2	2	2	2	2
Valor nutricional	3	3	3	3	3
Crocancia de la galleta	4	4	4	4	4
Color de la galleta	5	5	5	5	5
Aroma de la galleta	6	6	6	6	6
Forma de la galleta	7	7	7	7	7
Tamaño de la galleta	8	8	8	8	8
Precio de las galletas	9	9	9	9	9

PC. Evaluación de galletas de granos andinos

PC.1 ¿Usted ha escuchado o conoce sobre la existencia de galletas de granos andinos?

- .1. Si (E: continuar) .2. No (e: ir a PC4a)

PC.2 ¿Usted consume galletas de granos andinos?

1. Si (e: ir a pc5) .2. No (E: continuar a pc3)

(E: Para los que no consumen galletas de granos andinos)

PC3 ¿Por qué razones no consumes galletas de granos andinos? (espontáneo – respuesta múltiple)

Motivos	Pc3
.1. No me gusta el sabor de granos andinos	1
.2. No sé dónde venden esas galletas	2
.3. Tuve mala experiencia	3
Otro	8

PC4. ¿Si encontrarás en el mercado una diversidad de opciones de galletas de granos andinos las consumirías?

1. Sí (E: ir a PC6) .2. No (E: continuar a PD)

(E: para los que respondieron en pc2 opción sí)

PC5. Cuando hablamos de galletas de granos andinos, ¿Qué marcas se le viene a la mente?

(E: para las personas que respondieron en la PC1, la opción no)

PC4a. Cuando hablamos de galletas de granos, dígame por favor si usted asocia los siguientes granos con estas galletas. (e: leer cada grano – respuesta múltiple) (después pasar a PD)

Ingrediente	Pc4a
.1. Cañihua	1
.2. Kiwicha	2
.3. Quinua	3
Otro	8

PC6. ¿pensando en las galletas de granos andinos, en que momento consume / consumiría este producto? (E: leer opciones, respuesta múltiple)

Momentos	Pc5
.1. En el desayuno	1
.2. Durante las clases	2
.3. En los recesos	3
.4. Mientras estudio	4
.5. En cualquier momento	5
Otro	8

PC7. Dígame por favor, ¿pensando en las galletas de granos andinos, con qué bebida consume / consumiría este producto? (e: leer alternativas – respuesta única)

Con gaseosa	Con agua	Con jugo (frugos)	Leche	Lo come solo	Otro
1	2	3	4	10	88

PC8. ¿Pensando en las galletas de granos andinos, dónde compra / compraría estas galletas de granos andinos cuando se encuentra/ encuentre en la universidad? (E: múltiple – respuesta múltiple)

Lugar	Pc7
.1. Quiosco dentro de la universidad	1
.2. Quiosco fuera de la universidad	2
.3. Máquinas expendedoras	3
4. Cafetín universitario	4
Otro	8

PC9. ¿Pensando en las galletas granos andinos con qué frecuencia consume / consumiría estos productos? (E: cada categoría de galleta)

Tipo de galletas	Diario	Interdiario	Semana nal	Más Tiemp o
De granos andinos	1	2	3	4

PC10. Pensando en el dinero que inviertes en galletas de granos andinos, ¿Cuánto crees que inviertes /invertirías semanalmente en estos productos? S/ _____

PC11 Considerando los siguientes atributos, dígame por favor ¿cuál es el atributo que más valora de las galletas de granos andinos, 1 el más importante de todos, 2 es el 2do en importancia, 3 el tercer importante, 4to y 5to? (e: mostrar tarjeta C.10)

Atributos	1ero	2do	3ro	4to	5to
Son fuente de energía	1	1	1	1	1
Contiene nutrientes	2	2	2	2	2
Son productos frescos	3	3	3	3	3
Son crocantes	4	4	4	4	4
Satisface el hambre	5	5	5	5	5

PC12 dígame por favor si está de acuerdo o en desacuerdo con lo siguiente: (E: leer escala y solicitar una respuesta por cada frase) (E: mostrar tarjeta c.11)

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Atributos	1º	2	3	4	5
Las galletas de granos andinos deben contener aditivos nutritivos	1	2	3	4	5
Las galletas granos andinos deben evitar contener altos niveles de componentes químicos	1	2	3	4	5
Debe haber variedad de sabores en galletas de granos andinos	1	2	3	4	5
Los empaques de las galletas de granos andinos deben tener un diseño elaborado	1	2	3	4	5

PD. Evaluación propuesta

E: todos -

Módulo D: evaluación del prototipo y la información del folleto

ENTREVISTADOR: ahora voy a mostrarle una descripción y quisiera que por favor me de su opinión sobre la misma. (e: mostrar y leer descripción de la propuesta, dele tiempo al entrevistado para que lo observe atentamente).

PD1. (mostrar tarjeta d1) considerando la siguiente afirmación: me gusta mucho la propuesta ¿qué tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Evaluación de las características de propuesta

E: todos - considerando los aspectos presentados, preguntar lo siguiente.

PD2. Considerando la siguiente escala de agrado y de desagrado. (E: mostrar tarjeta d.2) ¿cuál es su valoración respecto a lo siguiente:

Me agrada mucho	Me agrada	No me agrada ni me desagrada	Me desagrada	Me desagrada mucho
5	4	3	2	1

Atributos	1	2	3	4	5
1. El logo y combinación de colores	1	2	3	4	5
2. Propuesta de sabor de kiwicha con ajonjolí	1	2	3	4	5
3. Propuesta de sabor de quinua con vainilla y almendras	1	2	3	4	5
4. Propuesta de sabor de cañihua con chispas de chocolate	1	2	3	4	5
5. Diseño de empaque	1	2	3	4	5
6. Que las galletas contengan granos andinos	1	2	3	4	5
7. Slogan: para que no detengas tu día	1	2	3	4	5
8. Cantidad de 05 galletas en un empaque	1	2	3	4	5
9. Precio de un paquete de 05 galletas a s/ 2.50	1	2	3	4	5

PD3. Considerando la siguiente escala (leer escala) que tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

El empaque me da confianza	1	2	3	4	5
El empaque proyecta una imagen natural y artesanal	1	2	3	4	5

PD4. (mostrar tarjeta d4) después de haberle presentado la propuesta, ¿estaría dispuesta a comprar la galleta presentada?

Definitivamente Si	Probablemente Si	Tal vez	Probablemente No	Definitivamente No
5	4	3	2	1

(E: todos)

PD5. ¿para usted qué aspectos se deberían mejorar en la propuesta presentada? (por favor mencionar 3 aspectos).

D: datos de control

Nombre: _____

Celular: _____ 99.no dí

Dirección: _____ 99.no dí

DNI: _____ 99.no dí

Día de entrevista: ____ / ____ / ____

Tabla H2: Tarjeta de apoyo del cuestionario

Tarjeta C11

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Tarjeta D2.

Me agrada mucho	Me agrada	No me agrada ni me desagrada	Me desagrada	Me desagrada mucho
5	4	3	2	1

Tarjeta D4.

Definitivamente sí	Probablemente sí	Tal vez	Probablemente no	Definitivamente no
5	4	3	2	1

ANEXO I: Observación en la Feria Expoalimentaria

Tabla II: Reporte de la visita a la Feria Expoalimentaria

Fecha:	28 al 29 de setiembre de 2016
Lugar:	Centro de Convenciones Jockey
<p>La visita a Feria Expoalimentaria tuvo por objetivo conocer si existía oportunidad de mercado para productos que contienen granos andinos. Y, se encontraron a agricultores de granos andinos y productores de productos que contienen granos andinos.</p> <p>En primer lugar, los agricultores de granos andinos que se encontraban en la feria explicaron que después de la promoción de los granos andinos de parte del Estado, la cosecha y la venta de estos granos se había incrementado en el mercado internacional. Por ello, los agricultores decidieron formar cooperativas que les ayudara a fortalecer el comercio de estos productos.</p> <p>En segundo lugar, se observó a una diversidad de productores de productos que contienen granos andinos; tales como galletas, chocolates, sopas instantáneas, desayunos instantáneos, mazamoras entre otras. Entre los vendedores de galletas que contenían granos se encontraron a las empresas Tambogrande e Incasur quienes ofrecen galletas de quinua y kiwicha. Esrtas tienen desarrollado el empaque de sus productos y tratan de comunicar sobre las nuevas galletas que venden. Por otro lado, uno de los expositores de productos que contienen granos andinos comentó que, si bien la Ley de promoción de granos andinos generó que se incrementara la siembra y cosecha de estos granos, el exceso de oferta generó la oportunidad por ofrecer nuevos productos que contengan estos ingredientes, pero a la vez sean diferenciados de la competencia.</p> <p>En conclusión, se entendió que existe un mercado que busca comprar productos que contengan granos andinos, ya sea por los valores nutritivos que ofrecen o por la practicidad para consumirlos, pues como se pudo ver en la feria los productos eran barras, galletas, chocolates y productos instantáneos. Además, es relevante considerar que es importante que el producto que se ofrezca dentro de este mercado tiene que diferenciarse con respecto a su competencia.</p>	
	

ANEXO J: Selección de las 10 universidades visitadas para observación

Tabla J1. Criterios de selección de universidades visitadas en la investigación inicial

Universidades	N° de estudiantes (base de datos de SUNEDU 2013)	N° de campus	Fomentan el consumo de alimentos saludables
Ricardo Palma	17 100	1	Sí
PUCP	19 403	1	Sí
Cayetano Heredia	3 273	1	Sí
Universidad de Lima	15 186	1	Sí
Universidad Pacífico	7 413	1	Sí
Universidad Femenina del Sagrado Corazón	2 423	1	No
Universidad Peruana Unión	9 763	1	Sí
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	17 354	más de 1 sede	Sí
Universidad de San Martín de Porres	34 591	más de 1 sede	No
Universidad Inca Garcilaso de la Vega	37 379	más de 1 sede	No
Universidad de Piura	5 685		No
Universidad privada Marcelino Champagnat	905	1	No
Universidad privada Científica del Perú	3 623	1	No
Universidad privada César Vallejo	75 308	más de 1 sede	No
Universidad Privada del Norte	26 782	más de 1 sede	No
Universidad Privada San Ignacio de Loyola	19 344	más de 1sede	No
Universidad Privada Alas Peruanas	17 693	más de 1sede	No
Universidad Privada Norbert Wiener	119 932	más de 1sede	No
Universidad Privada “San Juan Bautista”	4 673	más de 1sede	No
Universidad Tecnológica del Perú	10 495	más de 1sede	No
Universidad Científica del Sur	21 554	1	No
Universidad Católica Sedes Sapientiae	5 389	más de 1	Sí
Universidad Peruana de Ciencias e Informática	8 514	1	No
Universidad Peruana de las Américas	1 653		No
Universidad Antonio Ruiz de Montoya	3689		No
Universidad de Administración de Negocios – ESAN	877		No
Universidad Privada Telesup S.A.C.	4 584		No
Universidad Peruana Simón Bolívar	1106		No
Universidad Ciencias y Humanidades	2302		No
Universidad Peruana de Integración Global	1 322		No
Universidad Autónoma del Perú	3 081		No
Universidad Jaime Bausate y Meza	2302		No

ANEXO K: Criterios de selección de las universidades de estudio

En primer lugar, se consideró que las universidades elegidas deberían ser universidades particulares, ya que el número de estudiantes inscritos en universidades particulares ha crecido considerablemente en los últimos años a diferencia de las universidades públicas. El número de inscritos en las universidades privadas creció 148% en el año 2013 con respecto al año 2006, y en universidades públicas sólo un 19% entre los mismos años (SUNEDU s/f. citado en INEI & APEC, 2016). En ese sentido, hay mayor oportunidad de mercado en universidades privadas.

En segundo lugar, se consideró como criterio a las universidades con un campus universitario que acoja a la mayoría de su población estudiantil ubicadas en la ciudad de Lima, ya que se consideró preferible estudiar a grupos de estudiantes que compartan un espacio en común, donde las actividades que se encuentren alrededor tengan la misma oportunidad de influir sobre ellos; además para optimizar los recursos durante la investigación

En tercer lugar, las universidades con un mínimo de 10,000 estudiantes inscritos, ya que el mercado meta elegido tiene que ser representativo, para así extrapolar los resultados y la propuesta hacia otros mercados con características similares. Asimismo, el número de clientes a quienes se pretende llegar debe ser atractivo para el empresario a quien se le entregará la propuesta.

En cuarto lugar, universidades con programas que fomenten el consumo de alimentos nutritivos, ya que generan en el universitario una mayor predisposición a comprar productos alineados a una alimentación nutritiva y saludable.

Por último, universidades con puntos de venta donde se comercialicen galletas de granos andinos. Esto demuestra la aceptación hacia este tipo de productos por parte de la oferta como de la demanda; además, permite estudiar los diversos factores que interactúan en el punto de venta.



ANEXO L: Presentación de la nueva propuesta en la etapa de evaluación

Tabla L1. Folleto con información de la nueva propuesta

<p>Les presentamos Las galletas Breza Andinas</p>  <ul style="list-style-type: none"> Galletas elaboradas en base a granos andinos que tienen valor nutricional Sin preservantes 0% grasas trans Vienen en tres sabores diferentes: Quinua, vainilla y almendras Kiwicha y ajonjolí Cañihua con chispas de chocolate 	<p>SABORES DE LAS GALLETAS</p> 
<p>EMPAQUE</p>  <p>Ciclo de vida del producto</p> <p>Cuidado con el producto</p> <p>Certificación con la que cuenta la empresa: SGS - Buenas practicas de manufacture</p> <p>Información de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dirección Ruc Sobre el producto: Inscripción en DIGESA <p>Marca Sabor</p> <p>Tabla de valor nutricional</p> <p>Ingredientes</p>	<p>SLOGAN</p> <p>Este slogan nace de la observación del día a día de los estudiantes quienes tienen un día lleno de actividades académicas y extracurriculares durante toda la semana. Estas actividades genera en el estudiantes cansancio y poca disponibilidad de tiempo, en especial en épocas de prácticas y exámenes.</p> <p>Para mitigar esto, buscan productos que sacien su hambre, tengan sabores agradables, les dé energía y de precios accesibles.</p> <p>Nuestra galleta trata de cubrir todas estas necesidades, además, contienen los granos andinos y semillas que les permitirá dar energía al estudiante para que continúe con sus actividades.</p> <p>Para que no detengas tu día</p>

ANEXO M: Mypes productoras y comercializadoras de galletas de granos andinos

Tabla M1: Mype y productoras de galletas de granos andinos registradas en Dirección General de Salud Ambiental [DIGESA]

Empresa	Descripción del producto	Fecha emisión	Vigencia hasta
Agroindustria la Perla del Huascarán S.R.L.	Sabores: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Peso: desde 20 g. hasta 200 g.	9/2/2016	9/2/2021
Agroindustrias Lactha E.I.R.L.	Sabores: - Galleta de quinua Peso: 25 g. por paquete	19/2/2015	19/2/2020
Agroindustrias los Andes del Sur S.A.C.	Sabores: - Galleta de kiwicha Marca: - “La Wawita” Peso: 30g	31/3/2015	31/3/2020
Agroindustrias Nutrifort E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - “Nutrifort” Peso: 20 g.	24/3/2014	19/2/2020
Alimentos Fortificados del Sur S.A.C.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - “Alifor” Peso: 40 g.	28/4/2014	28/4/2019
Alimentos Funcionales Kaizen E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha con semillas de ajonjolí Marca: - “Kaizen” Peso: 25 g.	30/4/2015	30/4/2020
Alimentos Naturales Proteicos S.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - “Naturalpro” Peso: 40 g	28/1/2014	28/1/2019
America Alimentos S.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - “Cash Food”	24/6/2015	24/6/2020
Asproc Industrias Agroalimentarias E.I.R.L.	Sabor: - Galleta con quinua Marca: - “S Roc Berufs” Peso: 20 g.	23/12/2015	23/12/2020

Empresa	Descripción del producto	Fecha emisión	Vigencia hasta
Avalo Ortega Jose Antonio	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de Kiwicha con almendras y pecanas Marca: - "Quinoas" Peso: 100 g	2/4/2013	2/4/2018
Berty S.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Berty"	21/4/2014	21/4/2019
Blancas Pacheco Margarita Nelva	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Saboretti"	29/12/2015	29/12/2020
Cabze S.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua sin semilla - Galleta de kiwicha Marca: - "Santial" Peso: 10g	15/4/2016	15/4/2021
Cajamarca Bakery S.A.C.	Sabor: - Galleta de quinua Marca: - "Del Ande" Peso: 20 g	19/10/2015	19/10/2020
Cangahuala Quispe Nikolai	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Del Valle"	5/1/2016	5/1/2021
Celadita Mautino Jorge Luis	Sabor: - Galletas con cañihua Marca: - "Pura Fibra" Peso: 20 g	6/6/2014	6/6/2019
Central Galletas Marie S.A.C.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Marie"	20/3/2014	20/3/2019
CGM Corporación Industrial S.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua sabor vainilla - Galleta de kiwicha sabor vainilla Marca: - "Pan y Miel"	24/12/2015	24/12/2020
Cisusajo E.I.R.L	Sabor: - Galleta de kiwicha Marca: - "Rey del centro" Peso: 30 g.	17/2/2016	17/2/2021

Empresa	Descripción del producto	Fecha emisión	Vigencia hasta
Compañía rolit S.A.C. - "CIA Rolit" S.A.C.	Sabor: - Galleta de kiwicha - Galleta de quinua Marca: - "Rolit"	3/7/2015	3/7/2020
Consortio empresarial de productos alimenticios E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Crufy"	10/2/2016	10/2/2021
Consortio max BAC	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Maxbac" Peso: 40 g	7/5/2014	7/5/2019
Contratistas Generales Conga S.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Miski" Peso: 20 g	24/9/2014	24/9/2019
Corporación de producción de alimentos Enriquecidos S.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha - Ajonjolí y linaza Marca: - "Power Crackers" Peso: 20 g	12/1/2015	12/1/2020
Corporación Agroindustrial de Alimentos Peruanos E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua Marca: - "Cereales de Vida" Peso: 26 g	30/3/2016	30/3/2021
Cuadros Espinoza Miguel Ángel	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Venecia" Peso: 10 g	7/4/2015	7/4/2020
Darak E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Darak" Peso: 10 g	30/11/2016	30/11/2021
Deal Kids S.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Dkids" Peso: 20 g	8/9/2015	8/9/2020

Empresa	Descripción del producto	Fecha emisión	Vigencia hasta
DSM Corporación E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua sabor naranja - Galleta de kiwicha Marca: - "DSM" Peso: 26 g.	19/5/2014	19/5/2019
Edimpro S.A.C.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Ally Mikuy"	6/2/2015	6/2/2020
Fábrica de galletas María E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "María"	5/3/2015	5/3/2020
Figaza E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Figaza" Peso: 20g	27/8/2015	27/8/2020
Future Nutrition S.A.C.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Future Nutrition"	15/8/2016	15/8/2021
Grupo Congga S.A.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Miski, Congga, Misky" Peso: 20 g	17/9/2015	17/9/2020
Grupo CR Inversiones S.A.C.	Sabor: - Galleta de quinua Marca: - "Javy" Peso: 20 g	18/12/2014	18/12/2019
Guillen Sanchez Cristhian Justino	Sabor: - Galleta de kiwicha con miel Marca: - "Nutrisalud" Peso: 20 g	29/8/2016	29/8/2021
Importaciones y Exportaciones "Travec" S.A.C.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Cream Coronitas Andina" Peso: 20 g	8/6/2016	8/6/2021
Industria Alimentaria Corilazo S.R.L.	Sabor: - Galleta de kiwicha Marca: - "Kuzco"	7/8/2015	7/8/2020

Empresa	Descripción del producto	Fecha emisión	Vigencia hasta
Industria Natividad Foods E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Natividad"	12/8/2015	12/8/2020
Industrias Alimentarias del Nor Oriente Peruano E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Cookie Andina" Peso: 10 g.	20/5/2015	20/5/2020
Industrias Alimentarias Talavera E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de kiwicha Marca: - "Andinos Crisp" Peso: 20 g.	23/4/2015	23/4/2020
Industrias Wicasa E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de kiwicha Marca: - "Wicasa" Peso: 20 g.	4/12/2015	4/12/2020
Inkaexpro E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "T'antay" Peso: 10 g.	3/3/2016	3/3/2021
Interloom S.A.C.	Sabor: - Galleta de quinua con aguaymanto Marca: - "Quinoa foods del campo"	26/2/2015	26/2/2020
La Wankita S.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Wankita" Peso: 10 g.	11/4/2016	11/4/2021
Lima Villa Natura E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de kiwicha Marca: - "Villa natura" Peso: 225 g.	12/6/2014	12/6/2019
Madirsa S.A.C.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Galletas Dina" Peso: 10 g.	12/5/2015	12/5/2020
Naquiche Yovera Magna	Sabor: - Galleta de quinua sabor coco, vainilla, naranja - Galleta de kiwicha sabor coco, vainilla, naranja Marca: - "Panadería sr. cautivo de magna Naquiche Yovera" - Peso: 25 g.	5/9/2016	5/9/2021

Empresa	Descripción del producto	Fecha emisión	Vigencia hasta
Niisa Corporation S.A.	Sabor: - Galleta de kiwicha Marca: - "Niisa Corp." Peso: 10 g.	20/7/2015	20/7/2020
Nutri Costa S.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua Marca: - "Sago" Peso: 30 g	2/10/2015	2/10/2020
Olivas Zorrilla de Serna Dora Luz	Sabor: - Galleta dulce con quinua Marca: - "Nimbo/Dora Luz" Peso: 30 g.	22/5/2014	22/5/2019
Orosco Pariona Jhossep Absalon	Sabor: - Galleta de kiwicha Marca: - "Quima" Peso: 20 g.	21/11/2016	21/11/2021
Panificadora Sabrozzi E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Sabrozzi"	19/5/2015	19/5/2020
Panificadora y Comercialización la monarca S.R.L.	Sabor: - Galleta de kiwicha Marca: - "Dulce Tradición" Peso: 30 g.	12/2/2015	12/2/2020
Panificadora y Multiservicios las Delicias E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua Marca: - "Las Delicias" Peso: 30 g.	7/2/2014	7/2/2019
Procesadora de Alimentos Cecilia S.A.C.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Chikypunch" Peso: 10 g. hasta 90 g.	7/10/2015	7/10/2020
Procesos Mikella E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Mikella"	16/1/2015	16/1/2020
Productos Naturales Lac Natur E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua Marca: - "Lac natur" En bolsa de polipropileno de 100 g. y 200 g.	1/6/2015	1/6/2020

Empresa	Descripción del producto	Fecha emisión	Vigencia hasta
Productos Naturales Lac Natur E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de kiwicha Marca: - "Lac natur" En bolsa de polipropileno de 100 g y 200 g.	29/5/2015	29/5/2020
Rugel Satan Carlos Isaías	Sabor: - Galleta de quinua Marca: - "Proecna"	14/9/2015	14/9/2020
Saenz Diaz Carla Maria	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Sican" Peso: 10 a 50 kg.	19/5/2015	19/5/2020
Saenz Valles Horacio Segundo	Sabor: - Galleta de kiwicha Marca: - "Sago Food" Peso: 30 g.	29/9/2015	29/9/2020
Soluciones Alimenticias S.A.C.	Sabor: - Galleta de quinua con semillas - Galleta de kiwicha Marca: - "Soal"	21/1/2015	21/1/2020
T & C Procesadora de Alimentos S.R.L	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Dany" Peso: 40 g.	9/4/2015	9/4/2020
Tambo Grande S.A.C.	Sabor: - Galleta con quinua - Galleta con kiwicha Marca: - "Tambo grande" Peso: 20 g.	6/9/2016	6/9/2021
Trigal Alimentos E.I.R.L.	Sabor: - Galleta de quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "Trial"	21/2/2014	21/2/2019
Vera Amao Ivette Katherine	Sabor: - Galleta de quinua - Galletas dulces con kiwicha Marca: - "Delicatess" Peso: 30 g., 35 g.	5/6/2014	5/6/2019
Villanueva Leon Sherly Inés	Sabor: - Galleta con quinua - Galleta de kiwicha Marca: - "La Bolichera" Peso: 30 g.	27/8/2015	27/8/2020

ANEXO N. Resúmenes de investigaciones nacionales e internacionales

Tabla N1. Resumen del Estudio de comportamiento del consumidor de quinua y mecanismos para incentivar la demanda en el distrito metropolitano de Quito

El estudio consistió en analizar los gustos y preferencias del consumo de la quinua de los pobladores de la ciudad de Quito. Entre los hallazgos se encontró que existe una baja cultura de alimentación de la quinua, pese a poseer múltiples beneficios para la salud, tener un precio accesible y fácil de encontrar (supermercados). Las razones del bajo consumo son la carencia de estrategias efectivas de marketing, escasos canales de distribución e información nutricional poco confiable.

Para la investigación de este trabajo, se usó la metodología mixta que implica realizar investigación cualitativos y cuantitativos. Además, se desarrolló un plan de marketing con el objetivo de incentivar la demanda de quinua, promocionar los productos elaborados en base a la quinua, proponer al Ministerio de Inclusión Económica y Social de Ecuador la implementación de la propuesta, diseñar una campaña compuesta por charlas nutricionales brindadas en establecimientos de salud en Quito para dar a conocer los beneficios de la quinua, proponer una feria nutricional dirigida a los estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana y difundir los valores nutricionales de la quinua mediante redes sociale (Vargas & Pauta, 2014).



Tabla N2: Resumen de la tesis barras energéticas de amaranto y quinua “AmaraQui”, para la obtención de título de Máster en Administración de Empresas, Universidad San Francisco de Quito, Ecuador

El objetivo de la investigación fue demostrar la oportunidad de negocio encontrado en la fabricación y comercialización de barras energéticas de amaranto y quinua “AmaraQui”. La oportunidad de este trabajo se inicia porque los investigadores identificaron que existen consumidores que buscan productos que le aporte energía al inicio del día, además, a nivel internacional se incrementó la preocupación por consumir productos nutritivos.

En este sentido, los investigadores pretenden ampliar la oferta de productos nutritivos en Ecuador y exportar estos productos con mayor valor agregado a otros países; por ello, que identificaron oportuno incluir como ingrediente principal de su producto a la kiwicha y la quinua, dos de los alimentos con mayor índice de producción en Ecuador, porque son altamente nutritivos, contienen hierro, proteínas y calcio.

En el análisis de la información recolectada se encontró que el 93% de los potenciales consumidores comprarían barras energéticas en base a kiwicha y quinua y están dispuestos a pagar entre \$3.0 y \$3.5. Los canales de distribución del producto proponen comercialización y distribución de barras energéticas mediante el canal de autoservicios. A nivel financiero, se realizaron estimaciones de ventas. Para el primer año, \$123,743.0, al quinto año, un incremento de \$194.152.00. Se ha proyectado tener una TIR del 39% y VAN de \$85.248.58. Esta evaluación permite concluir que el negocio es viable (Dávila & Rizzo, 2015).



Tabla N3: Resumen del estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de quinua y de amaranto (productos andinos) en la ciudad de Quito 2010

El objetivo de la investigación fue determinar la factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de quinua y amaranto en la ciudad de Quito que permita ampliar perspectivas de crecimiento y rentabilidad de la empresa. Para ello, el estudio determina la existencia de la demanda potencial insatisfecha para el producto, se demuestra que se domina la tecnología de producción y se justifica la rentabilidad económica de llevar a cabo su instalación.

En cuanto al estudio técnico analizaron los procedimientos, la tecnología y la maquinaria necesaria para la elaboración del producto. Se estudió, mediante factores de micro y macro localización, la mejor ubicación para la planta. Con esto se determina que la planta estaría ubicada en la zona norte de la capital, Cercelén Industrial. Además, se describe el tipo de empresa que se constituirá, la visión, misión, objetivos estratégicos, valores, estructura organizacional y el marco legal.

Como resultado de la investigación, se determinó que la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de quinua y amaranto, es factible desde el punto de vista de la demanda, de la tecnología, y de la rentabilidad. Gracias a las tendencias del consumidor por buscar una mejor alimentación, la investigación mostró que hay un 77.6 % de aceptación del producto. Esto representa una demanda de 76,475 kg para el primer año. La planta tendría una capacidad inicial de 52,225 kg. Se concluye una rentabilidad económica aceptable, con un VAN de \$ 38.175,18 y un TIR de 52.83% (Velástegui, 2010).



Tabla N4: Resumen del Estudio desarrollo de estrategias de posicionamiento. Caso: Producto Quinua. Perspectivas

La investigación tuvo como objetivo principal estudiar las percepciones de los consumidores de quinua. Se planteó una estrategia de posicionamiento en base a los atributos del producto quinua y también que, en el contexto internacional, el producto es altamente valorado en el contexto europeo por su alto valor nutricional y múltiples beneficios nutricionales.

El enfoque metodológico del estudio consistió en seis pasos: identificación de un problema, planteamiento de objetivos, el diseño metodológico de la investigación, la especificación de los procedimientos de medida y graduación, construcción y prueba de un cuestionario especificación del proceso de muestreo y cálculo del tamaño de la muestra análisis de datos y su interpretación.

El estudio tuvo como propuesta una estrategia de posicionamiento basada en la ventaja diferencial de la quinua: su valor nutricional y calidad de sus proteínas, al poseer todos los aminoácidos básicos en cantidades elevadas como no ocurre en otros cereales, además de contener 400% más de lisina que el maíz y la leche. En ese sentido, la quinua podría ser un producto sustituto de la proteína de origen animal, pero sin los elementos perjudiciales propios de este tipo de alimentos: colesterol, ácido úrico y grasas.

En conclusión, se consideró la quinua como un producto nutritivo por poseer la totalidad de aminoácidos y ser una alternativa para sustituir la proteína animal. Además, se recomienda realizar investigaciones que propongan estrategias de marketing basadas en el posicionamiento y conocer las percepciones y expectativas de los consumidores con respecto a la quinua. Así, se puede generar mayor información y difusión sobre los valores nutricionales de este producto valioso por sus propiedades beneficiosas para la salud (Ayala, 2013).

Tabla N5: Resumen del Estudio de pre-factibilidad para la producción y comercialización de galletas a base de granos andinos en Lima Metropolitana enfocada a los niveles socioeconómicos B y C

Con el fin de introducir los granos andinos como la quinua, kiwicha y cañihua en la producción y comercialización de galletas en base de dichos granos en los niveles socioeconómicos B y C se realizó un estudio para identificar si existía demanda de este producto; además, desarrolla un estudio estratégico donde se realizan análisis del macroentorno, microentorno y el planteamiento estratégico.

En segundo lugar, se realiza un estudio técnico para ubicar la planta de producción de galletas; realizándose estudios de tamaño de planta, proceso productivo, características físicas, e incluso evaluación de impacto ambiental y social del proyecto. En tercer lugar, se define el tamaño de planta de galletas. Finalmente, para validar la viabilidad económica y financiera se genera un estudio de inversiones, económico y financiero donde se trabaja la inversión del proyecto, financiamiento y presupuesto de egresos e ingresos.

Los resultados del estudio mostraron que las marcas de galletas más consumidas en Perú tienen el contenido de grasas saturadas superior a lo establecido por el Semáforo Nutricional de la Agencia de Normas Alimentarias que utiliza ASPEC, además el consumo excesivo de estas galletas puede ocasionar enfermedades como obesidad, hipertensión y colesterol.

Los encuestados principalmente son estudiantes y existe un grupo de estudiantes que trabajan, entre ellos se encuentran el 15% de estudiantes que no consumen galletas porque consideran que tienen preservantes y no son nutritivos; mientras que el 85% de encuestados que consumen galletas mencionan que consumen durante el receso de sus clases o trabajo; los criterios para elegir la galleta es prestigio de la marca, el empaque y la cantidad. Cabe resaltar, que se encontró que 7 de cada 10 encuestados estaría dispuesto a consumir galletas de granos andinos.

Por último, las recomendaciones finales sobre el proyecto para lograr su ejecución consisten en tener distintos proveedores de granos andinos para evitar contratiempos, aumentar la variedad de sabores y productos (Almeyda, 2014).

Tabla N6: Desarrollo de un producto para una empresa en marcha en la industria panificadora en Lima Norte

Chipana & Santos (2015) proponen la elaboración de un producto de panificación innovador, quequitos elaborados en base a granos andinos como quinua, kiwicha y cañihua, para una empresa en marcha. El grupo objetivo al que se dirigen está conformado por niños que se encuentran en etapa escolar entre 6 y 12 años (consumidores) de Lima norte, además, las mamás de estos niños tienen entre 26 y 35 años quienes se preocupan porque su familia tenga una alimentación saludable (clientas).

En el transcurso de la investigación, las investigadoras explican que el consumidor actual se preocupa por tener una alimentación saludable y en el mercado de la panificación, para satisfacer las necesidades de sus clientes, investigan continuamente para proponer nuevos productos que ofrezcan mejor calidad y mayor valor agregado.

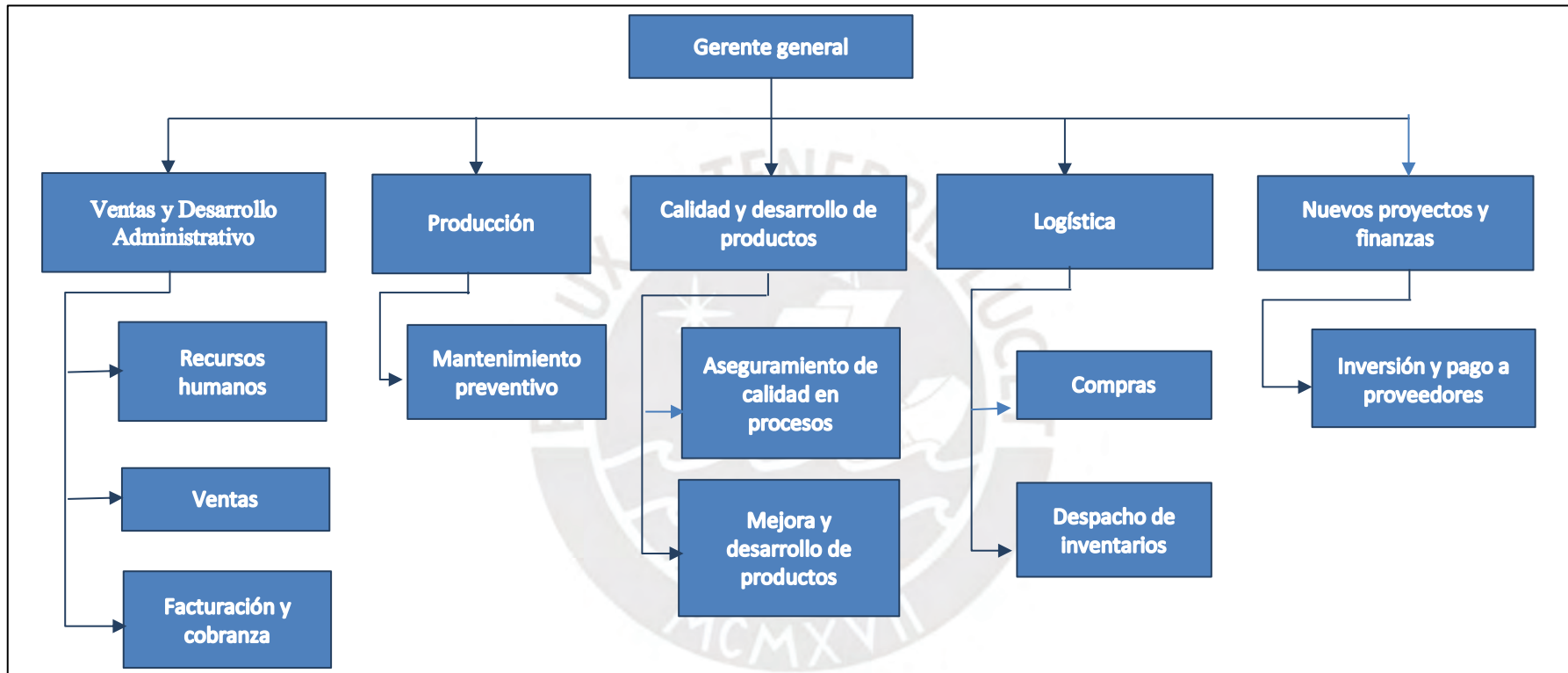
En este contexto, Chipana y Santos (2015) encuentran lo siguiente los snacks más consumidos por los niños y adolescentes son las galletas, están seguidos por los quequitos, las madres valoran que en el mercado introduzcan nuevos productos que contienen granos andinos, las madres al momento de elegir un producto prefieren la calidad antes que el precio, los niños muestran la disposición para consumir productos nutritivos y ricos, los niños no conocen qué son los granos andinos, los adolescentes muestran mayor cuidado por los productos que consumen y prefieren las frutas y las bebidas hidratantes, los adolescentes tienen mayor información sobre los granos andinos, la disposición de pago oscilan entre S/.1.00 y S/.1.50, prefieren comprar las galletas en lugares cercanos como las bodegas de sus centros de estudio.

A partir de estos hallazgos, las investigadoras explican que elaboraron un paquete que contiene dos quequitos de sabor a vainilla y están enriquecidos con granos andinos, los azúcares y los preservantes son controlados, el nombre de la marca es de *Cusi Cake*, la venta final de este producto es de S/.1.5, y el peso de cada quequito es 20 gramos. Los canales de distribución que usarán son las bodegas de los colegios; mientras que los canales estratégicos de marketing que proponen se encuentran las promociones de ventas (pruebas gratuitas con información), eventos y experiencia, marketing boca a boca y uso de las redes sociales.

El plan de marketing que se elaborará para la empresa en marcha tiene el objetivo de difundir las cualidades del nuevo producto y concientizar sobre los beneficios de consumir un quequito elaborado en base a granos andinos. En este sentido, un experto en nutrición resalta los beneficios del producto, además, explica que en el mercado hay escasas opciones de snacks saludables. Finalmente, la evaluación del proyecto da como resultado VPN de S/. 49,153 y TIR de 55,83%.

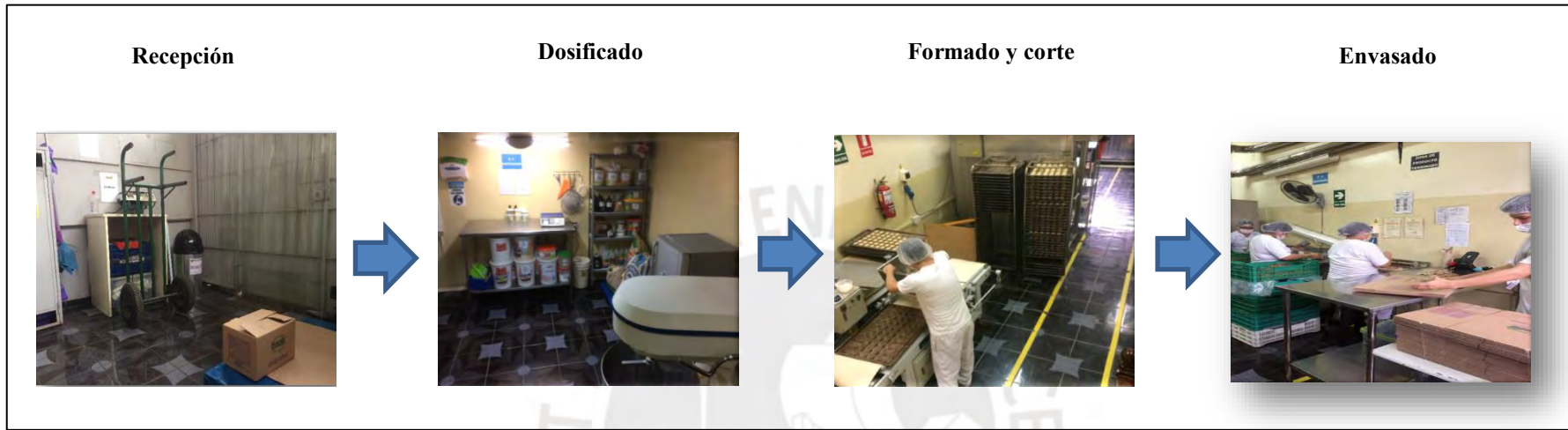
ANEXO O: Estructura organizacional de la empresa caso de estudio

Tabla O1: Organigrama de la empresa caso de estudio



Adaptado de: Breza S.A.C. (2016)

Figura O1: Proceso de producción de galletas Breza



Adaptado de: Breza S.A.C. (2016)

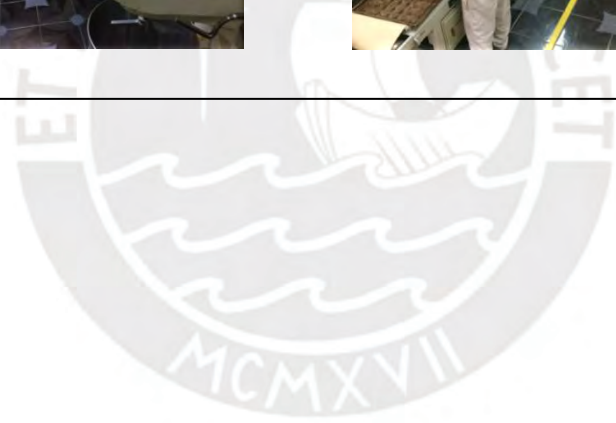


Tabla O2: Estructura de costos de la galleta de granos andino -2016

	Kiwicha		Quinoa		Cañihua	
	%	soles	%	soles	%	soles
Costo del producto sin envase		0.22		0.25		0.25
Etiquetas		0.03		0.03		0.03
Bolsas		0.03		0.03		0.03
Sticker		0.00		0.00		0.00
Caja Breza		0.02		0.02		0.02
Costos operacionales	25.97%	0.31	28.40%	0.34	28.08%	0.33
Mano de obra	9.42%	0.11	9.42%	0.11	9.42%	0.11
Energía + gas	0.83%	0.01	0.83%	0.01	0.83%	0.01
Depreciación de activos	1.05%	0.01	1.05%	0.01	1.05%	0.01
Alquiler	1.52%	0.02	1.52%	0.02	1.52%	0.02
Gastos de ventas y distribución	35.13%	0.42	35.13%	0.42	35.13%	0.42
Gastos administrativos	5.87%	0.07	5.87%	0.07	5.87%	0.07
Gastos financiero	0.95%	0.01	0.95%	0.01	0.95%	0.01
Impuesto a la renta	1.50%	0.02	1.50%	0.02	1.50%	0.02
% Costo total	82.23%		84.66%		82.84%	
Costo unitario		0.98		1.00		1.00
Valor de venta		1.19		1.19		1.19
Margen de contribución	17.80%	0.21	15.30%	0.18	15.70%	0.19

Adaptado de: Breza S.A.C. (2016)

ANEXO P: Volumen de ventas y costos de las galletas de granos andinos

Tabla P1: Volumen de ventas de la empresa Breza S.A.C. en la PUCP y ULima – 2016

UNIVERSIDAD	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Ulima	5,388.6	168.0	448.0	252.0	761.6	728.0	425.6	361.0	560.0	593.6	520.8	350.0	220.0
PUCP	14,482.5	646.0	1,063.0	1,064.0	1,904.0	1,473.0	1,974.0	532.0	1,316.0	1,655.5	1,435.0	980.0	440.0
TOTAL Venta	19,871.1	1,460.0	2,574.0	2,380.0	4,569.6	3,674.0	4,373.6	1,425.0	3,192.0	3,904.6	3,390.8	2,310.0	1,100.0
Total Unidades	14,193.6												

Adaptado de: Breza S.A.C. (2016)



ANEXO Q: Trabajo de marketing realizado por la empresa de estudio

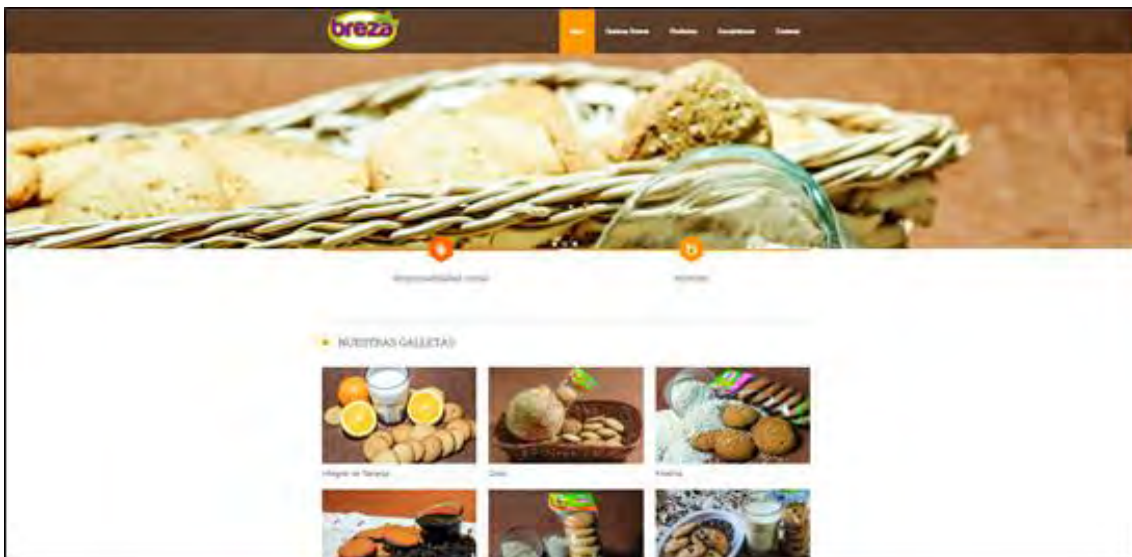
Figura Q1: Quiosco de la ULima



Figura Q2: Quiosco 2 de la ULima

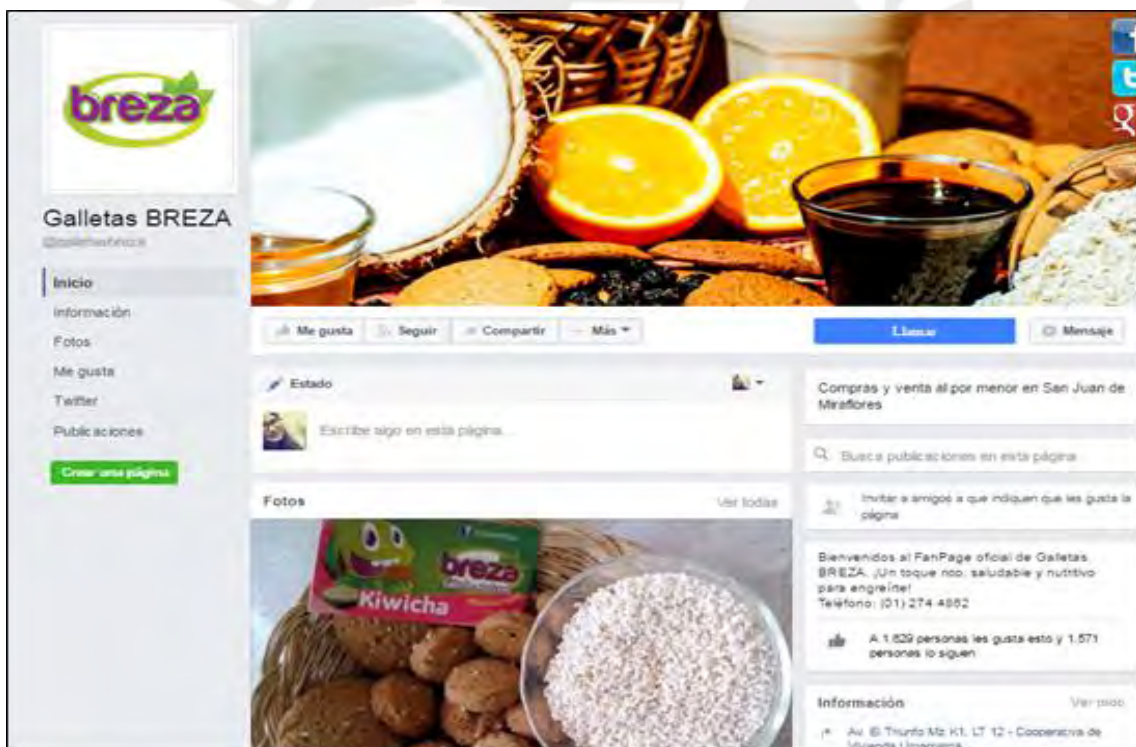


Figura Q3: Página Web de la empresa Breza S.A.C.



Fuente: Optimus producciones (2016)



Figura Q4: Cuenta oficial de la red social Facebook de la empresa Breza S.A.C.



Fuente: Optimus producciones (2016)

ANEXO R: Competidores directos


Tabla R1: Competidores de galletas de granos andinos producidas por fabricantes locales



Empresa	Marca	Producto	Plaza	Promoción
<p>Breza S.A.C. Fabricantes de galletas nutricionales NATIVAS. R.U.C. 20524726522 Inicio de actividades: 4 de febrero de 2010 Ubicación: Av. Tomas Marsano Nro. 4352, Santiago de Surco, Lima</p>	<p>Breza</p> 	<p>Sabores: - Kiwicha - Quinoa con miel - Cañihua con limón Peso: 75 g. Nº de galletas: 6 unidades Precio al consumidor: S/2.50 Empaque: - Bolsa de plástico transparente Observaciones: - Etiqueta de cartón donde se observa la marca de la galleta y el sabor de la galleta. Inicio de actividades de la empresa - Forma y textura de la galleta: redonda y grande.</p>	<p>- Quioscos fuera y dentro de universidades - Supermercados</p>	<p>Alianza con la tienda naturista “Casa de Mayra” -Exhibidores - Página web - Facebook - Presencia en twitter</p>
<p>Stefany Nutrilight S.R.L. Casa naturista que elaboran panes integrales y galletas integrales R.U.C. 20514570052 Inicio de actividades: 22 de noviembre de 2006 Ubicación: Mza. K Lote. 02 A.H. Limatambo Nte S-Gabriel Alt.Cdra.35 Av. José C.</p>	<p>Stefany Nutrilight</p> 	<p>Sabores: - Quinoa - Kiwicha con miel Peso: 180 g Nº de galletas: 8 unidades Precio al consumidor: S/2.5 Observaciones: - Se resaltan tanto la marca de las galletas “Stefany Nutrilight” como el sabor de las galletas Kiwicha y miel - Slogan: “Descubre el sabor natural”</p>	<p>- Repsol - Minimarket - Tiendas vegetarianas - Quioscos ubicados dentro y fuera de las universidades</p>	<p>- Presencia en Facebook y página web - Activación en el gimnasio Gold Gym</p>


Empresa	Marca	Producto	Plaza	Promoción
<p>Productos Naturales El Girasol S.A.C. R.U.C. 20544370309 Inicio de actividades: 1 de setiembre de 2011 Ubicación: Av. San Juan Nro.851 (frente al colegio Maristas) San Juan de Miraflores - Lima</p>	<p>El Girasol</p> 	<p>Sabores: - Galleta de kiwicha - Galleta de quinua Peso: 200 g N° de galletas: 8 unidades Precio al consumidor: S/. 2.00 Observaciones: - El empaque de la galleta es transparente - Uso de sticker</p>		<p>- Recién ha actualizado su página de Facebook - Presencia en página web</p>
<p>Viva Perú E.I.R.L R.U.C. 20508153156 Inicio de actividades: 1 de marzo de 2004 Ubicación: Av. Andres Aramburu Block a Nro. 300 Int. 108 C R Barboncito – Miraflores</p>	<p>Mana</p> 	<p>Sabores: - Galletón de quinua - Galletón de kiwicha - Galletón de cañihua Peso: 100 g N° de galletas: 4 unidades Precio al consumidor: S/.1.50 Observaciones: - Empaque transparente -Slogan: “Golosinas que sí alimentan”</p>	- Quioscos	
<p>Molinera Bello Horizonte S.A.C. R.U.C. Inicio de actividades: 1 de diciembre de 2014 Ubicación: Av. Tacna 535, Galería "Las Nazarenas" Cercado de Lima</p>	<p>Bello Horizonte</p> 	<p>Sabores: - Galleta de kiwicha Peso: 240 g N° de galletas: 8 unidades Precio al consumidor: S/.2.00 Observaciones: - Empaque es de un material simple, estampado - Empresa</p>	- Quioscos	

ANEXO S: Sustitutos

Tabla S1: Sustitutos de galletas de granos andinos de marcas reconocidas

Empresa	Marca	Producto	Plaza	Promoción
<p>Industrias alimenticias Cusco S.A. R.U.C. 20114759733 Inicio de actividades: diciembre de 1971 Ubicación: Av. Av. San Luis Nro. 890, Lima</p>	<p>Inca Sur</p> 	<p>Sabores: Quinua con frutos rojos, quinua con ajonjolí y quinua con coco Peso: 30 gr. Precio al consumidor: s/. 1.20 Empaque: -Diseño elaborado, información exigible Observación: -Las galletas no tienen una marca propia -Usan la marca Inca Sur para difundir el producto -Resaltan el grano principal en el empaque y no la marca -Las galletas tienen forma de galletas caseras</p>	<p>Puntos de venta: Máquinas expendedoras y quioscos</p>	<p>Página Web: -La promoción de las galletas es poca o nula. Para encontrarlas se debe entrar a tres fuentes dentro de la página Red social Facebook: -La marca IncaSur cuenta con una página donde realizaron una publicación para promocionar las galletas -No hay mucha interacción en la cuenta. Realizan pocas publicaciones. -No se muestra un concepto claro de la marca. -No siguen una misma línea gráfica en los artes que publican -Realizan concursos sólo para algunos productos Twitter: -La marca Inca Sur tiene una cuenta en Facebook, pero no hay mucha interacción con los usuarios.</p>

Empresa	Marca	Producto	Plaza	Promoción
<p>Industria tambo grande E.I.R.L. R.U.C. 20490134698 Inicio de actividades: enero de 2010 Ubicación: AV. Micaela bastidas S/N Apurímac-Abancay</p>	<p>Tambo Grande</p> 	<p>Sabor: -Quinua -Kiwicha Peso: 30 gr. Precio al consumidor: s/. 1.20 Empaque: Diseño elaborado, información exigible Observación: -Las galletas no tienen una marca propia -Usan la marca Tambo Grande para difundir el producto -Al igual que la marca IncaSur resaltan más el grano principal en el empaque y no la marca -Las galletas son pequeñas y delgadas como algunas galletas dulces y soda</p>	<p>Puntos de venta: Máquinas expendedoras y quioscos</p>	<p>Página Web: -Promocionan a las galletas en la portada de la página -Muestran una página actualizada Red social Facebook: -Usan una misma cuenta para promocionar todos los productos -No hay tanta promoción de las galletas de granos andinos -Si hay interacción en la cuenta -Muestran una línea grafica poco definida y hay publicaciones de todo tipo, lo cual muestra algo de desorden en la cuenta No cuentan con una cuenta en Twitter o canal en YouTube</p>
<p>Alicorp S.A.A. R.U.C. 20100055237 Inicio de actividades: julio de 1956 Ubicación: Av. Argentina Nro. 4793, Callao, Lima</p>	<p>Intergrackers</p> 	<p>Sabor: Quinua Peso: 36 gr. Precio al consumidor: s/. 0.70 Empaque: Diseño elaborado, información exigible Observación: -Resaltan más la marca de la galleta -Las galletas son láminas delgadas</p>	<p>Puntos de venta: Máquinas expendedoras y quioscos</p>	<p>Página Web: -Muestran información básica de las galletas en la página Web dentro del grupo de las galletas -No hay mucha promoción de las galletas en la página Web -La marca de galleta no tiene una cuenta oficial en Facebook, Twitter o un canal en YouTube</p>

Empresa	Marca	Producto	Plaza	Promoción
<p>PANADERIA SAN JORGE S A R.U.C. 20100093830 Inicio de actividades: febrero de 1967 Ubicación: Av. Carlos Villarán Nro. 1050, La Victoria, Lima</p>	<p>San Jorge</p> 	<p>Sabor: -Quinoa con ajonjolí y salvado de trigo Peso: 50 gr. Precio al consumidor: s/. 1.20 Empaque: Diseño elaborado, información exigible Observación: -El nombre de la marca no es clara. Se crea duda si es Multigranos, o sólo ello indica los ingredientes que contiene. -Resaltan la marca de la empresa San Jorge -Las galletas son pequeñas, (munición)</p>	<p>Puntos de venta: Máquinas expendedoras y quioscos</p>	<p>Página Web: -Muestran información básica de las galletas Red social Facebook: -La marca San Jorge tiene una cuenta oficial, sin embargo, no hay comunicación resaltante de las galletas de granos andinos -Muestran una línea grafica poco definida, y hay publicaciones de todo tipo, lo cual muestra algo de desorden en la cuenta - No tiene una cuenta oficial Twitter o un canal en YouTube Como marca, San Jorge promociona sus productos en ferias, eventos como auspiciadores de eventos, crean eventos, etc.</p>

ANEXO T. Resultados de la investigación inicial de mercado (investigación base)

Tabla T1: Matriz de investigación por observación

Observadora				Consumidor										Promoción	Plaza			
Universidad	Punto de venta	Día	Hora		Consumidor (rango de edad)	Género	Acompañante	Tiempo para elegir la compra	Producto (s) por los que pregunta	Producto que compra	Producto que mira	Producto que toca	¿qué hace con la galleta de granos andinos comprada?	Producto con que acompaña	Otros productos que compra	Gestos y expresiones	Publicidad en el punto de venta	Distribución de los productos
			Inicio	Final														
URP	Dispensadores	17/09/16	9:30	13:00	20	M	solo	30 seg	Multigranos de San Jorge	Galleta	Mira de manera rápida	ninguno y la come	solo				Ninguna	
	Quiosco dentro de la universidad	17/09/16	9:30	13:00	19	M	mujer de 17 años	1:40 min.	hamburguesa, galleta de grano andino y Sporade	hamburguesa, galleta de kiwicha y Sporade			Llena a la mochila					Existe un espacio especial donde se encuentran las diversas marcas de galletas y productos nutritivos
	Quiosco	17/09/16	9:30	13:00	20	M	solo		Galleta	Galleta	Galleta	la abre y la come	Ninguna	Ninguna	Hambre	Ninguna	Ninguna	
	Comedor	13/09/16	17:30	18:20													Material POP de Breza	Al costado de la máquina registradora se encuentra un display pequeño, se ubican las galletas de la marca Breza

Observadora				Consumidor											Promoción	Plaza		
Universidad	Punto de venta	Día	Hora		Consumidor (rango de edad)	Género	Acompañante	Tiempo para elegir la galleta	Producto (s) por los que pregunta	Producto que compra	Producto que mira	Producto que toca	¿qué hace con la galleta de granos andinos comprada?	Producto con que acompaña	Otros productos que compra	Gestos y expresiones	Publicidad en el punto de venta	Distribución de los productos
			Inicio	Final														
PUCP	Dispensadores																	
	Quioscos dentro de la universidad		14:20		19-22	F	una mujer de su edad	30 seg		galletas quinua girasol	frutas		Lo lleva en su mano					
			15.00		18-21	M		20 seg		galletas integrales			lo lleva no lo abre					
	Comedor																	

Observadora					Consumidor										Promoción	Plaza		
Universidad	Punto de venta	Día	Hora		Consumidor (rango de edad)	Género	Acompañante	Tiempo para elegir la galleta	Producto (s) por los que pregunta	Producto que compra	Producto que mira	Producto que toca	¿qué hace con la galleta de granos andinos comprada?	Producto con que acompaña	Otros productos que compra	Gestos y expresiones	Publicidad en el punto de venta	Distribución de los productos
			Inicio	Final														
ULIMA	Dispensadores		12:40	13:30	21-25	M	solo	30 seg		galletas de granos andinos SAN JORGE	opciones de una máquina con productos que tienden a ser más saludables		La abre y la empieza a comer		Compra otra galleta igual y la guarda		Máquina a lado de una máquina de dulces y de café/ no hay más material gráfico	Máquina de productos que tienden a ser más nutritivos (ordenados, variedad (yogurt, triples, otras galletas integrales, jugos caseros)
	Quioscos dentro de la universidad		11:25	12:30		M	solo	20 seg		galleta breza			Lo abre y guarda la etiqueta				No hay material físico que promocione una marca, sólo la ubicación frente del mostrador	Las galletas de quinua de diversas marcas como otros productos integrales artesanales se encuentran al frente en primera vista de los clientes y también en una vitrina en el lado izquierdo. Hay variedad

Tabla T2: Entrevistas exploratorias a estudiantes universitarios de la PUCP y ULima

Cod.	EDAD	SEXO	Universidad	¿Consumió galletas de granos andinos?	Razones de consumo	Momentos de consumo	¿Con qué acompaña las galletas?	Frecuencia de consumo	Recuerda alguna marca sin apoyo visual	Recuerda alguna marca con apoyo visual	Cosas que les gusta	Razones por las cuales no has consumido galletas de granos andinos
A1	21	M	PUCP	SÍ	Rico sabor Nutrientes Es un producto peruano	Por la calle	Néctar de fruta o agua	2 veces por semana	Ninguna	El Girasol, Intergrackers, Vivo, Multigranos, Mundo natural	Llenan Prácticos como los crisinos Son agradables	-
A2	23	F	PUCP	NO	-	-	-	-	-	-	-	No consumo muchas galletas
A3	18	M	PUCP	SÍ	Ricas Valor nutritivo	Cualquier momento	Jugo o yogurt	3 veces a la semana	Ninguna	Intergrackers y Multigranos	Son nutritivas	-
A4	22	M	PUCP	SÍ	Ricas Nutritivas Costumbre	Cualquier momento	Yogurt o leche	1 vez al mes	ninguna	El Girasol, Intergrackers, Breza y Tambogrande	Compacta	-
A5	21	M	PUCP	SÍ	Es rico Sano No cuestan tan caro	En las tardes, dos horas después de almorzar	Yogurt	No tan seguido	Ninguna	El Girasol, Intergrackers, Vivo, Multigranos y Tambogrande	-	-
A6	22	M	PUCP	SÍ	Por el sabor Por ser nutritivas Por la variedad	En las tardes	Con algún refresco	2 o 3 veces al mes	Ninguna	El Girasol y Breza	-	-
A7	20	M	PUCP	SÍ	Sabor Sensación de llenura	Ocasionalmente	Agua y café	Una vez cada semana y media	Ninguna	El Girasol y Tambogrande	Llenan Buen sabor Cantidad de galletas.	No les encuentro gusto, prefiero comprar otros productos

Cod.	EDAD	SEXO	Universidad	¿Consumió galletas de granos andinos?	Razones de consumo	Momentos de consumo	¿Con qué acompaña las galletas?	Frecuencia de consumo	Recuerda alguna marca sin apoyo visual	Recuerda alguna marca con apoyo visual	Cosas que les gusta	Razones por las cuales no has consumido galletas de granos andinos
A8	21	M	PUCP	SÍ	Calidad Beneficios Fácil acceso	Desayuno o en la tarde	Café	3 veces a la semana	Ninguna	El Girasol e Intergrackers	-	-
A9	19	F	PUCP	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
A10	20	M	PUCP	NO	-	-	-	-	-	-	-	No sé si existen
A11	22	F	PUCP	SÍ	Saludables Sensación de bienestar Deliciosas	Media mañana y tarde	Jugos	3 veces por semana	Ninguna	El Girasol, Intergrackers y Breza	Son dulces Crocantes Sonsaludables	-
A12	20	F	PUCP	SÍ	Saludables Ricas Calman el apetito	Por las tardes antes de la cena	Yogurt o a veces un té	Mensual	Girasol o algo así	El Girasol, Intergrackers, Vivo, Breza, Multigranos y Tambogrande	-	-
A13	21			SÍ	Dulce	Mañana	Té de limón	3 veces a la semana	Ninguna	-	Textura Sabor Cantidad	-
A14	22	F	PUCP	SÍ	Son ricas Nutritivas Bajas en grasa	Tardes	Yogurt	Mensual	No sé	El Girasol, Intergrackers, Breza, Tambogrande	Son ricas, baratas y nutritivas	-
A15	23	F	ULima	SÍ	Son ricas Llenan	En el desayuno, recesos	Agua	Una a la semana	Ninguna	Breza	Son dulces y nutritivas	-
A16	24	F	ULima	No	-	-	-	-	-	-	-	No me llama la atención el empaque Creo que no tienen sabor
A17	18	M	ULima	SÍ	Saben bien	En las tardes, cuando siento hambre	Agua	Dos veces a la semana	Ninguna	El Girasol	Saben bien y nutritivas	-

Cod.	EDAD	SEXO	Universidad	¿Consumió galletas de granos andinos?	Razones de consumo	Momentos de consumo	¿Con qué acompaña las galletas?	Frecuencia de consumo	Recuerda alguna marca sin apoyo visual	Recuerda alguna marca con apoyo visual	Cosas que les gusta	Razones por las cuales no has consumido galletas de granos andinos
A18	21	F	ULima	NO	-	-	-	-	-	-	-	Les falta dulce, sabor
A19	21	M	ULima	NO	-	-	-	-	-	-	-	Les falta sabor
A20		F	ULima	SÍ	Nutritivas Llenan	Entre clases	Agua	Una a la semana	Ninguna	Intergrackers	Son ricas y nutritivas	-
A21	19	M	PUCP	SÍ	Llenan Sabor diferente	Media mañana	Leche o agua	Una vez por mes	Ninguna	El Girasol, Intergrackers, Breza, Tambogrande, Stefany Nutrilight	Llenan Buen sabor	-
A22	23	F		SÍ	Nueva propuesta de galletas	En las mañanas	Agua	Dos veces a la semana	Ninguna	Ninguna	Son ricas	-
A23	19	M	ULima	SÍ	Son nutritivas	En las mañanas	Agua	1 vez a la semana	Ninguna	Breza	Sabor es rico, tiene nutrientes	-
A24	20	F	ULima	SÍ	Hambre	En las mañanas	Jugos naturales	1 cada dos semanas	Ninguna	Breza	Son crocantes Son grandes	-
A25	23	M	PUCP	SÍ	Ricos Nutritivos Energía	En clases	Agua	Una vez cada 3 meses	Ninguna	El girasol, Breza, Tambogrande, Mundo natural, Stefany Nutrilight, Inca Sur	Grandes Son muy ricas.	-
A26	22	M	ULima	SÍ	Son ricas Calman el hambre	En recesos	Leche	Interdiario	-	Inca Sur	Son crocantes, tienen frutos (aditivos)	-

Cod.	EDAD	SEXO	Universidad	¿Consumió galletas de granos andinos?	Razones de consumo	Momentos de consumo	¿Con qué acompaña las galletas?	Frecuencia de consumo	Recuerda alguna marca sin apoyo visual	Recuerda alguna marca con apoyo visual	Cosas que les gusta	Razones por las cuales no has consumido galletas de granos andinos
A27	21	M	PUCP	SÍ	Muy rico Natural Sano	Cuando tengo hambre	Yogurt, agua	1-3 por semana	3	El Girasol Intergrackers	Muy ricos, grandes, dulces	-
A28	20	M	PUCP	SÍ	Son sanas No son caras Son grandes	Tardes	Frugos	Una vez por semana	Ninguna	El Girasol, Breza, Mundo natural	Me gusta: tamaño, textura y sabor.	-
A29	19	F	ULima	SÍ	Calma el hambre Un gusto en el día	En las tardes	Jugos	1 a la semana	Ninguna	El Girasol, Intergrackers, Breza	Son más nutritivas	-
A30	18		ULima	SÍ	Son nutritivas	En los recesos, durante clases	Agua	2 veces a la semana	Ninguna	Tambogrande	Son crocantes, buen sabor	-
A31	23	M	ULima	SÍ	Reemplazo de una comida	En las mañanas o noches	Gaseosa	2 veces a la semana	Ninguna	Inergrackers, Breza	Satisfacen, son grandes	-
A32	24	F	PUCP	NO	-	-	-	-	-	-	-	No sabía que vendían en la universidad
A33	20	F	PUCP	SÍ	Buen sabor	Mañanas	Té de limón	3 veces a la semana	Ninguna	Ninguna	Textura, sabor, cantidad	-
A34	21	F	ULima	SÍ	Por su valor nutricional	Cuando me da hambre o durante la clase	Nada	1 vez a la semana	Cedro, Nutri Deli	Tambo grande, Breza	Fáciles de comer. Viene bastante Son ricas	-

Cod.	EDAD	SEXO	Universidad	¿Consumió galletas de granos andinos?	Razones de consumo	Momentos de consumo	¿Con qué acompaña las galletas?	Frecuencia de consumo	Recuerda alguna marca sin apoyo visual	Recuerda alguna marca con apoyo visual	Cosas que les gusta	Razones por las cuales no has consumido galletas de granos andinos
A35	23	F	ULima	SÍ	Son ricas y saludables	Mañanas	Agua	1 vez a la semana	Ninguna	Breza	Textura, sabor, viene bastante	-
A36	20	F	ULima	SÍ	Para saciar el hambre	Momentos de hambre, como almuerzo	-	1 vez a las dos semanas	Ninguna	Multigranos, Breza	No es muy dulce, crocante por fuera, suave por dentro	-
A37	19	M	ULima	NO	-	-	-	-	-	-	-	Si no veo mis amigos lo comen, no lo como
A38	20	F	PUCP	NO	-	-	-	-	-	-	-	Me gustan productos más dulces
A39	20	F	PUCP	NO	-	-	-	-	-	-	-	No me gusta el sabor de la quinua
A40	18	F	PUCP	SÍ	Son saludables Nutritivas	Como desayuno y al mediodía	Nada	1 vez a las dos semanas	Ninguna	Girasol, Breza	Sabor a quinua o kiwicha	-

Tabla T3: Entrevistas a empresa experta en la industria de productos nutritivos/andinos

Empresa	Oportunidad identificada	Productos	Mercado objetivo	Cobertura	Trabajo de marketing	Puntos de diferenciación	Perfil del consumidor peruano	Industria de productos en base a insumos peruanos	Mercado de jóvenes universitarios
Inka Crops	<p>Consumo entre comidas de diversos productos ligeros y fuentes de energía.</p> <p>Concepción natural del país y del maíz gigante del Cusco.</p> <p>Historia entre el agricultor y lo saludable detrás de los productos.</p> <p>Relación de productos peruanos con productos saludables.</p> <p>Concepción industrializada de otros productos.</p>	<p>Snacks de: maíz gigante, plátanos, papas fritas, semillas andinas, veggie chips</p>	<p>Adulto joven preocupado por su salud que consume insumos naturales y valora innovaciones.</p> <p>Presente en el canal moderno.</p> <p>Enfocado en el mercado internacional.</p>	<p>A nivel nacional e internacional en el canal moderno</p>	<p>Basado en el lugar de origen y el valor saludable.</p> <p>Trabajo respaldado por certificaciones de calidad.</p> <p>Trabajo de etiqueta y empaque.</p> <p>Degustación.</p> <p>Respaldo de la promoción del país.</p> <p>Coherencia con la promesa y con lo que se entrega.</p>	<p>Lugar de origen</p> <p>Certificaciones</p> <p>Portafolio de productos</p> <p>Sabores</p> <p>Atributos saludables</p> <p>Insumos saludables</p>	<p>Consumidor exigente, moderno y preocupado por su salud y su aspecto físico.</p> <p>De ingresos medios bajos.</p> <p>Compara por ser conocedor de la oferta en diversos canales.</p> <p>Sensible al precio.</p> <p>Atraído por las tendencias de gastronomía.</p> <p>Dispuesto a probar nuevos sabores.</p>	<p>En crecimiento</p> <p>Presente en grandes compañías y emprendimientos.</p>	<p>Valora presentaciones pequeñas.</p> <p>Consumidor habitual en el futuro.</p>

Empresa	Oportunidad identificada	Productos	Mercado objetivo	Cobertura	Trabajo de marketing	Puntos de diferenciación	Perfil del consumidor peruano	Mercado de jóvenes universitarios	Opinión sobre las galletas de granos andinos
SanaMakina	<p>Preocupación por la salud.</p> <p>Exigencias del ministerio de Salud y Trabajo.</p> <p>Hábitos de consumo más saludable.</p> <p>Consumo de productos prácticos en máquinas expendedoras.</p>	Galletas, jugos, snacks saludables en máquinas dispensadoras	Hombre y mujeres entre 25 y 45 años de edad. Profesional instruido que busca tendencias saludables y es amigable con el cuidado del medio ambiente	80 máquinas en Lima distribuidas en empresas y universidades	<p>Presencia en redes sociales.</p> <p>Envolturas reciclables. Coherentes con lo que dicen</p>	<p>Mensaje social de cuidado de la salud detrás del negocio.</p> <p>Modelo de negocio saludable en el canal de máquinas dispensadoras.</p> <p>Desarrollo de proveedores artesanales</p>	<p>Es tradicional y gusta comer rico.</p> <p>Gusta aún de dulces y grasas.</p> <p>Se preocupa por su salud e imagen.</p> <p>Observador del contenido y la etiqueta.</p>	<p>Valoran productos baratos. Buscan satisfacer su apetito.</p> <p>Cliente permanente después.</p> <p>Forma la imagen de la empresa</p>	<p>Producto que más rota en las universidades.</p> <p>Valorado por la cantidad.</p> <p>Periodo de vida: 4 meses.</p> <p>Frecuencia de reposición cada 6 días.</p> <p>Rotación diaria</p>

Empresa	Oportunidad identificada	Productos	Mercado objetivo	Perfil del consumidor peruano	Mercado universitarios	Galletas de granos andinos	Comparación de marcas de galletas de granos andinos	Negocio de máquinas expendedoras Empresa
Surtifresh	Tendencia del cuidado de la salud, sociales y culturales, hay mayor conciencia del cuidado del medio ambiente y temas relacionados a tener mejor calidad de vida que ofrecen una oportunidad de mercado para aprovechar los recursos naturales y saludables que pueden ofrecer los mercados.	Frutas frescas Productos de consumo masivo como alimentos y bebidas	Empresas que se encuentran en San Isidro.	Hábitos alimenticios abundante y no saludable. Sin embargo, se está incrementando la tendencia de consumos saludables. Culturalmente, hay un grupo de la población que consume comida agradable; sin embargo	Las universidades demandan gran cantidad de máquinas, primer obstáculo del negocio en vending es el número de máquinas disponibles	Factores importantes para incluirlos dentro de máquinas expendedoras: Presentación es importante porque da la idea del proceso de producción, estándares de higiene. Aceptación del público	Tambogrande: El empaque de la galleta transmite confianza. Cuidado en el proceso de producción Satisface la necesidad de público objetivo Mejor presentación incrementa la venta del producto Breza Plástico que no transmite confianza	En Lima existe una empresa (Sanamakina) especialista en la venta de productos saludables. Se encuentran en lugares donde no hay puntos de ventas especializados Los consumidores tienen escaso tiempo Los clientes exigen variedad de los productos exhibidos Potencial de crecimiento y diversificación como alimentos saludables Surtifresh

Tabla T4: Empresas productoras y comercializadoras de galletas de granos andinos (quinua, kiwicha y cañihua)

Empresa	Oportunidad identificada de producción de galletas de granos andinos	Mercado objetivo	Galletas de granos andinos	Características de las galletas de granos andinos	Puntos de diferenciación	Cobertura	Requisitos para entrar a los puntos de venta	Trabajo de marketing	Perfil del consumidor peruano	Mercado de jóvenes universitarios
Incasur	<p>Tendencia de consumo de alimentos nutritivos</p> <p>Apertura de consumo de cultivos andinos</p> <p>Revalorización de granos andinos</p> <p>Contenido nutricional de los granos andinos</p> <p>Galleta como un producto de consumo regular</p>	<p>Mujeres de NSE A, B y C de entre los 15 y 50 años de edad</p> <p>Preocupadas por la calidad de los productos que consumen.</p> <p>Líderes activas de opinión que comparten hallazgos.</p> <p>Preocupadas por los detalles</p>	<p>Galleta de quinua con frutos rojos</p> <p>Galleta de quinua con coco</p> <p>Galleta de quinua con ajonjolí</p>	<p>Reemplazo de comidas.</p> <p>Perfecta combinación (nutritivo y satisface)</p> <p>Formato adecuado para consumo al paso</p> <p>Entrada creciente de nuevos competidores</p> <p>Rotación de 2 a 3 días</p>	<p>Respaldo de la marca peruana Incasur</p> <p>Expertos en granos andinos</p> <p>Añadidos saludables en las galletas</p> <p>Producto rico y nutritivo</p> <p>Empaque como regalo</p>	<p>Presencia a nivel nacional e internacional (Chile, Colombia, USA, Japón, y Europa) en minimarkets, supermercados y universidades</p>	<p>Registros sanitarios de SENASA.</p> <p>Certificación HASCCP</p> <p>Muestras para laboratorio</p>	<p>Presencia en redes sociales</p> <p>Presencia en encartes de los supermercados</p> <p>Presencia en catálogos de las tiendas</p>	<p>Consumidor entre comidas</p> <p>Gusta comer mucho</p> <p>Lector del contenido nutricional</p> <p>Gusta de dulces y harinas</p> <p>Buscador de precios y ofertas</p> <p>No fiel a una marca</p>	<p>Consumidores de galletas</p> <p>Mercado potencial</p> <p>Consumidor de productos baratos y que satisfagan</p> <p>Consumidor con poco tiempo para comer</p>
Tambo Grande	<p>Tendencia de consumo de productos saludables y nutritivos</p> <p>Consumo de productos de los andes</p>	<p>Hombres y mujeres en actividad física y mental</p>	<p>Galleta de kiwicha y quinua</p>	<p>2 años en el mercado</p> <p>50% de ventas son galletas de quinua</p>	<p>Calidad de los insumos de las galletas</p> <p>Empaques y diseño</p>	<p>Presente en provincias y Lima en el canal moderno y tradicional</p>		<p>Diseño del empaque</p>	<p>Identificados con el país</p> <p>Valora los cultivos andinos</p>	<p>La mayor rotación de galletas se da en las universidades</p>

Empresa	Oportunidad identificada de producción de galletas de granos andinos	Mercado objetivo	Galletas de granos andinos	Características de las galletas de granos andinos	Puntos de diferenciación	Cobertura	Requisitos para entrar a los puntos de venta	Trabajo de marketing	Perfil del consumidor peruano	Mercado de jóvenes universitarios
Productos Unión	Un mercado por desarrollar Promoción del cuidado de la salud en redes sociales Influencia internacional	Primario: Familias preocupadas por su salud participantes en canal moderno Secundario: Jóvenes de los 18 a 30 años decisores de su consumo	Galletas de kiwicha	Crecimiento del 9% anual Conservación: 4 meses Insumos andinos son un potenciador del producto	Coherencia con lo que dicen y con los productos que entregan	Lima y provincias con mayor presencia en el canal moderno	Registros del Ministerio de salud Exigencias del Ministerio de trabajo Certificaciones de calidad	Degustaciones en supermercados Alianzas con gimnasios y tiendas naturistas Presencia en redes sociales	Consumidor especializado No sacrifica sabor por salud Gusta comer bien Valora lo rico y saludable	Consumidor frecuente en el futuro Decisor de su consumo de ahora y del futuro Proyecta su vida y su alimentación
Breza	Apoyo de sierra exportadora Boom de la venta de quinua y kiwicha Preocupación de la población por el cuidado de su salud Valorización de granos andinos	Hombres y mujeres del NSE A, B y C de centros educativos que buscan alimentarse nutritivamente debido a la carga académica	Galletas de kiwicha Galleta de quinua con miel Galleta de limón con cañihua	Crecimiento de 25% respecto al 2015 Mayores ventas en el ciclo escolar de marzo a diciembre Sin preservantes Entrada de más competidores	Certificaciones de calidad Combinación de sabores Productos saludables	Lima, Arequipa y Huancayo en el canal moderno y tradicional	Registros sanitarios (DIGESA) Buenas prácticas de manufactura e higiene (SGS)	Presencia en redes sociales y página web Uso de material POP en el punto de venta	Busca lo bueno, bonito y barato Se preocupa por su salud últimamente Busca lo artesanal y casero que los nutra	Mercado con potencial Valoran los beneficios de galletas de granos andinos por el desgaste mental que tienen

Tabla T5: Puntos de venta en las universidades

Cód.	Puntos de venta	¿Qué opina del perfil universitario?	Qué opinan los estudiantes universitarios	Marcas que comercializan	Marca que más rota	Venta diaria	Pedidos de reposición	Momentos de mayor venta	Publicidad en el punto de venta	Requisitos a proveedores	Opinión sobre la venta de galletas de granos andinos
A1	Quiosco ULima _Renato Lozano	Cuidan su figura y salud	Son agradables, dulces, Ricas Tienen sabor	Tambo Grande Breza La Bizcocha	Tambo Grande	15 -18 paquetes	cada 15 días	En las mañanas	Ninguna	Carne de sanidad y emisión de facturas	Es un producto que si rota
A2	Quiosco ULima _Elizabeth Verde	Les gusta alimentos nutritivos	Son nutritivos	Nutrideli, Cedro, Stephany, Breza Incasur Tambo Grande	Nutrideli Cedro y Tambo Grande	10 - 15 paquetes	cada 7 días (20 paquetes por marca:120)	En las mañanas y tardes	Ninguna, sólo exhibición en la parte delantera del quiosco	-	Por ser un producto natural si rota
A3	Quiosco URP _Elizabeth Falcon	Hacen deporte Cuidan su alimentación y su físico	Son sanas, nutritivas y de granos naturales	Del paraíso, Nutrisalud El Girasol Salud	Girasol Del Paraíso Nutrisalud	10 - 15 paquetes	cada 4 días	En las mañanas y tardes (En invierno hay mayores ventas)	Ninguna, sólo exhibición en la parte delantera del quiosco	Registro sanitario	-
A4	Quiosco URP _Zaida Chambi	Son deportistas Cuidan su salud Han reducido el consumo de comida chatarra	Son naturales e integrales	Del paraíso, Nutrisalud El Girasol Natura Breza	Girasol Del Paraíso	25-30 paquetes	cada 7 días (250 paquete)	Todo el día	Ninguna, sólo exhibición de las galletas que más rotan en la parte delantera		Hay más consumo de productos integrales y naturales. Se vende toda galleta integral
A5	Máquina expendedora PUCP:Carlos Alvarez			Multigranos de San Jorge/ Tambo Grande	Tambo Grande	18- 24 paquetes	Cada día		Ninguna		-

Cód.	Puntos de venta	¿Qué opina del perfil universitario?	Qué opinan los estudiantes universitarios	Marcas que comercializan	Marca que más rota	Venta diaria	Pedidos de reposición	Momentos de mayor venta	Publicidad en el punto de venta	Requisitos a proveedores	Opinión sobre la venta de galletas de granos andinos
A6	Quiosco fuera de la PUCP Francisca Quispe	Consumen galletas con frugos como almuerzo Apurados por el trabajo	Las galletas los llena y se recomiendan Con las galletas pueden resistir el hambre	Bello Horizonte El Giraol Mana Steffany Intergrackers San Jorge	Bello Horizonte	7-8 galletas	Semanal	Mediodía	No		
A7	Quiosco dentro de la PUCP Frutería Ana Sotelo	Comen frutas, productos sanos Es bueno que coman galletas integrales, jugos y frutas Informados de su salud	Solicitan galletas 9 grasas y con semillas Preocupados por comer sano	Integrales (con maca, ajonjolí y algarrobina) Galletas de granos andinos (Breza y Bello Horizonte)		10-15 galletas	Semanal		No	Sean integrales	



Tabla T6: Relación de participantes del primer *focus group* en la PUCP

Apellidos y Nombres	Facultad	Edad	Universidad
Orchard Artola Arianna	Gestión y Alta Dirección	20	Pontificia Universidad Católica del Perú
Ruiz Pomalaya Natalia del Rosario	Derecho	20	Pontificia Universidad Católica del Perú
Vallé Quiñones David	Psicología	21	Pontificia Universidad Católica del Perú
Alca Retuerto Junior Hernán	Lingüística	23	Pontificia Universidad Católica del Perú
Escobar Ñañete Jesús Alonso	Comunicaciones	20	Pontificia Universidad Católica del Perú
Medrano Reyes Berenice	Economía	23	Pontificia Universidad Católica del Perú
Marcelo Delgado Infante	Ingeniería Industrial	21	Pontificia Universidad Católica del Perú
Barco Daniel	Ingeniería Industrial	18	Universidad de Lima
Salazar Duárez Milagros	Administración	20	Universidad de Lima
Castillo Villafuerte Ítalo	Comunicaciones	21	Universidad de Lima
González Verónica	Ingeniería Industrial	21	Universidad de Lima
Díaz Giuliana Lucía	Ingeniería Industrial	21	Universidad de Lima
Francia Álvaro	Comunicaciones	18	Universidad de Lima



Tabla T7: Resultados de los dos primeros *focus groups* aplicados a estudiantes de la PUCP y de la ULima

Información	Conclusión
En general	
Productos que consumen entre comidas	Los productos más consumidos son: - Galletas - Frutas - Yogur - Kekes
Sobre galletas	
Atributos más valorados	- Sabor dulce - La forma - La crocancia - Tengan cremas.
Atributos menos valorados	- Se desmoronen - Estén duras - Vengan pocas galletas y cuesten caro (chips hoy).
Tipo de galleta que consumen	El total de participantes 8 mencionaron que consumen galletas dulces, mientras que las otro 5 preferían consumir galletas saladas.
Razones de consumo del tipo de galleta preferida	- Hay varios sabores - Tienen diversas formas - Algunas contienen aditivos
Momento de compra de la galleta preferida	10 de los participantes mencionaron que consumen las galletas en la tarde; mientras que 2 de ellos dijeron que consumen mientras desayunan y 1 mencionó que consume las galletas mientras estudia.
Producto que acompaña el consumo de la galleta	Una de las participantes mencionó que consume galletas con café, mientras que 3 de los participantes mencionó que consume junto con jugo. Por otro lado, 9 de los participantes mencionó que prefieren acompañar el consumo de las galletas con agua porque son es lo más cercano que encuentran en las universidades o reduce el sabor dulce de las galletas.
Frecuencia de consumo de la galleta	En general mencionaron que consumen las galletas dulces o saladas interdiario.
Publicidad observada en los últimos 4 meses	Entre la publicidad más recordada son aquellas que aparecen como pautas en la parte izquierda de la página de Facebook, entre las marcas que observaron son Oreo y Soda Field.
Página web visitada	Algunos de los participantes mencionaron que entraron a la página web de la marca Morochas porque estaba realizando un concurso; pero otro de los participantes mencionó que visitó la página web de la marca Ritz para saber si vendían más galletas, y resaltó que era una página dinámica, que transmitían el concepto de la marca pues menciona que vio una galleta Ritz rodando y que los colores eran rojo, alusivos a la marca. Se puede observar que los concursos que están elaborados de manera adecuada captan la atención de los estudiantes universitarios.
Lugar de compra de la galleta preferida	La mayoría respondió que el lugar preferido para comprar son las máquinas expendedoras porque se encuentran en diversos puntos de la universidad, están cerca de los salones de clases o biblioteca y pueden aprovechar el receso de 10 minutos, es más rápido comprar, no tienen que interactuar con una vendedora que está de mal humor; además, pueden observar todos los productos y comprar el que les apetece. Sin embargo, hay un grupo de estudiantes que mencionaron que prefieren comprar en los quioscos porque las galletas están más baratas.

Información	Conclusión
Sobre galletas de granos andinos	
¿Qué son los granos andinos?	Los participantes califican a los granos andinos como: - Saludables - Fuerza - Comer bien - Nutritivos - Alimentos peruanos
Razones de consumo	- Ricas - No tienen preservantes - Grandes - Cantidad de galletas
Momentos de compra	De preferencia en la tarde – noche Sin embargo, puede variar porque hay oportunidades que no encuentran las galletas en el punto de venta como quioscos o máquinas.
Frecuencia de compra	El consumo de estas galletas en general es de 1 vez a la semana; ya que, hay galletas de granos andinos que son grandes y gordas las pueden guardar y les duran 2 o 3 días.
Sobre galletas de granos andinos que compiten directamente	
Opinión sobre sabor	A los participantes no les gusta sentir el sabor amargo de los granos porque les traen recuerdos de la infancia cuando les obligaban a comer en segundos u otros. Además, mencionaron que valorarían que tengan aditivos que le dé un sabor agradable.
Opinión sobre la textura	Hay galletas de las grandes y gorditas que son secas; sin embargo, que sean grandes las diferencias de las otras galletas que venden en los quioscos.
Opinión sobre el tamaño	Los participantes mencionan que valoran que el tamaño de las galletas sea medianas o grandes porque les mitiga el hambre.
Opinión sobre diseño del empaque	Los participantes califican el empaque como simple, no transmite nada, ni se diferencia del resto de galletas con las que compiten directamente y que el empaque transparente no les da confianza. Además, un empaque transparente no les permite relacionar con una marca de galletas. Sin embargo, hay 5 participantes que consideran que el empaque sea transparente les permite observar el producto y les da confianza.
Opinión sobre la marca	- El Girasol - Intergrackers - Mundo Natural Sin embargo, habían 6 de los participantes que no identificaban ninguna de las marcas de galletas que habían consumido. Por último, los participantes de ambos <i>focus group</i> mencionaron que las galletas que se encuentran entre la competencia directa no han trabajado la marca de sus productos y no tienen algo que la diferencia del resto de galletas que se venden en los quioscos de las universidades; además, el logo que tienen es tan pequeña que no son percibidas; además, esto les ocasionaba ser indiferente consumir una u otra marca.
Opinión sobre el precio	El precio va acorde al tamaño de las galletas. Si están dispuestos a pagar entre 2 a 2.5 por estas galletas.
Influencia	Los participantes mencionaron que las personas que influyeron para iniciar el consumo de galletas de granos andinos son sus amigos, enamorado (a) y familia. Cabe resaltar que en las familias que se consumen este tipo de galletas porque se preocupan por el cuidado de salud y prevalece la compra de productos cotidianos en tiendas naturistas o para vegetarianos.

Información	Conclusión
Lugar preferido para comprar cuando estas en la universidad	En la ULima las máquinas expendedoras son una de las preferidas porque están cerca de sus salones; mientras que la PUCP mencionaron que normalmente este tipo de galletas solo las encuentran en los quioscos que se encuentran dentro y fuera de la universidad; sin embargo, si pudieran elegir un lugar donde preferirían comprar este tipo de galletas serían las máquinas expendedoras.
Atributos de las galletas de granos andinos que no encuentras en otras galletas	El diferencial de este tipo de galletas de granos andinos con respecto al resto de galletas es: - El sabor - La textura - Son nutritivas - Son saludables - Son peruanas
Atributos que más valoras de galletas de granos andinos	- Grandes o contundentes, es decir, les mitiga el hambre - El sabor es agradable
Atributos que menos valoras de galletas de granos andinos	- Algunas galletas tienen un aroma fuerte de granos andinos. - Se desmoronan con mayor facilidad - No hay más presentaciones de las galletas de granos andinos
La galleta de granos andinos cumple sus expectativas	Los participantes al <i>focus</i> mencionaron que, si se sienten satisfechos con las galletas porque les gusta el sabor, les ayuda a soportar las largas horas de clases, consideran que no tienen preservantes y son más naturales. Sin embargo, mencionaron que el empaque no les da confianza, tampoco la marca porque no son reconocidas, les transmite que son productos de baja calidad.
Sobre galletas de granos andinos Breza	
Ha escuchado sobre la marca de galleta Breza	En primera instancia, ninguno de los participantes recordó haber escuchado o visto galletas de la marca Breza; después de mostrarles las galletas y las etiquetas, 4 de los 6 estudiantes de la ULima mencionaron que habían comido estas galletas; mientras que los estudiantes de PUCP recordaron que estas galletas se venden en Frutería.
Opinión respecto al diseño del empaque	Los participantes perciben que el empaque no tiene un trabajo elaborado. El logo no es atractivo para un público objetivo universitario y tampoco es perceptible pues es pequeño. La solapa que contiene toda la información se puede perder cuando se abre la galleta porque es un cartón que se encuentra dentro del empaque transparente. Por otro lado, una de las participantes mencionó: "Nunca va a ocupar un lugar en mi cabeza cuando piense en este tipo de galletas" (audio ULima), pues le parecía demasiado simple el trabajo del empaque de la galleta en comparación con las galletas que pertenecen a grandes empresas.
Opinión respecto al color de la etiqueta	Los participantes mencionaron que los colores son fuertes, bonitos y llamativos, pero para los niños. Para los universitarios no les gustaba.
Opinión respecto del precio	En la ULima les parecía que el precio de 2 o 2.5 era accesible; mientras que en PUCP, les parecía alto, pues hay galletas que tienen mayor contenido y están a S/.2.5.
Se hacen probar las galletas de granos andinos Breza	
Opinión respecto al sabor	En general, el sabor de las galletas Breza gustaron a los estudiantes, pues no se sentía mucho el sabor amargo de los granos andinos.
Opinión respecto a la textura	Los participantes consideran que la textura es "perfecta", además, les ayuda a mitigar el hambre.
¿Qué agregaría a la galleta de granos andinos de Breza?	En general, consideraron que el sabor de las galletas les gustó; sin embargo, que trabajar en la presentación de las galletas le añadiría valor al producto y se diferenciaría de la competencia.

ANEXO U. *Benchmarking* de marcas nacionales e internacionales

Tabla U1: Empresas internacionales de galletas de granos andinos

Empresa	Ubicación	Concepto de la empresa	Productos	Puntos de venta
BAUDUCCO	Brasil	Empresa que apela a lo tradicional y a compartir galletas, wafer y panetones en familia o amigos.	Línea de galletas integrales de: - Cereales de castañas y quinua de 19 g y 114 g - Cereales multigranos de 19 g, 114 g y 130 g	Supermercados como Walmart y Vivanda Cadena de minimarket como Target
GO GO QUINOA	Canadá	Fomenta el bienestar nutricional mediante la oferta de productos nutritivos, innovadores, deliciosos de manera ética y responsablemente.	- Galletas de cañihua con coco, vainilla y chía de 198 g - Galletas de quinua con chispas de chocolate y chía de 198 g - Galletas de kiwicha con naranja, mango y chía de 198 g	Supermercados como Magasin General, My Farm Pal y Real Food Toronto Tiendas que vendan productos saludables Venta online
GRANPURE	Brasil	Ofrecer productos deliciosos, saludables e innovadores.	- Barras rellenas de 25 g Sabores: guayaba, fresa con chocolate, plátano y fresa - Galletas de 150 g Sabores: pera, avena y miel, cacao con castañas, frutas rojas y naranja con chocolate - Granola de 15 g Sabores: aroma de cacao, plátano, mezcla de frutas y salado **Los productos están elaborados en base a 7 granos, los cuales están conformados por harina de avena, centeno, cebada, girasol, linaza, quinua y trigo.	Supermercados Minoristas
ENERJIVE	Canadá. Presente en 8 de sus provincias	Creer que la comida debe saber bien y hacernos sentir bien, por ello creen en una buena mezcla de ingredientes que provea salud y bienestar, en especial para las personas que sufren de celiaquía, donde la quinua es el grano especial de mágicos poderes y amigo a lo largo del camino.	- Galletas saladas de quinua con cebolla y esencias 130 gr. y 40 gr. - Galletas de chocolate con quinua 130 gr. y 40 gr.	Tiendas orgánicas, minimarkets y supermercados como: Wholes foods, Soveys, Kardish.

Empresa	Ubicación	Concepto de la empresa	Productos	Puntos de venta
COCOMAMA	Boston E.E.U.U.	Crean alimentos modernos con granos ancestrales para los amantes de los cereales y <i>snacks</i> resaltando la libertad de poder saborearlos.	- Muffin, pan y galletas de quinua 142 gr. - Granola elaboradas a base de quinua y kiwicha 255 gr.	En línea
ANDES TRÓPICO	Bolivia	Resaltan el contacto con la naturaleza, los andes, los orígenes para entregar <i>snacks</i> saludables a base de materia prima procedente de las regiones tropicales y andes de Bolivia	- Barras energéticas de quinua, kiwicha y amaranto 24 gr. - Galletas de quinua y kiwicha y cañihua 200 gr	En un propio local y en tiendas de productos orgánicos y o considerados naturistas
ANDEAN VALLEY	San José Costa Rica	Fomentan el consumo de productos nutritivos haciendo uso de insumos naturales como la quinua. Resalta la calidad de vida que viene consigo el consumo de este tipo de productos	- Galletas de quinua 198 gr.	En un propio local y en tiendas de productos orgánicos y o considerados naturistas




Adaptado de: Portal Web de cada una de las empresas




Tabla U2: Empresas nacionales de galletas y productos hechos a base de granos andinos




Empresa	Ubicación	Concepto de la empresa	Productos	Punto de venta
PECADITOS INTEGRALES	Av. Separadora Industrial, Ate - Lima, Perú	Satisfacer las necesidades de las personas que tiene estilo de vida saludable y busca productos saludables.	- Café - Chispas de chocolate - Quinoa - Quinoa y manzana - Quinoa y granola	
KINUAS	Lima - Perú	Entrega de una oferta saludable a base de productos peruanos usando una combinación de sabores a gusto del público local e internacional al que se dirige	- Galletas de quinua con relleno de aguaymanto 150gr - Galletas de cañihua 150gr	En tiendas de productos orgánicos como Madre Natura
LA PURITA VERDAD	Lima - Perú	Hacen énfasis en el uso de ingredientes naturales para entregar una oferta saludable y placentera. Y hacen énfasis en comunicar su oferta de una manera sencilla, Mencionan: "Somos enemigos de los colorantes, preservantes, acidulantes y todo lo que termine en "antes" o de cualquier otro insumo artificial"	- Cereales - Galletas dulces y saladas de 130 gr y 50gr	Supermercados, en tiendas de productos orgánicos y considerados naturistas. Tales como: La zanahoria, Madre Natura, Las vecinas, Sanúa, Arte sano
CHÓCATELA	Lima - Perú	Chocolates que mezclan salud, bienestar y sabor y contienen aditivos nutritivos. Buscan recordar que comer chocolate se puede disfrutar sin culpas	- Fruta entera recubierta de chocolate 70% cacao 60 gr. y 50gr. de quinua y kiwicha	Tiendas de productos orgánicos como Ecomarket, Comma, Madre Natura, Salvia
Productos Unión	Lima - Perú	Producir alimentos que contribuyan al mejoramiento y conservación de salud y como parte integral de la Universidad Peruana Unión, apoyar en el desarrollo de la Educación Cristiana.	- Sabor de kiwicha, vienen en dos presentaciones de 50 g y 195 g, el empaque es elaborado y el color que predomina es el morado pastel	Supermercado Autoservicios Bodegas Universidad Unión



Adaptado de: Portal Web de cada una de las empresas

Tabla U3. Mejores prácticas a nivel de producto de marcas de galletas de granos andinos y productos relacionados

Empresa	Producto	Sabor	Empaque	Imágenes
BAUDUCCO	Línea de galletas integrales de: - Cereales de castañas y quinua de 19 g y 114 g - Cereales multigranos de 19 g, 114 g y 130 g	- Castañas y quinua	- Forma: rectangular - Material de plástico - Información básica: inglés y español, marca de la empresa, nombre de la línea, color naranja, peso, ingrediente y sabores. - Imagen: galleta que se vende y los ingredientes - Información destacada: resalta que la galleta es "Fuente de fibras"	
GOGO QUINOA	- Galletas de cañihua con coco, vainilla y chía de 198 g - Galletas de quinua con chispas de chocolate y chía de 198 g - Galletas de kiwicha con naranja, mango y chía de 198 g	- Cañihua con coco, vainilla y chía - Quinua con chispas de chocolate y chía - Quinua con naranja, mango y chía	- Forma: rectangular - Empaque primario es de material reciclable; mientras que el empaque secundario es de caja. - Información básica: la información se encuentra en inglés, español y francés, marca de la empresa, nombre del producto, los colores varían de acuerdo al añadido - Imagen: galleta y los ingredientes - Información destacada: resalta que es libre de gluten, vegetariano y que no contiene huevo ni leche - Cuadro de información nutricional.	
COCOMAMA	- Muffin, pan y galletas de quinua 142 gr. - Granola elaboradas a base de quinua y kiwicha 255 gr.	Quinua, naranja, miel, cranberry Quinua, blueberry Quinua, kiwicha y vainilla Quinua, kiwicha y chocolate	-Información básica: en un sólo idioma (inglés), marca, logo, peso, sabor, ingredientes esenciales, -Colores: por tipos de sabor -Material: bolsas herméticas -Forma: tipo ventana donde se muestra parte del contenido del producto -Imagen: Una cuchara que apela a que el producto está listo para ser consumido	

Empresa	Producto	Sabor	Empaque	Imágenes
GRANPURE	<ul style="list-style-type: none"> - Galletas de 150 g Sabores: pera, avena y miel, cacao con castañas, frutas rojas y naranja con chocolate **Los productos están elaborados en base a 7 granos, los cuales están conformados por harina de avena, centeno, cebada, girasol, linaza, quinua y trigo. 	<ul style="list-style-type: none"> Pera Avena y miel Cacao con castañas Frutas rojas naranja con chocolate 	<ul style="list-style-type: none"> - Forma: rectangular - Empaque es de plástico - Información básica: la información se encuentra en portugués, marca de la empresa, nombre del producto, peso y los colores varían de acuerdo al sabor: <ul style="list-style-type: none"> - Frutas rojas = rojo - Naranja con chocolate = naranja - Gotas de chocolate con vainilla cero = morado - Imagen: de las galleta y los ingredientes - Información destacada: resalta que so galletas integrales - Cuadro de información nutricional 	
ENERJIVE	<ul style="list-style-type: none"> - Galletas saladas de quinua con cebolla y esencias 130 gr. y 40 gr. - Galletas de chocolate con quinua 130 gr. y 40 gr. 	<ul style="list-style-type: none"> Quinua con cebolla y esencias Quinua, chocolate y miel 	<ul style="list-style-type: none"> -Información básica: en un sólo idioma (inglés), marca, logo, peso, sabor -Colores: Por tipos de sabor -Material: Caja (para los de 130 gr.) y bolsas metálicas (para los de 40gr.) -Información destacada: Beneficios nutricionales ubicados en la parte frontal -Imagen: De las galletas de chocolate Manjar servido en una galleta 	
KINUAS	<ul style="list-style-type: none"> - Galletas de quinua con relleno de aguaymanto 150gr - Galletas de cañihua 150gr 	<ul style="list-style-type: none"> Quinua y aguaymanto Cañihua, choconuts y naranja 	<ul style="list-style-type: none"> -Información básica: en dos idiomas (inglés y español), marca, logo, peso, sabor, ingredientes esenciales -Colores: Por tipos de sabor -Material: Caja -Información destacada: sin gluten, que es natural -Imagen: Galletas rellenas de amaranto 	

Empresa	Producto	Sabor	Empaque	Imágenes
ANDES TRÓPICO	<ul style="list-style-type: none"> - Barras energéticas de quinua, kiwicha y amaranto 24 gr. - Galletas de quinua y kiwicha y cañihua 200 gr 	Quinua y kiwicha popeada sobre las galletas	<ul style="list-style-type: none"> -Información básica: en un idiomas (español), marca, peso, granos esenciales y sabor -Colores: los mismos colores para todos los sabores -Material: Caja -Información destacada: sin gluten, hechos con granos andinos, premios ganados -Imagen: las galletas en centro -Forma: tipo ventana donde muestran las galletas 	
ANDEAN VALLEY	Galletas de quinua de 198 gr	Chips de chocolate Vainilla con coco Mango y naranja	<ul style="list-style-type: none"> -Información básica: en un idioma (inglés), marca, peso, granos esenciales y sabor -Colores: según el tipo de sabor (marrón, crema, naranja) -Material: Caja -Información destacada: que es natural -Imagen: En la parte frontal las galletas La planta de quinua Frutas para graficar el sabor del que se trata 	
LA PURITA VERDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Cereales - Galletas dulces y saladas de 130 gr y 50gr 	Vainilla Almendras Chocolate, vainilla y almendras Lúcuma Maní Albahaca y tomate Higo y Romero	<ul style="list-style-type: none"> - Etiqueta: Redonda pegada en el centro - Colores pasteles según el tipo de sabor - Información básica: en un sólo idioma (español) marca, peso, ingredientes, sabor, slogan - Información destacada: ser naturales - Material: plástico hermético transparente 	

Empresa	Producto	Sabor	Empaque	Imágenes
CHÓCATELA	Fruta entera recubierta de chocolate 70% cacao 60 gr. y 50gr.de quinua y kiwicha	Chocolate con kiwicha y piña Chocolate con quinua y plátano	<ul style="list-style-type: none"> - Etiqueta: Pegada en el centro Colores según el tipo de sabor - Información básica: en dos idiomas (español e inglés), marca, peso, ingredientes, sabor, slogan - Información destacada: su origen - Caja y bolsa de plástico hermético transparente 	
Productos Unión	<ul style="list-style-type: none"> . Galletas de kiwicha . Dos presentaciones: 50 g y 195 g - Empaque elaborado - Resaltan las frases: Sin grasas trans, fibra dietética y casera. - Las galletas son pequeñas 	Solo kiwicha	<ul style="list-style-type: none"> - Forma: rectangular - Material de plástico bopp y diseño mate - Información básica: español, marca de la empresa, nombre del producto "Galletas Integrales" color morado, peso, ingredientes y tiene una ventana que permite visualizar el producto. - Imagen: galleta que se vende y los ingredientes - Información destacada: resalta que la galleta es "Kiwicha", casera 	

Adaptado de: Portal Web de cada una de las empresas

Tabla U4. Mejores prácticas a nivel de promoción de marcas de galletas de granos andinos y productos relacionados

Empresa	Promoción
BAUDUCCO	<p>Tienen presencia en páginas Web, YouTube, Facebook, Instagram y Twitter.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página web: describe la historia de la empresa, detalla sobre las líneas de los productos que ofrecen, información nutricional, números de contactos, recetas, número de contactos para quejas, exportaciones y sugerencias. - YouTube: hay diversos videos donde envían mensajes sobre temas relacionados con la venta de panetones y la familia; también, muestran videos sobre galletas y niños. - Facebook: realizan publicaciones sobre los productos, campaña navideña y publican mensajes sobre los errores de los adultos para usar medios como Facebook y Whatsapp. <p>Asimismo, han realizado activaciones en los supermercados como degustación de panetones.</p>
GO GO QUINOA	<p>Tienen presencia en página web, Facebook, Instagram, Pinterest, LinkedIn y Twitter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página web: describen la misión de la empresa, explican sobre los diversos productos que contienen quinua y comercializan, recetas para usar la quinua e información para ubicarlos. - Facebook, Instagram, Pinterest: publican recetas saludables, productos que venden y videos sobre la procedencia de los granos andinos.
GRANPURE	<p>Tienen presencia en página Web, Facebook y Twitter.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página web: describen sobre la empresa, los diversos productos, tips para consumir los productos que ofrecen y formas para contactar. Asimismo, en la sección de sobre tips, resalta los momentos para consumir las galletas mientras trabajan o estudian. - Facebook: comunica sobre la activación que realizaron en la Asociación para niños con discapacidad por su aniversario, en este evento se distribuyeron las galletas Granpure
ENERJIVE	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con una página web donde exhiben los productos de una manera clara y necesaria. Combinan colores atractivos en la página web (verde claro con rosa). - Tienen una cuenta en redes sociales: Pinterest, Instagram, Facebook, Twitter y YouTube. En ellas interactúan con el público con fotografías de sus productos, recetas, participaciones en eventos, programas, etc. - Se presentan en programas de cocina en televisión
COCOMAMA	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con una página web donde exhiben los productos. Combinan los colores naranja y blanco. - Tienen una cuenta en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram - Cuentan con un blog donde sugieren recetas y buenos hábitos alimenticios
KINUAS	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con una página web o cuentas en redes sociales. - Se promocionan en diversas ferias y tiendas de productos orgánicos y/o considerados naturistas

Empresa	Promoción
ANDES TRÓPICO	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con una página Web donde exhiben sus productos, los beneficios, el contenido nutricional. Combina colores como el marrón e imágenes de los granos andinos de fondo. - Tienen una cuenta en redes sociales como Facebook. - Poseen un blog donde sugieren recetas
LA PURITA VERDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen una cuenta en la red social Facebook con la cual interactúan con la gente, sugieren recetas y hábitos de consumo - No cuentan con una página web propia, sin embargo, comunican su oferta en las páginas web de tiendas orgánicas o naturistas, y comunidades en línea como Lima Orgánica. - Se presentan en ferias de productos orgánicos y naturales
CHÓCATELA	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen una cuenta en la red social Facebook con la cual interactúan con la gente, sugieren recetas, resaltan los beneficios del chocolate y hábitos de consumo. - No cuentan con una página web propia, sin embargo, comunican su oferta en las páginas web de tiendas orgánicas o naturistas, y comunidades en línea como Lima Orgánica. - Se presentan en ferias de productos orgánicos y naturales como Ecofest y Biofest

Adaptado de: Portal Web de cada una de las empresas

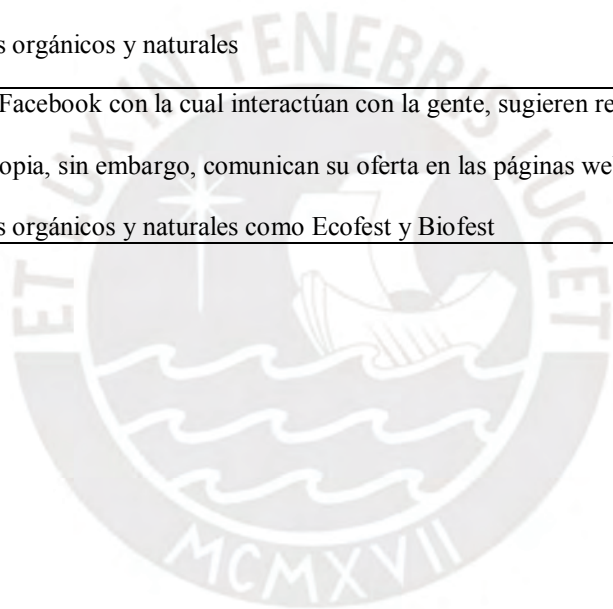


Figura U1. Página Web de una de las marcas del *benchmarking*



Fuente: Portal web de GranPure

Figura U2. Página Web de una de las marcas del *benchmarking*



Fuente: Portal web de GranPure

ANEXO V. Logos propuesto

ANEXO W. Resultados de la investigación de mercado para evaluar la nueva propuesta de valor

Tabla W1: Participantes del tercer focus group realizada en la PUCP

Apellidos y Nombres	Facultad	Edad	Universidad
Carrera Brayan Espinel	Gestión y Alta Dirección	22	Pontificia Universidad Católica del Perú
Huayta Sánchez William	Estudio Generales Letras	18	Pontificia Universidad Católica del Perú
Ruiz Ormeño Joselyn	Gestión y Alta Dirección	23	Pontificia Universidad Católica del Perú
Cárdenas Veintemilla Karla	Derecho	22	Pontificia Universidad Católica del Perú
Vigo Enrique	Economía	20	Universidad de Lima
Tarazona Flores Oscar	Derecho	19	Universidad de Lima



Tabla W2: Resultados del tercer *focus group* aplicados a estudiantes universitarios de la PUCP

Información	Conclusiones
Todo tipo de galletas	
Opinión acerca de las galletas	<ul style="list-style-type: none"> -Las consideran productos prácticos que pueden ser consumidos en clases o en cualquier momento y son fáciles de adquirir. -Presentan una gran variedad que les gusta. -Algunas veces son reemplazo de alguna comida. -Consideran que su consumo frecuente podría no ser saludable, ya que contienen harinas y carbohidratos.
Tipos de galletas que prefieren	Dulces, saladas, con relleno e integrales.
Razones por las que prefieren un tipo de galletas	<ul style="list-style-type: none"> -Consideran que las galletas dulces les dan energía, los despierta y les permite sobrellevar momentos de ansiedad, sueño y cansancio. -Las consumen cuando sienten hambre y en algunas ocasiones reemplazan una comida.
Momentos de consumo	<ul style="list-style-type: none"> -La elección de un tipo de galleta depende de los momentos en los que se encuentran. -El consumo se da entre las mañanas y en las tardes, y con menor frecuencia en las noches. -En las mañanas prefieren algo más ligero, unas galletas integrales o soda, y por las tardes unas galletas dulces.
Frecuencia de consumo	<ul style="list-style-type: none"> -Entre 3 a 4 días a la semana. -Todos los días de la semana.
Prueba a ciegas de todo tipo de galletas	
Reconocimiento a ciegas de los tipos de galletas	<ul style="list-style-type: none"> -La forma, los agregados y el aspecto a primera vista de las galletas les permitieron reconocer el tipo y las marcas de algunas de las galletas. -La galleta Breza de kiwicha llamó la atención por su forma, tamaño y los agregados de kiwicha popeada encima de las galletas.
Productos que acompañan el consumo de galletas	<ul style="list-style-type: none"> -Agua, jugos y leche. -Depende del tipo de galletas que se consuma. Si consumen galletas dulces, el consumo de bebidas dulces es demasiado empalagoso. -Buscan contrarrestar las galletas dulces con agua y las galletas saladas con agua o alguna bebida dulce.
Percepción a primera vista de las galletas en bandeja	<p>Galletas de Kiwicha Breza</p> <ul style="list-style-type: none"> -Percibidas como galletas sanas, "que llenan", horneadas en casa, crocantes y duras. <p>Galletas de quinua de la competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> -Percibidas como galletas integrales, frágiles y de un color pálido poco llamativo. Les llama la atención la kiwicha popeada. <p>Oreo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Olor diferente, son ricas, pero empalagan con mayor rapidez, son caras y vienen pocas unidades. <p>Soda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La galleta soda la acompañaría con mantequilla, leche condensada. <p>Ritz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empaque rojo no le invita a comer estas galletas - Son muy saladas <p>Fitness:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fáciles de romperse.

Información	Conclusiones
Prueba a ciegas de todo tipo de galletas	
Preferencia de consumir las galletas	<p>Entre los 3 primeros tipos de galletas que preferirían comer, los participantes nombraron a las galletas del tipo de integrales, saladas y/o poco porcentaje de dulce.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dos de los participantes mencionaron en primer lugar elegirían comer la galleta Fitness - Mientras que los otros dos participantes mencionaron que les llamaba la atención consumir las galletas de la marca Breza - Mientras que uno de ellos mencionó en primer lugar consumir la galleta de quinua de la competencia - Por último, uno de los participantes mencionó en primer lugar las galletas Oreo
Razones para elegir un tipo de galleta para consumir	<p>Entre las razones que mencionaron para elegir un tipo de galleta para comerlas fueron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Le recuerdan a una galleta que consumían cuando eran niños -Les llama la atención la apariencia de la galleta -El sabor, textura y aroma les resulta atrayentes -Después de que los participantes probaron las galletas, mencionaron sentirse felices
Características de las personas que consumen un determinado tipo de galletas	<p>Galletas Breza</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persona que va a las tiendas naturistas - Preocupa por la salud y quiere comer galletas integrales - Nutritivo y puedes consumir durante el desayuno <p>Galletas Girasol</p> <ul style="list-style-type: none"> - Busca cuidar su salud <p>San Jorge</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quiere cuidar la salud y no le gustan las cosas dulces - Para comer durante el lonche <p>Oreo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niños o jóvenes que comen este tipo de productos <p>Galletas vainilla</p> <ul style="list-style-type: none"> -Consideran que son para personas mayores en su mayoría. -Personas que combinan su consumo con café y con lonches -Accesibles para todos y de gusto de la mayoría de personas.
Agrupación de las galletas según su aspecto a primera vista	<ul style="list-style-type: none"> -Los granos o fibras a primera vista les permitieron agrupar algunas galletas en integrales. -La agrupación se realizó porque recordaron haber consumido antes un determinado tipo de galletas. <p>Galletas de Kiwicha Breza</p> <ul style="list-style-type: none"> -Existió dudas de colocarlas entre el tipo de galletas integrales o dulces -La forma de las galletas, el tamaño, su aspecto (caseras) y los granos de kiwicha popeada hicieron que la colocaran dentro del tipo de galletas integrales.
Galletas de granos andinos propuesta (Breza) - sin probar las galletas	
Opinión del aspecto de las galletas	<ul style="list-style-type: none"> -Les parecen apetecibles. -Les llama la atención las almendras ubicadas sobre de las galletas. Consideran que hace atractivas las galletas a primera vista. -Consideran que el ajonjolí a primera vista no es un ingrediente que les llame del todo la atención.

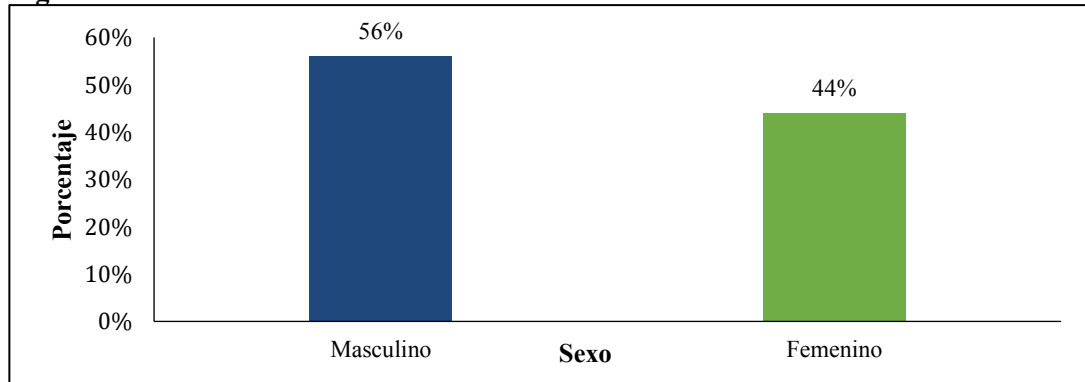
Galletas de granos andinos propuesta (Breza) - sin probar las galletas	
Opinión sobre el tipo de galletas a las que pertenecen	-Galletas integrales y/o consideradas naturales. -Los agregados (almendra, ajonjolí) colocados a la vista encima de las galletas, les da la impresión de que son galletas integrales.
Información	Conclusiones
Productos que acompañarían el consumo de las galletas	-Café, agua, jugo de naranja o ninguno.
Características de las personas que consumen un determinado tipo de galletas	-Personas a quienes les gustan los frutos secos. -Personas que saben lo que quieren y prefieren productos integrales y/o nutritivos.
Opinión de la combinación de sabores	-La combinación de sabores les parece agradable. -Consideran que es una mezcla de ingredientes sanos y nutritivos.
Opinión acerca de la forma y el aspecto de las galletas	-Les gusta la forma circular -Físicamente las almendras les llaman la atención y les provoca comerlas. -El ajonjolí sobre las galletas de kiwicha no les llama mucho la atención. -Las galletas son vistas como galletas caseras y eso les gusta. -Perciben un buen trabajo de producción de las galletas. -Les agrada que la quinua o kiwicha popeada se muestre encima de las galletas.
Orden de preferencia para consumir las galletas	Galletas de quinua, vainilla y almendras Galleta de cañihua con chipas de chocolate Galletas de kiwicha y ajonjolí
Galletas de granos andinos propuesta (Breza) - después de probar las galletas	
Opinan respecto al sabor	Les es agradable. La califican de “ricas”. Galletas de quinua, vainilla y almendras: -No les gusta que se caigan las almendras. -No sienten mucho el sabor de las almendras y de la quinua. Galletas de kiwicha y ajonjolí - Fue el sabor que más gustó a los participantes. -Sienten el sabor por dentro de las galletas, y eso les gusta.
Opinan respecto al tamaño	-Les parece adecuado el tamaño de cada unidad de galleta. -La perciben como galletas saciables, como una “galleta que llena”. -Consideran que con 3 o 4 estarían satisfechos.
Opinan respecto a la textura	-Les gusta que sean duras porque las perciben consistentes, portables cuando la quieran trasladarlas en la mochila. -No les gusta que sean duras porque les parece difícil comerlas, pero creen que se compensa con el buen sabor que tienen las galletas. Galleta de quinua, vainilla y almendras - No se aprecia como si las almendras fueran parte de la galleta Galleta de kiwicha y ajonjolí - Se puede apreciar la mezcla de la kiwicha
Opinión respecto a la cantidad de galletas por paquete	-Consideran adecuado un paquete de entre 6 a 8 unidades de galletas. -Si vienen apiladas unas tras otras, unas 8 unidades estarían bien. -Si vienen acomodadas de manera inclinada, 6 unidades de galletas sería una buena opción.

Galletas de granos andinos propuesta (Breza) - después de probar las galletas	
Opinan respecto al aroma	Galletas de quinua, vainilla y almendras: - Galletas recién horneadas Les gustó el aroma y provoca comerlas
Información	Conclusiones
Atributos que valoran de las galletas	Galletas de vainilla, quinua y almendras - Crocantes - La almendra Galletas de kiwicha con ajonjolí - Calma el hambre - Sabor más interiorizado Valoran que no tengan preservantes, pues le da plus de natural, esto permite que el precio del producto pueda ser más caro Información en los empaques - Registro sanitario - Caseras - 0% grasas saturadas
Disgustaron de las galletas de granos andinos	Galletas de vainilla, quinua y almendras - No se sentía la almendra - La dureza de la galleta - No la comerían durante el horario de clase porque hacen ruido cuando las comen Galleta de kiwicha y ajonjolí - Muy dura - Se cae el ajonjolí - Que tenga el ajonjolí encima
Opinión respecto al precio	Consideran que un paquete de galletas podría tener las siguientes opciones: - 6 unidades al precio de entre S/.2.00 - 8 unidades al precio de S/. 3.00 como máximo. -Consideran que los ingredientes (nutritivos, que no contienen preservantes o tantos “químicos” como otras galletas industriales) justifican el precio entre S/. 2.00 y S/. 3.00 .
Medios de difusión	Los medios de difusión que prefieren son los siguientes: - Redes sociales (Facebook) - Comerciales no llamarían la atención - Degustación de las galletas en el punto de venta. - Las maquinillas, pero si las encuentran en máquinas saludables los precios les parecerían caros. Si el precio es alto desaminaría a comprarlas y preferirían comprar un producto sustituto Recomendaciones - Activaciones durante los horarios de almuerzos - Degustaciones en quioscos, supermercados, gimnasios y tiendas naturales Eligen el producto por lo natural y exclusivo que reflejan. Si se masificaran no captarían la atención
Logo	Preferirían el nombre de una galleta que tenga relación con temas saludables El nombre no les llama la atención
Empaque	No llama la atención el contraste de los colores El empaque transparente demuestra o natural que es, también, muestra que es algo más barato de lo que es, que no es elaborado. Sin embargo, llamó la atención los empaques que no tienen tanto brillo, anima a comprar, el color o material tenue no genera la idea de ser industrial. El empaque elaborado sería más confiable y más seguro. Si se tiene un empaque más elaborado permite tener una idea innovadora y diferente al que usualmente se ve en el mercado. Si solo tuviera un sticker pegado no les generaría las ganas de comprar.

Tabla W3: Análisis de los resultados de las encuestas

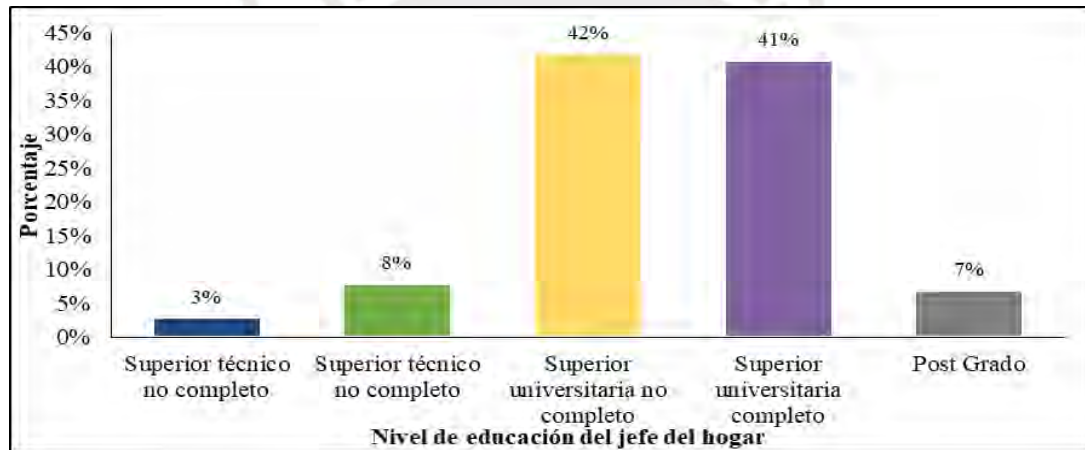
General

Figura 1. Sexo de los encuestados



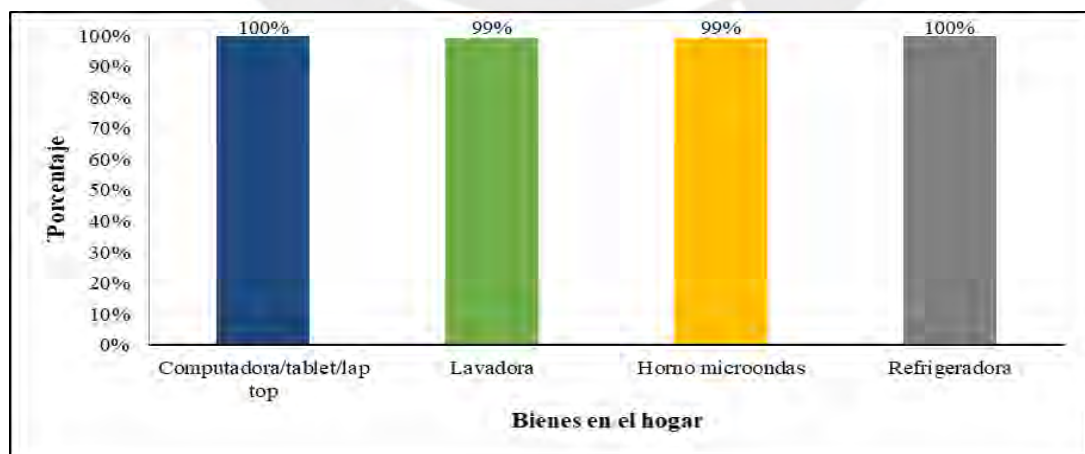
Base: 400 encuestados

Figura 2. Nivel de educación del jefe del hogar



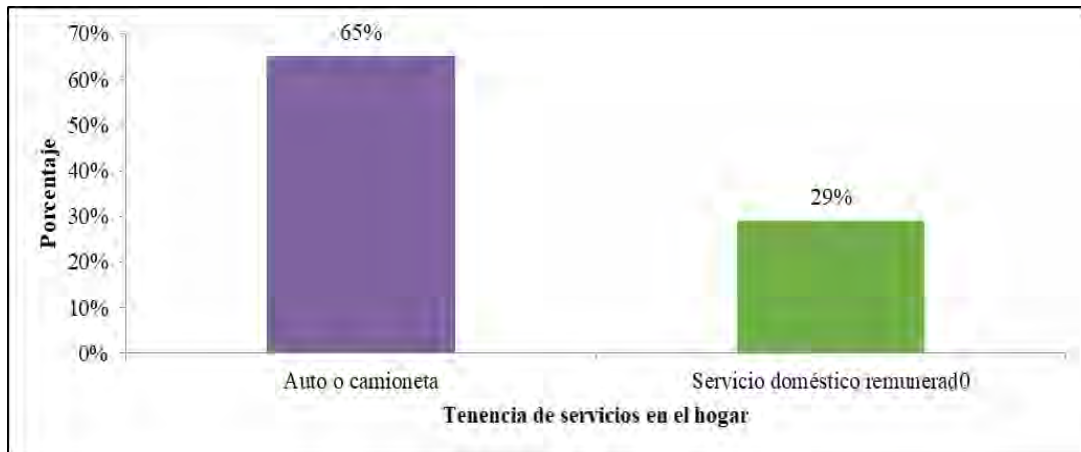
Base: 400 encuestados

Figura 3. Bienes en el hogar



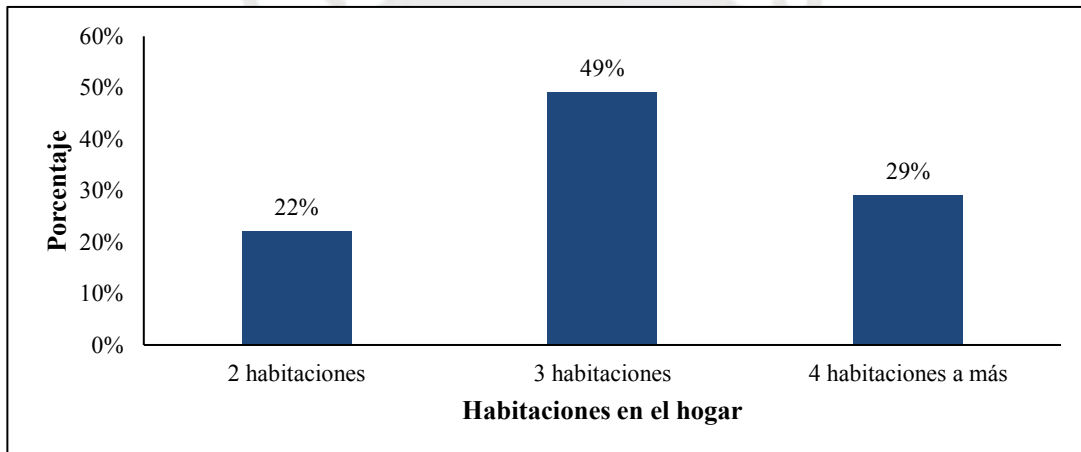
Base: 400 encuestados

Figura 4. Tenencia de servicios del hogar



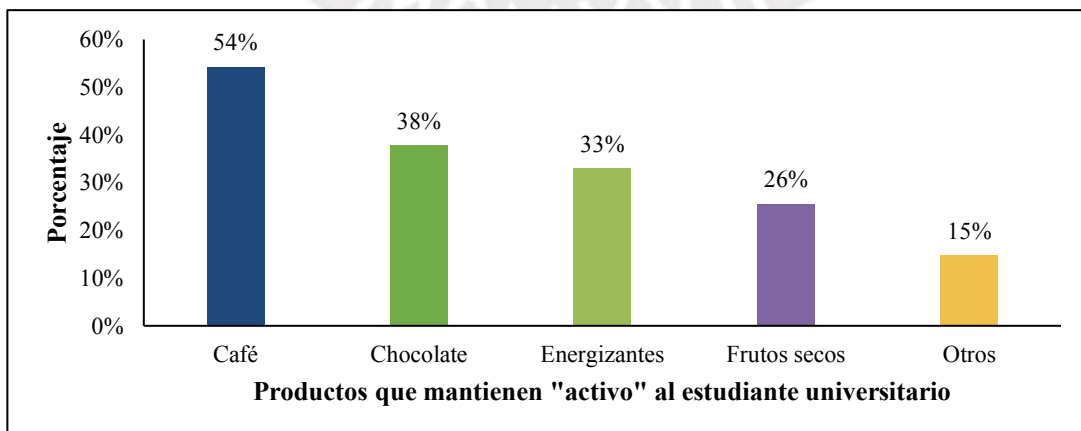
Base: 400 encuestados

Figura 5. Habitaciones en el hogar



Base: 400 encuestados

Figura 6. Productos que mantienen activo al estudiante universitario



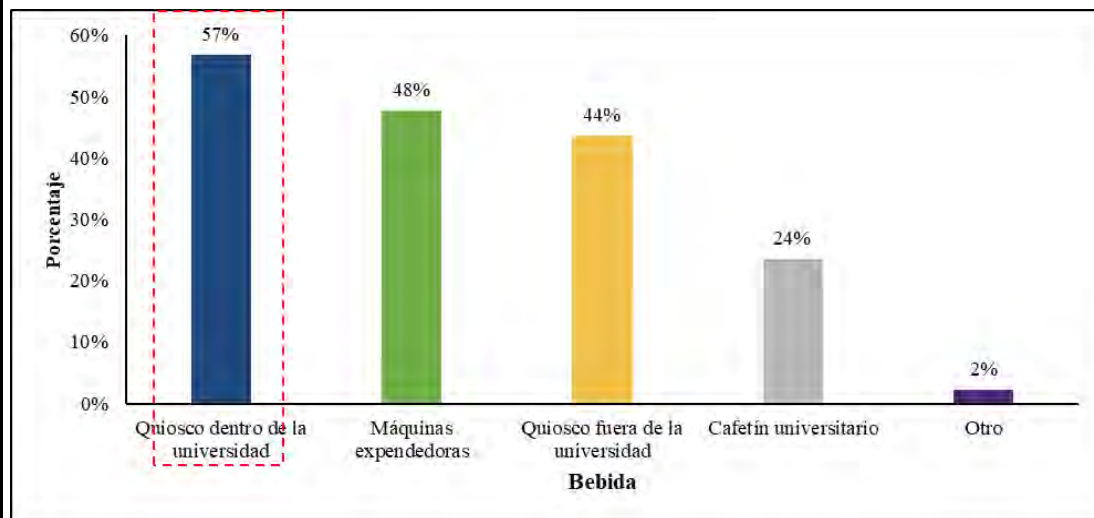
Base: 400 encuestados
Respuesta múltiple

En la Figura 6 se observa que para el 54% de estudiantes el café es uno de los productos que los mantiene activos. Además, el chocolate y los energizantes también son productos que los estudiantes universitarios los prefieren.

Esta información ayuda porque se podrían realizar promociones conjuntas con marcas de café instantáneo, o sugerir combinaciones de sabores de las galletas que incluyan café o chocolate. También, podrían realizar nuevos sabores de galletas considerando estos resultados.

Análisis de compra y hábitos de consumo de galletas

Figura 7. Lugar de compra de las galletas

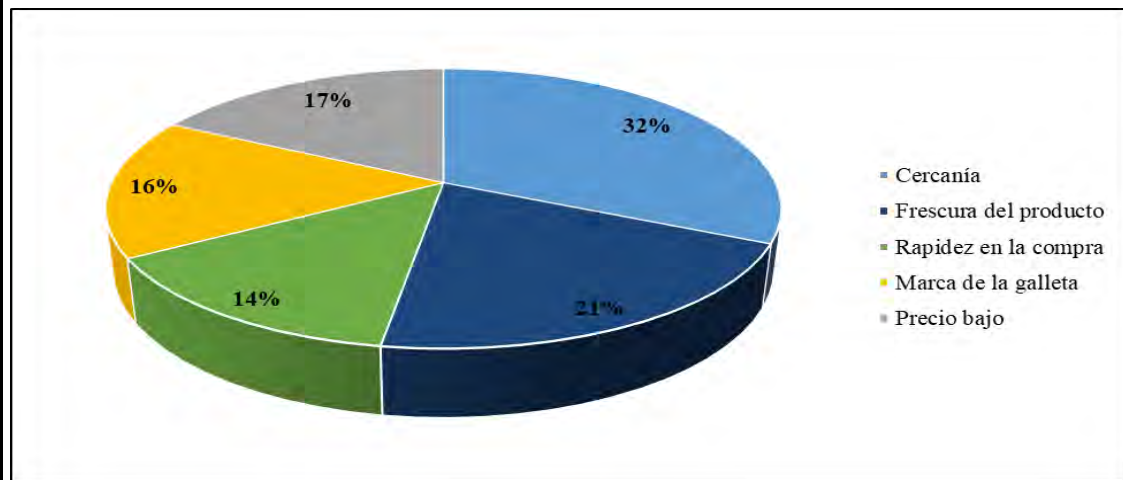


Base: 364 encuestados
Respuesta simple

El estudio ha permitido determinar que en promedio seis de cada diez encuestados compran galletas en los quioscos ubicados dentro de la universidad, siendo este el punto de compra preferido por los estudiantes, atribuido principalmente a los menores precios de los productos en este punto de venta. En segundo lugar, se encuentran las máquinas expendedoras como puntos preferidos para la compra, atribuido principalmente a la rapidez de la compra, condiciones de refrigeración de los productos, así como cercanía ver figura 8.

Estos resultados sugieren incrementar el alcance de las galletas de granos andinos de la marca de estudio, a otros puntos de venta como máquinas expendedoras y nuevos quioscos a los que no se ha llegado aún, así como el fortalecimiento de las relaciones comerciales con los quioscos ubicados dentro de las universidades ver figura 7.

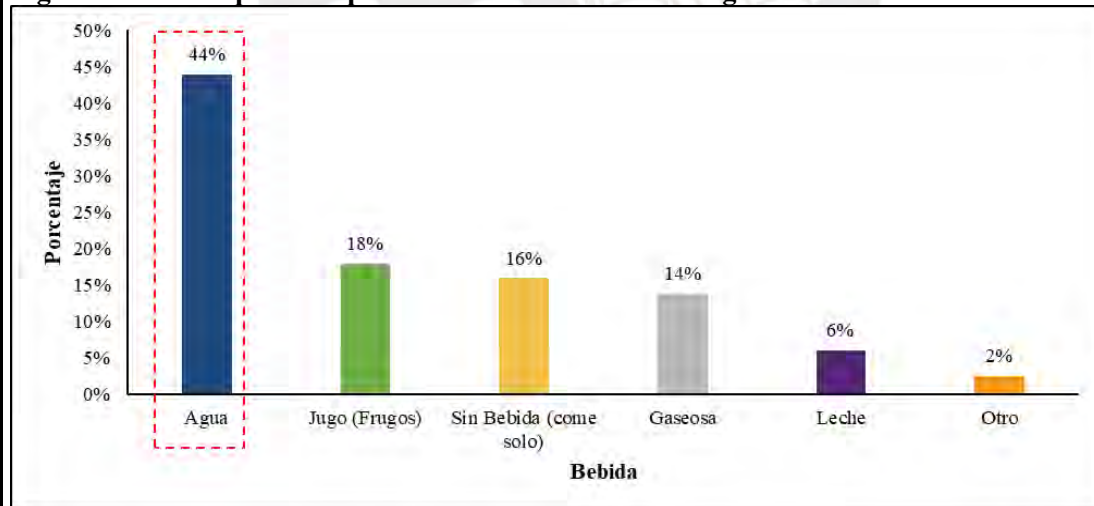
Figura 8. Atributos más valorados al momento de comprar galletas



Base: 364 encuestados
Respuesta simple

El grupo objetivo valora principalmente la cercanía del punto de venta pues debido al poco tiempo que tienen entre clases o actividades para comprar prefieren comprar en las máquinas expendedoras que se encuentran cerca a sus salones de clase. Asimismo, la frescura del producto es otro de los atributos más valorados por los estudiantes. Estos atributos más valorados son importantes de considerar, ya que al momento de comunicar la oferta se debe considerar la frescura de las galletas, así como la ampliación de la cobertura en los puntos de venta más cercanos.

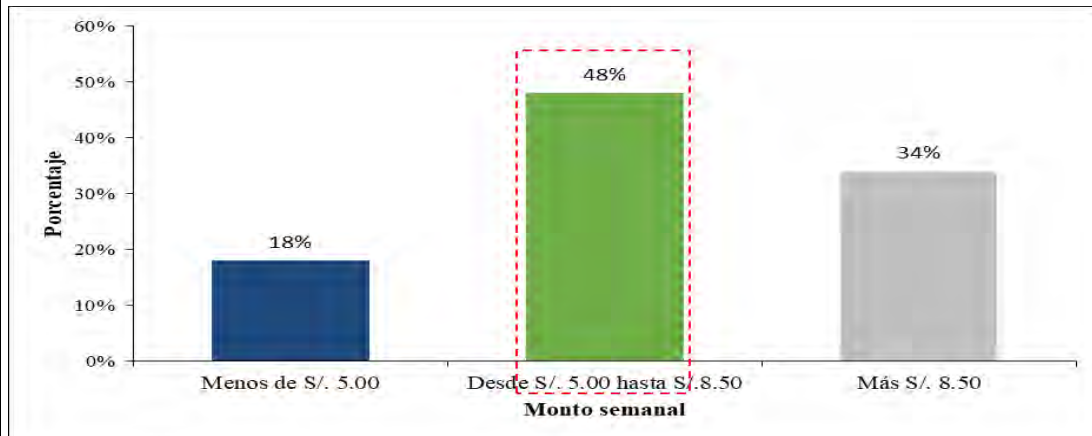
Figura 4. Bebida que acompañan durante el consumo de galletas



Base: 364 encuestados
Respuesta simple

La principal bebida con la que suelen acompañar el consumo de galletas es agua (48%), seguido de jugos naturales (18%). Esto permite considerar las posibles promociones de galletas con bebidas, que se podrían realizar para el público objetivo.

Figura 9. Inversión en la compra de galletas semanal



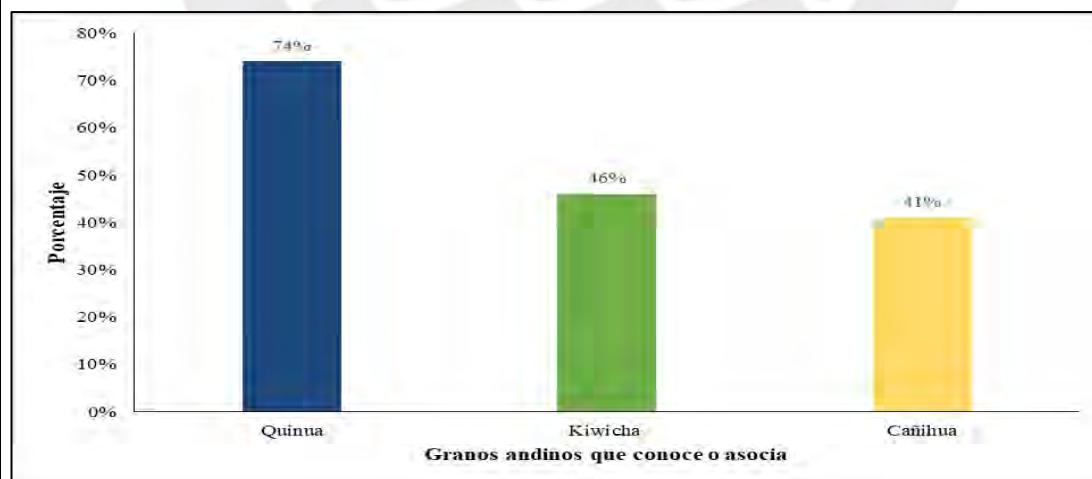
Base: 364 encuestados
Respuesta simple

El estudio ha permitido determinar que la frecuencia de consumo de las galletas (dulces, saladas y con relleno) se da de forma inter diaria. Es decir, los estudiantes consideran a este tipo de galletas como parte de su dieta diaria.

El estudio ha permitido determinar que en promedio el gasto semanal en galletas fluctúa entre los S/5.0 y S/10.0, siendo la mediana S/6.0. Este monto nos da idea de que, si hay una inversión considerable en la semana en este tipo de productos, y en ese sentido predisposición a la compra de otras opciones de galletas como sustitutos de las que compran actualmente.

Análisis de compra y hábitos de consumo de galletas de granos andinos

Figura 10. Estudiantes que conocen sobre los granos andinos

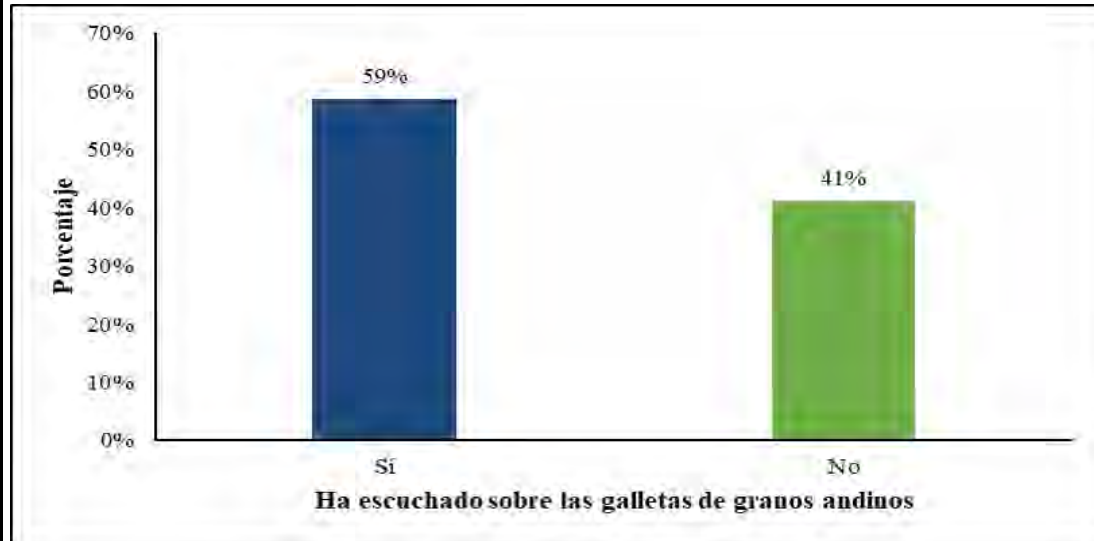


Base: 150 encuestados
Respuesta múltiple

Como se observa en la figura 10, la quinua es uno de los granos que es más conocido por los

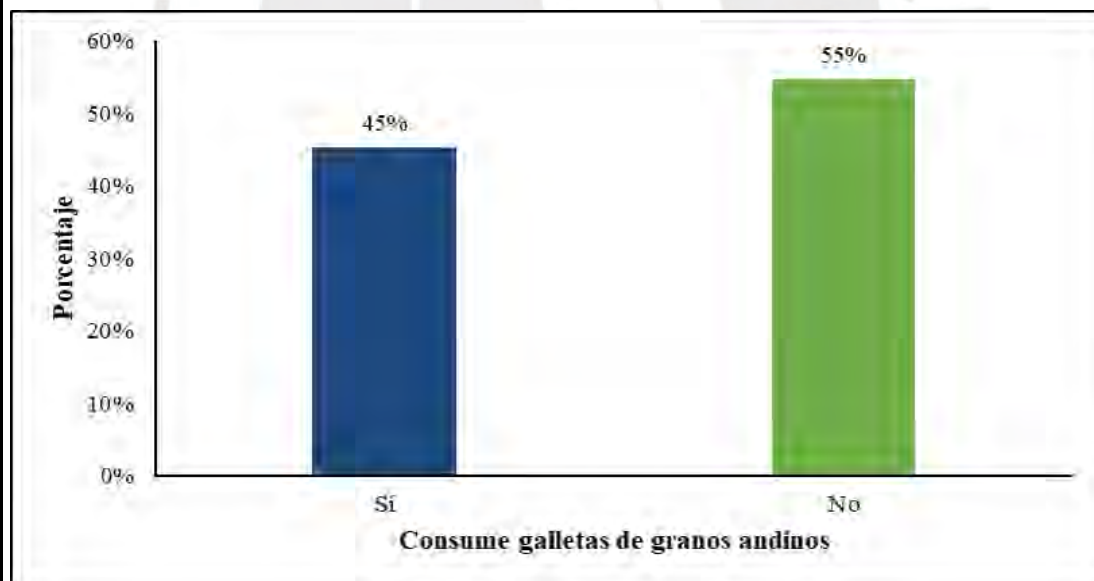
estudiantes, por el contrario, la cañihua es uno de los granos poco conocidos. En esta línea, durante las entrevistas, los estudiantes preguntaban sobre la cañihua y el sabor que estos granos tenían.

Figura 11. Estudiantes que han escuchado de las galletas de granos andinos



Base: 364 encuestados
Respuesta simple

Figura 12. Consume galletas de granos andinos



Base: 214 encuestados
Respuesta múltiple

Como se observa en la figura 11, más de la mitad de los estudiantes encuestados ha escuchado sobre las galletas de granos andinos; sin embargo, en la figura 12 se observa que solo 45% de ellos consumen estas galletas.

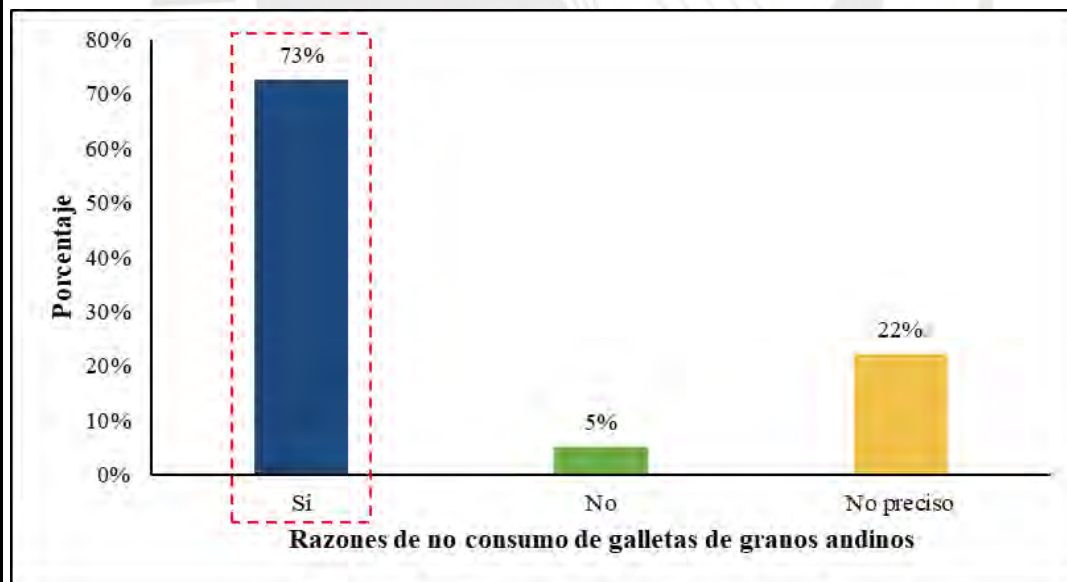
Figura 12. Razones por las cuales no consumen galletas de granos andinos



Base: 117 encuestados
Respuesta múltiple

En la figura 12 se observa que el 55% de los estudiantes que no consumen galletas de granos andinos es porque no conocen los lugares donde se venden, alineando estos comentarios con las entrevistas y *focus group*, los estudiantes comentaban que se debía a la escasa comunicación sobre la existencia de estas galletas; además, los que se enteraron sobre estas galletas fueron por recomendaciones de amigos, enamorados (as) o familiares que consumen productos vegetarianos o naturales.

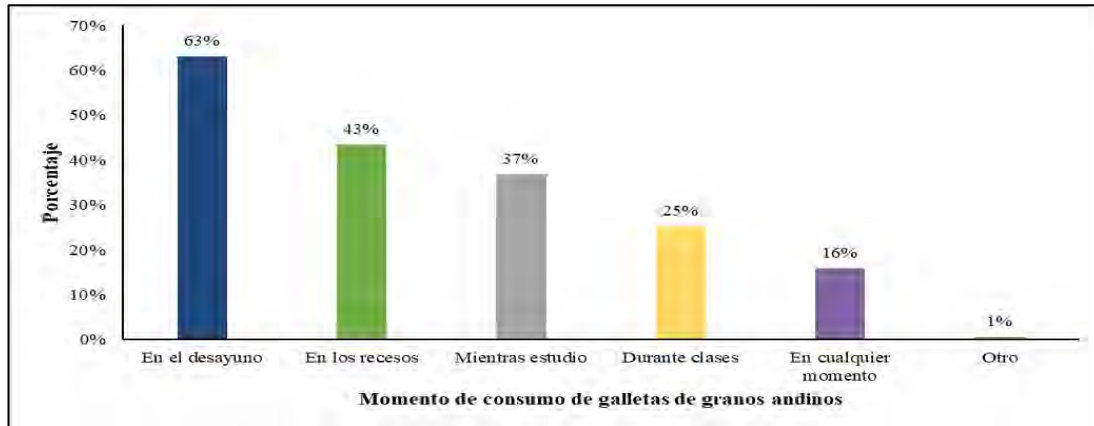
Figura 13. Comprarías galletas de granos andinos, si encuentras variedad de sabores



Base: 94 encuestados
Respuesta múltiple

De los estudiantes que no consumen galletas de granos andinos, el 78% afirmó que comería estas galletas si encontrara en el mercado mayor variedad de sabores ver Figura 10.

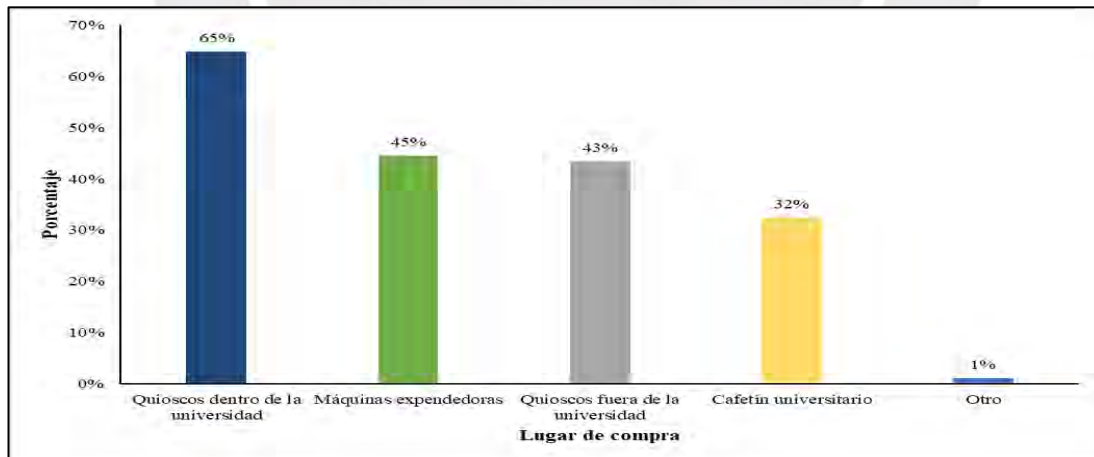
Figura 14. Momento de consumo de galletas de granos andinos



Base: 182 encuestados
Respuesta múltiple

En la Figura 14, se encontró que el momento donde los estudiantes suelen consumir galletas de granos andinos es en el desayuno (63%). Como se puede observar, a diferencia de los otros tipos de galletas, la galleta de granos andinos se encuentra más asociado con una de las principales del día. Esto permite resaltar los atributos funcionales de los granos andinos en este tipo de galletas y asociarlos con que son la compañía de los estudiantes desde el inicio del día. La identificación de estos momentos de consumo permite identificar los momentos en los que la marca de galletas de estudio pueda enganchar con el público objetivo, considerando por ejemplo que es la compañía perfecta mientras estudian o el buen inicio de sus días en el desayuno.

Figura 15. Lugar de compra de galletas de granos andinos

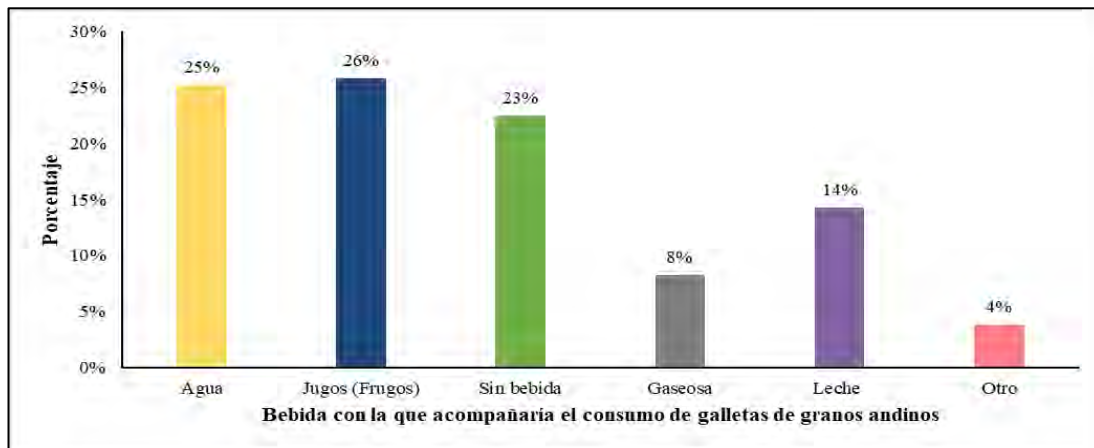


Base: 182 encuestados
Respuesta múltiple

En el *focus group*, los estudiantes resaltaron que las máquinas expendedoras son una opción más rápida y fácil para que puedan comprar un producto; en este sentido, de acuerdo a los resultados encontrados en las encuestas, las máquinas y los quioscos dentro de la universidad son los lugares preferidos para que encuentren las galletas de granos andinos, pues los estudiantes generalmente se

encuentran dentro de la universidad y si tienen hambre recurren hacia los lugares más cercanos.

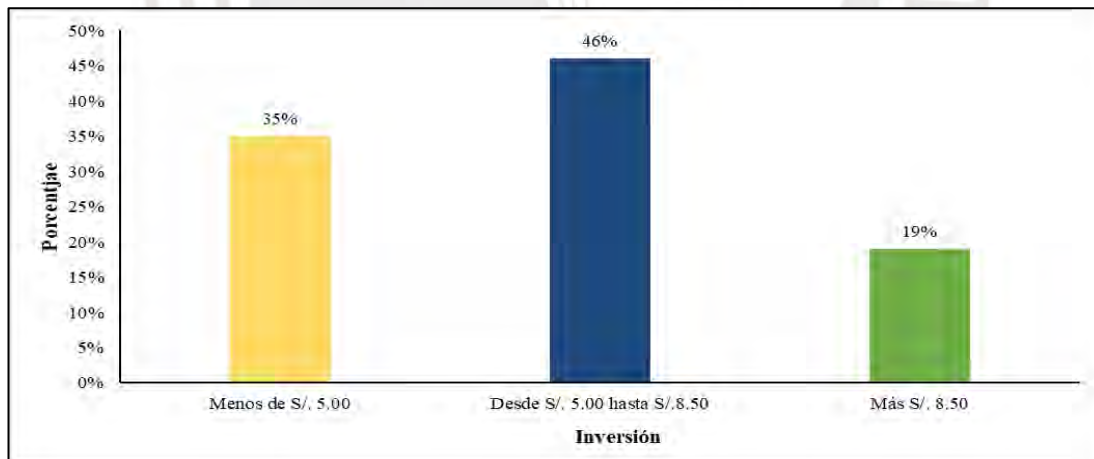
Figura 16. Bebida con la que acompañaría el consumo de galletas de granos andinos



Base: 182 encuestados
Respuesta múltiple

En la figura 16, se observa que la principal bebida con la que suelen acompañar el consumo de galletas de granos andinos es jugo (26%), seguido de agua (25%). Esto muestra una situación similar respecto a las bebidas que acompañan el consumo de otro tipo de galletas. Además, estos resultados permiten crear posibles promociones de galletas con bebidas.

Figura 17. Inversión en la compra de galletas de granos andinos



Base: 182 encuestados
Respuesta simple

El estudio ha permitido determinar que en promedio el gasto semanal en galletas de granos andinos fluctúa entre los S/5.0 y S/10.0 nuevos soles, siendo la mediana S/5. En ese sentido, si hay capacidad de compra e inversión en la semana en este tipo de galletas. Respecto al gasto semanal en otro tipo de galletas, la cual tiene una mediana de s/. 6.00, deja la posibilidad que el restante puedan invertirlo en este tipo de propuesta de galletas de granos andinos.

ANEXO X. Lineamientos de la propuesta de posicionamiento

Tabla X1: Excel proyección de ventas

1. Segmentación del mercado

Tabla 1. Número de alumnos/as matriculados en la PUCP y ULima, desde el 2006 hasta el 2013

Universidades	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pontificia Univ. Católica del Perú	20,203	16,329	20,028	17,063	17,531	18,085	18,728	19,403
ULima	11,692	12,409	13,074	13,435	14,109	14,226	14,653	15,186
TOTAL	31,895	28,738	33,102	30,498	31,640	32,311	33,381	34,589
% de crecimiento		-10%	15%	-8%	4%	2%	3%	3.6%

Adaptado de: Instituto Nacional Estadístico e Informática [INEI] (2013) Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/university-tuition/>

Tabla 2. Cálculo del porcentaje para la proyección de estudiantes

Promedio de crecimiento (%)	1.5%
Incremental	1.01

Tabla 3. Cálculo del número estudiantes de la PUCP y ULima al 2017

Universidad	2015	2016	2017
ULima (a)	16,325	-	16,805
PUCP (b)	-	27,682	28,086
TOTAL	16,325	27682	44,891

a. Fuente: Página oficial de la ULima. Estadísticas de ingreso. Recuperado de: http://www.ulima.edu.pe/sites/default/files/page/file/admision_alumnos_matriculados_por_carrera_201

b. Fuente: Página oficial de la PUCP. Datos académicos. PUCP (2016) <http://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/pucp-cifras/datos-academicos/?seccion=comunida>

Tabla 4. Cálculo del número de estudiantes de 18 a 24 años de la PUCP y ULima

Universidad	2017	% de estudiantes desde 18 hasta 24 años*	Grupo objetivo 2017	Grupo objetivo 2018
ULima	16,805	83.31%	14,000	14,205
PUCP	28,086	77.56%	21,784	22,101
TOTAL	44,891		35,784	36,306

* Según el II Censo Universitario 2010, el porcentaje de estudiantes de 18 a 24 años de la ULima sería 83.31% y de la PUCP es 77.56%. Recuperado de <http://inei.inei.gov.pe/microdatos/>

2. Cálculo del mercado objetivo

Tabla 1. Cálculo del mercado objetivo

Mercado potencial al 2018	36,306	Tamaño de la población estudiantil de 18 a 24 años de la PUCP y ULima (segmentación)
Intención de compra (promedio ponderado)	34.04%	Porcentaje ponderado de las respuestas* de la pregunta: ¿estaría dispuesto a comprar la nueva propuesta de galletas de granos andinos?
Mercado objetivo	12,357	34.04% del mercado potencial al 2018
Mercado meta	2,966	24%** del total de encuestados

*Jeffrey Pope (2002) considera el promedio ponderado de todas las respuestas, otorgándole un peso representativo a cada una de ellas

**En la pregunta PC2, del total de encuestados, 182 de ellos han escuchado sobre galletas de granos andinos, y 93 de ellos consumen galletas de granos andinos. Es decir, el 24% del total de la muestra representativa

Tabla 2. Frecuencia de consumo de galletas de granos andinos

Frecuencia	% de frecuencia de compra
Diario	2%
Interdiario	7%
Semanal	19%
Más tiempo*	73%
Total	100%

Base: 182 encuestados

*Compra galletas de granos andinos una vez al mes

Tabla 3. N° de galletas de granos andinos que comprarían en el año, según frecuencia de compra

Frecuencia	% de frecuencia de compra	N° estudiantes en un año académico regular	N° de galletas que comprarían en un año	N° total de galletas que comprarían en un año
Diario	2%	46	269	12,465
Interdiario	7%	209	96	20,018
Semanal	19%	556	32	17,794
Más tiempo*	73%	2,155	8	17,238
	100%	2,966		67,514

*Compra galletas de granos andinos una vez al mes

3. Proyección anual de la venta

Tabla 4. Datos a considerar para hallar la tasa de crecimiento de ventas en el segundo año

Número de galletas que comprarían al año		67,514
Precio al intermediario		1.22
Supuesto para el crecimiento	Crecimiento promedio del consumo per cápita de galletas en el país entre el 2009 y 2015 (de 1.7 kg a 4 kg.)*	15%

*En Perú, el consumo per cápita de galletas en el 2009 fue de 1.7 kg/hab (INEI, 2009) y se incrementó a 4 kg/hab en el 2015 (Daly, 2015).

Tabla 5. Proyección de ventas desde el 2018 hasta el 2022

Proyección de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades de galletas	67,514	77,641	77,641	77,641	77,641
Ventas anuales	82,367.30	94,722.39	94,722.39	94,722.39	94,722.39

Tabla 6. Capacidad de producción ante incremento de la demanda

	Unidades de galletas
Capacidad actual de producción	595,238
Capacidad en uso	416,667
Capacidad ociosa	178,571

Tabla X2: Excel de banda de precios de las galletas competidoras de galletas de granos andinos

Marcas	Peso por empaque (gr.)	Unidades de galletas por empaque	Precio de venta al consumidor	Precio por cada 30gr
Incasur	30	4 unidades	S/.1.40	S/.1.20
Tambogrande	30	4 unidades	S/.1.20	S/.1.20
Breza	63	5 unidades	S/.2.50	S/.0.95
Chips Ahoy	48	4 unidades	S/.1.50	S/.0.94
San Jorge	50	18 unidades	S/.1.20	S/.0.72
Chocosoda	36	4 unidades	S/.0.80	S/.0.67
Oreo	36	4 unidades	S/.0.80	S/.0.67
Charada	40	4 unidades	S/.0.80	S/.0.60
Intergrackers	36	3 unidades	S/.0.70	S/.0.58
Mana	100	3 unidades	S/.1.50	S/.0.45
Steffany Nutrilight	180	8 unidades	S/.2.50	S/.0.42
Girasol	200	8 unidades	S/.2.00	S/.0.30
Bello Horizonte	240	8 unidades	S/.2.00	S/.0.25

Tabla X2: Excel de banda de precios de las galletas competidoras de galletas de granos andinos

	Marcas	Peso por empaque (gr.)	Unidades de galletas por empaque	Precio de venta al consumidor	Precio por cada 30gr
Marcas de granos andinos de empresas grandes	Incasur	30	4 unidades	S/.1.40	S/.1.20
	San Jorge	50	18 unidades	S/.1.20	S/.0.72
	Intergrackers	36	3 unidades	S/.0.70	S/.0.58
Marcas de granos andinos de mypes	Tambogrande	30	4 unidades	S/.1.20	S/.1.20
	Breza	63	5 unidades	S/.2.50	S/.0.95
	Mana	100	3 unidades	S/.1.50	S/.0.45
	Steffany Nutrilight	180	8 unidades	S/.2.50	S/.0.42
	Girasol	200	8 unidades	S/.2.00	S/.0.30
	Bello Horizonte	240	8 unidades	S/.2.00	S/.0.25
Marcas de galletas dulces de grandes empresas	Chocosoda	36	4 unidades	S/.0.80	S/.0.67
	Oreo	36	4 unidades	S/.0.80	S/.0.67
	Charada	40	4 unidades	S/.0.80	S/.0.60
	Chips Ahoy	48	4 unidades	S/.1.50	S/.0.94

Tabla X3: Costos de la nueva galleta

Tabla 1. Costo unitario de las nuevas galletas Breza

	Kiwicha		Quinua		Cañihua	
	%	Monto	%	Monto	%	Monto
Costo del producto sin envase		0.186		0.210		0.208
Costo de los aditivos		0.062		0.045		0.043
Empaques		0.033		0.033		0.033
Caja Breza		0.024		0.024		0.024
Mano de obra		0.112		0.112		0.110
Costos directos		0.416		0.423		0.418
Energía + gas		0.010		0.010		0.010
Alquiler		0.018		0.018		0.020
Costos indirectos		0.028		0.028		0.030
Costo unitario	36%	0.444	37%	0.451	37%	0.448
Gastos de ventas y distribución	45%	0.555	43%	0.517	44%	0.529
Margen de contribución	19%	0.235	20%	0.235	19%	0.235
Valor de venta		1.234		1.203		1.212

Adaptado de: registros de Breza S.A.C.

Tabla 2. Costo de empaque

Costo de empaque	Detalle
Tipo de cambio	3.256
Costo por 500 millares en dólares	5,084.00
Costo por 500 millares en soles	16,553.50
Costo unitario en soles	0.033

Tabla 3. Costo del producto sin envase

Costo producto sin envase	Sabor quinua	Sabor kiwicha	Sabor Cañihua
Costo unitario*	0.0419	0.0371	0.0417
Costo por 5 unidades	0.210	0.1857	0.2083

Adaptado de: registros de Breza S.A.C.

Tabla 4. Costo de aditivos

Materia prima aditivos	Almendras	Ajonjolí	Chispas de chocolate
Costo de aditivos por 5 unidades de galletas	0.045	0.062	0.043
Costo unitario de empaque	0.2547	0.2477	0.2513

Adaptado de: registros de Breza S.A.C.

Tabla X4: Propuestas para los lineamientos

Foto o imagen	Propuesta
	<p>Nuevos puntos de venta como las máquinas expendedoras SANAmakina</p>
	<p>Publicidad de galletas Breza en máquinas expendedoras</p>
	<p>Afiches de galletas Breza ubicados en los quioscos de las universidades</p>
	<p>Muestra de la ruleta para la activación BTL en la PUCP y ULima</p>




Foto o imagen	Propuesta Propuesta
	<p>Muestra de banner de galletas de granos andinos Breza</p>
	<p>Muestra de valla publicitaria de galletas de granos andinos Breza ubicado en las canchas de juego de las universidades</p>
	<p>Muestra de banner publicitario de galletas de granos andinos Breza ubicado en las canchas de juego de las universidades</p>

Foto o imagen	Propuesta Propuesta
 <p>The image shows a Subway promotion for 'Combo Ulma' priced at S/ 9.90, valid until 31/03/2016. It also includes a screenshot of a Facebook post from the 'Universidad de Lima' page, dated November 11, 2016, promoting the offer with the hashtag #UPromos.</p>	<p>Publicidad en línea en la cuenta oficial de Facebook de la Universidad de Lima</p>
 <p>The poster is for a workshop titled 'TALLER: NUTRICIÓN Y RENDIMIENTO ACADÉMICO'. It is organized by 'PUCP SALUDABLE' and led by Katy Cástaro, an occupational and sports nutritionist. The workshop is scheduled for Tuesday, October 25, from 4 to 6 p.m. in Building McGregor, Room 111. It is open to 60 students from all faculties. Registration is via email at pucp-saludable@pucp.pe.</p>	<p>Alianza con programas el programa PUCP Saludable</p>
 <p>The photograph shows a table set up for a food sampling activity. A woman in a white shirt is talking to a student in a dark shirt. On the table are various items including a box of Breza Andino cookies, water bottles, and other refreshments.</p>	<p>Muestra de la presencia de las galletas de granos andinos Breza para degustaciones, en las ferias de Alimentación Saludable y Actividad Física del programa PUCP Saludable</p>

Foto o imagen	Propuesta Propuesta
	<p>Muestra de banner publicitario de galletas de granos andinos Breza ubicado en las ferias de Alimentación Saludable y Actividad Física del programa PUCP Saludable</p>
	<p>Alianza con programas de alimentación de las universidades. Campaña Bien...Estar. Vive más saludable de la ULima</p>
	<p>Campaña Bien...Estar. Vive más saludable de la ULima: Participantes en el patio de comida saludable</p>


Nota: Las imágenes que se usan para la elaboración de esta tabla son de las páginas oficiales de la PUCPy ULima.

Tabla X5: Activaciones en la PUCP y ULima

Descripción del concepto de la acción
Enganchar a los estudiantes universitarios de la PUCP y ULima con la propuesta de las galletas de granos andinos como una compañía y fuente de energías para responder a su día a día cargado de diversas actividades y estudio. Lo que finalmente les permitirá alcanzar sus metas en el futuro.
Producto a ser promocionado
Galletas de granos andinos Breza
Descripción de la acción
Se realizarán activaciones en el tontódromo de la PUCP y en las piletas de agua de la ULima. En ambas universidades la descripción de la acción será igual.
Se colocará un mural y se entregarán post – its a los estudiantes para que en ellas escriban sus más anheladas metas al terminar la universidad y los peguen en el mural.
Esto busca engancharlos en inicio a un nivel emocional para luego engancharlos con las galletas de granos andinos Breza como una compañía en el día a día lleno de exámenes, trabajos y responsabilidades, y que les satisface el hambre con sabor y nutrientes y les provee energía para responder a esos días cargados de actividades, que finalmente los llevará a alcanzar sus más anheladas metas. Asimismo, se resaltaré el Slogan de las galletas de granos andinos: “para que no detengas tu día”, resaltando que no deben detener su día si quieren alcanzar esas metas, y que tienen a un producto práctico, nutritivo, de buen sabor y que los satisface, para acompañarlos.
Se colocará una ruleta que invite a los estudiantes a participar del juego con opción de llevarse un paquete de galletas de granos andinos Breza.
Después de invitarlos a escribir en el mural las metas que tengan en un futuro al terminar la universidad, se les entregará un papel donde esté escrito: <i>“Sabemos que para cumplir tus metas no detienes tu día y entregas todo hasta el final, por ello, cuéntanos, girando la ruleta, que premios te gustaría ganar por tu esfuerzo”</i>
Cuando giren la ruleta, ellos encontrarán las siguientes opciones a ganar: galletas de granos andinos Breza, USB ³⁶ , lapiceros de la marca de galletas de granos andinos Breza, llaveros y reglas de la marca.

³⁶ Universal Serial Bus. Es un concepto de la informática para referirse al puerto que permite conectar periféricos a una computadora.

Figura X1: Cotización de materiales necesarios para la campaña




COTIZACIÓN 003-2017 DP- NC

Señorita:
Yuly Matos
BREZA

LANZAMIENTO DE PRODUCTO

ITEM	CANTIDAD	REQUISITOS	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	USO
1	1	MARCO DE EXHIBICION	MATERIAL PVC 80"X120" PARA LA REGULACION CON CINTA ADHESIVA CONTACTO	S/. 80,00		MARCO PARA EXHIBICION
2	1	MARCO DESCRIPATIVO	MATERIAL PVC 60"X120" PARA PRODUCTO 20"X10"X10" (PVC 60)	S/. 60,00		DESCRIPCION DE PRODUCTO
3	1	MODELO DE ATENCION	PVC DESARMABLE 1,70"X0,70" MEDIDAS REFERENCIALES PARA ESTO YA LLEGA PREPARADO (INCLUIR IMAGEN)	S/. 550,00	S/. 550,00	
4	1	MODELO DE ATENCION	PVC DESARMABLE 1,70"X0,70" MEDIDAS REFERENCIALES - SIN IMAGEN	S/. 250,00	S/. 250,00	



ITEM	CANTIDAD	REQUISITOS	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	USO
1	1	MARCO DE EXHIBICION	MATERIAL PVC 80"X120" PARA LA REGULACION CON CINTA ADHESIVA CONTACTO	S/. 80,00		MARCO PARA EXHIBICION
2	1	MARCO DESCRIPATIVO	MATERIAL PVC 60"X120" PARA PRODUCTO 20"X10"X10" (PVC 60)	S/. 60,00		DESCRIPCION DE PRODUCTO
3	1	MODELO DE ATENCION	PVC DESARMABLE 1,70"X0,70" MEDIDAS REFERENCIALES PARA ESTO YA LLEGA PREPARADO (INCLUIR IMAGEN)	S/. 550,00	S/. 550,00	
4	1	MODELO DE ATENCION	PVC DESARMABLE 1,70"X0,70" MEDIDAS REFERENCIALES - SIN IMAGEN	S/. 250,00	S/. 250,00	

**Cotización válida 7 días.
Los precios NO incluyen IGV**

Enviar Orden de Servicio a nombre de:

RAZON SOCIAL: NELLY CASTAÑEDA SAC
RUC: 20562843389
DIRECCION FISCAL: Av. San Borja Sur 895 oficina 303 - San Borja
TELEFONO: (01)6205749-364-132935
FORMA DE PAGO: 70 % ADELANTO 30% ENTREGADO LOS ACTIVOS

Por favor realizar el abono a la siguiente cuenta bancaria:

Cta. de detección banco de la nación: 0076065411
 Cta. Cte. Banco del Crédito Soles 194-2181439035
 Código Interbancario BCP Soles 002-1940021814390-3593

Nelly Castañeda Escobedo
 Gerente General
 Eventos y Marketing Promocional
 Av. San Borja Sur 895- Ofc 303 - San Borja -Lima- PERU
 Fijo: (01)6205749 Celular:RPC 964132935 -992044576
nelly@nellymarketingpromocional.com
www.nellymarketingpromocional.com

www.nellymarketingpromocional.com

Fuente: Nelly Castañeda. Evento & Marketing

Figura X2: Cotización de los costos de los nuevos empaques






FECHA EMISIÓN : Miércoles, 11 de Octubre del 2017

COTIZACIÓN *lira* **LES2-2017**

MODALIDAD DE PAGO : A TRATAR

TIEMPO DE ENTREGA : 15 DIAS HÁBILES

MONEDA : DOLARES AMERICANOS

E-MAIL :

CONTACTO : Srta. Johanna Barja Aquije TELF. - ANEXO : 984127200

ITEM	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	TOTAL
1.00	200.00	MILLARES	BOLSA BOPP MATTE/ BOPP CRISTAL 100mm x 200mm x 41gr/m2 C/ Sello T	10.50	2,099.20
2.00	500.00	MILLARES	BOLSA BOPP MATTE/ BOPP CRISTAL 100mm x 200mm x 41gr/m2 C/ Sello T	10.17	5,084.00
3.00	1,000.00	MILLARES	BOLSA BOPP MATTE/ BOPP CRISTAL 100mm x 200mm x 41gr/m2 C/ Sello T	9.84	9,840.00



4.00	1.00	IGO	CLISE BREZA KIWICHA CON AIONIDI	500.00	500.00
------	------	-----	---------------------------------	--------	--------

CONDICIONES:

- 1.- LOS PRECIOS NO INCLUYEN IGV
- 2.- PRODUCTOS PUESTOS EN EL LOCAL QUE INDIQUE EL CLIENTE (LIMA)
- 3.- CADA LOTE TENDRÁ SU CERTIFICADO DE CALIDAD.
- 4.- POR LA NATURALEZA DEL PROCESO, LA PRODUCCION PUEDE VARIAR APROX. ENTRE +/-10%.

REALIZAR EL PAGO A LAS SIGUIENTES CUENTAS EN DOLARES A NOMBRE DE POLYBAGS PERU S.R.L.

BCP 191-2346005-1-29




CONTINENTAL 0011-0257-0100022700

(*) vigencia de cotización: 10 días.

Yolanda Rivera Málaga
Analista Comercial
POLYBAGS PERU SRL
 Telf: (51 1) 7390602 Anexo: 104
 RPC : (51 1) 982 956 906
 Planta Lima | Av. Lurigancho 1274, Zárata,
 San Juan de Lurigancho
yrivera@polybagsperu.com
www.polybagsperu.com

Fuente: Yolanda Rivera de Polibags

Figura X3: Cotización de los costos de los nuevos empaques




PRESUPUESTO # BZ_02
Lima 30 de enero de 2017
BREZA SAC

Por medio de la presente, nos es grato saludarlo y a la vez hacerle llegar el siguiente presupuesto sobre piezas gráficas para uso estrictamente académico:

- 1 Diseño del empaque de las galletas S/ 940
Incluye tres versiones de empaque con las variaciones de sabor
Incluye artes finales según especificaciones técnicas del impresor
- 2 Diseño inicial de Fanpage para Facebook S/ 450
Incluye diseño de cabecera, diseño de 4 post e implementación de logo, información y geolocalización
- 3 Diseño de Logotipo corporativo S/ 1200
Incluye mini manual de uso
- 4 Costo de community manager S/ 1000 x mes
Incluye fee mensual por manejo de fanpage de facebook y bog de página web y diseño de tres post semanales
- 5 Página web responsive S/ 1900
Diseño y maquetación en html, responsive, seo, posicionamiento, geolocalización, contenidos y opción a blog.

No incluye IGV
Agradeciendo la atención a la presente
Atentamente,

Gian Carlo Morante M.
giancarlo@ontime.com.pe
www.ontime.com.pe



Fuente: Giancarlo Morante

Figura X4: Negociaciones para alianzas: campañas cruzadas con Yaqua

YAQUA
tu sed se quita ayudando

WWW.YAQUA.PE
Av. Javier Prado Este 6330, 3° piso. La Molina, Lima, Perú.

Resumen de Reunión

En representación Yaqua:
• Andrea Huallpa, Gerente de Ventas

En representación Brezza:
• Yuly Matos

Fecha y hora: Jueves 26 de enero, 2017
Lugar: Online vía Skype

Se trataron posibles niveles de alianza entre las organizaciones:

Compartir puntos de ventas:

En este caso, trabajar como aliados para ofrecer nuestros productos en las tiendas y/o cafeterías en los colegios y universidades en las que comercializa actualmente cada marca.

Comunicación compartida:

Promocionar el consumo de agua Yaqua y galletas Brezza en nuestras respectivas páginas de Facebook si es que se da la alianza.

Piloto de venta cruzada:

Teniendo en cuenta que ambas empresas comparten como puntos de venta las tiendas de La Universidad de Lima, se trabajará un piloto de venta cruzada en dichos establecimientos en el primer mes del ciclo regular 2017-1. En este caso, abril.

Siguientes pasos:

Por parte de Yaqua

- Apoyar en coordinaciones en cuanto al mensaje de comunicación de la propuesta social
- Enviar lista de puntos de ventas actuales
- Mandar el logo y las piezas comunicacionales para las acciones de promoción

SOCIOS ESTRATÉGICOS:

ism
Industria del Seguro

EY

Fuente: Andrea Huallpa

Tabla X6: Cronograma fase 1

	Objetivos	Mensaje de la campaña	Detalle	Marzo				Abril				Mayo					
				S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4		
Campaña de lanzamiento	Introducir un nuevo producto - Comunicar una nueva propuesta de valor - Generar reconocimiento, conocimiento y valoración de marca	“Aún no termina tu día, no la detengas y cómete unas galletas Breza”	Redes sociales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
			Página Web	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
			Paradas de autobuses				x	x	x	x			x			x	
			Degustaciones	x			x			x			x				
			Exhibidores puntos de venta	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
			Campañas de inicio de clases y periodo de exámenes		x	x							x	x			
			Pósters puntos de venta				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x



Tabla X8: Presupuesto de promoción año 1

	Materiales	Descripción	Unidades	Precio unitario	Costo total
Campaña de lanzamiento	Diseño de piezas gráficas*	Diseño de empaque de las galletas, diseño inicial de fanpage para facebook, diseño de logo corporativo,página web responsive	1	S/.4,490	S/.4,490
	Brandeo de quioscos	Para quioscos que se encuentran al contorno de las universidades de estudios	4	S/.120	S/.480
	Stand (único)	Se ordenará la fabricación de un stand armable	1	S/.550	S/.550
	Exhibidor	50 cm *40 cm	8	S/.600	S/.4,800
	Ruletas	Se ordenará la fabricación de una ruleta para sorteos	2	S/.480	S/.960
	Muestras de galletas		5,000	S/.1	S/.5,000
	Sub Total				
Campaña de mantenimiento	Exhibidor	Para quioscos que se encuentran dentro de las universidades de estudios	6	S/.450	S/.2,700
	Brandeo en máquinas expendedoras	50 cm *40 cm	3	S/.500	S/.1,500
	Muestras galletas Breza		1,000	S/.1	S/.1,000
	Banners	Fijo con estructura de metal estático 1.70*60	4	S/.400	S/.1,600
	Sub Total				
Total					S/.23,080

* Se contratará a un diseñador para que realice todas las actividades que se encuentran dentro de la descripción de diseños de piezas gráficas

* Actualmente, la empresa cuenta con un colaborador quien es responsable de gestionar las redes sociales y la página web.

Tabla X9: Presupuesto de promoción año 2

	Materiales	Descripción	Unidades	Precio unitario	Costo total
Campaña de mantenimiento	Brandeo de quioscos	Para quioscos que se encuentran al contorno de las universidades de estudios	5	S/.120	S/.600
	Stand (único)	Se ordenará la fabricación de un stand armable	1	S/.550	S/.550
	Exhibidor	50 cm *40 cm	4	S/.600	S/.2,400
	Ruletas	Se ordenará la fabricación de una ruleta para sorteos	2	S/.480	S/.960
	Exhibidor	Para quioscos que se encuentran dentro de las universidades de estudios	5	S/.450	S/.2,250
	Brandeo en máquinas expendedoras	50 cm *40 cm	3	S/.500	S/.1,500
	Muestras galletas Breza		1,000	S/.1	S/.1,000
	Banners	Fijo con estructura de metal estático 1.70*60	4	S/.400	S/.1,600
	Sub Total				S/.10,860

Tabla X10: Presupuesto de promoción año 3

	Materiales	Descripción	Unidades	Precio unitario	Costo total
Campaña de mantenimiento	Stand (único)	Se ordenará la fabricación de un stand armable	1	S/.550	S/.550
	Exhibidor	50 cm *40 cm	4	S/.600	S/.2,400
	Muestras de galletas		4000	S/.1	S/.4,000
	Brandeo de quioscos	Para quiscos que se encuentran al contorno de las universidades de estudios	5	S/.120	S/.600
	Brandeo en máquinas expendedoras	50 cm *40 cm	3	S/.500	S/.1,500
	Banners	Fijo con estructura de metal estático 1.70*60	4	S/.400	S/.1,600
	Sub Total				S/.10,650

*Sólo se imprimirán una vez, y serán usados en diversas actividades

**Se mandarán a fabricar en inicio y ya serán utilizados posteriormente

***Todo lo relacionado a marketing digital será gestionado por un colaborador, a quien se le retribuirá mensualmente

****Se contratarán una vez en el año