



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Plan para implementación de un cuadro de mandos para control y monitoreo del performance de Trumunch en el mercado peruano

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y

Marketing

AUTORES

Castañeda Garro Stephanny Lucila
Macetas Quispe Maylhy Bettyna
Puertas Aquije Alexandra Patricia
Quiñones Arauco Valeria Gabriela
Ventura Carhuanina Hillary

ASESOR

Maria Christina Saksanian

ORCID N° 0000-0003-1327-7554

Octubre, 2022

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional titulado “Plan para implementación de un cuadro de mandos para control y monitoreo del performance de Trumunch en el mercado peruano”, propone introducir una herramienta de gestión empresarial que ayude al monitoreo del desempeño de la marca Trumunch en el mercado peruano. Se utiliza la metodología de Objetivos y Resultados Clave (OKR) a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la cual como primer punto se propone una estrategia general partiendo de la visión y misión de la empresa, seguidamente se plantean los planes de acción específicos de marketing indicando sus respectivas métricas que ayudarán al correcto monitoreo y evaluación de los resultados. Se concluye que la implementación de la metodología OKR y del Cuadro de Mando Integral es de gran importancia para la marca Trumunch porque le permite monitorear el progreso y los resultados para identificar puntos que requieren acción correctiva de manera rápida.

Palabras clave: cuadro de mando integral, metodología de objetivos y resultados clave (OKR), barra de cereal, frutos secos.

ABSTRACT

The present work of professional sufficiency entitled “Plan for the implementation of a Balanced Scorecard for control and monitoring of Trumunch’s performance in the Peruvian market, is proposed to introduce a business management tool that helps monitor the performance of the Trumunch brand in the Peruvian market. The Objectives and Key Results methodology (OKR) is used through the design of a Balanced Scorecard (BSC) in which as a first point a strategy is designed based on the vision and mission, then the objectives and strategies are proposed together with their metrics, in addition to concepts that help the correct monitoring and evaluation of the results. It is concluded that the implementation of the OKR methodology and the Balanced Scorecard is of great importance for the brand Trumunch because it allows them to monitor the progress and the results to quickly identify the points that require corrective action.

Keywords: Balanced scorecard, OKR methodology, cereal bars, dried fruits.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA MARCA.....	6
1.1 Datos Generales.....	6
1.2 Línea de Producto.....	6
1.3 Precio.....	9
1.4 Mercado.....	12
1.5 Clientes.....	16
1.6 Definición de Cuadro de Mando Integral y Metodología OKR.....	19
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVO.....	21
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	22
3.1 Misión.....	22
3.2 Visión.....	22
3.3 Estrategia.....	22
3.4 Modelo de Gestión de PERUFARMA S.A.....	22
CAPÍTULO IV: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	25
4.1 Plan de Acción.....	25
4.2 Definiciones y formas de recolección de datos.....	34
4.3 Cuadro de Mandos Integral.....	36
CONCLUSIONES.....	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Presentaciones de Truballs.....	7
Figura 2. Presentaciones de Trunuts.....	8
Figura 3. Ventas en volumen de Barras de cereales y Snack de Frutos Secos en el Perú 2016 - 2027.....	12
Figura 4. Ventas en volumen de Barras de Cereal en el Perú 2016 – 2027.....	13
Figura 5. Ventas en volumen de Snack de Frutos Secos en el Perú 2016 – 2027.....	14
Figura 6. Distribución de Clientes en el Canal Tradicional.....	17
Figura 7. Distribución de Clientes Minoristas.....	18
Figura 8. Distribución de clientes por región.....	18
Figura 9. Distribución de clientes por región en provincia.....	19
Figura 10. Métricas de del mercado general.....	36
Figura 11. Métricas de la Estrategia de Marketing de contenidos digitales.....	37
Figura 12. Métricas de la Estrategia de Social Media.....	38
Figura 13. Métricas de la Estrategia de SEO y Adwords.....	40
Figura 14. Métricas de la Estrategia de Influencers.....	41
Figura 15. Métricas de la Estrategia de Mejora de la exhibición en los puntos de venta.....	42
Figura 16. Métricas de la estrategia de fortalecimiento de la presencia en el punto de venta.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Precio de Venta al Público.....	9
Tabla 2. Estrategia de precios de Trumunch según posicionamiento.....	10
Tabla 3. Comparación de precios en la categoría de Barra de Cereales.....	10
Tabla 4. Comparación de precios en la categoría de snack de frutos secos.....	11
Tabla 5. Participación de Mercado de la categoría Barras de Cereal en el Perú en valores en Soles.....	15
Tabla 6. Participación de Mercado de la categoría Snacks de Frutos Secos en el Perú en valores en Soles.....	16
Tabla 7. PLAN DE ACCIÓN – Objetivo 1 – Ampliar el conocimiento de la marca.....	30
Tabla 8. PLAN DE ACCIÓN - Objetivo 2 - Aumentar la cobertura de Trumunch de 1212 a 1500 puntos de venta hasta Abril 2023.....	33
Tabla 9. Definiciones y formas de recolección de datos.....	34

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como finalidad presentar una propuesta para implementar un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), elaborado a medida de acuerdo al modelo OKR, para el monitoreo del desempeño de la marca Trumunch en el mercado peruano, a través de la actual gestora de la marca Perufarma S.A, la cual cuenta con disponibilidad de datos en tiempo real que pueden ser utilizados para elaborar la herramienta de gestión.

Trumunch se presenta como un snack perfecto para cualquier momento del día y en cualquier lugar; además, de presentar una diferenciación en la relación de calidad- precio en comparación a los competidores actuales en el mercado. Sin embargo, a pesar de eso aún no cuenta con una cobertura representativa ni es muy conocida entre los consumidores de la categoría, ya que recién ingresó al mercado en mayo del 2022. Es por tal razón que en este trabajo se implementará la herramienta del Cuadro de Mando Integral, para lo cual la estructura del trabajo se divide en cuatro capítulos, empezando por el primer capítulo que describe la trayectoria de la marca Trumunch, quien lo fabrica, quién lo gestiona, sus productos, clientes, el mercado, competidores y se define lo que es un cuadro de mando junto con la metodología OKR. Siguiendo con el segundo capítulo se realiza el planteamiento del problema y objetivo. En el tercer capítulo se realiza el planteamiento estratégico, introduciendo la misión, visión, las estrategias y el enfoque de gestión adoptado. En el último capítulo se realiza la implementación de la propuesta a través de la formulación del Plan de Acción, el Modelo de Gestión de Perufarma S.A. y el desarrollo del Cuadro de Mando Integral. Al finalizar el trabajo se presentan las conclusiones obtenidas.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA MARCA

1.1 Datos Generales

Trumunch es una marca de snacks naturales, libres de octógonos, gluten y lácteos, 0 gr. de colesterol y grasas trans, se venden a un precio económico y cuenta con dos líneas de productos, Truballs y Trunuts: Truballs, son cereales en forma de bolita con base de quinua y kiwicha; y Trunuts, es un mix de frutos secos. Esta marca se encuentra en las principales tiendas de abarrotes a nivel nacional tanto en el canal moderno, tradicional y hoteles, restaurantes y casinos (HORECA).

El fabricante de la marca Trumunch es Nadalco S.A.C, una empresa peruana fundada en el año 2015, dedicada a fabricar y envasar snacks a base de cereales y frutos secos; que cuenta con tecnología de punta y maquinarias diseñadas para ofrecer productos de calidad y satisfacer la demanda proyectada de toda la región.

A partir de abril de 2022, la marca Trumunch es gestionada por la empresa Perufarma S.A., la cual es una empresa peruana fundada en el año 1971 cuyo propósito inicial fue el de distribuir exclusivamente productos del laboratorio farmacéutico ABEEFE S.A., sin embargo con los años desarrolló altos estándares de calidad en su servicio, lo cual le ayudó a diversificarse hacia nuevas líneas de distribución como las de consumo masivo.

1.2 Línea de Producto

Trumunch cuenta con dos líneas de productos: Truballs y Trunuts. Ambas variedades cuentan con tres presentaciones: unidad de 20gr / 30 gr, doypack de 90gr y caja de 120gr / 180gr.

Truballs es un cereal en forma de bolitas que cuenta con cuatro sabores (ver Figura 1):

- **Truballs Choco maní:** Son bolitas de cereal a base de fibra, maní tostado, arroz extruido, kiwicha popeada, hojuelas de avena, cacao peruano y endulzado con panela.
- **Truballs Maní y pasas:** Son bolitas de cereal a base de fibra, maní, arroz extruido, kiwicha popeada, pasas, semillas de ajonjolí y endulzado con panela.

- **Truballs Naranja con pecanas:** Son bolitas de cereal a base de fibra, maní, arroz extruido, kiwicha popeada, cáscara de naranja, semillas de ajonjolí y endulzado con panela.
- **Truballs de Frutos y Nueces:** Son bolitas de cereal extruidas con semillas, frutos secos y fibra dietaria.

Figura 1 – Presentaciones de Truballs.

Choco maní	
Maní y pasas	
Pecanas y Naranjas	
Frutos y Nueces	

Fuente: Elaboración propia

Trunuts es un snack de frutos secos con ingredientes como el maní tostado, habas, maíz, quinua, entre otros; por lo que es una excelente fuente de nutrientes, la cual cuenta con cuatro variedades de sabores (ver Figura 2):

- **Trunuts Greenmix:** Este snack de frutos secos está compuesto por garbanzos, maíz chulpi peruano y habas.
- **Trunuts Manímix:** Es una mezcla de maní tostado y maní confitado con panela y fibra cubierto de crocantes semillas de sésamo y crujientes granos de quinua.
- **Trunuts Yellow mix:** Es una mezcla de maíz chulpi, maíz mote, maní tostado y sal.
- **Trunuts Bluemix:** Este snack está compuesto por pasas, maní confitados, panela, quinua con almendras y maní tostado.

Figura 2 – Presentaciones de Trunuts.

<i>Greenmix</i>	
<i>Manímix</i>	
<i>Yellowmix</i>	

Fuente: Elaboración propia

Figura 2 – Presentaciones de Trunuts Cont.

Fuente: Elaboración propia

1.3 Precio

La estrategia de precios de Trumunch tanto para Trunuts como para Truballs está determinada en primera instancia por el tamaño de su presentación. Las unidades de 20gr / 30gr tienen un precio de venta al público de S/1.20; las bolsas de 90gr, S/7.00 y las cajas de 120gr /180gr, S/9.00 (Ver Tabla 1).

Tabla 1 - Precio de Venta al Público.

	Bolsa 20 gr. / 30 gr.	Bolsa 90 gr.	Caja de 120 gr. / 180 gr.
Precio Venta al Público	S/ 1.20	S/ 7.00	S/ 9.00

Fuente: Elaboración propia

Para determinar estos precios, se tomó en cuenta la competencia directa, en el caso de Truballs compite directamente con Cereal Bar, marca de la empresa Carozzi S.A., que es una barra de cereal (maíz, trigo, arroz) con sabor a miel con leche, tiene vitaminas, minerales y características parecidas a nuestro producto y es el líder de la categoría de barras de cereal. En esa misma línea, Trunuts tiene dos principales competidores: Granuts, del Grupo Nutresa SA, y Karinto marca de la empresa PepsiCo Inc. Granuts tiene un precio mayor y una calidad similar a la nuestra por su variedad de sabores y composición; mientras que Karinto tiene un precio y calidad inferior por sus ingredientes de menor costo; por esa razón, hacemos un benchmarking de precios por gramos para analizar estrategias que nos ayuden a ser más competitivos (Ver Tabla 2).

Tabla 2 - Estrategia de precios de Trumunch según posicionamiento.

Producto y precio	Posicionamiento
Truballs x 20 gr. (S/ 1.20) vs. Cereal bar x 18 gr- (S/ 0.80)	<p>Actualmente no existe un producto idéntico a Truballs. Es por ello que se le busca posicionar como el snack natural líder en el mercado.</p> <p>Para realizar la comparación de precios versus la competencia se toma como referencia a Cereal Bar en su presentación de 18 gramos con un precio de S/0.80.</p> <p>El precio por gramo de Truballs está 36% por encima del de Cereal Bar.</p>
TruNuts x 30gr (S/1.20) vs. Karinto x 35 gr. (S/1.00)	<p>TruNuts tiene las más innovadoras mezclas de granos, frutos y semillas.</p> <p>Para realizar la comparación de precios versus la competencia se toma como referencia a Karinto en su presentación de 35 gramos con un precio de S/1.00. El precio por gramo de TruNuts está 38% por encima del de Karinto.</p>
TruNuts x 30gr (S/1.20) vs. Granuts x 40 gr. (S/3.00)	<p>Asimismo, realizando la comparación de precios versus la competencia se toma como referencia a Granuts en su presentación de 40 gramos con un precio de S/3.00.</p> <p>El precio por gramo de Granuts está 46% por encima del de TruNuts.</p>

Fuente: Información extraída de una entrevista con el Subgerente de Marketing de la división de alimentos de Perufarma S.A.

Realizando una comparación de precios en la categoría de barras de cereales, en la Tabla 3, podemos observar que Truballs cuenta con un precio por gramo mayor que el líder de la categoría, Cereal bar.

Tabla 3 - Comparación de precios en la categoría de Barra de Cereales.

Marca	Presentación	Fabricante	Precio	%Diferencia vs el líder	Precio/ Gramo	%Diferencia por gr vs el líder
Cereal Bar	Barra 18g	Empresa Carozzi	S/ 0.80	0%	S/ 0.04	0%

Nota: Se considera a Cereal Bar como benchmark de la categoría.

Fuente: Información obtenida de una entrevista con el Subgerente de Marketing de la división de alimentos de Perufarma S.A.

Tabla 3 - Comparación de precios en la categoría de Barra de Cereales Cont.

Marca	Presentación	Fabricante	Precio	%Diferencia vs el líder	Precio/ Gramo	%Diferencia por gr vs el líder
Truballs	Bolitas 20g	Nadalco S.A.	S/ 1.20	50%	S/ 0.06	36%
Life Angel	Barra 22g	Alicorp	S/ 0.80	0%	S/ 0.04	-18%
Quinoa	Barra 66g	Cereales	S/ 1.00	25%	S/ 0.02	-66%
Crosoy	Barra 25g	DXL Apparel Group SAC	S/ 1.00	25%	S/ 0.04	-9%

Nota: Se considera a Cereal Bar como benchmark de la categoría.

Fuente: Información obtenida de una entrevista con el Subgerente de Marketing de la división de alimentos de Perufarma S.A.

Se realizó una comparación de precios de la categoría snacks de frutos secos en la Tabla 4, donde se puede visualizar que TruNuts tiene un precio por gramo mayor a Karinto. Esto es debido a que los ingredientes que conforman nuestro producto tienen un alto costo comparado a esta marca de la competencia. Por otro lado, Granuts quien es líder en la categoría tiene un precio mayor al nuestro, pero una calidad similar.

Tabla 4 - Comparación de Precios en la Categoría de Snack de Frutos Secos.

Marca	Presentación	Fabricante	Precio	%Diferencia vs el líder	Precio/ Gramo	%Diferencia por gr vs el líder
Karinto	Bolsa 35g	Empresa Carozzi	S/ 1.00	0%	S/ 0.03	0%
TruNuts	Bolsa 30g	Nadalco S.A.	S/ 1.20	20%	S/ 0.04	38%
TruNuts	Bolsa 25g	Nadalco S.A.	S/ 1.20	20%	S/ 0.05	66%
Granuts	Bolsa 40g	Cia Nacional de Chocolates del Perú S.A.	S/ 3.00	200%	S/ 0.08	159%
Valle Alto	Bolsa 90g	Pro Valle Alimentos S.A.C.	S/ 5.90	490%	S/ 0.07	128%

Nota: Se considera a Karinto como benchmark de la categoría.

Fuente: Información obtenida de una entrevista con el Subgerente de Marketing de la división de alimentos de Perufarma.

1.4 Mercado

En el mercado latinoamericano hubo una disminución en la demanda de barras de cereales y un aumento en el consumo de snack de frutos secos (Euromonitor, 2022), debido a que las nuevas generaciones buscan consumir productos más saludables (State of snacking, 2021); esto también se ve reflejado en el mercado peruano. Según la data obtenida en Euromonitor (2022) se puede observar que el mercado estuvo en crecimiento desde el 2016; sin embargo, las ventas en volumen cayeron en 25% para el 2020 y, a pesar de ello, se espera recuperar el volumen de ventas del 2019 para el 2024 y que este siga en crecimiento, como se puede observar en la Figura 3.

Figura 3 - Ventas en volumen de Barras de cereales y Snack de Frutos Secos en el Perú 2016 - 2027.



Nota: La información que se presenta desde el año 2022 al 2027 es una proyección del volumen de ventas de las categorías de barras de cereales y snack de frutos secos en miles de toneladas.

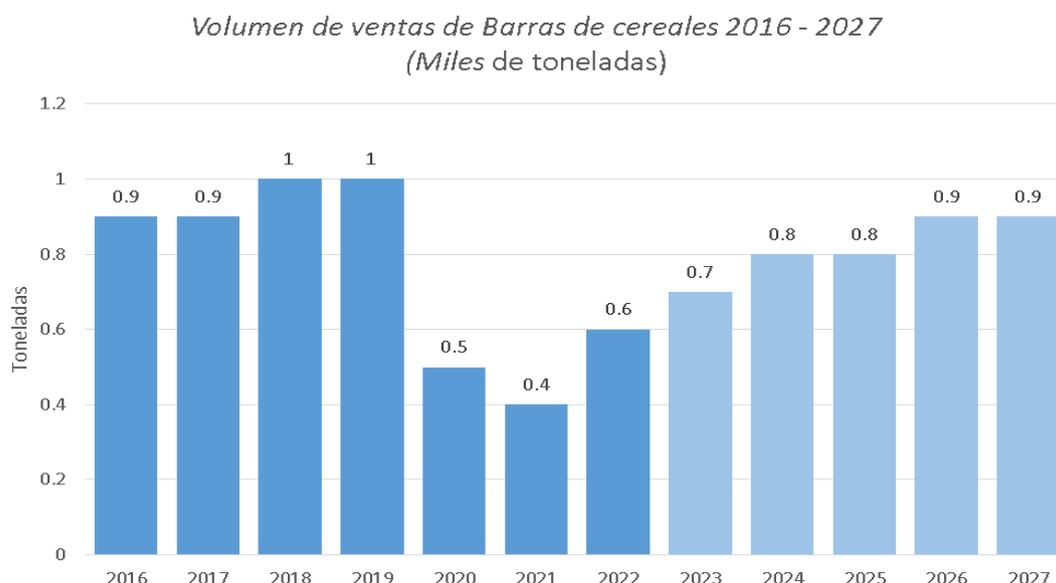
Fuente: Euromonitor (2022).

El escenario cambió para ambas categorías después del año 2020, por lo que se puede atribuir al incremento en la conciencia del cuidado de la salud que se generó a raíz de la pandemia por el COVID 19. En Colombia, por ejemplo, se registró un crecimiento de 18.6% para el año 2021 en comparación al año anterior; mientras que en el Perú el crecimiento viene siendo de 18.2% para lo que se espera obtener para el año 2022, con una proyección de 1.8 miles de toneladas para el año 2027 (Euromonitor, 2022). Esto debido a que en el Perú también sigue la tendencia de consumo saludable (Cones & Huerta, 2020), estando entre los principales

motivos que atribuyen un mayor consumo de snacks saludables, además de la creciente preocupación por la salud, una mayor oferta de snacks saludables en el mercado, cambios en los hábitos de consumo y unas cualidades organolépticas (color, sabor, olor y textura) mejoradas (Agencia Agraria de Noticias, 2017).

Las barras de cereales son consumidos principalmente por escolares o consumidores ocupados que buscan una alternativa al desayuno tradicional mientras están fuera de casa, al ser el Perú uno de los países de América Latina que permaneció con sus escuelas totalmente cerradas durante el 2020 y 2021 (COVID-19: más de 635 millones de estudiantes siguen afectados por el cierre de escuelas, 2022) y debido a la cuarentena que restringía el libre tránsito, se generó una reducción en la demanda de barra de cereales en un 48,6% del 2019 al 2020 (Euromonitor, 2022), tal y como se puede observar en la Figura 4. A pesar de eso, se espera que para el término del año 2022, con la apertura de colegios y universidades y la flexibilización de las restricciones por el COVID 19, el volumen de ventas de barras de cereal en Perú se recupere y llegue a 0.6 miles de toneladas (Euromonitor, 2022), representando un crecimiento de 23.9% en comparación al año anterior, proyectando además, un volumen de ventas para el año 2027 de 0.9 miles de toneladas.

Figura 4 - Ventas en volumen de Barras de Cereal en el Perú 2016 - 2027.

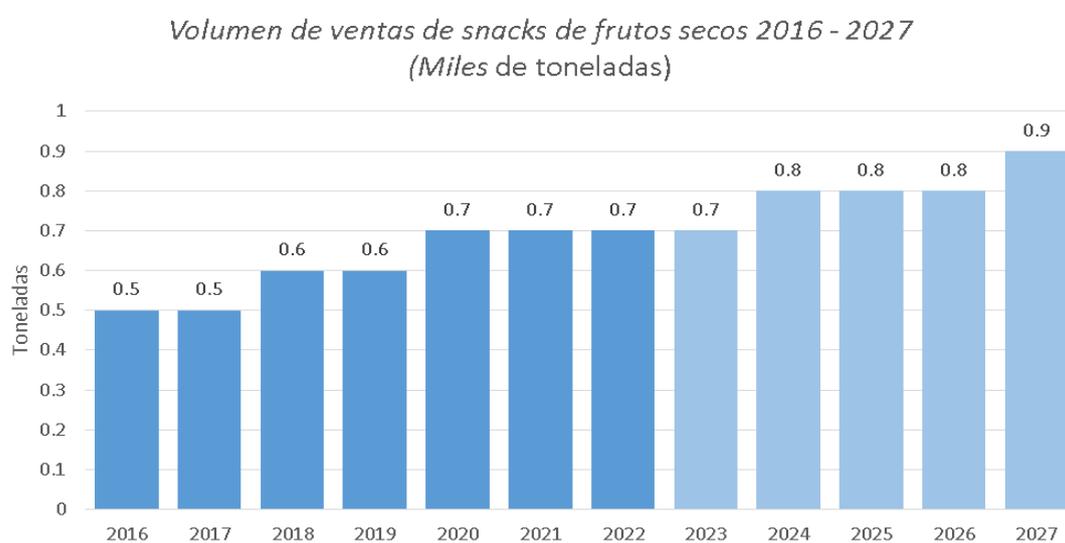


Nota: La información que se presenta desde el año 2022 al 2027 es una proyección del volumen de ventas de la categoría de barras de cereales en miles de toneladas.

Fuente: Euromonitor (2022).

Con respecto a la categoría de snacks de frutos secos esta no presentó pérdida acentuada en el volumen de ventas, manteniéndose estable durante el año 2020 (Euromonitor, 2022). Esto se debe a que el consumo de este tipo de producto antes del 2019 era principalmente en casa, por lo cual no se vio afectado por la cuarentena durante la pandemia por el COVID 19. Además, se espera que para el presente año su volumen de venta sea de 0.7 miles de toneladas, motivados por un crecimiento en el segmento de consumidores que buscan un estilo de vida saludable, representando un crecimiento en comparación al mismo periodo en el 2021 de 4,8%; proyectando hacia el 2027 un volumen de ventas de 0.9 miles de toneladas (Euromonitor, 2022), tal y como se puede apreciar en la Figura 5.

Figura 5 - Ventas en volumen de Snack de Frutos Secos en el Perú 2016 - 2027.



Nota: La información que se presenta desde el año 2022 al 2027 es una proyección del volumen de ventas de la categoría de barras de cereales en miles de toneladas.

Fuente: Euromonitor (2022).

Podemos apreciar que las proyecciones del incremento en el volumen de ventas de las barras de cereal y los snacks de frutos secos para el año 2027 se da no solo en el mercado peruano, sino en otros países de América Latina que se vieron afectados por la Pandemia del COVID 19 y los cuales se vienen recuperando a medida que se flexibilizan las restricciones; por lo que se sugiere que el Perú seguirá la misma tendencia.

1.4.1 Competencia

A pesar de la disminución en el volumen de ventas durante el 2020, se mantuvieron presentes diversas empresas en el mercado peruano que comercializan sus

marcas. Siendo la participación de mercado de los competidores actuales que comercializan las barras de cereal representado en la Tabla 5:

Tabla 5 - Participación de Mercado de la categoría Barras de Cereal en el Perú en valores en Soles.

Marca	Fabricante	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cereal Bars	Empresas Carozzi SA	60.6%	60.4%	56.5%	52.7%	67.1%	75.0%
Quaker	PepsiCo Inc	0.4%	1.0%	2.6%	2.7%	2.9%	3.1%
Angel	Alicorp SAA	2.6%	2.4%	2.6%	1.2%	1.8%	1.9%
Nature Valley	General Mills Inc	0.7%	0.7%	1.0%	1.2%	1.2%	1.9%
Crosroy Turrón	Prexel EIRL	1.1%	1.0%	1.0%	0.9%	1.2%	1.3%
Bolt	Hipermercados Tottus SA	0.0%	0.3%	0.3%	0.3%	0.0%	0.0%
3 Ositos	Empresas Carozzi SA	5.6%	5.2%	4.8%	4.5%	0.0%	0.0%
Gloria	Gloria SA, Grupo	10.4%	8.3%	9.7%	11.1%	5.3%	0.0%
Otros	Otros	18.6%	20.5%	21.6%	25.3%	20.6%	16.9%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Euromonitor (2022)

Como principal competidor dentro de la categoría se encuentra Empresas Carozzi S.A. con su marca Cereal Bar que abarca el 75% del mercado actual.

Como una barra de cereales a base de maíz, trigo, avena y arroz, Cereal Bar se encuentra en las principales cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia, máquinas expendedoras, cines, minimarkets y bodegas de todo el Perú, ofreciendo dentro de su portafolio diferentes tipos de sabores como lo son: Manzana y canela, Golden cereal, Sabor durazno, Chococereal, Chipscereal, y Arándanos. Vendándose como un snack práctico que puede ser consumido en los recesos, e inclusive como un “desayuno” en el camino, dirigiéndose principalmente a adolescentes y adultos jóvenes otorgándoles beneficios como contar con solo 86 calorías, vitaminas, hierro, minerales y fruta natural (Wrobel, 2016).

Por otro lado, para la categoría de snacks de frutos secos, la empresa con mayor participación de mercado es la Compañía Nacional de Chocolates del Perú S.A. con su marca Granuts que posee el 41.6% del mercado, tal y como se aprecia en la Tabla 6:

Tabla 6 - Participación de Mercado de la categoría Snacks de Frutos Secos en el Perú en valores en Soles.

Marca	Fabricante	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Granuts	Cía Nacional de Chocolates de Perú SA	47.7%	45.5%	44.1%	37.3%	37.2%	41.6%
Valle Alto	Gabrielle SRL	17.9%	19.0%	20.3%	23.0%	22.6%	20.9%
Karinto	PepsiCo Inc	16.3%	17.3%	16.8%	18.4%	17.5%	16.7%
De las Indias	Representaciones Lau SAC	8.7%	7.5%	7.2%	7.4%	6.6%	5.6%
Villa Natura	Villa Natura Peru SAC	5.6%	6.1%	6.5%	7.4%	7.4%	7.1%
Otros	Otros	3.8%	4.6%	5.1%	6.5%	8.7%	8.2%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Euromonitor (2022)

Granuts es una marca que ofrece una mezcla de frutos secos enfocada en realizar contenido digital y en sus plataformas de Facebook, generando conversación con los usuarios, alianzas con influencers en algunos lanzamientos de nuevos sabores (Michaelsen, 2021), líderes de opinión y ofrecimiento de degustaciones de los productos lo cual genera mayor alcance y acogida (Luna, s.f). También ofrece una línea de productos que tiene mayor acogida entre los jóvenes y adultos que tienen un estilo de vida ajetreado y que tienen dificultad de llevar una vida saludable (Luna, s.f) y se puede encontrar en diferentes cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia, máquinas expendedoras, cines, minimarkets y bodegas de todo el Perú.

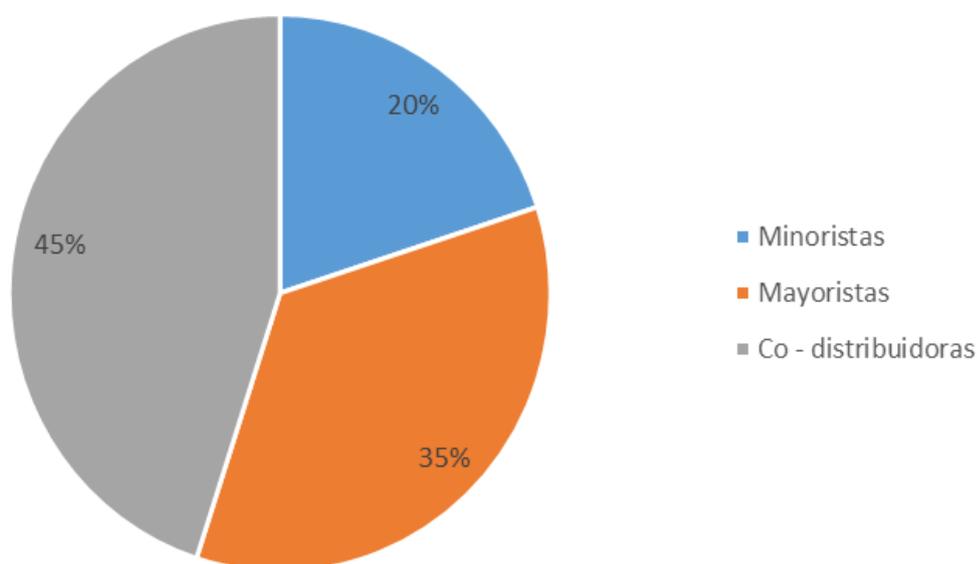
1.5 Clientes

El perfil de consumidor de la marca Trumunch es diferente para cada línea. En el caso de Truballs, el público objetivo son jóvenes de 18 a 35 años que cuidan su salud, prefieren consumir productos naturales con pocas calorías para estar en forma; y buscan snacks saludables cuando tienen hambre y están en sus centros de estudios y labores.

En el caso de Trunuts, el público objetivo son jóvenes de 18 a 35 años que buscan un snack salado para consumir en sus centros de labores o estudios, pero además, en reuniones sociales para compartir con sus amigos.

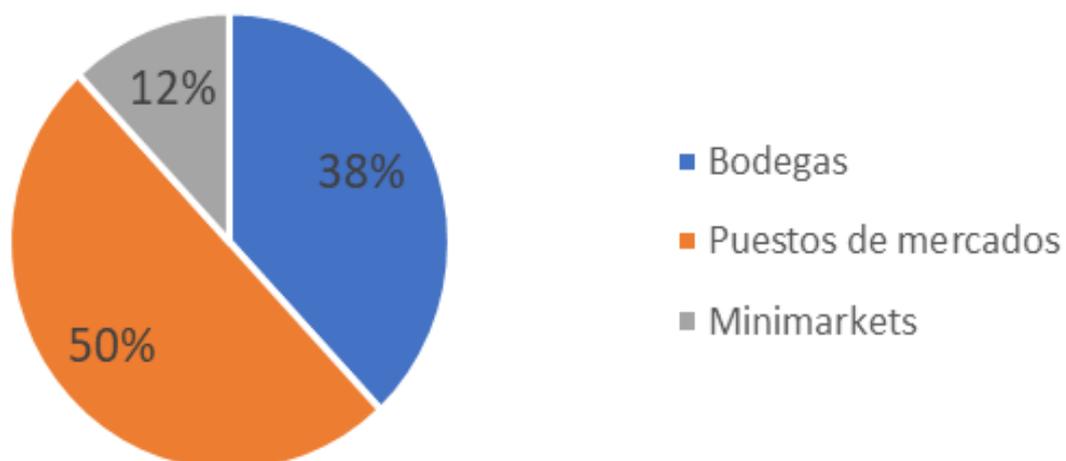
Respecto a los clientes B2B de Trumunch del canal tradicional, se compone del 45% de co-distribuidoras, 35% de mayoristas y el 20% de minoristas en Lima y provincia, quienes son atendidos por la distribuidora Perufarma S.A., tal y como se puede apreciar en la Figura 6 a continuación:

Figura 6 - Distribución de Clientes en el Canal Tradicional.



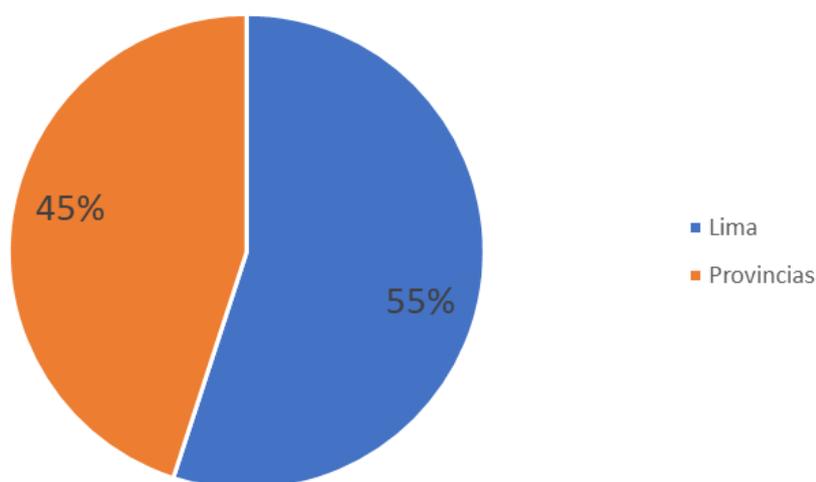
Fuente: Perufarma S.A., Elaboración propia

Del porcentaje de clientes minoristas, el 50% son puestos de mercado, el 38% son bodegas y el 12% son minimarkets, como se aprecia en la Figura 7.

Figura 7 - Distribución de Clientes Minoristas.

Fuente: Perufarma S.A., Elaboración propia

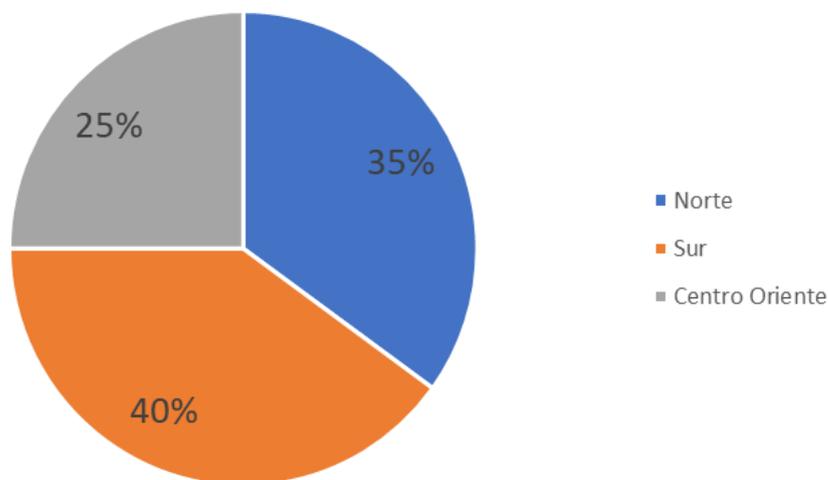
Por otro lado, según la distribución de los clientes, la cual podemos visualizar en la Figura 8, el 55% de clientes se encuentran en Lima mientras que el 45% se ubica en Provincias.

Figura 8 - Distribución de Clientes por Región.

Fuente: Perufarma S.A., Elaboración propia

Del total de clientes que se encuentran en provincia, 40% pertenecen a la Región Sur, el 35% a la Región Norte y 25% a la Región Centro Oriente, como se puede apreciar en la Figura 9.

Figura 9 - Distribución de Clientes por Región en Provincia.



Fuente: Perufarma S.A., Elaboración propia

Como se pudo evidenciar en los gráficos anteriores, Trumunch ya cuenta con una cobertura inicial; sin embargo, esta cobertura no es suficiente para alcanzar las metas trazadas. Por ello, se desarrollará un plan de acción para incrementar la cobertura.

1.6 Definición de Cuadro de Mando Integral y Metodología OKR

El Cuadro de Mando Integral – también llamado Balanced Scorecard – es una herramienta que ayuda a una empresa a llegar a cumplir su visión, a través de la ejecución de unos objetivos, los cuales están enfocados sobre todo en la creación de valor (Quintero-Beltrán & Osorio-Morales, 2018) proporcionando un marco integral que traduce esos objetivos estratégicos en un conjunto coherente de indicadores de desempeño (Kaplan & Norton, 2011). Por lo que es una parte integral de la identificación de la misión, la formulación de las estrategias y su implementación. Asimismo, juega un rol importante para la comunicación de la estrategia organizacional hacia todos los miembros de la organización y promueve el proceso de retroalimentación (Quesado, Guzmán & Rodríguez, 2017).

John Doerr en 1999 introduce una nueva metodología basada en la Gestión por Objetivos (MBO) y el Cuadro de Mando Integral (BSC) llamada Objetivos y Resultados Clave (OKR) el cual vendría a ser un sistema para el manejo de objetivos clave (Radonić, 2017). Es un método diseñado para asegurar que los empleados trabajen juntos y se enfoquen en

contribuciones medibles (Hao & YuLing, 2018). Se puede aplicar a 3 niveles como individuales, equipo y organización y hacerse por temporalidades: Trimestrales y anuales.

Los beneficios que nos brinda el aplicar OKR son: adaptabilidad, autonomía, alineación, enfoque, optimización y mejora continua. (OKR, 2020).

Las empresas que implementen la metodología OKR necesitan un sistema de gestión de estrategias para guiar la alineación de los objetivos. La estrategia diseñada y ejecutada en la herramienta de gestión, Cuadro de Mando Integral, ayuda a poder monitorear el cumplimiento de objetivos asegurando una adecuada ejecución de las acciones necesarias para cumplir las estrategias. Además, esto ayuda a visualizar la causa- efecto de la estrategia para que los empleados puedan entender los objetivos (Wilsey, 2019).

En el presente trabajo se utiliza la herramienta Cuadro de Mando Integral que se puede aplicar a cualquier tipo de organización y la cual se elaborará a medida, para que se ajuste a la misión, visión, estrategias y el enfoque de gestión adoptado de la marca Trumunch, de acuerdo al modelo OKR.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVO

Desde el mes de mayo del 2022, la marca Trumunch ha ido incrementando sus ventas progresivamente a medida que iba ampliando su cobertura, estando en la actualidad presente en 1,212 puntos de venta a nivel nacional entre los cuales se encuentran mayoristas, minoristas y co-distribuidoras. Sin embargo, ese crecimiento no es constante y a partir del mes de agosto del 2022 las ventas fueron disminuyendo. Al no contar Perufarma S.A. con una herramienta de gestión empresarial que ayude al monitoreo del performance de Trumunch en el mercado, no se puede determinar en qué se está fallando y tomar acciones rápidas.

Nuestro objetivo es incrementar el conocimiento de la marca Trumunch e incrementar la cobertura a nivel nacional en diferentes puntos de venta a través de la implementación de planes de acción específicos, monitoreados a través de un Cuadro de Mando (Balanced ScoreCard) elaborado a la medida de acuerdo al modelo OKR.

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Misión

Se propone como misión de Trumunch el ser una marca dedicada a vender snacks y cereales naturales para personas con un estilo de vida saludable y a un precio accesible. Desarrollamos nuestro producto con ingredientes de la más alta calidad, logrando así la satisfacción y el bienestar de nuestros clientes a través de la innovación y la mejora continua.

3.2 Visión

Se propone como visión de Trumunch el llegar a ser una marca reconocida a nivel nacional en snacks y cereales naturales para personas con estilo de vida saludable en el año 2023, buscando expandirse a más lugares del país. Mediante la capacidad y preparación de nuestro capital humano lograremos ser reconocidos por nuestra alta calidad de producto, innovación y alto grado de responsabilidad social, en conjunto.

3.3 Estrategia

Se plantearán objetivos y estrategias alineadas a la misión y visión propuestas que fueron validadas por el Subgerente de Marketing de la división de alimentos de Perufarma; es por ello que se busca impulsar el conocimiento de la marca e incrementar la cobertura de los puntos de venta.

Por otro lado, se plantea tener un enfoque de gestión comercial ya que se busca incrementar las ventas y niveles de distribución, y también un enfoque de marketing ya que la marca Trumunch tiene que ser conocida por los consumidores.

3.4. Modelo de Gestión de PERUFARMA S.A.

La cultura interna de Perufarma S.A. está alineada a la innovación de equipos con la tecnología más avanzada del momento para garantizar el aumento de la productividad y competitividad. En la calidad y compromiso en el servicio se busca el perfeccionamiento de los procesos de mejora continua, con el fin de alcanzar la excelencia en beneficio y satisfacción del personal y clientes. Además, buscan el desarrollo y bienestar del recurso humano enfocándose

en proporcionar una adecuada calidad de vida a los trabajadores, velando por la seguridad física, social y emocional.

Con un modelo de gestión con un enfoque comercial, Perufarma S.A. brinda la gestión de la marca Trumunch velando por el eficiente proceso de la comercialización de los productos en el mercado peruano.

Perufarma S.A. cuenta con un sistema de CRM automatizados a tiempo real, en donde se puede corroborar transacciones, los cuales pueden ser descargados y analizados por los responsables del área. Los dos softwares principales en donde se almacena la mayor cantidad de datos de ventas, comerciales y marketing son:

- **Libra:** Es una aplicación ERP que incluye todos los módulos necesarios en la gestión empresarial basada en la tecnología ORACLE. Cuenta con un elevado nivel de parametrización que permite adaptarlo a las necesidades de cada empresa, a su vez permite su implantación en la mayor parte de los sectores empresariales, es económica y de rápida puesta en funcionamiento.
- **Olap:** El sistema es un complemento para las empresas que ya cuentan con bases de datos para almacenar transacciones y registros. Utilizar OLAP permite aumentar el nivel de abstracción de los datos porque es posible hacer búsquedas con diferentes estructuras al mismo tiempo, dividir los datos en segmentos fáciles de visualizar y de filtrar, lo que permite entender mejor las tendencias o patrones ayudando así a la mejor toma de decisiones en la gestión de la empresa.

Para evaluar a los clientes y generar estrategias direccionadas, Perufarma S.A. cuenta con los siguientes indicadores:

- **Ventas:** con el reporte de ventas Perufarma S.A. identifica a los clientes que más compran así como también cuáles son los productos que más compran.
- **Localización:** con este indicador, los gestores tienen conocimiento de cómo se distribuyen sus clientes por regiones y de esta manera, identificar las zonas claves que tienen un mayor volumen de ventas o que les permite tener mayor presencia.
- **Frecuencia de compra:** este indicador les permite saber con qué frecuencia compran sus clientes, ya sea quincenal o mensual.

Estos indicadores son analizados por los jefes de línea que buscan consolidar la presencia de Trumunch teniendo clientes en los diferentes canales.

Por otro lado, con el fin de consolidar la relación con el cliente, en Perufarma S.A. se preocupan por mantener la calidad del servicio a nivel de despachos; es por eso que tienen un 90% de pedidos perfectos lo que significa que los clientes del canal tradicional se sienten satisfechos ya que sus pedidos llegan a tiempo, completos, sin daños y con la documentación correcta.

CAPÍTULO IV: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1 Plan de Acción

- **Objetivo 1:** Ampliar en 40% el conocimiento de la marca Trumunch en el Perú para el año 2023 en medios digitales y motores de búsquedas.
- **Público objetivo:**
 - Segmentación demográfica: Jóvenes de 18 a 35 años que residan en Perú
 - Segmentación por intereses: Personas con interés por la comida sana, comida saludable, comida libre de octógonos, comida libre de gluten, que tengan intereses por los deportes, por realizar actividades al aire libre, interés por hacer ejercicio y la vida fitness. Este tipo de segmentación se realiza específicamente dentro de las plataformas digitales, en donde se puede seleccionar a qué personas les llegará nuestra publicidad según sus intereses.
 - Segmentación por ubicación de anuncios: Aplicación del algoritmo de redes sociales. Este tipo de segmentación se realiza específicamente dentro de las plataformas digitales, en donde se puede seleccionar a qué personas les llegará nuestra publicidad según el tipo de contenido que visualiza con mayor intensidad (ya sea en las publicaciones, historias, reels, etc.). Esto es realizado por el algoritmo de las redes sociales en donde éste reconoce que tipo de contenido tiene más posibilidades de ser visto por cada usuario. Es decir que el algoritmo reconoce en donde la persona tiene mayor actividad y coloca la publicidad en ese medio para maximizar el alcance. Si una persona ve más historias que publicaciones en el feed, entonces el algoritmo lo reconoce y coloca más publicidad en sus historias.
- **Estrategia de Marketing de contenidos digitales:** Esta estrategia está enfocada en atraer clientes potenciales de una manera “orgánica” a partir de contenidos relevantes que se distribuyen en los distintos canales y medios digitales en los que está nuestro público objetivo. Se implementará contenido informativo y de entretenimiento en las redes sociales Facebook, Instagram, Tik Tok y el motor de búsqueda de Google.
 - Contenido Informativo en redes: Se realizarán 6 publicaciones al mes (3 de ellas serán estáticas y 3 contenido audiovisual); las estáticas pueden ser utilizadas en Facebook, Instagram y en Google Display, mientras que el contenido

audiovisual es sugerido para Facebook Watch, Instagram Reels, y Tik Tok, en los cuales se informará al consumidor las cantidades sugeridas, les recordará el momento de consumo de la marca. Todas estas publicaciones pueden ser republicadas en las historias de cada medio

- Contenido de entretenimiento en redes: Se realizarán 12 publicaciones al mes (6 de ellas serán estáticas y 6 contenido audiovisual); las estáticas pueden ser utilizadas en Facebook, Instagram y en Google Display, mientras que el contenido audiovisual es sugerido para Facebook Watch, Instagram Reels y Tik Tok, en los cuales se creará contenido entretenido para captar la atención e interés del consumidor las cantidades sugeridas, les recordará el momento de consumo de la marca. Estas publicaciones pueden ser republicadas en las historias de cada medio.
- **Estrategia de Social Media:** La estrategia de Social Media o de redes sociales está basada en aumentar la visibilidad de la marca haciéndola llegar a más clientes potenciales. También, es muy útil al realizar publicidad en redes sociales ya que se tiene una gran capacidad de segmentación enviando mensajes personalizados según el público seleccionado. Adicional a ello, permite una interacción directa con el cliente siendo un canal perfecto para realizar los servicios de atención al cliente online lo cual permite la creación de una comunidad. Es por ello que para estrategia se implementará contenido con pauta y se realizarán activaciones (sorteos, concursos) para incrementar el alcance. Estas acciones se realizan en conjunto con el contenido elaborado para la Estrategia de Marketing de Contenido Digital.
 - Publicidad pagada: Todos los contenidos elaborados en la Estrategia de Marketing de contenido digital se trabajarán con pauta para incrementar el alcance y el tráfico a nuestras redes y en los motores de búsqueda. Esta publicidad será de tipo dark post, lo que significa que solo le llegará a nuestro público objetivo en medio y formato que más utilice, lo cual nos permite optimizar el presupuesto. Además, el dark post es un tipo especial de publicidad que no aparece en nuestro “feed” para evitar que nuestras redes sociales no se vean repletas de publicidad y solo se muestre el contenido de valor para nuestros usuarios.

- Activaciones digitales: Se realizarán sorteos, concursos con la finalidad de incrementar el alcance y el tráfico a nuestras redes sociales. Esta acción puede ser realizada en colaboración de un influencer o de manera autónoma por la marca. Estas activaciones se realizarán 1 vez por mes y serán planteadas con diversas temáticas para evitar que se vea como una acción repetitiva y disminuya el interés.
- **Estrategia de SEO y SEM:** Para entender la estrategia SEO y SEM debemos partir en primer lugar por el significado de “orgánico” y “no orgánico o pagado”, en el mundo digital “orgánico” significa que un usuario realiza una acción sin necesidad de ningún esfuerzo pagado por parte de la empresa. La estrategia SEO, Search Engine Optimization, está basada en incrementar las búsquedas orgánicas. Se trabaja para que una web aparezca en las primeras posiciones orgánicas de los buscadores. Mientras que SEM, Search Engine Marketing, es la forma que aumenta la visibilidad de las páginas web, en donde estas aparecen en las primeras posiciones de los buscadores mediante el pago directo de publicidad al propio motor de búsqueda, por lo cual se denomina una acción “no orgánico o pagado”.
 - Se implementarán acciones de SEO con la finalidad de aumentar nuestro alcance en buscadores de Facebook, Instagram, Tik Tok y Google y así llegar a nuestro público objetivo y a nuevas cuentas. Entre las acciones se realizará análisis semanal de las palabras claves asociadas a la categoría y a nuestro producto, esto nos ayudará a poder utilizarlas dentro de hashtags y copys e incrementar nuestro alcance orgánico. Adicionalmente, se piensa crear artículos con palabras claves las cuales serán publicados en la página web de TruMunch y republicados en Facebook. Tener estas palabras claves en un artículo en nuestra web nos permitirá tener mayores posibilidades de aparecer en los motores de búsqueda cuando una persona busque un término asociado a nuestra categoría. El tiempo promedio para que el resultado de estas acciones se vean reflejados en los buscadores es de aproximadamente 6 meses.
 - La estrategia de SEM está dirigida a Google Search y Google Display en los cuales se realizarán campañas que impulsen a aparecer de forma pagada en las primeras posiciones en el motor de búsqueda en donde se colocarán las palabras

claves recabadas de la información que resulte del análisis SEO. El resultado de esta acción se puede ver inmediatamente, sin embargo; la posición en la que aparezcamos si bien es por realizar una campaña pagada, también dependerá del presupuesto que esté destinando la competencia a las palabras claves en la que nosotros estamos publicitando y la popularidad de estas. De igual manera, se optimizará nuestra Página Web para un correcto funcionamiento de las campañas.

Las acciones que se realicen de SEO y SEM impactarán directamente en la Estrategia de Social Media y Contenido de valor, debido a que estas palabras claves serán utilizadas tanto en la pauta digital como en el material informativo y de entretenimiento que se genere.

- **Estrategia de Influencers:** La estrategia de influencers son realizadas para ampliar el conocimiento de la marca en medios digitales. Para entender esta estrategia es importante conocer el significado de “influencer o influenciador”. Los influencers pueden ser celebridades, periodistas, vloggers o cualquier otro tipo de creador de contenidos. También pueden estar diferenciados por la cantidad de seguidores en sus plataformas (Libro blanco del Marketing de influencers, Noviembre 2019).

Los cinco tipos de influencers:

1. Celebrities o celebridades : Tienen más de 1 millón de seguidores
2. Mega Influencers: Tienen entre medio millón a 1 millón de seguidores
3. Macro Influencers: Tienen entre 100 mil a medio millón de seguidores
4. Micro Influencers: Tienen entre 10 mil a 100 mil seguidores
5. Nano Influencers: Tienen entre mil a 10 mil seguidores

Cada uno tiene su público y es experto en un tema concreto, pero es necesario tomar en cuenta las 5 variables de Nielsen (2017) a la hora de elegir un influencer perfecto que colabore en nuestra campaña en redes sociales.

Las variables a tomar en cuenta son:

1. Seguidores: Indica el seguimiento que tiene el influencer determinado por el número de seguidores en todas las plataformas y la tasa de engagement, la cual mide la interacción promedio con sus seguidores por publicación.
2. Ruido en la red: Indica el ruido que el influencer es capaz de generar directamente por los usuarios según palabras específicas.
3. Afinidad con la marca: Indica el grado de afinidad del influencer con la marca y el público objetivo de las campañas. Este índice se determina en función de las características demográficas, los intereses, el estilo de vida y los hábitos de los usuarios que siguen al influencer.
4. Valor en las redes: Indica el retorno monetario que se puede obtener mediante la activación en las redes por parte del influencer.
5. Análisis del sentimiento: Análisis cualitativo sobre los contenidos y los comentarios realizados por los usuarios sobre un determinado influencer.

Tomando en cuenta las variables para elegir un influencer, se realizan asociaciones con estos influenciadores con la finalidad de incrementar el alcance a nuevos usuarios y el conocimiento de la marca (Nielsen, 2017).

Las acciones realizadas en asociación con los influencers impactarán directamente en las estrategias de Social Media y Contenido de Valor, debido a que crearemos contenido en conjunto que será republicado en nuestras redes y se mencionará a la marca TruMunch, por otro lado; el tráfico y el alcance que generan estas acciones impactarán al SEO de nuestra marca en redes sociales y en buscadores.

- ***Estrategia de Mejora de la exhibición en los puntos de venta:*** Se contratará mercaderismo para los mayoristas y co-distribuidoras con el fin de mejorar la exhibición en los anaqueles de las categorías de snacks de frutos secos y barras de cereales. Además, se brindará material pop como afiches, colgantes, marcaprecios y jalavistas a los mercaderistas para que los coloquen en cada punto de venta visitado.

La Tabla 7 presenta un resumen del plan de acción a ser implementado para cumplir con el objetivo de ampliar el nivel de conocimiento de la marca. Además se especifican las métricas que serán utilizadas para monitoreo de las acciones y sus responsables.

Tabla 7 - PLAN DE ACCIÓN – Objetivo 1 – Ampliar el conocimiento de la marca.

Estrategia	Acciones	Indicadores	Metas	Responsable
Marketing de contenidos digitales	Colocación de contenido informativo en redes	Número de comentarios	100 comentarios por publicación al mes	Valeria
		Número de guardados	60 guardados por publicación en un mes	
		Número de interacción	800 interacciones por publicación	
	Colocación de contenido entretenido en redes	Número de comentarios	200 comentarios por publicación en un mes	Valeria
		Número de guardados por publicación	120 guardados por publicación en un mes	
		Número de interacción por publicación	1300 interacciones por publicación	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 - PLAN DE ACCIÓN – Objetivo 1 – Ampliar el conocimiento de la marca Cont.

Estrategia	Acciones	Indicadores	Metas	Responsable
Social Media	Publicidad pagada	Tasa de rebote	Disminuir el 10% de tasa de rebote mensualmente	Hillary
		Cantidad de impresiones	Aumentar en 20% las impresiones por publicidad al mes	
		Cantidad de cuentas alcanzadas	80,000 cuentas nuevas alcanzadas al mes	
	Activaciones digitales (sorteos, concursos)	Número de seguidores	1,000 nuevos seguidores por activación en el mes	Maylhy
		Número de interacciones	5,000 interacciones por activación en el mes	
		Número de conectados al en vivo	300 conectados por activación en el mes	
SEO y Adwords	Uso de palabras claves en las publicaciones y buscadores	Volumen de búsqueda.	5,000 búsquedas	Alexandra
Influencers	Asociación con principales influencers para crear contenido	Número de seguidores.	300 nuevos seguidores al mes	Stephanny
		Número de visitas por el contenido publicado por el influencer	2,000 personas por activación en el mes	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 - PLAN DE ACCIÓN – Objetivo 1 – Ampliar el conocimiento de la marca Cont.

Estrategia	Acciones	Indicadores	Metas	Responsable
Mejora de la exhibición en los puntos de venta	Aplicación de material Pop	Número de puntos de venta con material pop.	500 puntos de venta con material pop. - Mantener mínimo 100 puntos de venta con jalavistas. - Mantener mínimo 200 puntos de venta con afiches. - Mantener 150 puntos de venta con colgantes.	Hillary
	Contratación de mercaderismo para mayoristas y co-distribuidores.	Participación en anaquel (Share of shelf)	Mantener mínimo 30% de participación en el anaquel de Trunuts al mes. Mantener mínimo 40% de participación en el anaquel de Truballs al mes	Alexandra

Fuente: Elaboración propia

- **Objetivo 2:** Aumentar la cobertura de Trumunch de 1,212 a 1,500 puntos de venta hasta Abril 2023.
- **Estrategia de Fortalecimiento de la presencia en el punto de venta:** para lograrlo, se generarán acuerdos comerciales con las co-distribuidoras donde se negociarán rebates de 1.5% por cobertura; es decir, si cada codistribuidora logra alcanzar su meta de cobertura, se le pagará el 1.5% de las ventas que esos puntos cobetutados generen cada mes. Esto permitirá incrementar los puntos de venta en la cual se encuentra presente la marca. Además, se implementarán concursos con la fuerza de ventas de los co-distribuidores y con la fuerza de ventas de Perufarma S.A. para incentivar a que logren un mayor alcance en nuevos puntos de venta.

La Tabla 8 presenta un resumen del plan de acción a ser implementado para cumplir con el objetivo de aumentar la cobertura de Trumunch. Además se especifican las métricas que serán utilizadas para monitoreo de las acciones y sus responsables.

Tabla 8 – PLAN DE ACCIÓN - Objetivo 2 - Aumentar la cobertura de Trumunch de 1212 a 1500 puntos de venta hasta Abril 2023.

Estrategia	Acciones	Indicadores	Metas	Responsable
Fortalecimiento de la presencia en el punto de venta	Generación de acuerdos comerciales en los que se negocien rebates por cobertura para co-distribuidoras.	Número de puntos de venta	Mínimo 30 puntos de venta por cada vendedor de las co-distribuidoras al mes.	Mayhly
	Implementación de concursos para la fuerza de ventas de los co-distribuidores.	Apertura de nuevos puntos de venta	5 puntos de venta nuevos por cada vendedor de las co-distribuidoras al mes.	Valeria
	Implementación de concursos para la fuerza de ventas de Perufarma que atiende minoristas (bodegas, puestos de mercado, minimarkets).	Apertura de nuevos puntos de venta.	5 puntos de venta por vendedor de Perufarma al mes.	Hillary

Fuente: Elaboración propia

4.2 Definiciones y formas de recolección de datos

Para la recolección de datos primarios, se hizo una entrevista a profundidad al Subgerente de Marketing de la división de alimentos de Perufarma S.A., quien nos explicó el público objetivo de la marca, las proyecciones de venta, división por canales en Lima y provincia y las necesidades de la marca. Dado que no podemos trabajar con datos reales para proteger la información de la empresa, hemos decidido trabajar bajo supuestos, acordes a todo lo mencionado por el subgerente de la división.

Para un mejor entendimiento de las métricas propuestas, se definió cada una de ellas y se detalla la forma de recolección de los datos en la Tabla 9.

Tabla 9 - Definiciones de métricas y formas de recolección de datos.

Indicadores	Definiciones	Herramienta de recolección
Cantidad de comentarios por publicación	Es una opinión escrita que alguien hace acerca de algo o alguien. Dicha interacción puede desarrollarse vía redes sociales	Datastudio a través de la indexación con Google Analytics y el píxel de Facebook y Tik Tok Analytics
Cantidad de guardados por publicación	Es un indicador de cuántas veces un público interesado ha guardado el contenido de la marca para verlo de nuevo.	Datastudio a través de la indexación con Google Analytics y el píxel de Facebook y Tik Tok Analytics
Cantidad de interacciones por publicación	Es una métrica que mide la cantidad de interacciones es decir “me gusta, me divierte, me enoja, me entristece”	Datastudio a través de la indexación con Google Analytics y el píxel de Facebook y Tik Tok Analytics
Tasa de rebote	Es el porcentaje de usuarios que entran en una página y salen sin realizar una interacción.	Datastudio a través de la indexación con Google Analytics y el píxel de Facebook y Tik Tok Analytics
Impresiones	Indican el número de veces que determinado contenido se ha mostrado en una pantalla sin tomar en cuenta si es un mismo usuario o no.	Datastudio a través de la indexación con Google Analytics y el píxel de Facebook y Tik Tok Analytics
Cantidad de cuentas alcanzadas	Número de cuentas únicas que han visto la publicación al menos una vez, independientemente de si se reprodujo o no.	Datastudio a través de la indexación con Google Analytics y el píxel de Facebook y Tik Tok Analytics

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 - Definiciones de métricas y formas de recolección de datos Cont.

Indicadores	Definiciones	Herramienta de recolección
Número de seguidores por activación	Cantidad de personas que siguen la red social de la marca a través de activación publicada, sea sorteo o concurso.	Se realiza un análisis manual a través de Business Suite de Facebook y TikTok Analytics
Número de interacciones por activación	Cantidad de personas que reaccionan a la publicación es decir dieron “me gusta, me divierte, me enoja, me entristece”	Se realiza un análisis manual a través de Business Suite de Facebook y TikTok Analytics
Número de conectados al en vivo por activación	Cantidad de personas que se conectan a la transmisión en vivo realizada en la cuenta de la marca para ver los resultados del sorteo.	Se realiza un análisis manual a través de Business Suite de Facebook y TikTok Analytics
Volumen de búsqueda	Número de veces que un usuario busca una determinada palabra a través de los motores de búsqueda durante un período de tiempo específico	Google Analytics

Fuente: Elaboración propia

4.3 Cuadro de Mandos Integral

Figura 10 - Métricas del Mercado General.

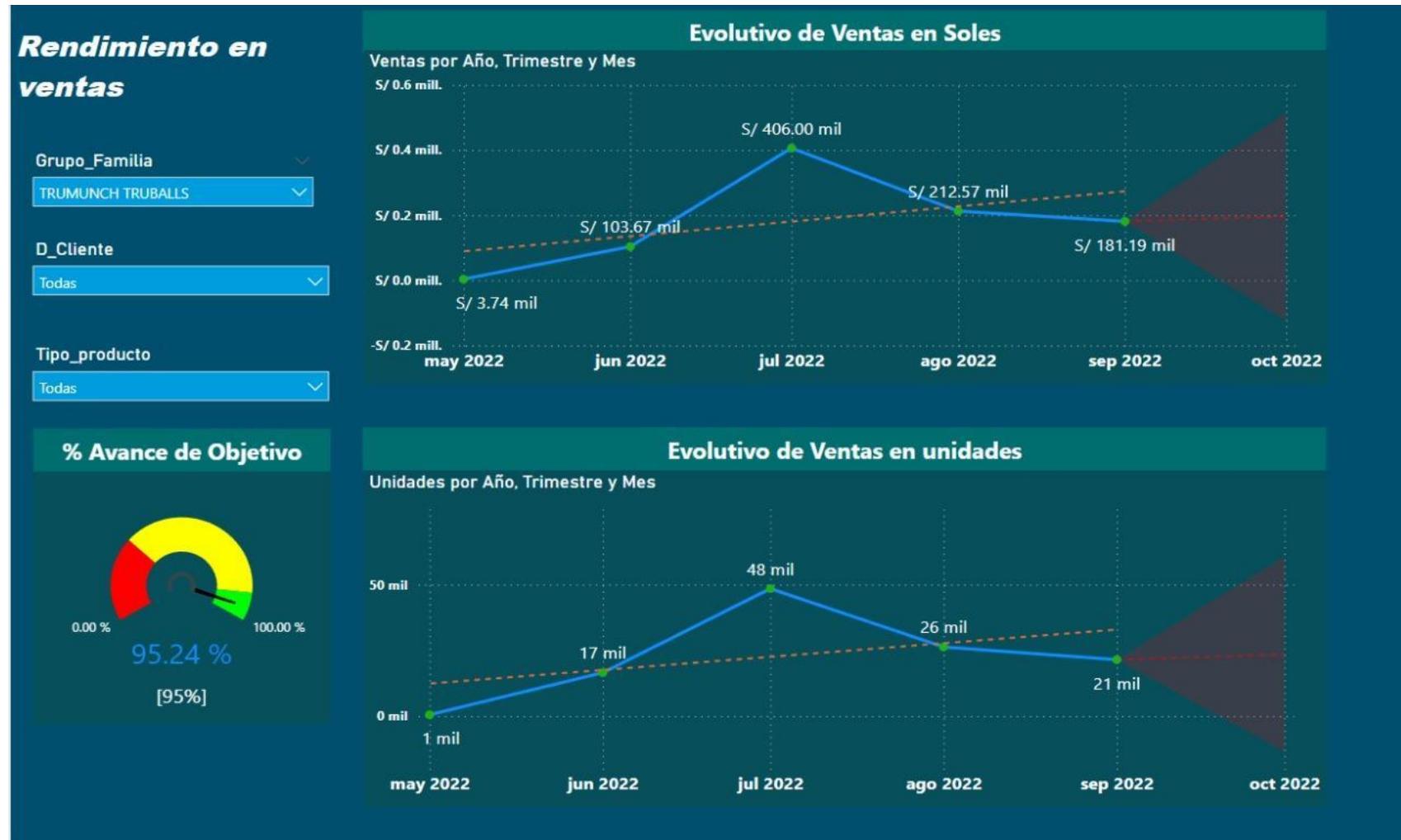


Figura 11 - Métricas de la Estrategia de Marketing de Contenidos Digitales.

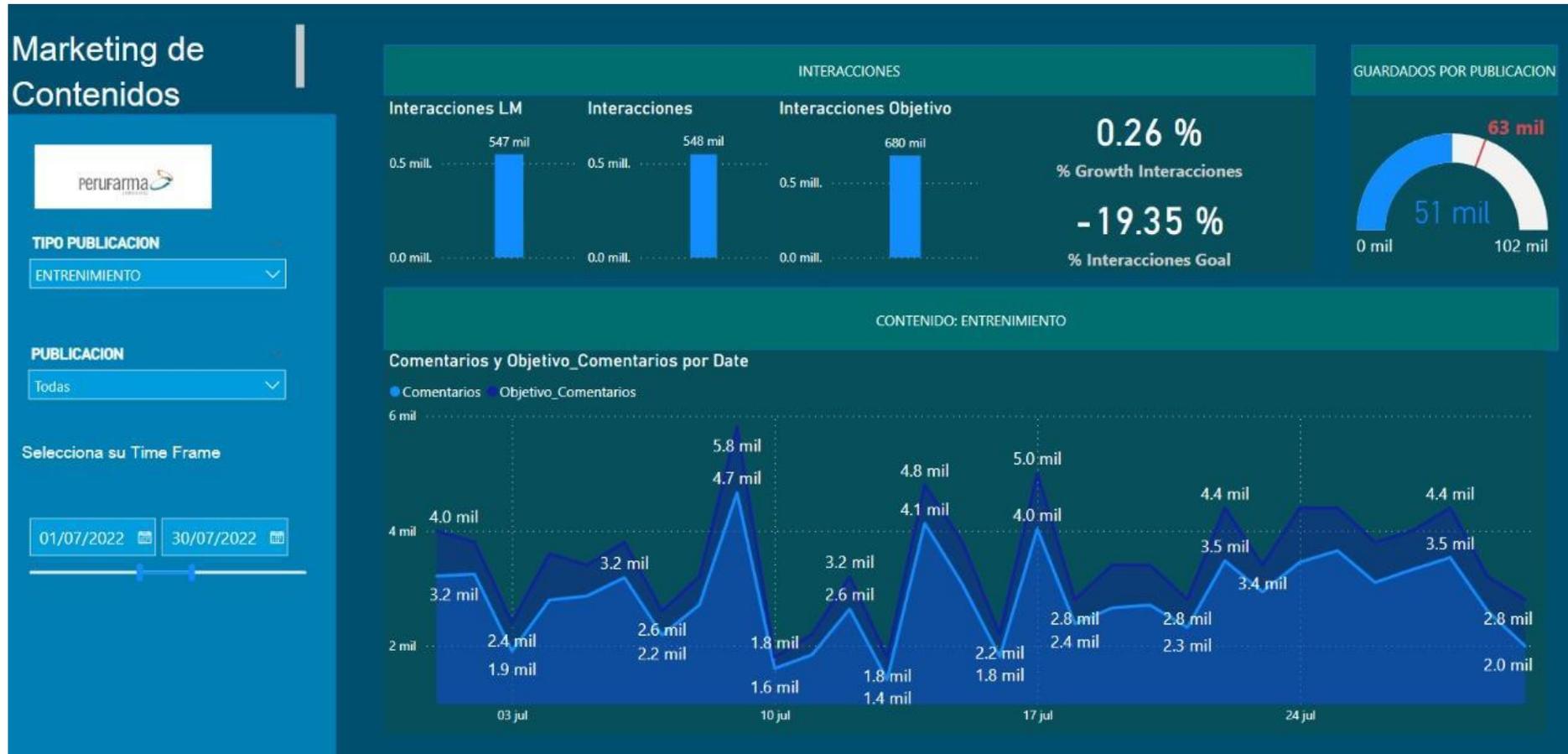


Figura 12 - Métricas de la Estrategia de Social Media.

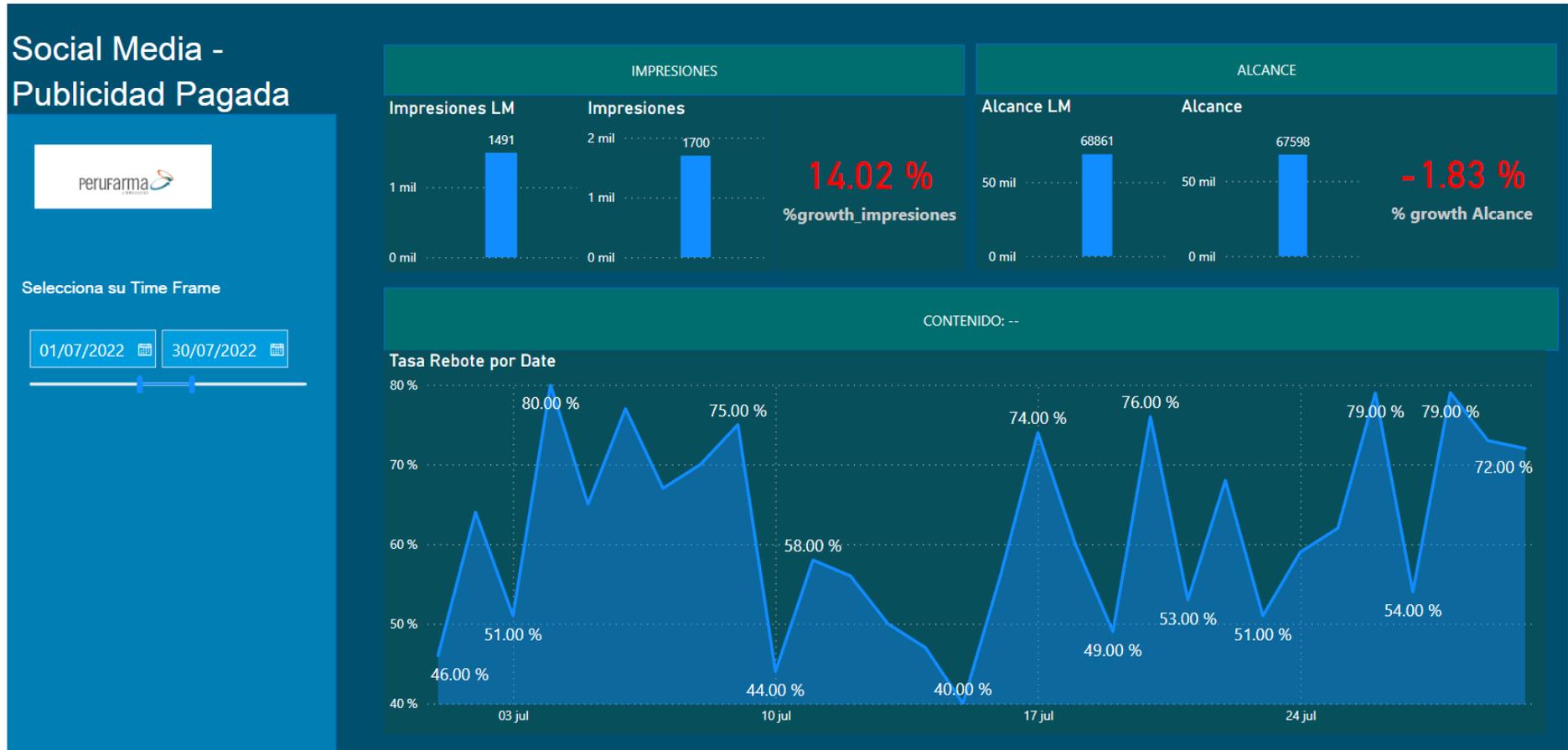


Figura 12 - Métricas de la Estrategia de Social Media Cont.

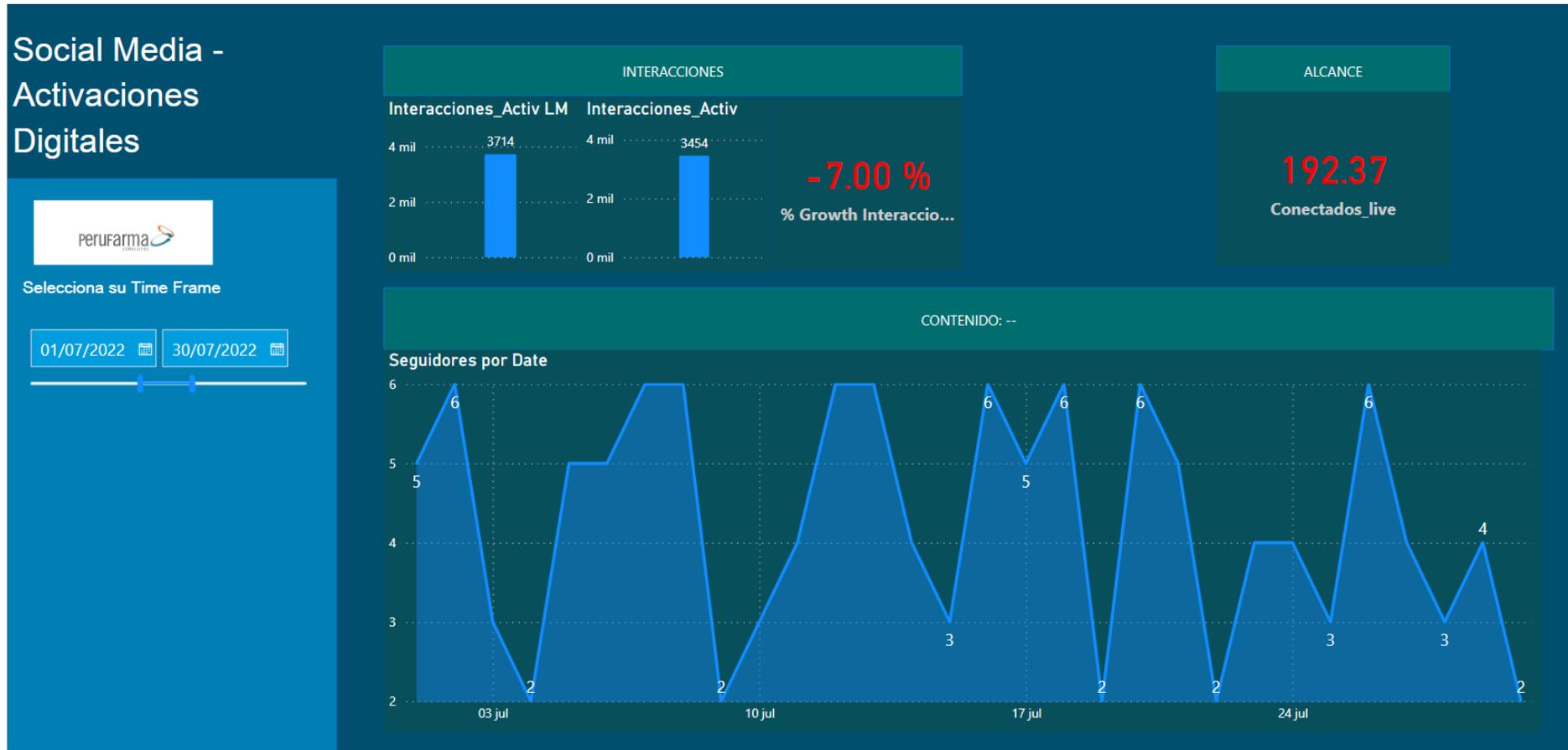


Figura 13 - Métricas de la Estrategia de SEO y Adwords.

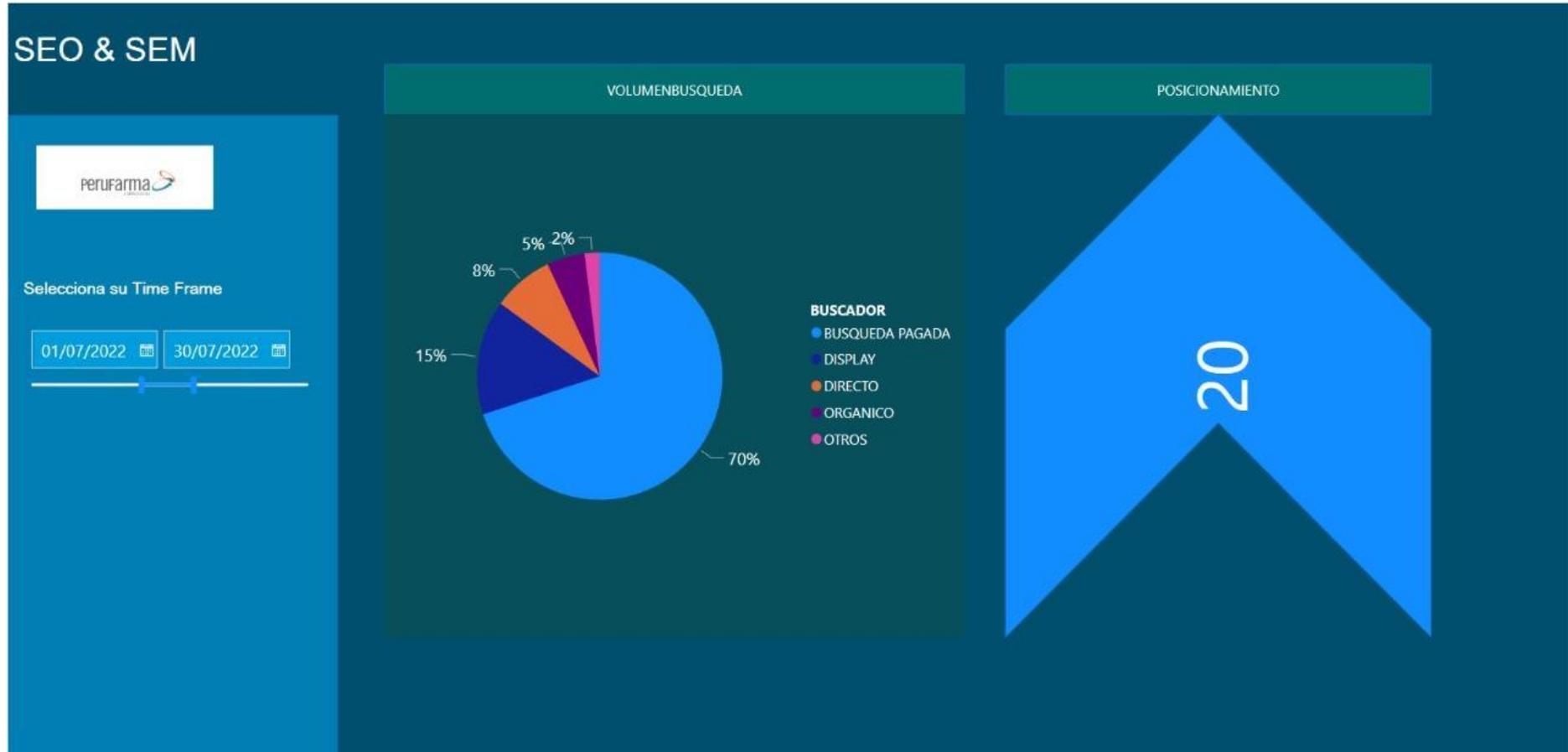


Figura 14 - Métricas de la Estrategia de Influencers.

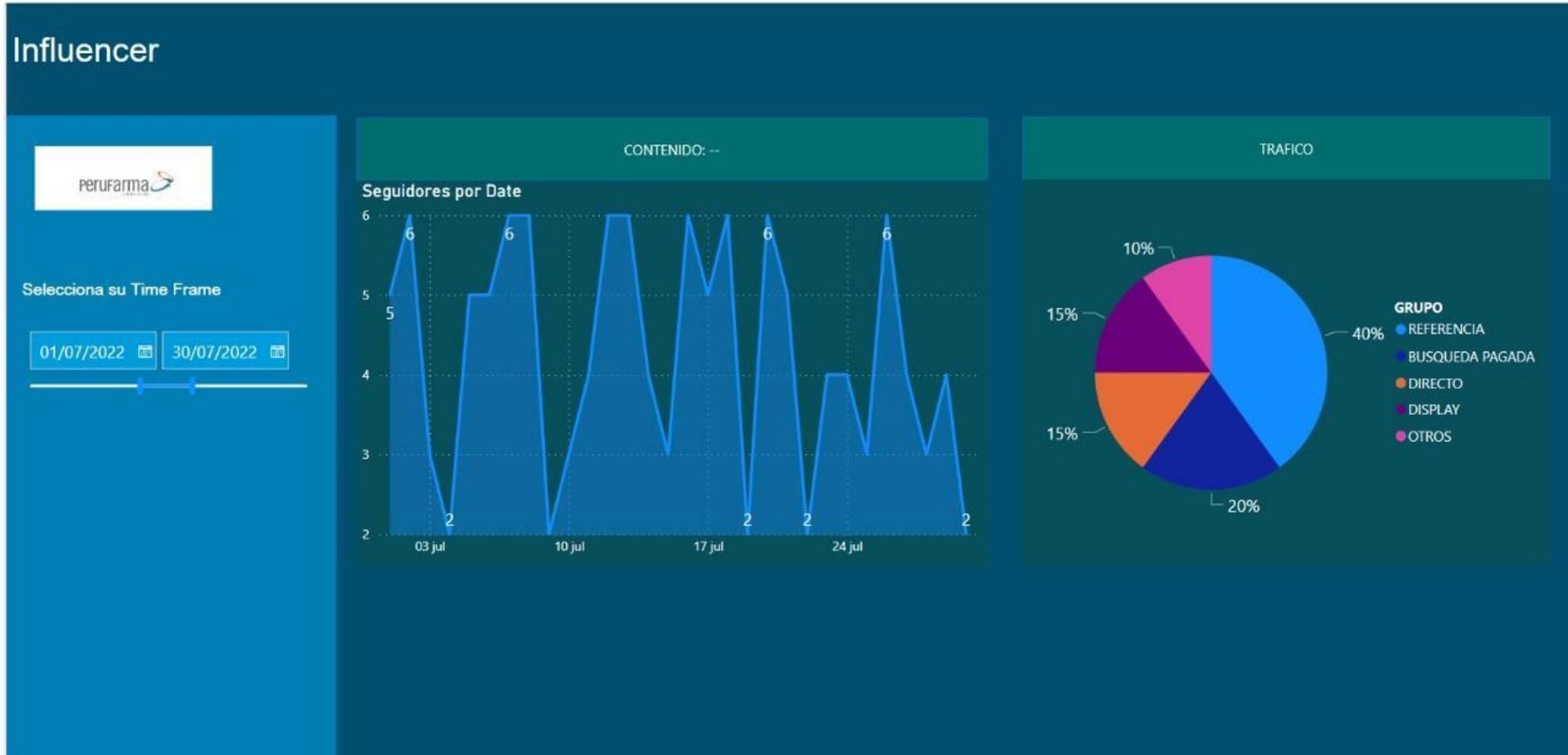


Figura 15 - Métricas de la Estrategia de Mejorar la Exhibición en Puntos de Venta.

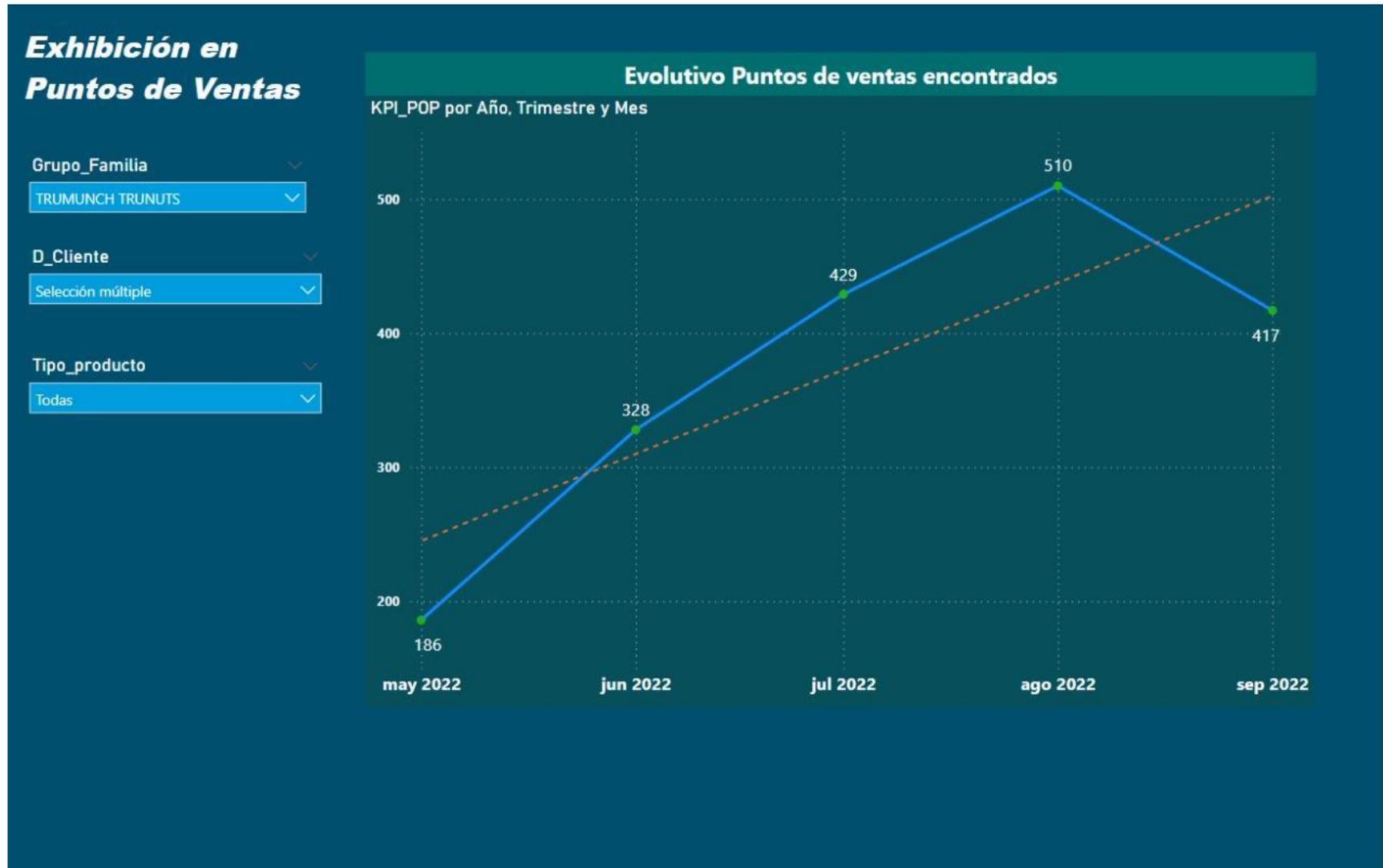


Figura 16 - Métricas de la Estrategia de Fortalecer la Presencia en el Punto de Venta.



Figura 16 - Métricas de la Estrategia de Fortalecer la Presencia en el Punto de Venta Cont.



CONCLUSIONES

El cuadro de mando propuesto en el presente trabajo tiene como principal función brindar una visión práctica, personalizada, completa y detallada del progreso de la operación de Trumunch para lograr sus objetivos, los cuales permitirán un monitoreo a tiempo real y poder pronosticar el resultado que tendremos al final de cada mes. Esto mediante el seguimiento oportuno que se podrá realizar a las metas, las cuales fueron planteadas tomando en consideración el histórico de data interna de la empresa, data analytics y de Facebook.

Esta herramienta de gestión también nos permitirá realizar un comparativo entre las estrategias y acciones que se realizaron en el mes y su evolución con meses anteriores para poder conocer qué acción y estrategia está siendo más o menos eficiente y por ende poder replantearlos en caso se requiera.

Este cuadro de Mando integral puede ser modificado y adaptado a futuras necesidades de la marca y a empresas que aún no cuenten con una herramienta de gestión integral, pero siempre tomando en cuenta la realidad de cada empresa y los objetivos que estas tengan propuestos para que puedan realizar una correcta adaptación de la herramienta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Agraria de Noticias (2017). *Se incrementa en 50% el consumo de snacks saludables*. <https://agraria.pe/noticias/se-incrementa-en-50-el-consumo-de-snacks-saludables-13649>

Cones, M. & Huerta, N. (2020). *Comportamiento de Compra de Estudiantes de Administración y Emprendimiento sobre frutos secos en USIL*. [Tesis de bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/462ff5ca-c41a-49b3-b9c2-536011513a41/content>

Euromonitor. (2022). *De Galletas Dulces, Barra de Bocadillo, Bocadillos de fruta, en Perú*. Recuperado 2 de octubre de 2022, <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/Analysis/Tab>

Kaplan, R., & Norton, D. (2011). Poniendo el Balanced Scorecard en acción. *Harvard Business Review*, 89(11), 52-65.

Koller, S. (2 febrero 2022). *¿Qué es la autoridad de dominio y de página, para qué sirven y cómo mejorarlas?* SE Ranking. <https://seranking.com/es/blog/autoridad-dominio-y-autoridad-pagina/>

Libro Blanco Marketing de Influencers (Noviembre 2019). IAB Spain. https://www.amic.media/media/files/file_352_2145.pdf

Luna, K. (s.f). *Versus Granuts – Valle Alto*. https://www.academia.edu/38531832/VERSUS_GRANUTS_VALLE_ALTO

OKR. (19 de mayo de 2020). Saraclip. <https://www.saraclip.com/okr/>

Quesado, P., Guzmán, B. & Rodrigues, L. (2017). *Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation*. *Intangible Capital*. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.1110>

Quintero-Beltrán, L. C., & Osorio-Morales, L. M. (2018). *Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis*. *Revista CEA*, 4(8). <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>

Radonić, M. (2017). *OKR system as the reference for personal and organizational objectives* [Archivo PDF]. [http://esmsj.upit.ro/ESMSJ%20vol%207\(2\)%20pentru%20Denis%20pe%20site/PAPER%206.pdf](http://esmsj.upit.ro/ESMSJ%20vol%207(2)%20pentru%20Denis%20pe%20site/PAPER%206.pdf)

Troian, T. A., Gori, R. S. L., Weber, J. R., Lacerda, D. P., & Gauss, L. (2022). *OKRs as a results-focused management model: a systematic literature review*. International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management. http://portalabepro.educacao.ws/ijcieom/restrito/arquivos/icieom2022/FULL_0020_37589.pdf

Vita, L. (15 de enero de 2021). Por cuenta de la pandemia del covid-19 aumentó el consumo de snacks saludables. *La República*. <https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/por-cuenta-de-la-pandemia-del-covid-19-aumento-el-consumo-de-snacks-saludables-3111119>

Wilsey, D. (2019). *Using OKRs with Balanced Scorecard*. Balanced Scorecard Institute: North Carolina. <https://balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2019/08/BSI-Using-OKRs-with-Balanced-Scorecard.pdf>

Wrobel, A. (2016). *¿Las barras de cereal son realmente “saludables”? Comparación nutricional de tres barras de cereal*. Universidad Científica del Sur: Lima. http://realimento.weebly.com/uploads/1/3/4/4/13442201/comparaci%C3%93n_nutricional_de_tres_barras_de_cereal_1.pdf