



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

**FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA
DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA
FRUTARIS EN PERÚ**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar por el Título Profesional
de Licenciada en Administración**

**Presentado por
Daniella Milagros Salinas Castro**

Asesor: Jorge Trujillo

Lima, Noviembre 2019

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día existe una tendencia de consumo saludable ligado con una preocupación del consumidor en saber realmente lo que están consumiendo, buscando alternativas menos dañinas. Esta tendencia también afectó el mercado de bebidas, dejando de lado bebidas altas en azúcar. Bajo este contexto, entra al mercado de bebidas la marca Frutaris, en la categoría de jugos, esta busca alinearse a lo que el consumidor actual espera recibir proporcionando una bebida baja en calorías y en azúcares. Sin embargo, a los casi cuatro años de entrada al mercado de la marca, aún está en camino posicionarse como marca. Por ello, se desarrolla el siguiente proyecto que busca formular un plan estratégico de marketing para la marca de jugos Frutaris de la empresa Beliv junto a CBC Peruana. Este se enfoca en estudiar el contexto en el cual se encuentra la marca, el posicionamiento actual y el segmento elegido. Con el fin de plantear las estrategias adecuadas de marketing a desarrollar para aumentar el reconocimiento de marca y elevar las ventas. Para ello se realizó, una investigación exhaustiva en torno al sector de bebidas y jugos, también se buscó conocer al comprador esperado a través de investigación cualitativa y cuantitativa, entre otras fuentes esenciales.

ABSTRACT

Today there is a trend of healthy consumption linked to a consumer that want to know what they are really consuming, looking for less harmful alternatives. This trend also affected the beverage market, leaving aside the drinks high in sugars. Under this context, the brand Frutaris enter to the beverage market at the juice category, it seeks to align with what the current consumer expects to receive by providing a low calories and less sugar drink. However, after almost four year of entering the brand to the market, it still in the way to position. Therefore, the following project implements a strategic marketing plan for the brand of juices Frutaris of the company Beliv with CBC Peruana. This focused on studying the context in wich the brand is located, the current positioning and the chosen segment. In order to propose the appropriate marketing strategies to be developed and to increase the brand recognition and sales. For this, this project involved and exhaustive investigation around the beverage and juice sector, also it sought to meet the expected buyer through qualitative and quantitative research, among others essential sources.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	v
ÍNDICE DE DIAGRAMAS.....	vi
INDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: CONTEXTO SITUACIONAL	2
1. Análisis del ambiente interno:	2
1.1 Historia de la compañía: CBC y Beliv	2
1.2 Visión CBC	3
1.3 Misión CBC.....	3
1.4 Valores.....	3
1.5 Misión Beliv	4
1.6 Visión Beliv.....	4
1.7 Estructura Comercial Organizacional CBC Peruana.....	4
1.8 Portafolio de bebidas	5
1.9 Ventaja Competitiva	5
2. Análisis del Sector y actividad	6
2.1 Análisis del entorno específico	6
2.2 Consumo y Canasta de Bebidas	8
2.3 Identificación de participantes en la industria	9
2.4 Análisis del Macro Ambiente.....	10
2.5 Análisis del Micro entorno	12
CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	13
1. Concepto del producto y propuesta de valor	13
2. Planteamiento de la situación a Mejorar.....	14
3. Objetivos del Proyecto	16
3.1 Objetivo General	16
3.2 Objetivos específicos:	16
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	17
1. Marketing	17
2. Marketing Estratégico	17
3. Posicionamiento de marca	20
4. Segmentación	22
5. Lanzamiento y desarrollo de producto	23
5.1 Causales y Modelos.....	23
5.2 La innovación en el lanzamiento de producto	24
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE SOLUCIÓN	26
1. Investigación de mercado	27
1.1 Objetivos de la investigación.....	27
1.2 Metodología de la investigación	27
1.3 Hallazgos cualitativos	28

1.4	Hallazgos cuantitativos	31
2.	Estimación de la demanda	31
3.	Diagnóstico FODA.....	33
4.	Objetivos del Marketing estratégico.....	35
5.	Las estrategias de marketing	35
5.1	Segmentación	35
5.2	Posicionamiento	36
5.3	Estrategia genérica	37
5.4	Estrategia competitiva	37
5.5	Estrategia de crecimiento.....	38
6.	Mezcla de Marketing	38
6.1	Producto	38
6.2	Precio	41
6.3	Plaza.....	42
6.4	Promoción	43
	CAPÍTULO 5: VALORIZACIÓN DE IMPACTO.....	49
1.	Proyección Financiera	49
1.1	Plan Operativo Beliv	49
1.2	Evaluación Financiera	51
1.3	Análisis del punto de equilibrio.....	51
1.4	Análisis de sensibilidad	51
2.	Indicadores de control	52
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
	BIBLIOGRAFÍA	56
	ANEXOS.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Categoría de bebidas en CBC Peruana.....	5
Tabla 2: Análisis VRIO	5
Tabla 3: Valor de soles de sub categorías de bebidas 2013-2018	7
Tabla 4: Valor en volumen sub categorías de bebidas 2013-2018	7
Tabla 5: Volumen y Valor del mercado de Jugos 2013-2018	7
Tabla 6: Proyección del mercado de jugos.....	8
Tabla 7: Análisis del Macroentorno	10
Tabla 8: Fuerzas de Porter	12
Tabla 9: Presentaciones de la marca	13
Tabla 10: Objetivos de la Investigación.....	27
Tabla 11: Hallazgos de observación	28
Tabla 12: Hallazgos de entrevistas a expertos.....	29
Tabla 13: Hallazgos de Focus Group	30
Tabla 14: Hallazgos de encuestas	31
Tabla 15: Factor de Ponderación Pope.....	32
Tabla 16: Frecuencia de compra	32
Tabla 17: Demanda anual y mensual a nivel Sell Out.....	33
Tabla 18: Demanda anual y mensual a nivel Sell In (Relación SISO esperada= 80%).....	33
Tabla 19: Matriz FODA.....	34
Tabla 20: Objetivos del marketing estratégico	35
Tabla 21: Segmentación de mercado	35
Tabla 22: Precio de Venta promedio por presentación de competidores formatos single serve	41
Tabla 23: Precio de Venta promedio por presentación de competidores formatos multi serve	42
Tabla 24: Detalle precio 355 ml por canal	42
Tabla 25: Distribución Frutaris en CBC Peruana.....	43
Tabla 26: Detalle Material Pop Up	44
Tabla 27: Presupuesto de marketing 2020-2024	47
Tabla 28: Presupuesto de Marketing 2020	48
Tabla 29: Ponderación Marcas Beliv	49
Tabla 30: Plan Operacional.....	50
Tabla 31: Estado de Pérdidas y Ganancias.....	51
Tabla 32: Análisis de Escenarios	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sell In Canal Tradicional Frutaris 2016-2018.....	14
Gráfico 2: Sell Out Canal Tradicional Frutaris 2018	15

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: Estructura de Negocio	4
Diagrama 2: Planeamiento estratégico y el proceso de Marketing.....	18

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Competidores de Frutaris en envase Pet	12
Figura 2: Frutaris Pera, Maracuyá y Durazno	38
Figura 3: Portafolio Actual Sabores 355ml	39
Figura 4: Nuevos Sabores 355ml a adaptar	39
Figura 5: Logo y Etiqueta Frutaris	40
Figura 6: Elementos gráficos de Frutaris	44
Figura 7: Exhibición RB	45
Figura 8: Combos	46
Figura 9: Promoción Ritz + Frutaris	46

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Posicionamiento: competidores directos e indirectos	62
Anexo 2: Gráfico modelo Schnarch	63
Anexo 3 : Gráfico modelo Stage Gate.....	63
Anexo 4: Fases y etapas de proceso de innovación.....	64
Anexo 5: Observación en tiendas.....	64
Anexo 6: Entrevista a expertos	67
Anexo 7: Focus Group	68
Anexo 8: Encuesta y Tabulación de resultados	71
Anexo 9: Canal Digital	777
Anexo 10: “Influenciaris” propuestos 2020	799
Anexo 11: Detalle de gastos operacionales	800

INTRODUCCIÓN

Los consumidores actuales de bebidas han migrado del consumo de bebida carbonatadas hacia bebidas más saludables y con menos azúcares. No obstante, hace algunos años la categoría de jugos sufrió un estancamiento y comenzó a decrecer debido a la falta de innovación en el sector y las tendencias de consumo saludable la cual ya se ha regularizado y actualmente ha comenzado a crecer. Por ello, la embotelladora CBC junto con Beliv trae la marca Frutaris, su marca de “*still drinks*” (jugos refrescantes listos para tomar). Beliv busca innovar el mercado con nuevos sabores que respondan al paladar peruano. No obstante, en los primeros años en el mercado, la marca no ha logrado estar en el *Top of mind* del consumidor peruano, obteniendo una baja participación de mercado en la categoría de jugos.

Frente a lo mencionado, se encontró una oportunidad para CBC y Beliv para el re lanzamiento de sus jugos con una estrategia renovada de marketing, dirigiéndose directamente a su público objetivo, dejando de lado aquellas estrategias que anteriormente no alcanzaron los resultados esperados. Dado el contexto situacional de bebidas, se busca centrarse en su portafolio sin azúcares y enriquecido en vitaminas de Frutaris, práctico de consumo, a través de mayores innovaciones del portafolio de 355ml.

El objetivo del proyecto es buscar el posicionar la marca Frutaris y lograr estar en la mente de consumidores para poder obtener una mayor participación de mercado, como consecuencia, incrementar las ventas de la marca y de la empresa.

El método de trabajo seguido combinó la extracción de información secundaria a través de la investigación a través de data relevante para conocer mejor el contexto situacional y asimismo investigación de artículos académicos y libros para obtener un base teórica sólida para obtener una solución al problema; y el levantamiento de información primaria a través de exploración, *focus group*, entrevistas y encuestas. Se buscó entender las necesidades de los consumidores objetivos con el fin de proponer la estrategia de marketing adecuada para la aceptación del producto, esta involucrará un principal enfoque en la estrategia digital y BTL en los puntos estratégicos.

El documento se divide en siete capítulo, iniciando con la introducción, seguido por el contexto situacional, presentación de la situación a mejorar, marco teórico y la propuesta de solución: finalizando con la valorización financiera y comercial del proyecto a ejecutar; y por último las conclusiones y recomendaciones.

Esta formulación estratégica de marketing se elaboró contando con información interna de la empresa CBC proporcionada, con el objetivo que se pueda tomar en cuenta el análisis del proyecto para la ejecución de plan futuro de la marca.

CAPÍTULO 1: CONTEXTO SITUACIONAL

En el siguiente capítulo se presentará a la empresa Beliv en la cual se enfocará el trabajo y que se encuentra ligada directamente a la compañía CBC, se explicará un poco más acerca de su misión, visión y valores; así como también como es la estructura organizacional con la cual se compone.

1. Análisis del ambiente interno:

CBC es una compañía multilatinas de bebidas con el portafolio más grande de región y presencia en más de 35 países, nombrada como la “compañía de bebidas de las Américas”. Esta contiene varias unidades de negocio, una de estas es *Beliv* que contiene un portafolio de bebidas nutritivas donde encuentra Frutaris en la cual se enfoca este proyecto.

1.1 Historia de la compañía: CBC y Beliv

“The Central America bottling Corporation” (CBC) se fundó en 1885 en Guatemala por Enrique Castillo Córdova. En los noventa la compañía empieza a planear su crecimiento estratégico a nuevos territorios y categorías, con ellos inicia la especialización operativa y comercial. En esa misma década, PepsiCo otorga un reconocimiento a CBC como “mejor embotellador de Latinoamérica”, reconocimiento que se recibió en 1993, 2000, 2002 y 2009. Por tal motivo, es nombrada embotellador ancla para centroamérica con PepsiCo y se inicia la expansión a tres nuevos países. En el año 2003, CBC evolucionó a una compañía de multibebidas con la introducción de isotónicas¹ por ampliación del portafolio de PepsiCo. Ese mismo año, se da una alianza estratégica con el grupo ABInBev, la compañía cervecera más grande del mundo. Esta alianza ayudó a revolucionar el mercado de cerveza de Centroamérica a través de la introducción de nuevas marcas producidas en Guatemala y marca del portafolio de Ambev. Poco a poco en el año 2009 se da la ampliación de su portafolio a jugos, néctares y bebidas funcionales a través de la adquisición de la planta Livsmart en el Salvador, así CBC continuó creciendo hasta que llegó en el 2011 a Sudamérica, empezando con Ecuador y su alianza con el Grupo Tesalia y Tropical. Años más tarde, Livsmart evoluciona a *Beliv*, una unidad de negocio de marcas que permite responder ágilmente a las tendencias de los consumidores en las categorías de bebidas funcionales y nutritivas (CBC, 2018).

CBC Peruana ingresó al Perú en el 2015, con la alianza con Ambev y PepsiCo; convirtiéndose en la embotelladora exclusiva de esta última. Adquirió para sus operaciones; en el 2015, la planta de gaseosas en Sullana, Piura y a finales del 2018 la planta en Huachipa perteneciente a Ambev Perú S.A.C. Esta última compra de la planta ocasionaría que Backus InBev (Ex Ambev) se desligue de la franquicia de PepsiCola, manteniendo la producción de sus marcas: Guaraná, Viva y

¹ Bebidas rehidratantes. Por ejemplo: Gatorade.

Cristaina; y su portafolio de cervezas. De esta manera buscaría fortalecer su posición en el mercado de consumo masivo del Perú, a través del portafolio de PepsiCo bebidas y Beliv (propia de la compañía) (El Comercio, 2018). En el 2018, se aliaría junto con la empresa Diageo, entrando así al mercado de bebidas alcohólicas en Perú.

Beliv, es una importante unidad de negocio de CBC que se enfoca en el desarrollo, producción y comercialización de bebidas nutritivas. Exporta sus productos a más de 33 países alrededor del mundo. Beliv enfoca su experiencia en crear productos y marcas mediante la innovación y funcionalidad para así renovar o crear nuevas categorías (CBC, 2018). Entre sus marcas están: Petit, Jugazzo, Squiz y Frutaris.

1.2 Visión CBC

“Ser la mejor compañía de bebidas de las Américas, creando valor sostenible, ofreciendo a los consumidores las mejores experiencias con nuestras marcas y contribuyendo a un mundo mejor” (CBC, 2018).

1.3 Misión CBC

“Somos gente competitiva que crea relaciones sólidas con nuestros clientes y consumidores a través de las mejores propuestas de valor” (CBC, 2018).

1.4 Valores

Beliv y CBC comparten los mismos valores tal cual muestra el portal web (CBC, 2018):

- **Somos dueños:** Actuamos con compromiso e iniciativa promoviendo el desarrollo del negocio, la gente y la eficiencia en el uso de recursos, asumiendo total responsabilidad personal de nuestra actuación y de los resultados alcanzados.
- **Somos Gente Excelente:** Atraemos y desarrollamos el mejor talento, fomentando equipos colaborativos y altamente competitivos, en búsqueda de los mejores procesos y resultados.
- **Somos íntegros:** Vivimos de acuerdo a normas éticas y morales. Somos transparentes, oportunos y honestos. Hablamos de los problemas a tiempo para garantizar buena reputación e integridad de la empresa.
- **Gestión Sostenible:** Garantizamos resultados a través del cumplimiento de procesos. Aprendemos y buscamos nuevas oportunidades en función de mejorar continuamente.

- Nos apasiona lo que hacemos: Nos entregamos con pasión y alegría, dando lo mejor de cada uno. Inspiramos con nuestros valores a nuestro equipo, al cliente y a las comunidades.

Asimismo CBC como compañía, ha permitido a Beliv el desarrollo de sus objetivos alineados, en base a la gama de productos saludables que busca ofrecer:

1.5 Misión Beliv

“Evolucionamos la forma de saciar tu sed impulsados por tu bienestar e inspirados en nuestra naturaleza”(Beliv, 2018).

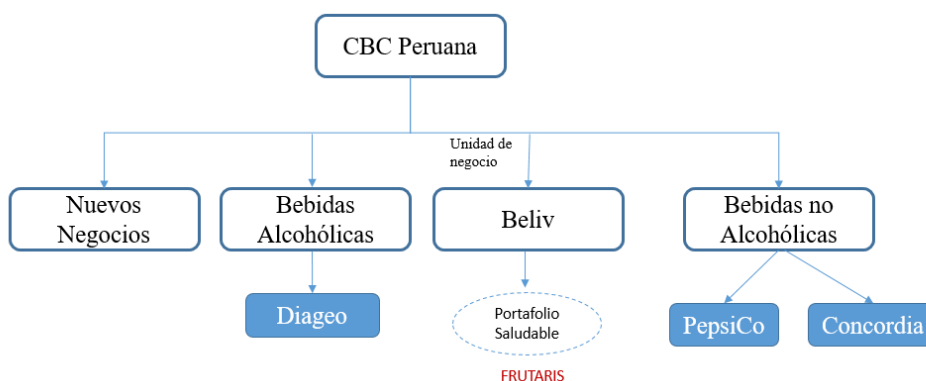
1.6 Visión Beliv

“Liderar el crecimiento de las bebidas que hacen bien.”(Beliv, 2018).

1.7 Estructura Comercial Organizacional CBC Peruana

Para poder entender mejor la relación entre CBC y Beliv, el Diagrama 1 presenta la estructura organizacional de la empresa y sus unidades de negocios. La primera unidad de Bebidas no alcohólicas se encarga de la producción, embotellamiento y distribución de bebidas, principalmente de PepsiCo; funciona en el canal moderno, autoservicios y canal tradicional. El segundo, se encarga de la distribución de las marcas de bebidas alcohólicas de la empresa Diageo en todos los mercados. Por otro lado, está Beliv, como se mencionó antes es una unidad de negocio de CBC y al mismo tiempo marca propia, que cuenta con un área de creación que se encuentra solo en Ecuador y en Perú, se desarrolla el área de marketing, producción y distribución; Beliv se distribuye en todos los canales. Por último está el área de nuevos negocios que sólo se distribuye en autoservicios gracias a la alianza con los socios comerciales como Kimberly Clark, Molitalia, Nestlé, entre otros.

Diagrama 1: Estructura de Negocio



Fuente: Elaboración propia, 2019

1.8 Portafolio de bebidas

En la Tabla 1 siguiente se explica la estructura de las bebidas no alcohólicas donde se encuentra la marca Frutaris para tener una panorámica general de cómo está catalogada la marca en la empresa.

Tabla 1: Categoría de bebidas en CBC Peruana

CATEGORÍAS DE BEBIDAS CBC PERUANA							
CSD	ISOTÓNICO	AGUA	TÉ	ENERGIZANTE	STILL DRINKS	NÉCTARES	BEBIDAS ALCOHÓLICAS
Pepsi	Gatorade	San Carlos	Lipton	V8	Frutaris	Petit	Vat 69
Concordia	G-Active	Socosani			Petit	Jugazzo	Baileys
Seven Up					Petit Aloe	Naturale	Jhonny Walkers
H2OH							Sandy Mac
Evervess							Smirnoff
Triple Kola							Captain Morgan

Fuente: Elaboración Propia , 2019

1.9 Ventaja Competitiva

Luego de analizar la empresa se decidió hacer un análisis de los recursos que tiene la empresa a través de sus capacidades, presentado en el libro de “La teoría de recursos y capacidades” de Barney (1991). En la Tabla 2 se presenta el análisis VRIO: Valiosos (V), Raros (R), Inimitables (I) y/o parte de la organización (O):

Tabla 2: Análisis VRIO

RECURSO	CAPACIDAD	V	R	I	O
Producción y comercialización	Comercialización previa de la marca en otros países de Centro América y Ecuador. <i>Know how</i> adquirido de la marca.	X		X	X
Relación con socios	Alianza y acuerdos con socios comerciales para la venta efectiva del producto.	X		X	X
Marketing y Estrategia Comercial	Buscar ofrecer diferentes categorías de productos a través de la investigación para darle variedad al cliente lo cual permite establecer una relación con ellos.	X		X	
Relación con clientes	Alianza con proveedores permite tener una relación duradera y sostenible a largo plazo	X			X
Recurso Humano	Equipo comercial: marketing y venta capacitados para la ejecución de estrategias que permitan el desarrollo del producto.	X			X

Fuente: Elaboración Propia, 2019

Beliv ayuda a CBC tener una variedad de productos saludables, esto los hacen ser buenos aliados estratégicos cuyo personal, recursos de producción, comercialización, y marketing de CBC contribuye con el desarrollo de la marca en los puntos asignados de ventas. El *know how* adquirido de CBC como multilatina ayuda al buen posicionamiento y alcance de los clientes esperados.

Por lo antes mencionado, se determina que la ventaja competitiva que tiene Beliv junto a CBC frente a los competidores es la capacidad y facilidad de introducir nuevas marcas o innovaciones mismas del portafolio de Frutaris al mercado, gracias a su capacidad de distribución y estrategia de procesos comerciales adquirida desde Centro América y replicada en todas las sedes de CBC. Cabe agregar, que la empresa cuenta con un Programa de Excelencia que permite ordenar todos los procesos internos permitiendo el buen funcionamiento interno en cada sede, el cual es evaluado a nivel internacional.

Asimismo, Beliv ofrece nuevas formas de producto a través de características que permite mayor facilidad de manipulación y practicidad, ofreciendo también beneficios nutricionales. La marca Frutaris busca analizar y encontrar los gustos del consumidor peruano, alineados a las tendencias actuales, atacando diversos momentos de consumo los cuales se especificaran más adelante.

2. Análisis del Sector y actividad

Con lo antes expuesto, se procederá a analizar acerca del entorno del sector de Bebidas no alcohólicas y cómo se ha ido desarrollando estos últimos años. Se hará principal énfasis en la categoría de Jugos y subcategoría *Still Drinks*.

2.1 Análisis del entorno específico

En los cuatro últimos años (2014-2017), la participación del consumo de gaseosa bajó de 47% a 44%, elevándose el consumo de agua de 24% a 30% (Peru Retail, 2018). La participación de bebidas de agua ha venido incrementando debido a la tendencia del consumo saludable. Otras categorías como néctares y jugos han decrecido en los últimos años. Esto se puede ver reflejado a través de la siguiente Tabla 3, según la valorización obtenida de Euromonitor (2018), la categoría de agua ha venido en tendencia positiva en los últimos años y ha crecido en un aproximado de 30% del 2013 al 2018, de 884.4 MM S/ a 1,523.6 MM S/. Del mismo modo, el mercado de té, bebidas energéticas y jugos ha tenido un crecimiento en el mercado peruano en soles, este último de 823 MM S/ a 1,032.9 MM S/ (Euromonitor, 2018). La categoría con mayor choque ha sido las carbonatadas por los cambios en las preferencias de los consumidores esto años.

Tabla 3: Valor de soles de sub categorías de bebidas 2013-2018

Categoría	Unidad de medida	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Agua	Millones de Soles	S/884.40	S/962.60	S/1,088.60	S/1,192.50	S/1,429.20	S/1,523.60
Carbonatadas	Millones de Soles	S/3,121.70	S/3,229.20	S/3,425.10	S/3,677.90	S/3,530.20	S/3,540.90
Concentradas	Millones de Soles	S/79.10	S/79.30	S/79.50	S/78.20	S/79.30	S/83.40
Jugos	Millones de Soles	S/823.00	S/846.70	S/899.70	S/958.30	S/967.80	S/1,032.90
Café	Millones de Soles	S/0.30	S/0.40	S/0.50	S/1.60	S/2.00	S/1.90
Té	Millones de Soles	S/260.70	S/309.00	S/364.70	S/415.70	S/467.50	S/516.90
Energizantes	Millones de Soles	S/83.90	S/88.80	S/144.00	S/265.90	S/278.40	S/318.80
Isotónicos	Millones de Soles	S/461.10	S/515.00	S/573.40	S/638.40	S/649.60	S/662.80
Total	Millones de Soles	S/5,714.30	S/6,031.80	S/6,575.60	S/7,228.50	S/7,404.00	S/7,681.20

Fuente: Euromonitor, 2018

En cuestión de volumen, el mercado de jugos, que se centra en este proyecto dado que Frutaris pertenece a esta categoría, en el Perú tiene un tamaño de 367.7 millones de litros. A comparación de la tendencia de crecimiento que siguen la categoría de agua, té y energizantes; el mercado de jugos tal como indica la Tabla 4 presentó un decrecimiento (millones de litros).

Tabla 4: Valor en volumen sub categorías de bebidas 2013-2018

Categoría	Unidad de medida	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Agua	Millones de Litros	551.00	583.80	644.20	692.00	769.80	800.40
Carbonatadas	Millones de Litros	1,670.50	1,687.00	1,761.50	1,854.70	1,762.40	1,731.70
Concentradas	Millones de Litros	-	-	-	-	-	-
Jugos	Millones de Litros	357.00	357.10	375.10	393.70	383.60	367.70
Café	Millones de Litros	0.00	0.00	0.00	0.10	0.10	0.10
Té	Millones de Litros	50.10	57.80	67.10	75.70	83.00	88.10
Bebidas energizantes	Millones de Litros	4.00	5.40	12.80	31.50	34.20	35.10
Isotónicos	Millones de Litros	106.60	117.60	128.80	141.10	139.60	135.80
Total	Millones de Litros	2,739.20	2,808.50	2,989.40	3,188.70	3,172.70	3,158.90

Fuente: Euromonitor, 2018

En detalle en la Tabla 5, la categoría de jugos estaría teniendo un crecimiento constante a nivel de valor en los últimos años, aumento al 2018 de +6.7%. En el año 2014 creció en +3.2%, en el 2017 hubo una menor proporción a +1.2%. Por otro lado, a nivel de volumen vendido, presentó principales caídas al 2017 con -2.6% y en el 2018 con -4.1% (Euromonitor, 2018)

Tabla 5: Volumen y Valor del mercado de Jugos 2013-2018

Categoría	Data	Var % 2013/2014	Var % 2014/2015	Var % 2015/2016	Var % 2016/2017	Var % 2017/2018
Bebidas	Total Volumen	2.5%	6.4%	6.7%	-0.5%	-0.4%
Bebidas	Total Valor	5.0%	7.8%	9.0%	2.9%	3.6%
Jugos	Total Volumen	0.0%	5.0%	5.0%	-2.6%	-4.1%
Jugos	Total Valor	3.2%	6.4%	6.7%	1.2%	6.7%

Fuente: Euromonitor, 2018

En el Perú, posibles consecuencias del decrecimiento de la categoría son: el fenómeno del niño, escándalos políticos que incrementaron la inestabilidad económica y un frío verano del 2018 no han contribuido a generar incrementos en el mercado. Bajo este contexto, la ley de etiquetado y la ISC ejercen presión en el mercado de jugos ya que antes había cierta creencia de que todo jugo era saludable, hecho que no siempre fue así. Al año 2019, las empresas están buscando desarrollar productos con menos azúcares que se adecuen a las leyes actuales sin incrementar costos (Euromonitor, 2018).

Pese a ello, según la Tabla 6 se estima que para los próximos cinco años, una proyección positiva en millones de litros de 356.7 MM Litros a 385.9 MM Litros para el 2023.

Tabla 6: Proyección del mercado de jugos

Categoría	Unidad de medida	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Jugos	Millones de litros	367.7	372.9	378.6	384.6	391.2	398.3

Fuente: Euromonitor 2018

2.2 Consumo y Canasta de Bebidas

Al cierre del año 2018 la canasta de bebidas sufrió una contracción del 11% en gasto y 4% en volumen según lo ya mencionado. Sin embargo, para diciembre la tendencia estaba alzándose de manera positiva tras un mejor desempeño del mercado de bebidas no alcohólicas (Euromonitor, 2018).

En los principios del 2019, La canasta de bebidas registra un mayor gasto por acto, esto se debería a una suma de factores tales como la preferencia de los formatos más grandes y el incremento del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) que -en cierta medida- se trasladó al precio hacia el consumido (Perú Retail, 2019).

Por otro lado, en el Perú los canales más fuertes son los tradicionales como bodegas. Actualmente, existe un potencial crecimiento en las bodegas. Según el estudio de Kantar WorldPanel, las bodegas lograron a finales del 2017 el incremento de su ticket de compra debido al crecimiento de compras a nivel nacional y la lealtad identificada en sus clientes, estas presentan un ticket promedio menor; sin embargo su gasto equivaldría entre 8.5 a 9 soles (Gestión-1, 2018).

Otro canal como las tiendas de conveniencia, las cuales atraen a clientes del NSE A, B y C presentaría un incremental en el porcentaje de penetración de +4% en Lima ya que los consumidores optan cada vez más por estos formatos dado la cercanía y la atención brindada. Entre las categorías que más atraen a los compradores son las siguientes: 33% gaseosas, 26% agua de mesa, 25% leche, 25% yogurt, etc (Perú21, 2018).

Respecto a la decisión de compra, el Estudio de Mintel Group indica que para el consumidor influye mucho el sabor en cuestión de repetición del producto. Pero en cuestión de la primera compras, el envase obtiene mayor efecto en el proceso de decisión de compra. El segundo efecto es la calidad, que se refleja en el empaque y etiquetado del tamaño o forma del recipiente. Es importante para el consumidor de hoy día (Gestión-2, 2018).

2.3 Identificación de participantes en la industria

La categoría de jugos en el mercado peruano tiene más de 12 empresas participantes como se ve en la Tabla 6. El ingreso de CBC en el mercado peruano en el año 2015 ha ido impulsando las categorías de jugos y néctares. En el siguiente punto “Análisis de competidores” se profundizará más al respecto para ver el entorno a la marca de Frutaris. Según los últimos reportes de Euromonitor, el líder de la categoría con 34.5% es Aje, seguido por Gloria con 15.4% y Coca Cola con 14.6%. En los resultados del último año, los jugos en CBC representan el 0.2% del share del mercado (Euromonitor, 2018).

Respecto a las marcas favoritas, Pulp y Cifrut de Aje Group encabeza la lista, seguido por Frugos de Coca Cola y Jugos Gloria.

Tabla 6: Ranking Marcas Favoritas Jugos 2015-2018

Marca	Compañía	2015	2016	2017	2018
Pulp	Aje Group	2	2	2	1
Cifrut	Aje Group	1	1	1	2
Frugos	Coca Cola	3	3	3	3
Gloria	Gloria	4	4	4	4
Watts	Watts SA	5	5	5	5
Tampico	Houchens Industries Inc	6	6	6	6
Kris	Industrias San Miguel	7	7	7	7
Laive	Laive	8	8	8	8
Aruba	Gloria	9	9	9	9
Pura Vida	Gloria	10	10	10	10
Ecofresh	Food Pack SAC	11	11	11	11
Selva	P&D Andina	12	12	12	12
King FRUIT	Processed Food SAC	13	13	13	13
Tropicana	PepsiCo	15	14	14	14
Hunachuy	P&D Andina	14	15	15	15

Fuente: Euromonitor, 2018

Considerando que en el mercado compiten varias presentaciones en cuanto al tipo de envase: PET, Vidrio y Tetrapack, los sabores favoritos entre los consumidores son aquellos que ofrecen una mezcla con fruta dado la tendencia actual de preferir lo más natural y nutritivo frente a lo artificial. No obstante, aún muchos de estos productos contienen grandes cantidades de azúcares.

A continuación, se muestra el detalle de los análisis realizados al macro y micro entorno:

2.4 Análisis del Macro Ambiente

En el siguiente punto (Tabla 7) del proyecto se explicará las variables Políticas/ Legales, Económicas, Globales, Tecnológicas, Sociales y Ambientales que pueden tener un impacto directo o indirecto en la empresa. En base a ello, se determinará si presentan una Oportunidad o Amenaza.

Tabla 7: Análisis del Macroentorno

Fuerza	Variable	Resultado	Impacto	O/A	Fuente
	Ley de alimentación saludable	Vigencia desde el 17 de Junio del 2019. Dispone la implementación de parámetros técnicos de rotulados de alimentos procesados. Con el nuevo etiquetado, respaldado por la Organización Mundial de Salud (OMS), aquellos alimentos que superen los parámetros técnicos exigidos deberán incluir el texto “alto en” seguido de “sodio”, “azúcar”, “grasas saturadas” o “grasas trans”. Etiquetado dentro de un octógono de color negro y blanco.	Re diseño de envases con octógonos adecuados o re etiquetado de los productos. Mayor conciencia por parte del consumidor al momento de adquirir un producto.	O	(El Comercio, 2019)
Político/ Legal	Ley de Etiquetado	Las etiquetas deben contener: denominación del producto, país de fabricación, fechas de vencimiento, perecibilidad, condiciones de observación, etc.	Cuidado con el etiquetado de productos, modificación en caso no este impuesto según lo solicitado.	A	(INDECOPI, 2018)
	Impuesto Selectivo al consumo	Los productos que tienen mayor impacto en la salud y medio ambiente se les impondrá un impuesto selectivo. En el caso de bebidas no alcohólicas, se determinó una subida de 17% a 25% del impuesto selectivo al agua y el resto de bebidas con azúcar u edulcorante, excluyendo a aquellas bebidas con registro sanitario y autorización excepcional.	Subida de precios de los productos. Modificación de fórmulas para reducir el impacto de los azúcares. Disminución en el volumen de compra en 11.3%	A	(El Peruano, 2017) (La República, 2018)
Económico	Crecimiento de bebidas saludables	Euromonitor 2018 indica un crecimiento de las “Soft Drinks” que incluye: té, agua, jugos y bebidas energética; con un crecimiento mayor al de las carbonatas.	Mayor demanda en bebidas saludables y con menos azúcares.	O	(Euromonitor 2018)
	PBI	El FMI pronostica una expansión de la economía de 3,9% para el 2019 y 4% para el 2020.	Mayores Inversiones Aumento de demanda	O	(El Comercio-2, 2019)
Global	Etiquetas legibles	Según el Global Food & Drink Trends 2018 el consumidor actual requiere transparencia total en los productos de alimentos y bebidas que las compañías ofrecen. Asimismo, alrededor del mundo no confían en las regulaciones del Gobierno o en la veracidad de fabricantes debido a escándalos que se han dado alrededor de varios productos.	El consumidor actual desea información detallada del producto, etiquetados legibles y que sean fáciles de entender donde indiquen el contenido de azúcar, grasas saturadas y trans.	A	(Mintel Tendencias Mundiales en Alimentos y Bebidas, 2018)

Fuente: Elaboración propia, 2019

Continuación Tabla 7

Fuerza	Variable	Resultado	Impacto	O/A	Fuente
Social	Consumidor ahorrativo	Los consumidores son más racionales en sus gastos. Buscan marca de menores precios o marcas blandas (las de supermercados). También buscan maximizar en rendimiento, comprando tamaños grandes.	Favorecimiento para el canal moderno vs. Tradicional.	A	(Gestión, 2018)
	Obesidad	67 países han documentado índices de obesidad en los últimos 40 años. Perú se encuentra en el tercer lugar en el ranking, donde el peruano actual consume 19 kilos y medio de azúcar en promedio, lo que equivale a subir 21 o 22 kilos por año.	Toma de conciencia actual de los impactos de la obesidad y tratar de llevar una dieta saludable con bajas ingestas de azúcar y grasa.	O	. (El Comercio-1, 2018)
	Consumo de Hogares	Según el estudio de Kantar World Panel, el consumo en los hogares peruanos del 2018 se elevará en 2.5% en volumen y en 4.5%. Además, las canastas más representativas dentro del segmento económico: cuidado personal con una participación de 44%, seguida por bebidas 26% y 17% de alimentos. Fueron las bebidas y alimentos que registraron un crecimiento de 1%/2%.	Aumento de demanda	O	(Kantar World Panel, 2018) (América Economía, 2018)
	Gasto de compra	Aparición de consumidores que prefieren formatos cada vez más pequeños y prácticos.	Aumento de ticket de compra en autoservicios, tiendas de conveniencia y bodegas.	O	(Gestión, 2016)
Tecnológico	Impacto redes sociales	Las marcas de bebidas buscan posicionamiento y reconocimiento a través de herramientas digitales. Las categorías cuentan con 10,000 menciones en las redes. La marca más recordada en el Perú: Inca Kola, Coca Cola y Pepsi. Existe un 62.5% de adultos jóvenes entre 25 y 34 años que aprecian las categorías en mención.	Se necesita invertir en medios digitales para poder captar al público.	O	(ABRESA, 2014)
Ambiental	Uso de plástico	Mares llenos de plástico que se usa el día a día con consecuencias nefastas para la flora y fauna. Este material tarda miles de años en desaparecer del planeta.	Iniciativas de parte de fuerte industrias: Botellas hechas de botellas recicladas. Nuevos Formatos.	A	(RPP, 2018)

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.5 Análisis del Micro entorno

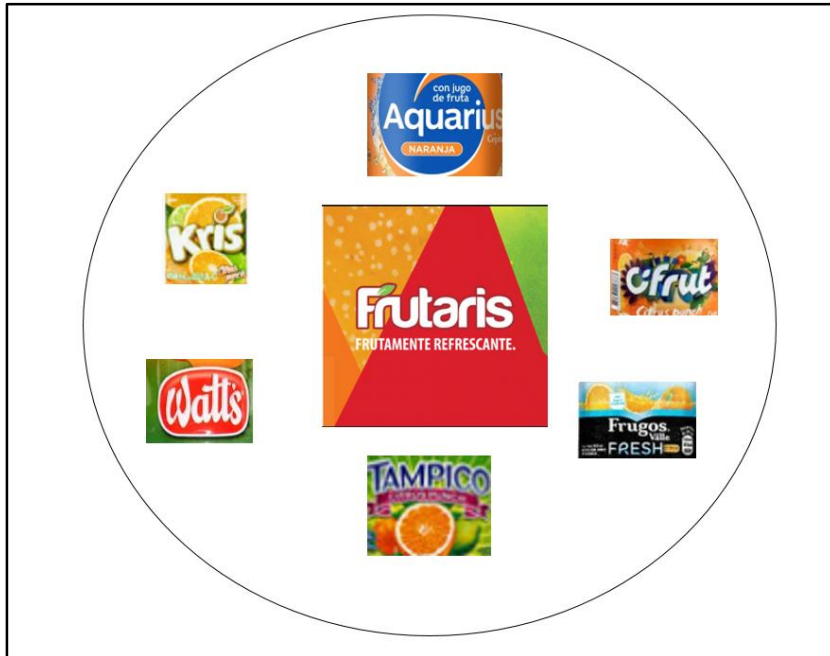
En la siguiente tabla se verá en detalle el análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Tabla 8: Fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción
Rivalidad entre Competidores Alta	Actualmente existe una gran variedad de marcas de jugos en el mercado peruano (Ver Anexo 1: Matriz de posicionamiento). Muchos ofrecen sabores y presentaciones similares. Esta industria se va alimentando a través del dinamismo de las marcas. Asimismo, suelen invertir en estrategias de comunicación al igual que Frutaris.
Poder de negociación de los clientes Medio	Frutaris se encuentra en bodegas, autoservicios, tiendas de conveniencia y supermercados con precio de venta cómodo y accesible para el consumidor S/ 0.80 y 1.50 y cinco sabores. Frutaris está creando una personificación de su imagen la cual brinda un mayor lazo con el cliente para que puedan exigir y expresarse respecto a la marca.
Poder de negociación de los proveedores Baja	Existe una alianza CBC y Beliv, dado que pertenecen al mismo grupo empresarial que ha logrado asegurar la correcta distribución del producto en las tiendas. Además el producto es fabricado en Perú en la planta de Huachipa, lo que garantiza que no falte stock.
Amenaza de Productos Sustitutos Alta	Los productos sustitutos son otras categorías como aguas y té que están en pleno crecimiento. Las bebidas carbonatadas poseen una gama grande y es preferencia entre muchos de los consumidores pese al decrecimiento de la categoría estos últimos años. Cabe resaltar que el PVP de Frutaris y agua es similar y menor que la categoría de Tés.
Amenaza de competidores potenciales Alta	En todas partes del mundo existen marcas con variedad de jugos. Frutaris tiene actualmente presentaciones en PET. La industria puede ir innovando cada vez más con nuevos formatos y sabores atractivos para el consumidor.(Ver Figura 1)

Fuente: Elaboración Propia, 2019

Figura 1: Competidores de Frutaris en envase Pet



Fuente: Elaboración propia, 2019

En el siguiente capítulo se presentará el problema a resolver en base al análisis planteado, asimismo en el capítulo 4 se presentará una propuesta que intentará corregir las debilidades directamente relacionadas.

CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

En línea con lo mencionado en el capítulo anterior, se explicará acerca de la situación a mejorar; así como también se detallará más acerca de la marca Frutaris.


1. Concepto del producto y propuesta de valor

Antes de explicar el desarrollo del proyecto, se explicará acerca de las características técnicas y propuestas que pretende desarrollar la marca en la Tabla 9.

Frutaris es una marca perteneciente a la unidad de negocio de Beliv que se encuentra en la empresa CBC, está dentro de su portafolio de “*Still Drinks*” (jugos refrescantes listos para tomar).

Slogan: “Frutaris, Frutamente Refrescante!”

Tabla 9: Presentaciones de la marca

Presentaciones					
	Formatos	355 ml/750ml / 3L	355 ml	500ml	500/750 ml/1L
Con o sin azúcar:	Poco Azúcar	Sin azúcar	Poca Azúcar	Azúcar	
Sabores	Frutas cítricas	Manzana y Granadilla	Uva-Manzana, Maracuyá y Tropicales	Mango- Frutas Chicha Morada	
Calorías	36 Cal.	0 Cal.	120 Cal.	127.8 Cal.	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Algo resaltante de la marca, tal como se ve en el recuadro en sus formatos poseen Vitamina A, Vitamina D, Zinc, Proteínas, etc. En sus presentaciones, posee formatos sin azúcar y gasificada, con azúcar y sin azúcar sin gas.

La propuesta de valor de Frutaris es ofrecer al público objetivo una bebida “frutamente refrescante”, a través de diversos formatos: carbonatadas 500 ml, 355 ml (innovación) y la nueva presentación sabor a chicha morada de 500 ml. La marca pretende sacar los mejores sabores a frutas.

Parte de la propuesta del formato de 355 ml de Frutaris es brindar practicidad en su envase para ser consumido en cualquier momento, lugar y rápidamente; resaltando sus características de cero calorías y cero azúcar. Asimismo, la marca busca abarcar al consumidor a través de experiencias en donde la

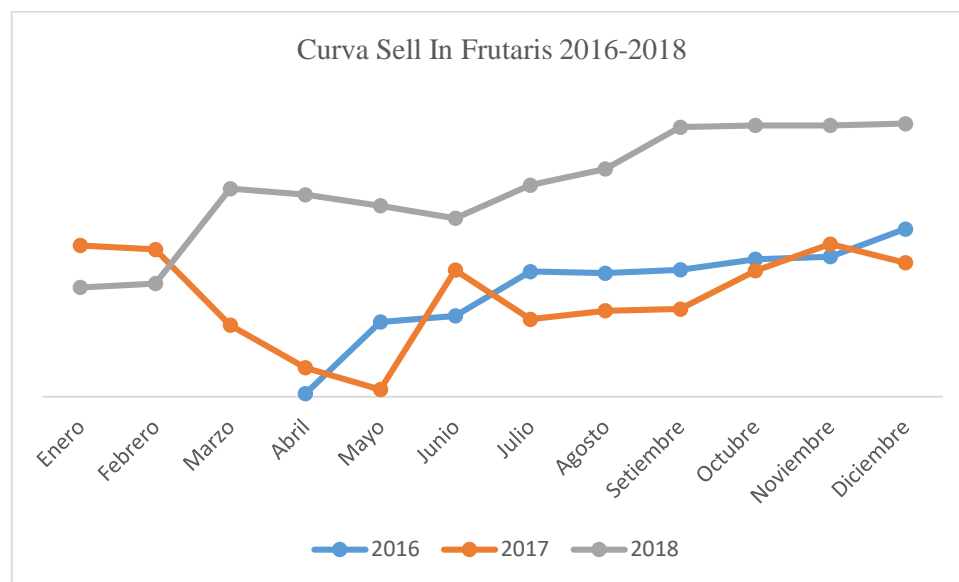
marca los podrá acompañar dentro de su vida, abarca a un público joven^l. Frutaris ataca al consumidor respecto a tres momentos de compra: con amigos, *single serve*² y *enjoyable together* (Jaramillo, 2018).

2. Planteamiento de la situación a Mejorar

Frutaris inició en el año 2016 con tres presentaciones de 500 ml azucaradas y gasificadas, portafolio que se asimilaba al resto de bebidas de CBC Peruana en la unidad de Beliv. Esta posee varios sabores y formatos, los cuales siguen reinventándose. Esta marca ha tenido excelentes resultados en Centroamérica y Ecuador. Tras la coyuntura del mercado y la falta de innovación presente en los “*Still Drinks*”, decide innovar en el año 2018 con nuevas presentaciones, brindando así mayor practicidad al consumidor y asimilarse así a las tendencias de consumo actuales.

Para poder tener un mejor panorama de la marca en la empresa, se tomará en cuenta el análisis *Sell In*³ y *Sell Out*⁴ del canal tradicional. A nivel *Sell In*, como muestra el Gráfico1, se puede analizar que Frutaris en sus inicios con tres productos en su portafolio fue creciendo progresivamente. Para el año 2017 sufrió desviaciones mensuales, teniendo un pico fuerte de caída en Mayo y luego manteniéndose en crecimiento leve. Al 2018 esta logró duplicar sus ventas sin canibalizar sus otros formatos y sabores debido a las nuevas innovaciones.

Gráfico 1: Sell In Canal Tradicional Frutaris 2016-2018



Fuente: Elaboración Propia / Información Confidencial, 2018

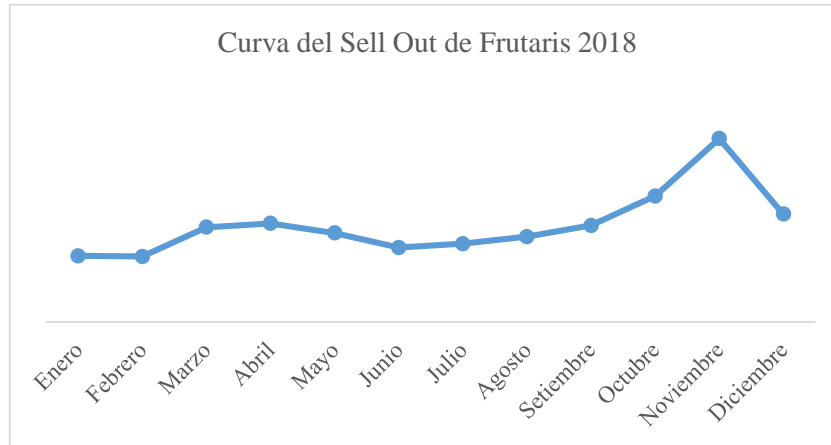
² Presentaciones de 750 ml a menos

³ Ventas de la empresa al canal

⁴ Ventas del canal al consumidor final

En el Gráfico 2 se observa que la rotación del producto ha tenido una tendencia constante en el consumo; sin embargo, en Noviembre hubo un alza significativa y luego una caída nuevamente en Diciembre. El objetivo del proyecto es poder establecer una estrategia que mantenga en alza la categoría.

Gráfico 2: Sell Out Canal Tradicional Frutaris 2018



Fuente: Elaboración Propia/ Información Confidencial, 2018

Es así que existe oportunidad para la marca, CBC - distribuidora de PepsiCo y Beliv (marca propia) – la cual apunta a consolidarse como una compañía líder en el segmento de bebidas no carbonatadas. Por ello, tiene como objetivo lanzar innovaciones para las categorías de “*still drinks*” y agua el cual ha ido iniciando desde el 2018 con los nuevos sabores y formatos de Frutaris y Agua San Carlos.

Aun así, para alcanzar los objetivos, es necesario mayor impulso para la marca, dentro del análisis del sector se ha podido ver que en los últimos años ha habido un estancamiento de la categoría de jugos el cual ha afectado el potencial de la marca.

Por otro lado, considerando el análisis de macro/ micro entorno, se concluye que el mercado y las tendencias de consumo están en pleno cambio. La tendencia actual apunta a un consumidor que busca opciones saludables de alimentos y bebidas en el mercado. Ello incluye productos con menos azúcar, alimentos que brinden energía y ayuden a disminuir el estrés día a día, jugos y aguas saborizadas a base de frutas y verduras, entre otros. Asimismo, buscan ahorrar el tiempo, dado el ritmo de vida agitado que hay hoy en día y requieren alimentos de preparación más rápida y “práctica” para que puedan consumir mientras desarrollan sus actividades diarias.

Lo que ofrece el mercado, los alimentos y bebidas diseñados con texturas añadidas pueden atraer a las generaciones más jóvenes de consumidores, que buscan nuevas experiencias. Estos adolescentes y adultos han crecido con la tecnología, lo que significa que interactuar y documentar sus experiencias es un aspecto fundamental de sus vidas. La búsqueda de experiencias presenta oportunidades para las bebidas que estimulan varios sentidos que brindan a las generaciones más jóvenes (y a consumidores

de todas las edades) vínculos tangibles con el mundo real y momentos para compartir (Mintel Tendencias Mundiales en Alimentos y Bebidas, 2018).

Para la comercialización de Frutaris en el mercado peruano, es fabricado, envasado y embotellado en el país dentro de la planta en Huachipa y Piura. Por otro lado, es importante considerar el canal de oportunidad del producto, siendo este el canal tradicional y moderno; específicamente en bodegas, tiendas de conveniencia, supermercados y grifos.

Considerando estas variables, Frutaris debe buscar como sobrellevar los pros y contras de este mercado. Pese a que la categoría hoy ostenta un crecimiento continuo, hace unos años tuvo un estancamiento y empezó a decrecer. Es por ello que la marca pretende dinamizar e innovar la categoría (El Comercio-3, 2018). En el año 2018 lanzó nuevas presentaciones en formatos de 355 ml, más prácticos para el consumidor, iniciando con Frutaris Frutas Tropicales y añadiendo Granadilla y manzana. Así, esta pretendía lograr una participación de mercado de 10%; no obstante, al 2018 logró el 0.2% según Euromonitor (2018).

En el siguiente punto, se explicará los objetivos del proyecto.

3. Objetivos del Proyecto

3.1 Objetivo General

El objetivo del presente trabajo aplicativo es buscar posicionar a Frutaris como una bebida reconocida en el mercado bajo su propia personalidad de marca y así obtener un target identificado y fidelizado con esta. Generando así un aumento de la participación de mercado en la categoría de *Still Drinks* de la compañía.

3.2 Objetivos específicos:

- Lograr reconocimiento de marca a través de una buena estrategia de segmentación y posicionamiento.
- Conocer más acerca del consumidor ideal e identificar sus momentos de compra.
- Resaltar las características más relevantes del producto al público.
- Determinar las estrategias adecuadas de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción).
- Aumentar las ventas de la categoría en la empresa.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

Para la realización de la formulación estratégica de marketing es necesario poder identificar algunos conceptos:

1. Marketing

“El Marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conocer un mercado, determinando las necesidades y deseos del mercado objetivo para poder satisfacer de manera eficaz y eficiente en relación con la competencia, generando valor en producto y servicios”(Kotler, 2018).

Según Lambin (1997) existen dos grupos de marketing, el estratégico y el operativo, ambos de suma importancia para el cumplimiento de metas y objetivos de las organizaciones:

El Marketing Estratégico se centra en el análisis de las necesidades de individuos y organizaciones, para lo cual el cliente está en una constante búsqueda de un buen servicio o resolver el problema. Su función es la evolución del mercado de referencia e identificar las diferencias de los productos y servicios, el tipo de segmento así como el dinamismo económico del ciclo de vida para de esta manera obtener una ventaja competitiva (Lambin, 1997).

Por otra parte, el Marketing Operativo se basa en el desarrollo de las actividades dentro de la organización, a través de la gestión comercial tales como: cifras en ventas, medios tácticos, sus canales de distribución, el precio y su comunicación a través de un plan de acción en el corto y mediano plazo basado en un presupuesto para llevar a cabo un plan. La función esencial es “crear” el volumen de negocios, es decir, “vender” y utilizar para este efecto los medios de ventas más eficaces, minimizando los costes de venta (Lambin, 1997).

Se suele identificar el marketing, únicamente con su parte operativa, ya que es la parte visible del marketing (publicidad, promociones, eventos, etc). Para ámbitos de este proyecto se optará por utilizar el concepto de Marketing estratégico lo cual implicará hacer énfasis en el análisis y conocimiento del mercado para poder detectar oportunidades de la empresa y satisfacer las necesidades del consumidor de forma óptima y eficiente.

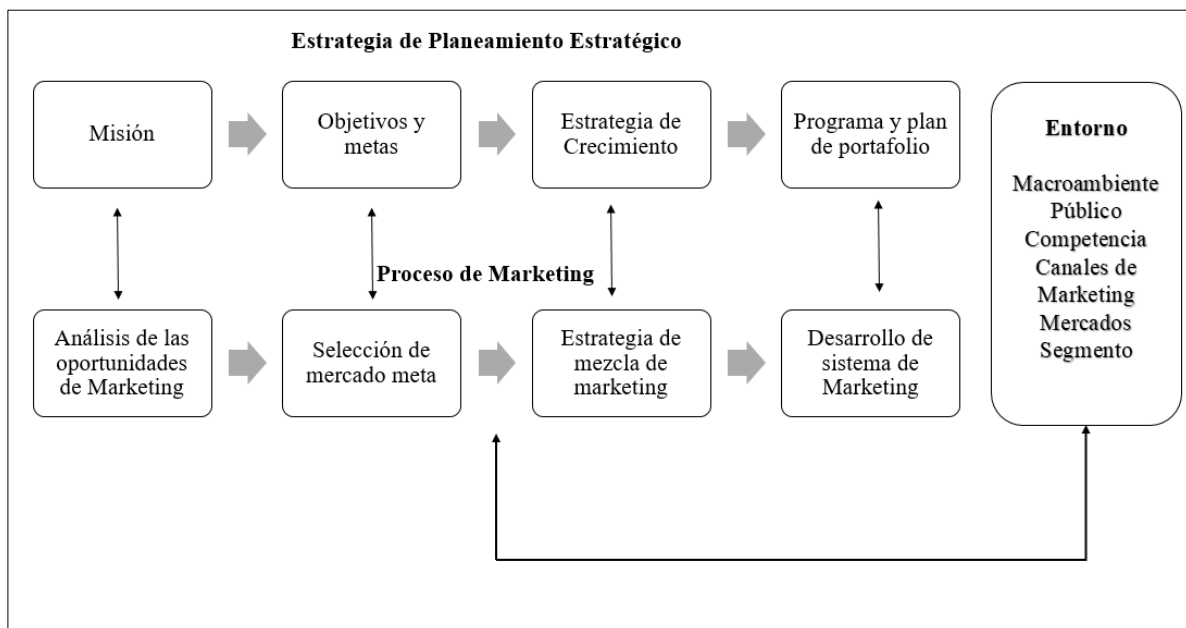
2. Marketing Estratégico

La formulación estratégica de marketing establece los mercados metas y la propuesta de valor de la empresa en base a los análisis de las mejores oportunidades que hay en el mercado (Kotler & Keller,

2016). Además los pilares de la estrategia de marketing moderna son: segmentación, objetivos y posicionamiento (Proctor, 2000).

Según Wood (1983) el proceso de planeamiento de marketing, como se muestra en el Diagrama 2, se descompone en cuatro elementos que se relacionan entre sí y estos mismos se alinean a la estrategia de planeamiento estratégico de la empresa. Para el autor, el primer paso es conocer la misión de la empresa ya que ayudará a poder identificar y analizar las oportunidades de marketing respecto al producto o servicio. En el marketing es clave determinar el valor potencial del producto en la organización, esta debe desarrollar solo aquellos prospectos que tienen las competencias requeridas y para ser exitoso deberá tener ventaja competitiva. El segundo paso es identificar los objetivos y metas de la organización ya que dará paso dentro del proceso de marketing a poder determinar el mercado objetivo, el cual es único en sus necesidades y sus características. El siguiente paso del proceso de planeamiento estratégico es conocer la estrategia de crecimiento de la marca para poder tener una visión clara de a dónde llegar y plantear una adecuada estrategia de marketing a partir del análisis de la combinación de variables: precio, calidad, características del producto, publicidad, etc. Esta combinación se llama mezcla de marketing y sirve para segmentar correctamente el mercado y definir la posición del producto frente a competidores. La última etapa, teniendo los demás pasos en claro es, partiendo del planeamiento estratégico de la empresa, hacer un plan desarrollo de producto el cual implica hacer también el desarrollo de sistemas de marketing, Kotler define tres principales: planeamiento y control (diagnóstico, pronóstico y recomendación), sistema de información y la organización de marketing.

Diagrama 2: Planeamiento estratégico y el proceso de Marketing



Fuente: Wood , 1893

Esto se alinea con la visión de otros autores como Kotler y Keller (2016) y Stanton et al (2007), los cuales indican que el concepto de “formulación estratégica de marketing” está relacionado con el planeamiento estratégico de la empresa ya que esta involucra una estrategia de marketing. Asimismo, indican que esto es útil para poder lograr las metas dentro de la organización.

Para la formulación estratégica de la empresa es importante tomar en consideración las estrategias genéricas de Porter y las Alianzas estratégicas (Kotler & Keller, 2016).

Kotler y Keller (2016) indican que su libro la importancia de tomar en consideración las tres estrategias genéricas de Porter para desarrollar el pensamiento estratégico en la empresa: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque. Este indica que la empresa que lleva de mejor manera la estrategia, obtendrá mayores ganancias.

Por el lado de las alianzas, existen muchas estrategias que toman la forma de alianzas de marketing: alianza de producto o servicios, alianzas promocionales, alianzas logísticas y colaboración para fijación de precios. Hoy en día, es importante que las empresas busquen la forma creativa de tener aliados para complementar sus fortalezas y contrarrestar las debilidades, esto permitirá un mayor impacto en las ventas con un menor costo (Kotler & Keller, 2016).

A su vez, Stanton y otros autores inician con un análisis estratégico de la empresa que conlleva al desarrollo de un plan estratégico de marketing donde se desarrolla variables y conceptos útiles para el desarrollo de productos, servicios o marcas.

En la misma línea, Stanton y otros autores proponen una secuencia bastante lógica que relacionan el plan estratégico de la empresa con las estrategias de marketing la cual se puede observar claramente en el Diagrama 3 donde se detalla el plan estratégico de la compañía. En el plan estratégico de marketing se debe considerar el análisis previo de la situación para poder formular los objetivos de marketing y así proponer las estrategias de posicionamiento y segmentación adecuadas para la compañía; y así diseñar la mezcla de marketing. Este proceso aterriza finalmente en el plan anual de Marketing que la empresa necesita para el desarrollo de productos y/o servicios que generarán ventas.

Diagrama 3: Niveles de Planeación estratégica de la empresa y marketing



Fuente: Stanton et al, 2007

Luego de todo lo revisado se intuye que para poder hacer un correcto plan de estrategias marketing es importante considerar el plan estratégico de la compañía. En base a la información recabada, se deberá hacer un diagnóstico de la situación para luego determinar los objetivos y estrategias necesarias del marketing. Finalmente, para un plan de marketing exitoso es esencial que las actividades y estrategias a utilizar aplicadas sean a partir de la segmentación y el posicionamiento de la marca.

3. Posicionamiento de marca

El posicionamiento de la marca es el corazón de la estrategia de marketing, es el “acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía de manera que ocupe un lugar distinto y preciado en la mente de los clientes objetivo” (Keller, 2008). El objetivo es colocar la marca en la mente de los consumidores para maximizar los beneficios potenciales de la marca. Un posicionamiento de marca adecuado sirve para la implementación de estrategia de marketing puesto que transmite una esencia clara de marca (Kotler & Keller, 2016).

Es importante mencionar a Al Ries y Jack Trout (2002) los cuales indican que “el posicionamiento es un sistema organizado que permite encontrar ventanas en la mente, dicho sistema se basa en la idea de que la comunicación solo puede tener lugar en el momento preciso y en las circunstancias apropiadas”

Por otro lado, Kerin et al (2004), indican que el posicionamiento del producto se refiere al sitio que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación a los atributos que se comparan frente a

la competencia. De igual forma, Stanton et al (2007) dicen que “el posicionamiento es el uso que hace la empresa de los elementos que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta de una imagen particular en relación con los productos de la competencia, puntualizando añaden que, el posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores”.

Como se notará, el posicionamiento es clave para el marketing de hoy, en relación al producto y su estrategia. Esta ayudará a las empresas a tomar decisiones que condicionarán la estrategia de marca y de producto, empaque, precio, comunicación, distribución, etc. También influirá en todos los aspectos estratégicos de la organización (Coca & Solís, 2008).

Sin embargo, no se debe olvidar que se trata de un concepto que indica el posicionamiento de la marca en los ojos de los consumidores. Por lo antes expuesto, es importante tomar en consideración el concepto de marca. De acuerdo con la American Marketing Association (2018), una marca es un “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia”. Además, Keller (2011) afirma que “una marca no es hecha por accidente pero es el producto de un cumplimiento con esmero- ya sea explícito o implícito- una serie de pasos lógicamente vinculados con el consumidor”.

La administración estratégica de marca implica el diseño e implementación de programas y actividades para construir, medir y administrar el valor de la marca. En el texto de (Keller, 2008) se define el proceso de administración estratégica de marca a través de cuatro pasos principales:

1. Identificación y establecimiento del posicionamiento de la marca: Comprensión de lo que representa y cómo se debe posicionar en el mercado. Se refiere al diseño de la oferta e imagen de una compañía.
2. Planeación e implementación de los programas de marketing de marca: Construir valor de una marca de la que estén conscientes los consumidores y con la que tengan asociaciones de marcas fuertes, favorables y únicas.
3. Medición e interpretación del desempeño de la marca.
4. Crecimiento y conservación del valor capital de marca.

Asimismo, para la construcción de una marca fuerte es necesario poder asegurar que los clientes se sientan identificados con la marca y la asocien a su mente, establecer con firmeza y totalidad el significado de la marca en base a la vinculación estratégica; y por último, transformar la respuesta hacia la marca para crear una relación de lealtad activa. Estas asociaciones se pueden formar directamente, a partir de las experiencias propias del cliente y su contacto con la marca, o indirectamente, a través de la publicidad u otras fuentes de información, como la que se transmite de boca en boca (Keller, , 2008).

Además, es importante tomar en cuenta el modelo de valor capital de la marca que ofrece una guía de pasos para construir una marca fuerte, es importante definir: ¿Quién es nuestro cliente objetivo? ¿Quiénes son los competidores? ¿En qué se diferencia la marca de los competidores? ¿En qué se diferencia la marca de ellos? (Keller, 2008)

“Todo esto porque el posicionamiento es una decisión tomada por la compañía para tratar de lograr una imagen de marca definida en relación con los competidores del de un segmento de mercado” (Hawkins, Best, & Coney, 2004).

Adicionalmente, Ferré (2003) señala que para estudiar el posicionamiento se debe seguir los siguientes pasos: Segmentar el mercado, Estudiar atributos básicos del producto, Construir el mapa de posicionamiento ideal del producto y las causas que han incitado al posicionamiento.

Si bien el concepto de posicionamiento ha sido ampliamente tratado, tal cual se mencionó, aun se desarrolla nuevas técnicas y procedimientos. A modo de síntesis, para desarrollar un posicionamiento eficaz es preciso que las empresas analicen a los competidores, clientes actuales y potenciales. De lado del equipo de marketing, se debe identificar las estrategias, objetivos, fortalezas y debilidades de los competidores

4. Segmentación

Wendell Smith (1956) indica que la segmentación se basa en el desarrollo por el lado de la demanda del mercado y representa un ajuste racional y más preciso del producto y el esfuerzo de marketing para satisfacer las necesidades de los usuarios.

La segmentación es una técnica de gestión de marketing que puede ayudar a las empresas a encontrar formas de establecer una ventaja competitiva. La segmentación es una fracción de mercado que posee una o más características únicas que dan identidad y diferenciación, esta se divide a través de criterios que reflejan motivos de compra diferentes y el comportamiento de clientes (Proctor, 2000).

Existen dos grupos amplios a considerar para la segmentación de mercado. En primer lugar está la segmentación de mercado mediante características descriptivas- geográficas, demográficas y psicográficas. En segundo lugar está las características conductuales como la respuesta de los consumidores a los beneficios del producto, las ocasiones de compras, etc (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2016)

Es así que la importancia de segmentar el mercado se deriva principalmente de los gustos, necesidades y capacidades adquisitivas de los consumidores actuales, así como de la evolución continua de los factores anteriores. Si las empresas dedican sus esfuerzos en intentar satisfacer a todos los mercados, es

posible que haya dificultad para comunicar correctamente la meta, por ello la necesidad de elegir a un grupo determinado y concentrarse para darles el mayor valor posible.

5. Lanzamiento y desarrollo de producto

5.1 Causales y Modelos

Existe una amplia literatura respecto al tema y mejores prácticas para el desarrollo y lanzamiento de productos. El promedio de probabilidad de éxito en un producto de consumo es solo del 19% (Urban & Hauser, 1980) .

Según Ries y Trout (1989), el 90% de los productos nuevos fracasan porque su lanzamiento está enfocado a llenar un vacío de la empresa más que un vacío del mercado. Según Clancy y Shulman (1994), tres de cada diez productos fracasan por la debilidad en posicionamiento. Estos identifican que existen cinco razones por las que fracasan los nuevos productos: una estrategia débil de selección de mercado objetivo y de posicionamiento; insatisfacción con el producto, es decir, la incapacidad para cumplir y exceder las expectativas de la oferta y demanda, un nivel insuficiente de conciencia en el nuevo producto; esfuerzo inadecuado de ventas; y debilidades en el canal de distribución. Por otro lado, otras causas principales del fracaso pueden estar asociadas a un análisis inadecuado del mercado y la incapacidad de comprender las verdaderas necesidades del consumidor (Taylor, 1983) (Kuczmarski, 1997).

Adicionalmente, el estudio *¿Hay verdadera innovación en los lanzamiento de nuevo productos?* coincide con los autores anteriores y adiciona causas de fracaso de nuevos productos las siguientes: falta de dedicación en la fase de desarrollo, bajo nivel de innovación, poca orientación al consumidor, falta de trabajo en equipo y cultura; y no se realiza un adecuado pronóstico de la demanda (Cruz & Puente, 2012).

Con todo lo antes dicho, se desarrollaron diversos modelos de lanzamiento de producto para tener resultados positivos:

- Modelo de Schnarch, explica que el proceso debe comenzar con la determinación de objetivos, seguido por la búsqueda de ideas en el campo definido, la selección de las más atractivas y pertinentes y finalmente, una evaluación profunda de éstas con el consumidor en la cual se identifican las reacciones, asociaciones e intención de compra que estas generan en el grupo objetivo. Lo ideal del nuevo producto es lograr una buena evaluación con el consumidor, se procede a un análisis de factibilidad de negocio (variables técnicas, económicas y de mercado) de la cual se deriva una senda de estrategias de mercadeo y otra de productos. La metodología se debe manejar de forma flexible (Schnarch, 2009) . **(Ver Anexo 2)**

- Modelo de Stage-Gate: El lanzamiento de nuevos productos es un proceso que contempla entre cuatro a siete etapas dependiendo de la compañía o división, siendo cinco etapa las más típicas: 1. Determinación del ámbito del proyecto 2. Construcción del caso de negocio 3. Desarrollo del producto/ servicio 4. Prueba y validación 5 Lanzamiento.

Rompe el proceso de desarrollo de nuevos procesos en 5 etapas que son precedidas por una puerta de entrada o punto de decisión. Las puertas cumplen una función de control de calidad para que nada sea dejado al azar (Cooper & Kleinschmidt, Stage-Gate System for New Product Success, 1993). **(Ver Anexo 3)**

- El NexGen Stage-Gate: refuerza el sistema anterior, tomando en cuenta los errores y malinterpretaciones, incorpora siete principios relacionados con eliminar lo innecesario, rapidez y rentabilidad en el proceso de desarrollo de nuevos productos: (Cooper R. , Formula for Success, 2006) (Cooper R. , Perspective: The Stage-Gate "Idea to Launch Process-Update, What's new, and NexGen System, 2008):
 - Aproximaciones holísticas: la innovación es un proceso de negocio y trabajo en equipo.
 - Proceso sin desperdicio: Eliminar aquello que no agregue valor, eliminando la rigidez y potenciae los procesos para adaptarse.
 - Consumidor foco: Desarrollar nuevos productos diferenciados para el consumidor y que resuelvan sus problemas y ofrezcas proposiciones de valor.
 - Arduo trabajo antes de comenzar el desarrollo del producto: Realizar las actividades más importantes que hacen la diferencia en el trabajo.
 - Desarrollos en espiral: Crear una primera versión del producto, buscando retroalimentación en el consumidor para poder tener una versión más compleja.
 - Métricas, responsabilidades y mejores continuas: Gerenciar la ejecución de proyectos individuales. Foco en portafolio efectivo: no desperdiciar recursos, comenzar con conceptos sólidos de nuevos productos y sucesivamente remover aquellos débiles

Los lanzamientos de nuevos productos al mercado siempre estará rodeado de incertidumbre, pero un mayor conocimiento de los factores discriminantes del éxito y fracaso resulta fundamental para aumentar las probabilidades de éxitos de estos nuevos productos en un entorno competitivo. (Molina-Castillo, 2008)

5.2 La innovación en el lanzamiento de producto

Schumpeter define la innovación como la *“introducción de nuevos bienes, métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, la conquista de nuevas fuentes de producción y el desarrollo de una nueva organización”* (Schumpeter, 1978).

Los autores Goldenberg, Horowitz, Levav y Mazurky indican un concepto de innovación convencional la cual comienza con productos existentes a los que se les hace cambios o mejoras, suprimiendo, multiplicando y dividiendo componente o atributos, con foco en el producto y en la categoría. Logran introducir innovaciones incrementales que satisfagan las necesidades de mercados objetivos (Goldenberg, Horowitz, Levav, & Mazursky, 2003).

La innovación puede ser descrita en tres dimensiones: tecnología, consumidores y tercera dimensión: tecnología y consumidor (Hoonsoon & Garry, 2009). En la innovación tecnológica, la innovación debe evaluarse en dos criterios: que sea nueva o diferente a tecnologías existentes, y única. (Ziamou & Ratneshwar, 2003) Desde la dimensión del consumidor, la innovación es el grado en el que los productos son nuevos para el mercado objetivo y crean una oferta de beneficios para el consumidor así como soluciones para los problemas mismos.

Asimismo también existen 2 modelos que se complementen a la literatura antes mencionada:

- Modelo 4G: Es similar al NexGen La innovación radical va más allá de 4PS. Proceso de innovación en espiral, y que define la gerencia de innovación como la capacidad de reunir gente, tecnología y procesos para crear valor a los consumidores, incluyendo una estructura organizacional nueva (Miller, 2006)
- Modelo de Osorio “arte de fracasar para innovar con éxito”: La innovación mediante aprendizaje de observación y mediante fallas generada por ciclos de prototipos y pruebas de mercados. Estos procesos tendrán un efecto directo en la cultura, organización y gestión de personas. Proceso estructurado y orientado a focalizar el caos creativo en torno a un desafío de innovación, en producir mayores tasas de innovación. El proceso es iterativo y permite saltos entre sus etapas (Osorio, 2010). **(Ver Anexo 4)**

Los procesos de desarrollo de nuevos productos son más intuitivos y están muy afectados por la presión del tiempo y recursos de las organizaciones, lo cual lleva a tomar decisiones a lo largo del proceso sin el suficiente importe. También considera que la innovación es esencial para el éxito de nuevos productos. Sin embargo, la innovación no es sinónimo de solución sino un proceso sinérgico con la participación de todas las áreas en sí. (Cruz & Puente, 2012).

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Para poder encontrar una solución adecuada para el buen desarrollo de producto, se tomará en cuenta los procesos metodológicos explicados por Wood y Santos et al. Por ello se hará una investigación exhaustiva del producto para determinar un eficiente lanzamiento de Frutaris.

Adicionalmente, considerar que la explicación brindada en el marco teórico respecto a lanzamiento, desarrollo e innovación de producto, da un panorama y visión para entender el por qué Frutaris no ha tenido los mejores resultados tras su lanzamiento al mercado. Los factores resaltantes de “fracaso” que se pudo analizar según los autores en relación a Frutaris son: debilidad de posicionamiento, estrategia débil de análisis y selección de mercado objetivo y deben otorgar mayor impulso a las ventas. También se debe considerar que no se debe lanzar un producto solo por “cubrir un espacio en la empresa”, por ello CBC y Beliv deben analizar su mercado y portafolio.

Por otro lado, el modelo en el cual se basará el plan de re lanzamiento de producto es el del El NexGen Stage-Gate ya que cumple las nociones básicas a considerar como estrategia de lanzamiento de producto tomando en consideración: la innovación de producto, desarrollo de productos diferenciados, evaluación del portafolio y eliminación de todo aquello que no agregue valor a Frutaris y creación de primeras versiones como son los nuevos sabores con las etiquetas renovadas.

Para las innovaciones de Frutaris, se considera el modelo propuesto por Osorio (2010) el cual explica que las innovaciones salen de la oportunidad vista en el mercado en donde el equipo comercial y de marketing debe realizar sus esfuerzos por identificar las necesidades latentes, entender, observar y descubrir para poder ver qué tipo de productos se puede adaptar al mercado local.

Es por ello que el área de marketing de Frutaris debe hacer un análisis de aquellas fallas que puede haber presentado el portafolio para que sus nuevos lanzamientos sean reales innovaciones alineados a lo que el consumidor realmente está buscando, para ello se debe tener en claro como primer punto, la realización de la investigación de mercado.

1. Investigación de mercado

En este punto se buscará conocer un poco más acerca de la aceptación del producto y como es percibido en su entorno, para ello será necesario usar diferentes herramientas de investigación:

1.1 Objetivos de la investigación

Tabla 10: Objetivos de la Investigación

Objetivos generales	Objetivos específicos	FS	OP	EE	FG	EN
1. Identificar la oportunidad de mejora		X	X	X		
2. Definir el concepto del producto	2.1- Definir el target. 2.2- Identificar momentos de consumo. 2.3- Identificar atributos claves. 2.4 -Determinar beneficios valorados.		X	X X X	X X X	X X X
3. Analizar el posicionamiento del producto	3.1- Identificar el grado de aceptación e intención de compra. 3.2- Evaluar y comparar las marcas más posicionadas.		X		X X	X X
4. Desarrollar Marketing Mix adecuado para el producto	4.1- Definir canales para la comercialización. 4.2- Corroborar el precio para Frutaris en el mercado. 4.3- Identificar oportunidades para mejora del producto.		X	X	X X X	X X
Leyenda: FS: Fuentes secundarias OP: Observación preliminar EE: Entrevistas a expertos FG: <i>Focus Group</i> EN: Encuestas						

Fuente: Elaboración Propia, 2019

1.2 Metodología de la investigación

En esta etapa de la investigación para el proyecto de Frutaris, se realizó visitas a diferentes puntos de ventas, tanto en el canal moderno (5), auto servicios (3) y bodegas (10), con el fin de ver la realidad del producto en el mercado. La finalidad de la salida a campo es identificar oportunidades diversas que los competidores no están aprovechando. **(Ver anexo 5)**

Adicionalmente a estas visitas de diferentes puntos de venta, se realizó entrevistas a expertos, trabajadores dentro de la compañía. El fin es explorar el mercado de bebidas en el Perú, analizar las tendencias del consumo saludable e identificar competidores actuales de la compañía. Entre los expertos entrevistados: Gisella Jaramillo, Brand Manager de Perú y Andrés del Carpio, Gerente comercial canal moderno. **(Ver anexo 6)**

También, se realizó entrevistas no estructuradas a potenciales clientes dentro de la etapa exploratoria que colaboró para tener una noción del consumidor potencial para luego proceder a la realización un focus group con 10 jóvenes entre 17-20 años para poder indagar más acerca del posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores. **(Ver anexo 7)**

Por último se realizó una investigación cuantitativa para poder corroborar unos datos y tener otra medición, realizando 203 encuestas.

1.3 Hallazgos cualitativos

Tabla 11: Hallazgos de observación

Variable	Resultado	Propuesta
Target	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados: Se observó que las personas van a comprar desde formatos pequeños hasta formatos de 3L, siendo los más resalantes de 3L. • Bodegas: Los clientes que van a la bodega, lo hacen por la cercanía que tienen y el formato que adquieren son los pequeños, destaca el tetrapack 1L. • Autoservicios: En este tipo de canal, lo usual son presentaciones para single serve dado el momento de compra que ataca Frutaris. 	<p>Buscar hacer alguna activación “novedosa” que pueda atraer al consumidor.</p> <p>La intención de consumo para cada uno varía, pero es ideal poder hacer en los 3 canales algún tipo de venta cruzada que impulse a Frutaris con una marca conocida de un producto masivo.</p>
Comparación de marcas	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados: En la visita realizada se encontró gran diversidad de presentaciones y marcas nacionales e internacionales, las que más destacan son Tampico, Cifrut y Frugos. Se observó que en lay out de la góndola de jugos Gloria, Watt y Frugos resaltan por tener mayor espacio, lo cual puede ser sinónimo de mayor participación. En la góndola de jugos se puede encontrar presentaciones en vidrio, tetrapack y plástico; siendo la de tetrapack la más resalante. También, estos poseen gran parte de la góndola por la variedad de marcas ya antes mencionadas y sus diferentes sabores. • Bodegas: Los bodegueros normalmente recomiendan marcas más conocidas como Selva, Frugos, Tampico y Gloria. • Autoservicios: Estas tiendas son más pequeñas a comparación de los supermercados, donde normalmente se adquiere productos de consumo “rápido”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados: Lo ideal sería que Frutaris lanzara mayores sabores con el formato 3L, el cual es el más económico de las presentaciones a comparación de otras marcas. • Bodegas: Incentivo a los bodegueros para que pueda recomendar el producto y tenga mayor variedad de este. Incentivar a la recompra. • Autoservicios: Seguir amarrando los combos con Frutaris, aprovechando alianzas con Diageo.
Oportunidades de mejora del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados: Dentro de los supermercado existen activaciones mediante jaladores de vista, aparadores innovadores para demostración de producto, promociones cruzadas,etc. • Bodega: Falta de cobertura en puntos de venta dentro de sus diversos formatos. Algunos bodegueros no ubican la marca aunque la tengan. Existe introducción de nuevos productos más no recompra en Frutaris. • Autoservicios: En Tambo, Frutaris cuenta con mini cabeceras permanente. Además el producto viene en algún tipo de combo que ofrecen. • Para el caso de Primax y Repsol, las únicas bebidas que ofrecen promociones en estos autoservicios son Gatorade, bebidas gasificadas y Naturale néctar. 	<p>Frutaris puede ser explotado de diversas formas, necesita mayor impulso. Existen incentivos que pueden ayudar a recolocar el producto y poder tener mayor visibilidad.</p> <p>Se debe atacar también al cliente interno para que puedan vender bien el producto.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 12: Hallazgos de entrevistas a expertos

Variable	Resultado	Propuesta
Oportunidad	<p>La Brand Manager indicó que Frutaris es una oportunidad debido a la falta innovación en el sector y las tendencias actuales de consumo. También fue una consecuencia del impuesto de 17% aplicado a las bebidas por sus azúcares lo cual implicó crear una línea sin azúcar y reducir otros niveles de azúcares.</p> <p>El Gerente de Ventas comentó acerca del nacimiento de la marca Frutaris como necesidad de diversificar el portafolio de CBC acá en Perú, del mismo modo que opera en su casa matriz en Guatemala. Con Frutaris, se busca introducir una marca nueva, crecer en la categoría y conseguir penetración de mercado. En el 2018 se logró un crecimiento en el canal moderno de +50% vs. 2017.</p> <p>El principal obstáculo de la marca viene acompañado de las regulaciones por el impuesto en la bebida azucaradas. Aquello implica un impacto financiero, el resto es mantener o seguir en crecimiento con un portafolio menor en calorías para minimizar el impacto</p>	<p>Recabar la mayor información posible del mercado, determinar objetivos fijos como marketing, conocer bien al cliente y generar las estrategias adecuadas.</p>
Target	<p>La marca busca captar a un público joven, reverente e introvertido. Aún la estrategia de unificar la imagen de marca está en proceso de reestructura.</p> <p>Los tipos de formatos que los consumidores adquieren dependiendo del canal: Conveniencia adquiere formatos personales de 500 ml a 750 ml y supermercados formatos de 3L.</p>	<p>Buscar comprender lo mayor posible a este cliente y diversificar el portafolio de productos que tiene la marca.</p>
Momentos de consumo	<p>Además, indicó que la marca ataca a través de tres ocasiones de consumo: <i>single serve</i> (acompañar comida fuera de casa), <i>enjoyable together</i> (Formatos <i>multi serve</i>⁵) y compartir entre amigos.</p>	<p>Primero enfocarse en el target y a un mediano plazo atacar cada momento de consumo.</p>
Atributos Clave	<p>Promesa de marca: Sabor a fruta, opción saludable, precio accesible, innovación y desarrollo de producto.</p> <p>Producto en varios formatos desde 355 Ml hasta 3L, diversos sabores.</p>	<p>Dar a conocer al consumidor los atributos del producto para que sea un factor de compra. El cliente en este caso, necesita probar el producto para valorarlo.</p>
Oportunidades de mejora de producto	<p>Con el equipo de marketing, se busca que Frutaris tenga una campaña 360, medios completos por volumen pequeño. Asimismo, la marca busca conversar con <i>influencers</i> para promocionarla.</p> <p>Frutaris está en proceso de seguir ampliando su portafolio y lanzar nuevos sabores que se adapten al consumidor. El crecimiento viene por palanca inorgánica con la ampliación del portafolio y crecimiento orgánico por ser marca nueva y se está haciendo conocida en el mercado, depende del tipo de clientes y formatos diferentes con fuerte anclaje de precio para generar esa prueba de producto que desean. Todo ello acompañado con comunicación ATL como la participación de la marca en programas televisivos como Esto es Guerra.</p>	<p>Crear una personificación de marca. Buscar <i>influencers</i> conocidos para que promocionen la marca.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019

⁵ Envases mayor a 1L

Tabla 13: Hallazgos de Focus Group

Variable	Resultado	Propuesta
Target	Jóvenes de 15-22 años, adictos a las redes sociales, les gusta divertirse y pasar buenos momentos entre amigos.	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzar estrategia directa que permita al consumidor degustar el producto. - Atacar los momentos de consumo, activaciones en playas o en universidades. - Participación de <i>influencers</i> para campañas. La marca debe tomar muy importante la estrategia digital de la marca. - Con la estrategia de marketing a proponer, ligar el slogan de la marca al consumidor. Re evaluar en caso no sientas nuevamente asociación con el producto. - Se asoció el producto con las 3B's: Buenos, Bonito y Barato.
Atributos Clave	Los atributos que resaltaron para comprar un jugo fueron: precio, atractivo del empaque y sabor. Indicaron que les agrada empaques donde esté visible la fruta del sabor, consideran que los formatos pequeños de Frutaris no tienen un diseño agradable y que probablemente sea la razón de que pase desapercibido para ellos. Además, comentaron que las presentaciones pequeñas se veían un poco infantil y parecía producto para lonchera de niños de primaria	
Momentos de consumo	Identificaron diferentes ocasiones de consumo: Entre amigos, desayunos, para refrescar y reuniones sociales.	
Beneficios Valorados	El factor que más les interesó de la marca fue el precio ya que es más barato frente a las demás marcas y les interesó que sea sin azúcar aunque inicialmente no sabían que había muchos jugos actuales sin azúcares o con bajos niveles de azúcar.	
Comparación de marcas	A simple vista dentro de las 7 marcas presentadas para testeo de producto, lideró Tampico al ser el producto que podían reconocer fácilmente y les agrada el sabor. En segundo lugar, Frugos. Frutaris por su parte quedó tercero en promedio sin conocer el producto. 9 de 10 no tenían en mente a la marca cuando se les preguntó acerca de las marcas que conocían. 2 de 9 reconocieron la marca una vez que se les mencionó.	
Aceptación del producto	Frutaris fue una de las marcas preferidas en el testeo. Todos los jóvenes participantes indican que recomendarían el producto y ahora que lo conocen lo consumirán también, siente que es un producto que los podría refrescar si están realizando actividades y resaltaron que tenía "la cantidad perfecta a un buen precio".	
Canal	Los autoservicios son la opción preferible para los jóvenes.	
Precio	Muy bien aceptado, el precio es un factor determinante para la elección del producto.	
Oportunidad de mejora de producto	Respecto a la personificación de marca, indicaron lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> o Tampico: Un joven estudiante universitario que le gusta la fiesta, de un nivel NSE B y que para al pendiente del celular y las últimas tendencias. o Cifrut: Un joven estudiante de 15 años, le gusta jugar video juegos y divertirse. o Frutaris: Un adolescente de 13- 14 años, de un NSE C/D, es divertido y disfruta el tiempo con sus amigos. En adición, piensan que Gloria es una mamá que les da jugo a sus hijos para la lonchera, desayuno o cena. No se sintieron identificados con el slogan de la marca, lo consideran irrelevante ya que sienten que todos los jugos son refrescantes. Esperan que Frutaris pueda lanzar promociones que se dirija más a ellos, ya que actualmente no han visto visibilidad de la marca. Recomendaron una lista de <i>influencers</i> que son de su agrado y a los cuales les gustaría ver historias en Instagram en su día a día donde consuman el producto. Esta recomendación se hizo ya que vieron la lista de <i>influencers</i> actuales y no reconocían a varios.	

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.4 Hallazgos cuantitativos

Tabla 14: Hallazgos de encuestas

Variable	Resultado	Propuesta
Target	35% de los encuestados resultaron del rango de 13 a 17 años, 43.3% de 18 a 24 años y 18.2% más de 25 años. Además, 29.1% de los encuestados respondieron que consumen estos jugos artificiales al menos 1 vez al mes y 17.2% cada 15 días; sin embargo, 39.4% indicaron entre 1 a 3 veces por semana. Por otro lado,	Enfocarse en consumidores de 13 a 24 años en primera instancia; sin embargo, no descartar los que están entre 25-30 años para atacar momentos futuros de consumo.
Momentos de consumo	31.5% mencionaron que consumen jugo para desayuno/ cena, 33% para refrescar al paso, 15.8% lo consume en momento donde comparte con amigos y 13.8% con la familia	En este sentido se puede atacar ambos formatos Single Serves y Multi Serves.
Beneficios Valorados	Las 3 razones principales por la cual elegirían Frutaris serían: Sabor (65.5%), las características del producto (52.7%) y el precio (46.3%) En las otras marcas los beneficios valorados son los siguientes: - Tampico: Color de jugo, precio y calidad. - Cifrut: Precio, Diseño de etiqueta y diseño de la botella. - Watts: precio, color del jugo y calidad. - Frugos: Calidad, Color de jugo y diversidad de sabores. - Aquarius: Diversidad de sabores, diseño de botella y calidad. - Frutaris: Precio, Sin azúcar y calidad.	Buscar mantener el precio y fórmula del producto actual. Asimismo, enfatizar los formatos sin azúcar y buscar ampliar la gama de sabores que hay de la actual.
Comparación de marcas	Dentro de las diversas marcas que consumen los clientes, las que más resaltaron: 36% Frugos, 15% Gloria, 10% Watts, 8% Tampico, 7% Cifrut y 3% Frutaris.	Evaluar a Frugos y sus diversas presentaciones y sabores que Frutaris puede adaptar con su propia fórmula.
Aceptación del producto	Al 42.6% les parece atractivo el producto a simple vista, pero 23.3% no. Por otro lado, 37.9% optarían por comprar el producto, 39.9% estarían en duda y 22.10% no lo comprarían. Además, el slogan actual que tiene la marca, 41.4% les desagrada y para un 35.5% le es indiferente.	Buscar algún atractivo adicional para el producto, evaluar el Producto. Encontrar algún slogan más resaltante o hacer alguna campaña que ayude al consumidor a entenderlo mejor.
Canal	43% indicaron que optan por primera elección el supermercado, 28% bodegas y 17% Tambo/Oxxo.	Hacer activaciones en el supermercado atractivas para el producto, algún tipo de degustación o mini cabeceras de checkout para que conozcan el producto.
Precio	Respecto al precio, los encuestados revelaron la siguiente información: - Para Frutaris 355ml el 47% opta por un precio entre 0.5 a 1 sol. - Para Frutaris 500 ml, 40% afirma que aceptarían un precio entre 1 a 1.5 soles; sin embargo, 36% estaría dispuestos a pagar un poco más de 1.5 soles. - Para Frutaris 750 ml, el 33% aceptaría pagar entre 2 a 2.5 soles y un 32% entre 1.5 a 2 soles.	Se optará por no atacar la variable de precios actual ya que esta resulta atractiva para el comprador.

Fuente: Elaboración propia, 2019

2. Estimación de la demanda

Una vez realizada la investigación de mercado, se busca determinar la demanda para más adelante sea útil para la proyección de ventas.

Para la estimación de la demanda de jugos en Lima se tomaron en cuenta las siguientes variables:

- Habitantes de Lima Metropolitana: 10, 580,900 (APEIM, 2019).
- Hombres y Mujeres de 13 a 24 años pertenecientes a los niveles B, C y D⁶: 1, 858,155. (APEIM, 2019)
- Estilo de Vida Adaptados y modernos: 41% de la población (Arellano Marketing, 2017)
- Público Objetivo: 761,844.

Luego de haberse determinado el público objetivo, se estimó que el alcance de marketing sería de 20% y se estimó un impacto en la publicidad de 30%, tomando en consideración el método del test de concepto de Pope (2002).

Tabla 15: Factor de Ponderación Pope

Penetración	Resultados	Ponderación	Pesos
Definitivamente compraría	11.80%	75%	9%
Probablemente compraría	26.10%	25%	7%
Podría o no comprar	39.90%	10%	4%
Probablemente no compraría	11.30%	3%	0.3%
Definitivamente no compraría	10.80%	2%	0.2%
		115%	20%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Demanda Frutaris: 45,711 compradores

Pronóstico de la demanda:

Ante la información hallada de 45,711 compradores y respecto a la información obtenida de la investigación de mercado, se obtuvo que anualmente se consumiría 80.11 unidades aproximadamente por formato. Tomar en consideración que en la caja de Frutaris 355ml contiene 15 unidades. Como resultado, se estimada que se venderán 3,572, 586 unidades anuales y 297,716 mensuales.

Tabla 16: Frecuencia de compra

Variable	Resultados	Cantidad anual	Promedio
Todos los días	7.9%	360	28.44
De 4 a 5 veces	6.4%	208	13.31
De 2 a 3 veces	19.7%	104	20.49
1 vez por semana	19.7%	52	10.24
1 vez cada 15 días	17.2%	24	4.13
1 vez al mes	29.1%	12	3.50
		115%	80.11

Fuente: Elaboración propia, 2019

⁶ Se está tomando parte del Sector D debido a la accesibilidad del producto

Tabla 17: Demanda anual y mensual a nivel Sell Out

	Unidades	Cajas (15 unidades)
Demanda anual	3,661,908	244,127
Demanda mensual	305,159	20,343

Fuente: Elaboración Propia, 2019

Tabla 18: Demanda anual y mensual a nivel Sell In (Relación SISO esperada= 80%)

	Unidades	Cajas (15 unidades)
Demanda anual	4,577,346	303,823
Demanda mensual	381,446	25,430

Fuente: Elaboración Propia, 2019

3. Diagnóstico FODA

En esta etapa del proyecto se debe realizar un análisis interno y externo que permita identificar los puntos débiles; así como también aquellos aspectos que puedan perjudicar el desempeño del producto y el re lanzamiento a proponer para impulsar la marca. Por ello, mediante la matriz FODA, según lo mencionado en el libro de Estrategias de Marketing (2018), se puede “hacer la transición de una comprensión amplia del ambiente de marketing al desarrollo de un enfoque estratégico para los esfuerzos de marketing de la empresa” (Ferrel, Hartline, & MD, 2018).

Para un producto como Frutaris es importante realizar este análisis para tener mapeada sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con la finalidad de tener identificadas aquellas variables que puedan actuar positiva o negativamente. Con este análisis se puede desarrollar diversas estrategias que permitan aprovechar aspectos favorables o reducir el impacto de variables negativas.

A continuación la matriz FODA en la Tabla 19 donde se aprecia 8 diversas estrategias que permitirá reforzar las fortalezas, minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades para evitar las amenazas.

Tabla 19: Matriz FODA

<p>Frutaris</p>	<p>Fortaleza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empaque funcional y práctico. 2. Precio accesible. 3. Producto saludable. 4. Respaldo de CBC y Beliv.. 5. Producción y marketing local. 6. Innovación constante mediante nuevos sabores o formatos. 7. Aceptación del producto 	<p>Debilidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poco conocimiento o desconocimiento de la marca. 2. Estrategias promocionales no llegan adecuadamente al público. 3. Poca variedad en formato <i>multiserve</i>. 4. Empaque no aceptado por el consumidor. 5. Slogan no relevante para el consumidor.
<p>Oportunidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nueva ley de alimentación saludable. 2. Crecimiento del sector de bebidas saludables.. 3. Impacto en las redes sociales para captación de clientes es esencial. 4. Consumo de hogares en aumento. 5. Consumidores que prefieren formato cada vez más pequeños y prácticos. 	<p>FO</p> <p>Penetración de mercado: Frutaris es saludable (F3), con empaque práctico (F1), lo cual aprovecha la tendencia hacia lo saludable (O2) y la valoración de productos en formatos prácticos y pequeños (O5), adicionalmente ha tenido buena aceptación del target. Por eso, se busca atrapar al consumidor a través del branding, especialmente a través de la redes sociales (O3) que es el modo para llegar al target identificado.</p>	<p>DO</p> <p>Penetración de mercado: La nueva ley de alimentación y la tendencia actual (O1, O2) , hacen optar cada vez más por productos como Frutaris; no obstante, si el target no entiende el slogan o no es de su agrado ciertas características del producto (D4,D5); es vital hacer un testeo correcto de producto para una buena aceptación. También necesario invertir más en la comunicación de marca con esto se busca generar mejores estrategias promocionales para llamar la atención del público (D1,D2)</p>
<p>Amenaza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ley de etiquetado para todos los productos (octógonos). 2. Impuesto selectivo al consumo, dependiendo del nivel de azúcar. 3. Estancamiento del sector en los últimos años. 4. Consumidor ahorrrativo propenso a comprar tamaño más grande. 5. Plástico dañino para el medio ambiente. 6. Competidores altamente posicionados 7. Bodegueros ofrecen y exhiben de mejor forma los productos más conocidos. 	<p>FA</p> <p>Alianzas estratégicas: Considerando el respaldo de CBC y Beliv (F4) y por ser un producto con innovaciones constantes (F6), se puede buscar introducir el producto en tiendas de conveniencia, supermercados, grifos y mayoristas. Además buscar otros canales diferencial que capte al público objetivo.</p> <p>Diferenciación: La ley de etiquetado y el impuesto selectivo al consumidor (A1,A2) han hecho que muchos empresas reduzcan al mínimo o sustituyan el azúcar de sus empaques. Por lo cual Frutaris debe aprovechar la producción y el marketing local (F5) antes que el consumidor se percate y migre a la competencia.</p> <p>Desarrollo de producto: En los últimos años, el sector de jugos se ha ido estancando debido a la falta de innovaciones es por ello que Beliv lanza Frutaris, viéndolo como una alternativa práctica, innovadora y accesible al público.(F1,F2,F6) Es por ello la necesidad de seguir lanzando nuevos sabores enfocado al consumidor peruano..</p>	<p>DA</p> <p>Diferenciación: Los bodegueros y retailers prefieren marcas conocidas (A6,A7), lo que perjudica a la venta de marca (D1). Por ello, se debe aprovechar las innovaciones de Frutaris para realizar ejecuciones en las tiendas a través de mejoras propuestas de marketing (D2) hacia el target identificado de la mejor forma o incentivar a través de acciones comercial a los bodegueros. Por otro lado, en la mente de los consumidores resalta Tampico, Gloria y Cifrut; debido a ello marketing debe crear una fuerte personificación de marca para que sea diferenciado ante el resto de marcas y se puedan sentir identificados.</p> <p>Desarrollo de producto: Tomar en consideración que también existe un nuevo consumidor ahorrrativo y diversificar el portafolio no solo <i>single serve</i> sino <i>multi serve</i> sería lo ideal o a través de packs como hay actualmente con otras marcas.(D3,A4)</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019

Una vez analizado los puntos críticos y favorables de la empresa, se procederá al siguiente punto según la teoría de Stantos & Otros.

4. Objetivos del Marketing estratégico

Tabla 20: Objetivos del marketing estratégico

Objetivo	Unidad de medida	CP: 2020	MP: 2021-2022	LP: 2023-2024
Alcanzar el X% de participación de mercado en jugos.	% <i>Share of market</i>	5%	10-13%	15%
Crecer en un X% a través del desarrollo del portafolio más saludable.	Volumen de venta por caja.	50%	35%	20%
Lograr que la marca sea recordada en un X%.	<i>Top of Mind</i>	10%	20-25%	35%
Lograr un X% de satisfacción del producto.	Satisfacción del producto	80%	85%	90%
Alcanzar un X% DE cobertura de Frutaris en los canales de venta.	Cobertura	50%	65%	75%

Fuente: Elaboración Propia, 2019

- La empresa anteriormente ha logrado tras la introducción de nuevos formatos, un crecimiento de +50% vs. Año anterior, por lo cual se ve que es un resultado factible junto las activaciones propuestas de marketing.
- Hoy en día, la marca aparte con un 0.02% en estudios de participación de mercado. Por ello, se cree que un buen impulso puede alcanzar lograr una participación de 5%.
- Los consumidores tienen varias marcas en mente, se espera que el nombre “simple” de la marca y la cobertura en el canal moderno sea un adicional para que pueda estar dentro de listado de marcas que recuerdan con facilidad.

5. Las estrategias de marketing

5.1 Segmentación

Actualmente la marca busca llegar al consumidor a través de ocasiones de consumo, no ligado directamente con un nivel socio económico. Por otro lado, en apariencias su comunicación vía redes sociales (**Ver Anexo 9**) indican que se dirigen un consumidor generación Z, aunque la empresa lo suele categorizar confusamente como *millennials* y además, a veces los colores llamativos que suelen usar dar a entender que el público más infantil entre 8 años a 14. Se considera que la marca debe centrarse en primera instancia en el público objetivo para poder atacar bien al consumidor y luego expandirse.

A continuación, en la Tabla 21, los criterios a considerar para la segmentación de Frutaris:

Tabla 21: Segmentación de mercado

Criterio de segmentación	Variable	Descripción	Fuente
Geográfica	Perú	Frutaris ataca a Lima, Piura y otras regiones donde llega CBC.	Entrevista
	Tamaño de mercado	1,858,155 habitantes del sector B, C y D entre 13 y 24 años.	APEIM 2019
Demográfica	NSE	Distritos segmentos B y C principalmente.	APEIM 2019
	Género	Hombre y Mujer. Al ser un producto de consumo, va dirigido a ambos.	Investigación de mercado.

Criterio de segmentación	Variable	Descripción	Fuente
Demográfica	Rango de edad	13-24 años. Generación Z.	Investigación de mercado.
Psicográficos	Ocupación	La mayoría son estudiantes o recién egresados de la Universidad según la data extraída de la investigación de mercado	Investigación de mercado.
	Personalidad	Joven, irreverente, divertido y seguro de sí mismo	Investigación de mercado.
	Estilos de vida	Adaptados y modernos: Estos segmentos se caracterizan por comprar productos reconocidos, estudian y trabajan a la vez y les gusta los productos <u>lights</u> y prácticos.	Perfil del consumidor Arellano Marketing
Conductual	Momentos de consumo	Con comidas, para refrescar al paso (snack), momentos con amigos y familias.	Encuestas y entrevistas
	Frecuencia de consumo de la categoría	Consumen el producto entre 1 a 3 veces por semana según las encuestas realizadas.	Encuestas

Fuente: Elaboración Propia, 2019

Teniendo en cuenta el cuadro realizado anteriormente, se termina que el público objetivo es un joven estudiante entre 13-24 años que le gusta divertirse con sus amigos, pero al mismo tiempo le gusta cuidar su imagen. Este para con el celular revisando sus redes sociales frecuentemente y publicando sus experiencias del día a día.

5.2 Posicionamiento

Aunque el mercado de jugos es conocido, fue necesario aplicar la metodología explicada en el capítulo anterior, realizando una investigación cualitativa para poder facilitar la técnica de análisis multivariado para determinar los competidores e identificar los atributos principales. La información fue completada también con fuentes secundarias.

Adicionalmente, modelo de valor de capital de marca nos indica responder las siguientes preguntas para entrar en mayor contexto:

- Quién es nuestro cliente objetivo? Jóvenes de 13-24 años
- ¿Quiénes son los competidores? Frugos, Aquariusm Cifrut, Watts y Tampico son los competidores más directos dado que dentro de la categoría de jugos, estos presentan formatos de *ready to drinks* y momento “*on the go*”.
- ¿En qué se diferencia la marca de los competidores? Posicionadas hace años en el mercado, ya tienen un lazo o experiencia con el consumidor actual. (**Ver anexo 1: Matriz de posicionamiento**)
- ¿En qué se diferencia la marca de ellos? El tipo de envase que presenta, precios más accesibles y sabor del producto.

Teniendo en cuenta la información anterior, el posicionamiento de la marca sería el siguiente:

“Frutaris es una bebida innovadora y refrescante que viene en diversas presentaciones, desde 355 ml hasta 3L en los sabores preferidos por los consumidores. Además es bajo en azúcar y calorías; también posee vitaminas, proteínas y zinc.”

Esta declaración de posicionamiento responde adicionalmente a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es? Marca aliada de los jóvenes adultos que buscan refrescarse de forma rápida y saludable
- ¿Qué es? Jugo de frutas con poco contenido de azúcar embotellado listo para beber.
- ¿A quién o para qué? Jóvenes de 13 a 24 años que desean consumir un producto práctico, saludable y refrescante a buen precio y que lo puedan encontrar en todos lados.
- ¿Qué ofrece? Jugo sin conservantes ni preservantes artificiales, con vitaminas y poco (o sin) azúcar.
- ¿En qué medida? El empaque es práctico para el consumo, existen en diversas presentaciones desde 355ml hasta 3L. Otorga al consumidor comodidad y ahorro de tiempo.

5.3 Estrategia genérica

De acuerdo al modelo de estrategias genéricas desarrolladas por Porter como se explica en el capítulo anterior, se optó por elegir la de liderazgo en costos dado los precios altamente competitivos en el cual se presenta Frutaris en sus diversas presentaciones y por lo cual buscan atraer a los consumidores, sin perder la esencia de calidad.

5.4 Estrategia competitiva

Frutaris presenta una estrategia de retador según el concepto de Kotler y Singh (1981) que indican que la empresa trata de incrementar participación mediante estrategias agresivas dirigidas tanto para el líder y a los “seguidores”. Tomar en consideración que el mercado de jugos está saturado del formato de Tetrapack que es considerado un formato más “familiar” o “Entre amigos”, por lo cual Frutaris deberá también hacer énfasis a los momentos en el cual ataque los formatos “*on the go*”. Esto permitirá al consumidores contar con buena recordación (*top of mind*), que finalmente traducirá mayores probabilidades de compra. De esa forma, Frutaris tendrá consumidores que asocien la marca con diferentes ocasiones de consumo prioritarias. A partir de ello, se establecieron los siguientes momentos en una primera etapa: *on the go* (refresco al paso), acompañó con comidas (desayuno, almuerzo y cenas) y amigos; una segunda etapa se adicionaría: *enjoyable together* (formatos de 1.5L o 3L) para compartir con grupos más grandes.

5.5 Estrategia de crecimiento

Frutaris actualmente debe enfocarse en el desarrollo de producto ya que la empresa continuamente revisa su portafolio para ver si es el más óptimo para el consumidor actual, anteriormente ya han variado su fórmula de producto. Además, sigue en investigación para ver que nuevos sabores lanzar, tomando en consideración que en Ecuador como se ve en la Figura 2 tiene mayor variedad de producto. Lo que el consumidor actual está necesitando es conocer al producto a través de la variedad que disponga.

Figura 2: Frutaris Pera, Maracuyá y Durazno



Fuente: Supercor, Ecuador, 2019

6. Mezcla de Marketing

La principal razón de los intensos esfuerzos de comunicación de las compañías de refrescos es mantener o aumentar la cuota de mercado. En el mercado de refrescos, la publicidad tiene poca influencia en el aumento de consumo. La publicidad puede influenciar al consumidor a elegir una marca particular de refrescos más de lo que puede influir en su decisión de beber el producto (Wilcox, Kamal, & Gangadharbatla, 2009). Por ello el siguiente punto se centra en el esfuerzo por poder desarrollar la mejor estrategia de publicidad y atraer al público objetivo.

6.1 Producto

Frutaris es un jugo saborizado a frutas que viene en diversas presentaciones desde las presentaciones de 355 ML hasta 3L, como se mencionó en el Capítulo 2: 1 Concepto del producto. Este producto actualmente se vende en: Supermercados, auto servicios y bodegas.

Categoría: Jugos envasados

Sub Categoría: Still drinks

Nombre. Frutaris

Este tiene como competidores directos: Cifrut, Tampico, Watts y Frugos dado el tipo de formato que estas marcas ofrecen al consumidor.

6.1.1 Portafolio Propuesto Foco

Frutaris buscará crecer en su portafolio de innovaciones con el envase de 355ml, a través de nuevos sabores que se adapten al consumidor peruano, tomando en consideración la propuesta de sabores que tienen los competidores para el consumidor. Este portafolio será: sin azúcar, con vitaminas y zinc, práctico, con diversos sabores y 0 calorías. Se busca enfocarse principalmente en el portafolio de la Figura 3 para alcanzar el posicionamiento deseado e innovar con los sabores presentes en la Figura 4.

Figura 3: Portafolio Actual Sabores 355ml



Fuente: Portafolio Perú Frutaris, 2019

Figura 4: Nuevos Sabores 355ml a adaptar



Fuente: Portafolio Ecuador Frutaris, 2019

6.1.2 Niveles de Producto

- **Beneficio Básico:** Frutaris está hecho con sabores que resaltan en el paladar afrutado y refresca al consumidor. Además, posee un valor agregado al brindar vitaminas, proteínas y zinc al organismo, lo cual lo hace beneficioso y nutritivo, tampoco contiene azúcar.
- **Producto Real**
 - **Marca:** El nombre de la marca está relacionado a que contiene “el mejor sabor a frutas” sin gas. Frutaris busca refrescar lo establecido con un toque de humor e irreverencia. Tiene como ***Reason to Beliv***: tener diversidad de sabores con menor contenido de azúcar, dando innovación en sabores y texturas.
 - **Identidad de Marca:** Personificando la marca sería un joven alegre, con confianza en sí mismo, le gusta verse bien y sentirse bien, siempre conectado al mundo, con su música, la moda y lo actual. Usa la tecnología para poder experimentar nuevas experiencias y expresarse con naturalidad y sin miedo. Este muchas veces tiene que dividir su tiempo entre los estudios y el trabajo, le encanta la practicidad de las cosas.
 - **Valor de marca percibido:** El mejor sabor a frutas, opción más saludable (vs. Colas) y a un precio accesible.
 - **Logotipo y Etiqueta.** Busca un estilo moderno y diferenciado al resto de marcas, en donde el comprador sienta la “frescura juvenil” del producto.

Figura 5: Logo y Etiqueta Frutaris



Fuente: Información de la empresa, 2019

- **Envase:** Según las investigaciones más del 50% usan envase en PET single serve ya que lo ayuda a refrescarse al paso. Por la tendencia de que el consumidor actual busca formatos prácticos, CBC y Beliv innovaron con 355 ml como envase.
- **Embalaje:** Los productos son conservados en cajas: 15 unidades para 355ml, 6 unidades para 500 ml y 4 unidades para 3L.
- **Producto aumentado:** La distribución estratégica de CBC ayuda a Frutaris a alcanzar cobertura en el mercado. Además, comercialmente, la empresa no sólo busca que el cliente final se sienta atraído por el producto sino que también trabaja por “atraer” al cliente interno, los trabajadores. Es por ello que CBC junto con Beliv tienen lanzamientos internos con los supervisores, jefes de ventas, vendedores y mercaderistas, en donde alinean la experiencia que están recibiendo

los empleados para poder crear una mayor conexión y estos trasladen el producto de manera positiva al cliente. Asimismo, CBC posee personal a cargo para poder atender cualquier incidencia o dudas que el cliente tenga respecto al producto. Por otro lado, dan facilidad a algunos clientes, dependiendo de la categoría interna de segmentación (por facturación, ubicación estratégica, clientela, etc) para que puedan tener diferentes opciones de pago.

Una vez establecidas las distintas dimensiones del producto, se puede determinar el programa de acciones. Por el focus realizado, se sabe que aún el consumidor no se adapta a la nueva imagen de Frutaris ya que está acostumbrado a un estilo clásico (las marcas competidoras adoptaron un patrón similar entre sus etiquetas), en este caso no se busca “volver a lo anterior” sino se quiere que el consumidor perciba a la marca diferente a las otras.

6.2 Precio

Del análisis de precios del mercado de los productos que hay actualmente exhibidos, se puede apreciar el rango va desde 0.5 a 5.50 soles entre los formatos de 200ml a 500 ml, en los principales canales de venta:

Tabla 22: : Precio de Venta promedio por presentación de competidores formatos single serve

MARCAS Y PRESENTACIONES Personales	PVP Promedio
TROPICANA 355 ML	S/. 5.50
SUNNY 290 ML	S/. 3.90
SELVA 500 ML	S/. 3.80
PETIT 500 ML	S/. 2.00
AQUARIUS 500 ML	S/. 1.90
FRUGOS FRUTOS DEL VALLE 500 ML	S/. 1.90
WATTS 300 ML	S/. 1.80
TAMPICO 500 ML	S/. 1.60
FRUTARIS 500 ML	S/. 1.50
CIFRUT 500 ML	S/. 1.40
ARUBA 500 ML	S/. 1.40
FRUGOS FRESH 500 ML	S/. 1.20
GLORIA 200 ML	S/. 1.20
PULP 200 ML	S/. 1.20
KRIS 500 ML	S/. 1.00
FRUTARIS 355 ML	S/. 0.90
KRIS 300 ML	S/. 0.50
CIFRUT 200 ML	S/. 0.50

Fuente: Elaboración Propia, 2019

Por otro lado dentro de los formatos *multi serve*, existe menor variedad de marcas entre 3.90 a 33.90 soles de 1L a 3L:

Tabla 23: Precio de Venta promedio por presentación de competidores formatos *multi serve*

MARCAS Y PRESENTACIONES Litro	PVP Promedio
TROPICANA 2.63L	S/. 33.90
TROPICANA 1.53L	S/. 20.99
TAMPICO 3L	S/. 5.90
CIFRUT 3L	S/. 4.49
FRUGOS 1.5L	S/. 4.49
CIFRUT 3L	S/. 4.29
FRUTARIS 3L	S/. 3.99
AQUARIUS 1.5L	S/. 3.90

Fuente: Elaboración Propia, 2019

El precio actual que tiene Frutaris en el mercado como se vio en las tablas 22 y 23 es una de las variables más atrayente para el público, obtuvo 46.3% en las encuestas para la decisión de compra de Frutaris. Asimismo, para precisar mejor el precio se identificaron otras variables como: practicidad del producto, diferenciación (en las características), variedad de sabores y calidad. Es por ello que se mantendrá el precio bajo del producto, pero enfatizando y dando a entender al comprador que un bajo precio no es sinónimo de menor calidad de producto.

En la Tabla 24, se visualiza los precios del formato 355ml para una mayor noción en el mercado:

Tabla 24: Detalle precio 355 ml por canal

Auto servicio	Supermercados	Grifos	Bodega
S/ 1.00	S/ 0.99	S/ 1.00	S/ 0.80

Fuente: Elaboración propia, 2019

6.3 Plaza

CBC Peruana es una distribuidora de bebidas y alimentos que tiene 4 años en el mercado con la marca Frutaris, este otorga la disposición a su unidad de negocio y al mismo tiempo socio comercial Beliv la distribución a través de sus canales: Tradicional y Moderno. Se espera que el consumidor pueda adquirir el producto en los siguientes canales de la Tabla 25.

Respecto al canal Tradicional, ya se viene ejecutando la venta del producto en todas las zonas. En el canal moderno, el producto no se encuentra en todas sus presentaciones por lo cual se debe buscar negociar su ingreso.

Tabla 25: Distribución Frutaris en CBC Peruana

Canal Tradicional	Bodegas (Salas de venta)	Lima Centro
		Lima Norte
		Lima Sur
		Lima Este
		Distribuidoras Lima
	CNT	Mayoristas
		Cruceristas
Canal Moderno	Supermercados	Supermercados Peruanos
		Wong/Metro
		Makro
		Mayorsa
		Tottus
	C-stores	C-stores
	Horecas	Horecas
	Grifos	Pecsa
		Primax
		Repsol
	Tiendas de conveniencia	Tambo
Oxxo		

Fuente: Elaboración Propia, 2019

6.4 Promoción

Se considera que el grado de conocimiento de la marca Frutaris percibido por los consumidores es mínimo, es por ello que se busca hacer un “re lanzamiento” que exponga más al producto e incentive en primera instancia a “probar”. Frutaris tiene una gran ventaja de su parte, es uno de los primeros formatos en PET en vender jugos sin azúcares el cual debe explotar al máximo, además de tener presentaciones muy prácticas. Es por ello, que como estrategia de marketing reflejará la penetración y posicionamiento de la marca para ser recordado en los consumidores, se buscará centrarse esencialmente en los 355MI.

6.4.1 Estrategia Digital

La marca Frutaris como se ve en el **Anexo 9** si bien intenta dirigirse al público objetivo, se debe considerar que esta debe tener un mantenimiento constante ya que cuenta con información desactualizada y aún hay varios elementos de la página inactivas. En el caso de la página web existe para Frutaris Perú y Frutaris Ecuador.

Respecto a sus redes sociales (Facebook e Instagram), no existe distinción en la fan page entre Perú y Ecuador, por lo cual la información resulta ser confusa ya que no tiene la misma variedad de productos. Se considera que este canal de información es relevante ya que el segmento objetivo son jóvenes que estudian y trabajan y parte de su día a día involucran las redes sociales. El contenido de sus redes debe ser motivador e inspirar los valores de la marca y transmitir el estilo de vida de los consumidores.

Además, hay que tener cuidado con los *influencers* que se escogen como representantes de la marca debido a que ambos países tienen diferentes figuras que atraen a los jóvenes.

Influenciarios propuestos para el 2020: Se continuará con Luana de Barón y se buscará captar: Salandela, Lu del Aguila, Ximena Galiano y Antonela León. Estos se eligen en base al estilo de vida y a los contenidos que transmiten al público que Frutaris busca. Se espera que los influencers escogidos estén a gusto y les guste la marca. (**Ver Anexo 10**)

Adicionalmente, se busca que la marca esté presente en publicidad pagada en videos de Facebook y Youtube.

6.4.2 Elementos gráficos

Adicionalmente a la utilización de plataformas digitales para la comunicación de la marca es muy importante que la marca transmita el mismo mensaje a través de los puntos de venta debido a que la decisión de compra del consumidor se da en el mismo punto y puede verse influenciado por diversas variables como es la correcta comunicación o ejecución diferenciada. Por ello, se debe usar dentro de sus puntos de venta elementos básicos que “llamen la atención” del comprador como jala vistas, afiches o alguna novedad llamativa en los puntos de venta (Ver Tabla 26):

Tabla 26: Detalle Material Pop Up

Material POP	Cantidad	Costo
Afiches	300,000	S/ 450
Jalavista	300,000	S/ 240
Total	600,000	S/ 690

Fuente: Elaboración Propia, 2019

Frutaris deberá seguir innovando con afiches y jalavistas llamativos similares a la Figura 6, pero también promocionando el resto de sabores, enfatizando sus cualidades.

Figura 6: Elementos gráficos de Frutaris



Fuente: Investigación por observación, 2019

6.4.3 Estrategia por canal

Se tomó en cuenta poder realizar estas estrategias para dar a conocer mayor el producto. Hay algunas que actualmente han venido implementado y existen otras que se pensaron de manera estratégica en donde la empresa puede captar un mayor público, la unión de ambas daría una mayor recompra del producto:

- Supermercado:

Dentro de los supermercados cada *KAM* deberá negociar con los compradores para poder hacer una degustación de producto; por la investigación realizada, se sabe que antes de comprar el producto, se recomendaría hacer una degustación en los puntos de ventas dentro de las tiendas más frecuentadas por el público objetivo. Estas degustaciones pueden ser acompañadas por cabeceras de *checkout* que da mayor visibilidad al producto y es ideal para los que buscan el momento de consumo “*on the go*” ubicados en un punto caliente. Asimismo, para las activaciones en supermercados, la marca puede participar dentro del encarte de ciertos meses en los cuales se haya negociado.

En la siguiente Figura 7 se presenta la exhibición actual del mes de Noviembre de RedBull que Frutaris debería “duplicar”:

Figura 7: Exhibición RB



Fuente: Investigación por observación, 2019

- Tiendas de conveniencia y Grifos:

Respecto a Tambo, se buscará permanecer con las cabeceras permanentes de la marca; pero por temas de presupuestos se dividirá 6 meses para Tambo y 6 meses para Oxxo. Tomar en consideración que las cabeceras son compartidas por otros productos de Beliv.

Arma tu combo (Figura 8): Se ofrecerá en este tipo de canales, packs de desayuno con Frutaris en donde se ofrecerá un precio en combo con algún producto adicional del establecimiento.

Figura 8: Combos



Fuente: Tambo online, 2019

Asimismo, gracias a la alianza con Diageo y CBC, se continuará empleando para el formato *Multi Serve* la promoción cruzada con bebidas alcohólicas.

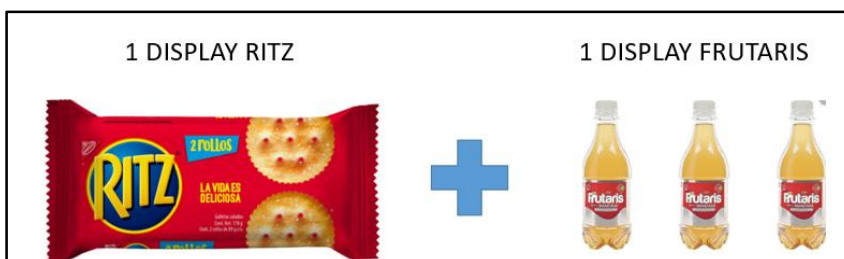
En Repsol, la empresa no exige inversión, solo busca un buen precio para los afiches. Además, dentro de grifos, CBC buscará estar dentro de los combos que tienen amarrado en sus promociones.

- Canal tradicional:

Las estrategias actuales del canal tradicional constan de bonificaciones para el detallista o promociones trasladadas al consumidor final lo cual de igual forma se seguirá trabajando, Frutaris se encuentra dentro de las metas de “Cobertura Perfecta” el cual es un elemento variable para el sueldo del vendedor.

Para poder captar de una mejor manera al detallista se busca obtener una alianza con Mondelez el cual es uno de los socios estratégicos de una de las unidades de negocio de CBC. Se recomendó por un empleado interno de CBC, poder vender un pack de venta 1 bolsa de galletas Ritz la cual es una de las más vendidas más 15 botellas de Frutaris 355ml. De esta forma se apalancará la acción *cross* Mondelez con CBC.

Figura 9: Promoción Ritz + Frutaris



Fuente: Elaboración Propia, 2019

- Instituciones: CBC actualmente no tiene un canal dirigido a instituciones. Se incentivará a la prueba de productos mediante el *sampling* en escuelas, academias e universidades. Otro plan a considerar es la realización de activaciones en colegios y ferias universitarias en donde CBC brandeará productos para la participación en estas o se buscará ser Sponsor en Ferias o Kermesses.
- C-Stores: Se negociará a Frutaris en la participación en Cineplanet ya que actualmente Aquarius se encuentra en Cinemark., así se logrará la presencia de marca.
- Activación ATL: Se buscará anunciar el producto mediante la radio y adicionalmente, para su relanzamiento se hará actividades en las playas con dinámicas y el producto con presencia en estas.

6.4.4 Presupuesto de Marketing

Respecto a los gastos incurridos en marketing para el 2020 se ha consolidado 2 etapas: Lanzamiento de producto (6 meses) en donde se buscará tener mayor penetración de mercado y conocimiento de marco y mantenimiento (6 meses) en donde se continuará realizando actividades respecto a la marca. Dentro de los gastos detallados en la Tabla 28 se puede observar los gastos incurridos en el 2020 en actividades según mencionadas en la Estrategia de canal, donde el 66% corresponde a actividades de BTL y 25% Digital.

Para resumir la tabla 27 se observa que el monto total destinado en actividades de lanzamiento y mantenimiento en el 2020, que da como resultado S/491,500. Asimismo en la tabla 28 se observa el presupuesto destinado para los próximos 5 años.

Tabla 27: Presupuesto de marketing 2020-2024

Actividad	2020	2021	2022	2023	2024
Lanzamiento	S/311,770	S/0	S/0	S/0	S/0
Mantenimiento	S/238,070	S/399,872	S/384,888	S/299,904	S/329,904
Total	S/549,840	S/399,872	S/384,888	S/299,904	S/329,904

Fuente: Elaboración Propia, 2019

Tabla 28: Presupuesto de Marketing 2020

Actividad	Lanzamiento						Mantenimiento						2020
	Ene	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
ATL	S/33,190	S/3,500	S/3,190	S/1,000	S/690	S/1,000	S/690	S/0	S/1,690	S/0	S/690	S/1,000	S/46,640
Material POP	S/690		S/690		S/690		S/690		S/690		S/690		S/4,140
Radio		S/1,000		S/1,000		S/1,000			S/1,000			S/1,000	S/5,000
Paneles	S/2,500	S/2,500	S/2,500										S/7,500
Evento de influencers	S/30,000												S/30,000
BTL	S/38,000	S/18,500	S/45,500	S/24,000	S/26,500	S/15,500	S/43,500	S/15,500	S/31,000	S/30,500	S/22,500	S/12,500	S/323,500
Samplings	S/2,000	S/2,000	S/2,000	S/3,000			S/3,000		S/3,000	S/3,000			S/18,000
Impulso	S/3,500			S/3,500			S/3,500		S/3,500				S/14,000
Cabeceras checkout góndolas			S/15,000				S/15,000			S/10,000			S/40,000
Cabeceras góndola	S/12,500	S/12,500	S/12,500	S/12,500	S/12,500	S/12,500	S/12,500	S/12,500	S/12,500	S/12,500	S/12,500	S/12,500	S/150,000
Encarte	S/3,000		S/3,000			S/3,000		S/3,000			S/3,000		S/15,000
Incentivos fuerza de ventas	S/9,000		S/9,000		S/9,000		S/7,000		S/7,000		S/7,000		S/48,000
Merchandising	S/3,000			S/5,000	S/5,000		S/2,500		S/5,000	S/5,000			S/25,500
Activación Playas		S/4,000	S/4,000										S/8,000
Eventos interno	S/5,000												S/5,000
Digital	S/12,500	S/12,500	S/12,500	S/12,500	S/12,500	S/8,000	S/11,500	S/8,000	S/9,500	S/6,000	S/9,500	S/6,000	S/121,000
Redes Sociales y Web	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/36,000
Pauta digital	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/52,000
Influencers	S/4,500	S/4,500	S/4,500	S/4,500	S/4,500		S/3,500		S/3,500		S/3,500		S/33,000
Total	S/83,690	S/34,500	S/61,190	S/37,500	S/39,690	S/24,500	S/55,690	S/23,500	S/42,190	S/36,500	S/32,690	S/19,500	S/491,140

Fuente: Elaboración Propia, 2019

CAPÍTULO 5: VALORIZACIÓN DE IMPACTO

En el presente capítulo se busca medir la rentabilidad del proyecto para ver si logrará las expectativas deseadas y alcanzar el posicionamiento de Frutaris y así incrementar las ventas. También se indicará los indicadores de gestión que se usaron para evaluar la factibilidad de los objetivos propuestos en el plan de marketing.

1. Proyección Financiera

1.1 Plan Operativo Beliv

Para poder proyectar las ventas de Frutaris 355ml, se asignó un peso entre los canales principales de venta como se puede apreciar en la tabla 29 de acuerdo al grado de importancia que tiene el canal y las características del producto así como el momento de consumo. Por ello se le asignó un peso de 30% para las tiendas de conveniencia debido a que el producto en esta versión busca atacar el momento de consumo “*on the go*” el cual es preciso para Oxxo y Tambo. En el caso de supermercados, dados los resultados obtenidos en las encuestas y las entrevistas realizadas, se le asignó una ponderación de 28%, bodegas 26% y grifos 16%. Luego, se determinó las ventas en soles respecto a la demanda del capítulo 4:2 y se multiplicó por el precio por canal que es de S/ 7.48, lo que da como resultado S/ 2,282,589 de facturación para el primer año (2020).

A continuación, se determinó el costo de ventas para cada mes para poder obtener el margen bruto. Tomar en consideración que el costo de ventas asignado incluye el costo de producción y costo de distribución el cual da como resultado S/6.31 y como margen bruto S/ 357,036.

Seguido a esto, se determina los gastos operaciones el cual se divide en administrativo y marketing. Tomar en consideración para el plan operativo de Beliv se debe tomar en cuenta que Beliv asume el 40% y CBC el 60%. Asimismo, dentro del portafolio de Beliv se asignó las siguientes ponderaciones a las marcas, lo cual da un 32.5% de peso para Frutaris. (**Ver Anexo 11**)

Tabla 29: Ponderación Marcas Beliv

Marcas Beliv	Pesos
Frutaris	33%
Jugazzo	10%
Aloe	8%
Petit	17%
V8	33%

Fuente: Elaboración Propia, 2019

Tabla 30: Plan Operacional

Estacionalidad	12%	11%	10%	11%	6%	6%	9%	5%	6%	7%	8%	9%					
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas (Planchas)	36,619	33,567	30,516	33,567	18,310	18,310	27,464	15,258	18,310	21,361	24,413	27,464	305,159	427,223	555,389	666,467	799,761
Ventas Bodegas	9,521	8,728	7,934	8,728	4,760	4,760	7,141	3,967	4,760	5,554	6,347	7,141	79,341	111,078	144,401	173,281	207,938
Ventas Grifos	5,859	5,371	4,883	5,371	2,930	2,930	4,394	2,441	2,930	3,418	3,906	4,394	48,825	68,356	88,862	106,635	127,962
Ventas Supermercados	10,253	9,399	8,544	9,399	5,127	5,127	7,690	4,272	5,127	5,981	6,836	7,690	85,445	119,622	155,509	186,611	223,933
Ventas Tambo/Oxxo	10,986	10,070	9,155	10,070	5,493	5,493	8,239	4,577	5,493	6,408	7,324	8,239	91,548	128,167	166,617	199,940	239,928
Ventas (S/)	S/273,911	S/251,085	S/228,259	S/251,085	S/136,955	S/136,955	S/205,433	S/114,129	S/136,955	S/159,781	S/182,607	S/205,433	S/2,282,589	S/3,845,003	S/4,998,504	S/5,998,205	S/7,197,846
Bodegas	S/71,217	S/65,282	S/59,347	S/65,282	S/35,608	S/35,608	S/53,413	S/29,674	S/35,608	S/41,543	S/47,478	S/53,413	S/593,473	S/999,701	S/1,299,611	S/1,559,533	S/1,871,440
Grifos	S/43,826	S/40,174	S/36,521	S/40,174	S/21,913	S/21,913	S/32,869	S/18,261	S/21,913	S/25,565	S/29,217	S/32,869	S/365,214	S/615,201	S/799,761	S/959,713	S/1,151,655
Supermercados	S/76,695	S/70,304	S/63,913	S/70,304	S/38,348	S/38,348	S/57,521	S/31,956	S/38,348	S/44,739	S/51,130	S/57,521	S/639,125	S/1,076,601	S/1,399,581	S/1,679,497	S/2,015,397
Autoservicios	S/82,173	S/75,325	S/68,478	S/75,325	S/41,087	S/41,087	S/61,630	S/34,239	S/41,087	S/47,934	S/54,782	S/61,630	S/684,777	S/1,153,501	S/1,499,551	S/1,799,462	S/2,159,354
Costo de venta (S/)	S/231,066	S/211,811	S/192,555	S/211,811	S/115,533	S/115,533	S/173,300	S/96,278	S/115,533	S/134,789	S/154,044	S/173,300	S/1,925,553	S/2,695,775	S/3,504,507	S/4,205,408	S/5,046,490
Margen Bruto (S/)	S/42,844	S/39,274	S/35,704	S/39,274	S/21,422	S/21,422	S/32,133	S/17,852	S/21,422	S/24,993	S/28,563	S/32,133	S/357,036	S/1,149,229	S/1,493,997	S/1,792,797	S/2,151,356
Gastos de Marketing	S/83,690	S/34,500	S/61,190	S/37,500	S/39,690	S/24,500	S/55,690	S/23,500	S/42,190	S/36,500	S/32,690	S/19,500	S/491,140	S/352,912	S/343,798	S/308,798	S/417,469
Gastos Operativos	S/54,343	S/54,343	S/54,343	S/54,343	S/54,343	S/54,343	S/54,343	S/54,343	S/54,343	S/54,343	S/54,343	S/54,343	S/652,113	S/652,113	S/652,113	S/652,113	S/652,113
Gastos Adminin.	S/15,655	S/15,655	S/15,655	S/15,655	S/15,655	S/15,655	S/15,655	S/15,655	S/15,655	S/15,655	S/15,655	S/15,655	S/187,857	S/187,857	S/187,857	S/187,857	S/187,857
Gasto de Venta	S/38,688	S/38,688	S/38,688	S/38,688	S/38,688	S/38,688	S/38,688	S/38,688	S/38,688	S/38,688	S/38,688	S/38,688	S/464,256	S/464,256	S/464,256	S/464,256	S/464,256
Margen Operativo	-S/95,188	-S/49,569	-S/79,829	-S/52,569	-S/72,611	-S/57,421	-S/77,899	-S/59,991	-S/75,111	-S/65,850	-S/58,470	-S/41,709	-S/786,217	S/144,204	S/498,087	S/831,886	S/1,081,775

Fuente: Elaboración Propia, 2019

Finalmente se vio en la tabla 30, un margen operativo negativo para el primer año dado los altos niveles de inversión de marketing, para el 2021 la empresa comienza a tener un margen operativo positivo, así como un alza para los siguientes años. Tomar en cuenta que en el cuadro anterior se estima una venta para Frutaris 355ml el cual tendrá un impacto directo a que el consumidor pueda conocer la marca y también pueda decidir adquirir el resto de formatos dado a que ya tiene el conocimiento previo de la marca. Asimismo, se estima que para el resto de años pueda haber apertura a mayores canales y nuevos sabores y/o formatos.

1.2 Evaluación Financiera

En la tabla 31 se puede observar la evaluación financiera para Frutaris en los próximos 5 años. Como se mencionó anteriormente, en el costo de venta ya se incluyó los costos de producción. Adicionalmente, los nuevos sabores de Frutaris 355ml implican una inversión igual al resto de sabores por lo cual no ha afectado al costo del producto. Finalmente, se ve que para el primer año, aún se observa el impacto del relanzamiento y a partir del 2021 se van observando las utilidades del desarrollo de producto.

Tabla 31: Estado de Pérdidas y Ganancias

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas (Unidades)	305,159	427,223	555,389	666,467	799,761
Ventas Netas (S/)	S/2,282,589	S/3,845,003	S/4,998,504	S/5,998,205	S/7,197,846
Costo de venta (S/)	S/1,925,553	S/2,695,775	S/3,504,507	S/4,205,408	S/5,046,490
Utilidad Bruta (S/)	S/357,036	S/1,149,229	S/1,493,997	S/1,792,797	S/2,151,356
Gastos de Marketing	S/491,140	S/352,912	S/343,798	S/308,798	S/417,469
Gastos Operativos	S/652,113	S/652,113	S/652,113	S/652,113	S/652,113
Utilidad Operativa	-S/786,217	S/144,204	S/498,087	S/831,886	S/1,081,775
Utilidad antes de IR	-S/786,217	S/144,204	S/498,087	S/831,886	S/1,081,775
Impuesto a la renta	-S/231,934	S/42,540	S/146,936	S/245,406	S/319,123
Utilidad neta	-S/554,283	S/101,664	S/351,151	S/586,480	S/762,651

Fuente: Elaboración Propia, 2019

1.3 Análisis del punto de equilibrio

Para determinar la cantidad de planchas mínimas que se debe vender, se realizó el cálculo del punto de equilibrio. Se considera como gastos fijos la representación de S/652,113 de los gastos operativos de la empresa. Luego, se identifica el precio de venta al canal que es S/7.48 y el costo unitario del producto de S/6.31. Esto da como resultado la cantidad de 557,361 paquetes de 15 unidades necesarios para poder soportar los gastos del año.

1.4 Análisis de sensibilidad

Para identificar la rentabilidad del plan, se desarrolló tres escenarios en la Tabla 33 respecto al plan operativo, para ello se tomó en cuenta la variación del impacto de la publicidad y el alcance de

marketing que se vio en el capítulo 4:2. Con ello se obtiene que con un escenario pesimista el producto no generará rentabilidad ya que el producto resulta efectivo siempre y cuando el volumen de ventas sea alto. El escenario moderno es aquel en el cual se desarrolla el proyecto y el escenario positivo se ve un indicador positivo desde el año 2020 con un alto índice de ganancias futuras.

Tabla 32: Análisis de Escenarios

Impacto a la publicidad	Alcance de marketing	Escenarios	2020	2021	2022	2023	2024
15%	20%	Pesimista	-S/1,000,439	-S/545,336	-S/398,315	-S/243,796	-S/209,043
30%	20%	Moderado	-S/786,217	S/144,204	S/498,087	S/831,886	S/1,081,775
50%	30%	Positivo	-S/429,538	S/1,292,284	S/1,990,591	S/2,622,891	S/3,230,981

Fuente: Elaboración propia, 2019

2. Indicadores de control

Para medir el proyecto de marketing de la empresa es necesario considerar KPI's que son útiles para poder tener un tiempo de reacción adecuado ante eventos imprevistos. Beliv controlará estos indicadores comerciales a través de CBC, este posee un área de procesos comerciales que se encarga de tener las áreas de ventas y marketing ordenadas respecto a sus funciones; y un equipo de coordinadores comerciales (*pull* de ventas) que le permiten tener visibilidad diaria sobre los indicadores comerciales relevantes de la empresa, quienes presentan también la planificación semanal, los resultados mensuales, anuales y comparativos *Year to day*.

En el capítulo 4:4 se trazaron objetivos que abarcan diversos puntos para lograr reconocimiento de la marca y finalmente incrementar las ventas. El primer objetivo está ligado a la participación de mercado, el cual se espera lograr mediante el plan detallado de marketing del capítulo 4:6, se estableció un crecimiento 6% para el 2020, 10-13% para un mediano plazo y 18% para el largo plazo.

Como segundo objetivo se trazó en base al volumen de ventas, estos se pueden hacer seguimiento respecto a la reportería mensual y diaria en donde se puede visualizar las unidades vendidas en cajas físicas a nivel *Sell In* a los establecimientos. Además cada ejecutivo de venta tiene a inicios de mes las metas propuestas para la marca de CBC en donde ven a cuanto deben llegar para cumplir los objetivos propuestos. Cabe resaltar que el portafolio de bebidas sin azúcar de Frutaris se encuentra dentro de un indicador de volumen por innovaciones. Asimismo, un indicador importante para evaluar, para el canal tradicional, y verificar que el ejecutivo de venta está realizando una buena labor es la efectividad de compra para saber cuántos puntos de ventas visitados realizan una compra efectiva. Por el otro lado, en el canal moderno, se debe tomar en consideración el análisis a nivel *Sell Out*, información que los mismos *retails* proporcionan a la empresa; así se evalúa la rotación misma del producto en tienda para ventas regulares y promocionales. Adicionalmente, CBC posee otras herramientas informáticas que tienen alcance para medir *el Sell In y Sell Out* para todos sus canales.

También se trazó un objetivo respecto a la recordación de marca y satisfacción del producto el cual se medirá con el presupuesto de CBC sin afectar el presupuesto de Beliv. Esa medición se hace a través de un tercerizado de investigación de mercado el cual brinda reportes semestrales para verificar si los esfuerzos de marketing fueron factibles y lograron introducir a Frutaris dentro de la mente del consumidor. Por otro lado, la satisfacción de producto se puede medir a través de la cantidad de reclamos presentados por los consumidores; otro indicador puede ser la recompra el cual indicará que el consumidor se sintió satisfecho con el producto y decidió volver a adquirirlo.

Por último, se estableció la cobertura de Frutaris como uno de los objetivos. Esto se determina a través de los siguientes indicadores: frecuencia de compra, frecuencia de visita y nuevas coberturas *Still Drinks* y de innovaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al plan estratégico de marketing desarrollado para Frutaris se puede concluir que los consumidores de jugos no logran actualmente identificar la propuesta de valor de Frutaris debido a la falta de desconocimiento de la marca dado una inadecuada gestión actual de marketing. El producto tendrá mayor aceptación si se logra desarrollar una estrategia adecuada de comunicación hacia los jóvenes, compartiendo así los “buenos momentos y experiencias” con ellos, esto se encuentra avalado a través de la investigación cualitativa desarrollada.

Otro aspecto que el proyecto aprovecha es la tendencia saludable y la búsqueda de productos prácticos que fueron recalcados en el desarrollo de los capítulos anteriores. Con ello se concluye que Frutaris es una gran alternativa para el consumidor joven de jugos y de lo saludable, que buscan también un producto económico y de sabor agradable.

Se identificó que la principal debilidad de la marca es la poca inversión en marketing que destina para dar a conocer los atributos, beneficios, entre otras cualidades hacia el consumidor. Por ello, este plan de marketing desarrolla acciones nuevas para la empresa que constan de fuertes negociaciones con los canales de ventas y estrategias por medio de plataformas digitales, esenciales para el consumidor que buscan captar. Se buscó, permanecer con las actividades de Marketing importantes y diferenciadores de la marca que ofrezcan proposiciones de valor y eliminar aquellas que generan altos costos sin resultados factibles. Además, se invertirá en cabeceras en puntos calientes y en material *pop up*. Con ello, se espera alcanzar mejores resultados y posicionar mejor a la marca.

El motivo de consumo por el cual se debe centrar Frutaris por el momento es “*on the go*” y en base a sus presentaciones de 355ml lograr una mayor penetración entre los jóvenes e 13 a 24 años que consuman jugos y busquen refrescarse al paso en su día a día, se trata muchas veces de una compra no planificada y rápida. Para adicionar, los canales que apunta la marca son Bodegas, Grifos, Supermercado y Tambo, todos atacan diferentes ocasiones de consumo, por lo cual se deberá atacar de diversas formas al cliente. Asimismo, se busca la introducción a nuevos canales de venta como restaurantes, instituciones (universidad, academias y colegios), entre otras localidades. Se espera tener presente a Frutaris siempre con las actividades y espacios concurridos del target identificado.

Dentro del relanzamiento de la marca propuesto, permitirá al consumidor tener variedad de opciones para elegir en la marca. Finalizada la etapa de lanzamiento, se busca medir el desempeño del portafolio de Frutaris 355ml así como reevaluar el de bebida 500ml para ver si es óptimo continuar con estos sabores. Se entiende que con el plan, Frutaris se dará a conocer y los consumidores ya no solo optaron por sus presentaciones pequeñas sino explorarán el portafolio de la marca de presentaciones de 500ml, 750ml y 3L. Además, estas “primeras versiones” de 355ml colaborará para en un futuro desarrollar otros formatos *multi serve* y atacar otras ocasiones de consumo. Se busca que la empresa no desperdicie

recursos y desarrolle los ítems eficientes en el portafolio, eliminando los más débiles, asimismo desarrollar proyectos futuros en relación de la marca para incrementar la participación y ventas.

En la parte financiera obtuvieron resultados positivos, con un recupero de la inversión en marketing desde el segundo año lo cual indica que la inversión va acorde a lo que la marca puede ofrecer y vender al mercado, logrando también posicionar el producto y coberturar correctamente.

Se recomienda al equipo de Beliv y CBC ejecutar acciones innovadores y llamativas para captar al target y mantenerlos fidelizados con el transcurrir de los años, para que estos identifiquen con facilidad la marca y este entre sus más buscadas. También su principal foco en marketing debe dirigirse a las tendencias digitales para los siguiente años post re lanzamiento, dado las características del consumidor.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRESA. (Junio de 2014). *Gaseosas en el mundo digital: ¿Cuál es la percepción sobre ellas?* Obtenido de <http://abresa.pe/wp-content/uploads/2014/06/Gaseosas-en-el-mundo-digital-Cu%C3%A1l-es-la-percepci%C3%B3n-sobre-ellas1.pdf>
- Allen, T. (1971). Communications, technology transfer, and the role of technical gatekeeper. *R&D Management*, 14-21.
- AMA. (2018). *American Marketing Association*. Obtenido de [//marketing-dictionary.org/b/brand/](http://marketing-dictionary.org/b/brand/)
- América Economía. (26 de Febrero de 2018). *Estiman que el consumo en Perú registrará en el 2018 su mayor expansión en 5 años*. Recuperado el 2018 de Agosto de 2018, de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estiman-que-el-consumo-en-peru-registrara-en-el-2018-su-mayor-expansion>
- América Economía. (26 de Febrero de 2018). *Estiman que el consumo en Perú registrará en el 2018 su mayor expansión en cinco años*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estiman-que-el-consumo-en-peru-registrara-en-el-2018-su-mayor-expansion>
- Anaconda, D., & Caldwell, D. (1992). Bridging the boundary: External process and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 634-665.
- APEIM. (2019). *Perú: Población 2019*. Lima. Obtenido de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Arellano Marketing. (2017). *Los seis Estilos de Vida*. Obtenido de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *J. Manage.*
- Beliv. (2018). *Misión y Visión Beliv*. Obtenido de <http://be-liv.com/nosotros/>
- Brody, A. (1999). *Developing New Food Products for a Changing Marketplace*. *CRC Press*, 70.
- Browns, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product Development: Past Research, Present Finding, and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 343-378.
- CBC. (2018). *CBC*. Obtenido de Beliv: <https://cbc.co/socios-estrategicos/beliv/>
- CBC. (2018). *CBC*. Obtenido de ¿Quiénes somos?: <https://cbc.co/quienes-somos/>
- CBC. (2018). *CBC Historia*. Obtenido de <https://cbc.co/nuestra-historia/>
- Clancy, K., & Shulman, S. (1994). *Mitos del marketing que están matando a los negocios*. México: McGraw-Hill.
- Coca, A., & Solís, J. A. (2008). *Posicionamiento de productos. Caso: Vino de Altura*. Bolivia: Universidad Católica Boliviana.
- Cooper, R. (Marzo-Abril de 2006). Formula for Success. *Marketing Management Magazine*, 21-24.
- Cooper, R. (2007). Winning Business in product development: the critical success factor. *Research Technology Management*, 52-66.
- Cooper, R. (2008). Perspective: The Stage-Gate "Idea to Launch Process-Update, What's new, and NexGen System. *Journal of Product Innovation Management*, 213-232.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (Marzo de 1993). Stage-Gate System for New Product Success. *Marketing Management Magazine*, 12-17.

- Cooper, T. (2009). Effective Gating. Make productive by using gates with teeth. *Marketing Management Magazine*, 12-17.
- Cruz, M., & Puente, R. (2012). ¿Hay verdadera innovación en los lanzamientos de nuevos productos? Factores relevantes de éxito y fracaso en Colombia. *Estudios Gerenciales vol 28*, 263-280.
- El Comercio. (3 de Enero de 2018). *El Comercio*. Obtenido de Grupo cbc adquiere fábrica de bebidas en Huachipa: <https://elcomercio.pe/economia/peru/grupo-cbc-adquiere-fabrica-bebidas-huachipa-noticia-486236>
- El Comercio. (12 de Junio de 2019). *Ley de alimentación saludable: este lunes inicia rotulado de productos con octógonos*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/peru/ley-alimentacion-saludable-consiste-modelo-aprobado-manual-noticia-ecpm-528468>
- El Comercio-1. (11 de Mayo de 2018). *El 32% de niños peruanos entre 5 y 11 años tiene obesidad*. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <https://vital.rpp.pe/comer-bien/el-peruano-consume-273-litros-de-gaseosa-al-ano-noticia-1115506>
- El Comercio-2. (04 de Abril de 2019). *FMI ajusta ligeramente al alza su proyección de crecimiento para la economía peruana*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-ajusta-ligeramente-alza-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-2019-pbi-noticia-nndc-624861>
- El Comercio-3. (09 de Agosto de 2018). *CBC y la apuesta fuerte por el portafolio de Frutaris. CBC y la apuesta fuerte por el portafolio de Frutaris*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/cbc-apuesta-fuerte-portafolio-frutaris-noticia-543908-noticia/>
- El Peruano. (2017). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable*. Obtenido de <https://elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/>
- El Peruano. (2018). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N°30021, Ley de Promoción e la Alimentación Saludable*. Lima Perú: El Peruano. Recuperado el 08 de 20 de 2018, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/>
- El Peruano-2. (6 de Junio de 2018). *El Perú estará libre de plástico de un solo uso*. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <https://elperuano.pe/noticia-el-peru-estara-libre-del-plastico-un-solo-uso-66968.aspx>
- Euromonitor. (2018). *Jugos en Perú*. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/statistics/tab>
- Euromonitor. (2018). *Soft Drinks en Perú*. Obtenido de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Ferré, J. (2003). Estrategias de productos y precios. *Océano*.
- Ferrel, O., Hartline, & MD. (2018). *Estrategias de Marketing*. México: CENGAGE Learning.
- Gestión. (23 de Abril de 2016). *El shopper peruano: conoce qué compra, dónde y cuánto gasta*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/shopper-peruano-conoce-compra-gasta-118206?foto=2>
- Gestión. (14 de Octubre de 2018). *El 72% cambia sus hábitos de consumo a fin de ahorrar*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/72-cambia-habitos-consumo-ahorrar-247009>
- Gestión-1. (02 de Octubre de 2018). *Ticket Promedio en Bodegas aumentó en el primer semestre del año, según Kantar WorldPanel*. Recuperado el 2017 de Agosto de 2018, de <https://gestion.pe/economia/ticket-promedio-bodegas-aumento-primer-semestre-ano-kantar-worldpanel-219925>

- Gestión-2. (29 de Noviembre de 2017). *Reciclarán medio millón botellas para hacer mochilas para escolares en Perú*. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <https://gestion.pe/tendencias/reciclaran-medio-millon-botellas-mochilas-escolares-peru-219718>
- Gestión-2. (16 de Abril de 2018). *Gestión*. Obtenido de Estas son las tendencias en los envases de bebidas en Estados Unidos: <https://gestion.pe/economia/son-tendencias-envases-bebidas-estados-unidos-231525>
- Goldenberg, J., Horowitz, R., Levav, A., & Mazursky, D. (2003). Finding your innovation sweet spot. *Harvard Business Review*, 3-10.
- Hawkins, Best, & Coney. (2004). *Comportamiento del consumidor: construyendo estrategias de marketing*. México: McGraw-Hill.
- Hoonsopon, T., & Garry, T. (2009). An Over view of Content Analysis. *The Marketing Review*, 155-161.
- INDECOPI. (2018). *Guía informativa sobre etiquetado 2018*. Obtenido de https://www.indecopi.gob.pe/documents/51783/2254804/guia_informativa_etiquetado2018.pdf/e295639e-8ff4-5292-12e7-15c986a47b91
- Jaramillo, G. (2018). Frutaris. (D. Salinas, Entrevistador)
- Kantar World Panel. (01 de Enero de 2018). *Hogares peruanos optando por marcas económicas*. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-optando-por-marcas-economicas>
- Kantar World Panel. (17 de Enero de 2018). *Hogares peruanos optando por marcas económicas*. Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-optando-por-marcas-economicas>
- Katz, R., & Tushman, M. (1981). An investigation into the managerial roles and career paths of gatekeepers and project supervisors in a major R&D facility. *R&D Management*, 103-110.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management*. México: Pearson Education.
- Keller, K. L. (2011). Brand Strategy. *Venky Shankar and Gregory Carpenter*.
- Kerin, R., Berkowitz, Hartley, & Rudelius. (2004). *Marketing 7ª Edición*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2018). *Principio de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Singh, R. (1981). *Defenses Strategies Source*.
- Kuczmariski, T. (1997). *Innovación: estrategias de liderazgos de liderazgo para mercados de alta competencia*. Bogotá: McGraw-Hill.
- La República. (25 de Julio de 2018). *Precio de bebidas sube un 8% tras alza en impuesto*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1285790-precio-bebidas-sube-8-alza-impuesto>
- La República-1. (26 de Julio de 2018). *Precio de bebidas sube un 8% tras alza en impuesto*. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <https://larepublica.pe/economia/1285790-precio-bebidas-sube-8-alza-impuesto>
- La República-2. (2018 de Febrero de 2018). *Datum presenta estudio sobre "vida saludable"*. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable>

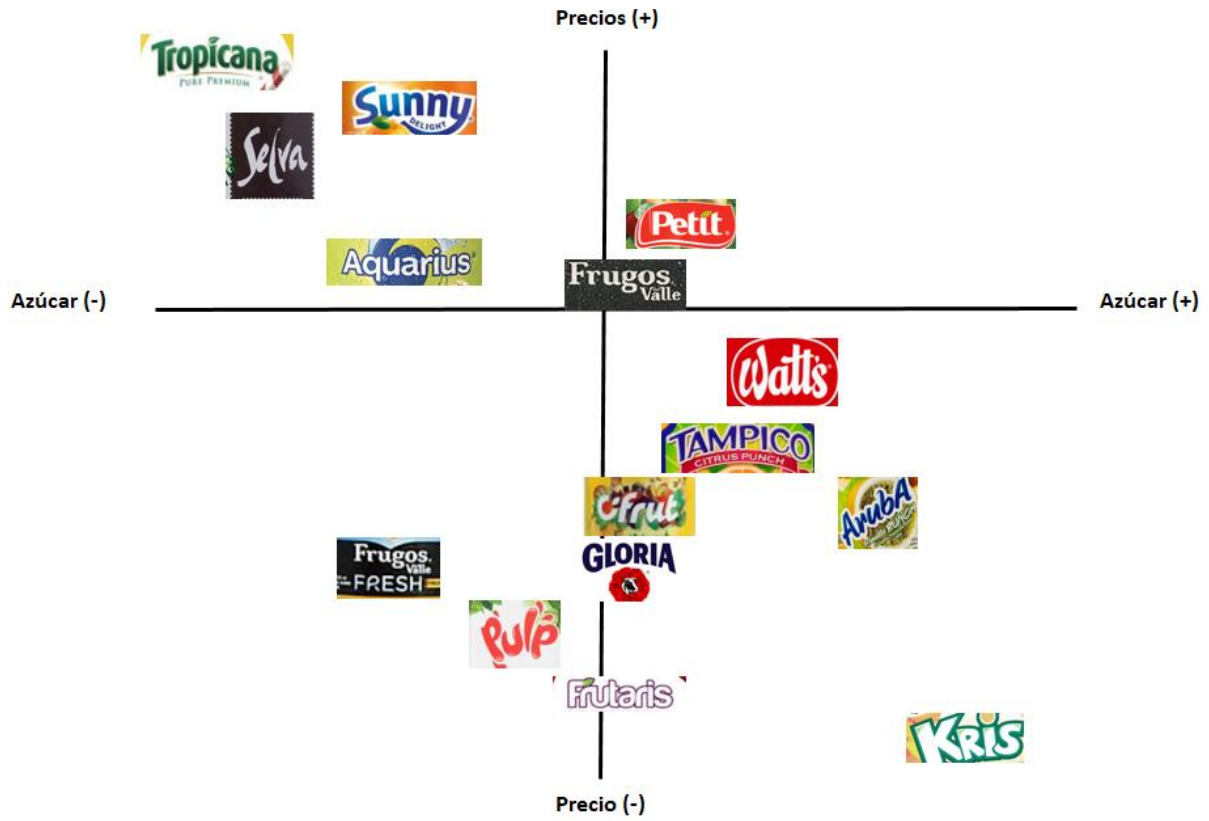
- Lambin, J.-J. (1997). *Marketing Estratégico*. España: McGraw-Hill.
- Miller, M. (2006). Innovation Rules! *Research Technology Management*, 8-14.
- Mintel. (2018). *Global Good & Drink Trends 2018*. Mintel. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de https://gastronomiaycia.republica.com/wp-content/uploads/2017/10/informe_mintel_tendencias_2018.pdf
- Mintel Tendencias Mundiales en Alimentos y Bebidas. (2018). Tendencias Mundiales en Alimentos y Bebidas para el 2020. *Mintel*.
- Molina-Castillo, F. J. (2008). Efectos de la novedad y de la calidad del producto en el resultado a corto y a largo plazo en las empresas innovadoras españolas. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, 13-16. Recuperado el 6 de Agosto de 2019
- Myers, S., & Marquis, D. (1969). *Successful Industrial Innovations*. Washington DC: DC: National Science Foundation.
- Osorio. (2010). El arte de fallar. *Harvard Business Review*, 20.
- Peru Retail. (31 de Marzo de 2017). *¿Cómo se están desarrollando las categorías de bebidas en el mercado peruano?* Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de <https://www.peru-retail.com/como-estan-desarrollando-categorias-bebidas-mercado-peruano/>
- Peru Retail. (16 de Abril de 2018). *Consumo de agua embotellada crece más que las gaseosas en los últimos 3 años*. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de <https://www.peru-retail.com/consumo-agua-embotellada-gaseosas/>
- Perú Retail. (08 de Marzo de 2019). *Kantar Worldpanel: Consumo de bebidas da señales de recuperación*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/kantar-worldpanel-consumo-bebidas-recuperacion>
- Pope. (2002). *Investigación de mercados Guía maestra para el profesional*. Bogotá.
- Proctor, T. (2000). *Strategic Marketing: An Introduction*. Londres: ROUTLEDGE.
- Ries, A., & Trout, J. (1989). *La revolución del marketing: La táctica dicta la estrategia*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *El nuevo posicionamiento: lo más reciente sobre la estrategia de negocios*. México: McGraw Hill.
- RPP. (24 de Febrero de 2018). *Los desechos plásticos, una grave amenaza para la vida en el mar y en la tierra*. Obtenido de <https://rpp.pe/mundo/medio-ambiente/los-desechos-plasticos-una-grave-amenaza-para-la-vida-en-el-mar-y-en-la-tierra-noticia-1107044>
- Schnarch, A. (2009). *Desarrollo de nuevos productos y empresas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de cultura económica.
- Smith, W. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Product Strategies. *Journal of Marketing*, 3-8.
- Stanton, Etzel, & Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Taylor, J. (1983). *Como planear estrategias rentables de productos nuevos*. Nueva York: NY: Moder Business Report.
- Urban, G., & Hauser, J. (1980). *Design and marketing of new products*. New Jersey: NJ: Prentice-Hall.
- Wilcox, G., Kamal, S., & Gangadharbatla, H. (2009). Soft drink advertising and consumption in the United States. *International Journal of Advertsing*, 351-367.

Wood, E. J. (1983). Strategic Planning and the Marketing Process. *Journal of Academic Librarianship*, 17-20.

Ziamou, P., & Ratneshwar, S. (2003). Innovations in Products Functionality: When and Why are explicit comparisons effective? *Journal of Marketing*, 49-61.

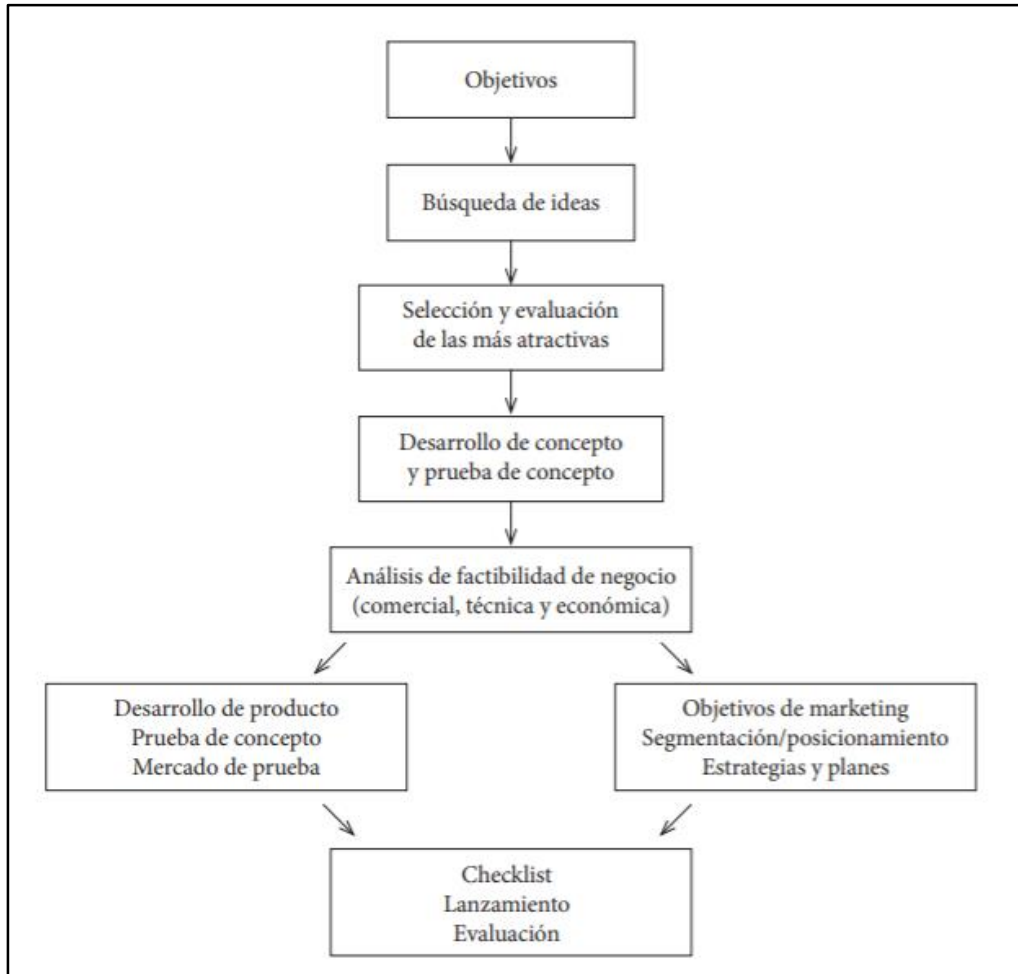
ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Posicionamiento: competidores directos e indirectos



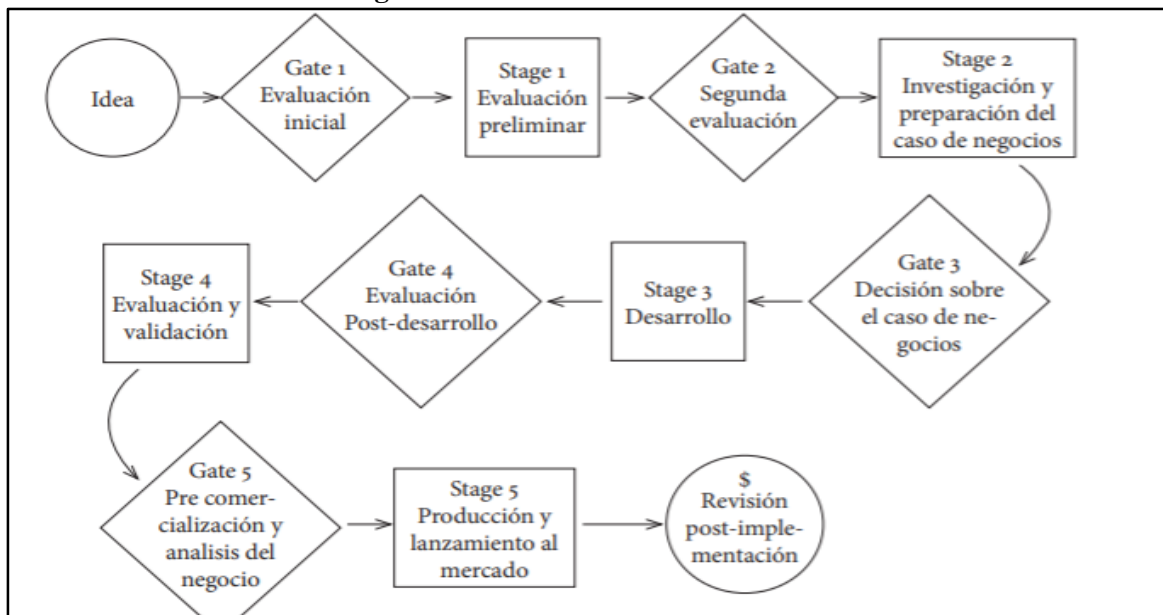
Fuente: Elaboración Propia, 2019

Anexo 2: Gráfico modelo Schnarch



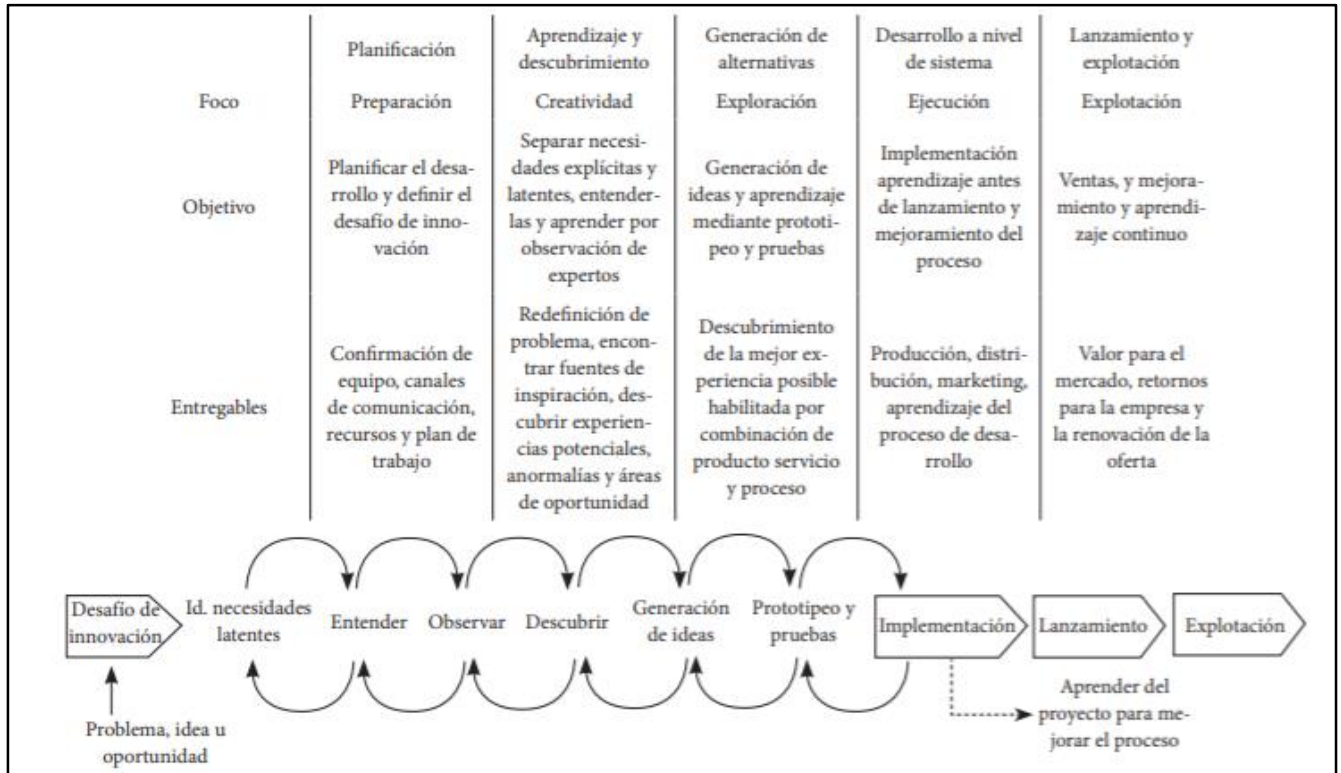
Fuente: Schnarch, 2009

Anexo 3 : Gráfico modelo Stage Gate



Fuente: (Cooper & Kleinschmidt, Stage-Gate System for New Product Success, 1993).

Anexo 4: Fases y etapas de proceso de innovación



Fuente: Osorio, 2010

Anexo 5: Observación en tiendas

Tambo:



Oxxo:



Grifos:



Supermercados:





Bodegas:





Anexo 6: Entrevista a expertos

- Brand Manager: Gisella Jaramillo
 1. Coménteme por favor, un poco acerca del contexto actual que se está enfrentando la marca.
 2. ¿Cuál es la propuesta de valor de Frutaris?
 3. ¿Cómo es el proceso de producción de Frutaris?
 4. ¿Cómo considera el target de Frutaris? ¿Qué característica tiene?
 5. ¿Qué momentos de compra considera que ataca el producto?
 6. ¿Cuál es la estrategia actual que la empresa tiene para Frutaris?
- Gerente de ventas Canal Moderno CBC: Andrés del Carpio
 1. ¿Cómo nace la marca Frutaris?
 2. ¿Cómo se está estimando el crecimiento de la marca?
 3. Coménteme acerca de las ocasiones de consumo de los consumidores.
 4. ¿Cuál es la percepción o el nivel de aceptación de parte del cliente?
 5. ¿Cuál es el perfil del consumidor que se planea llegar?
 6. ¿Cuáles son las estrategias que están desarrollando como marca?
 7. ¿Cuáles son los principales retos que presenta la marca?

Anexo 7: Focus Group

Guía Focus Group

Buenos días, primero que nada gracias por haber aceptado mi invitación al focus group, mi nombre es Daniella Salinas.

Soy Bachiller de la carrera de Administración de empresas de la Universidad del pacífico y me encuentro realizando una investigación de mercados cualitativa en la que queremos explorar el posicionamiento de una marca de jugos que se encuentra en el mercado actual a su disposición.

La reunión tendrá una duración aproximada de 60 a 90 minutos y será grabada con fines de recopilación de información.

Todo lo que digan es importante, díganlo cuando quieran, desde las opiniones más sencillas hasta las más interesantes.

Siéntese en la libertad de discutir y defender sus ideas con confianza. No hay respuesta buena ni mala.

Antes que nada vamos a realizar un ejercicio breve de 2 minutos indicando su nombre, qué estudia y en qué semestre, en dónde estudia y hobbie.

Preguntas Generales o de Apertura:

- ¿Acostumbran a tomar jugo? ¿Cada cuánto compran?
- ¿Qué marcas de jugos conocen?
- ¿Qué sabores conocen que venden?
- ¿Han escuchado de jugos sin azúcar?

Conociendo al consumidor

- ¿Qué piensas de los jugos que venden en el Perú?
- ¿Qué marca prefieren consumir? ¿Por qué esas marcas?
- ¿Con qué frecuencia compran jugos?
- ¿Dónde las adquiere?
- ¿Con qué producto complementario adquieren el producto?
- ¿Qué tamaño y para qué ocasiones compran? Describan diversas ocasiones de consumo
- ¿Consideras una opción saludable?

Dinámica 1: Análisis del entorno

- Prueba de producto. Enumeren el ranking de producto.
- Opiniones al respecto. Percepción del Producto

Dinámica 2: De los siguiente logos, cuál consideran más atractivo y ¿por qué?

Dinámica 3: Percepción de marcas conocidas y Frutaris

- Escoger 2 marcas más recordadas. Escoger los atributos que más las representan.(mínimo 4) ¿Con qué atributos relacionan a la marca? Contar una historia.
- Seleccionar imágenes y hacer collage con imágenes que representen a las marcas. Seleccione comprador.

Presentación Frutaris

- ¿Lo han visto antes? Asociar 3 atributos que les venga a la mente.

Descripción del producto, PVP y características.

- Escoger atributos a través de collage que más representa a Frutaris. Seleccione comprador de Frutaris. Contar historia.
- ¿Qué pensaron cuando les mencioné Frutaris?
- ¿Saben dónde comprarlo?
- ¿En qué momento lo comprarían?
- ¿Qué opina con qué se considere como bebida saludable?
- ¿Están dispuesto a pagar por este producto?
- ¿En qué medios les gustaría encontrarlos? (Canal y Publicidad)
- ¿Qué otros sabores les gustaría?

Preguntas Cierre

- ¿Qué recomendaría al gerente de Frutaris acerca del producto?
- ¿Recomendaría a otros amigos el producto?

Imágenes Focus Group

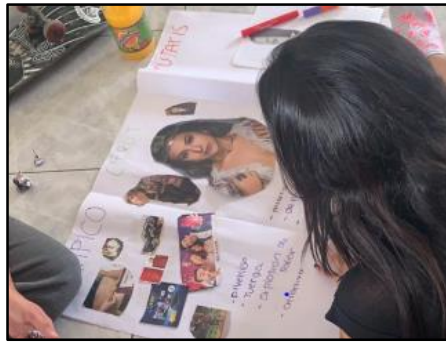
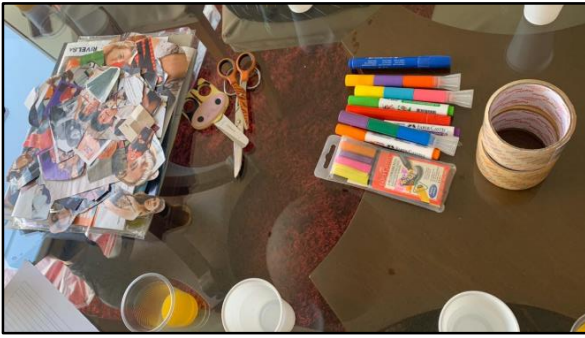
Dinámica 1:



Dinámica 2:



Dinámica 3:



Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 8: Encuesta y Tabulación de resultados

Encuesta Jugos

Hola! En estos momentos estoy realizando un estudio para conocer su opinión sobre jugos y me gustaría hacerle las siguientes preguntas. La encuesta tomará menos de 5 minutos . Muchas gracias!

***Obligatorio**

¿Podría indicarme su edad? *

- De 6 a 12 años
- De 13 a 17 años
- De 18 a 24 años
- Más de 25 años

¿Cuáles son las marcas que más consume de jugos? *

Tu respuesta _____

¿Con qué frecuencia consume jugos artificiales? *

- Todos los días
- De 4 a 5 veces por semana
- De 2 a 3 veces por semana
- 1 vez por semana
- 1 vez cada 15 días
- 1 vez al mes

¿Dónde suele comprar jugos? *

- Bodegas
- Supermercado
- Grifos
- Tambo/Oxxo
- Otro: _____

¿En qué momento consume más jugos? *

- Con amigos
- Para refrescar al paso
- En familia
- Desayuno / Lonche
- Otro: _____

¿En qué presentación compra con mayor frecuencia? *

- Botella PET 350 ML ó 500 ML
- Vidrio 300 ML
- Tetrapack 200 ML
- Tetrapack 1L
- Botella PET 1.5 o 3L

¿Qué atributos valora más de las siguientes marcas? (marcar 3 atributos por marca)

	Tampico	Cifrut	Frugos	Watts	Aquarius	Frutaris
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño de etiqueta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Color del jugo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño de botella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversidad de sabores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sin azúcar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONOCIENDO A FRUTARIS:

En esta sección se busca evaluar la percepción que tienen sobre la marca. Frutaris es una bebida que se caracteriza por su sabor intenso a frutas, posee diversos tipos de presentaciones desde 355 ML hasta 3L a un precio muy accesible al público. Además posee vitamina A, Vitamina D, Zinc y proteínas. También cuenta con una línea sin azúcar.

Características del Producto



Presentación	355 ml (12oz) / 3L	500 ml	1000 ml	1500 ml	3000 ml (3L)
Presentación	Botella	Botella	Botella	Botella	Botella
Características	Con Azúcar	Sin Azúcar	Sin Azúcar	Sin Azúcar	Sin Azúcar
Sabor	Frutas cítricas	Mixedas	100% Manzanas	100% Manzanas	100% Manzanas
Calorías (por 100 ml)	34 Cal.	4 Cal.	120 Cal.	120 Cal.	120 Cal.

(Explicación del producto=

¿Te parece atractivo el producto?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Con qué precio aceptarías comprar estas presentaciones? *

	De 0.5 a 1sol	De 1 a 1.5 soles	De 1.5 a 2 soles	De 2 a 2.5 soles	Más de 2.5 soles
FRUTARIS 355ML	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRUTARIS 500ML	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRUTARIS 750ML	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué le motivaría especialmente a comprar Frutaris? (pueden marcar más de una opción) *

- Sabor
- Características: sin azúcar (o poca), vitaminas, zinc, etc.
- Diseño del producto
- Precio
- Distribución (puntos de venta)
- Comunicación (marketing)

El Slogan de la marca es : " Frutamente Refrescante" ¿ Qué tanto le llama la atención?

1 2 3 4 5

Nada Demasiado

¿Compraría este producto?

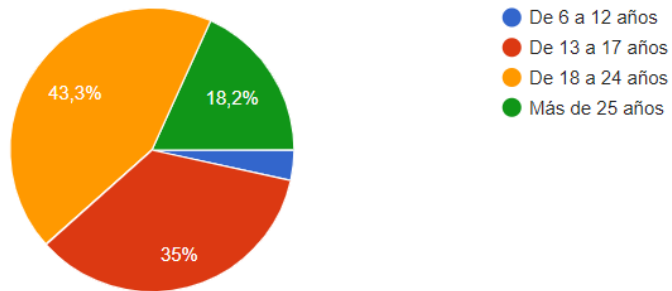
1 2 3 4 5

Definitivamente no Definitivamente si

Resultados de la encuesta

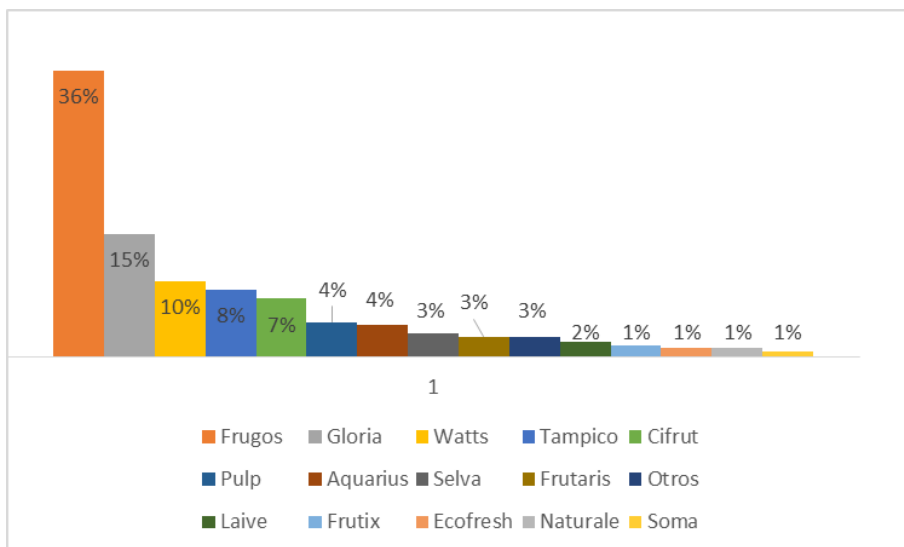
¿Podría indicarme su edad?

203 respuestas



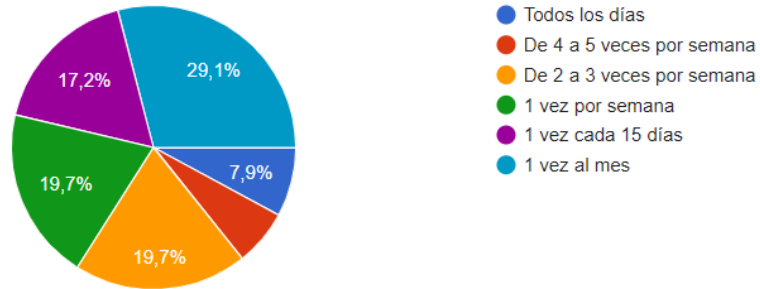
¿Cuáles son las marcas que más consume?

273 respuestas



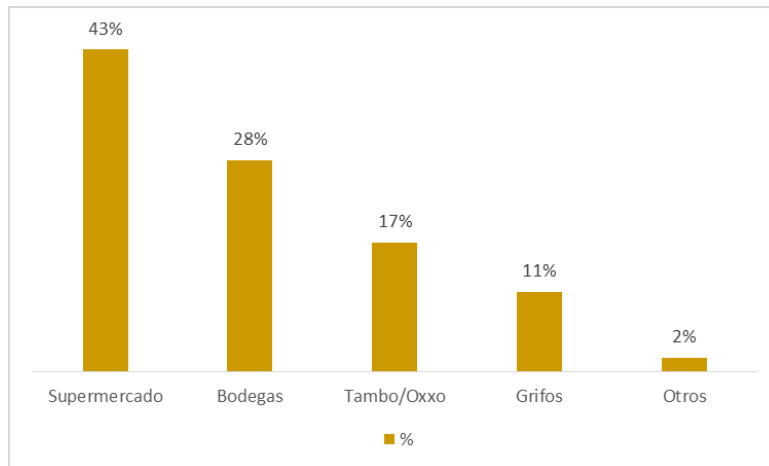
¿Con qué frecuencia consume jugos artificiales?

203 respuestas



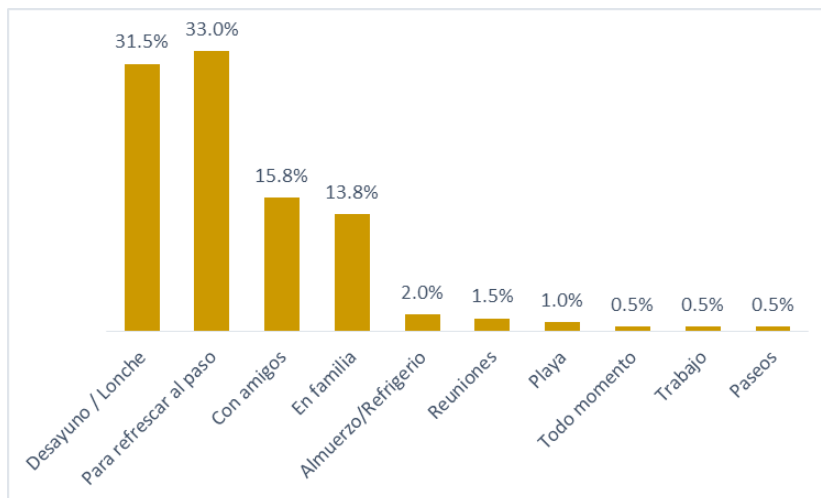
¿Dónde suele comprar jugos?

203 respuestas



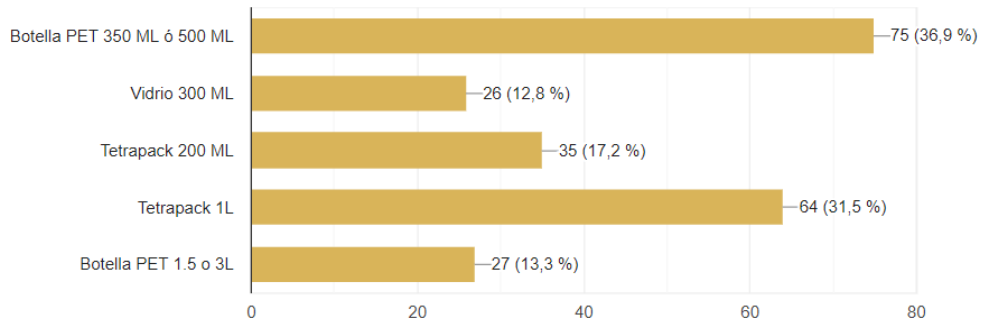
¿En qué momento consume más jugo?

203 respuestas

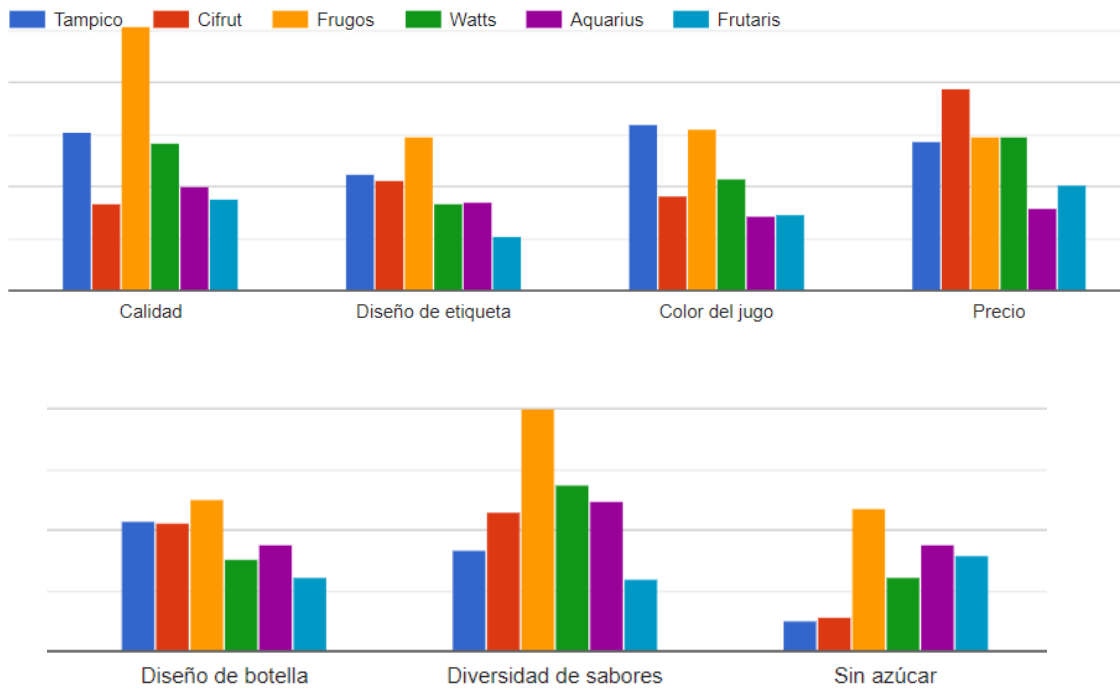


¿En qué presentación compra con mayor frecuencia?

203 respuestas

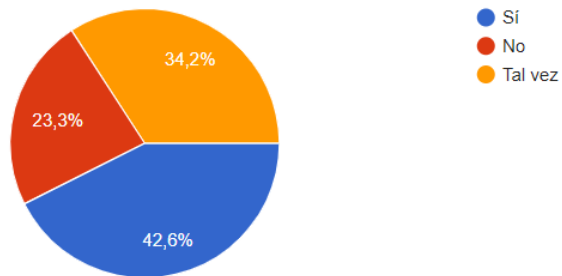


¿Qué atributos valora más de las siguientes marcas? (marcar 3 atributos por marca)



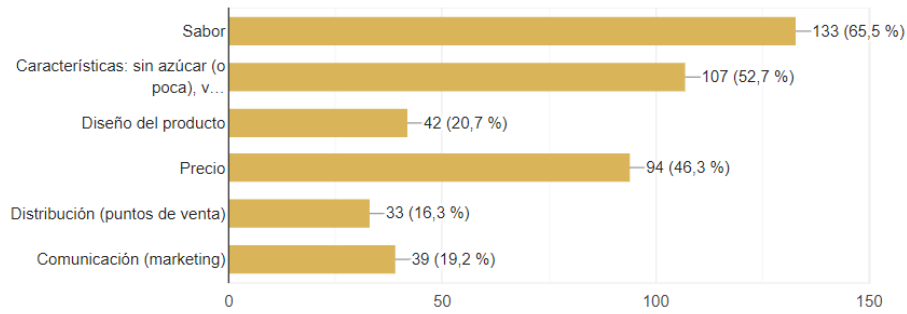
¿Te parece atractivo el producto?

202 respuestas



¿Qué le motivaría especialmente a comprar Frutaris? (pueden marcar más de una opción)

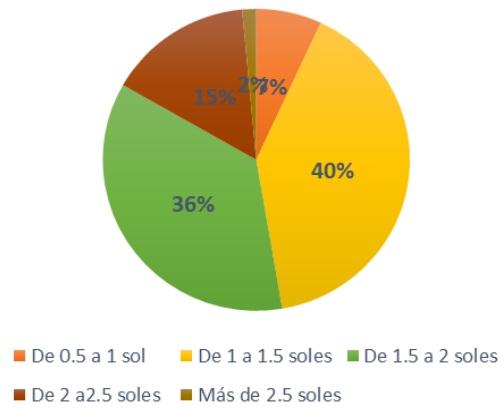
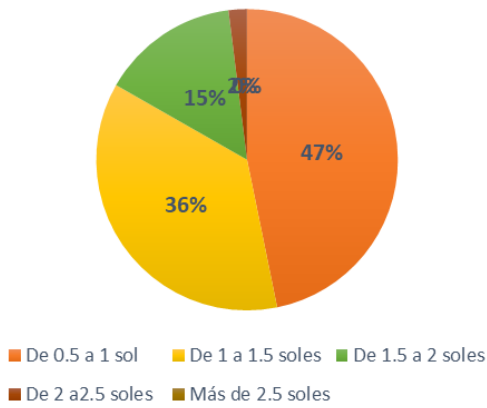
203 respuestas



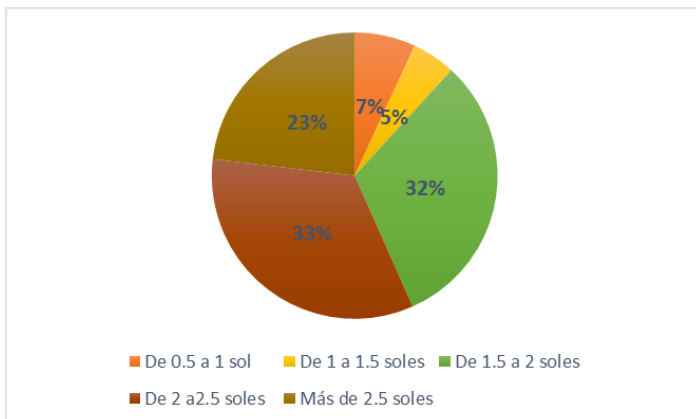
¿Con qué precio aceptarías el producto en estas presentaciones?

Frutaris 355ml

Frutaris 500ml

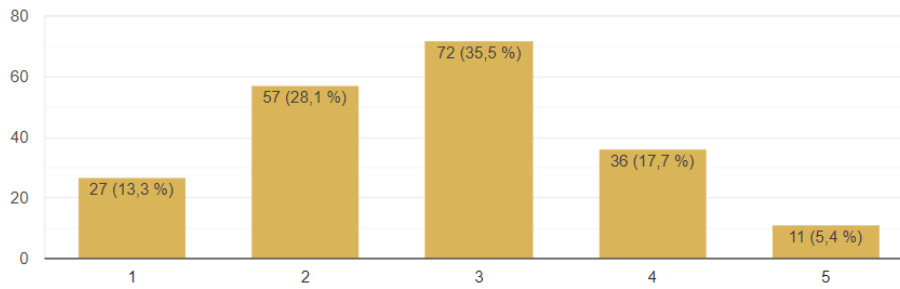


Frutaris 750ml



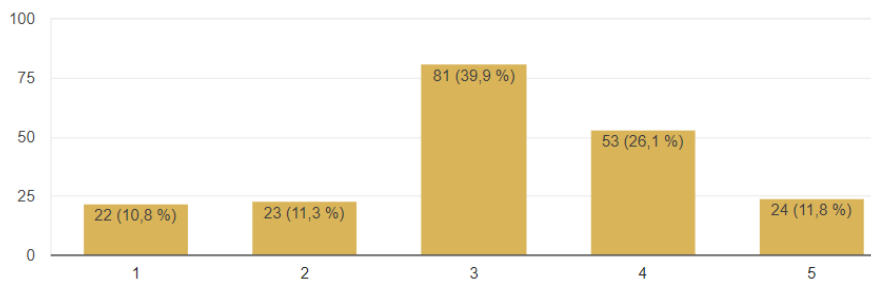
El Slogan de la marca es : " Frutamente Refrescante" ¿ Qué tanto le llama la atención?

203 respuestas



¿Compraría este producto?

203 respuestas



Anexo 9: Canal Digital

Página Web Frutaris:

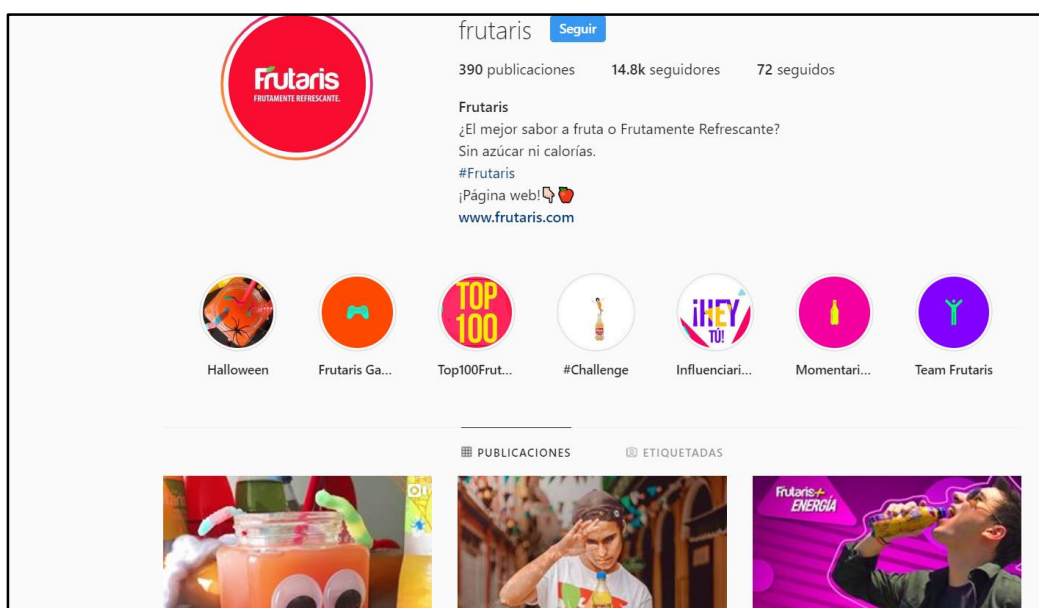
ELLOS SON NUESTROS INFLUENCIARIS PERU

A grid of eight photos showing diverse Peruvian influencers in various settings: a man walking, a woman with donuts, a Buddha statue, a man meditating, a man with arms outstretched, a woman on a balcony, a man with a camera, and a woman in a field.

¿CÓMO HACEMOS PARA MORDERNOS LA LENGUA SI NI SIQUIERA ESTAR COMIENDO?

¿POR QUÉ EL CORAZÓN SE ACELERA CUANDO ESTAMOS ENAMORADOS?

Redes Sociales Frutaris



Fuente: Facebook/ Instagram Frutaris, 2019

Anexo 10: “Influenciaris” propuestos 2020

Salandela:



Ximena Galiano y Antonella León:



Lu del Águila:



Luana de Barón:



Fuente: Instagram, 2019

Anexo 11: Detalle de gastos operacionales

Gasto Mensual	CBC	Peso	BELIV	Peso	Total
Brand Manager Perú Ecuador (Beliv)	S/ -	0	S/ 13,700	100%	S/ 13,700
Brand Manager Regional (Beliv)	S/ -	0	S/ 20,550	100%	S/ 20,550
Alquiler de oficina	S/ 15,000	60%	S/ 10,000	40%	S/ 25,000
Luz y agua	S/ 3,000	60%	S/ 2,000	40%	S/ 5,000
Teléfono + Internet	S/ 2,100	60%	S/ 1,400	40%	S/ 3,500
Útiles de oficina	S/ 778	60%	S/ 518	40%	S/ 1,296
Total	S/ 20,878		S/ 48,168		S/ 69,046

Gastos Administrativos Frutaris	Otras Marcas	Peso	Frutaris	Peso
Brand Manager Perú Ecuador (Beliv)	S/ 9,248	68%	S/ 4,453	33%
Brand Manager Regional (Beliv)	S/ 13,871	68%	S/ 6,679	33%
Alquiler de oficina	S/ 6,750	68%	S/ 3,250	33%
Luz y agua	S/ 1,350	68%	S/ 650	33%
Teléfono + Internet	S/ 945	68%	S/ 455	33%
Útiles de oficina	S/ 350	68%	S/ 168	33%
Total	S/ 32,514		S/ 15,655	

Gasto Mensual	CBC	Peso	Frutaris	Peso	Total
Ejecutivos de venta	S/ 98,640	60%	S/ 65,760	40%	S/ 164,400
Supervisores de venta	S/ 47,347	60%	S/ 31,565	40%	S/ 78,912
KAM	S/ 11,183	60%	S/ 7,455	40%	S/ 18,638
Gerente Comercial	S/ 20,550	60%	S/ 13,700	40%	S/ 34,250
Útiles Varios	S/ 840	60%	S/ 560	40%	S/ 1,400
Total	S/ 178,560		S/ 119,040		S/ 297,600

Gasto de Venta Frutaris	Otras Marcas	Peso	Frutaris	Peso
Ejecutivos de venta	S/ 44,388	68%	S/ 21,372	33%
Supervisores de venta	S/ 21,306	68%	S/ 10,259	33%
KAM	S/ 5,032	68%	S/ 2,423	33%
Gerente Comercial	S/ 9,248	68%	S/ 4,453	33%
Útiles Varios	S/ 378	68%	S/ 182	33%
Total	S/ 80,352		S/ 38,688	

	Mes	Anual
Gastos Operativos	S/ 54,343	S/ 652,113
Gastos Administrativos	S/ 15,655	S/ 187,857
Gastos de ventas	S/ 38,688	S/ 464,256

Fuente: Elaboración propia, 2019