



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Administración**  
Facultad de Ciencias Empresariales

## **PLAN DE MARKETING PARA LA MARCA TARWI FOODS**

**Trabajo de Suficiencia Profesional  
presentado para optar al Título profesional de  
Licenciada en Administración**

**Presentado por  
Brenda Lizbeth Vergara Gálvez**

**Asesor: Gina María Pipoli de Azambuja**  
[0000-0003-4802-5349](tel:0000-0003-4802-5349)

**Lima, junio 2022**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo del presente trabajo de suficiencia profesional es el desarrollo de un plan de marketing para la marca Tarwi Foods para los próximos tres años que permita mejorar su posicionamiento y aumentar las ventas en el mercado de un superfood peruano, fuente de proteína vegetal. A partir del análisis del entorno externo y del ámbito interno de la empresa, se identificó que una de las principales oportunidades de mejora es la gestión de la promoción de marca en los canales de venta que aún es baja. Por ello, de acuerdo con la investigación desarrollada y la revisión del marco teórico se propone un plan de marketing. Para ello se desarrollaron dos fases importantes: la estratégica, en donde se plantean los objetivos y principales estrategias de segmentación y posicionamiento. Una segunda fase es la táctica donde se presentan las propuestas para la mezcla de marketing, cuyo foco central estaría en aumentar la conciencia de marca y brindarle mayor visibilidad en los canales de venta.

## **ABSTRACT**

The objective of this professional sufficiency work is the development of a marketing plan for the Tarwi Foods brand for the next three years to improve its positioning and increase its sales in the market of a Peruvian superfood, and source of vegetable protein. From the analysis of the external environment and the internal scope of the company, it was identified that one of the main opportunities for improvement is the management of the brand promotion in sales channels which is still low. Therefore, according to the research developed and the theoretical framework review, there has been proposed a marketing plan. With that aim, two important phases were developed: the strategic one, in which the objectives and main strategies of segmentation and positioning are raised. A second phase is the tactic one in which the proposals for the marketing mix are presented, whose central focus would be on increasing brand awareness and giving you greater visibility into sales channels.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>ii</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>vii</b>
<b>CAPÍTULO 1: CONTEXTO SITUACIONAL .....</b>	<b>1</b>
1.Descripción de la empresa Tarwi Corp .....	1
1.1 La Empresa .....	1
1.2 Visión .....	1
1.3 Misión.....	2
1.4 Principios y Valores .....	2
1.5 Estructura Organizacional .....	2
1.6 Portafolio de Productos .....	3
1.7 Público Objetivo .....	3
1.8 Análisis Externo.....	4
1.9 Análisis Interno.....	13
<b>CAPITULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
2.1 FODA Cruzado .....	17
2.2 Planteamiento del problema.....	18
2.3 Sondeo de Mercado .....	19
2.3.1 Objetivos de la investigación .....	19
2.3.2 Metodología .....	19
2.3.3 Resultados de la investigación.....	19
<b>CAPITULO 3: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>24</b>
3. El Plan de Marketing.....	24
3.1 Fase de análisis de la situación .....	25
3.2 Fase estratégica de marketing.....	26
3.3 Fase táctica: mezcla de marketing.....	30
<b>CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>34</b>
4.1 Fase estratégica de marketing .....	34
4.1.1Objetivos de Marketing .....	34
4.1.2 Estrategia Genérica.....	34
4.1.3 Estrategia de Crecimiento.....	35
4.1.4 Estrategia Competitiva .....	35
4.1.5 Segmentación.....	35

4.1.6 Posicionamiento .....	36
4.2 Fase táctica: mezcla de marketing.....	37
4.2.1 Producto.....	37
4.2.2 Precio.....	39
4.2.3 Plaza .....	39
4.2.4 Promoción.....	40
<b>CAPÍTULO 5: VALORACIÓN DE IMPACTO.....</b>	<b>43</b>
5.1 Proyección de ventas .....	43
5.2 Presupuesto de Marketing.....	45
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>52</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Categoría de productos de Tarwi Corp.....	3
Tabla 2: Variables del Entorno Político .....	4
Tabla 3: Variables del Entorno Económico.....	5
Tabla 4: Variables del Entorno Social.....	5
Tabla 5: Variables del Entorno Tecnológico .....	6
Tabla 6: Variables del Entorno Ecológico.....	6
Tabla 7: Variables del Entorno Legal.....	7
Tabla 8: Grado de atractividad de la industria ante la amenaza de nuevos competidores .....	8
Tabla 9: Principales competidores existentes de Tarwi Foods .....	9
Tabla 10: Grado de atractividad de la industria ante la rivalidad de competidores existentes .....	9
Tabla 11: Grado de atractividad de la industria ante el poder de negociación de proveedores.....	10
Tabla 12: Grado de atractividad de la industria frente al poder de negociación de clientes .....	11
Tabla 13: Grado de atractividad ante la amenaza de productos sustitutos .....	12
Tabla 14: Evaluación global de atractividad de la industria.....	12
Tabla 15: Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	13
Tabla 16: Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	16
Tabla 17: Matriz FODA cruzado .....	17
Tabla 18: Filtros de estimación de la demanda.....	23
Tabla 19: Objetivos de Marketing.....	34
Tabla 20: Variables de Segmentación .....	35
Tabla 21: Canales de Venta .....	40
Tabla 22: Precio de venta por canal .....	43
Tabla 23: Proyección de Ventas del 2023 - 2025.....	44
Tabla 24: Presupuesto de marketing para el 2023.....	45

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de Tarwi Corp .....	3
Figura 2: Proceso del plan de marketing .....	25

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1: Promoción digital de las principales marcas competidores .....	52
Anexos 2: Cadena de Valor de Tarwi Corp.....	54
Anexos 3: Proceso de desamargado y producción final .....	54
Anexos 4: Valores nutricionales de Tarwi Foods ante la competencia.....	55
Anexos 5: Principales Canales de Venta de Tarwi Foods .....	55
Anexos 6: Entrevistas a expertos .....	56
Anexos 7: Guía de Encuesta .....	56
Anexos 8: Matriz de Posicionamiento.....	59
Anexos 9: Productos de la marca Tarwi Foods.....	59
Anexos 10: Precios de los principales competidores de Tarwi Foods .....	60

## **CAPÍTULO 1: CONTEXTO SITUACIONAL**

### **1.Descripción de la empresa Tarwi Corp**

#### **1.1 La Empresa**

Tarwi Corp es una empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de polvo instantáneo y snacks naturales y nutritivos en base a tarwi<sup>1</sup>. Se fundó en el año 2015 y el inicio de sus operaciones fue en el año 2017 en la ciudad de Lima. Es considerada pionera en el desarrollo de productos sofisticados a base de tarwi en el mercado peruano. Su portafolio de productos está conformado por polvo instantáneo de tarwi, granos frescos en salmuera y su reciente lanzamiento el super desayuno tarwi, los cuales se encuentran bajo la marca Tarwi Foods. En sus inicios, los canales de ventas fueron las bioferias y posteriormente las tiendas especializadas y supermercados.

Actualmente, Tarwi Corp liderado por sus fundadores William Trujillo y Deysi Jaimes continúa en constante aprendizaje y buscando la optimización de los procesos de producción en la cadena de valor del tarwi; con el fin de desarrollar nuevos productos de alta calidad en base a proteínas de origen vegetal y así contribuir con la alimentación de las personas. Dentro de sus objetivos se busca obtener un mayor posicionamiento de marca e incrementar el número de ventas. En el año 2021, las ventas anuales superaron los S/.280 mil soles.

Por otro lado, la empresa está comprometida con el desarrollo de los agricultores y asociaciones productoras de zonas andinas, quienes cultivan distintos superfoods. El apoyo frente a estos actores claves del negocio, no solo se basa en la compra de sus productos a precio justo, sino también brindándoles asesoramiento para que tengan mejores prácticas de cultivo y puedan obtener mayores beneficios.

#### **1.2 Visión**

A continuación, se presenta la visión actual:

Ser la empresa líder en Latinoamérica en innovación y comercialización de productos a base de tarwi como superalimento rico en proteína vegetal, fomentando el desarrollo de una alimentación saludable de las personas y el cuidado de la comunidad y biodiversidad andina. (Tarwi Corp, 2021)

---

<sup>1</sup>Tarwi es un superfood peruano considerado como un grano con valor nutricional excepcional por su gran contenido en proteínas, vitaminas, aminoácidos; entre otros. (Promperú, 2021)

### **1.3 Misión**

A continuación, se presenta la misión actual:

Desarrollamos y comercializamos productos de calidad a base de tarwi, fomentando una alimentación saludable, con tendencia al consumo de proteínas vegetales, y bienestar en nuestros grupos de interés; guiados por la innovación e investigación. (Tarwi Corp, 2021)

### **1.4 Principios y Valores**

La filosofía de Tarwi Corp. se basa en tener un equipo competitivo, trabajador, creativo y apasionado por la investigación y promoción de productos endémicos<sup>2</sup>. Asimismo, sus pilares se basan en brindar “productos saludables”, ser una empresa “socialmente responsable” y generar un “impacto ambiental positivo”. (Tarwi Corp, 2021) Algunos de ellos se presentan a continuación:

- ❖ **Nutrición:** estamos comprometidos en brindar productos nutritivos que aporten en la mejora de hábitos alimenticios para nuestros clientes.
- ❖ **Comercio justo:** estamos comprometidos para que nuestros aliados (agricultores) reciban un precio justo por sus productos.
- ❖ **Desarrollo sostenible:** estamos comprometidos en disminuir el desperdicio, y usar técnicas para reducir el uso de agua y conservar la energía.
- ❖ **Ecológico:** ofrecemos productos libres de pesticidas, fertilizantes; entre otros.

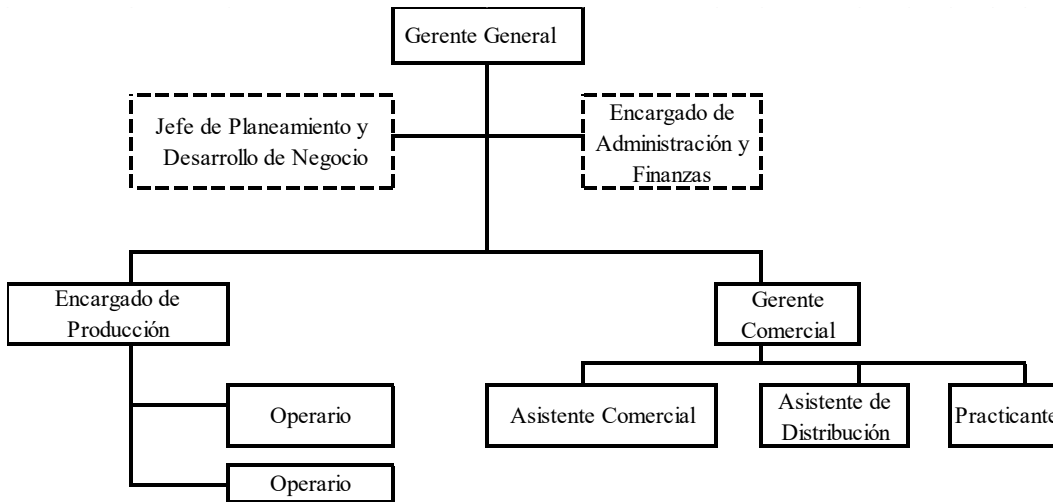
### **1.5 Estructura Organizacional**

Tarwicorp se constituye como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C) de responsabilidad limitada, bajo la razón social de Tarwicorp SAC – Tarwi. La estructura organizacional está conformada por la gerencia general a cargo de William Trujillo. Seguido del área de desarrollo y planeamiento, donde se concentran esfuerzos para la investigación e innovación de nuevos productos; el área de administración y finanzas, actualmente tercerizado. Finalmente, se identifica las áreas centrales que son de producción y comercial. La empresa cuenta con una planta de producción en la ciudad de Lima y una alianza estratégica con una segunda planta proveedora de tarwi en Caraz, Ancash. Dentro del área comercial se incluye las actividades de ventas y distribución del negocio; las cuales están guiadas por la cofundadora y gerente comercial: Deysi Jaimes. En el siguiente diagrama se presenta la estructura organizacional:

---

<sup>2</sup> Propios o exclusivos de determinadas localidades o regiones. (RAE, 2021)

**Figura 1: Organigrama de Tarwi Corp**



Nota. Elaboración propia con datos brindados por la empresa.

### 1.6 Portafolio de Productos

En la tabla 1 se muestra el portafolio de productos de Tarwi Corp.

**Tabla 1: Categoría de productos de Tarwi Corp**

PRODUCTOS DE TARWI CORP	PRESENTACIONES
Granos Selectos de Tarwi en Salmuera presentación 260gr. -> S/. 14.50	
Tarwi Polvo Instantáneo presentación 250gr. -> S/. 18.50	
Super Desayuno Tarwi+Avena, Chía, Nibs De Cacao presentación 300gr. -> S/.14.50	

Nota. Elaboración propia a partir de la información brindada por la empresa.

### 1.7 Público Objetivo

Dentro de su público objetivo se encuentran personas entre los 25 y 45 años, de NSE AB, que están buscando alternativas saludables distintas a la proteína animal. Interesados en productos que brinden altos valores nutricionales. Actualmente se dirigen a los siguientes segmentos: veganos y

vegetarianos, flexitarianos<sup>3</sup> y a aquellas personas que cuidan su salud física y buscan bienestar personal.

A continuación, se presenta el análisis externo por medio de la evaluación del macroentorno y microentorno que permitirá identificar las oportunidades y amenazas que pueden afectar el desarrollo de las actividades de la empresa. Luego se muestra el análisis interno a través de la cadena de valor que permite identificar las fortalezas y debilidades. La investigación realizada fue en base a la recolección de datos de fuentes primarias y secundarias.

## 1.8 Análisis Externo

### 1.8.1 Análisis del macroentorno

A continuación, a partir del análisis PESTEL se identifican las oportunidades y amenazas que podrían generar un impacto en la empresa.

- **Entorno Político**

**Tabla 2: Variables del Entorno Político**

Variable	Tendencia	Efecto Probable	A/O	Fuente
Crisis Política	Precariedad en temas de gestión de los actores políticos, institucionalidad estatal débil en donde los objetivos no son claros a largo plazo. Se evidencia reformas de Estado y de gestión pública poco efectivas frente la coyuntura actual.	Empresas tienen que adaptarse a nuevas medidas e incurren en mayores costos.	A	(Campos, 2022)
Conflictos sociales	Conflictos sociales por asuntos de gobierno nacional. Además, se suman nuevas paralizaciones de agricultores por aumento de precios y baja cobertura de bonos agrícolas.	Inestabilidad en las actividades del sector agrario.	A	(Semana Económica, 2022)

Nota. Elaboración propia.

Actualmente, el entorno político muestra un escenario incierto y de desconfianza para el país, principalmente porque el presente gobierno es cuestionado por el nombramiento de funcionarios que no cuentan con la experiencia necesaria para desempeñar sus funciones y por la débil capacidad de administrar por parte del presidente electo. (Campos, 2022) Por lo tanto, se concluye que el entorno político representa una amenaza.

- **Entorno Económico**

<sup>3</sup> Flexitarianos llamados a aquellos que consumen carne ocasionalmente, pero basan su alimentación en dietas más saludables que incluyen proteína vegetal.

**Tabla 3: Variables del Entorno Económico**

Variable	Tendencia	Efecto Probable	A/O	Fuente
Producto Bruto Interno (PBI)	Se proyecta un crecimiento del PBI de 3.6% al cierre del 2022. Esto debido a que existe mayor apertura de las actividades económicas.	Recuperación de la demanda interna.  Demanda estable de productos saludables.	O	(El Peruano, 2022a)
Tipo de Cambio	Se observa distintos fenómenos nacionales e internacionales que han impactado en la variación del tipo de cambio.	Aumento en el precio de productos del sector alimentos.	A	(El Peruano, 2022b)
Crecimiento del sector de alimentos saludables	Mayor demanda en el consumo de alimentos procedentes de la agricultura, productos veganos y vegetarianos.	Desarrollo de productos veganos y vegetarianos (polvos, harinas, suplementos naturales, snacks; entre otros)	O	(MAXIME, 2022)  (Semana Económica, 2021)

Nota. Elaboración propia.

Para fines del año 2022, se espera que se cumpla el crecimiento proyectado y que en el año siguiente se mantenga el crecimiento del sector de alimentos saludables. Por lo tanto, en general, el entorno económico se muestra como una oportunidad.

- **Entorno Social**

**Tabla 4: Variables del Entorno Social**

Variable	Tendencia	Efecto Probable	A/O	Fuente
Hábitos de consumo	a) Tendencia de consumo saludable: - Preocupación de los consumidores hacia un consumo de productos de origen natural, local y con aportes nutricionales. - Interés por consumo de alimentos hechos a base de plantas y vegetales. Mayor disposición de pago del consumidor. - Interés por observar más el contenido nutricional. Peruanos más informados y conscientes. - Mayor variedad de marcas y tipos de snacks saludables. b) Preferencia en compras online y experiencia desde casa.	Aumento en la demanda de productos saludables a base de granos andinos; entre otros.  Mayores espacios físicos para marcas con enfoque saludable.	O	(Arellano, 2021)  (Gestión, 2021)
Interés por el bienestar y salud personal	Frente a las secuelas de la pandemia por COVID-19, los peruanos han mostrado mayor interés en el mantenimiento de su salud. Gran parte de ellos percibió el consumo de alimentos y bebidas envasados para la salud y el bienestar como una forma de mantenerse saludables y fortalecer su sistema inmunológico.	Mayor demanda y frecuencia de compra de bebidas y alimentos envasados saludables.	O	(Euromonitor International, 2021)

Nota. Elaboración propia.

En los últimos años los peruanos han adoptado opciones más saludables dentro de su consumo, buscando productos de calidad y alternativas nutritivas en el sector de alimentos, sobre todo se valora que los insumos sean de origen peruano.

La investigadora y profesora A. Higuchi (comunicación personal, 08 de julio, 2021) comenta que “la tendencia a que exista un continuo consumo de alimentos saludables es aún más notorio en estos años a raíz de la pandemia. Ahora más que nunca las personas han dado mayor importancia a seguir una alimentación saludable y equilibrada como escudo para confrontar enfermedades, incluso más complicadas como el Covid-19”. Por lo tanto, se concluye que el entorno social representa una oportunidad.

- **Entorno Tecnológico**

**Tabla 5: Variables del Entorno Tecnológico**

Variable	Tendencia	Efecto Probable	A/O	Fuente
Crecimiento digital y Migración al Ecommerce	Para el año 2025 se proyecta que el ecommerce crecerá en al menos 80%. Mejor adaptación a la compra en línea. Interés por la practicidad, seguridad, ahorro de tiempo, ofertas.	Mayor alcance de los productos hacia los consumidores.  Agilidad en la venta de productos.  Reducción de costos.	O	(Euromonitor International, 2022)  (Perú Retail, 2022)
Afluencia en redes sociales	Incremento de usuarios activos en redes sociales los cuales representan más de un 80% de la población peruana. Siendo las redes sociales de más interés: Facebook e Instagram.	Mayor interacción con los consumidores.	O	(Data Reportal, 2022)  (El Peruano, 2022c)

Nota. Elaboración propia.

El entorno tecnológico se muestra como una oportunidad para la empresa, ya que es necesario incorporar estrategias digitales que permitan dar visibilidad de marca, personalización en la atención y tener una mejor interacción con los clientes.

- **Entorno Ecológico**

**Tabla 6: Variables del Entorno Ecológico**

Variable	Tendencia	Efecto Probable	A/O	Fuente
Cambio Climático	El calentamiento global ha traído consecuencias en la Cordillera Blanca en Perú. Se manifiesta que el país cuenta con la mayor cantidad de glaciares tropicales, por lo tanto, presenta el mayor registro de catástrofes. Ello genera peligros como aluviones, desbordes y avalanchas.	Mayor impacto en los costos sobre actividades productivas más sensibles como la agricultura.  Menor cultivo y producción de granos andinos.	A	(Lujan, 2021)

Nota. Elaboración propia.

En cuanto al entorno ecológico se presenta el riesgo de un menor cultivo para la producción de tarwi, debido a la presencia de enfermedades como consecuencia del cambio climático. Solo algunos cultivos logran adaptarse en zonas donde se desarrollan heladas o cambios de temperatura durante el día y noche. En el caso del cultivo del tarwi, las plantas son susceptibles en el estado inicial frente a

estos cambios y pueden retardar su floración. Asimismo, las granizadas pueden provocar aborto en las flores y dañar las vainas; lo que significa una reducción de rendimientos. En algunos casos este cultivo se puede adaptar a -4°C. (Tapia, 2007, como se citó en Camarena, 2012) Por lo tanto, el entorno ecológico representa una amenaza.

- **Entorno Legal**

**Tabla 7: Variables del Entorno Legal**

Variable	Tendencia	Efecto Probable	A/O	Fuente
Ley de Promoción de Alimentación Saludable	Ley vigente desde el 17 de junio del 2019, busca la implementación de los parámetros técnicos para el rotulado de alimentos procesados que excedan los límites establecidos. Se busca comunicar de manera transparente al consumidor con respecto a la información nutricional de cada producto.	Interés del consumidor en la compra de productos saludables.	O	(El Peruano, 2019)
Ley de acceso al crédito para emprendedores	Ley que busca facilitar créditos al Fondo de Desarrollo de la Microempresa-Fondemi, mediante la cual se impulse el desarrollo del mercado de financiamiento de capital para emprendimientos dinámicos y de alto impacto.	Oportunidad de acceso al crédito para empresas que están en crecimiento.	O	(Andina, 2021)
Ley de Marco sobre Cambio Climático	Ley que permite implementar proyectos para la recuperación y conservación de los ecosistemas naturales.	Conservación de superfoods.	O	(MINAM, 2021)
Programas del Estado	Programa de Compensaciones para la Competitividad (AGROIDEAS) fomenta la gestión empresarial y la adopción de tecnologías agrarias ambientales sostenibles de los pequeños y medianos productores agrarios del Perú. Programa Innóvate Perú, cofinancia proyectos de innovación empresarial, desarrollo productivo, emprendimiento e instituciones del ecosistema.	Oportunidad para que las empresas desarrollen y mejoren su propuesta de valor.	O	(Gobierno del Perú, 2021) (Innovate Perú, 2021)

Nota. Elaboración propia.

El entorno legal es favorable dado que las leyes y programas mencionados son una oportunidad para impulsar el crecimiento de aquellas empresas del sector de alimentos con enfoque saludable.

### **Conclusiones del macroentorno**

De acuerdo con el análisis previo se concluye que la industria alimentaria con enfoque saludable está tendiendo un mayor crecimiento en los últimos años. Se evidencia mayores oportunidades en el entorno social debido a las nuevas tendencias y nuevos hábitos de los consumidores. Los peruanos muestran mayor interés en su cuidado y bienestar personal, valoran más el contenido nutricional de los productos que adquieren. Con ello se suma las iniciativas del Estado al promover leyes que fomentan una alimentación saludable. Por otro lado, la mayor amenaza se presenta en el entorno político.

### 1.8.2 Análisis del microentorno: 5 fuerzas de Porter

A continuación, con el fin de determinar la atractividad de la industria se analiza el microentorno a través de las 5 fuerzas de Porter.

#### ✓ Amenaza de nuevos competidores

Actualmente, la industria de snacks, harinas, polvos y suplementos naturales en base a tarwi y otros superfoods están en proceso de crecimiento. Aquellos que desean ingresar deben considerar que uno de los factores más importantes es la inversión alta en capital, ya que si se inicia como empresa de producción se necesita de maquinaria especializada para mantener los estándares de calidad en el ciclo operativo de este grano. De igual manera, el conocimiento sobre la cadena de valor del tarwi es un factor clave para poder desarrollar productos de alta calidad. (F. Camarena, comunicación personal, 02 de agosto, 2021) Por otro lado, los productos de esta industria tienen mayor presencia en tiendas especializadas, lo cual implica el pago de comisiones por presencia en góndola y en donde la rotación del producto debe ser alta. Por lo tanto, el grado de atractividad de la industria ante el ingreso de nuevos competidores es casi atractiva.

**Tabla 8: Grado de atractividad de la industria ante la amenaza de nuevos competidores**

Factores	Peso	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Valor
		1	2	3	4	5	
Inversión de capital para inicio de operaciones	30%				4		1.2
Acceso y costo de la materia prima	30%				4		1.2
Experiencia, conocimientos técnicos y especializados en elaboración de productos a base de tarwi y otro superfoods.	20%				4		0.8
Acceso a canales de venta	10%				4		0.4
Diferenciación de producto	10%			3			0.3
Resultado promedio	100%						3.9

Nota. Elaboración propia. Basado en Hax y Majluf (2004).

#### ✓ Rivalidad entre competidores existentes

Actualmente se identificaron los siguientes competidores que forman parte de la industria de productos saludables en la categoría de harinas/polvos y snacks a base de proteína vegetal:

**Tabla 9: Principales competidores existentes de Tarwi Foods**

Harina y/o polvo, snacks de Tarwi									
Marca	Tauri Perú	Oh Campo	Smart Blends	Kera Superfoods	Pakari Foods	Mantaro Mills	Vivir Power Snacks	Casa Verde	Guva
Productos	Polvo Instantáneo, blends	Harinas	Polvo instantáneo, snacks.	Harinas	Polvo instantáneo	Harinas	Harinas	Snack	Snack
Imagen									
Presentación	500 gr.	500 gr.	200 gr.	150 gr.	250 gr.	200 gr.	500 gr.	350 gr.	250 gr.
Precio	S/ 32.00	S/ 30.70	S/ 17.00	S/ 15.00	S/ 25.00	S/ 15.00	S/ 25.90	S/ 9.90	S/ 6.30
Puntos de venta	Supermercados y tiendas especializadas	Supermercados y tiendas especializadas	Supermercados y tiendas especializadas	Supermercados y tiendas especializadas	Supermercados y tiendas especializadas	Tiendas naturistas	Supermercados y tiendas especializadas	Supermercados	Supermercados y tiendas naturistas
Rivalidad	Alta	Media - Alta	Media - Alta	Media	Media	Baja	Baja	Media	Baja

Nota. Elaboración propia.

Tarwi Corp es considerado como pionero en la producción industrial de productos a base de tarwi. Sin embargo, cada vez existe mayor rivalidad entre competidores. Actualmente, debido al consumo creciente de productos a base de proteína vegetal, diferentes empresas han sumado esfuerzos para desarrollar nuevos productos veganos. Los competidores más importantes de Tarwi Foods son los siguientes: Tauri Perú, Smart Blends, Oh Campo; entre otros.

Tauri Perú, su principal competidor, se encuentra en constante desarrollo de productos ofreciendo mayor variedad. A su vez, destina inversión en publicidad y en implementar estrategias de marketing para tener mayor alcance de clientes. También se encuentran otras marcas como Smarth Blends y Nutrishake, las cuales ofrecen productos a base de otros superfoods como kiwicha, cañihua, quinua, entre otros; y tienen mayor presencia de marca en el canal digital. (Ver Anexo 1)

Por otro lado, se evidencia que existe polvos, harinas y snacks a base de tubérculos, menestras y cereales; así como también suplementos proteicos artificiales que también representa una significativa competencia. Por lo tanto, el grado de atractividad de la industria ante la rivalidad de competidores actuales es poco atractiva.

**Tabla 10: Grado de atractividad de la industria ante la rivalidad de competidores existentes**

Factores	Peso	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Valor
		1	2	3	4	5	
Crecimiento de la industria	30%				4		1.2
Diversidad de competidores	30%	1					0.3
Costos fijos de la industria	20%			3			0.6
Diferenciación del producto	20%			3			0.6
Resultado promedio	100%						2.7

Nota. Elaboración propia. Basado en Hax y Majluf (2004).

### ✓ Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores son los productores o acopiadores del grano de tarwi, los cuales se encuentran en la sierra del país. En los últimos años, el volumen de producción va en aumento y para el año 2020 se alcanzó más de 15,000 toneladas, siendo los departamentos con mayor producción La Libertad, Cusco, Puno, Apurímac y Huánuco. (MIDAGRI, 2021)

Como parte de la producción del grano se realiza el proceso de desamargado de manera tradicional. Desde años atrás, los campesinos de los Andes peruanos eliminan el sabor amargo haciéndolo hervir durante una hora o más. (F. Camarena, comunicación personal, 02 de agosto, 2021) Sin embargo, actualmente existen empresas e instituciones que están promoviendo y desarrollando métodos más modernos, cuyo procedimiento y control de calidad del tarwi es óptimo para su consumo final. Un ejemplo de ello es La Perla de los Andes<sup>4</sup>( principal proveedora de Tarwi Foods), cooperativa y planta de transformación de tarwi, la cual cuenta con certificación HACCP<sup>5</sup> y BMP a nivel agroindustrial. Además, existen otros proveedores de La Libertad quienes continuamente están en busca de mejorar la optimización de la obtención del grano y otros superfoods. Se considera que el grado de atraktividad de la industria frente al poder de negociación de proveedores es atractiva.

**Tabla 11: Grado de atraktividad de la industria ante el poder de negociación de proveedores**

Factores	Peso	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Valor
		1	2	3	4	5	
Cantidad de proveedores de materia prima	35%					5	1.8
Costo por cambiar de proveedores	35%				4		1.4
Aporte de los proveedores en la calidad del producto	20%			3			0.6
Integración hacia adelante de los proveedores	10%		2				0.2
Resultado promedio	100%						4.0

Nota. Elaboración propia. Basado en Hax y Majluf (2004).

### ✓ Poder de negociación de los clientes

Se ha identificado que los clientes se caracterizan por ser un grupo de personas que llevan un estilo de vida sofisticado, la mayoría de ellos pertenecientes a los NSE AB. La capacidad de pago de nuevos clientes puede ser alta en el sector de alimentación saludable; ello dependerá de cuán informados estén sobre el producto. (A. Higuchi, comunicación personal, 08 de julio, 2021)

<sup>4</sup> La planta de transformación está ubicada en el Callejón de Huaylas, Áncash.

<sup>5</sup> HCCP, certificación de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control que garantiza la inocuidad alimentaria. BMP, certificación de las Buenas Prácticas de Manufacturación que garantizan que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas.

En Lima Metropolitana, de acuerdo con un estudio, existe un 34% de personas que consumen carne, pero incluyen alimentos orgánicos<sup>6</sup> en su alimentación, 9% son vegetarianos y 3% son veganos. (Equilibrium, 2021) Se considera que estos grupos son relevantes para la empresa, ya que forman parte del público objetivo.

Actualmente, existen clientes B2C, en donde la venta está orientada directamente al consumidor final; y también clientes B2B: supermercados y tiendas especializadas. Estas últimas plantean un ingreso por consignación<sup>7</sup>, dado que los espacios en anaqueles suelen ser limitados y se brinda exclusividad a aquellos con mayor rotación. Por lo tanto, el grado de atractividad de la industria frente al poder de negociación de los clientes es neutro.

**Tabla 12: Grado de atractividad de la industria frente al poder de negociación de clientes**

Factores	Peso	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Valor
		1	2	3	4	5	
Cantidad de clientes	25%				4		1.0
Información y conocimiento del mercado	25%			3			0.8
Existencia de productos sustitutos	20%		2				0.4
Capacidad de pago del cliente	20%					5	1.0
Integración hacia atrás del cliente	10%			3			0.3
Resultado promedio	100%						3.5

Nota. Elaboración propia. Basado en Hax y Majluf (2004).

#### ✓ Amenaza de productos sustitutos

Los sustitutos que se encuentra como parte de ocasiones de consumo son las frutas, jugos naturales, derivados lácteos, barras de cereales, frutos secos, menestras, verduras, carnes rojas, pollo, pescado, entre otros; que pueden ser una alternativa. Por otro lado, también existen las cápsulas proteicas<sup>8</sup> que son consumidas como suplemento. En algunos casos, existen muchas de ellas son artificiales, pero otras no. Pueden variar de acuerdo a la marca en cuanto a calidad, percepción y rendimiento de producto. En general, el grado de atractividad ante la amenaza de productos sustitutos es poco atractiva.

<sup>6</sup> Según Cisneros (2012), son aquellos alimentos que se cultivan sin la intervención de fertilizantes, pesticidas químicos en todas las etapas de producción.

<sup>7</sup> En promedio el margen que plantean es de 25% a 30% y varía según el producto (Roquel, 2022)

<sup>8</sup> Ejemplo de marcas de cápsulas proteicas: Ultimate Nutrition, Fitfem; entre otras.

**Tabla 13: Grado de atractividad ante la amenaza de productos sustitutos**

Factores	Peso	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Valor
		1	2	3	4	5	
Sustitutos cercanos	30%		2				0.6
Precio del producto sustituto	30%		2				0.6
Agresividad de los productos sustitutos	20%			3			0.6
Calidad y rendimiento del producto sustituto	20%				4		0.8
Resultado promedio	100%						2.6

Nota. Elaboración propia. Basado en Hax y Majluf (2004).

### Conclusiones del microentorno

De acuerdo con el análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede concluir que el grado de atractividad en la industria de polvos, harinas y snacks saludables es neutro. Frente a la tendencia de consumo de productos saludables, la competencia ha ido incrementando en los últimos años. A su vez, se identifica una cantidad importante de productos sustitutos que podrían ser una alternativa de consumo. Por otro lado, existe un número importante de proveedores con quienes se puede realizar alianzas para el trabajo en conjunto en dicha industria.

**Tabla 14: Evaluación global de atractividad de la industria**

Factores	Peso	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Valor
		1	2	3	4	5	
Amenaza de nuevos competidores	20%			3.9			0.8
Rivalidad entre competidores existentes	20%		2.7				0.5
Poder de negociación de los proveedores	20%				4		0.8
Poder de negociación de los clientes	20%			3.5			0.7
Amenaza de productos sustitutos	20%		2.6				0.5
Total	100%						3.3

Nota. Elaboración propia. Basado en Hax y Majluf (2004).

### 1.8.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En la matriz EFE se presentan las oportunidades y amenazas identificadas previamente en el macroentorno y microentorno. De acuerdo con la puntuación obtenida de 2.89 se concluye que las oportunidades son mayores que las amenazas. Dentro de las oportunidades que se pueden aprovechar más son el crecimiento del nicho de alimentación saludable, los nuevos hábitos de estilo de vida saludable, el crecimiento digital y afluencia en redes sociales por parte del consumidor. Por otro lado, la amenaza más relevante es la competencia directa.

A continuación, en la tabla 15 se presenta la matriz de evaluación de factores externos.

**Tabla 15: Matriz de Evaluación de Factores Externos**

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación (1 - 4)	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades</b>	<b>60%</b>		
Promoción de la Alimentación Saludable	7%	4	0.28
Acceso al crédito para Emprendedores	5%	3	0.15
Marco sobre Cambio Climático para la conservación de ecosistemas naturales	6%	3	0.18
Programas de Estado: Agroideas e Innóvate Perú	5%	3	0.15
Crecimiento de la industria de alimentos saludables	9%	3	0.27
Nuevos hábitos de consumo, interés por el bienestar y salud personal, consumidores cautelosos	9%	4	0.36
Crecimiento digital y migración al ecommerce	7%	2	0.14
Afluencia en redes sociales	7%	2	0.14
Limitado ingreso de nuevos competidores y oportunidad de alianzas con proveedores en la industria.	5%	3	0.15
<b>Amenazas</b>	<b>40%</b>		
Crisis política: institucionalidad estatal débil	6%	3	0.18
Conflictos sociales	7%	2	0.14
Aumento en el tipo de cambio	6%	2	0.12
Cambio climático: calentamiento global	6%	3	0.18
Competencia directa	9%	3	0.27
Productos sustitutos	6%	3	0.18
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.89</b>

Calificaciones: 4=superior al promedio, 3=mayor al promedio, 2=igual al promedio, 1= deficiente.

Nota. Elaboración propia. Basado en David (2013).

## 1.9 Análisis Interno

### 1.9.1 Cadena de Valor

A continuación, se presenta la evaluación de la cadena de valor que permite analizar las actividades de la empresa. Se clasifican en actividades primarias y de soporte. (Ver anexo 2)

#### ✓ Actividades primarias

**Logística de entrada:** el insumo principal para la producción del polvo instantáneo y granos en salmuera es el tarwi desamargado. Para ello, este superfood pasa por un proceso un poco complejo. Primero se recepciona los granos selectos para después filtrar la presencia de alcaloide<sup>9</sup> (4%) con la finalidad de que el grano se encuentre apto para el consumo humano. Este proceso previo a la elaboración de productos se realiza en la planta de Caraz<sup>10</sup>, Áncash y en la planta de la ciudad de Lima. Cabe mencionar que este grano brinda beneficios en la alimentación de las personas, ya que es fuente de proteína vegetal, aminoácidos; entre otros.

Se reconoce como una fortaleza el conocimiento de los fundadores para realizar el seguimiento adecuado en la selección del insumo principal; además porque cuentan con una alianza sólida con la

<sup>9</sup> Según la FAO, la cantidad de alcaloides apta para el consumo humano es de 0.02 a 0.002%.

<sup>10</sup> La Perla de los Andes, planta principal proveedora de Tarwi Corp.

planta de Caraz. De igual manera, se resalta como una ventaja el insumo principal, pues contiene grandes aportes y beneficios.

**Producción:** la maquinaria empleada para la producción comprende secadores solares directos y para el proceso de molienda se utiliza un molino de martillos de 20 HP<sup>11</sup> cuya capacidad es de 200 kg/hora<sup>12</sup> para la producción del polvo de tarwi. Por otro lado, para obtener los granos de tarwi pasa por el proceso de pasteurización luego del proceso de desamargado. (Ver anexo 3). Ambos procesos se desarrollan tanto en la planta de Caraz como en la planta de la empresa, esta última situada en la urbanización Vipol de San Martín de Porres, Lima. Finalmente, se procede al envasado del polvo instantáneo, el grano en salmuera y el super desayuno a base de tarwi.

Actualmente, una fortaleza de la empresa es que es la única que cuenta con una planta en Lima, por lo que favorece a que parte de los costos de producción y distribución sean menores. Asimismo, se reconoce que el producto final cuenta con un alto valor nutricional frente a la competencia. (Ver anexo 4).

**Logística de salida:** las actividades comprenden la programación de pedido. En el canal directo de distribución la solicitud de pedido se realiza a través de la web y redes sociales. Se reconoce que el pedido por medio de la web aún es bajo.

Por otro lado, se tiene presencia en dos canales principales<sup>13</sup>: tiendas especializadas y supermercados (Ver Anexo 5). La reposición y seguimiento del producto se realiza con una frecuencia semanal y/o quincenal. En cuanto a la distribución de productos la empresa lo realiza con la movilidad personal con la que cuentan.

**Marketing y Ventas:** el canal principal de comunicación y promoción de marca se efectúa por redes sociales (WhatsApp, Facebook e Instagram) y la página web. Sin embargo, aún falta desarrollar una comunicación diferenciada hacia el público objetivo. Por otro lado, la marca Tarwi Foods en pocas ocasiones participa de colaboraciones que fomenta el Estado para impulsar el consumo de superfoods peruanos. En cuanto a las acciones en los puntos de venta físico, aún no se ha desarrollado actividades de promoción que permitan impulsar la compra y dar a conocer el producto. Se considera que la falta de gestión con respecto a las actividades de marketing se debe a la ausencia de un plan y de un responsable que guíe y establezca objetivos y estrategias frente a la competencia.

**Posventa:** la actividad de posventa incluye el servicio de mensajería instantánea a través de WhatsApp, en donde se atienden consultas, observaciones de producto y sugerencias. Sin embargo,

---

<sup>11</sup> Se denomina HP a la potencia de máquinas de vapor.

<sup>12</sup> Esta capacidad permite obtener aproximadamente 1 tonelada de harina de tarwi.

<sup>13</sup> Se tiene presencia en 150 puntos de venta.

aún existe una oportunidad de mejora en la comunicación y atención continua hacia el cliente, ya que no hay una rápida respuesta. Además, no se brinda información sobre descuentos, promociones del producto; entre otros.

✓ **Actividades de soporte**

**Infraestructura:** las dos áreas principales están comprendidas en producción y comercialización. La planta de producción de la empresa se encuentra ubicada Lima; y las oficinas administrativas están situadas en el distrito de San Miguel, Lima. Las actividades internas están divididas por funciones y tareas.

**Recursos Humanos:** el equipo de trabajo está compuesto por 9 personas, de las cuales 4 están en planilla y 5 trabajan a medio tiempo. Se caracterizan por ser comprometidos, creativos, competitivos y apasionados por la investigación.

Actualmente, la empresa no cuenta con una persona encargada de marketing; por ello, se considera necesario contratar a un especialista en esta rama para desarrollar las estrategias que favorezcan el crecimiento de la marca.

**Investigación y Desarrollo:** la empresa apuesta por la investigación para el desarrollo de nuevos productos, así como también se ha involucrado en proyectos promovidos por el Estado para desarrollar nuevas técnicas y métodos en el proceso de cultivo, producción y desamargado del grano de tarwi. En los últimos años, Tarwi Corp ha trabajado en la optimización de desamargado y la estandarización de calidad por medio del desarrollo de un software que permite validar y/o cuantificar la cantidad de presencia de alcaloide en el grano. Con ello se busca fijar el porcentaje mínimo de alcaloides en el tarwi y se encuentre apto para el consumo humano.

Para el 2021, si bien se realizó el lanzamiento de su nuevo producto: Super Desayuno Tarwi; sin embargo, no se ha incurrido en actividades de promoción en los puntos de venta.

**Compras:** la adquisición de insumos y recursos está coordinada con los proveedores seleccionados, quienes cuentan con certificaciones. Con ellos se mantiene una garantía de calidad a través de una declaración jurada, lo cual respalda que se cumplan con los estándares de inocuidad. Se considera que una fortaleza es la seguridad y confiabilidad del producto.

### **1.9.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Según la matriz de evaluación de factores internos (EFI) existe una posición interna fuerte, ya que supera una puntuación de 2.95. (David, 2013) Se determina que las alianzas, conocimiento e investigación con respecto a la cadena de valor del tarwi y otros superfoods son factores claves para el desarrollo de productos sofisticados y de calidad, los cuales son altamente nutritivos y saludables;

cuyo aporte principal es la proteína vegetal. Por otro lado, se reconoce como principal oportunidad de mejora a la promoción y comunicación del producto en los canales de venta. A continuación, en la tabla 16 se presenta la matriz de evaluación de factores internos.

**Tabla 16: Matriz de Evaluación de Factores Internos**

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación (1 - 4)	Puntuación Ponderada
<b>Fortalezas</b>	<b>65%</b>		
Conocimiento especializado de los fundadores	9%	4	0.36
Beneficios del producto para los consumidores	8%	4	0.32
Alianzas con actores de la cadena productiva del tarwi	10%	4	0.40
Planta piloto en Lima	8%	4	0.32
Investigación y desarrollo de productos	10%	3	0.30
Software para estandarización de la calidad de productos	8%	4	0.32
Política de selección de proveedores	5%	3	0.15
Confianza y seguridad del producto	7%	4	0.28
<b>Debilidades</b>	<b>35%</b>		
Débil promoción y comunicación del producto en los canales de venta	10%	1	0.10
No se cuenta con un plan de marketing definido	10%	1	0.10
No existe comunicación continua para atención al cliente por WhatsApp	7%	2	0.14
No hay un especialista para desarrollo de actividades de marketing	8%	2	0.16
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.95</b>

Nota. Elaboración propia. Basado en David (2013).

## CAPITULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 FODA Cruzado

A continuación, se presenta el FODA cruzado mediante el cual se plasma las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas determinadas en el análisis interno y externo.

**Tabla 17:Matriz FODA cruzado**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Know how de los fundadores 2. Productos saludables y nutritivos a base de un superfood peruano, rico en proteína vegetal. Libres de preservantes artificiales 3. Confianza, calidad y seguridad del producto 4. Investigación y desarrollo de productos 5. Alianzas estratégicas con actores de la cadena productiva del tarwi 6. Política de selección de proveedores 7. Planta en la ciudad de Lima 8. Software para la estandarización de calidad del producto	1. Débil promoción y comunicación de la marca y producto 2. No se cuenta con un plan de marketing. 3. No hay un especialista para el desarrollo de actividades de marketing. 4. No existe una comunicación efectiva por el canal de Whatsapp.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1. Promoción de alimentación saludable 2. Crecimiento del sector de alimentos saludables 3. Marco sobre Cambio Climático para la conservación de ecosistemas naturales 4. Nuevos hábitos de consumo saludable 5. Acceso a crédito para emprendimientos 6. Crecimiento digital, migración al ecommerce y afluencia a RRSS 7. Programas de Estado. 8. Ingreso limitado de nuevos competidores 9. Oportunidad de alianzas con proveedores	Aumentar acciones de branding para dar a conocer los beneficios del producto ante la tendencia de consumo saludable. (F1,F2,F3,O1,O2,O4,O6)  Fortalecer alianzas con los actores de la cadena productiva del tarwi a través de capacitaciones y actividades conjuntas. (F1,F5,O3,O7,O9)  Aumentar el portafolio de productos (F4,F7,O2,O4,O8)  Tener presencia en nuevos puntos de venta (F2,O1,O2,O8)	Implementar un plan de marketing (D2, O2,O4,O6) Asignar presupuesto para actividades de marketing (D1,O5,O6) Contratar una persona con experiencia en el área de marketing. Con ello poder implementar acciones para tener mayor presencia de marca en redes sociales, la web y puntos de venta físicos. Además de mejorar la atención hacia el cliente (D1,D2,D3,D4,O6) Alianzas con el Estado y proveedores para promover espacios de promoción de los superfoods y alimentación saludable. (D1,O7,O9)
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Crisis política 2. Conflictos sociales 3. Aumento en el tipo de cambio 4. Cambio climático 5. Competencia directa 6. Productos Sustitutos	Aumentar alianzas estratégicas con los proveedores actuales para asegurar para la calidad y seguridad del producto. (F3,F5,F6,A2) Promover iniciativas para el cuidado del ecosistema del tarwi. (F1,F4,A4) Optimización del uso de planta de producción. (F7, A3) Ofrecer productos variados y diferenciados ( F2,F3,F4,A5,A6)	Alianzas con supermercados y tiendas especializadas para la promoción del producto. Brindar promociones y descuentos a clientes. (D1,D4,A5,A6)

Nota. Elaboración propia.

## 2.2 Planteamiento del problema

En los últimos años, de acuerdo con un estudio realizado por Euromonitor, el 74% de los peruanos afirman que buscan productos con ingredientes saludables. (Westbrook, 2021) Esto se debe principalmente porque las personas han cambiado sus hábitos de consumo, los cuales están orientados a un estilo de vida saludable. Por el lado de la oferta se evidencia un aumento de alimentos en estado natural, nutritivos y sin procesar llamados “*superfoods*”, los cuales están teniendo mayor presencia en los anaqueles de supermercados y tiendas especializadas. (Schwalb & Higuchi, 2021)

Frente a ello, Tarwi Foods tiene presencia en el mercado saludable con productos a base de un superfood peruano, fuente de proteína vegetal. Su portafolio de productos está conformado por granos selectos de tarwi en salmuera, el super desayuno y el polvo instantáneo de tarwi. Para fines del 2021 el total de ventas netas superó los S/282 mil soles; sin embargo, se considera que el crecimiento se ha visto limitado. Se ha identificado que el problema principal radica en que no existe una adecuada gestión de promoción y comunicación de marca en los canales de venta, lo que a su vez no le ha permitido lograr posicionarse como líder en el mercado de polvos y snacks saludables a base de tarwi.

En el canal de venta directo el reto es aumentar el reconocimiento de marca y mejorar el porcentaje de ventas con la finalidad de tener un mayor margen de ganancia. Actualmente, representa el 20%, por lo que las actividades de comunicación son una oportunidad de mejora a través de redes sociales y sobre todo en la página web que aún tiene una baja visibilidad. Ello se vuelve aún más relevante dado que existe poco conocimiento del consumidor con respecto al grano del tarwi.

En el canal de venta indirecto se reconoce que la presencia de marca en tiendas especializadas y supermercados aún es baja. Si bien los productos están distribuidos en 150 puntos de venta en Lima Metropolitana aún no se han desarrollado estrategias de promoción que permita impulsar la marca de manera continua, lo cual es una desventaja frente a la competencia<sup>14</sup>.

Cabe mencionar que, a diferencia de Tarwi Foods, los competidores directos si bien no son tan reconocidos por la calidad y el alto valor nutricional de sus productos; sin embargo, la ventaja con la que cuentan es que realizan mayores esfuerzos de marketing, lo que les ha permitido tener mejor cercanía con su público objetivo y a generar conciencia de marca. Por ello se considera necesario desarrollar acciones que permitan darle mayor visibilidad a Tarwi Foods y mejorar la interacción con el consumidor final.

Además de acuerdo al análisis previo se determinó lo siguiente:

---

<sup>14</sup> Un ejemplo de ello es su principal competidor Tauri Perú, quien realiza activaciones en tiendas especializadas, ofrecen descuentos y realiza publicidad digital.

- No se ha fijado un plan de acción para el desarrollo de la mezcla de marketing, tampoco se tiene un presupuesto definido.
- No se cuenta con personal especialista de la rama de marketing.
- Existe una oportunidad de mejora en la atención al cliente por WhatsApp.

Por lo tanto, ante lo expuesto se propone implementar un plan de marketing para la marca Tarwi Foods que permita definir los objetivos y estrategias necesarias para definir un claro posicionamiento de marca y aumentar las ventas en Lima Metropolitana teniendo en cuenta el portafolio de productos hacia fines del 2021.

Para ello, previamente se llevó a cabo un sondeo de mercado que permita analizar el perfil del consumidor al cual está dirigido la marca.

## **2.3 Sondeo de Mercado**

### **2.3.1 Objetivos de la investigación**

- ✓ Conocer las necesidades, hábitos y preferencias del consumidor.
- ✓ Identificar el uso y frecuencia de compra del producto.
- ✓ Validar los canales de compra del producto.
- ✓ Estimar la demanda.

### **2.3.2 Metodología**

La investigación tuvo dos etapas. La primera fue exploratoria, en la cual se utilizó fuentes secundarias, observación directa en tiendas especializadas y supermercados<sup>15</sup>. Además, se realizó entrevistas a expertos<sup>16</sup> relacionados a la industria del negocio (ver anexo 6). Para complementar esta etapa se hizo 4 entrevistas a profundidad y 1 *focus group* a personas que llevan o buscan un estilo de vida saludable. La segunda etapa fue la investigación concluyente, para la cual se realizaron 220 encuestas virtuales a personas de 20 a 55 años de Lima Metropolitana, pertenecientes a niveles socioeconómicos A y B. (Ver Anexo 7)

### **2.3.3 Resultados de la investigación**

- ✓ **Conocer las necesidades, hábitos y preferencias del consumidor**

En primer lugar, es necesario conocer las necesidades de las personas en base al consumo de proteínas y otros nutrientes. Según la nutricionista Claudia Tarazona, hoy en día hay personas que consideran

---

<sup>15</sup> Se visitaron 4 tiendas especializadas (Organa de San Miguel y Magdalena, Laksmi Casa Orgánica y Verde Natural Market) y 2 supermercados (Wong de San Miguel y Plaza Vea de Pueblo Libre).

<sup>16</sup> Expertos en nutrición, investigadores de la cadena de producción del tarwi, del nicho de alimentación saludable y del sector retail.

comer sano, ya que llevan una auto dieta; sin embargo, no necesariamente comen de manera saludable. Las personas deben incluir en su alimentación los macronutrientes que comprende grasas, carbohidratos y proteínas. Por otro lado, afirma para que una alimentación sea equilibrada también debe incluir micronutrientes los cuales se encuentran en los vegetales y frutas, estos aportan vitaminas y minerales necesarios que el organismo requiere.

En cuanto a la ingesta de proteína diaria, el porcentaje recomendado es de 10% a 20% del requerimiento calórico de la persona y está asociado principalmente con su actividad física. La proteína puede ser de fuente animal o vegetal y debe consumirse entre 0.9 gramos por kilogramo de peso (en una persona que no realiza mucha actividad física) o puede ser hasta 1.2 gramos por kilogramo de peso (en una persona que realiza deporte con frecuencia y que busca formar músculo). (Tarazona, comunicación personal, 23 de abril, 2022) Además, comenta que la proteína vegetal en algunos granos andinos forma una proteína completa cuando se combina con un cereal, lo que permite una mejor absorción para el organismo a diferencia de una proteína de fuente animal.

De hecho, el consumo de tarwi como fuente de proteína vegetal si es acompañado con una cereal resulta un alimento ideal para combatir la desnutrición y otras enfermedades, pues la proteína de este grano es rica en globulina, albúmina, aminoácidos esenciales y omegas (Camarena et al., 2012, como se citó en Tapia, 2015); siendo más completo que la soya, la alverja; entre otros, ya que su contenido proteico alcanza más de un 40%. (Camarena, comunicación personal, 02 de agosto, 2021).

En segundo lugar, los hábitos del consumidor están enfocados con llevar un estilo de vida saludable. Según Higuchi (2021), ellos “están más comprometidos con el cuidado de su salud, su nutrición, por su preocupación por el medio ambiente, cuidado de los animales y naturaleza. Además, también existe un interés por conocer el origen de sus alimentos y su calidad”. De igual manera, la nutricionista Tarazona afirma que las personas han adoptado hábitos de consumo saludable, ya que hoy en día son más conscientes de lo que ingieren. La inclinación por productos naturales es creciente, y las personas están más dispuestas a consumir productos libres de gluten, veganos<sup>17</sup>, libres de preservantes y químicos que no afecten a su salud. Además, resalta que es una oportunidad para Tarwi Foods contar con productos libres de gluten y que son una buena opción para aquellas personas que buscan mejorar su digestión y/o que están limitadas a consumir azúcares, pues presentan enfermedades como la diabetes, obesidad; entre otros. (Tarazona, comunicación personal, 23 de abril, 2022).

Según el *focus group* y entrevistas a profundidad realizados a personas entre 25 y 35 años de NSE A y B afirmaron que han adoptado hábitos de consumo y estilo de vida más saludables luego de la pandemia por COVID-19. Se identificó que ellos cuidan su salud y buscan opciones naturales de

---

<sup>17</sup> Según un estudio por Equilibrium (2021), más del 50% de peruanos considera que en el mercado está creciendo los productos veganos.

consumo, realizan deporte y en algunos casos tienen el apoyo de un nutricionista para poder llevar una dieta más sana. Normalmente, en sus comidas principales incluyen carbohidratos, proteínas y vegetales; y en el consumo entre comidas incluyen frutas, cereales, frutos secos o snacks.

Por último, en cuanto a sus preferencias de compra los participantes comentaron que están dispuestos a probar un nuevo producto si les brinda algún beneficio nutricional. Aquellos que están llevando una dieta con el apoyo de un nutricionista afirmaron que si él les recomienda un producto definitivamente lo comprarían. Dentro de los atributos que más valoran al momento de comprar un producto resaltaron que sea nutritivo, accesible y fácil de preparar.

Además, algunos de ellos indicaron que su decisión de compra también está influenciada por la información del producto<sup>18</sup>, envase y etiquetado, el cual debe ser sofisticado y libre de octógonos. Uno de los entrevistados mencionó: *“Valoro mucho que un producto tenga un envase atractivo, sobre todo aquel que se pueda reutilizar, de esa manera también puedo recordar la marca de un producto específico”*.

Según la encuesta realizada el 96.82% indicó que prefieren llevar una alimentación saludable y los atributos que más resaltaron de un producto fueron que sea nutritivo (93,18%), que tenga buen sabor (79,09%) y que sea fácil de preparar (61.36%). En cuanto a los alimentos que más consumen como fuente de proteína son pollo y carnes (90.45%), huevos (84,55%) y menestras (80,91%).

#### ✓ **Identificar el uso y frecuencia de compra del producto.**

Teniendo en cuenta el portafolio de Tarwi Foods se indagó la forma de consumo y frecuencia de compra del producto.

El grano de tarwi desamargado puede ser consumido como snack, normalmente se lo denomina “ceviche serrano” y también puede acompañar a los platos como una ensalada. En cuanto a las harinas o polvos a base de este superfood pueden ser utilizados para preparar galletas, pan, y otros productos asociados a la repostería. (Tapia, 2015).

Actualmente, la proteína en polvo es muy utilizada por personas que buscan complementar su nutrición sobre todo en deportistas o aquellos que con frecuencia realizan ejercicio físico. Por lo tanto, el polvo de tarwi puede ser utilizado como constructor y reparador de tejidos musculares, sobre todo resaltando que es un producto de fuente proteica, sin azúcares añadidos, vegano y libre de gluten. Pueden incluirse en batidos, jugos, tortillas, panqueques, pures; entre otros. (Tarazona, comunicación personal, 23 de abril, 2022).

---

<sup>18</sup> Según un estudio de Ipsos (2020) tres de cada cinco limeños revisan la información nutricional de los productos.

Según el *focus group* y entrevistas realizadas, las personas mencionaron que el polvo instantáneo y el super desayuno les brinda mayor flexibilidad de uso y practicidad, puesto que pueden mezclarlo o acompañarlo fácilmente con otros alimentos como la avena, leche, yogur, frutas, jugos o *smoothies* en distintas ocasiones del día sobre todo en desayunos y entre comidas.

En relación a la frecuencia de compra, los participantes señalaron que sería dependiendo de la cantidad consumida y una vez que el producto se termine. Por otro lado, de acuerdo con la encuesta realizada se muestra que más del 50% de las personas comprarían por lo menos una vez el polvo instantáneo y el super desayuno de tarwi; con una frecuencia quincenal o mensual.

✓ **Validar los canales de compra del producto.**

En el 2021, el canal principal para los peruanos de NSE A y B para adquirir productos de alimentación fueron los supermercados. (Ipsos a, 2021) Además, según el *focus group* y las entrevistas realizadas, las personas comentaron también que uno de los puntos de compra de alimentos más concurridos son los supermercados<sup>19</sup> en donde normalmente adquieren carnes rojas, pollo, pescados, frutos secos, semillas, menestras, frutas y verduras; entre otros. Sin embargo, indicaron que productos más naturales y ecológicos para llevar una vida sana los encuentran en tiendas especializadas como biomarkets y tiendas naturales; puesto que encuentran mayor variedad de estos.

Si bien los canales de venta físico son los que mayormente se frecuentan; no obstante, la compra por internet ha cobrado relevancia en los últimos años, en donde el consumidor opta por adquirir productos a través de páginas web, apps y redes sociales. Además, se afirma que uno de los motivos porque se prefiere el canal digital es porque los tiempos de entrega son más cortos. (Ipsos b, 2021) En efecto, los entrevistados y participantes del *focus group* coincidieron que sus compras por el canal online les brinda practicidad y rapidez. Uno de ellos mencionó “*Algunos productos como las leches vegetales suelo comprarlas por las páginas web de los biomarkets o pedir a una app de delivery; pues me ofrecen comodidad y rapidez*”. De acuerdo con la encuesta, a las personas les gustaría encontrar los productos de Tarwi Foods sobre todo en supermercados, por internet y en tiendas especializadas.

✓ **Estimar la demanda.**

Para estimar la demanda de Tarwi Foods se consideró como universo al total de personas de Lima Metropolitana de 25 a 55 años de edad, de los niveles socioeconómicos A y B (U= 1,295,800) (CPI, 2021). Además, con el fin de definir el público objetivo<sup>20</sup> se aplicaron filtros<sup>21</sup>. Un primer filtro de

---

<sup>19</sup> Se mencionaron con mayor frecuencia las cadenas de Wong, Vivanda y Tottus.

<sup>20</sup> La metodología para definir el segmento, público objetivo y estimación de la demanda se basa en la presentación de Estimación de la Demanda y la asesoría del profesor Cesar Ruiz.

<sup>21</sup> Los filtros fueron obtenidos de la investigación cuantitativa.

estilo (F1), en donde se obtuvo que un 96,82% de las personas buscan una alimentación saludable. Luego, el filtro de predisposición de compra (F2) en donde se consiguió que un 85,21% de los encuestados estarían dispuestos a comprar Tarwi Foods. Por último, el filtro de precio (F3) en donde un 70.96% estarían dispuestos a pagar el precio. Por otro lado, se halló que 1.76 es el multiplicador de frecuencia mensual. Además, se estimó que el alcance de publicidad sería de 20,500 personas como se muestra en la tabla 18.

**Tabla 18: Filtros de estimación de la demanda**

Alcance Publicidad	20,500
<b>F1: Estilo</b>	96.82%
Segmento	19,848
<b>F2: Predisposición</b>	85.21%
<b>F3: Precio</b>	70.96%
<b>Público Objetivo</b>	<b>12,001</b>
<i>Early adopters</i> <sup>22</sup> (15%)	1,800
Frecuencia (veces x mes)	1.76
<b>Ventas mensuales</b>	<b>3,168</b>
<b>Ventas anuales</b>	<b>38,016</b>

Nota. Elaboración propia. Basado en la metodología de la presentación de la estimación de la demanda del profesor Cesar Ruiz.

Como resultado se tiene que la venta sería para 1,800 personas del público objetivo teniendo en cuenta la teoría de *early adopters*. La demanda está determinada de acuerdo a las ventas mensuales las cuales ascienden a 3,168 unidades. Además, de acuerdo a la disposición de compra por producto se obtuvo en la mezcla de ventas de un 44.76% para el super desayuno, 38.10% para el polvo instantáneo y 17.14% para los granos de tarwi en salmuera.

<sup>22</sup> *Early adopters*, llamados a aquellos que suelen probar productos nuevos.

### **CAPITULO 3: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En el presente capítulo se detalla los conceptos que permitirán el desarrollo de la propuesta a implementar.

#### **3. El Plan de Marketing**

El plan de marketing es utilizado para documentar la manera en que se alcanzarán los objetivos de la organización a través de estrategias y tácticas de marketing específicas. La extensión y diseño de este puede variar de un negocio a otro dependiendo de sus características. Además, se considera como una guía para dar un mejor enfoque a la dirección de marca, producto u organización. (Kotler & Armstrong, 2017).

Esta herramienta permite identificar y establecer una guía que lleve las estrategias a la acción, pasando del qué y el por qué al cómo, cuándo y con quién; teniendo en cuenta la situación y condición del mercado y los requerimientos empresariales. (Silva et al., 2014) Asimismo, el proceso del plan de marketing inicia con el análisis de la situación de la empresa a nivel externo e interno<sup>23</sup>, mediante el cual permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Matriz FODA). Luego de ello comprende el desarrollo del plan estratégico: fijación de objetivos, definir las estrategias a seguir; y finalmente, se desarrolla el plan táctico. (Ballesteros, 2021)

De acuerdo con Brooksbank (1999) propone un marco simplificado y práctico para el desarrollo del plan de marketing en empresas pequeñas y lo divide en cuatro fases: la primera se basa en analizar el entorno general y análisis competitivo de la empresa, dentro de la cual una tarea clave es la creación de la matriz FODA. La segunda fase comprende la planificación estratégica en donde se fijan los objetivos y estrategias de marketing. Una tercera fase es la implementación o táctica de la mezcla de marketing denominada las 4P's: producto, precio, plaza y promoción. Cabe recalcar que estos cuatro elementos deben ser consistentes con la estrategia de posicionamiento a seguir. Finalmente, la última fase es la de control<sup>24</sup>, mediante la cual se diseña un sistema de información, el cual hace referencia a los procedimientos que una empresa lleva a cabo, una vez que recolecta información de retroalimentación en relación con sus actividades de marketing.

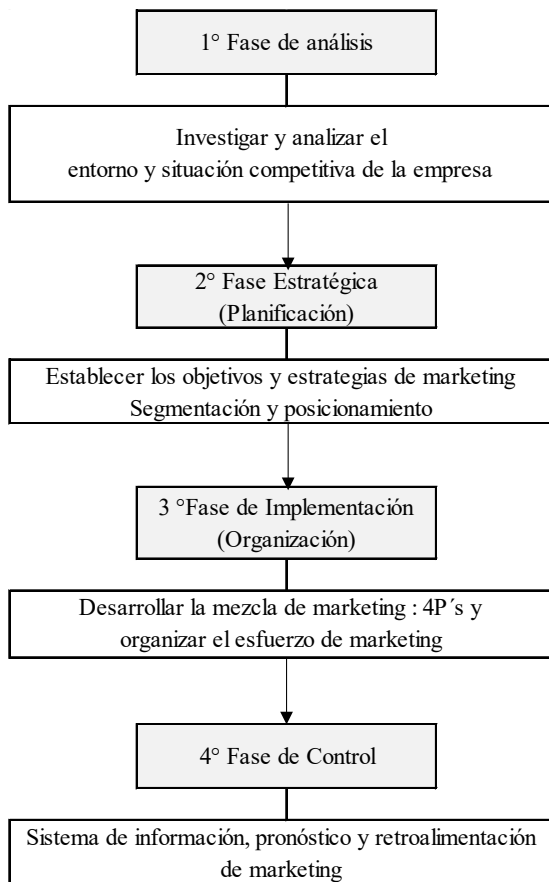
A continuación, en la figura 2 se muestra el proceso del plan de marketing propuesto por el autor:

---

<sup>23</sup> El análisis de la situación de la empresa se contempla en el capítulo I.

<sup>24</sup> Esta última fase no se desarrolla en el presente trabajo.

**Figura 2: Proceso del plan de marketing**



Nota. Elaboración basada en la propuesta del autor Brooksbank (1999)

### 3.1 Fase de análisis de la situación

El análisis de la situación está comprendido por dos componentes: análisis externo y análisis interno.

Dentro del análisis externo se encuentra el macroentorno, en el cual se evalúa distintas fuerzas que influyen directamente en empresas y organizaciones, las cuales pueden estar interrelacionadas entre sí y que su análisis influye en el proceso de formulación de estrategias de mercado. (Ortiz De Mendivil, 2013) La revisión del macroentorno incluye las fuerzas políticas, económicas, social, ecológicas, tecnológicas y legales. Por otro lado, en el microentorno se analiza el entorno competitivo de acuerdo con el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, el cual es utilizado para desarrollar estrategias en distintas industrias y que permite medir la intensidad de la competencia entre empresas. Según Porter, las fuerzas se clasifican en rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de consumidores. (David, 2017)

Para el análisis interno, un instrumento utilizado para el diagnóstico empresarial es la cadena de valor, mediante la cual desglosa a una empresa en actividades estratégicamente importantes. Según Porter (2006, como se citó en Vásquez, 2020) las actividades de valor se dividen en actividades

primarias y actividades de apoyo; a través de las cuales se identifican ventajas competitivas y oportunidades de mejora.

Finalmente, el análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas, las cuales favorecen o afectan de igual forma a todas las empresas que compiten en una industria. Por otro lado, el análisis interno reconoce las fortalezas y debilidades que corresponden a cada empresa de manera particular. En base a ello se genera la matriz FODA en la que se consolida las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para luego definir las estrategias con las cuales se van a cumplir los objetivos. (Ballesteros, 2021)

## **3.2 Fase estratégica de marketing**

### **3.2.1 Planteamiento de objetivos**

Los objetivos de marketing son relevantes dentro de la planeación estratégica, ya que son una declaración de lo que se alcanzará con las actividades de mercadotecnia. (Lamb et al.,2012) Deben ser específicos, los cuales plasmen los niveles esperados de logro tanto por el lado de la demanda como de la oferta. (Brooksbank, 1999) Asimismo, estos objetivos deben ser claros, consistentes, medibles, desafiantes y razonables, los cuales contribuyan con el logro de los objetivos organizacionales. (David, 2017)

### **3.2.2 Estrategia genérica**

Para que una empresa pueda tener una posición de defensa en el largo plazo y logre un desempeño superior al de sus competidores, Porter identificó tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. (Porter, 2015)

En la estrategia de liderazgo en costos predomina un riguroso control y reducción de costos; y está orientada a grandes mercados. Se busca producir bienes estandarizados y con ello poder ofrecer un producto o servicio a un precio más bajo que la competencia.

Con respecto a la estrategia de diferenciación se enfoca en crear algo que sea percibido como único en la industria, de tal manera que diferencie el producto o servicio ofrecido. El diseño de productos, servicio postventa, imagen de marca; entre otros son algunas formas de diferenciarse. Asimismo, Porter afirma que esta estrategia facilita que los consumidores sean leales a la marca y que sean menos sensibles al precio.

Por otro lado, la estrategia de enfoque está centrada en un pequeño grupo de consumidores, en donde se busca ofrecer productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos por encima de los competidores. Con esta última estrategia se puede lograr una diferenciación o una mayor ventaja de costos o ambos, pero solamente respecto al nicho elegido.

Para Gonzales (2003) en el Perú la estrategia de enfoque debería ser la más usada para pequeñas y medianas empresas, pues se considera que el mercado peruano es pequeño y se podría satisfacer sectores específicos. Aquellas empresas que utilicen dicha estrategia pueden satisfacer dos requerimientos: calidad y precio, abasteciendo solo un nicho de mercado.

De lo expuesto, se identifica que la estrategia que mayor se adapta a un mercado específico y relativamente pequeño como el de productos saludables es la estrategia de enfoque. En efecto, los consumidores de este nicho se caracterizan por ser selectivos y su decisión de compra está en base a los beneficios de un producto específico y exclusivo.

### **3.2.3 Estrategia de crecimiento**

Según Kotler (2016) si una empresa desea crecer con mayor rapidez debería identificar las oportunidades de crecimiento a través de la matriz de expansión de producto-mercado. Para Soltani-Fesaghandis (2018) esta herramienta denominada también como matriz de Ansoff, creada por Igor Ansoff (1957), permite identificar cuatro opciones estratégicas de desarrollo y crecimiento que se explican a continuación:

- ✓ Penetración de Mercado (producto actual – mercado actual)

Por medio de esta estrategia, las empresas buscan aumentar su participación en el mercado actual mediante el uso de productos actuales, para ello se debe incluir esfuerzos de marketing como aumentar los gastos en publicidad, incrementar el número de asistentes de ventas, mejorar la comunicación y publicidad.

- ✓ Desarrollo de productos (producto nuevo – mercado actual)

Esta estrategia permite aumentar las ventas en el mercado actual por medio de la mejora de productos actuales o el lanzamiento de nuevos productos.

- ✓ Desarrollo de mercado (producto actual – mercado nuevo)

Se busca introducir los productos o servicios actuales en una nueva región geográfica.

- ✓ Diversificación (producto nuevo – mercado nuevo)

En esta estrategia, las empresas buscan incluir productos nuevos en mercados nuevos.

Según Weinberger (2009) la efectividad de las estrategias de crecimiento dependerá de las condiciones del entorno, de los recursos y capacidades internas que tenga la empresa y sobre todo de la capacidad del especialista que ejecutará la estrategia elegida.

### 3.2.4 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva también conocida como posición competitiva, según Kotler & Armstrong (2018) señalan que es aquella utilizada por la empresa para enfrentar a su competencia, teniendo en cuenta los roles que desempeña la organización en el mercado objetivo ya sea como líder, retador, seguidor o de nicho.

- ✓ Líder: aquella empresa que tiene mayor participación de mercado. Para mantener esta postura se busca expandir el mercado y proteger su participación por medio de estrategias defensivas, teniendo en cuenta la innovación continua.
- ✓ Retador: desafía al líder del mercado y a otros competidores. El objetivo es ser el líder o aumentar su participación de mercado.
- ✓ Seguidor: puede imitar o mejorar productos y/o procesos del líder del mercado incurriendo en una inversión menor. Para ello, toma como punto de partida la experiencia del líder.
- ✓ Nicho: atienden a un subsegmento. El objetivo es lograr especializarse en mercados muy específicos, los cuales suelen ser rentables y tienen potencial de crecimiento.

### 3.2.5 Segmentación

La segmentación de mercado es considerada como una técnica utilizada para subdividir un mercado heterogéneo en subgrupos homogéneos, la cual brinda oportunidades para llevar a cabo estrategias de mercado específicas para grupos concretos. (Honkanen, 2009, como se citó en Peštek, 2018)

Por otro lado, para David (2017) la segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en distintos subconjuntos de clientes en relación con sus necesidades y hábitos de compra; y es utilizada para implementar estrategias sobre todo en empresas pequeñas y especializadas, pues ayuda a maximizar las ventas por segmentos.

Cross et al. (2014) señalan que el primer paso para la segmentación de mercado comprende la selección de variables; segundo, agrupar segmentos de mercado, luego elegir el mercado objetivo y finalmente definir las acciones de marketing para llegar a los segmentos. De acuerdo con Kotler & Armstrong (2018), las principales variables de segmentación se clasifican en geográficas<sup>25</sup>, demográficas<sup>26</sup>, psicográficas<sup>27</sup> y conductual<sup>28</sup>.

---

<sup>25</sup> Variables geográficas: región, país, ciudad o comunidad.

<sup>26</sup> Variables demográficas: edad, género, ingresos, ocupación, educación, generación, religión.

<sup>27</sup> Variables psicográficas: estilo de vida, valores, personalidad, clase social.

<sup>28</sup> Variables de comportamiento: nivel de frecuencia, nivel de uso, conocimiento del consumidor, actitud y respuestas a un producto, nivel de lealtad.

Según Kotler & Armstrong (2018) para que una empresa pueda dirigirse al mercado meta<sup>29</sup> seleccionado se determina las siguientes estrategias:

- ✓ Estrategia de segmentación diferenciada (segmentada): dirigida para varios segmentos de mercado con un diseño de ofertas separadas para cada uno. Se espera tener una posición más sólida que permita mejorar las ventas dentro de cada segmento.
- ✓ Estrategia de segmentación no diferenciada (masivo): elimina las diferencias de los segmentos del mercado y se enfoca en todo el mercado, diseñando una sola oferta.
- ✓ Estrategia de concentración (de nicho): dirigida a un segmento específico o nichos más pequeños.
- ✓ Estrategia de micromarketing: aquellas estrategias enfocadas en satisfacer necesidades y gustos de individuos específicos y segmentos de clientes locales, para el primero se emplea el marketing personalizado; y para el segundo el marketing local.

### **3.2.6 Posicionamiento**

El posicionamiento es definido como el lugar concreto y definitivo que logra una marca, producto o una organización en la mente de los consumidores, en donde es necesario entender la manera en que las personas reciben y procesan la información; así como también determinar cuáles son los criterios convenientes para el desarrollo del proceso de comunicación. (Castro, 2017, como se citó en Olivar, 2021)

Por otro lado, Kotler & Keller (2016) indican que el posicionamiento define la imagen de una empresa en un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta, mediante el cual se plasme la esencia de marca y permita dar a conocer los beneficios que obtengan los consumidores con el producto o servicio ofrecido. De esta manera, uno de los resultados ventajosos del posicionamiento es la creación de una propuesta de valor<sup>30</sup> orientada en el cliente, por la cual el mercado meta apostaría por la compra del producto.

Por lo tanto, un posicionamiento será efectivo si se comunica de manera clara en toda la organización, en donde se pueda involucrar las áreas estratégicas y también operativas. A su vez requiere del conocimiento del mercado e identificar las fortalezas y debilidades actuales de la empresa, mediante las cuales permitan definir las estrategias convenientes para comunicar la esencia de marca y así diferenciarse de la competencia.

---

<sup>29</sup> Mercado meta: conjunto de compradores que comparten necesidades y características comunes que una empresa decide atender.

<sup>30</sup> Propuesta de valor: conjunto de beneficios de un producto o servicios que satisfacen las necesidades del cliente (Kotler & Keller, 2016)

Según algunos autores, la estrategia de posicionamiento está orientada en moldear las preferencias de los consumidores del mercado meta, construir la imagen de marca y clasificarla frente a la marca de los competidores. (Trout, 1981, como se citó en Witek-Hajduk, 2018)

A continuación, de acuerdo con Olivar (2021), se presenta algunas estrategias de posicionamiento:

- ✓ Por atributos y beneficios: se identifican los atributos principales que tiene la marca o producto, los cuales se destacan en el plan táctico.
- ✓ Por orientación al usuario: definido por las preferencias, estilos de vida e intereses de los consumidores, clientes y usuarios.
- ✓ Por precio y calidad: relacionada en los beneficios de la calidad del producto, a un precio competitivo.
- ✓ Por uso o aplicación: se refiere a la finalidad que se da a un producto.
- ✓ Con relación a los competidores: relacionada a identificar y comparar las ventajas de la marca con respecto a otras.

Cabe resaltar que la estrategia seleccionada debe colocar a la marca en una posición de ventaja frente a la competencia, en donde el consumidor identifique con claridad por qué debería comprar una marca en lugar de otra.

### **3.3 Fase táctica: mezcla de marketing**

La fase de táctica o de implementación comprende el uso de diferentes medios e instrumentos de marketing con el fin de diseñar y aplicar estrategias en cuatro elementos (marketing mix): producto, precio, plaza y promoción; y así lograr los objetivos de marketing. (Martínez, 2014, como se citó en Olivar, 2021)

#### **3.3.1 Producto**

Según Kotler & Armstrong (2018) un producto “es aquello que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo que permita satisfacer un deseo o necesidad”. A su vez es considerado como un paquete de ventajas que una empresa puede ofrecer a un cliente. (Sing, 2012, como se citó en Thabit, 2018)

Por otro lado, los autores plantean que los productos se definen como productos de consumo a aquellos que son adquiridos para uso personal, y pueden clasificarse en los siguientes:

- ✓ Productos de conveniencia: mayor frecuencia de compra, con un esfuerzo mínimo.
- ✓ Productos de compra comparada: menor frecuencia de compra, requieren mayor esfuerzo para la selección de un producto en base a precio, calidad e idoneidad.
- ✓ Productos de especialidad: características únicas, fuerte preferencia, lealtad de marca, poca comparación, esfuerzo especial de compra.

- ✓ Productos no buscados: poco conocimiento del producto, no suelen ser comprados, requieren mayores esfuerzos de marketing.

La estrategia de producto se puede definir en base a los atributos del producto, marca, empaque y etiqueta (Kotler & Armstrong, 2018)

- ✓ Atributos del producto: son aquellas características que forman parte de un producto, las cuales brinden beneficios al consumidor de tal manera que satisfaga sus necesidades. Los atributos de un producto pueden ser su calidad, diseño, características y estilo.
- ✓ Marca (*branding*): Kotler & Armstrong (2018) señalan que una marca “es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, que identifica los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia de los de la competencia”.
- ✓ Empaque: aquello que comprende el diseño y producción del envase de un producto.
- ✓ Etiqueta: identifica a la marca o producto y contempla información sobre el producto.

### 3.3.2 Precio

Se define como la cantidad de dinero que un cliente debe pagar para adquirir un producto o servicio e incluye los valores totales que los consumidores intercambian por los beneficios de obtener o usar un producto. (Riaz, 2011, como se citó en Khan, 2014)

La fijación de precios está determinada en base al costo del producto<sup>31</sup>, valor para el cliente<sup>32</sup> y la competencia. (Kotler & Armstrong, 2018). Adicionalmente, se señala que en la determinación de precios también se incurre en costos asociados a marketing, distribución, publicidad o cambios de precios del mercado. (Singh, 2016, como se citó en Išoraitė, 2016) Por otro lado, en base al valor para el cliente se toma en cuenta la percepción que se tiene sobre el producto en relación con la calidad, beneficios y prestigio de la marca. Finalmente, en base a la competencia, se evalúa los precios que determinan los competidores.

### 3.3.3 Plaza

Kotler & Armstrong (2018) definen como canal de distribución al conjunto de organizaciones interdependientes que facilitan que un producto se encuentre disponible para uso o consumo de clientes o empresas. La longitud del canal está determinada por dos tipos de niveles: canal directo<sup>33</sup> o indirecto<sup>34</sup>. Por otro lado, Išoraitė (2016) señala que el canal de distribución involucra la gestión entre proveedor, intermediarios (agentes) y el usuario. Por ello es relevante desarrollar un canal de

---

<sup>31</sup> En base al costo se establece el límite inferior de precios.

<sup>32</sup> En base al valor para el cliente se establece el límite superior de precios.

<sup>33</sup> Canal directo: no tiene nivel de intermediarios.

<sup>34</sup> Canal indirecto: tiene uno o más niveles de intermediarios.

marketing apropiado, en donde se tome en cuenta los objetivos de marketing planteados. (Dang, 2015, como se citó en Işoraitè, 2016).

Kotler & Armstrong (2017) indican que la finalidad de la estrategia de distribución es asegurar que los productos lleguen en el tiempo y condiciones adecuadas, así como también de manera rentable. Por lo tanto, plantean tres tipos de estrategias: estrategia exclusiva, cuando se desea llegar al consumidor final a través de un solo distribuidor; estrategia selectiva, implica llegar a través de dos o más distribuidores y la estrategia intensiva, en la cual se llega directamente al consumidor final, teniendo presencia en la mayor cantidad de puntos de venta. Cabe recalcar que la estrategia seleccionada debe tener en cuenta la capacidades y recursos de la empresa para poder gestionar de manera adecuada el canal y no colocar en riesgo la propuesta de valor ofrecida. Según Andersen (2020) señala que el valor percibido por los consumidores es clave para determinar su comportamiento de lealtad en el largo plazo. Por ello, es relevante comprender las necesidades y comportamiento de compra de los consumidores. (Levy, 2007 como se citó en Andersen, 2020).

#### ✓ Comercio electrónico

Por otro lado, es relevante mencionar cómo el comercio electrónico se ha vuelto un lugar ventajoso para algunas empresas, ya que puede ayudar a disminuir costos, aumentar ingresos, brindar entregas más rápidas a los clientes. (Libu, 2016, como se citó en Perdigón, 2018). Asimismo, tiene como objetivo facilitar transacciones y venta de productos y servicios a través de internet (Jelassi, 2005, como se citó en Torres, 2014). De acuerdo con CAPECE (2021) señala que las micro, pequeñas y medianas empresas pueden implementar canales de distribución digitales tales como páginas web, Marketplace y redes sociales que permitan una mayor cercanía entre producto y el consumidor final.

### **3.3.4 Promoción**

La promoción es un instrumento que ayuda a aumentar la conciencia del consumidor sobre un producto o servicio, incide en la decisión de compra y ayuda a generar lealtad de marca. (Işoraitè, 2016). Además, se define como la combinación de comunicaciones de marketing que comprende actividades de publicidad, promoción de ventas; entre otros, que la empresa debe utilizar para atraer y persuadir a los consumidores. (Kotler, 2018)

De acuerdo con Kotler algunas estrategias de promoción son las siguientes:

- ✓ Estrategia de empuje (*push*): la empresa dirige la promoción a los canales de distribución o intermediarios con el fin de que ellos promocionen los productos.
- ✓ Estrategia de tirón (*pull*): la empresa trata de atraer a los consumidores a través de un esfuerzo directo<sup>35</sup>, se busca un mayor contacto con el consumidor final. Una de las actividades dentro

---

<sup>35</sup> Se brinda regalos, muestras gratis, cupones de descuento.

de esta estrategia es la promoción de venta, la cual incentiva la compra del producto a corto plazo, ya que la finalidad es aumentar el volumen de ventas.

Actualmente, debido a la crisis sanitaria por COVID-19, micro y pequeñas empresas han ido adoptando nuevas estrategias de venta y promoción de sus productos. Por ello, recurrieron al uso de internet para poder implementar acciones que mejoren la cercanía y comunicación con sus clientes. Ejemplo claro de ello fue la creación de una página web, uso de redes sociales, blogs, uso de email marketing, publicidad digital; entre otros, para poder atraer a usuarios. (Acosta, 2019, como se citó en Carranza, 2020).

- ✓ Marketing de redes sociales: es utilizado como parte de la estrategia de marketing digital en empresas, puesto que se incurre en un bajo costo. Utilizadas para construir una marca, comunicar e informar a los clientes sobre el portafolio de productos. (Harris, 2009, como se citó en Acosta, 2019)
- ✓ Marketing de contenidos: informa y persuade a la audiencia con contenido sólido con el fin de crear conciencia o cambiar su percepción sobre la marca. De esta manera, un contenido de valor puede motivar a que los clientes adquieran un producto o servicio y fomentar relaciones de largo plazo. (Wong, 2015; como se citó en Perdigón, 2018) Esta estrategia es apropiada para nichos de mercado, sobre todo si se ofrece productos sofisticados en donde, los consumidores se caracterizan por ser curiosos y dedican un mayor tiempo en informarse sobre la marca y las bondades del producto.
- ✓ Publicidad digital: Se define como el conjunto de mensajes promocionales que se entregan a los consumidores por medio de la comunicación online. (IBIS World, 2016, como se citó en Lee, 2020) A través de esta estrategia se emplea tecnologías interactivas que dan soporte a los encargados de marketing para poder brindar una mejor experiencia de marca. (Cho & Lee, 2020)

## CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA

Después de haber realizado previamente el análisis situacional e identificar la problemática de Tarwi Foods se plantea el desarrollo de un plan de marketing teniendo en cuenta las fases que propone Brooksbank (1999). La primera fase de análisis del entorno y situación competitiva de la empresa se desarrolló en el capítulo 1. Luego de ello la segunda fase comprende el desarrollo del plan estratégico y una tercera fase de implementación en donde se desarrolla el plan táctico de marketing.

### 4.1 Fase estratégica de marketing

El primer paso para definir la fase o plan estratégico de marketing es la definición de los objetivos. Teniendo en cuenta que los autores Brooksbank (1999) y David (2017) señalan que estos deben ser específicos, claros, medibles y razonables se plantean los siguientes objetivos:

#### 4.1.1 Objetivos de Marketing

Tabla 19: Objetivos de Marketing

Objetivo	Indicador	Herramienta	2023	2024	2025
Incrementar el número de canales de venta	Número de canales	-	5	8	10
Lograr un x% en el reconocimiento de marca en el mercado de polvo instantáneo y snacks saludables a base de proteína vegetal	Nº de personas que recuerdan la marca/ Nº de personas encuestadas	Encuesta	20%	30%	40%
Aumentar la comunidad en redes sociales (Instagram y Facebook)	Nº de seguidores en redes sociales	-	> 8,000	> 9,000	> 10,000
Crecimiento de un x% de ventas respecto al año anterior	(Ventas netas anuales/Ventas netas anuales del año anterior) -1	Estado de Resultados	-	25%	30%

Nota. Elaboración propia.

Previamente a desarrollar las estrategias de segmentación y posicionamiento de marketing se presentan la estrategia genérica, de crecimiento y competitiva.

#### 4.1.2 Estrategia Genérica

Para tener una posición de defensa en el largo plazo como plantea Porter (2014) se debe definir una estrategia genérica que permita que la empresa tenga un desempeño superior al de sus competidores.

Por ello, la estrategia genérica que se recomienda implementar es la de enfoque basada en la diferenciación, ya que el producto ofrecido es considerado un producto sofisticado y con atributos sobresalientes como nutritivo y fácil de preparar que está dirigido a un nicho de mercado específico. Además, el público objetivo identificado se encuentra en el NSE A y B de Lima Metropolitana con necesidades y preferencias orientadas a llevar una alimentación saludable y que apuestan por el consumo de productos de calidad, cuyos beneficios contribuyan en su salud y bienestar.

### 4.1.3 Estrategia de Crecimiento

Según Kotler (2016) y Fesaghandis (2018) una empresa que desee crecer con mayor rapidez debe elegir una opción estratégica de desarrollo y crecimiento. Por lo tanto, teniendo en cuenta la matriz de Ansoff se determinó que la estrategia de crecimiento a seguir es la penetración de mercados, en donde las acciones estarán orientadas en base al producto actual y el mercado actual. Para ello, se propone implementar iniciativas de marketing que ayuden a atraer consumidores que busquen opciones saludables al momento de comprar polvos instantáneos y snacks. Además, se buscará incrementar la frecuencia de compra a través de campañas de comunicación e ingresando a nuevos puntos de venta. A partir del segundo año, se opta por el desarrollo de productos, en donde se ampliará el portafolio con nuevos productos, los cuales puedan incluir en sus presentaciones otros *superfoods* y granos andinos.

### 4.1.4 Estrategia Competitiva

Para enfrentar a la competencia, Kotler y Armstrong (2018) afirman que la empresa debe identificar que rol desempeña en el mercado. Por lo tanto, la estrategia o postura competitiva recomendada es la de nicho, puesto que se busca trabajar en un mercado específico como el de polvo instantáneo y snacks saludables a base de proteína vegetal. Dentro de este nicho el fin es convertirse en líder mediante la oferta de productos de calidad que cumplan con las expectativas del consumidor final, sobre todo resaltando su principal atributo que es brindar un alto valor nutricional.

### 4.1.5 Segmentación

Previo a definir la estrategia de segmentación para Tarwi Foods, según lo que sostienen Cross (2014) y Kotler (2018) el primer paso para segmentar el mercado comprende la selección de variables que permiten identificar el mercado objetivo. A continuación, en la tabla 20 se desarrolla el criterio y las variables de segmentación para la marca.

**Tabla 20: Variables de Segmentación**

Criterio de Segmentación	Variable	Descripción
Geográfica	Ciudad	Lima Metropolitana
Demográfica	NSE	A y B
	Sexo	Hombres y Mujeres
	Edad	25 - 45
Psicográfica	Estilo de Vida	Sofisticados y Modernos (Arellano Marketing, 2017): aquellos con un nivel de ingreso superior al promedio, cuyos intereses de compra son productos exclusivos, lights y prácticos. Además, tienden a fijarse en el contenido nutricional de los alimentos que consumen. Preocupados por cuidar su imagen personal.

Psicográfica	Estilo de Vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo a la información hallada e investigación se identificaron los siguientes perfiles:</li> </ul> <p><b>Los deportistas</b> o personas que realizan con frecuencia ejercicio físico. Ellos están en busca de productos que le brinden beneficios para el desarrollo de su organismo, con la finalidad de mantenerse en forma. Tratan de consumir productos saludables y naturales que proporcionen un mayor rendimiento.</p> <p><b>Personas que cuidan de su salud</b>, aquellas que se preocupan por consumir opciones saludables en sus ingestas diarias, ya sea por interés personal o porque están llevando una dieta especial (por diagnóstico médico) con algún nutricionista. Suelen comprar productos naturales, libres de preservantes y octógonos. Además, valoran los productos amigables con el ambiente.</p> <p><b>Vegetarianos y veganos</b>, aquellos que se inclinan por una alimentación sana y sustentable. Preocupados por el cuidado de los animales y medio ambiente.</p>
Conductual	Momentos de Consumo	Según las entrevistas y encuestas realizadas los momentos de consumo pueden ser entre comidas (como snacks), antes o después de un entrenamiento físico.
	Frecuencia de consumo	De acuerdo con las entrevista y encuestas las personas consumirían el producto entre 2 a 3 veces al mes.
	Beneficios	El beneficio principal que buscan las personas es que sea nutritivo.

Nota. Elaboración propia. Basado en Kotler (2018).

De acuerdo con la tabla anterior, se determina que el mercado objetivo o mercado meta son aquellas personas de 25 a 45 años de NSE A y B en Lima Metropolitana que llevan o están interesados en seguir un estilo de vida saludable. Dentro de los cuales se encuentran los que realizan deportes, aquellos que se preocupan por su salud, los vegetarianos y veganos. Todos ellos se caracterizan por buscar alternativas de alimentación saludable, sobre todo productos que contribuyan en su nutrición.

Por ello, se determina que la estrategia de segmentación por aplicar es la de concentración (o de nicho), ya que se ha identificado un segmento específico.

#### 4.1.6 Posicionamiento

Para definir la imagen de marca en la mente de los consumidores del mercado objetivo es necesario plantear una estrategia de posicionamiento Kotler (2016). Para ello se identifican previamente los puntos de paridad y de diferenciación de Tarwi Foods teniendo en cuenta el mercado objetivo y la competencia actual.

- Puntos de paridad

Los puntos de paridad son la oferta de productos, cuyos insumos son saludables. Se caracterizan por ser veganos y están disponibles en similares puntos de venta como supermercados y tiendas especializadas a donde suelen acudir las personas que llevan un estilo de vida saludable.

- Puntos de diferenciación

Los puntos de diferenciación son el alto valor nutricional de los productos pues el insumo principal es un superfood peruano llamado tarwi, fuente de proteína vegetal. Se reconoce que el conocimiento de los fundadores ha permitido que los productos ofrecidos sean elaborados en las mejores

condiciones, por medio de un seguimiento y control de calidad continuo durante el proceso de producción. Asimismo, se considera que son productos fáciles de preparar, pues presentan una consistencia y textura más ligera y agradable con respecto a la competencia. (Ver Anexo 8)

De acuerdo con las estrategias de posicionamiento según Olivar (2021), se plantea que Tarwi Foods debe seguir un posicionamiento basado en atributos y beneficios del producto. Dentro de los cuales se resaltan el alto valor proteico, en donde las proteínas son de tipo “globulinas”, que facilitan una alta digestibilidad frente a otras fuentes de proteína de origen vegetal. Otro de los aportes son los aminoácidos y grasas esenciales (omegas 9,6 y 3), fibra, minerales y vitaminas. Además, los productos están libres de azúcares, libre de octógonos y sin preservantes artificiales.

Por medio de esta estrategia se busca ser el “*Top of Mind*” de productos a base de tarwi y proteína vegetal, en donde la esencia de marca sea la siguiente: Tarwi Foods, “una opción nutritiva y fácil de preparar”.

#### **4.2 Fase táctica: mezcla de marketing**

Según Brooksbank (1999) en esta fase se desarrolla la mezcla de las 4P’s y se organiza el esfuerzo de marketing. A continuación, se presentan las estrategias para los cuatro elementos: producto, precio, plaza y promoción.

##### **4.2.1 Producto**

Actualmente, Tarwi Foods cuenta con un portafolio de tres productos: el polvo instantáneo de tarwi (en presentaciones de 250 gr.), los granos de tarwi en salmuera (260 gr.) y el super desayuno de tarwi + avena, chía y nibs de cacao (300 gr.). Para los siguientes años se plantea ofrecer mayor variedad de productos<sup>36</sup> no solo a base de tarwi sino también incluyendo otros *superfoods*.

Según la clasificación de bienes de consumo que plantea Kotler (2018), los productos serían de compra comparada, ya que los consumidores buscan comparar calidad, precio o estilo al momento de adquirir el producto. En este caso los productos de Tarwi Foods son de calidad y sofisticados frente a la competencia.

A continuación, se desarrolla los niveles de producto para Tarwi Foods, en el cual se busca que cada nivel agregue más valor para el cliente.

- ✓ Valor esencial: Tarwi Foods es una alternativa nutritiva y fácil de preparar para las personas, la cual puede ser incluida en diferentes momentos de consumo en el día.
- ✓ Producto real

---

<sup>36</sup> Se plantea el desarrollo de Blends a base de tarwi con otros superfoods como aguaymanto, maca, arándanos; entre otros. Cabe recalcar que para el presente trabajo no contempla ello.

- Calidad: polvo instantáneo, granos en salmuera y snacks a base de superfoods peruanos. La producción se desarrolla bajo métodos modernos, en donde se lleva un óptimo procedimiento y control de calidad.
  - Marca: el nombre de la marca está relacionado con el insumo principal de los productos, ya que el tarwi es reconocido como un superfood o grano andino de fuente proteica vegetal y cuenta con aportes nutricionales importantes para el desarrollo del organismo. La estrategia de marca utilizada será la extensión de línea, es decir, mantener la marca actual en las nuevas presentaciones del producto con otros sabores y tamaños.
  - Empaque: el polvo instantáneo y el super desayuno de tarwi tienen un empaque hermético eco amigable. La marca está trabajando con un aliado estratégico que le provee bolsas hidrosolubles herméticas que son amigables con el ambiente, pues no deja residuos tóxicos y son biodegradables. Para el grano de tarwi en salmuera el envase utilizado es un frasco de vidrio. A diferencia de la competencia es una de las ventajas de este producto ya que, a nivel de percepción de los consumidores, según las entrevistas, consultas en los puntos de observación y el *focus group*, indican que el envase de vidrio ayuda a que se vea más natural y se mantenga más conservado el grano. Además, se resalta que el frasco es reutilizable, lo cual ayuda a que la marca esté más presente en la mente de los consumidores. A nivel general, se considera que el *packaging* es un atributo que también resalta en la marca, ya que el diseño y los colores contribuyen a que se refuerce como un producto *premium*. (Ver Anexo 9)
  - Etiqueta: la información contemplada resalta sobre todo los beneficios del producto, además transmite un estilo más sofisticado a diferencia de la competencia, las cuales tienen un etiquetado más simple. El objetivo es que el consumidor reconozca la “autenticidad” en el producto.
- ✓ Producto aumentado: con el fin de poder ofrecer un valor agregado a los clientes, Tarwi Foods no solo ofrece productos con un gran aporte proteico sino también otros componentes como aminoácidos, minerales, fibra, vitaminas, entre otros; que refuerzan la ingesta diaria de las personas y que ayuda a combatir y prevenir algunas enfermedades como la anemia, diabetes y obesidad. Los productos son veganos, sin azúcares añadidos, libres de gluten y ecológicos. Por otro lado, cuentan con empaques biodegradables, los cuales son amigables con el medio ambiente y en el caso del grano en salmuera el envase puede ser reutilizable. Adicionalmente, en la información del empaque se incluyen algunas recetas y recomendaciones de formas de consumo del producto.

#### 4.2.2 Precio

La fijación de precios a seguir será en base al valor percibido teniendo en cuenta los precios referenciales de la competencia. (Ver Anexo 10) Los precios actuales de Tarwi Foods están entre S/.14 y S/19<sup>37</sup>. Además, se conoce que el precio promedio de los competidores para el producto principal que es el polvo instantáneo de tarwi en la presentación de 250 g. es de S/19.13. Por otro lado, de acuerdo a la investigación cuantitativa se obtuvo que la disposición de compra de los productos fue de un 70.96%, en donde gran parte de los encuestados pagarían en un rango de S/15 a S/25 soles por uno de ellos. Por lo tanto, considerando que el producto ofrecido es de alta calidad y es percibido de gran valor para el cliente entonces la estrategia recomendada es la de liderazgo de producto-calidad (Kotler & Keller, 2016), mediante la cual se buscará incrementar el precio teniendo en cuenta que el producto ofrece beneficios potenciales para los consumidores. Para el polvo instantáneo (250 g.) se sugiere un precio de S/22.50, para el super desayuno (300 g.) de S/18.50 y el grano en salmuera de tarwi (260 g.) de S/16.50.

#### 4.2.3 Plaza

Actualmente, los productos de Tarwi Foods se distribuyen por el canal directo e indirecto. En el primero la venta es *online* a través de la página web y por redes sociales. Mientras que en el segundo la distribución se da mediante supermercados y tiendas especializadas. Teniendo en cuenta que la marca se dirige al nicho de mercado saludable, los productos no son de consumo masivo. Es por ello que se seguirá una estrategia selectiva (Kotler & Armstrong, 2017), para la cual se identificará canales específicos en donde el público objetivo frecuente y teniendo en cuenta la capacidad logística de la empresa.

Se considera conveniente aumentar los puntos de venta, sobre todo presencia en supermercados, ya que de acuerdo a la investigación cuantitativa se identificó que a gran parte de los encuestados les gustaría encontrar los productos en ese lugar, seguido del canal de venta online y tiendas especializadas como Organa, Flora y Fauna; entre otros biomarkets.

En el canal de venta online a partir del segundo año se ingresará a una plataforma de delivery, ya que se tiene en cuenta que el perfil del consumidor busca practicidad y se ha inclinado por la compra por internet. De hecho, como afirma Libu (2016) el comercio online facilita las transacciones de los clientes y ayuda a brindar entregas más rápidas.

A continuación, en la tabla 21 se presentan algunos de los canales a los cuales se ingresarían:

---

<sup>37</sup> Teniendo en cuenta las presentaciones iniciales se tiene que el precio del polvo instantáneo (250 g.) es de S/.18.50, el super desayuno (300 g.) de S/.14.50 y el grano en salmuera de tarwi (260 g.) de S/.14.50.

**Tabla 21: Canales de Venta**

Canales de Venta	
Supermercados	Wong, Tottus
Tiendas Especializadas	Flora y Fauna, Organa <sup>38</sup> , Vacas Felices, Bio Deli Orgánico, Samaca Orgánico, Aranda, Ambrosía Biomarket, Origen Biomarket, Natwasi, Verde Natural Market; entre otras.
Plataformas de delivery	Rappi y JOKR.

Nota. Elaboración propia.

#### 4.2.4 Promoción

Pese a que la empresa es considerada pionera en la elaboración de productos a base de tarwi en el mercado local, aún el conocimiento de la marca Tarwi Foods es baja. Según Işoraité (2016) la promoción es un elemento fundamental que ayuda a aumentar la conciencia de marca y que influye en la decisión de compra del consumidor. Por lo tanto, se buscará implementar una estrategia de atracción (Kotler, 2018), en donde la mezcla de comunicaciones permita que la marca tenga reconocimiento y mayor cercanía para el consumidor final.

#### Marketing Digital

A nivel digital, se busca implementar mejoras y nuevas actividades para poder dar mayor visibilidad de marca e incentivar la compra de los productos a través de la web y redes sociales. Además, esto ayudará a mejorar la cercanía y comunicación con los clientes. (Acosta, 2019). Para conseguirlo se considera necesario contratar a un *community manager* quien estará a cargo de la estrategia digital.

##### ✓ Redes Sociales

La red social más usada por Tarwi Foods es Instagram en la cual, de manera frecuente, se realizan publicaciones relacionadas a los beneficios del insumo principal del producto que es el tarwi, tips de consumo, recetas y se hace énfasis en llevar un estilo de vida saludable. Sin embargo, se buscará incluir secciones personalizadas teniendo en cuenta el mercado objetivo identificado: publicaciones especiales para deportistas, personas que buscan mejorar su salud, vegetarianos y veganos. Para ello, se buscará generar contenido más interactivo a través de *reels*.<sup>39</sup> Además, se propone cambiar el mensaje principal de la cuenta, ya que solo se menciona: “proteína vegetal a base de tarwi”. Es importante que a primera vista las personas visualicen un mensaje atractivo y relacionado al propósito

<sup>38</sup> Ingreso a nuevas sedes: a la Molina con Flora y Fauna, y a Miraflores con Organa.

<sup>39</sup> Según Instagram (2020) se le llama *reel* a aquel formato de contenido que permite crear y compartir videos cortos con audio, efectos y herramientas creativas.

de la marca, por ello se plantea el siguiente: “fomentamos el consumo de productos nutritivos y fáciles de preparar a base de tarwi, fuente de proteína vegetal”.

Por otro lado, se realizará colaboraciones con especialistas y micro *influencers* del nicho de alimentación saludable, los cuales refuercen los atributos principales de la marca a través de Instagram *stories*<sup>40</sup> e Instagram *live*<sup>41</sup>. Para ello, se propone trabajar con Erika Mora, especialista en nutrición y estilo de vida saludable; Luciana Jauregui, creadora de contenido sobre repostería vegana; y Lucía Valdivia, nutricionista y fitness coach. Se les obsequiará productos de la marca con la finalidad de que den a conocerlos y puedan mostrar sus beneficios nutricionales, así como también hacer mención del impacto social de la marca con las comunidades agrícolas. También se aprovechará estas colaboraciones para que puedan sortear algunos productos a sus seguidores. Con ello el objetivo será incrementar la cantidad de seguidores, informar sobre el portafolio de productos e incentivar su compra.

#### ✓ Página Web

En la web se buscará mejorar algunas secciones para que la comunicación de marca e información sean más claras y precisa. Para ello se realizará lo siguiente:

- En la página de inicio se plantea que los nombres de las secciones del menú deben ir en letras más grandes para que las personas puedan identificar fácilmente la información que buscan.
- Incluir un botón de *call to action*<sup>42</sup> en la parte del encabezado de la página de inicio, con el fin de que dirija de manera directa a la sección de productos y se incentive la compra.
- En la pestaña “conócenos” se buscará actualizar la información y resaltar el equipo humano que está detrás de la marca. Además, se incluirá la experiencia y reconocimientos de los fundadores. Por otro lado, en esta misma sección se plantea reorganizar la información para que la página no se muestre muy saturada.
- En la pestaña “vida sostenible” se incluirá información donde se resalte los atributos principales de la marca, acompañado de imágenes que representen los perfiles del público objetivo. Además, en la parte de impacto social se buscará actualizar la información con testimonios de agricultores con los que la marca trabaja.

#### ✓ Publicidad Digital

---

<sup>40</sup> Instagram *stories* o llamadas historias de Instagram son contenido audiovisual con una duración determinada de 24 horas desde su publicación.

<sup>41</sup> Instagram *live* permite crear transmisiones en vivo en el perfil de la cuenta.

<sup>42</sup> *Call to action (CTA)* o “llamada a la acción” es un enlace o herramienta usada normalmente en sitios web que sirve como estímulo para promover una determinada acción por el visitante.

Actualmente, no se destina inversión para publicidad digital. Por lo tanto, se realizarán acciones de publicidad en Instagram y Facebook a través de anuncios en stories y anuncios con fotos con el fin de aumentar la venta de productos y aumentar la presencia de marca ante el público objetivo. Mediante estos anuncios se podrán mostrar promociones y descuentos. Para ello se destinará inversión mensual para pautar en redes sociales.

#### ✓ Marketing de contenidos

Se plantea reforzar el blog de la página web con artículos de valor e infografías sobre los beneficios y formas de uso de los productos, entre otros; que ayuden a educar al consumidor y a que la marca tenga una relación más cercana con él. El contenido se publicará por lo menos una vez a la semana. Por otro lado, se aprovechará las invitaciones del Estado para participar como panelistas en *webinars* o conferencias en vivo en fechas especiales como “Día Mundial de las Legumbres” y el “Día Nacional del Tarwi”. El fin será dar a conocer el tarwi y fomentar su consumo, resaltando su valor nutricional frente a otros superfoods peruanos. Para aprovechar el contenido desarrollado en estos eventos y dar mayor visibilidad de marca se compartirá el link de cada participación en historias de Instagram, Facebook y WhatsApp para que así los seguidores puedan visualizar la participación de la marca.

#### **Promoción de ventas**

El objetivo será incentivar la compra y aumentar las ventas en supermercados y tiendas especializadas, sobre todo en los nuevos puntos de venta. Para ello, se buscará afianzar las relaciones con los intermediarios para que el producto pueda ser expuesto en lugares estratégicos y sea más visible para el consumidor. Además, se realizará pruebas de degustación en 15 tiendas especializadas una vez al mes y se les proporcionará una bolsa ecológica de regalo a aquellos clientes que compren el producto. Por lo tanto, se considera necesario contratar a impulsores, a quienes se les facilitará un uniforme de la marca y pasajes para su traslado a los puntos de venta. Aquello que se buscará reforzar mediante estas activaciones es dar a conocer el origen y las propiedades del insumo principal que es el grano del tarwi. Por otro lado, en fechas especiales<sup>43</sup> se ofrecerán descuentos y promociones<sup>44</sup> en los canales de venta. Se aplicará 15% de descuento por la compra de 3 productos.

---

<sup>43</sup> Fechas especiales: Día Mundial de las Legumbres (10 de febrero), Día de los Granos Andinos (30 de junio), Día Nacional del Tarwi (3 de setiembre), Día de la alimentación saludable (16 de octubre) y Día Mundial del Veganismo (1 de noviembre).

<sup>44</sup> Para el día Nacional del Tarwi se aplicará un 20% de descuento sobre la promoción mencionada.

## CAPÍTULO 5: VALORACIÓN DE IMPACTO

En el presente capítulo se presentan la proyección de ventas y el presupuesto de marketing.

### 5.1 Proyección de ventas

Para la proyección de ventas se consideró la cantidad demanda que se estimó en el capítulo anterior, la cual asciende a 38,016 unidades anuales. Para el primer año de operaciones las ventas en el canal directo serán mediante la web y redes sociales. Por otro lado, en el canal indirecto se tendrá presencia en supermercados y tiendas especializadas. A partir del segundo año se considera el ingreso a plataformas de delivery en Lima Metropolitana. A continuación, se presenta la proyección de ventas teniendo en cuenta el precio de venta asignado.

**Tabla 22: Precio de venta por canal**

Canal	Margen por intermediario	Precio de venta		
		Polvo Instantáneo de tarwi (250 gr.)	Super Desayuno (300 gr.)	Granos de Tarwi en salmuera (260 gr.)
Web y redes sociales	-	S/ 22.50	S/ 18.50	S/ 16.50
Supermercados	30%	S/ 15.75	S/ 12.95	S/ 11.55
Tiendas Especializadas	25%	S/ 16.88	S/ 13.88	S/ 12.38
Plataformas de delivery	17%	S/ 18.68	S/ 15.36	S/ 13.70

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 23: Proyección de Ventas del 2023 - 2025**

Canal	Producto	%	Venta (expresada en unidades)			Venta (expresada en soles)		
			2023	2024	2025	2023	2024	2025
<b>Web y redes sociales</b>	Polvo Instantáneo de Tarwi	38%	4,332	5,415	7,040	S/ 97,470	S/ 121,838	S/ 158,389
	Super Desayuno	45%	5,130	6,413	8,336	S/ 94,905	S/ 118,631	S/ 154,221
	Granos de Tarwi en salmuera	17%	1,938	2,423	3,149	S/ 31,977	S/ 39,971	S/ 51,963
<b>Supermercados</b>	Polvo Instantáneo de Tarwi	38%	4,332	4,514	5,869	S/ 68,229	S/ 71,102	S/ 92,432
	Super Desayuno	45%	5,130	5,346	6,950	S/ 66,434	S/ 69,231	S/ 90,000
	Granos de Tarwi en salmuera	17%	1,938	2,020	2,625	S/ 22,384	S/ 23,326	S/ 30,324
<b>Tiendas especializadas</b>	Polvo Instantáneo de Tarwi	38%	5,782	4,514	5,869	S/ 97,573	S/ 76,181	S/ 99,035
	Super Desayuno	45%	6,847	5,346	6,950	S/ 95,005	S/ 74,176	S/ 96,428
	Granos de Tarwi en salmuera	17%	2,587	2,020	2,625	S/ 32,011	S/ 24,993	S/ 32,490
<b>Plataforma de delivery</b>	Polvo Instantáneo de Tarwi	38%	-	3,614	4,698	-	S/ 67,488	S/ 87,734
	Super Desayuno	45%	-	4,280	5,563	-	S/ 65,712	S/ 85,425
	Granos de Tarwi en salmuera	17%	-	1,617	2,102	-	S/ 22,141	S/ 28,783
<b>Ventas proyectadas</b>			38,016	47,520	61,776	S/ 605,987	S/ 774,788	S/ 1,007,224

Nota. Elaboración propia.

## 5.2 Presupuesto de Marketing

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto de las actividades para el primer año.

**Tabla 24: Presupuesto de marketing para el 2023**

2023													Inversión Anual
ACTIVIDADES	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	
<b>Marketing Digital</b>													<b>72,000</b>
Community Manager	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	42,000
Micro Influencers	3,000	3,000	3,000								3,000		12,000
Sorteos	250	250	250								250		1,000
Mejoras en la web	300												300
Contenido y diseño audiovisual (redes sociales y web)	1,500		600		600			600			600		3,900
Publicidad digital	1,200	1,200	1,200	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,200	1,000	12,800
<b>Promoción de ventas</b>													<b>21,420</b>
Degustaciones	1,700	1,700				1,700	1,700		1,700	1,700			10,200
Impulsadores	1,120	1,000				1,000	1,000		1,000	1,000			6,120
Transporte	350	350				350	350		350	350			2,100
Merchandising	500	500				500	500		500	500			3,000
<b>Otras actividades</b>													<b>31,300</b>
Alquiler de movilidad para distribución	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Investigación y desarrollo							500					800	1,300
<b>Total</b>	<b>15,920</b>	<b>14,000</b>	<b>11,050</b>	<b>7,000</b>	<b>7,600</b>	<b>10,550</b>	<b>11,050</b>	<b>7,600</b>	<b>10,550</b>	<b>10,550</b>	<b>11,050</b>	<b>7,800</b>	<b>124,720</b>

Nota. Elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Con respecto al análisis externo se identificó que las oportunidades son mayores que las amenazas. Se reconoce que las principales oportunidades son el crecimiento del nicho de alimentación saludable, en donde existe un consumidor más preocupado por adquirir productos saludables y de calidad; sobre todo nutritivos, que le ofrezcan beneficios en su alimentación. Por otro lado, el crecimiento digital y la afluencia a redes sociales son una oportunidad para que la empresa pueda implementar estrategias de marketing digital y así la marca tenga una comunicación más directa y cercana con el consumidor final. En cuanto a la mayor amenaza identificada es la competencia directa.
- Tarwi Foods es la marca pionera en la oferta de polvo instantáneo y snacks saludables a base de tarwi. Sin embargo, el posicionamiento aún no es claro en el mercado al cual se dirige, debido a la limitada gestión de marketing. Esto se debe principalmente a la ausencia de un plan de marketing; lo que dificulta implementar y desarrollar estrategias y actividades adecuadas orientadas a su público objetivo. Se resalta sobre todo que la promoción aún es baja en los canales de venta, lo que afecta en el crecimiento de las ventas.
- El sondeo de mercado permitió identificar las principales necesidades, preferencias y hábitos de compra del consumidor orientado a llevar un estilo de vida saludable. Se resalta que son personas conscientes y comprometidas con el cuidado de su salud y nutrición. Asimismo, se evidencia una mayor disposición de compra por productos veganos, sin azúcares añadidos, libres de preservantes y libres de octógonos. Con respecto a los canales de compra en donde les gustaría encontrar a Tarwi Foods se mencionaron no solo los supermercados y tiendas especializadas sino también las plataformas digitales.
- Con respecto a la estrategia de segmentación se ha identificado que una de las principales variables para definir el mercado objetivo es el estilo de vida, en donde se clasificaron tres perfiles con necesidades y preferencias similares, quienes buscan opciones nutritivas.
- Se determinó que la estrategia de posicionamiento para Tarwi Foods será en base a atributos y beneficios, en donde la marca sea percibida como nutritiva y fácil de preparar. Para lograr

ello, las actividades de promoción y comunicación planteadas son un elemento fundamental mediante las cuales se puedan dar a conocer la esencia de marca.

- Los esfuerzos de marketing sobre todo se centran en el cuarto elemento de la mezcla que es la promoción, mediante la cual se refuerza la comunicación actual y se implementa nuevas acciones para poder dar mayor visibilidad de marca en los canales de venta e impulsar la frecuencia de compra.

### **Recomendaciones**

- Asignar más presupuesto en investigación y desarrollo para poder incluir nuevos productos dentro del portafolio actual. Se sugiere nuevas combinaciones del grano de tarwi con otros cereales que potencien su valor. Los nuevos productos deben mantener dos atributos principales: ser nutritivos y fáciles de preparar.
- Identificar tendencias digitales en redes sociales que permitan desarrollar acciones innovadoras en el plan de comunicaciones con el fin de generar mayor interacción con la audiencia.
- Implementar una herramienta de email marketing como una vía de comunicación más cercana y directa con el cliente actual; con ello se buscará mejorar la relación y generar lealtad con la marca.
- Mantener un presupuesto de marketing que permita ejecutar las acciones del plan propuesto de manera sostenida.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, N. (2019). *Implementación de marketing digital un desempeño empresarial para pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/21411>
- Andersen, P., Weisstein, F., & Song, L. (2020). Consumer response to marketing channels: A demand-based approach. *Journal of Marketing Channels*, 26(1), 43-59. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2019.1657736>
- Andina. (17 de Junio de 2021). *Congreso: pleno aprueba facilitar créditos a emprendedores que decidan formalizarse*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-congreso-pleno-aprueba-facilitar-creditos-a-emprendedores-decidan-formalizarse-849608.aspx>
- Arellano. (5 de Abril de 2021). *Tendencia hacia lo natural*. Obtenido de <https://www.arellano.pe/tendencia-hacia-lo-natural/>
- Ballesteros, R. (2021). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. ECOE Ediciones Ltda.
- Brooksbank, R. (1999). The theory and practice of marketing planning in the smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 17 No. 2, 78-91. <https://doi.org/10.1108/02634509910260931>
- Camarena, F. (2012). *Revaloración de un cultivo subutilizado: Chocho o Tarwi (Lupinus mutabilis Sweet)*. Lima: CONCYTEC.
- Campos, M. (10 de Febrero de 2022). *Instituto Peruano de Economía*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/de-nuevo-crisis-politica-no-importa-cuando-lo-leas/>
- CAPECE. (2021). *Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú*. Obtenido de <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Carranza, W., & Ávila, R. (2020). Las MyPEs y su adaptación al mundo digital: Un enfoque al emprendimiento en el 2021. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 10(4), 1159–1178
- CPI. (2021). *Perú: Población 2021*. Obtenido de [https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market\\_Report\\_Mayo.pdf](https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf)
- Cross, J., Belich, T., & Rudelius, W. (2014). How Marketing managers use market segmentation: An exploratory study. In *Proceedings of the 1990 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 531-536). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-13254-9\\_107](https://doi.org/10.1007/978-3-319-13254-9_107)
- Data Reportal. (16 de Febrero de 2022). *Data Reportal DIGITAL 2022: PERU*. Obtenido de <https://datareportal.com/reports/digital-2022-peru>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica (Decimocuarta edición)*. Pearson.
- David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica (Decimoquinta edición)*. Pearson.
- El Peruano. (2019). *Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para niños, niñas y adolescentes, y el Manual de Advertencias Publicitarias*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-de-la-ley-no-3002-decreto-supremo-n-015-2019-sa-1779615-4/>

- El Peruano. (01 de Mayo de 2022a). *Economía crecería 3.6% en el 2022*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/151462-economia-creceria-36-en-el-2022>
- El Peruano. (17 de Febrero de 2022b). *Tipo de cambio acumula caída de 6.04% en lo que va del año*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/139542-tipo-de-cambio-acumula-caida-de-604-en-lo-que-va-del-ano>
- El Peruano. (13 de Abril de 2022c). *Crece interacción de audiencia digital en el Perú*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/143319-crece-interaccion-de-audiencia-digital-en-el-peru>
- Endered. (Enero de 2022). *Tendencia de consumo saludable*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/tendencia-consumo-saludable-nuevos-habitos-alimentacion-tendencia-de-consumo-saludable-influye-en-nuevos-habitos-alimenticios-noticia/>
- Equilibrium. (2021). *Estudio de Hábitos de Alimentación*. Obtenido de <https://equilibriumbdc.com/estudio-habitos-alimenticios-2021/>
- Euromonitor International. (Febrero de 2021). *Health and Wellness in Peru*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/health-and-wellness-in-peru/report>
- Euromonitor International. (2022). *E-commerce(Goods) in Peru*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/e-commerce-goods-in-peru/report>
- Gestión. (01 de Enero de 2021). *Cinco características que marcarán al consumidor peruano en 2021*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/consumidor-peruano-cinco-caracteristicas-que-los-marcaran-en-el-2021-nndc-noticia/>
- Gobierno del Perú. (2 de Abril de 2021). *MIDAGRI potenció producción de superalimentos a través de planes de negocios beneficiando a 5, 491 productores de la Agricultura Familiar*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/361494-midagri-potencio-produccion-de-superalimentos-a-traves-de-planes-de-negocios-beneficiando-a-5-491-productores-de-la-agricultura-familiar>
- Gonzalez, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Industrial Data*, 6(2), 88-93.
- Innovate Perú. (2021). *Innovate Perú*. Obtenido de <https://www.innovateperu.gob.pe/>
- Ipsos a. (2021). *Consumidor Peruano 2021*. Lima: Ipsos Opinión y Mercado S.A.
- Ipsos b. (2021). *Compras por Internet 2021*. Lima: Ipsos Opinión y Mercado S.A.
- Işoraité, M. (2016). Marketing Mix Theoretical Aspects. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 4(6), 25-37. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v4.i6.2016.2633>
- Khan, M. (2014). The concept of 'marketing mix' and its elements (a conceptual review paper). *International Journal of Information, Business and Management*, 6(2), 95-108.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. (2018). *Principles of marketing (Seventeenth edition)*. Pearson Educación Limited.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing (Decimosexta edición)*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección del Marketing (Decimoquinta edición)*. Pearson.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2012). *Marketing*. Cengage Learning.

- Lee, H., & Cho, C.-H. (2020). Digital advertising: present and future prospects. *International Journal of Advertising*, 39(3), 332-341. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1642015>
- Lujan, L. (18 de Junio de 2021). *El hielo asesino de los Andes peruanos (I)*. Obtenido de <https://www.iagua.es/blogs/luis-lujan-cardenas/hielo-asesino-andes-peruanos-i>
- MAXIME. (2022). *Reporte Riesgos Sectoriales*. CASER.
- MIDAGRI. (2021). *Análisis de Mercado Tarwi*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2194218/An%C3%A1lisis%20de%20Mercado%20-%20Tarwi%202021.pdf>
- MINAM. (27 de Enero de 2021). *La Ley Marco sobre Cambio Climático peruana apuesta por las soluciones basadas en la naturaleza*. Obtenido de <https://www.iagua.es/noticias/minam/ley-marco-cambio-climatico-peruana-apuesta-soluciones-basadas-naturaleza>
- Olivar, N. (2021). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 7(1), 55-64. <https://doi.org/10.29393/RAN6-5PPNO10005>
- Ortiz De Mendivil, E. (2013). *Análisis del entorno y prospectiva*. Instituto Mediterráneo Publicaciones.
- Silva, H., Juliao, D., Ortiz, M., Martínez, D., González, J., & Giraldo, M. (2014). *Marketing: conceptos y aplicaciones*. Universidad del Norte.
- Perdigón, R., Viltres, H., & Madrigal, I. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), 192-208.
- Perú Retail. (8 de Febrero de 2022). *El comercio electrónico crece a doble dígito en el Perú*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/el-comercio-electronico-crece-a-doble-digito-en-peru/>
- Peštek, A., Agic, E., & Cinjarevic, M. (2018). Segmentation of organic food buyers: an emergent market perspective", *British Food Journal*, Vol. 120 No. 2, pp. 269-289. <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2017-0215>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Promperú. (2021). *Super Foods Peru*. Obtenido de <https://peru.info/es-pe/superfoods>
- RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/end%C3%A9mico?m=form>
- Schwalb, M., & Higuchi, A. (2021). *Alimentemos el cambio: por una producción y un consumo sostenibles*. Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.
- Semana Económica. (12 de Marzo de 2021). *El consumidor peruano se vuelve más 'verde' en pandemia*. Obtenido de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/consumo-masivo/mercado-vegetariano-al-alza-en-plena-pandemia>
- Semana Económica. (2022). *Paro agrario: manifestantes mantienen bloqueo en Carretera Central*. Obtenido de <https://semanaeconomica.com/que-esta-pasando/articulos/agricultores-bloquean-carretera-central-en-paro-agrario>
- Soltani-Fesaghandis, G., & Pooya, A. (2018). Design of an artificial intelligence system for predicting success of new product development and selecting proper market-product strategy in the food

industry. *International Food and Agribusiness Management Review*. 21(7), 847-864.  
<https://doi.org/10.22434/IFAMR2017.0033>

Tapia Nuñez, M. E. (2015). *El tarwi, Lupino Andino*.

Tarwi Corp. (2021). Tarwi Corp. Obtenido de <http://tarwicorp.com/>

Thabit, T., & Raewf, M. (2018). The evaluation of marketing mix elements: A case study. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(4): 100-109.  
<https://doi.org/10.23918/ijsses.v4i4p100>

Torres, P., Lisboa, J., & Yasin, M. (2014). E-commerce strategies and corporate performance: an empirical investigation. *Competitiveness Review*, Vol. 24 No. 5, pp. 463-481. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0064>

Vásquez-Barajas, E., Bastos-Osorio, L., & Mogrovejo-Andrade, J. (2020). Metodología para la evaluación interna de una cadena de valor. *Clío América*, 14(27), 401-408.  
<https://doi.org/10.21676/23897848.3685>

Weinberger, K. (2009). *Estrategia : para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Lima.

Westbrook, G. (Octubre de 2021). *Euromonitor Voice of the Consumer: Lifestyles Survey 2021*. Euromonitor International.

Witek-Hajduk, M., & Grudecka, A. (2018). Positioning strategies of retailers' brands in the emerging market—a cluster analysis. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 13 No. 5, pp. 925-942. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-06-2017-0224>

## ANEXOS

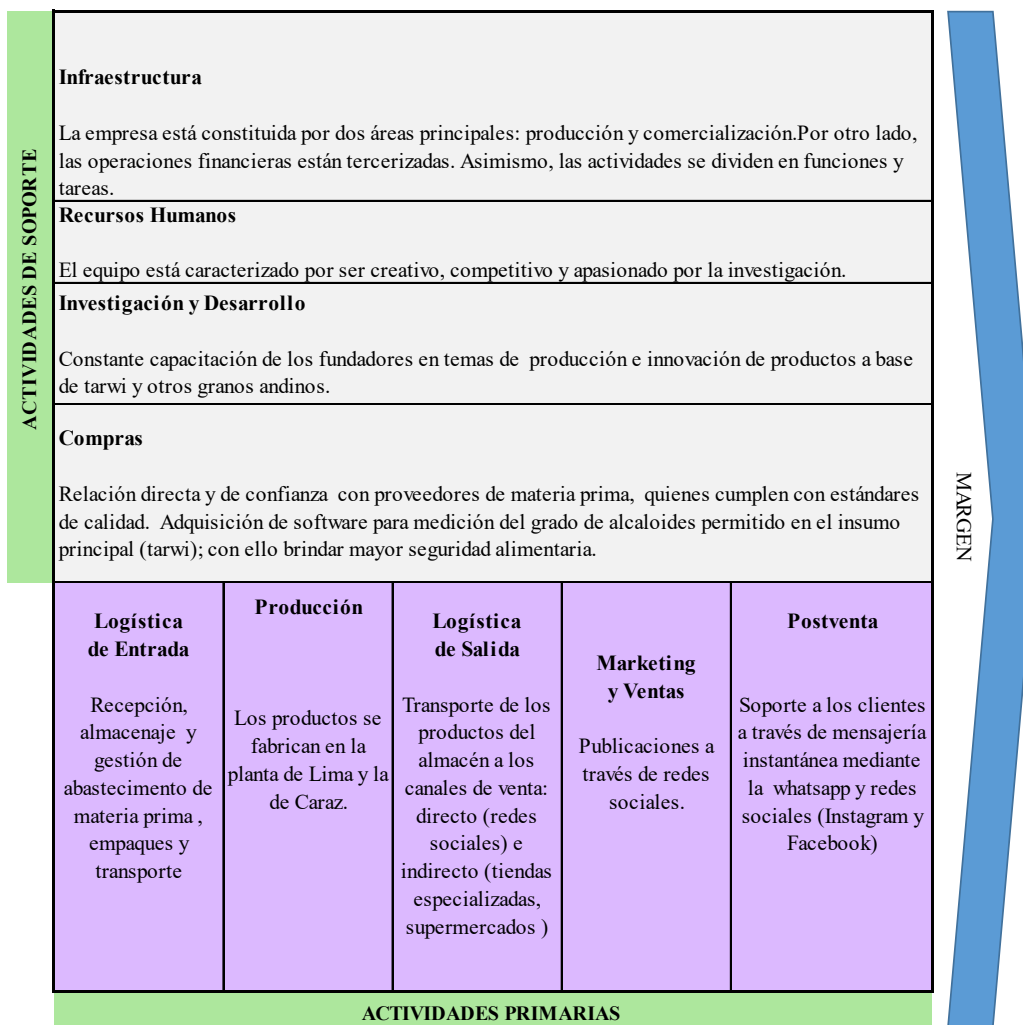
### Anexos 1: Promoción digital de las principales marcas competidores

Marcas	Redes Sociales		Página Web	Publicidad Digital
	Instagram	Facebook		
Tarwi Foods	Publicaciones continuas: se resalta el contenido nutricional de productos, impacto positivo en el desarrollo de + 250 agricultores, incentivo de llevar un estilo de vida saludable. Mensaje de presentación: "Proteína Vegetal a base de Tarwi". + 6,500 seguidores	Las publicaciones son continuas, se muestra información y fotos sobre los productos de la marca. +1,800 likes, recomendaciones 5/5.	Web atractiva por los colores e imágenes. 'Secciones: inicio, conócenos, productos, vida sostenible, recetas, blog y contacto. En la pestaña de inicio la información solo se centra en el insumo principal y no se resalta los atributos claves de la marca. Información desactualizada en algunas secciones.	No se invierte en publicidad en redes sociales ni en canales de venta digital de supermercados u otras tiendas especializadas.
Tauri Perú	Publicaciones continuas: se resalta las formas y tips de consumo del producto, estilo de vida saludable, exposición de canales de venta físico, post dirigidos a público específico: veganos y deportistas. Uso de reels y <i>tiktok</i> para mayor interacción con la audiencia. Sección activa de guías, en donde se recomienda y brinda consejos específicos del producto. Mensaje de presentación: "Creando estilos de vida saludable". + 9, 400 seguidores	Las publicaciones no son tan frecuentes, se muestra fotos e información de los productos.  + 900 likes, no hay muchas opiniones ni se muestra las recomendaciones de la marca.	Página web más simple, las secciones y el orden no son fáciles de visualizar (inicio, nosotros, recetas, contacto, blog, productos)	Si se invierte en publicidad en Instagram.
Smarth Blends	Publicaciones continuas: enfocadas al autocuidado y bienestar, post dirigidos en su mayoría a deportistas. Uso frecuente de reels y videos, relacionados a rutinas de ejercicios, alimentación saludable, etc. Mensaje de presentación: "Fusionamos superfoods, tecnología y nutrición para hacer productos saludables que inspiren a una alimentación más inteligente". +3,000 seguidores	Las publicaciones no son frecuentes. Se muestra fotos de productos, participación en ferias.  + 1,800 likes, recomendaciones 5/5	Página web con algunas funciones inactivas. Secciones: inicio, categorías, promociones, empresa.  Secciones con información incompleta.	Publicidad en redes sociales.

<p>Nutri Co (Nutrishake)</p>	<p>Publicaciones continuas: tips de alimentación saludable, beneficios de insumos de los productos, post en fechas festivas. Además, tienen colaboraciones con influencers destacados. Uso de <i>reels</i> y videos no solo relacionados al producto sino también dando a conocer el nacimiento de la marca y el equipo humano que lo conforman. Stories de interacción con el público. Mensaje de presentación: "Luchamos por cambiar la industria de alimentos por un planeta: sostenible, nutritivo y accesible". + 22,000 seguidores</p>	<p>Publicaciones continuas, se resalta la tienda de productos con las fotos y precios. Uso de videos para promocionar la marca, también se comenta de descuentos de productos.  +31,000 <i>likes</i>, no aparecen recomendaciones ni opiniones.</p>	<p>Página web atractiva, fácil de entender, resalta los atributos de la marca, información e imágenes que resaltan al tipo de público al que se dirigen. En la pestaña inicial se destaca el propósito de la marca. Secciones: Nuestra lucha, tecnología, compra aquí, recetas, contacto. Uso de <i>call action</i> para incentivar la compra o recolectar datos de los clientes.</p>	<p>Publicidad en redes sociales, supermercados.</p>
<p>Kera Super Foods</p>	<p>Publicaciones continuas: tips de formas de consumo de los productos, recetas, post sobre beneficios de insumos, <i>reels</i> atractivos para la audiencia. No se menciona el impacto social de la marca. Mensaje de presentación: "Nos especializamos en insumos naturales y nutritivos para la elaboración de postres y alimentos saludables 100%" + 10,000 seguidores</p>	<p>Las publicaciones no son frecuentes, pero si se muestra la tienda con los productos.  +3,000 <i>likes</i>, no aparecen recomendaciones ni opiniones.</p>	<p>Página web simple, atractiva y ordenada. Secciones: nosotros, productos, Kera shop, recetas, blog y contacto.</p>	<p>Publicidad en redes sociales.</p>

Nota. Elaboración propia.

## Anexos 2: Cadena de Valor de Tarwi Corp



Nota. Elaboración propia. Basado en Porter, 2015.

## Anexos 3: Proceso de desamargado y producción final

	<b>Granos selectos de tarwi en salmuera</b>	<b>Harina instantánea de tarwi</b>
1°	Recolección y selección del Tarwi.	Recolección y selección del Tarwi.
2°	Proceso de desamargado (Detoxificación de los granos del tarwi, mediante un proceso hidrotermal, con parámetros de presión y temperatura controlados, seguido de un ciclo de lavados de los granos que permite conseguir la eliminación de los alcaloides).	Proceso de desamargado (Detoxificación de los granos del tarwi, mediante un proceso hidrotermal, con parámetros de presión y temperatura controlados, seguido de un ciclo de lavados de los granos que permite conseguir la eliminación de los alcaloides).
3°	Pasteurización del tarwi desamargado.	Pasteurización del tarwi desamargado.
4°	Envasado del tarwi cocido, listo para consumir.	Envasado del tarwi cocido, listo para consumir.
5°	-	Deshidratado y molienda.
6°	-	Envasado de la harina de tarwi.

Nota. Elaboración propia. En base a la información proporcionada por la empresa.

#### Anexos 4: Valores nutricionales de Tarwi Foods ante la competencia

Marca	Producto	Atributo principal		
		Nutritivo (Principal Valor Nutricional por 100 gr.)		
		Proteína Vegetal	Fibra	Omegas (3,6,9)
<b>Tarwi Foods</b>	<b>Polvo Instantáneo</b>	<b>49 g</b>	<b>18 g</b>	<b>17 g</b>
Tauri Perú	Polvo Instantáneo	44.7 g	4.9 g	23.9 g
Oh Campo	Harina de Tarwi	49 g	7 g	26.30 g
Smarth Blends	Polvo Instantáneo	27.2 g	15.75 gr	11.45 g
Kera Super Foods	Harina de Tarwi	40 g	-	-
Pakari	Tarwi en Polvo	32g	-	-
Mantaro Mills	Harina de Tarwi	30 g	8 g	No tiene
Vivir Power	Harina de Tarwi	12.5 g	2.3 g	No tiene
Nutrishake	Mezcla en polvo (superfoods)	32 g	5.6 g	No tiene
Sprout Living	Proteína vegetal orgánica + superfoods	19 g	No tiene	No tiene

Nota. Elaboración propia. En base a la información señalada en cada producto.

#### Anexos 5: Principales Canales de Venta de Tarwi Foods

	Nombre	Ubicación
<b>Tiendas Especializadas</b>	Flora y Fauna	Miraflores, San Borja y Surco
	Organa	Magdalena, San Miguel y Pueblo Libre
	Thika thani	Miraflores, San Borja y Barranco
	Madre Natura	Miraflores, Surco
	Verdana	Miraflores
	Nuna Orgánica	Los Olivos
	Verde Natural Market	Surco
	Plaza Verde Orgánico y Natural	Los Olivos
	Tiendita Andina	Magdalena
	Econa Orgánico y Natural	La Molina
	Menta Orgánica	Los Olivos
	Mystika Tienda Saludable	Surco
	Lakshmi Casa Orgánica	Jesús María
	Edén Orgánico Biomarket	La Molina
Peruanissimo Orgánico	La Molina	
<b>Supermercados peruanos</b>	Plaza Vea	Alameda Sur, Caminos del Inca, Cortijo, Dasso, Valle Hermoso, Higuiereta, Jockey, La Molina, primavera, Miraflores, Salaverry, San Borja y San Isidro
	Vivanda	Benavides, Dos de Mayo, Javier Prado, Libertadores, Salaverry, San Isidro, Asia, Punta Negra, Monterrico, Pardo y Pezet

Nota. Elaboración propia. En base a la información proporcionada por la empresa.

## Anexos 6: Entrevistas a expertos

Nombre	Cargo laboral	Organización
Félix Camarena	Miembro, Programa de Leguminosas de Grano y Oleaginosas. Docente Extraordinario Experto, Departamento de Fitotecnia de la Facultad de Agronomía	Universidad Nacional Agraria La Molina
Elvira Mostacero	Asistente de Investigación de la Facultad de Agronomía	Universidad Nacional Agraria La Molina
Claudia Tarazona	Especialista en Nutrición y Dietética	Universidad Femenina del Sagrado Corazón
Angie Higuchi	Investigadora y profesora del Departamento de Administración de la Universidad Pacífico. Especialista en Marketing de Alimentos.	Universidad del Pacífico
Deysi Jaimes	Cofundadora de Tarwi Corp. Líder Comercial	Tarwi Corp
William	Investigador y Cofundador de Tarwi Corp	Tarwi Corp
Fiorella Roquel	Responsable de Ventas en tienda especializada Luz de Vida	Luz de Vida
Joshua Rosenberg	Hunter Restaurante. E-commerce Region Andina	Rappi

Nota. Elaboración propia.

## Anexos 7: Guía de Encuesta

### Encuesta

¡Hola! Soy bachiller de la carrera de Administración de la Universidad del Pacífico y estoy realizando una investigación de mercado para la marca Tarwi Foods con el fin de poder validar los hábitos de consumo y compra. Por ello, necesito de su apoyo para llenar esta encuesta.

#### 1. Género

- a. Femenino
- b. Masculino
- c. Otro

#### 2. ¿Cuál es su rango de edad?

- a. De 20 a 25 años
- b. De 26 a 35 años
- c. De 36 a 45 años
- d. Más de 45 años

#### 3. ¿Usted toma las decisiones de compra de alimentos en su casa?

- a. Sí
- b. No

#### 4. ¿Busca una alimentación saludable? (no, fin de la encuesta)

- a. Sí
- b. No

## 5. ¿Qué tipo de alimentos consume como fuente de proteína?

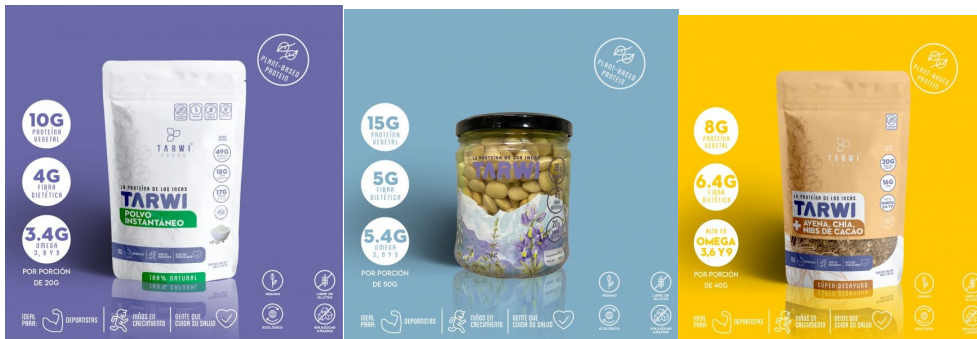
- a. Pollo/carnes rojas
- b. Menstras
- c. Huevos
- d. Suplementos
- e. Otro....

## 6. ¿Qué atributo principal deben tener sus alimentos? (Puede responder máx. 3 atributos)

- a. Que tenga buen sabor
- b. Que sea nutritivo
- c. Que sean fáciles de preparar
- d. Que tenga una textura agradable

## Presentación de la marca y producto

Tarwi Foods es una marca peruana que ofrece productos a base de un *superfood* conocido como tarwi (chocho), fuente de proteína vegetal. Este grano posee más proteínas que la soya y carne, más calcio que la leche, además está enriquecida por omega 9,6 y 3; entre otros nutrientes. Dentro de los principales productos se encuentran el **polvo instantáneo de tarwi**, **granos de tarwi en salmuera** y el **super desayuno de tarwi (mix de ingredientes)**. Todos ellos sin azúcar añadida, libres de gluten y veganos.



Polvo Instantáneo de Tarwi (250 gr.) - Ideal para smoothies, jugos, mazamoras, pures y como sustituto parcial de la harina.

Polvo Instantáneo de Tarwi (250 gr.) - Ideal para smoothies, jugos, mazamoras, pures y como sustituto parcial de la harina.

Polvo Instantáneo de Tarwi (250 gr.) - Ideal para smoothies, jugos, mazamoras, pures y como sustituto parcial de la harina.

## 7. ¿Usted estaría dispuesto(a) a comprar alguno de estos productos?

- a. Sí
- b. Tal vez
- c. No

**8. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por los productos mencionados?**

- a. Menos de S/15
- b. De S/15 a S/25
- c. De S/25 a S/35
- d. De S/35 a S/45
- e. Más de S/45

**9. ¿Con qué frecuencia compraría los productos?**

- a. 1 vez por semana
- b. 1 vez cada quince días
- c. 1 vez al mes
- d. 1 vez cada dos meses
- e. Otra:

**10. ¿Qué productos estaría dispuesto(a) a comprar?**

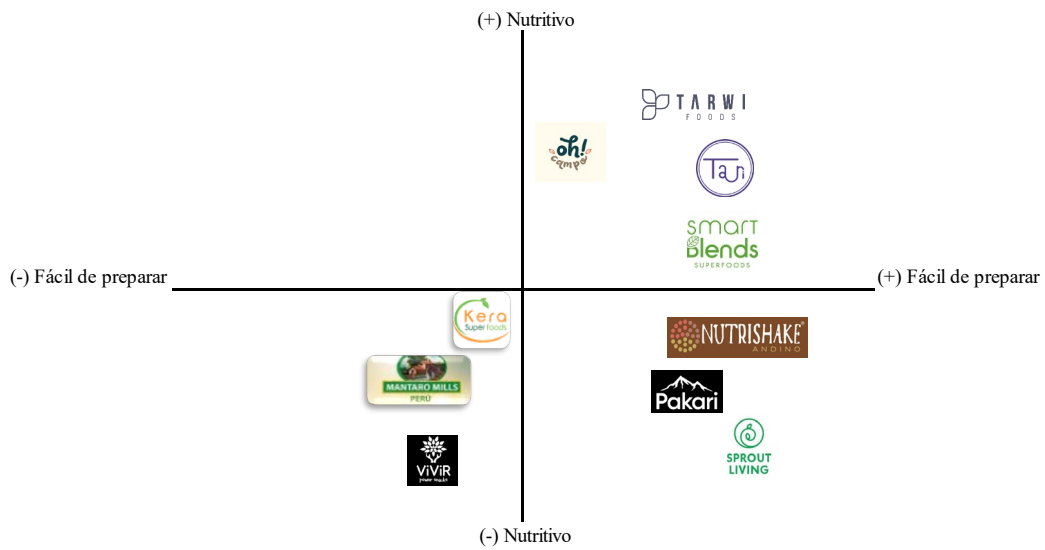
- a. Grano de Tarwi en Salmuera
- b. Polvo instantáneo de Tarwi
- c. Super desayuno de Tarwi (+ Avena, Chía, Nibs de Cacao)

**11. ¿En dónde le gustaría encontrar estos productos?**

- a. Bodegas
- b. Supermercados
- c. Tiendas especializadas como Organa, Flora y Fauna, entre otras.
- d. Por internet, tiendas virtuales
- f. Plataformas virtuales de delivery como Rappi, Pedidos Ya.
- e. Bioferias

Nota. Elaboración propia.

## Anexos 8: Matriz de Posicionamiento



Nota. Elaboración propia.

## Anexos 9: Productos de la marca Tarwi Foods



Nota. Elaboración propia. En base a la información e imágenes brindadas por la empresa.

### Anexos 10: Precios de los principales competidores de Tarwi Foods

Marcas	Producto	Precio referencial
Tauri Perú	Polvo instantáneo de tarwi (500 g.)	S/32 .00
Smarth Blends	Polvo instantáneo de tarwi ( 200 g.)	S/ 17.00
Nutrishake	Polvo instantáneo de tarwi (200 g.)	S/ 29.60
	Polvo de otros superfoods (250 g.)	S/22.99
Oh Campo	Harina de Tarwi (500 g.)	S/ 30.70
Kera Foods	Harina de Tarwi (150 g.)	S/ 15.00
	Harina de Tarwi (500 g.)	S/ 27.00
Pakari	Tarwi en Polvo (250 g.)	S/ 25.00
Mantaro Mills	Harina de Tarwi (200 g.)	S/ 15.00
Vivir Power	Harina de Tarwi (500 g.)	S/ 25.90

Nota. Elaboración propia.