

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Plan Estratégico de Marketing de nueva línea de jugos *Premium* para
The Coca-Cola Company**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍ TER EN DIRECCIÓN DE
MARKETING OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA
DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Magaly Carbonel

Nicole Ríos

Marcelo Taborga

Natalia Victorero

Asesor: Percy Marquina

Surco, Julio de 2017

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios y a nuestras familias. A Dios por darnos la fortaleza para continuar; y a nuestras familias, por todo el apoyo y motivación brindados durante el desarrollo de la maestría, los cuales nos han permitido concluir con éxito una importante etapa de nuestras carreras profesionales. Asimismo, con la presente tesis, esperamos contribuir con el desarrollo económico de la región del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro, potenciando así sus recursos naturales.



Agradecimientos

Agradecemos a Dios por permitirnos concluir con éxito este proyecto. A nuestras familias por su apoyo incondicional a lo largo de nuestro desarrollo profesional y a nuestros profesores, por sus enseñanzas y exigencias que nos inspiraron a entregar lo mejor de cada uno de nosotros. Asimismo, a los profesores Carlos Merino y Percy Marquina por la orientación y valiosa guía en la elaboración de la presente tesis. Expresamos nuestra gratitud a todos los que contribuyeron con sus conocimientos y experiencias al desarrollo de la presente tesis. Finalmente, agradecemos la posibilidad para contribuir con un aporte al desarrollo del país.



Resumen Ejecutivo

La alimentación saludable está cambiando los patrones de consumo de la sociedad, los consumidores están eligiendo productos bajos en grasas, sin preservantes u otros componentes dañinos a la salud. La categoría de jugos no es ajena a esta realidad, de acuerdo a las tendencias globales, regionales y locales, se ha evaluado la posibilidad de incorporar un jugo *Premium RTD* (100% jugo listo para consumir) al portafolio de Coca-Cola Perú en la zona geográfica de Lima Metropolitana. El presente Plan de Marketing Estratégico, tiene como objetivo la incorporación de esta nueva categoría y con ello, lograr un impacto económico y social.

El portafolio de productos se basa en las motivaciones del segmento de mercado escogido, quienes buscan en la categoría: (a) nutrición esencial, (b) nutrición funcional para sostener el hambre y (c) nutrición funcional que activa. A partir de estas motivaciones se ha determinado el precio en base al valor percibido de cada uno de los productos. Asimismo, se han planteado estrategias de distribución en diversos canales; y desarrollado los mensajes para los medios de comunicación idóneos que impacten al público objetivo. Cabe resaltar que cada uno de los conceptos de los productos presentados tuvieron aceptación en los encuestados; así como, una alta predisposición de compra.

Asimismo, cabe resaltar que el presente Plan Estratégico de Marketing tendrá un impacto social en el VRAEM, a través de los públicos de interés de comunidad y de proveedores. Por otro lado, el reciclaje de las botellas contribuirá con un impacto positivo en el medio ambiente.

Finalmente, después de realizada la evaluación financiera, se define que el proyecto es viable pues genera un VAN de S/.1'610,078 en el periodo de cinco años, impactando adicionalmente con un ROI de 29%

Abstract

Healthy eating behavior is changing society's consumption patterns. Consumers are choosing low-fat and are avoiding non-preservatives or other health-damaging components. The juice category is no exception to this. According to global, regional and local trends, there's an opportunity to add a Premium Ready-to-Drink (RTD) juice to the product portfolio of Coca-Cola Perú at Lima city. This Strategic Marketing Plan aims to incorporate this new category, and by doing so achieve a positive economic and social impact.

The proposal of the new product portfolio is based on the motivations of consumers who seek in the category (a) essential nutrition, (b) functional nutrition to quench hunger, and (c) functional nutrition that activates. Based on these motivations and the perceived value of each of the products, the price has been determined. Likewise go-to-market strategies have been proposed with different distribution channels and appropriate media messages to most effectively impact the target audience. It should be noted that each of the presented product concepts was well accepted by the respondents with a high purchasing predisposition.

Similarly, it should be emphasized that this Strategic Marketing Plan will have a positive social impact on the VRAEM through both public interest community and suppliers. On the other hand, recycling of the bottles will clearly contribute to the environment.

Finally, after the financial evaluation, the project is defined as viable, generating a NPV of S / . S/.1'610,078 over a five-year period with a ROI of 29%.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	ix
Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación Actual del Mercado de Jugos	1
1.1 Mercado Mundial de Jugos	3
1.2 Mercado Latinoamericano de Jugos	10
1.3 El Mercado de Jugos en Perú	13
1.3.1 Tamaño y características	15
1.3.2 Proyección y tendencias	19
1.4 Conclusiones	20
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	22
2.1 Visión	22
2.2 Misión	23
2.3 Valores	24
2.4 Código de Ética	25
2.5 Conclusiones	27
Capítulo III: Diagnóstico Situacional.....	28
3.1 Análisis Externo	28
3.1.1 Análisis del entorno PESTE	28
3.1.2 Análisis del consumidor	45
3.1.3 Análisis de la Industria	50
3.1.4 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter	55
3.1.5 Análisis de la competencia	60

3.1.6	Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	68
3.1.7	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	69
3.2	Análisis Interno.....	70
3.2.1	Análisis AMOFHIT.....	70
3.2.2	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	78
3.3	Conclusiones.....	78
Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing.....		81
4.1	Análisis Estratégico de Marketing.....	81
4.1.1	Matriz FODA (MFODA).....	81
4.1.2	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	83
4.1.3	Matriz Interna y Externa (MIE).....	84
4.2	Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM).....	85
4.2.1	Objetivo general.....	85
4.2.2	Objetivos de marketing específicos.....	85
4.3	Decisiones Estratégicas de Marketing.....	86
4.3.1	Ventaja competitiva.....	86
4.3.2	Estrategias genéricas.....	86
4.3.3	Propuesta estratégica de valor.....	87
4.3.4	Matriz estratégica de los Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM).....	87
4.4	Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM).....	89
4.5	Estrategias Operacionales de Marketing.....	90
4.5.1	Estrategia de segmentación.....	90
4.5.2	Estrategia de posicionamiento.....	97
4.5.3	Matriz estratégica de los Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM).....	107
4.6	Investigación de mercados.....	108

4.7	Conclusiones.....	111
Capítulo V: Mezcla de Marketing.....		112
5.1	Producto.....	112
5.1.1	Estrategias de la variable producto.....	112
5.1.2	Plan de acción (PDA) de la variable producto.....	118
5.2	Precio.....	126
5.2.1	Estrategia de la variable precio.....	126
5.2.2	Determinación de precios.....	126
5.3	Promoción.....	131
5.3.1	Objetivos, estrategias y PDA de la comunicación.....	131
5.3.2	Objetivos, estrategias y PDA de la promoción de ventas.....	146
5.3.3	Indicadores Clave de Desempeño.....	147
5.3.4	Plan de medios.....	148
5.4	Distribución.....	152
5.4.1	Estrategias de la variable distribución.....	155
5.4.2	PDA de la Variable Distribución.....	155
5.5	Propósito.....	160
5.5.1	Estrategia de la variable propósito.....	160
5.5.2	PDA de la variable propósito.....	163
5.6	Conclusiones.....	165
Capítulo VI: Control y Presupuesto.....		167
6.1	Presupuesto.....	167
6.2	Análisis Financiero.....	168
6.3	Análisis del ROI social.....	171
6.4	Cronograma.....	171

6.5	Mecanismos de Control	172
6.6	Conclusiones	173
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones		174
7.1	Conclusiones	174
7.2	Recomendaciones	176
Referencias.....		178
Apéndices.....		188

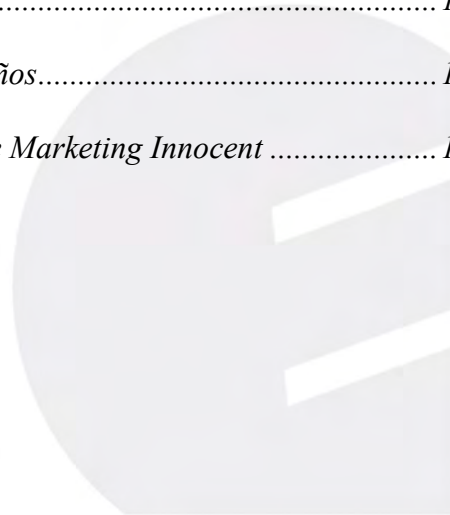
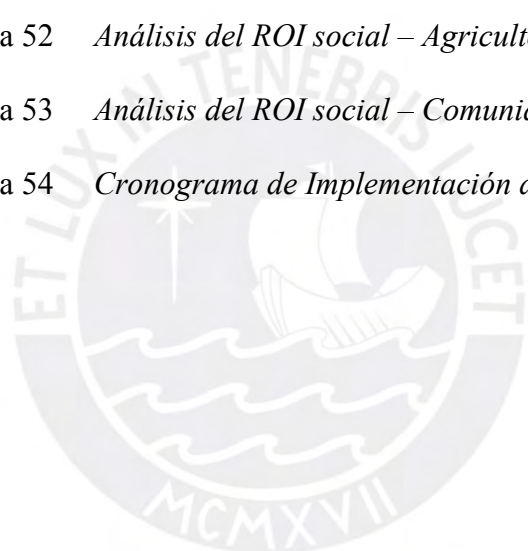


Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Indicadores de Desempeño del Mercado Mundial de Jugos</i>	4
Tabla 2	<i>Indicadores de Desempeño de la Industria Latinoamericana de Jugos</i>	12
Tabla 3	<i>Indicadores de Desempeño de la Industria del Jugo en Perú según Tipo de Canal</i>	16
Tabla 4	<i>Dimensión de la Industria del Jugo en Perú según Mercado al 2016. Canal Off-Trade</i>	17
Tabla 5	<i>Indicadores de Desempeño de la Industria del Jugo según Mercado. Canal Off-Trade</i>	18
Tabla 6	<i>Ventas según Temperatura Requerida. Año 2015. Canal Off-Trade</i>	19
Tabla 7	<i>Proyección de Ventas de Jugos 2016-2021 por Mercado. Canal Off-Trade</i>	19
Tabla 8	<i>Portafolio de Productos de Superfoods</i>	30
Tabla 9	<i>Relación de fruta comercializada en jugo por categoría 2016. Canal Off-Trade</i> ..	51
Tabla 10	<i>Ventas en Volumen según Formato. Canal Off-Trade</i>	52
Tabla 11	<i>Descripción de Líneas y Sabores de Ecofresh. Presentación 500cc</i>	61
Tabla 12	<i>Descripción de Líneas, Sabores y Presentaciones de Tropicana 2016</i>	63
Tabla 13	<i>Descripción de Líneas Sabores y Presentaciones de Huanchuy</i>	63
Tabla 14	<i>Descripción Referencial de Sabores y Presentaciones de Vita Fresh</i>	64
Tabla 15	<i>Descripción Referencial de Sabores y Presentaciones de L'Onda</i>	65
Tabla 16	<i>Matriz de Perfil Competitivo de la Sub-Categoría de 100% Jugos</i>	69
Tabla 17	<i>Análisis MEFE del Plan Estratégico de Marketing de nueva línea de jugos para Coca-Cola Perú</i>	70
Tabla 18	<i>Análisis MEFI del Plan Estratégico de Marketing de nueva línea de jugos para Coca-Cola Perú</i>	78
Tabla 19	<i>Datos para la Elaboración de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG)</i>	83

Tabla 20	<i>Matriz estratégica OLPM Categoría 100% jugo</i>	88
Tabla 21	<i>Población de Lima Metropolitana y Provincias 2016 (en miles)</i>	92
Tabla 22	<i>Perfil Geográfico y Demográfico del Segmento de Mercado de jugo Premium</i> ..	95
Tabla 23	<i>Propuesta de Valor en Marco de Referencia Competitivo</i>	99
Tabla 24	<i>Percepción del grado de naturalidad</i>	100
Tabla 25	<i>Percepción del Grado de Innovación</i>	100
Tabla 26	<i>Matriz estratégica OCPM Categoría 100% jugo</i>	109
Tabla 27	<i>Lista de sabores evaluados para el jugo 100% jugo</i>	119
Tabla 28	<i>Metodología de valor percibido para el portafolio de Innocent – Single Serve</i>	129
Tabla 29	<i>Precios del portafolio de productos de Innocent – single serve</i>	129
Tabla 30	<i>Metodología de valor percibido para el portafolio de Innocent – multi serve</i> ...	130
Tabla 31	<i>Precios del portafolio de productos de Innocent – single serve</i>	130
Tabla 32	<i>Principales Activos Digitales para la Marca Innocent</i>	135
Tabla 33	<i>Principales KPI's de la Estrategia de Promoción</i>	148
Tabla 34	<i>Plan de Medios (On line) Lanzamiento Innocent</i>	150
Tabla 35	<i>Plan de Medios (Off line) Lanzamiento Innocent</i>	150
Tabla 36	<i>Plan de Medios (Online) Mantenimiento de Innocent</i>	152
Tabla 37	<i>Distribución de SS&HH en Zona de Influencia Primaria</i>	153
Tabla 38	<i>Distribución del Canal Tiendas de Conveniencia en Zona de Influencia Primaria</i>	154
Tabla 39	<i>Distribución del Canal Tiendas de Especialidad en Zona de Influencia Primaria</i>	154
Tabla 40	<i>Estructura Propuesta para el Canal de Distribución. Año 1.</i>	156
Tabla 41	<i>Evolución de Canales de Distribución como Fuente de Volumen</i>	156
Tabla 42	<i>Mix del Portafolio de Productos Según Tipo de Canal</i>	157

Tabla 43	<i>Ubicación y Lineal Según Tipo de Canal</i>	158
Tabla 44	<i>Condiciones Generales para el Canal Moderno</i>	159
Tabla 45	<i>Distribución de Unidades Agrícolas Región VRAEM</i>	161
Tabla 46	<i>Miembros del Hogar Pertenecientes a las Unidades Agrícolas del VRAEM</i>	162
Tabla 47	<i>Población de Niños Menores a 3 años – Programa Cuna Más (Cuidado diurno)</i>	163
Tabla 48	<i>Captura de Mercado Propuesto para Innocent</i>	167
Tabla 49	<i>Distribución de las Ventas de Innocent por Canal</i>	168
Tabla 50	<i>Presupuesto de Marketing</i>	169
Tabla 51	<i>Análisis de Rentabilidad Jugos Innocent</i>	170
Tabla 52	<i>Análisis del ROI social – Agricultores</i>	171
Tabla 53	<i>Análisis del ROI social – Comunidad de Niños</i>	171
Tabla 54	<i>Cronograma de Implementación de Plan de Marketing Innocent</i>	172



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	El modelo secuencial del plan estratégico de marketing	xiv
<i>Figura 2.</i>	Esquema gráfico de la estructura de la categoría jugos aplicado a Perú	2
<i>Figura 3.</i>	Procesos en la elaboración de un jugo reconstituido (FC) y no reconstituido (NFC)	2
<i>Figura 4.</i>	Volumen por segmento y región en la Categoría Jugos para el 2014.....	5
<i>Figura 5.</i>	Precio promedio por litro en categoría jugos envasados (RTD).....	6
<i>Figura 6.</i>	Evolución del volumen y valor de la industria de jugos latinoamericano	11
<i>Figura 7.</i>	Evolución del volumen y valor de la industria de jugos en Perú.....	15
<i>Figura 8.</i>	Mapa del VRAEM comprende el valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro. ...	38
<i>Figura 9.</i>	Disposición al cambio según Nivel Socioeconómico y edad	50
<i>Figura 10.</i>	Transacciones por tamaño de empaque en la categoría jugos 2015	53
<i>Figura 11.</i>	Precios Promedio por litro según tamaño de empaque por categoría 2015.....	54
<i>Figura 12.</i>	Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter de la industria de 100% jugo	55
<i>Figura 13.</i>	Plantas de producción de Arca Continental Lindley	75
<i>Figura 14.</i>	Matriz FODA de jugos 100% fruta.....	82
<i>Figura 15.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la industria de bebidas - Portafolio de “The Coca-Cola Company”	84
<i>Figura 16.</i>	Matriz de evaluación interna y externa.....	84
<i>Figura 17.</i>	Ventaja Competitiva	86
<i>Figura 18.</i>	Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento	87
<i>Figura 19.</i>	Propuesta estratégica de valor.....	87
<i>Figura 20.</i>	Distribución de personas según NSE y Rango de Edad- Lima Metropolitana...	93
<i>Figura 21.</i>	Lima Metropolitana: Población según frecuencia de consumo 2016.....	94
<i>Figura 22.</i>	Segmentos de Mercado basado en necesidades.....	96

<i>Figura 23.</i>	Beneficios buscados según ocasión de consumo	97
<i>Figura 24.</i>	Mapa de Posicionamiento a partir de Factores Clave de Éxito	101
<i>Figura 25.</i>	Principios de Naturalidad.....	103
<i>Figura 26.</i>	Modelo Brand Key del posicionamiento para el Plan Estratégico de Marketing de nueva línea de jugos Premium para Coca-Cola Perú.....	106
<i>Figura 27.</i>	Portafolio Internacional de Innocent.....	112
<i>Figura 28.</i>	Tendencias en la ocasión de consumo desayuno. Desayuno rápido en casa y practicidad para el desayuno fuera de casa, durante la semana.	114
<i>Figura 29.</i>	Atributos relevantes en la construcción de valor	115
<i>Figura 30.</i>	Línea de Productos propuesto.....	116
<i>Figura 31.</i>	Matriz de selección de sabores base para portafolio.....	120
<i>Figura 32.</i>	Racional para la línea de producto funcional.....	120
<i>Figura 33.</i>	Propuesta de marca y producto por la línea de productos funcional.	122
<i>Figura 34.</i>	Racional para la línea de producto esencial.....	123
<i>Figura 35.</i>	Propuesta de marca y producto para la línea de productos esencial.	124
<i>Figura 36.</i>	Detalle de Envase de la Línea de Productos Funcionales.....	125
<i>Figura 37.</i>	Detalle de Envase Mix de Productos Nutrición Esencial	125
<i>Figura 38.</i>	Cronograma de Lanzamiento de Productos	125
<i>Figura 39.</i>	Precios de la presentación 330 cc segmento esencial	127
<i>Figura 40.</i>	Precios de la presentación 330 cc segmento funcional.....	128
<i>Figura 41.</i>	Precios de la presentación 900 cc segmento esencial	128
<i>Figura 42.</i>	Estructura del plan de comunicación	132
<i>Figura 43.</i>	Plataforma de comunicación de marca	133
<i>Figura 44.</i>	Contenido del mensaje de la comunicación de Innocent.....	134
<i>Figura 45.</i>	Ecosistema digital para la marca Innocent	135

<i>Figura 46.</i>	Página Web de Innocent	136
<i>Figura 47.</i>	Fanpage para la marca Innocent	137
<i>Figura 48.</i>	Publicaciones en Twitter para Innocent.....	138
<i>Figura 49.</i>	Publicaciones en Instagram para Innocent.....	139
<i>Figura 50.</i>	Tácticas para el desarrollo de plan de comunicación Off Line.....	140
<i>Figura 51.</i>	Tácticas a utilizar para Relaciones Públicas	141
<i>Figura 52.</i>	Customer journey Innocent.....	143
<i>Figura 53.</i>	Diseño de stand para la marca de jugos Innocent.....	145
<i>Figura 54.</i>	Diseño de módulo para la campaña de mantenimiento de jugos Innocent.....	146
<i>Figura 55.</i>	Flujo de comunicación digital del consumidor final	151
<i>Figura 56.</i>	Activación del punto de venta	158
<i>Figura 57.</i>	Actividades de marketing dirigidas al comprador	159
<i>Figura 58.</i>	Grupos de Interés de Arca Continental Lindley	160
<i>Figura 59.</i>	Imagen concepto general de Innocent	198
<i>Figura 60.</i>	Logo de Marca Innocent	199
<i>Figura 61.</i>	Imagen concepto nutrición esencial.....	200
<i>Figura 62.</i>	Imagen concepto nutrición exquisita	201
<i>Figura 63.</i>	Imagen concepto nutrición funcional que activa	201
<i>Figura 64.</i>	Imagen concepto nutrición para saciar el hambre	202
<i>Figura 65.</i>	Fórmula para cálculo de la muestra	205
<i>Figura 66.</i>	División por género	206
<i>Figura 67.</i>	División por rango de edad	206
<i>Figura 68.</i>	Interés por el concepto general	207
<i>Figura 69.</i>	Evaluación de originalidad del concepto general	208
<i>Figura 70.</i>	Atributos relacionados al concepto general	208

<i>Figura 71.</i>	Predisposición de compra del concepto general	209
<i>Figura 72.</i>	Preferencia de lugares de compra	209
<i>Figura 73.</i>	Atributos asociados a la marca Innocent	210
<i>Figura 74.</i>	Interés del concepto Nutrición Esencial	211
<i>Figura 75.</i>	Predisposición de compra Nutrición esencial	211
<i>Figura 76.</i>	Grado de interés Nutrición exquisita	212
<i>Figura 77.</i>	Predisposición de compra concepto Nutrición exquisita	213
<i>Figura 78.</i>	Grado de interés para el concepto Nutrición funcional que activa	213
<i>Figura 79.</i>	Predisposición de compra para el concepto Nutrición funcional que activa	214
<i>Figura 80.</i>	Grado de interés para el concepto Nutrición funcional para saciar el hambre .	215
<i>Figura 81.</i>	Predisposición de compra del concepto Nutrición funcional para saciar el hambre.....	215
<i>Figura 82.</i>	Nivel de precio para presentación de 330 ml.....	216
<i>Figura 83.</i>	Nivel de precio para presentación de 900 ml.....	217
<i>Figura 84.</i>	Preferencia de sabores de frutas.....	218
<i>Figura 85.</i>	Preferencia de actividades de responsabilidad social	219

Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General

El presente Plan Estratégico de Marketing (PEM), permite canalizar los recursos de la organización y optimizar los resultados, con el fin de obtener una mayor probabilidad de éxito a largo plazo, estableciendo los objetivos, estrategias y una misión y visión de manera eficaz, eficiente y socialmente responsable. Asimismo, se plantean las estrategias y tácticas que permitirán el logro de los objetivos planteados.

El Plan Estratégico de Marketing (PEM) está integrado por tres etapas: (a) formulación, el cual plantea un diagnóstico de la situación actual, que incluye un análisis externo e interno que permitirá desarrollar las estrategias de marketing; (b) implementación, que consta de los Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM), los Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM), las decisiones estratégicas y operacionales de marketing. Asimismo, define la mezcla de marketing, establece el presupuesto y los mecanismos de control, los cuales permitirán monitorear las etapas secuenciales del proceso estratégico; y (c) conclusiones, en donde se exponen los resultados del análisis de la organización y las recomendaciones para alcanzar los objetivos propuestos. De manera complementaria, se incluyen a lo largo de la tesis comentarios, recomendaciones, adaptaciones sugeridas y aportes de diversos especialistas.

El Plan Estratégico de Marketing (PEM) es un proceso dinámico en las diversas organizaciones, ya que interactúa distintos procesos generando una retroalimentación constante. El presente PEM, ha sido adaptado en función al *Modelo Secuencial del Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* de Fernando D'Alessio (2014). En la Figura 1, se puede observar a detalle cada uno de los procesos, que conllevan a desarrollar diversos análisis secuenciales que permitirán finalmente el desarrollo del planteamiento estratégico que darán origen a la implementación de las actividades, las cuales permitirán el logro de los objetivos a corto y largo plazo.

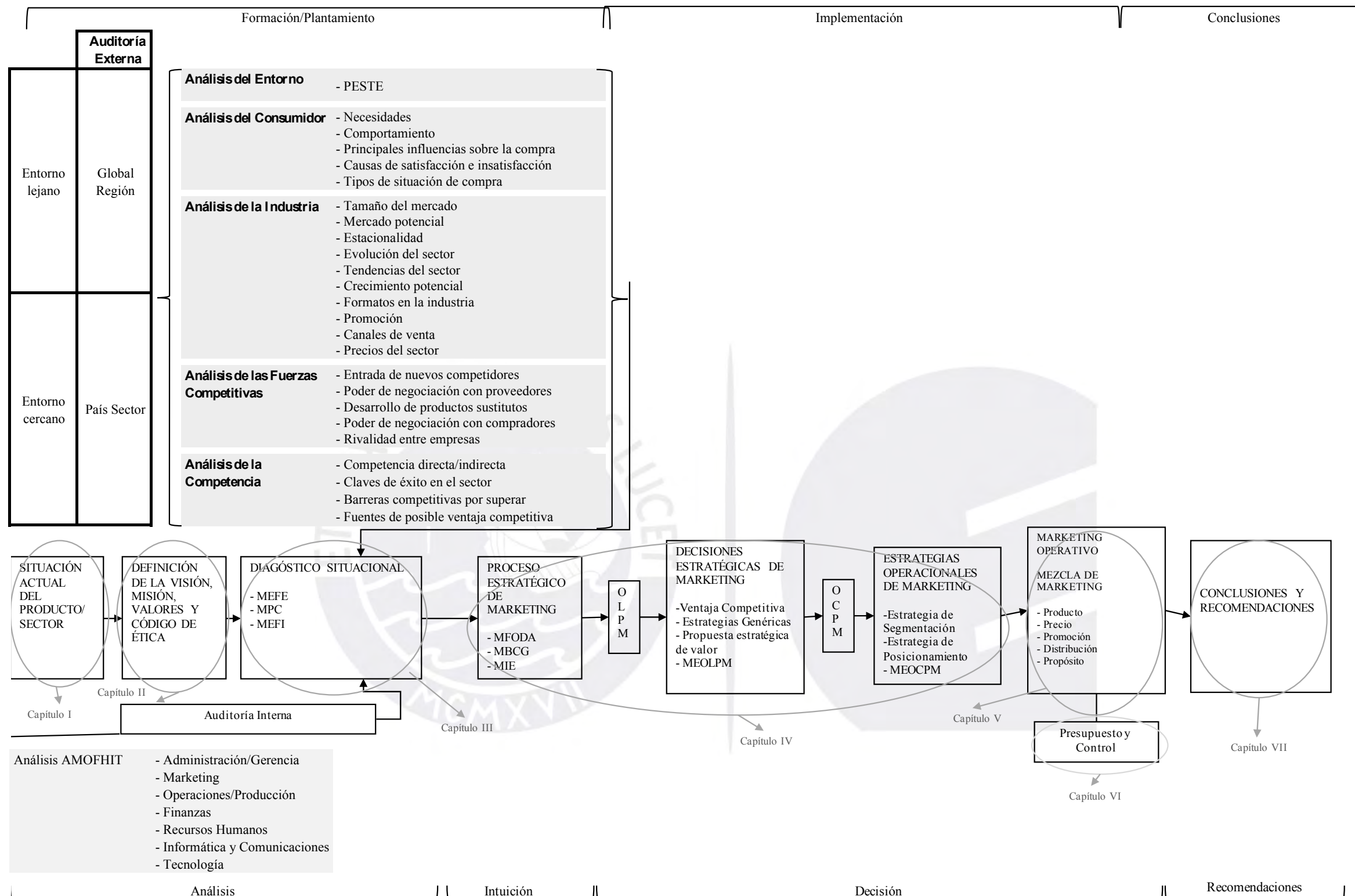


Figura 1. El modelo secuencial del plan estratégico de marketing. Adaptado de “Plan Estratégico de Marketing de Turismo Rural Comunitario Peruano” (p. xiv), por: Alcalde, N., Izquierdo, C., Jaimes, S.& Pacora, R. (2016) Centrum Católica, Lima. Perú & EADA Business School, Barcelona, España.

Siguiendo estos lineamientos, el Capítulo I describe la situación actual de la industria de jugos de fruta en Lima Metropolitana. Se inicia con un levantamiento de información para contextualizar el presente PEM (Plan Estratégico de Marketing). La información recopilada cuantifica el tamaño de la industria, e identifica las tendencias que favorecen al desarrollo de la misma.

El Capítulo II se enfoca en los cuatro componentes fundamentales de todo proceso estratégico la Visión, Misión, Valores y Código de Ética. La Visión establece lo que quiere ser como organización en el largo plazo partiendo de una evaluación de la situación actual y futura de la industria. La misión fija la estructura organizacional para llegar a la situación futura deseada. Por último, los valores y el código de ética marcan los estándares profesionales de conducta en la organización que constituyen su cultura organizacional.

El Capítulo III establece un diagnóstico situacional de la industria como factor externo y una visión interna de la organización.

El análisis externo focaliza dos dimensiones: (a) la exploración de entorno, es decir aquellos elementos no controlables por la empresa: la influencia social, política, económica, tecnológica y ecología; y (b) el análisis de la industria y sus actores: proveedores, competidores (actuales, sustitutos y entrantes) y compradores (clientes y consumidores). Para tal efecto se utilizan herramientas de análisis estratégico como el análisis PESTE, la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE); y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) obtenida de la aplicación del modelo de las cinco fuerzas del sector, la estructura y el ciclo de vida de la industria.

Asimismo, el análisis interno se desarrolla la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) a través del análisis AMOFHIT (Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Informática y Tecnología); que muestra las fortalezas y debilidades más

relevantes de la interrelación del equipo y el negocio. Al finalizar este análisis, se tendrá un completo diagnóstico situacional interno.

El Capítulo IV, se centra en el establecimiento de los Objetivos de Largo Plazo (OLP), coherentes a la visión y misión que permitan establecer las estrategias competitivas. Esta fase comienza con el cruce de los recursos y las habilidades internas combinadas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Para tal efecto, se utilizan como herramienta las siguientes matrices: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), Matriz Boston Consulting Group (MBCG) y la Matriz Interna Externa (MIE).

Los Objetivos de Largo Plazo, permiten tomar decisiones estratégicas de marketing, que incluye establecer la ventaja competitiva, elegir las estrategias de marketing y desarrollar la propuesta de valor; elementos fundamentales para iniciar la implementación estratégica. En esta nueva etapa se delimita de manera específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida, se parte de la formulación de los Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM), la Estrategia de Posicionamiento y la de Segmentación.

El Capítulo V se centra en el marketing operativo de un producto socialmente responsable; es decir, la definición de los elementos de la mezcla de marketing: el producto, el precio, promoción, distribución y propósito. Asimismo, el Capítulo VI prevé la definición del presupuesto requerido para implementar el PEM (Plan Estratégico de Marketing) propuesto, así como la definición de herramientas de supervisión y control. Finalmente, en el Capítulo VII se plantean conclusiones y recomendaciones que contribuirán al éxito en la implementación.

Capítulo I: Situación Actual del Mercado de Jugos

La industria de jugos envasados (*Ready-To-Drink RTD*) abarca a todas las bebidas reconstituidas o frescas que se obtienen de frutas y/o verduras mediante procesos mecánicos. Euromonitor International (2015), ha clasificado a la industria desde una perspectiva del contenido de jugo o pulpa de fruta en agregación de 100% jugo, néctar (25-99% de contenido de jugo), bebida a base de fruta (hasta 24% de contenido de jugo) y jugo ligero (sin contenido de jugo natural de fruta).

Para el nivel de agregación 100% jugos, The British Soft Drinks Association (2017) ha identificado tres niveles según la forma de producción por los que se describe al jugo: (a) jugo recién exprimido, aquel jugo que se extrae de la fruta y se consume inmediatamente; (b) jugo no-reconstituido (*Not From Concentrate – NFC*) y (c) jugo reconstituido (*From Concentrate – FC*).

Según la revista Tetra Pak (2009) la denominación de jugo no-reconstituido (*Not from Concentrate – NFC*) significa que el jugo extraído de la fruta se pasteuriza inmediatamente para ser refrigerado antes de ser envasado para fines de almacenaje y transporte. El jugo, previo al llenado puede ser complementado con aditivos naturales, pulpa de fruta y otros jugos no-reconstituidos, antes de la última pasteurización. En contraparte, la denominación de jugo reconstituido (*From Concentrate – FC*) significa que el jugo, después de ser extraído de la fruta, es concentrado de modo que el volumen se reduce. Este jugo es pasteurizado y refrigerado antes de ser envasado para fines de almacenaje y transporte. En el envasado, se reconstituye con el mismo volumen de agua potable y es nuevamente pasteurizado. De acuerdo al tipo de llenado, este producto puede durar desde tres semanas refrigerado hasta seis o doce meses a temperatura ambiente.

A partir de las definiciones establecida, se ha elaborado un esquema gráfico de la categoría de jugos aplicado a Perú (ver Figura 2).

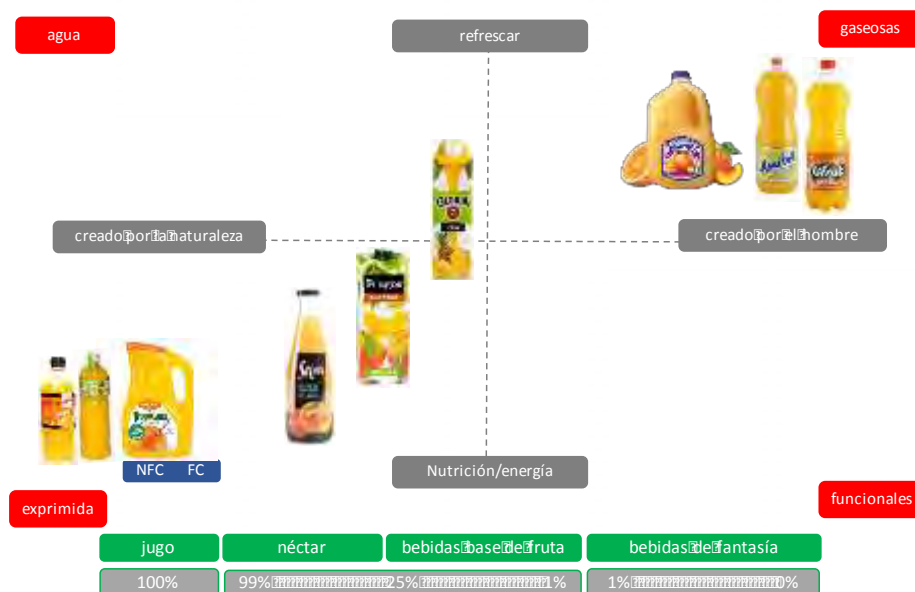


Figura 2. Esquema gráfico de la estructura de la categoría jugos aplicado a Perú

Danovich (2016, 17 de febrero) precisa que esta forma de denominación fue introducida en los años ochenta por la marca de jugos Tropicana, como elemento diferenciador del jugo reconstituido que en aquel entonces costaba hasta seis veces menos. En tal sentido, la denominación "Not From Concentrate" generó en el consumidor la percepción de que el jugo estaba recién exprimido y, por lo tanto, era más fresco. En términos de aporte de nutrientes y frescura, en ambos procedimientos se cuestionó la aplicación de tratamientos de calor durante el pasteurizado y en el caso del procedimiento reconstituido, un tratamiento térmico adicional para concentrar el producto (ver Figura 3).

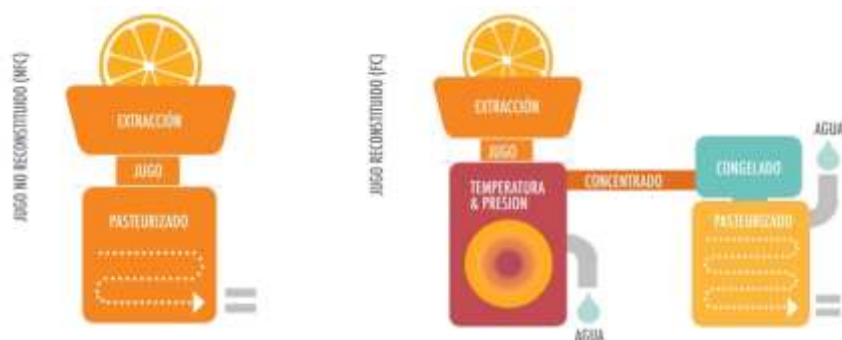


Figura 3. Procesos en la elaboración de un jugo reconstituido (FC) y no reconstituido (NFC) Adaptado de European Fruit Juice Association. (2016).

1.1 Mercado Mundial de Jugos

El año 2016, a nivel mundial el consumo de jugo envasado alcanzó un volumen de 70.4 billones de litros de los cuales el 85% del volumen fue comercializado a través del canal *Off-Trade*.

El Canal *Off-Trade* está referido a establecimientos dedicados a la venta de bienes para uso doméstico y/o consumo; está compuesto por supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, bodegas, tiendas especialistas, quioscos, además de máquinas expendedoras y venta por internet. Por su parte, el canal *On-Trade* se refiere a establecimientos donde se compra y además se consume el producto; incluye restaurantes, cafeterías, bares y restaurantes de comida rápida entre otros (Euromonitor International, 2013).

El crecimiento 2015/2016 de la categoría jugos fue del 0.6%, principalmente, afectado por el bajo crecimiento del volumen en Asia y la contracción del volumen en Estados Unidos (-1,8%) y Europa Occidental (-0,2%). En contraparte, mercados como Latinoamérica (2.2%), Asia Pacífico, Europa Central y África mantuvieron sus crecimientos. La categoría de jugos ha crecido en los últimos cinco años a una tasa anual compuesta del 1%, impulsado principalmente por el canal *On-Trade* (1.7%).

En cuanto al peso relativo de cada región, cerca al 50% del volumen mundial de jugos es consumido entre los mercados de Estados Unidos (15%), Europa Occidental (18%) y Latinoamérica (18%). En términos de valor la industria creció un 0.1% con relación al 2015, alcanzando de esta forma US\$ 129 billones en comercialización y mejorando ampliamente el desempeño de la gestión 2014/2015, donde la categoría jugos a nivel mundial se contrajo en un 8% en valor. Las regiones con mejor desempeño fueron Estados Unidos (2015/2016 +1%; CAGR 0.1%) y Latinoamérica (2015/2016 +0.6%; -1.1%), mientras que Europa Occidental mantiene la tendencia de contracción en valor del mercado (2015/2016 -1.5%; -4.7%), afectada por la crisis de la que está saliendo Europa.

Finalmente, al contrastar la relación valor/volumen, el precio por litro en el mercado de Estados Unidos (US\$ 3) es el más alto, mientras que el mercado en Latinoamérica presenta la menor relación con tan solo US\$ 1.3 por litro. Europa pese a la contracción mantiene una relación de US\$ 2.2 por litro (ver Tabla 1).

Tabla 1

Indicadores de Desempeño del Mercado Mundial de Jugos

Mercado	Relación US\$/L. (2016)	Variación en Volumen			Variación en Valor		
		2015/16	2011/16	2017/21	2015/16	2011/16	2017/21
		%	CAGR %	CAGR %	%	CAGR %	CAGR %
Estados Unidos	3.05	-0.8	-1.8	-1.0	1.0	0.1	-0.5
Latinoamérica	1.30	2.2	3.8	2.3	0.6	-1.1	4.0
Europa Occidental	2.24	-0.8	-1.5	-0.2	-1.5	-4.7	0.0
Total Mundo	1.84	0.4	1.0	-	0.1	-1.6	-

Nota. Adaptado de “Global Juice Market”, Euromonitor International (2017a).

A pesar de la desaceleración, la categoría de jugos mantiene el tercer lugar en términos de volumen debajo de las bebidas carbonatadas (200 billones de litros) y del agua envasada (300 billones de litros). El año 2008, la categoría de agua envasada superó en tamaño a la categoría de bebidas carbonatadas (Euromonitor International, 2015).

Para los próximos cinco años, en términos de volumen la tendencia apunta a que Estados Unidos al igual que Europa Occidental mantenga la contracción de sus mercados a tasas menores que las registradas el último quinquenio. En el caso del mercado latinoamericano, la proyección apunta a mantener la tendencia de crecimiento, pero a menores tasas. Y en términos de valor, el mercado de Europa Occidental frenaría la tendencia hacia la pérdida de valor mientras que el mercado latinoamericano no solo revertiría la pérdida de valor de los últimos cinco años (CAGR 2011/2016 -1.1%) por el contrario, presentaría las mayores tasas de crecimiento del último quinquenio (CAGR 2016/2021 +4.0%) (ver Tabla 1).

El principal impulsor de valor para la categoría es el mercado de 100% jugos. En la Figura 4, se puede observar el peso para cada uno de los segmentos dentro de la categoría jugos. En mercados desarrollados como Estados Unidos y Europa Occidental la mayor concentración del consumo está en 100% jugos, mientras que en Latinoamérica el consumo está dividido entre néctares, bebidas a base de jugo (hasta 24% de contenido de jugo) y jugos ligeros (sin contenido de jugo), siendo el segmento 100% jugo un nicho de mercado que va creciendo a tasas elevadas (9% CAGR 2008-2013) (Euromonitor International, 2014a, p25).

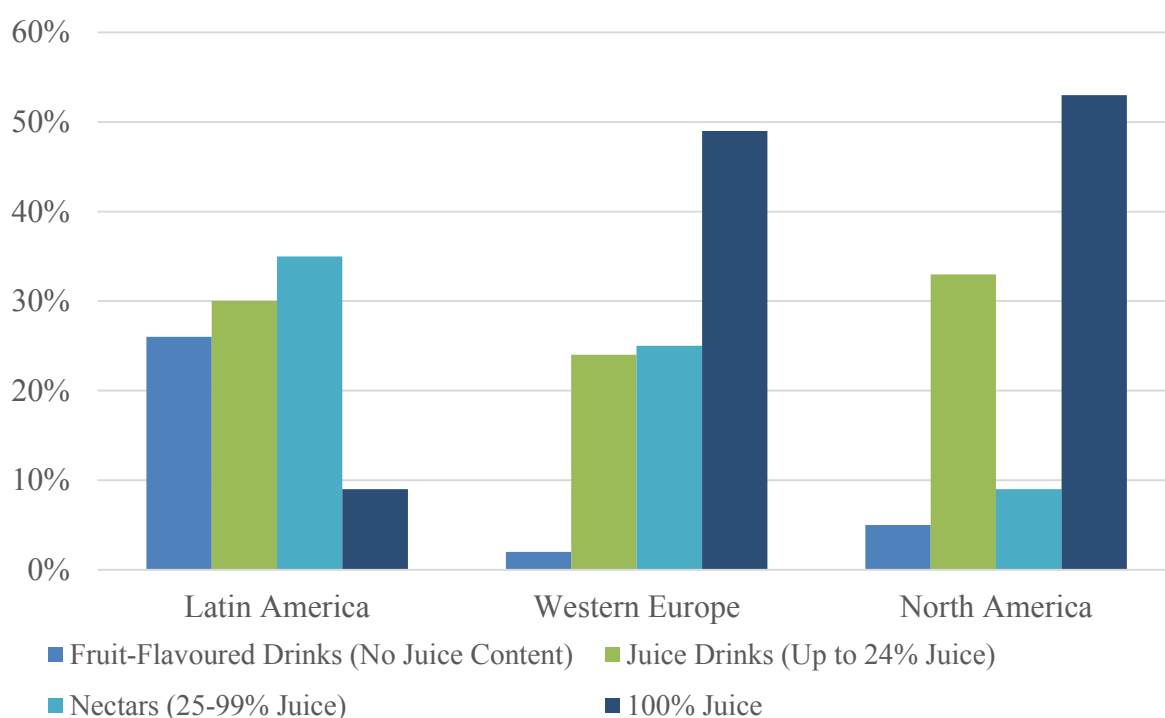


Figura 4. Volumen por segmento y región en la Categoría Jugos para el 2014
Tomado de “Soft Drinks in Latin America Keeping a Global Bright Spot Bright” por Euromonitor International, 2014a, p25.

Además del tamaño del segmento 100% jugo en Estados Unidos y Europa Occidental y el crecimiento en Latinoamérica, el precio es una variable que hace muy atractivo el ingreso a este mercado. Como puede observarse en la Figura 5, la categoría jugos tiene distintos puntos de precio, cada uno de estos directamente relacionado al contenido de jugo. Así quien desee consumir un jugo con un contenido de 100% jugo deberá estar dispuesto a pagar un

mayor precio. Para aquellos consumidores que son más sensibles al precio y desean acceder a la categoría, lo pueden hacer a través de un jugo concentrado (polvo o líquido), y en la medida que busque una mayor concentración de jugo, el néctar es una alternativa de menor precio a la de un 100% jugo.

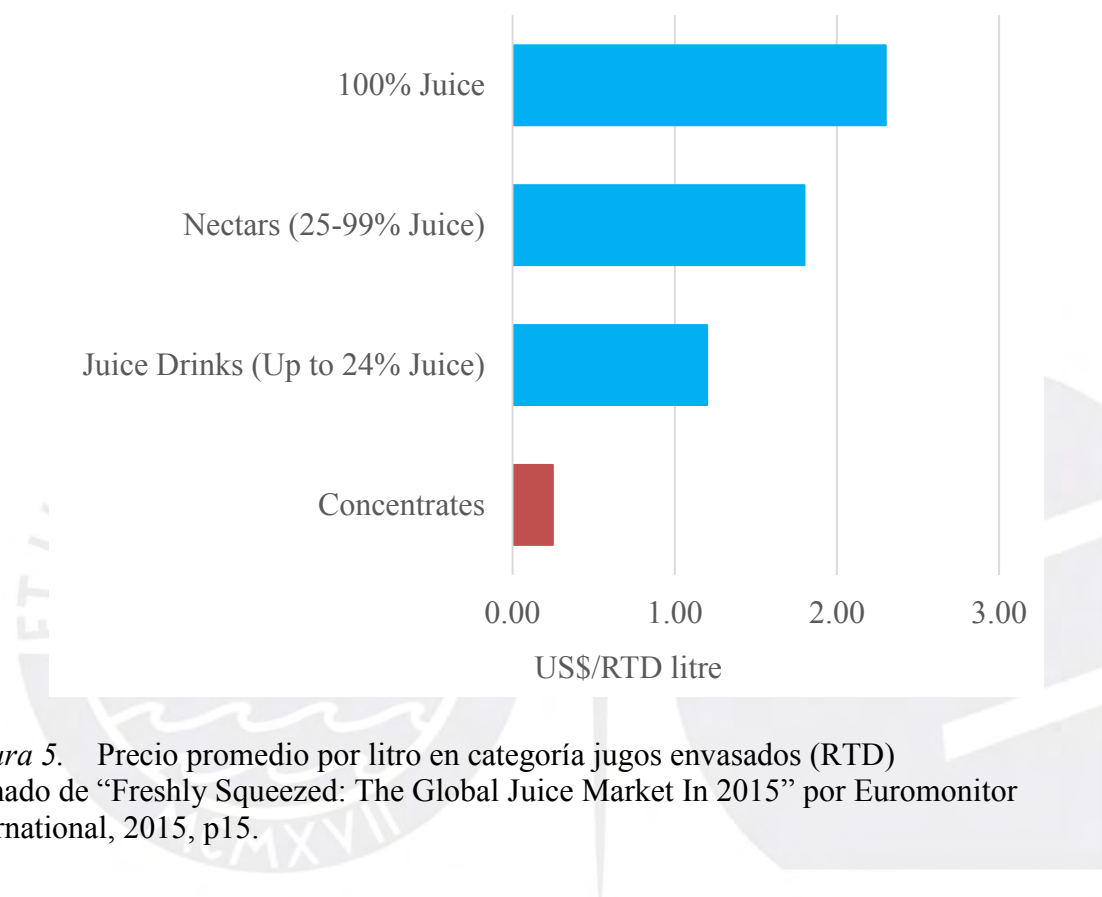


Figura 5. Precio promedio por litro en categoría jugos envasados (RTD)
Tomado de “Freshly Squeezed: The Global Juice Market In 2015” por Euromonitor International, 2015, p15.

A pesar de la contracción del volumen en el mercado de jugos en Europa Occidental, las cifras del segmento 100% jugo mostraron una evolución positiva el año 2015: los jugos refrigerados crecieron un 2% y el segmento de jugos no reconstituidos registraron un crecimiento del 4%. En este contexto, varias empresas comenzaron a expandir su portafolio de productos hacia este segmento (European Fruit Juice Association, 2016).

En el caso de Estados Unidos, el único mercado dentro de la categoría jugos que creció en valor el último quinquenio fue el 100% jugo no-reconstituido (CAGR +1.9%),

incrementándose en el periodo 2011/2016 al 10.1%. El crecimiento para la gestión 2015/2016 de este mercado fue del 3.7%, mientras que el reconstituido se contrajo en 2.8%. En términos de volumen todos los mercados dentro de la categoría jugos en Estados Unidos se contrajeron, excepto el segmento 100% jugo no-reconstituido que para el periodo 2015/2016 presentó un crecimiento del 1.1%.

Una explicación válida para la contracción del volumen de jugos consumidos en Estados Unidos ha sido la tendencia hacia la alimentación saludable y consecuentemente el alejamiento de categorías que tienen una alta proporción de azúcar en sus productos. Según Euromonitor International (2017b), esta contracción se vio reflejada en la caída del consumo per-cápita desde 47 litros el 2002 a tan solo 33 litros el año 2016; sin embargo, a pesar del contexto de la categoría y debido al posicionamiento que mantiene como producto natural el mercado menos afectado fue el de 100% jugo. De hecho, según Euromonitor International (2017b) el mercado *Premium* de 100% jugo en Estados Unidos se perfiló como un área de muchas oportunidades, particularmente en los segmentos “crudo” (*raw-juice*) o no pasteurizados; y aquellos procesados con tecnología *HPP* (*High Pressure Processing*) y Prensado en Frío (*Cold-Press*), como se verá más adelante.

En este contexto el crecimiento sostenido de marcas como Odwalla y Bolthouse Farms dio paso al nacimiento de nuevas marcas super *premium* como Suja y 1915 (Bolthouse Farms), productos elaborados con insumos orgánicos y genéticamente no modificados (*non-GMO*).

En cuanto a sabores, el jugo de naranja, sabor bandera del mercado 100% jugo, fue perdiendo espacio en favor de mezclas y de sabores exóticos: las mezclas son valoradas por el consumidor por los beneficios de las frutas y la combinación de éstas con las verduras; mientras que los jugos exóticos, como el jugo de granada y el jugo de ciruela, se valoran no

sólo por sus sabores únicos, sino también por sus propiedades naturales y antioxidantes (Euromonitor International, 2017b).

En el último quinquenio no solo se presentaron significativas innovaciones en el mercado de 100% jugos también se desarrollaron exitosos emprendimientos y se sumaron grandes empresas globales. La principal innovación incorporada en la categoría fue la utilización de la tecnología denominada *HPP (High Pressure Processing)* y el Prensado en Frío (*Cold-Press*); la primera, una alternativa al tratamiento térmico de pasteurización tradicional y; la segunda, un proceso de preparación del jugo a partir de la presión en lugar de la trituración (fuente de calor) de la fruta y verdura. Por este procedimiento, los jugos son capaces de mantener los nutrientes vitales de las vitaminas y minerales.

Según Lee y Coates (2003), el tratamiento a altas temperaturas daña inevitablemente las propiedades naturales del jugo, tales como nutrientes sensibles al calor, textura, color y sabor. Estas nuevas tecnologías establecen una nueva forma de diferenciación, respecto a los jugos pasteurizados. Es así que, el jugo procesado con tecnología *Cold-Press* permite conservar el color, el sabor, la textura y los nutrientes en mayor grado que los jugos tratados con procesos que involucran calor. Además, al utilizar la tecnología *HPP* al final del proceso, el producto final podría durar hasta cuarenta días.

Uno de los casos de emprendimiento más representativos fue el caso de Suja, una empresa norteamericana nacida en el mercado de jugos *super Premium* que llegó a situarse en la segunda posición de la lista de empresas más prometedoras de Forbes en el 2015 (Solomon, 2015). Suja ofrece tres líneas de jugos orgánicos - Suja Classic, Suja Elements y Suja Essentials - con diferentes precios y para diferentes estilos de vida. Utiliza verduras, como apio, pepino, col y espinacas, que no son de uso común por las marcas tradicionales de jugo. Tecnológicamente, utiliza procesos de alta presión (*HPP*) que le permite preservar la máxima nutrición y el sabor de la fruta.

Suja, fue comprada por The Coca-Cola Company que ahora cuenta con una participación cercana al 30% (Solomon, 2015). The Coca-Cola Company ha adquirido empresas no solo en Estados Unidos también en otros países del mundo como la empresa inglesa *Innocent* (Hurley, 2013), *Q'sai* en Japón (Reuters, 2010) y la empresa rusa *Nidan* (Filatova, 2010), demostrando el interés de participar activamente del mercado de 100% jugo a nivel mundial.

Cabe resaltar que, si bien el desarrollo del segmento de jugos *Premium* en Estados Unidos involucró a importantes actores, como Tropicana, *Naked* de PepsiCo, Minute Maid y Odwalla de The Coca-Cola Company; ninguno de ellos surgió como líder en la tecnología *Cold-Press* o *HPP*, por el contrario, competidores más pequeños se establecieron como los constructores del mercado *super-Premium*. Según Danovich (2016, 17 de febrero) Starbucks se convirtió en la primera gran marca en adoptar la tecnología *HPP* a partir de la compra de la empresa de jugos Evolution Fresh, en el año 2011, ingresando de esta manera al mercado *super-Premium* de jugos *NFC*.

Otros casos de integración vertical y horizontal presentados por Euromonitor International (2015), son:

- a) Campbell Soup Co. anunció el lanzamiento para el año 2016 del jugo “1915” elaborado con tecnología *Cold-Press* y *HPP*. Es producido por Bolthouse Farms, empresa adquirida por Campbell Soup Co. en el año 2012 (FoodBev, 2015) y distribuido a través de cadenas de supermercados como Target y WinnDixie.
- b) Jamba Juice, cadena norteamericana de locales de jugos y batidos, incluyó el 2015 a su portafolio de bebidas, el jugo de fruta orgánica elaborado con tecnología *Cold-Press* y *HPP*. La comercialización es realizada a través de su red de locales y supermercados (BevNet, 2015).

- c) Traders Joe's cadena de tiendas de propiedad de Aldi Nord (Cadena mundial de supermercados de descuento de origen alemán), introdujo su propia marca de jugos prensados en frío en febrero de 2015 (Trader Joe's, 2015).

Más allá del método de pasteurización, se espera que la adopción continua de jugos de fruta y verdura crezca. En Estados Unidos, el 100% jugo ha sido comercializado, pasteurizado y envasado por los fabricantes durante las últimas décadas para ser distribuido a los minoristas; sin embargo, un número creciente de minoristas como los supermercados Whole Foods y Jewel-Osco están ofreciendo jugo fresco, en tienda, sin pasteurizar.

Los precios son competitivos, convirtiendo sus jugos recién exprimidos en una alternativa accesible y atractiva a los jugos envasados pasteurizados. A ello se suma, la ventaja del contacto con el cliente, que ha permitido a estos minoristas popularizar sabores y mezclas antes que los principales fabricantes de jugos hayan podido identificarlos y responder a los gustos cambiantes del consumidor (Euromonitor International, 2017b).

1.2 Mercado Latinoamericano de Jugos

El tamaño del mercado latinoamericano de jugos al 2016, fue de 10.2 billones de litros equivalente a 13.3 billones de dólares. En términos de volumen, el mercado de jugos creció en los últimos cinco años (2011/2016) a una tasa anual compuesta del 3.8%, muy superior a la tasa de crecimiento anual registrado por el mercado mundial (1.0%). En términos de valor, en el último quinquenio, el mercado se contrajo en 1.1%, una tasa cercana del mercado mundial que también se contrajo en 1.6%; sin embargo, para el próximo quinquenio se proyectan tasas anuales de crecimiento en valor del 4%, muy superior al de otras regiones como Estados Unidos y Europa Occidental (ver Figura 6).

En este contexto, el mercado latinoamericano de jugos representa un 15% del volumen comercializado a nivel mundial y 10% en valor. Una brecha que afecta al precio per-cápita, convirtiéndolo en uno de los más bajos de mundo (1.3 US\$/litro), incluso por

debajo del promedio mundial (1.84 US\$/litro). A partir del año 2011 comenzó a aumentar la brecha entre valor y volumen, sin embargo, el 2015, ésta brecha volvió a reducirse afectando al precio por litro promedio del mercado y situándolo a valores del año 2007 (1.3 US\$/Litro). El mayor precio por litro (1.65 US\$/litro) fue el del año 2011 (ver Tabla 2).

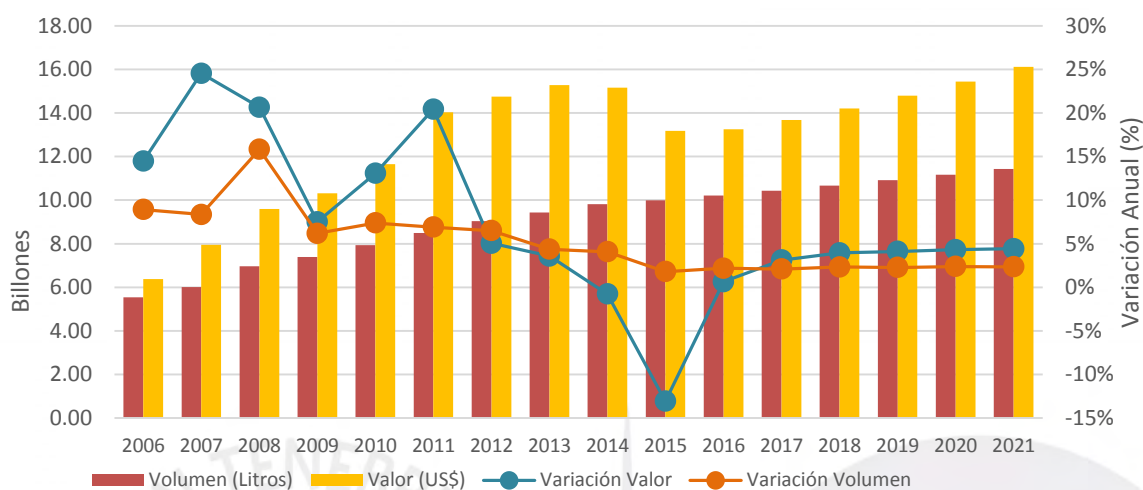


Figura 6. Evolución del volumen y valor de la industria de jugos latinoamericano Adaptado de “Juice in Latin America” por Euromonitor Internacional, 2017c.

Entre México y Brasil aportaron el 65% del volumen comercializado en el mercado latinoamericano de jugos. México y Chile destacaron por ser los países con el mayor consumo per-cápita de jugos de la región, Perú mantiene un cuarto lugar después de Venezuela, país que viene perdiendo mucho terreno en éste campo - de 18.8 el año 2011 a 13.1 litros por persona el año 2016 - debido a la crisis económica y social que vive. Uruguay es el país con menor consumo en jugos; no obstante, presentó el mayor precio por litro (2.7 US\$/litro), duplicando el promedio latinoamericano (1.3 US\$/litro).

El crecimiento anual compuesto del mercado de jugos en Latinoamérica (3.8%) para los últimos cinco años ha sido impulsado por el crecimiento de los mercados de Argentina, Bolivia, Brasil, Uruguay, Chile y Colombia y ha sido afectado por los mercados de Perú, México y Venezuela. En el caso de Venezuela, este mercado se contrajo en volumen a tasas del 5.8% anuales (22.4% en valor) en los últimos cinco años y se proyecta que la contracción

para los próximos cinco años alcance tasas del 14.8%. En la variable, precio por litro, Perú (0.86 US\$/litro) está por debajo del promedio en los mercados latinoamericanos (1.3 US\$/litro) e incluso de países limítrofes como Chile (1.06 US\$/litro), Ecuador (1.34 US\$/litro), Bolivia (0.88 US\$/litro), y Colombia (1.14 US\$/litro). Con excepción de Bolivia y Perú, todos los países de la región superan la barrera de 1.0 US\$/litro.

Tabla 2

Indicadores de Desempeño de la Industria Latinoamericana de Jugos

Mercado	Litros per-cápita 2016	Relación US\$/L. (2016)	Litros		Variación en Volumen		US\$	Variación en Valor	
			2016 (Millones)	2011/16 CAGR %	2016/21 CAGR %	2016 (Millones)	2011/16 CAGR %	2016/21 CAGR %	
Latinoamérica	-	1.30	10,214.70	3.8	2.2	13,261,70	-1.1	0.6	
Argentina	8.8	1.84	385.10	8.8	2.6	708,20	10.0	-14.4	
Bolivia	7.6	0.88	83.20	8.6	6.9	72,80	4.6	9.1	
Brasil	10.8	2.04	2,265.00	7.9	2.5	4,612,50	0.5	4.8	
Chile	26.1	1.06	473.70	6.6	7.1	503.00	2.6	12.6	
Colombia	10.4	1.14	504.50	4.4	8.1	574.30	-1.9	-0.1	
Ecuador	8.9	1.34	145.10	2.3	0.3	193.90	4.2	0.0	
México	34.3	0.82	4,414.30	2.5	2.1	3,603.80	-1.1	-9.6	
Perú	12.1	0.86	385.00	2.9	5.7	331.30	1.3	0.2	
Uruguay	7.9	2.74	27.10	7.5	3.8	74.20	5.9	1.6	
Venezuela	13.1	1.30	411.60	-5.8	-14.8	536.90	-22.4	120.7	

Nota. Adaptado de “Juice in Latin America” por Euromonitor International, 2017c.

Para los mercados latinoamericanos, donde el jugo recién exprimido está ampliamente disponible y es accesible en precio, el jugo envasado se considera a menudo como un producto de lujo (Euromonitor International, 2015). En este contexto, el alto precio relativo y requerimiento de logística para la cadena de frío, se presentan como las principales limitantes para un mayor desarrollo del mercado de 100% jugo (Euromonitor International, 2014a). En contraparte la modernización del canal minorista, el aumento de los ingresos de la clase media y la creciente demanda por alimentos y bebidas más saludables, afectaron positivamente el crecimiento de este segmento *Premium*. El próximo quinquenio se espera

que los consumidores otorguen prioridad a la calidad sobre la cantidad, con disposición a pagar precios *Premium*.

1.3 El Mercado de Jugos en Perú

Según datos de Euromonitor International (2017d), el mercado de bebidas sin alcohol (agua embotellada, bebidas carbonatadas, té embotellado, isotónicos y bebidas energizantes) en el canal *Off-Trade* creció entre el 2015/2016 un 7.7%, impulsado principalmente por las categorías de agua embotellada (13.9%), té embotellado (16.5%) e isotónicos y energizantes (12.6%). A una menor tasa crecieron los mercados de jugos (5.7%) y bebidas carbonatadas (6.2%). Esta última categoría viene perdiendo terreno a costa de las bebidas percibidas por el consumidor peruano como más saludables. En el canal *Off-Trade*, entre el 2011/2016 pasó de tener 60% del peso en la categoría bebidas sin alcohol a 51%, mientras que la categoría agua envasada pasó del 15% al 22% en volumen para el mismo periodo.

Este contexto confirma que grandes empresas participantes de la industria incursionaron en estas nuevas categorías (jugos, agua, isotónicos, té *RTD*), además de incluir opciones más saludables de las bebidas que mantienen en su portafolio. La categoría jugos al 2016 es la tercera en tamaño (385.0 millones de litros) después de las categorías de bebidas carbonatadas (1,874.6 millones de litros) y agua envasada (740.4 millones de litros); y representa el 16% del volumen de la categoría bebidas sin alcohol sin mayores variaciones en los últimos cinco años. Entre los principales participantes de la categoría jugos en Perú, están Arca Continental Lindley (embotellador autorizado de The Coca-Cola Company), CBC (embotellador autorizado de PepsiCo), Ajegroup y Grupo Gloria S.A.

Así también entre el 2015 y 2016 se presentaron un par de importantes movimientos:

(a) La compañía centroamericana CBC, embotellador más antiguo de PepsiCo fuera de Estados Unidos con presencia en 14 países, se hizo cargo de la producción y comercialización de los productos de PepsiCo a mediados del año 2015, con resultados

positivos en las ventas. La compañía comenzó a introducir productos de su cartera internacional en las categorías de jugos (Petit y Tropicana), bebidas a base de jugo (Frutaris) y bebidas energéticas (v220). Según Paan (2016, 22 de febrero), en los próximos 5 años, CBC tiene proyectado invertir US\$200 millones en el Perú e introducir 100 marcas, de su portafolio, en el mercado peruano. (b) Al otro frente, en septiembre de 2015, Corporación Lindley, embotellador autorizado de The Coca-Cola Company en Perú, vendió el 42,52% de sus acciones a su similar, la mexicana Arca Continental, quien hoy ya tiene el 53,63% de la firma, un actor de relevancia en la escena mundial, considerando su presencia en mercados como México, Estados Unidos, Ecuador y Argentina (Paan, 2016, 22 de febrero).

Otra variable relevante para la categoría jugos es el desarrollo de los canales de distribución, al respecto Euromonitor International (2017d), destacó la expansión del sector Retail en Perú, no solo en número de supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia en grifos, también con el ingreso de un nuevo actor en abril del 2015, Tambo + que mantiene un agresivo plan de expansión. A dos años de la apertura de su primera tienda en Comas, ya cuenta con una cadena de 100 puntos de venta en Lima y planea abrir 600 en los seis primeros años. Tambo + ofrece los beneficios del canal moderno, en un formato más pequeño y con la cercanía de una bodega.

La desaceleración de la economía el año 2014 trajo consigo un impacto negativo en las ventas de la industria, sin embargo, la recuperación de la económica a partir del año 2015 se reflejó en el lanzamiento de nuevos productos el año 2016. Estos lanzamientos según Euromonitor International (2017d) se enfocaron principalmente en las categorías de mayor crecimiento como jugos, aguas funcionales, carbonatadas bajas en calorías y bebidas energéticas. Los primeros, dirigidos a consumidores que buscan opciones más saludables y naturales (menor contenido de azúcar, sin conservantes y la adición de vitaminas).

Los lanzamientos en la categoría de bebidas energizantes estuvieron principalmente enfocados en versiones con bajo contenido de azúcar y en línea con la promulgación del reglamento de la Ley 30021 (Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes) aprobado el 25 de Julio de 2016 mediante resolución ministerial N° 524-2016 (Ministerio de Salud, 2016).

1.3.1 Tamaño y características

En Perú, el consumo de jugos el año 2016 alcanzó un volumen de 385 millones de litros, equivalente a S/. 1,128.8 millones. Aquello significó un crecimiento anual entre el 2015/2016 del 5.7% en volumen y 7.1% en valor. Como puede verse en la Figura 7, la desaceleración económica vivida en Perú y el correspondiente efecto sobre el consumo privado afectaron al volumen y al valor del mercado de jugos.

A partir del año 2013, el volumen del mercado viene recuperándose a tasa menores (2011/2012: 7.8%, 2015/2016: 5.7%), lo propio en términos de valor (2011/2012: 9.4%, 2015/2016: 7.1%).

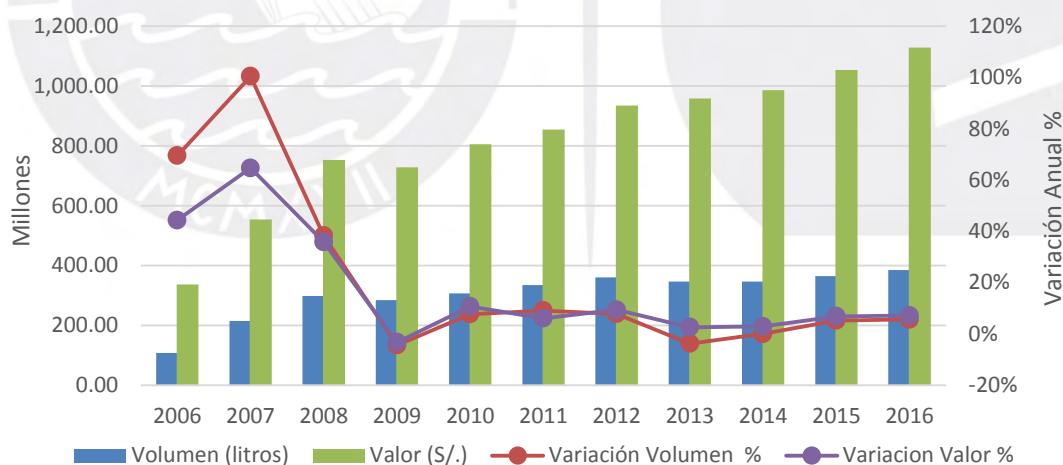


Figura 7. Evolución del volumen y valor de la industria de jugos en Perú
Adaptado de “Juice in Perú” por Euromonitor International, 2017e.

El 97% del volumen se comercializó a través del canal *Off-Trade* (canal moderno y tradicional), a un precio promedio por litro de S/2.6 mientras que en el canal *On-Trade* el

precio promedio por litro se situó en S./13.8. En el periodo 2016/2015 el canal *On-Trade* presentó las mayores tasas de crecimiento en valor (10.4%), mientras que el canal *Off-Trade* lo hizo en volumen (5.6%) (ver Tabla 3). Por otro lado, el peso relativo que mantiene el canal *On-Trade*, es previsible ya que ellos comercializan principalmente sus jugos.

Tabla 3

Indicadores de Desempeño de la Industria del Jugo en Perú según Tipo de Canal

Tipo de Canal	Volumen (millones de litros)			Valor (millones S/.)			S/. Litro
	2016	2015/2016 %	Peso %	2016	2015/2016 %	Peso %	
Off-Trade	374.1	5.6	97	980.2	6.7	86.8	2.62
On-Trade	10.8	4.9	3	148.6	10.4	13.2	13.76
Total Perú	385.0	5.7	100	1,128.8	7.1	100.0	2.93

Nota. Adaptado de “Juice in Perú” por Euromonitor International, 2017e.



De acuerdo al volumen de la industria de jugos en Perú al 2016, el mercado más grande es el de bebidas a base de jugo, que la fuente la consolida con los jugos ligeros. Este mercado comercializó el 54% del volumen de la industria, seguido por el mercado de néctar que representó el 45% del volumen y que alcanzó un total de 170 millones de litros comercializados. Finalmente, el mercado de 100% jugos comercializó 3.1 millones de litros, de los cuales un poco más del 50% corresponden a 100% jugos *NFC* (no reconstituidos). En términos de valor, el mercado del néctar capturó el 60% de las ventas, mientras que el de bebidas a base de jugo pasó a un segundo lugar con tan solo 37% de las ventas (ver Tabla 4).

En el último quinquenio, el mercado de 100% jugo presentó el mayor crecimiento (7.7% CAGR) así como en el periodo 2014/2015 (8.2%) alcanzando de esta forma ventas por 3.1 millones de litros equivalente a S/.22 millones. Este crecimiento fue impulsado por el segmento *super Premium* (100% jugo *NFC* - no reconstituido) que creció a una tasa anual compuesta de 12.3% en volumen y 15.3% en valor, duplicando a lo largo de estos cinco años en valor y volumen el tamaño de este segmento. Además del crecimiento a doble dígito, este mercado presenta la mayor relación precio/litro (S/. 10.1 por litro) cuadruplicando el valor promedio de la industria de jugos.

Tabla 4

Dimensión de la Industria del Jugo en Perú según Mercado al 2016. Canal Off-Trade

Mercado	Volumen		Valor	
	millones de litros	Peso %	millones S/.	Peso %
100% Jugo	3.1	0.8	22.0	2.2
No Reconstituido	1.6	0.4	16.2	1.7
Reconstituido	1.5	0.4	5.8	0.6
Néctar (25-99% jugo)	170.0	45.4	595.7	60.8
Bebidas y Ligeros (hasta 24% de Jugo)	201.0	53.7	362.5	37.0
Total Industria del Jugo	374.1	100.0	980.2	100.0

Nota. Adaptado de “Juice in Perú” por Euromonitor International, 2017e.

Como se puede observar en la Tabla 5, el valor por litro del mercado de 100% jugo es muy superior al del mercado de bebidas a base de jugos (S/. 1.8 por litro), al igual que la

cantidad de jugo en producto final. En todo caso, las cifras confirman que la tendencia hacia el consumo de productos saludables, ha sido uno de los principales impulsores del mercado de 100% jugo.

Tabla 5

Indicadores de Desempeño de la Industria del Jugo según Mercado. Canal Off-Trade

Mercado	Relación S./Lt. (2016)	Variación en Volumen			Variación en Valor		
		2015/16	2011/16	2011/16	2015/16	2011/16	2011/16
		%	CAGR %	Total %	%	CAGR %	Total %
100% Jugo	7.1	8.6	7.7	44.7	12.7	11.8	74.4
No Reconstituido	10.1	12.3	11.6	73.2	15.3	14.5	96.5
Reconstituido	3.9	4.6	4.1	22.0	6.0	5.9	32.9
Néctar (25-99% jugo)	3.5	7.5	5.5	31.0	8.2	6.7	38.0
Bebidas y Jugos Ligeros	1.8	4.1	0.7	3.7	4.0	2.8	14.9
Total Industria del Jugo	2.6	5.6	2.8	14.8	6.7	5.2	29.1

Nota. Adaptado de “Juice in Perú” por Euromonitor International, 2017e.

Así mismo, el mercado de néctar alcanzó en el 2016, un volumen de 170 millones de litros, equivalentes a cerca de S/. 600 millones que representaron un 54% del volumen y 60% del valor. Según Euromonitor International (2017e), en este mercado el 85% del volumen es comercializado por tres compañías: Coca-Cola Perú, Gloria S.A y Ajegroup. Para efectos del presente documento, la denominación Coca-Cola Perú estará referida al conjunto de compañías compuesto por la filial de The Coca-Cola Company en Perú y al embotellador autorizado para el territorio peruano, Arca Continental Lindley.

El mercado de bebidas a base de jugo en el canal *Off-Trade* alcanzó el 2016 un volumen de 201 millones de litros que representó un 54% del volumen de la industria de jugos en Perú. Se trata de una categoría que incluye a todos aquellos productos que según normativa no alcanzaron el contenido mínimo de jugo o pulpa de fruta para ser considerados néctares. Este mercado incluye además a aquellos denominados jugos ligeros, donde el contenido de pulpa o jugo de fruta natural es casi cero, siendo además el segmento con mayor cantidad de aditivos artificiales y azúcar añadida. Por lo tanto, el extremo opuesto al mercado de 100% jugo.

La tasa anual de crecimiento del mercado de bebidas a base de jugo (incluido el segmento de jugos ligeros) alcanzó los últimos cinco años un crecimiento anual promedio del 0.7% en volumen y 2.8% en valor. Ambos crecimientos fueron los más bajos de la industria de jugos en Perú, lo propio ocurre con el precio por litro (S/. 1.8).

Al interior de la categoría 100% jugos, aquellos no reconstituidos hacen un uso intensivo de la cadena de frío, lo que podría representar una barrera de entrada no solo al segmento, sino también a comercializarlos a través del canal tradicional (ver Tabla 6).

Tabla 6

Ventas según Temperatura Requerida. Año 2015. Canal Off-Trade

Peso relativo de volumen (%)	Frío (Chilled) %	Ambiente (Ambient) %	Total %
No Reconstituido (NFC)	80.1	19.9	100.0
Reconstituido (FC)	11.3	88.7	100.0

Nota. Adaptado de “Juices in Perú, Euromonitor International (2016).

1.3.2 Proyección y tendencias

Según estimación de Euromonitor International (2017e), la industria de jugo en el Perú bordearía los 400 millones de litros para el 2021. Los segmentos 100% jugo y néctar ganarían mayor espacio a costa del segmento bebidas a base de jugo. Las proyecciones apuntan que nuevamente el segmento con mayor tasa de crecimiento anual promedio será 100% jugo, lo que significaría un crecimiento promedio de 250,000 litros/año, hecho que permitiría a la categoría de 100% jugos superar los 4 millones de litros para el 2021 (ver Tabla 7).

Tabla 7

Proyección de Ventas de Jugos 2016-2021 por Mercado. Canal Off-Trade

Mercados	Volumen			Valor		
	2021 MM litros	2016/17 %	2016/21 CAGR %	2021 MM S./	2016/17 %	2016/21 CAGR %
100% Jugo	4.3	7.4	6.8	32.1	8.8	7.8
Néctar	219.6	6.4	5.3	709.8	4.5	3.6
Bebidas a base de jugo y	227.4	3.5	2.5	366.9	0.8	0.3

jugos ligeros

Total Categoría	392.9	4.9	3.8	1,109.6	3.2	2.5
-----------------	-------	-----	-----	---------	-----	-----

Nota. Adaptado de “Juices in Perú, Euromonitor International (2017e).

Paralelamente, la tasa más baja de crecimiento de la industria de jugos se proyecta que sea la del mercado de bebidas a base de jugo, tal cual aconteció el último quinquenio. En el caso del mercado del néctar, las proyecciones apuntan a un mayor crecimiento en volumen, y no así en valor comparativamente al último quinquenio; por ende, las principales tendencias del sector en Perú, según Euromonitor International (2016) están centradas en la demanda de bebidas más saludables; esto es, bebidas que permitan al consumidor reducir la ingesta calórica y de azúcar; y que le sean funcionales o con beneficios tangibles para su nutrición y energía; sumado a la practicidad de un envase listo para llevar.

1.4 Conclusiones

A nivel global los efectos de la crisis en Europa y la creciente tendencia hacia el consumo de alimentos saludables han generado una desaceleración en las ventas de productos altos en azúcar, trasladando el consumo hacia categorías percibidas por el consumidor como más saludables. A pesar de ello, la propia industria de jugos también se ha visto afectada principalmente en los mercados de Norteamérica y Europa Occidental. No obstante, la innovación en el segmento *Premium* de 100% jugos (*NFC*), ha permitido crear nuevas oportunidades de crecimiento; por ejemplo, el jugo procesado con mayor valor nutricional (*Cold Press*) y mayor tiempo de vida en el punto de venta (tecnología *HPP*).

El éxito del jugo *súper Premium*, ha impulsado el ingreso de la categoría a canales minoristas convencionales como Target y WholeFoods, masificando el consumo de jugos de alta calidad.

En Latinoamérica el panorama es distinto. La categoría de gaseosas aún es la más grande en términos de volumen; sin embargo, poco a poco opciones más saludables como el agua embotellada y jugos *RTD* le están quitando terreno. La categoría de jugos mantiene un

crecimiento continuo con el segmento néctares como categoría bandera, seguido por la categoría bebidas a base de jugo. La categoría de néctares, se presenta como una opción más económica que el 100% jugo, para aquellos que buscan una bebida más natural. Si bien, la categoría 100% jugos aún es pequeña ha mantenido tasas de crecimiento de dos dígitos en los últimos cinco años.

En el Perú, la tendencia de migrar hacia opciones más saludables se ha visto fortalecida en los últimos años. Gracias a esta tendencia el mercado de 100% jugo ha experimentado un acelerado crecimiento, a diferencia del resto de jugos que crecen a una menor tasa. En cinco años este mercado ha duplicado su tamaño en volumen y principalmente en valor. Al 2016 el consumo de 100% jugos alcanzó los 3.1 millones de litros equivalente a S./22 millones. La proyección al 2021 implicaría un crecimiento promedio de 250,000 litros/año, hecho que permitiría a la categoría de 100% jugos bordear los 4 millones de litros para el 2021.

Como se verá más adelante, el mercado de 100% jugo es muy fragmentado. Debido a que participan pequeñas empresas, no existe una marca líder y la escasa comunicación está enfocada a los atributos del producto. Esta es una categoría que poco a poco está siendo explorada por los grandes competidores a nivel local.

De acuerdo a lo expuesto el mercado de 100% jugos en Perú resulta un mercado atractivo para que Coca-Cola Perú quiera incursionar con una propuesta *Premium* complementando el portafolio que mantiene en la industria del jugo con Frugos y Frugos Nutridefense en el mercado de néctar.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

The Coca-Cola Company es la mayor compañía de bebidas del mundo, cuenta con 500 marcas de bebidas y un sistema de distribución a escala global. Los consumidores de más de 200 países disfrutan de casi 1,600 porciones al día de un amplio portafolio que incluye bebidas carbonatadas, jugos y bebidas a base de jugo, así como de té y cafés listos para tomar. The Coca-Cola Company mantiene el compromiso de mejorar la vida de las comunidades en las que opera, una de las maneras de lograr este compromiso es inspirar a las personas a llevar estilos de vida activos y saludables que incluyan una dieta equilibrada y una actividad física regular.

En éste marco y alineados a la visión, misión, valores y código de ética de The Coca-Cola Company, a lo largo del presente capítulo se desarrollará el planteamiento de estos cuatro componentes para la línea global de la categoría jugos y a nivel local cuando corresponda.

2.1 Visión

Según D'Alessio (2015), la visión de una organización implica un enfoque de largo plazo que se basa en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, es en consecuencia la definición deseada del futuro y responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?

La visión de The Coca-Cola Company está planteada considerando seis áreas de acción: Personas, Portafolio, Socios, Planeta, Ganancias y Productividad

- Personas: Ambiente agradable de trabajo en donde las personas se sienten motivadas a ser las mejores.
- Portafolio: Duplicar el número vendido de porciones a más de 3'000,000 diarias.
Ser líderes en el negocio de bebidas no alcohólicas listas para beber en cada

mercado y en cada categoría. El 40% del volumen de venta incremental abarcará categorías distintas a la de bebidas carbonatadas.

- Socios Comerciales: Ser el socio preferido y más confiable en la categoría.
- Planeta: Líder global en el uso sostenible de agua y de la industria en las áreas de empaques sustentables, energía y protección del clima.
- Ganancias: Duplicar los ingresos de forma eficiente, aumentando los márgenes de rentabilidad.
- Productividad: Gestionar personas, tiempo y dinero para obtener la mayor efectividad.

Enmarcados en esta visión de The Coca-Cola Company, la visión propuesta para la categoría jugos es: Para el año 2022 ser líderes en el mercado de jugos, asegurando la sostenibilidad financiera de la categoría, utilizando ingredientes sustentables, reconocidos por la innovación y el compromiso, con el bienestar de las personas y con la comunidad que nos acoge.

2.2 Misión

Según D'Alessio (2015), la misión de la estructura organizacional se dirige a cumplir la visión de la empresa. Una misión que refleja su relación con los clientes, productos, mercados, filosofía, la preocupación por el entorno y sus empleados y responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, implica todo aquello que la empresa debe hacer bien, para tener éxito. La misión de The Coca-Cola Company es: Refreshar al mundo en cuerpo y mente; inspirar momentos de optimismo y felicidad a través de sus marcas y acciones; crear valor y generar una diferencia positiva en el lugar donde se desarrolla el negocio.

Enmarcados en esta misión de The Coca-Cola Company, la misión propuesta para la categoría jugos es la siguiente: Ofrecer a los consumidores jugos saludables, elaborados con

ingredientes naturales, empaques y procesos sustentables, que aporten valor, innovación y bienestar.

A partir de la misión se desprende que todos los productos jugos 100% serán saludables para el consumidor, la comunidad y el planeta priorizando el sabor y la selección de insumos naturales con altos índices nutritivos. Será sustentable en el tiempo, protegerá los recursos naturales y aportará al desarrollo de la comunidad donde se desarrolle el negocio. Para el presente caso, éste se enmarca en el desarrollo del sector frutícola de la región del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM).

2.3 Valores

D'Alessio (2015), define a los valores como: “políticas directrices que norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (p. 61). Señala que los valores representan las convicciones, es decir, la filosofía de la empresa. Hace referencia a sus creencias, actitudes, tradiciones y personalidad.

Los valores en The Coca-Cola Company actúan como una brújula que guía acciones y describe su comportamiento en el mundo:

- Liderazgo: La valentía de moldear un futuro mejor.
- Colaboración: El apalancamiento en el genio colectivo.
- Integridad: Ser real – hacer lo correcto.
- Responsabilidad: Si debe hacerse realidad, depende de mí.
- Pasión: Comprometidos en corazón y mente.
- Diversidad: Tan inclusivos como nuestras marcas.
- Calidad: Lo que hacemos, lo hacemos bien.

Los valores para The Coca-Cola Company no varían de división a división, son para todos y parten de un lineamiento corporativo. Para fines del presente trabajo se han de

reforzar dos valores importantes para la categoría jugos en coherencia al contexto del

VRAEM:

- Compromiso: Responsabilidad Social con la salud y bienestar; el desarrollo de la comunidad y el cuidado del medio ambiente.
- Sostenibilidad: Conservación en el tiempo del desarrollo continuo y actualizado para satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer las necesidades de futuras generaciones.

2.4 Código de Ética

La empresa tiene la responsabilidad de crear un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética. Según D'Alessio (2015), en el código de ética se afirman los valores de la organización, se establece la conformidad mínima sobre lo ético, y se enfatizan los principios de la organización. Asimismo, el código de ética establece las conductas deseadas y las conductas indeseadas; lo cual permite la creación de una cultura organizacional sólida.

El código de ética define los estándares de conducta de los empleados como representantes de The Coca-Cola Company. Determina las responsabilidades que asume el empleado con la empresa, entre empleados, con clientes, con proveedores, consumidores y gobierno. Establece que todos los empleados deben cumplir la ley, actuar con integridad y honestidad en todos los aspectos siendo responsables de sus acciones y de las consecuencias que genera.

Para la propuesta del proyecto se ha de tomar en cuenta algunos principios rescatados del documento The Coca-Cola Company (2016):

- Actuando con integridad en todo el mundo: La integridad es fundamental para The Coca-Cola Company, junto con los valores de liderazgo, pasión, responsabilidad,

colaboración, diversidad y calidad, la integridad es un pilar de la Visión de la empresa.

- Integridad en la empresa: Entendida por (a) los registros comerciales y financieros exactos y completos son responsabilidad de todos, no sólo del personal de contabilidad y finanzas. El llevar registros e información exactos se refleja en la reputación y credibilidad de The Coca-Cola Company y asegura que la empresa cumpla con sus obligaciones legales y regulatorias; (b) se debe proteger los bienes de la empresa y utilizarlos de la manera prevista; (c) se debe proteger toda la información no pública de la empresa, que incluye desde contactos e información de precios hasta planes de mercadeo, especificaciones técnicas e información de los empleados; (d) la empresa respeta la privacidad de todos sus empleados, socios comerciales y consumidores. Se debe tratar los datos personales con responsabilidad y en cumplimiento con todas las leyes de privacidad aplicables.
- Conflictos de interés: Debe actuarse en función del mejor interés de The Coca-Cola Company mientras se realiza un trabajo para la empresa. El conflicto de interés surge cuando las actividades y relaciones personales del empleado interfieren o parecen interferir con su capacidad para actuar en función del mejor interés de la empresa.
- Integridad en negociaciones: Aplicada a diversos actores, (a) la naturaleza global del negocio a menudo requiere la interacción con funcionarios de distintos gobiernos en todo el mundo, la cual se realiza en el marco normativo legal; sin embargo, como regla general no debe ofrecerse nada a un funcionario de gobierno, ya sea directa o indirectamente, a cambio de un trato favorable; (b) la empresa valora sus asociaciones con clientes, proveedores y consumidores. Deben ser tratados de manera respetuosa, honesta y transparentemente.

2.5 Conclusiones

En la formación de una empresa es indispensable contar con un marco institucional y estratégico a fin de alcanzar el éxito propuesto. En tal sentido, desarrollar una visión y misión es fundamental, dado que ellas orientan los objetivos y estrategias que la compañía se plantee. Asimismo, las organizaciones que logren desarrollar una visión y misión como conceptos unificadores, serán exitosas, tanto los clientes, proveedores, alianzas estratégicas y competencia verán que son una entidad sólida y coherente. La visión propuesta para la categoría de jugos se basa en los pilares de calidad, innovación y compromiso; la cual estará sostenida por el comportamiento mencionado en la misión a través del trabajo en equipo y el compromiso con la comunidad que nos acoge.

La visión y misión deben estar acompañadas por los valores y un código de ética, los cuales, son de vital importancia en el desarrollo de la organización. Este plan de marketing estratégico está sostenido en el compromiso con la comunidad, el medioambiente, respeto, honestidad, integridad y fomento del talento e innovación. Mediante este accionar, se asegura la sostenibilidad del proyecto propuesto.

Capítulo III: Diagnóstico Situacional

El presente capítulo identifica las implicancias sobre la industria de jugos en el Perú, para ello, analiza las variables externas e internas; así como su interrelación con el objetivo a definir la dirección estratégica más pertinente que permita generar mayor valor al presente plan de marketing estratégico.

3.1 Análisis Externo

En esta sección se evaluarán las oportunidades y las amenazas, para ello, se han aplicado las siguientes herramientas de análisis: análisis del entorno PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico), análisis de la industria, análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, análisis de la competencia y análisis del consumidor. Los resultados permitirán estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

3.1.1 Análisis del entorno PESTE

Consideraciones políticas, gubernamentales y legales. El plan de gobierno actual tiene contemplado un programa de estímulo temporal al consumo e inversión privada mediante simplificaciones y reducciones en las tasas de impuestos. Este programa tiene como objetivo generar confianza al sector privado, la cual beneficia a aquellas empresas que facturan S/2,300 Unidad Impositiva Tributaria (UIT) o más de S/. 9'315,000, lo que pueden descontar del íntegro de su inversión física en contra de su monto imponible (Plan de Gobierno 2016-2021). A partir de ello, las ventas registradas para Coca-Cola Perú en el 2015, ascendieron a S/. 2,448'445,000 lo que significa que ante alguna nueva inversión esta podrá ser deducible de sus impuestos (Arca Continental Lindley - Memoria Anual 2015).

Esta posibilidad genera una oportunidad para Coca-Cola Perú, dado que, con este descuento, el estado le permite invertir en investigaciones, tecnología, infraestructura a fin de diversificar mercados u optimizar su capacidad de producción. Por su parte, el Gobierno actual viene ejecutando un plan de desarrollo denominado Agro Próspero que tiene como

meta realizar una reactivación del sector agrícola, logrando que el PBI agrario crezca en promedio de 3.0% a 3.5% y que las exportaciones se eleven entre 20% a 25% (Minagri 2017, 21 de febrero). Este plan tiene contemplado promover un trabajo conjunto con los 25 gobiernos regionales, entre ellos la región de Junín, la cual ha registrado un crecimiento de producción de 3.2% del 2015/2016.

Para tal fin, se ha puesto en ejecución una plataforma que brinda servicios agrarios denominado Servicios Agrarios del Sector Agricultura y Riego (Serviagro), este se ha creado para otorgar servicios de capacitación y asistencia técnica a pequeños y medianos productores, con el objetivo de fortalecer sus capacidades productivas y empresariales (El Comercio 2017, 23 de enero). De esa forma, se espera lograr que más de 1'000,000 de campesinos incrementen sus ingresos y así generar un mayor nivel de prosperidad en el campo disminuyendo la pobreza. En este sentido, existe la oportunidad en el mercado de trabajar con agricultores altamente capacitados, que cuentan con la tecnología para generar grandes volúmenes de cultivos de la más alta calidad, ya que son respaldados por estas entidades públicas.

Recientemente, Promperú ha realizado el lanzamiento mundial de la marca *Superfoods* Perú en la feria *Fruit Logistict*, en Berlín, Alemania la cual trabajará directamente con los agricultores de la Amazonía Andina y llevará a cabo proyectos de desarrollo con pleno respeto a su entorno. El lanzamiento de la marca *Superfoods* Perú busca posicionar al mundo en la calidad y la variedad de frutas, hortalizas, granos, hierbas, raíces y pescados, además de dar a conocer las cualidades nutricionales que poseen cada una de ellas y de qué manera aportan a la salud. Este lanzamiento, cuenta con el respaldo del sector privado, representado por los principales gremios peruanos como la Asociación de Exportadores (ADEX), la Cámara de Comercio de Lima (CCL), la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), entre otros, todos ellos, comprometidos con el crecimiento y

desarrollo del Perú y sus comunidades nativas (Promperú, 2017). Este hecho representa una oportunidad para Coca-Cola Perú, debido a que le permitirá conseguir a través de *Superfoods* Perú los proveedores idóneos para la producción de la nueva marca de jugos (ver Tabla 8).

Tabla 8

Portafolio de Productos de Superfoods

Frutas	Hortalizas	Granos	Hierbas	Raíces	Pescados
Aguaymanto	Esparrago	Castaña	Muña	Maca	Anchoveta
Camu Camu	Alcachofa	Cañihua	Uña de gato	Yacón	Bonito
Chirimoya		Kiwicha		Algarrobo	Caballa
Lúcuma		Maíz gigante		Camote	Atún
Granadilla		Quinoa		Yuca	
Arándanos		Sacha inchi			
Uva		Cacao			
Mango		Chia			
Granada		Maíz morado			
Guanábana					
Mandarina					
Palta					

Nota. Tomado de Super Foods Perú. www.peru.info/es-pe/superfoods

Por otro lado, el gobierno anterior ejecutó un plan de reconversión de coca por cosechas principalmente de café y otros cultivos. En este contexto, el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), identificó las primeras 1,326 hectáreas que fueron reconvertidas a productos alternativos con una inversión de S/. 60'000,000, los cuales beneficiarán de modo directo a más de 600 agricultores. El Perú redujo los cultivos de coca de 42,500 a 40,300 hectáreas, equivalente a un 6.1%, durante el 2015 (El Peruano 2016, 14 de julio).

Actualmente, el gobierno tiene como meta desarticular, hasta el 2018, el aparato militar terrorista en el Valle del Río Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM). Así como también consolidar el sistema de control de insumos químicos desviados para la producción de drogas, que registró en el 2014 2,551 TM, sobre el monto de insumos químicos fiscalizados y decomisados (Devida 2016, 18 de julio). La presencia del Estado en los valles cocaleros, especialmente en el VRAEM, ha de garantizar los servicios de Educación, Salud y el

desarrollo de la infraestructura vial y energética (Plan de Gobierno 2016-2021).

Con el fin de erradicar totalmente el cultivo de coca en el VRAEM, el Estado tendrá que demandar de otro tipo de medidas rigurosas que estarán apoyadas además por las entidades internacionales. Esta situación representa una amenaza para Coca-Cola Perú debido a que los agricultores pueden verse amenazados por los narcotraficantes perjudicando el abastecimiento de los insumos para el proceso de producción de la nueva marca de jugos.

Por su parte, en el 2003 el estado peruano promulgó la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía, Ley 27037, que sostiene que los contribuyentes de esa región gozan de la exoneración del IGV por los servicios que prestan. Para acceder a este beneficio, se deberá registrar el domicilio fiscal y además tener por lo menos el 70% de sus activos fijos en equipos que deberán ser utilizados directamente en la generación de la producción de bienes en la región (Congreso de la República, 1998). En tal sentido, esta ley representa una oportunidad para Coca-Cola Perú, ya que los costos de insumos provenientes de la región amazónica, estarían exonerados al pago de impuestos.

Por otro lado, la Organización Panamericana de la Salud (OPS) indicó que el Perú se encuentra ubicado en la octava posición con mayor índice de obesidad infantil a nivel mundial y que el 79% de los peruanos sufren de este mal. Este diagnóstico suscitó que el gobierno, del entonces presidente Humala promulgue en el 2013 la Ley 30021 “Ley de Promoción de la Alimentación Saludable” más conocida como “Ley de la comida chatarra”; sin embargo, no entró en vigencia por carecer de un reglamento integral (Congreso de la República 2013). A mediados del 2016, el Ministerio de Salud publicó la resolución ministerial N°524-2016 la cual consiste en advertir al consumidor final a través del etiquetado de los productos el contenido de azúcar, sodio y grasas saturadas de productos y bebidas procesadas; es decir, en el caso del azúcar, establece que los alimentos deben tener un máximo de 2.5 gramos por 100 mililitros de bebida o un máximo de 5 gramos por 100

gramos de alimento sólido. Este hecho marcará el inicio hacia la tendencia del consumo de productos más saludables, ya que el consumidor estará más informado de los componentes nutritivos de los productos antes de consumirlos generando una oportunidad para una línea de producto saludable.

Finalmente, los desastres naturales y los casos de corrupción por los que atravesó el gobierno actual trajo consigo una aprobación al presidente Pedro Pablo Kuczynski de 35% (Gestión 2017, 29 de enero). Este hecho puede desencadenar una crisis gubernamental pudiendo afectar la estabilidad del país. Este hecho está directamente relacionado con la disminución de la inversión privada y la desaceleración del consumo pudiendo afectar el crecimiento PBI (Strategia 2017, 01 de marzo). Sin embargo, sería apresurado visionar el desenlace del actual gobierno, pues a pesar todo, el Poder Ejecutivo ha tomado medidas para reactivar la economía, tal es el caso del inicio de la ejecución de proyectos de gran envergadura. En conclusión, dicha inestabilidad política podría generar una amenaza de para cualquier inversión que Coca-Cola Perú quiera ejecutar en el país. Sin embargo, se considera de baja probabilidad debido a que el país se ha mantenido las últimas décadas en democracia.

Consideraciones económicas. En cuanto a la solidez macroeconómica, el Perú ha logrado importantes avances en su desempeño en estos últimos años, con dinámicas tasas de crecimiento del PBI y un bajo nivel de inflación y deuda; manteniendo, al mismo tiempo, estabilidad en las tasas de cambio y un nivel de riesgo país por debajo del promedio regional. Asimismo, las políticas monetarias y fiscales, de las dos últimas décadas, han permitido que el Perú registre hoy uno de los más bajos ratios de endeudamiento de la región latinoamericana (20% del PBI). Además, se ha mantenido un alto nivel de reservas internacionales netas, que bordean los US\$ 60,000 millones hasta Julio del 2015.

A ello, se suma la confianza de los agentes económicos, que se han hecho cargo de la implementación de una política económica responsable, la cual ha mantenido continuidad a

través de la sucesión de gobiernos (Pro inversión 2017, 14 de abril). Por tal motivo, el actual panorama genera a Coca-Cola Perú la seguridad de tener una proyección económicamente segura a nivel crediticio, así también el cumplimiento de obligaciones y deberes con sus *stakeholders* y la posibilidad de invertir en nuevas categorías. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, el Perú es una "estrella en ascenso", y se constituye como un mercado emergente; que destaca por su sólido crecimiento y baja vulnerabilidad (Pro inversión 2017, 14 de abril).

Es así que, las políticas económicas han otorgado al Perú el grado de inversión BBB+ siendo el segundo país de la región después de Chile, por encima de México y Colombia (Marco Macroeconómico Multianual, 2017-2019). En este sentido, el crecimiento y la rentabilidad de las empresas están sujetos a las condiciones económicas de un país. En este ámbito, el Perú se ha convertido en un país atractivo para que marcas internacionales de consumo masivo quieran invertir, tal es el caso de Pepsico que ha ingresado al mercado de jugos naturales con su marca Tropicana y Química Suiza con la importación de la marca de jugos Jumex.

Por otro lado, una de las principales fuentes de ingreso de la zona del VRAEM es la agricultura, que gracias a su ubicación está situado en el Valle del Río Apurímac Ene y Mantaro y ha sido delimitado con 4 departamentos o regiones, 6 provincias y 23 distritos abarcando una extensión territorial de 31,517.22 km y una densidad de 12.97 hab/km².

Según información de la Dirección Regional de Agricultura (OIA), el Valle del VRAEM tiene una tendencia hacia el cultivo de una gran variedad de producción de frutas tradicionales como piña, plátano, mango, aguaymanto, naranja, mandarina, papaya, granadilla, chirimoya, guanábana, maracuyá y lúcuma. Así también, se puede encontrar una gran producción de frutas exóticas como el zapote, guayaba, capulí, guinda y calabaza; y cereales, como la cañihua y la kiwicha (Minagri, 2015). Debido a su potencial agrícola, la

zona del VRAEM representa una oportunidad para los acopiadores que trabajarían directamente con Coca-Cola Perú quienes se encargarían de obtener una gran variedad de insumos para la elaboración de esta marca de jugos.

Consideraciones sociales. Según el Banco Mundial, la pobreza se ha reducido entre el 2005 y el 2014 entre 55.6% a 22.7% gracias a la creación de nuevos puestos de trabajo y al aumento de los ingresos, logrando que la clase media peruana se quintuple. Los peruanos que viven en esta situación pasaron a formar el 50,6% de la población durante el 2014, formando parte de la Población Económicamente Activa (PEA) (Banco Mundial 2016, 05 de octubre). Este hecho ha generado una oportunidad de mercado atractiva para Coca-Cola Perú, dado que, al tener un consumidor con mayor poder adquisitivo, demandará productos de mejor calidad para cubrir sus necesidades.

Asimismo, la empresa Consumer Truth propone una nueva segmentación denominada “Nuevas Familias”, en donde se menciona a los “Neo Solteros”, quienes viven solos o en grupo y cuentan con mayor poder adquisitivo para tomar decisiones sobre sus vidas (La República 2017, 15 de febrero). Este segmento busca practicidad en todo momento, con lo cual representa una oportunidad para Coca-Cola Perú debido a que es un consumidor altamente potencial para la nueva marca de jugos.

Por otro lado, el Perú ha reportado conflictos sociales, los cuales frenan el crecimiento económico. El número de conflictos abordados por la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), son relacionados en su mayoría a la minería e hidrocarburos. La Región de Junín es uno de los lugares más contaminados principalmente por la minería ilegal, la cual repercute en la agricultura pudiendo generar una amenaza a la cadena de productiva de la nueva marca (ONDS 2017, 27 de febrero).

Asimismo, la región de Junín cuenta con el apoyo de distintas ONG's, las cuales vienen contribuyendo con el desarrollo de la agricultura. Tal es el caso de la ONG

internacional Cabi, que a través de su Programa *PlantWise* busca mejorar la seguridad alimentaria y la vida de la población rural pobre, con el objetivo de mejorar la situación económica de los pequeños productores, organizando y difundiendo el conocimiento vital sobre la salud de las plantas con el fin de reducir las pérdidas de cultivos (INIA 2016, 5 de enero). También, la Asociación Intercultural de Cooperación y Desarrollo de las Comunidades Campesinas e Indígenas de la Selva Central promueve y ejecuta diversas actividades que facilitan el desarrollo y fortalecimiento de la innovación tecnológica agraria nacional para la seguridad alimentaria; y el incremento de los niveles de competitividad de la producción agraria especialmente orientada, a la inclusión social de los pequeños y medianos productores.

En tal sentido, la labor de las ONG's y el compromiso del Estado Peruano para promover el desarrollo de las organizaciones de agricultores y abogar por los intereses más vulnerables de este sector representa una oportunidad para Coca-Cola Perú dado que a través de estas entidades puede consolidarse como una compañía con un enfoque social que genera confianza entre los pobladores de la zona.

Consideraciones tecnológicas. El gobierno actual tiene como objetivo impulsar la agricultura en el país, es así que se ha reactivado el programa de compensaciones para la competitividad agropecuaria denominado AGROIDEAS, esta entidad funciona bajo la dirección del Ministerio de Agricultura y tiene como visión “*Ser el programa de referencia del sector agrario en la promoción del desarrollo competitivo y sostenible de pequeños y medianos productores agrarios organizados, fortaleciendo su articulación al mercado*”(AGROIDEAS 21 Febrero 2017). A la fecha se tiene 1,968 productores agrarios y 181 organizaciones de productores agrarios, quienes se han acogido al incentivo de adopción de tecnología con transferencia en el marco de la Ley 29736 de Reconversión Productiva Agropecuaria (El Peruano 2016, 21 de Julio).

En este contexto, se tiene el apoyo del gobierno de impulsar, asesorar y tecnificar al sector agrícola brindando una oportunidad para que Coca-Cola Perú, pueda trabajar con agricultores profesionales capacitados y, por ende, abastecer al mercado con productos de calidad.

La industria de alimentos busca constantemente aplicaciones innovadoras que le permitan hacer uso de técnicas emergentes con el fin de ofrecer productos más naturales, frescos y seguros; en definitiva, propuestas de mayor valor. De acuerdo a lo señalado en el primer capítulo, el desarrollo tecnológico que las industrias en la categoría de 100% jugos vienen utilizando es el *High Pressure Processing (HPP)*. Esta técnica consiste en someter el alimento, previamente sellado en su envase final flexible, a altos niveles de presión hidrostática (transmitida por el agua) de hasta 600 MPa /87000psi de segundos a minutos. El resultado es la descontaminación y alargamiento de la vida de productos perecederos, a diferencia de lo que ocurre con la pasteurización, éstos mantienen todas sus propiedades y sabor (Hiperbaric, 2012).

Asimismo, existe la tecnología *Cold Press* o Prensado en Frío, la cual consiste en un sistema de alta presión, que extrae hasta la última gota de líquido y al mismo tiempo, minimiza la oxidación de los alimentos. Estas nuevas tecnologías representan una oportunidad para Coca-Cola Perú debido a que las grandes empresas aún no la están utilizando.

Consideraciones ecológicas. El Ministerio de Producción (Produce) informó de la creación del Cite Agroindustrial para el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM). Tiene como objetivo contribuir a la mejora de la calidad, productividad y competitividad de la zona. Según la resolución ministerial (N° 406-2015), refiere que este organismo estará dentro del ámbito del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), Organismo Técnico Especializado adscrito al Produce (Produce, 2015).

En este sentido, son funciones de este organismo brindar asistencia técnica y capacitación a los productores de la zona en relación a procesos, productos, servicios, mejora de diseño. Además, apoyar el emprendimiento favoreciendo la incubación o tutorización de nuevos proyectos empresariales a favor de los productores agroindustriales; promover y desarrollar actividades de transferencia tecnológica para el desarrollo productivo o mejora de la competitividad en la cadena productiva de la agroindustria. Así como también tiene como objetivo, entre otras acciones, promover la articulación gremial, la asociación de los productores y/o empresas de agroindustria y el desarrollo de investigación e innovación productiva en el ámbito potencial de la zona de influencia.

El Valle del Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) es una zona geopolítica ubicada en las regiones de Cusco, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica y Junín. La zona del VRAEM por su estratégica ubicación concentra una gran variedad de frutas, verduras y cereales que abastecen al Perú y el extranjero. En la Figura 8, se muestran los departamentos que pertenecen al Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro, y se pasará a definir las frutas más importantes (ver Apéndice A).



Figura 8. Mapa del VRAEM comprende el valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro. Tomado de Radio Programas del Perú, 25 abril 2016.

Aguaymanto: Fruta que está considerada como uno de los cinco mejores alimentos producidos en el Perú para la salud. Cuenta con componentes antioxidante, con altos contenidos de vitaminas A, B y C, calcio, hierro y fósforo, es perfecto para fortalecer el sistema inmunológico. Por su alto contenido de vitamina C, es apropiado para tratar procesos asmáticos, la sinusitis y otras alergias. Además, por su poder antioxidante, retarda el envejecimiento celular, ayuda a cicatrizar las heridas, mejora el sistema inmunológico, aumenta la producción de glóbulos rojos, mejora el desempeño de las funciones cardiovasculares (Super Foods, 2014). Su producción en el 2015 ascendió a 40 TON en las regiones Junín y Cusco (Minagri 2015).

Chirimoya: Es una fruta que requiere calor tropical, como el plátano o la piña. Esta fruta aporta un alto valor energético a la dieta por su elevado contenido de carbohidratos. Además, es rica en fibra y vitaminas del complejo B y potasio, es fuente apropiada de vitamina C, un

compuesto que participa en la síntesis del colágeno, huesos y dientes. Actúa como potente antioxidante, al proteger a las células de la oxidación (Super Foods 2014). Su producción en el 2015 ascendió a 2,786 TON en las regiones Junín (Minagri 2015).

Lúcuma: Es una fruta de valor en carbohidratos, vitaminas y minerales. Contiene beta-caroteno, un antioxidante que retarda el envejecimiento. Disminuye las posibilidades de ataques cardiacos (Super Foods 2014). Previene la anemia y refuerza el sistema inmunológico. Su producción en el 2015 ascendió a 441 TON en las regiones Ayacucho y Cusco (Minagri 2015).

Granadilla: Fuente de vitamina A, B2, B3, B6, B9, C, E y K. Respecto a los minerales aporta Calcio, Cobre, Hierro, Magnesio, Fósforo, Potasio, Selenio, Sodio y Zinc. Posee propiedades antioxidantes (Super Foods 2014). Su producción en el 2015 ascendió a 8,805 TON en las regiones Junín y Cusco (Minagri 2015).

Guanábana: La guanábana es oriunda del Perú y se cultiva en la mayor parte de América tropical, pero generalmente como plantas dispersas en los huertos. La zona de producción en el Perú es la Selva Central de Chanchamayo. La guanábana es fuente de vitamina C, nutriente esencial para fortalecer el sistema inmunológico. También contiene cantidades significativas de vitaminas del complejo B (B1, B2, B3, B5, B6) hierro, magnesio y potasio (Super Foods 2014). Su producción en el 2015 ascendió a 1,915 TON en las regiones Junín y Ayacucho (Minagri 2015).

Mandarina: La vitamina C presente en la mandarina es muy buena para la piel, se puede consumir o aplicar tópicamente sobre la piel. El consumo regular de zumo de mandarina hace que la piel brille y mejora el tono de la piel en gran medida. En cuanto a la producción por regiones, destaca nítidamente la región Lima (Chancay, Huaral) como la más importante y dinámica zona productora del país (Super Foods 2014). Su producción en el 2015 ascendió a 50,816 TON en la región de Junín (Minagri 2015).

Piña: Es una fruta de un alto valor nutritivo para el ser humano. Es rica en hidratos de carbono, esto equivale a que le brinda al organismo mayor energía durante mayor tiempo. Además, contiene minerales como el hierro, el magnesio, el yodo, el zinc o el manganeso; vitaminas A, del grupo B y C, haciendo de la piña una excelente fuente de antioxidantes que combaten a los radicales libres y retrasan el envejecimiento. Hasta un 85% de la piña es agua, esto quiere decir que sacia, mantiene la hidratación de la piel y aporta muy pocas calorías (unas 55 por cada 100 gr). Uno de los minerales que tiene la piña, es el potasio, facilita la eliminación de líquidos por su efecto diurético y evita los edemas. Además, purifica y desintoxica el organismo. A nivel nacional, la producción de piña es de aproximadamente 450 mil toneladas. La región Junín contribuye con el 70% de esto, ubicándose, así como el primer productor de piña en el Perú (Gestión 2016, 07 de setiembre). Fruta considerada como bandera en la región del VRAEM.

Calabaza: Es una fruta antioxidante, rica en vitaminas, minerales y fibra, baja en calorías, y recomendada para prevenir muchas enfermedades. La calabaza contiene un 90% de agua y muy pocas calorías e hidratos de carbono, cuanta con altos contenidos de fibra, es diurética y es muy recomendada para regímenes dietéticos. Además, cuenta con vitamina A y beneficia a la salud ocular ayudando a prevenir cataratas. Es recomendable para las mujeres embarazadas dado que cuenta con vitaminas y minerales, entre ellas, el ácido fólico. Su producción en el 2015 ascendió a 5,300 TON en la región de Junín (Minagri 2015).

Cerezas: Es un fruto semicircular, pequeño, con un color rojo intenso y sabor dulce. Este fruto posee propiedades nutricionales para el organismo, como su aporte de vitamina A y C, lo que estimula la producción de colágeno para favorecer la humectación y suavidad de la piel. También erradica la formación de celulitis y varices, ya que estimula la circulación de los vasos sanguíneos. Sin dejar de lado su ayuda en la desinflamación, pues su aporte de agua ayuda a eliminar toxinas. La cereza también es un alimento rico en fibra, provoca saciedad, lo

cual la hace parte fundamental de la dieta diaria, principalmente cuando se busca llegar a un peso ideal. Su producción en el 2015 ascendió a 1,213 TON en la región de Junín (Minagri 2015).

Carambola: La carambola posee importantes nutrientes que benefician el organismo y lo suplen de proteínas y vitaminas indispensables para la salud de los humanos. Esta fruta, se caracteriza por ser exótica y muy cotizada en los mercados internacionales. Posee propiedades nutritivas, ya que por su aporte de vitamina A y vitamina C contribuyen a reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares. Su consumo es muy recomendable para los niños, los jóvenes, los adultos, los deportistas, las mujeres embarazadas o madres lactantes y las personas mayores. Además, por su bajo contenido de hidratos de carbono, rica en potasio y bajo aporte de sodio, se recomienda a personas que sufren de diabetes, hipertensión arterial o afecciones de vasos sanguíneos y corazón. Su contenido de fibra le confiere propiedades laxantes. Su producción en el 2015 ascendió a 1,285 TON en la región de Junín (Minagri 2015).

Zapote: Esta fruta tropical posee muchas propiedades nutricionales que ayudan en el desarrollo de los niños, elevando sus defensas, y favorece al organismo de los adultos. Resulta muy recomendable para quienes siguen una dieta, casi el 30% del fruto contiene bajo contenido en grasas y carbohidratos. Además, el zapote es fuente natural de vitaminas A y C, adecuado para hacer frente a problemas respiratorios o de piel y para reforzar la vista. Posee también propiedades antioxidantes, aporta proteínas y minerales como el hierro, el calcio y el fósforo. Su producción en el 2015 ascendió a 758 TON en la región de Junín (Minagri 2015).

Naranja: Es una fruta con un poderoso antioxidante por la gran cantidad de Vitamina C que contiene, por ello favorece la cicatrización, y refuerza el sistema inmunológico de organismo. También contiene calcio, magnesio, beta caroteno, ácido fólico, fósforo, potasio, cobre, zinc, ácidos málico, oxálico, tartárico y cítrico. Al tener la naranja una buena cantidad de ácido

cítrico, éstas tienen un buen poder desinfectante, anti microbios y depurativo. Por otra parte, sus sales minerales son perfectas para equilibrar los nutrientes del organismo y sobre todo para riñones e hígado. La naranja ayuda a limpiar el hígado y los riñones. Además, brindan una leve acción diurética, por lo que refuerza su capacidad depurativa y ayuda con la eliminación de líquidos. Su producción en el 2015 ascendió a 280,454 TON en la región de Junín (Minagri 2015).

Papaya: Es una fruta que se cultiva en el país, se debe incluir en la dieta diaria, ya que es una rica fuente de antioxidantes, vitaminas, minerales y enzimas digestivas con importantes beneficios y propiedades para la salud. No en vano la papaya es considerada como una de las frutas más ricas en antioxidantes, dado que sólo la mitad de la fruta proporciona unos 38 miligramos de carotenoides, que es capaz de protegernos contra el cáncer o las enfermedades cardiovasculares. Su producción en el 2015 ascendió a 20,110 TON en Ayacucho, Junín (Minagri 2015).

Tuna: La tuna es rica en calcio, potasio y fósforo, y contiene otros minerales; aporta cantidades importantes de vitamina C y pequeñas cantidades de varias vitaminas del complejo B. Contiene aproximadamente un 15% de carbohidratos de buena calidad y es alcalina. Es una alternativa natural para disminuir los niveles de colesterol y triglicéridos, un efectivo antiácido, pues reduce la producción de ácido gástrico y alivia el malestar producido por úlceras. Previene la osteoporosis, es recomendada para pacientes con diabetes por su contenido en fructuosa, favorece la función de los riñones pues aumenta el flujo de orina y su alcalinidad, además de regular la digestión ayuda a reducir y controlar el colesterol alto, fortalece el corazón y se le atribuyen propiedades anticancerígenas. Su producción en el 2015 ascendió a 62,948 TON en Ayacucho (Minagri 2015).

Maracuyá: Llamada también fruta de la pasión, es originaria de la Amazonía y en el Perú se cultiva en la costa y en la selva. El fruto de la pasión contiene polifenoles, estos tienen

propiedades antioxidantes y antiinflamatorias. También es un efectivo energizante, por esta razón aumenta el metabolismo para la eliminación de las grasas depositadas en los tejidos, motivo por el cual es utilizado como un práctico adelgazante. Además, contiene una cantidad elevada de fibra, que mejora el tránsito intestinal y reduce el riesgo de ciertas alteraciones y enfermedades. Su producción en el 2015 ascendió a 1,159 TON (Minagri 2015).

Plátano: Es una fruta nutritiva. Un plátano de unos 100 gramos contiene aproximadamente 100 calorías, 1 gramo de proteína, 25 gramos de hidratos de carbono y menos de un gramo de grasa. También contiene 3 gramos de fibra. A pesar de que el plátano es una fruta, sus valores nutricionales hacen que pertenezca a la categoría de las féculas junto con otros alimentos como la patata, el cereal, las harinas, los cacahuets, etc. Este punto es fundamental a la hora de determinar cuál es el mejor momento para comerlo, con qué alimentos deberíamos o no combinarlo. Las féculas tienen la característica principal de aportar energía a nuestro organismo y de ser de lenta digestión, y por ese motivo no se recomienda consumirlas por la noche, en cambio, las féculas, son excelentes por la mañana, ya que nos aportan energía para todo el día. Su producción en el 2015 ascendió a 232,286 TON en Junín (Minagri 2015).

Mango: El mango es una fruta pulposa y jugosa que es muy rica en magnesio y en provitaminas A y C. Asimismo, cuenta con altas concentraciones de hidratos de carbono, lo que hace que tenga un valor calórico elevado. Es antioxidante y anticancerígeno. Se trata de un fruto rico en vitamina A y vitamina C, que dotan al organismo, para luchar contra los radicales libres y posee una efectiva lucha anticancerígena, gracias a estas vitaminas y a los flavonoides como la quercitina. Tiene acción beneficiosa en la piel, la vista, el cabello, las mucosas, los huesos y el sistema inmunológico. También por su contenido en vitamina C ayuda en la absorción de hierro, la formación de glóbulos rojos, colágeno, dientes y huesos. Ambas vitaminas tienen propiedades antioxidantes. Asimismo, el mango tiene propiedades digestivas porque su alto contenido de magnesio y fibra resultan en un efecto saciante

beneficioso para personas con sobrepeso y diabetes. Su producción en el 2015 ascendió a 2,889 TON en Junín (Minagri 2015).

Durazno: El durazno regenera las reservas energéticas a través de su rica composición en azúcares naturales y carbohidratos, a lo que se suma su gran contenido en fósforo. Su contenido en vitaminas A, B1 y B2 también aseguran sus efectos saludables sobre el equilibrio del sistema nervioso, logrando la síntesis de hemoglobina, reteniendo el magnesio en el cuerpo y por consiguiente fortaleciendo la inmunidad natural. Su producción en el 2015 ascendió a 6,154 TON en Ayacucho y Cusco (Minagri, 2015).

Cañihua: En un cereal oriundo de las regiones de Cusco, Ayacucho y Junín. Posee los mismos principios nutricionales que la quinua, pero la supera en sus contenidos de calcio y grasas saludables, así como en hierro y magnesio, minerales que contribuyen con el perfecto balance de nutrientes en el organismo. Cuenta con importantes beneficios para la salud humana, tiene un alto contenido proteico que puede aprovecharse en las dietas escasas en carnes. Posee un balance de aminoácidos de primera línea, es particularmente rica en lisina, isoleucina y triptófano, contiene vitamina E y complejo B. Sus granos están libres de gluten ayudan a la disminución del colesterol en la sangre y previene las afecciones cardiovasculares. Su producción en el 2015 ascendió a 265 TON en la zona del VRAEM (Minagri 2015).

Kiwicha: Es un cereal con alto contenido de aminoácidos esenciales, especialmente de lisina, favorece el desarrollo cerebral y es indicado en la nutrición de madres gestantes e infantes. Además, proporciona calcio, fósforo y hierro para los dientes, huesos y sangre. Por otro lado, disminuye los dolores reumáticos y la menstruación excesiva. Su producción en el 2015 ascendió a 2,268 TON en la zona del VRAEM (Minagri 2015).

Por otro lado, es importante mencionar que el Perú es considerado un país altamente vulnerable al cambio climático por contar con siete de las nueve características de

vulnerabilidad reconocidas por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (Gestión 2014, 10 de diciembre). En tal sentido, el cambio climático puede afectar negativamente a la agricultura. En el 2017, se han registrado fenómenos climatológicos extremos (inundaciones y sequías), los cuales han afectado de forma considerable a todas las regiones. Asimismo, estos desastres naturales podrían ocasionar el deterioro de la infraestructura vial, dificultando el traslado de las materias primas hacia las plantas de producción en Lima. Es así que, ante estos fenómenos, las cosechas e infraestructura pueden ser afectadas y ello representa una amenaza durante el proceso de abastecimiento para la nueva marca de jugos de Coca-Cola Perú.

3.1.2 Análisis del consumidor

El presente apartado permitirá conocer el perfil del consumidor urbano de 100% jugos, sus necesidades, deseos y proceso de compra.

Perfil del consumidor. El consumidor de 100% jugos son hombres y mujeres, jóvenes y adultos de mediana edad, urbano cosmopolita y económicamente activo. Busca disfrutar del dinero que ha ganado, muchas veces gastando en consumo suntuario, es exigente con la calidad de productos y servicios que recibe y está dispuesto a pagar más por el deleite. Toma el precio como indicador de calidad, confiere mucha importancia a los atributos extrínsecos para evaluar las experiencias de consumo.

Es atraído por productos innovadores. Se relaciona intensamente con las marcas, llegando a considerarlas tan importantes como los atributos intrínsecos del producto (marcas son importantes símbolos de diferenciación). Presta atención a su arreglo personal y a la moda en el vestir (es sensible a las tendencias y moda); trabaja más horas y pasa menos tiempo en casa por lo tanto cuenta con menos tiempo para realizar actividades que antes eran consideradas cotidianas, como la preparación del desayuno.

Son dinámicos y están en constante comunicación, por lo que explotan al máximo los recursos comunicacionales que tienen al alcance, hace un uso intensivo del internet en su vida diaria. En un rango etario de 26-45 años, son el 8,2% de la población en Lima y pertenecen a niveles socioeconómicos A, B y C1. (Arellano Marketing, 2015a).

Necesidades del consumidor. Tienen sus necesidades básicas cubiertas por ello sus exigencias de calidad de vida son muy rigurosas (Arellano Marketing, 2015a). El ritmo de vida que lleva le obliga a comer fuera de casa y buscar practicidad en toda ocasión de consumo, ocasionado un desequilibrio alimentario, que en muchas ocasiones es profundizado por el sedentarismo. Hoy en el país y el mundo se consumen más alimentos hipercalóricos, más grasas saturadas, más grasas Tipo Trans, más azúcares y más sodio; dando como resultado el incremento en índices de obesidad, principal factor de enfermedades no transmisibles como diabetes, enfermedades cardiovasculares y cáncer.

De acuerdo a estadísticas mundiales uno de cada tres (el 39%) adultos de 18 años o más tiene sobrepeso (Organización Mundial de la Salud, 2016a). En el caso de Perú, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016), a nivel nacional, el 35,5% de la población de 15 a más años de edad padecen de sobrepeso, este problema de salud está presente en el 35,8% de mujeres y el 35,2% de hombres. Por región, el porcentaje de personas de este grupo de edad con sobrepeso es mayor en la Costa 39%, sigue la Selva 32% y la Sierra 31,6%.

Consciente de este riesgo el consumidor busca incluir una dieta saludable, la ingesta diaria de alimentos naturales y fuente de nutrientes, entre ellos la fruta y verduras. La Organización Mundial de la Salud (2016b) recomienda como parte de una dieta saludable baja en grasas, azúcares y sodio, consumir más de 400 gramos de frutas y verduras al día para mejorar la salud general y reducir el riesgo de determinadas enfermedades no transmisibles.

Aquella migración hacia alimentos más saludable es reflejada en el importante crecimiento de categorías como 100% jugo, agua y té envasado a lo largo del último quinquenio.

La “naturalidad” es entendida por el consumidor como aquello más cercano a la naturaleza, por lo tanto, menos procesado y sin aditivos artificiales ni azúcar. El consumidor que busca 100% de naturalidad espera en un jugo de naranja que idealmente la etiqueta incluya como único ingrediente la naranja, nada de aditivos, simplemente naranja, a ello la industria de jugos denomina una etiqueta en blanco. En cuanto a la “practicidad”, el consumidor espera un producto listo para consumir (*ready-to-eat/ready-to-drink*) y/o de fácil y rápida preparación. Como se evidencia en las entrevistas a profundidad realizadas a consumidores (ver Apéndices B, C, D y E), se puede señalar que la falta de tiempo hace que prefieran productos prácticos, de fácil consumo fuera del hogar, pero sin descuidar la naturalidad y sabor del mismo.

En este marco, funcionalmente el consumidor busca un jugo de fruta envasado, por la practicidad para el consumo de un alimento natural, fuente de nutrientes, de energía y que es capaz de saciar el hambre. Por lo tanto, el preservar a lo largo del proceso productivo el mayor grado de naturalidad de la fruta, permitirá un mayor aporte de nutrientes esenciales.

Comportamiento del consumidor. Según Kotler & Keller (2012), el proceso de compra se desarrolla en cinco etapas. En la primera etapa el consumidor reconoce la necesidad de cuidar la salud y prevenir enfermedades no transmisibles, por lo tanto, en el marco de una alimentación más saludable busca complementar su dieta con una mayor ingesta de frutas. Sin embargo, el ritmo de vida y la falta de tiempo lo obligan a buscar alternativas de consumo en un formato de envase práctico. El proceso de búsqueda de información y evaluación de alternativas las realiza en el punto de venta. Es exigente con la calidad de productos y está dispuesto a pagar más por la calidad, es atraído por productos innovadores y se identifica intensamente con las marcas.

En su ingreso a la categoría de jugos el consumidor promedio elige indistintamente un néctar y/o bebida a base de jugo, asumiendo que lo que compra es un jugo natural. Son determinantes en la elección del producto la ocasión de consumo y la disponibilidad. La verificación del grado de naturalidad del producto aún no está interiorizada en el consumidor, de hecho, el consumidor promedio no revisa etiquetas ni empaques para verificar información sobre el porcentaje de pulpa o la cantidad y calidad de aditivos contenido en el producto que le permita dar un sentido a su elección de compra. Sin embargo, un importante segmento de consumidores viene desarrollando aquellas cualidades, este grupo de consumidores tiene clara la cantidad de aditivos artificiales que tiene un jugo ligero; la baja proporción de pulpa en una bebida a base de fruta o el contenido de pulpa que hace de una determinada marca de néctar mejor a otra. Este consumidor valora en la categoría 100% jugo el máximo grado de cercanía a un producto natural, tiene una actitud positiva hacia el consumo de productos saludables y es, quien viene impulsando en el último quinquenio, el crecimiento de la categoría a tasas de doble dígito.

La decisión de compra está guiada por la ocasión de consumo que lo llevó al punto de venta y mantiene en mente. A nivel macro las dos grandes ocasiones de consumo para la industria de jugos se dan “en casa” (70.1%) y “fuera de casa” (29.9%) Arellano Marketing (2015a). A nivel micro la principal y tradicional ocasión de consumo “en casa” para la categoría jugo es el desayuno, seguido por otras ocasiones como comidas (almuerzo/cena), snacks y rutinas de trabajo/estudio.

Por su parte, las principales ocasiones de consumo “fuera de casa” se dan durante la jornada laboral, en el trayecto hacia algún destino (*on-the-go*) y en actividades recreacionales. En Perú, la ocasión de consumo “fuera de casa” aún no ha sido desarrollada por ninguna de las marcas participantes de la categoría jugos, de hecho, todas buscan un espacio en la mesa del desayuno en casa. A partir del cruce de variables ocasión y motivación de consumo,

identificadas en The Coca-Cola Company (2015) y en el estudio de Arellano Marketing (2015b), se establece como principal motivación asociada a la ocasión de consumo el “desayuno” y contar con una fuente natural de nutrientes para comenzar el día. En el caso de las ocasiones “actividades de recreación” y “traslado” la principal motivación asociada es la recompensa personal; mientras que en el caso de actividades que demandan desgaste mental o físico, la principal motivación está asociada al aporte de impulso energético.

Para todos los rangos de edad el desayuno en casa es la principal ocasión de consumo de un jugo; sin embargo, el consumo de jugo a partir del rango de edad entre los 25 y 29 años va migrando, desde “desayuno en casa” hacia ocasiones “fuera de casa”, como “a lo largo de la jornada laboral” o en “el trayecto hacia algún destino”. Esto va en concordancia a los nuevos estilos de vida, donde el adulto joven comienza su etapa laboral y al disminuir el tiempo en el hogar traslada su consumo “en casa” de jugos hacia el consumo “fuera de casa”. El consumo pasa de una rutina familiar a una rutina social, en ambos casos, la motivación es la de pertenencia.

Es importante señalar que, si bien el consumidor peruano tiende a ser tradicional, es relevante diferenciar la predisposición al cambio según Nivel Socioeconómico y rango de edades. Como se puede observar en la Figura 9, ciertos segmentos muestran una mejor actitud hacia la innovación y el cambio.

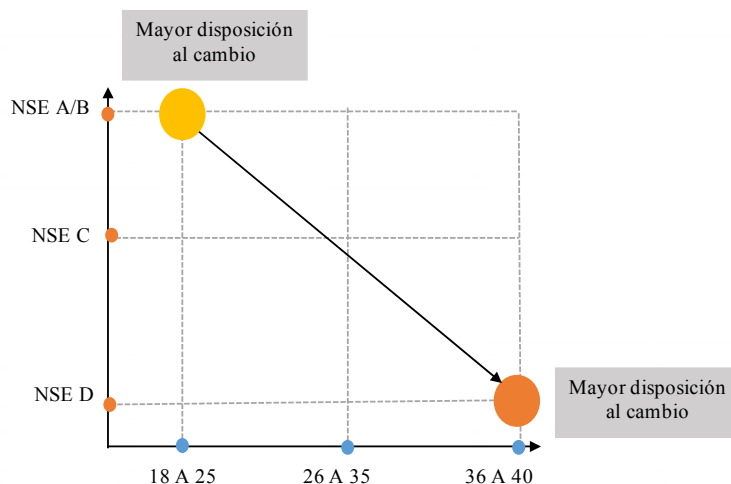


Figura 9. Disposición al cambio según Nivel Socioeconómico y edad
Adaptado de Estudio Nacional de Consumidor Peruano 2015: Bebidas-Jugos listos para tomar y Néctares. Arellano Marketing Julio 2015.

La quinta etapa del proceso de compra está referida al comportamiento post-compra. Al respecto la actitud dependerá si la necesidad ha sido cubierta por la marca elegida, en este caso repetirá la compra y recomendará, en caso contrario, la próxima visita elegirá otra marca, no sin antes comentar sobre su mala experiencia en las redes sociales o a través del boca a boca (*Word of Mouth - WOM*).

3.1.3 Análisis de la Industria

El consumo de jugos el año 2016 alcanzó un valor de S./1,128.8 millones equivalente a 384.9 millones de litros. Del volumen comercializado a través del canal *Off Trade* (374.1 millones de litros), 3.1 millones corresponde a 100% jugo, 170 millones a la categoría néctar y 201 millones a la categoría de bebidas a base de fruta.

El 75% del volumen comercializado en la categoría de jugos está concentrado en cuatro empresas: Ajegroup (36.9%), Arca Continental Lindley (17.9%), Grupo Gloria S.A. (15.8%) y Pepsico (5%), ninguna de ellas ha surgido como una empresa productora ni comercializadora de jugos, al contrario, tres de ellas se iniciaron en la categoría de bebidas carbonatadas mientras el Grupo Gloria S.A. en la categoría lácteos. Ajegroup, Arca Continental Lindley y el Grupo Gloria S.A. participan en dos de las tres categorías de la

industria de jugos: néctares y bebidas a base de fruta, mientras que PepsiCo participa de las tres categorías, incluida 100% jugos, ésta última con la marca Tropicana.

En términos de volumen, la naranja (30%) es la fruta más comercializada en la categoría jugos, seguida por la manzana (20%) y el durazno (18%). La naranja y la manzana son comercializadas en las tres categorías, sin embargo, tienen como principal cobertura las categorías 100% jugos y bebidas a base de fruta. Por su parte el durazno mantiene una fuerte posición desde la categoría néctares.

A nivel de categorías, la naranja es la fruta preferida para el segmento 100% jugos, y el durazno para la categoría néctares. En el caso de bebidas a base de fruta, la fruta preferida es la naranja seguida de un mix de frutas (ver Tabla 9).

Tabla 9

Relación de fruta comercializada en jugo por categoría 2016. Canal Off-Trade

Fruta	100% Jugo %	Néctar %	Bebida a base de fruta %
Manzana	22.1	18.1	22.1
Naranja	35.7	22.1	35.8
Piña	-	10.4	-
Durazno	-	40.3	-
Pera	-	3.7	-
Mix de frutas	26.7	-	26.6
Otros sabores	15.6	5.2	15.5
Total Categoría	100.0	100.0	100.0

Nota. Adaptado de “Juices in Perú, Euromonitor International (2017e).

El canal tradicional representó la principal fuente de volumen para la categoría. En el año 2016 el 77% de las ventas se llevaron a cabo por el canal tradicional, de los cuales un 80% se vendió en bodegas y 20% a través de formatos de venta al paso como quioscos y espacios de especialidad, estructura que no tuvo variación con relación al año 2011. Por su parte, en el canal moderno, poco a poco las tiendas conveniencia fueron cobrando relevancia para el sector, llegando a cuadruplicar el volumen comercializado a través de este formato en tan solo cinco años (ver Tabla 10)

Tabla 10

Ventas en Volumen según Formato. Canal Off-Trade

Formatos Canal <i>Off-Trade</i>	2011	2016	Variación (%) 2011/2016	Peso %
Canal Moderno	66.5	86.4	29.9	23.1
Tiendas de Conveniencia	1.0	4.9	390.0	
Hipermercados	37.1	44.6	20.2	
Supermercados	28.4	36.9	29.9	
Canal Tradicional	259.3	287.7	11.0	76.9
Bodegas	206.5	229.8	11.3	
Otros (kiosco, especialidad)	52.8	57.9	9.7	
Total	325.8	374.1	14.8	100.0

Nota. Adaptado de “Juices in Perú, Euromonitor International (2017e).

Para efectos de análisis se denominará empaque de consumo personal (*Single Serve - SS*) aquel que contiene desde 1 a 999cc. Envases de mayor capacidad a 1,000cc (1 Lt.) serán denominados empaques de consumo familiar (*Multi Serve - MS*). Generalmente el producto comercializado en empaques de consumo personal es consumido en ocasiones “fuera de casa” (oficina, calle, evento de ocio al aire libre, etc.), mientras que un empaque de consumo familiar, es consumido principalmente en casa para ocasiones como comidas, reunión de amigos, tarde de ocio frente al televisor.

Bajo esta denominación, en el año 2016 alrededor del 50% del volumen de la categoría jugos fue comercializado en envases de consumo personal, este tamaño de empaque ha demostrado ser un ganador absoluto en el crecimiento del volumen, principalmente para la categoría de bebidas a base de fruta. El empaque de consumo familiar fue fundamental en volumen para la categoría néctar y 100% jugos. En cuanto a transacciones por tipo de empaque en consumo personal, la categoría jugos no presenta uniformidad de tamaños, por el contrario, cada una de las subcategorías, busca ofrecer al consumidor mayor variedad y personalización a través de diferentes tipos y tamaños de envase.

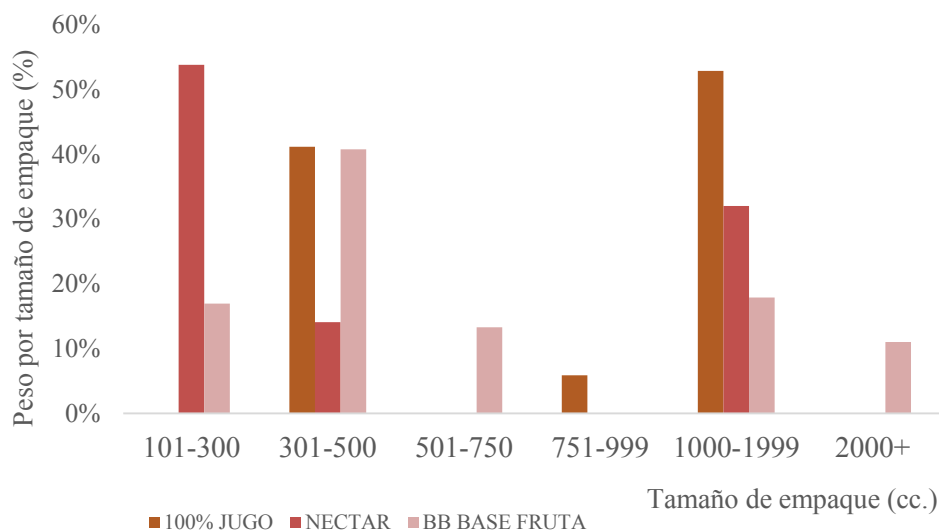


Figura 10. Transacciones por tamaño de empaque en la categoría jugos 2015
Adaptado de “Jucios in Perú, Euromonitor International (2017e).

Esta amplia variedad de tamaños ha tenido como resultado según Euromonitor International (2017e) que cerca al 70% de las transacciones se realicen en formatos de consumo personal, hecho que promueve el consumo *on-the-go* (sobre la marcha). Esta estrategia ha sido principalmente utilizada por la categoría de bebidas a base de fruta. Otro dato relevante es el tamaño de empaque para cada una de las categorías, mientras que en las subcategorías de bebidas a base de fruta y 100% jugo la mayor cantidad de transacciones se llevó a cabo en tamaños comprendido entre 301-500cc., para la categoría néctares la oferta promovió menores porciones o tamaños (101-300cc). Los tamaños de envase con mayor crecimiento entre el 2010/2015 fueron el 235cc, 335cc y 600cc (Euromonitor International, 2017e). En cuanto a transacciones por tipo de empaque en consumo familiar, el tamaño principal fue el comprendido entre 1,000-1,999cc. La categoría jugos a base de fruta, es la única que comercializó en empaques superiores a dos litros en consumo familiar (ver Figura 10).

En cuanto al material del empaque, el cartón fue el más utilizado en la categoría néctares, mientras que el plástico y vidrio fueron los materiales más utilizados en la categoría

bebidas a base de fruta. En la categoría 100% jugos el plástico fue el material más utilizado (Euromonitor International, 2017e).

En la Figura 11, se puede observar el rango de precios por litro para distintos tamaños de empaque en cada una de las subcategorías de la categoría jugos. El mayor valor por litro está en la categoría de 100% jugo, mientras que el menor valor se presenta en la categoría bebidas a base de fruta. Esta situación guarda relación con la percepción de valor del sustituto más cercano, en el caso de las bebidas a base de fruta sería el jugo concentrado en polvo y en el caso del jugo 100% fruta, la alternativa es el llevar personalmente todo el proceso de preparar el jugo que implica la compra, el picado de la fruta, el preparado del jugo y el lavado de todos los utensilios utilizados. La ecuación es sencilla cuanto más cerca el consumidor quiera estar de un producto natural, debe estar dispuesto a pagar más.

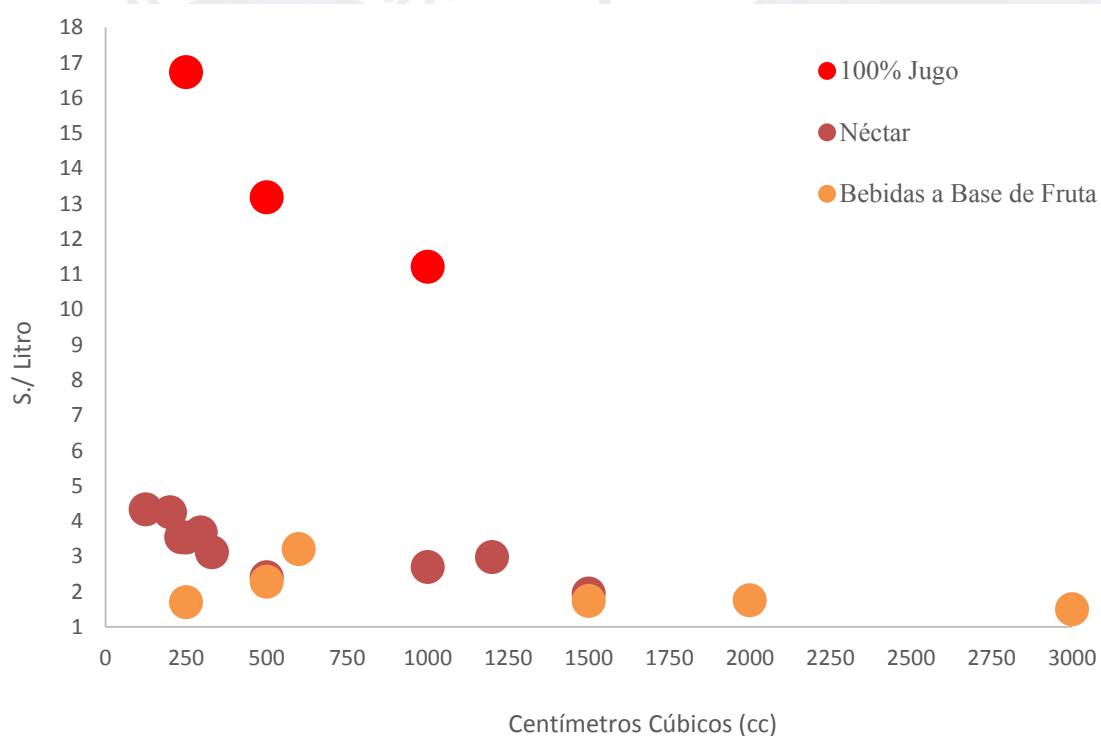


Figura 11. Precios Promedio por litro según tamaño de empaque por categoría 2015 Adaptado de “Juices in Perú” por Euromonitor International, 2017e.

El néctar se presenta como una opción para el consumidor no tan cara como el 100% jugo, mientras que la bebida a base de fruta es la opción más accesible. El mayor precio por litro para todas las categorías está en los empaques de consumo personal (SS), aquello resulta en que los empaques de consumo personal son más rentables que aquellos de consumo familiar que en realidad estarían aportando volumen a un margen menor.

3.1.4 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

El análisis de las condiciones competitivas de industria del jugo en la categoría 100% jugo se ha de desarrollar aplicando el modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter, para determinar la estructura y la atractividad de la categoría (ver Figura 12).

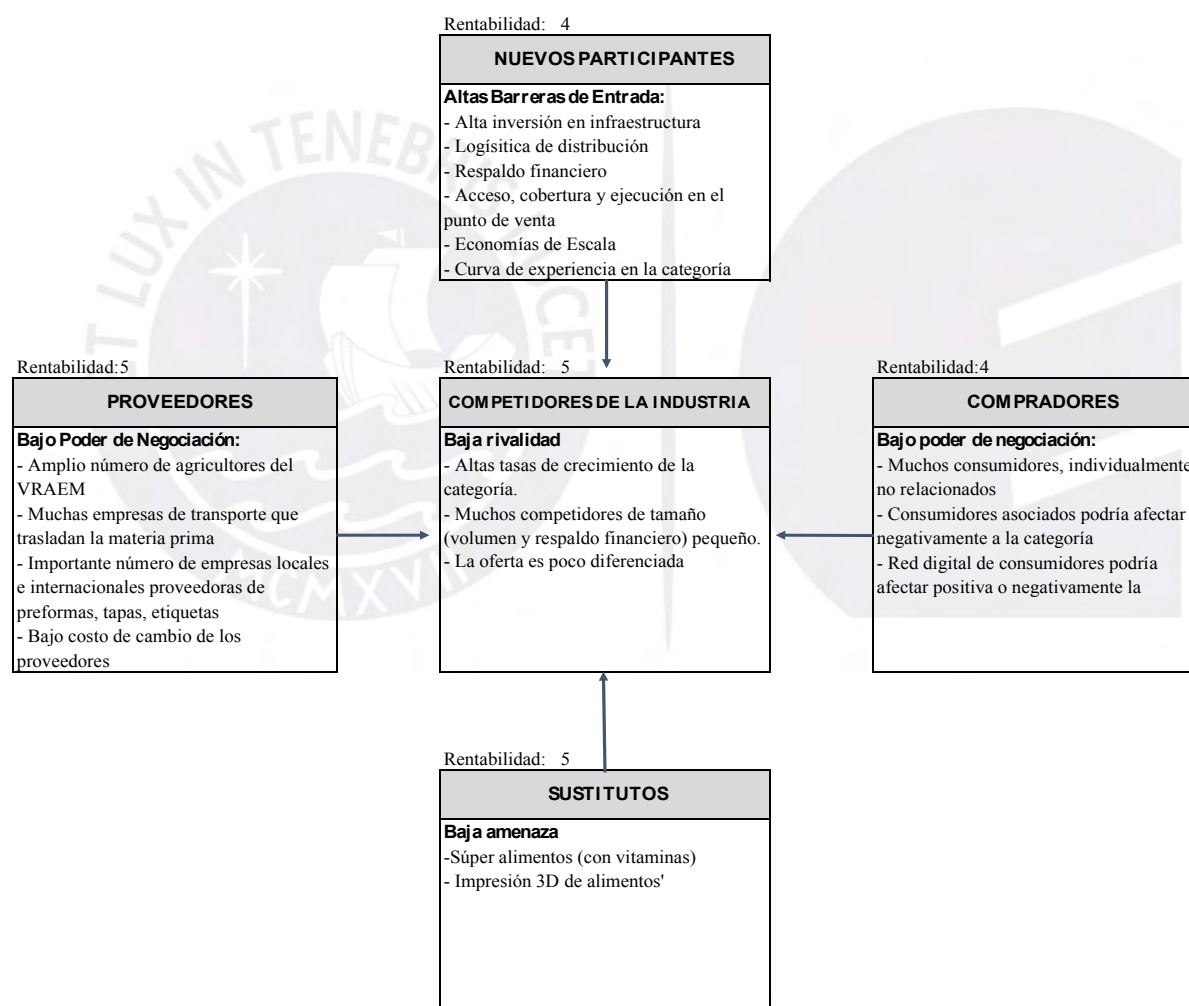


Figura 12. Modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter de la industria de 100% jugo
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015.

Según D’Alessio (2015), el análisis competitivo es el punto de inicio para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector. Para fines del presente

proyecto, se considerará la calificación de 1 para indicar menor rentabilidad; y, la calificación de 5, para indicar mayor rentabilidad. De esta manera se puede tener mayor claridad sobre el poder de negociación de los diversos participantes de la industria de jugos.

Proveedores. Se consideran los siguientes factores como fuentes de poder de negociación:

Amplio número de agricultores del VRAEM. Se tendrá como principal insumo la fruta proveniente de la región VRAEM, los agricultores individuales o asociados son pieza clave para el abastecimiento de fruta. Considerando el importante número de agricultores con una oferta poco diferenciada, no representa un factor de riesgo.

Muchas empresas de transporte que trasladan la materia prima. El traslado de insumos es fundamental para poder cumplir con los tiempos de producción, de tal manera que no afecte la disponibilidad en planta del producto final. El VRAEM se encuentra conectado por carretera; por lo que existe una oferta variada de empresas que proveen este servicio. De esta manera, no representa un factor de riesgo.

Importante número de empresas locales e internacionales proveedores de preformas, tapas y etiquetas. Se cuenta con una variedad de oferta local e internacional para proveer los insumos necesarios para la producción de los jugos envasados, por ende, no representa un factor de riesgo.

Bajo costo de cambio de los proveedores. Coca-Cola Perú cuenta con proveedores a nivel nacional e internacional; de modo que el costo de cambiar alguno de ellos, no es alto y no representa un factor de riesgo.

Debido al análisis expuesto, se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo y, por lo tanto, genera una rentabilidad alta, otorgándole una calificación de 5.

Sustitutos. Se consideran los siguientes productos alternativos que podrían ser amenazas para la industria:

Súper alimentos. La creciente preocupación por la salud ha generado que los consumidores busquen alimentos más saludables y nutritivos. Esta tendencia, nos indica que los granos, ciertas verduras y las frutas serán valorados por su nivel nutritivo.

Impresión 3D de alimentos. El desarrollo tecnológico ha generado que se realicen investigaciones para sustituir alimentos, por impresiones 3D. Esta tecnología aún está en desarrollo, pero generará cambios en la alimentación del futuro. Estos factores no representan amenazas para la industria de los jugos naturales envasados, se le ha otorgado una calificación de 5; es decir, una rentabilidad alta.

Compradores. Se consideran los siguientes factores con impacto en su poder de negociación:

Muchos consumidores, individualmente no relacionados. La sub-categoría 100% jugo al igual que el resto de las sub-categorías de jugos (bebidas a base de fruta y néctar), no tienen una línea de división claramente definida en la mente del consumidor. Jugos para el consumidor es una sola categoría con muchas marcas participantes, donde el consumidor elige una determinada marca en función a la ocasión de consumo y la disponibilidad en el punto de venta al momento de la compra.

Consumidores asociados podrían afectar negativamente a la categoría. La asociación de consumidores puede ejercer presión sobre la categoría, especialmente si es articulado a nivel nacional e internacional.

Red digital de consumidores podría afectar positiva o negativamente la reputación del sector. Las redes sociales tienen mucha influencia y podrían convertirse en canales de comunicación de consumidores articulados. Un comentario negativo, sobre efectos negativos hacia la salud podría afectar la industria

En conclusión, se considera que el poder de los consumidores es bajo, con una calificación de 4.

Nuevos participantes. Se consideran las siguientes barreras de entrada a nuevos participantes:

Inversión en infraestructura y tecnología necesaria para garantizar inocuidad en los procesos de producción y llenado, además del almacenaje del producto en proceso y terminado. Las empresas que no puedan realizar dicha inversión podrán tercerizar procesos; sin embargo, al optar por esta alternativa restringen su capacidad de producción a la capacidad de terceras en el mercado.

Logística de distribución. Contar con una logística de distribución es esencial para el óptimo abastecimiento del mercado. Variables como cobertura y disponibilidad son fundamentales en la industria. Las empresas que no cuenten con una red propia, podrán tercerizar la distribución perdiendo acceso directo al consumidor y restringiendo la capacidad de distribución a la capacidad de terceras operando en el mercado.

Respaldo financiero. Los nuevos participantes necesitarán contar con un respaldo financiero, de manera que puedan asumir las inversiones necesarias para ingresar de manera competitiva en el mercado.

Acceso, cobertura y ejecución en el punto de venta. Nuevos actores no cuentan con fuerte poder negociación en canal moderno que les permita ingresar al canal y lograr una buena cobertura del producto acompañada de una adecuada ejecución. Factores diversos como el ser nuevos en el mercado o no contar con un amplio portafolio de productos limita el ingreso al canal y posterior desarrollo de este.

Economía de escala. La economía de escala permite tener menores curvas costos y por lo tanto un mejor margen o un precio alternativo muy competitivo. Un nuevo entrante tendría que lograr una economía de escala para contar con curvas de costos adecuado.

Curva de experiencia en la categoría. Se relaciona directamente con el efecto en la productividad y eficiencia. Un nuevo participante tiene desventaja en este campo, a menos que ya tenga experiencia en la categoría o categorías similares. El factor de riesgo para esta variable es moderado.

En conclusión, el poder de los nuevos entrantes es bajo, y por lo tanto la posibilidad de una rentabilidad alta, con una calificación de 4.

Competidores de la industria. Se consideran los siguientes factores que afectan la rivalidad entre los competidores:

Altas tasas de crecimiento de la categoría. La creciente tendencia hacia el consumo de productos saludables, ha permitido a la categoría de 100% jugos crecer a tasas de doble dígito en los últimos cinco años. Este hecho ha motivado el ingreso de nuevas empresas a la categoría.

Varios competidores locales de tamaño pequeño. Las empresas participantes son en su mayoría de locales y pequeños competidores, con excepciones como PepsiCo.

La oferta es poco diferenciada. En la categoría de 100% jugo, la competencia es poco diferenciada. No existe una clara distinción de la categoría con el resto de las categorías incluidas en la categoría jugos. No existe una amplia variedad de alternativas de empaques ni sabores.

Por tal motivo, se considera que el poder de los competidores es bajo, generando una rentabilidad alta, con una calificación de 5.

En conclusión, después del análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter se puede señalar que el riesgo que representa ingresar a la industria de 100% jugo es bajo y la rentabilidad que ello puede representar es alta. Por tal motivo, para Coca-Cola Perú resulta una propuesta muy atractiva para la inversión, el apostar por participar en esta nueva categoría de jugos Premium.

3.1.5 Análisis de la competencia

El crecimiento de la categoría de 100% jugo a tasas de doble dígito en los últimos cinco años ha motivado el ingreso de nuevos participantes a la categoría. A las marcas locales y tradicionales como Ecofresh se fueron sumando paulatinamente nuevas marcas nacionales como Huanchuy, Vitta Fresh y L'Onda (en su línea 100% jugo), así como reconocidas marcas internacionales de la categoría como Tropicana.

De los 3.1 millones de litros comercializados el año 2016, el 66% de las ventas están concentradas en tres marcas: Ecofresh (37.3%), Tropicana (17.1%) y Huanchuy (12%). El resto del volumen de la categoría está distribuido entre marcas como L'Onda (en su línea 100% jugo), Vitta Fresh, Disfruta, marcas importadas y marcas propias principalmente de cadena de supermercados como Tottus y Wong.

Ecofresh es producida y comercializada por Food Pack S.A.C con la marca Ecofresh, desde el año 2004 comercializa en canal minorista los siguientes jugos y néctares listos para consumir:

- (a) 100% jugo fresco de naranja, recién exprimido y sin aditivos químicos (colorantes, conservantes y saborizantes). El tiempo de vida es de un día en refrigeración (2 a 8°). El precio para la presentación de 1 litro es S/. 10.20; para mayor referencia de precios ver Tabla 11.
- (b) 100% jugo estabilizado de naranja, piña, toronja, mandarina, naranja-zanahoria, naranja-piña. Contiene aditivos químicos (colorantes, conservantes y saborizantes) que permiten alargar el tiempo de vida a cinco días en refrigeración (2 a 8°).
- (c) 100% jugo pasteurizado de naranja, piña y naranja-piña y chicha morada; además de néctar de maracuyá, tuna-piña y tropical (naranja, mango y maracuyá), con alto contenido de pulpa de futa (más del 50%). Contiene aditivos químicos (acidulante y

antioxidante) además de un proceso de pasteurización. El tiempo de vida es de un mes a temperatura ambiente y seis meses en refrigeración (2 a 8°).

Tabla 11

Descripción de Líneas y Sabores de Ecofresh. Presentación 500cc

Descripción	Característica	Tamaño	Sabor	Precio S/.
100% jugo	Fresco - recién exprimido	500cc.	Naranja	6.30
100% jugo	Estabilizado	500 cc	Toronja, Mandarina	8.50
100% jugo	Estabilizado	500 cc	Naranja-Zanahoria	6.50
Néctar	Pasteurizado	500cc.	Maracuyá, Tuna-Piña, Tropical	6.10

Nota. Adaptado Supermercados Wong al 7 de abril de 2017.

Los productos Ecofresh son comercializados a través de Wong y Metro (empresas del grupo Cencosud Retail Perú S.A.) además de tiendas de conveniencia en grifos como Listo de Primax y Repshop de Repsol. Utiliza como empaque botellas PET estándar en presentaciones de 250cc, 500cc, 1 litro, y 3.8 litros (Industria Alimentaria, 2016). Según Gestión (2011, 3 de febrero), la comercialización de Ecofresh comenzó con la compra de máquinas españolas que exprimían 38 frutas por minuto, en las que su fundador y hoy gerente general Sr. Cesar Flores invirtió US\$ 50 mil. Para la fecha de la entrevista contaban con 40 máquinas en 32 locales y al mes vendían 154 mil botellas en todas sus presentaciones. Food Pack S.A.C, además de comercializar 100% jugos a través de su marca Ecofresh, también produce para otras compañías bajo sus marcas propias, entre sus principales clientes está Tottus, Wong, Starbucks y Pinkberry.

Tropicana es una marca de jugos naturales que pertenecen a la línea de productos *Premium* de PepsiCo. Según Euromonitor International (2017b) es la segunda marca en volumen (532.8 millones de litros) después de Minute Maid (The Coca-Cola Company) y primera en ventas (US\$ 1,250.4 millones) en Estados Unidos. La marca es importada a Perú desde Estados Unidos a partir del año 2015, en cuatro sabores naranja con y sin pulpa, uva y manzana. El producto según etiqueta es pasteurizado, no reconstituido (*Not From*

Concentrate) y no contiene organismos genéticamente modificados “*Non GMO*”. Es comercializado exclusivamente en Supermercados Wong. Cuenta con equipos de frío propios ubicados estratégicamente en sala de ventas.

Según Informarketing (2016), a partir de la acogida obtenida de su marca Tropicana en Perú, PepsiCo amplió a partir del 2016 su portafolio en el mercado local con el ingreso de Tropicana Farmstand, una línea de 100% jugos naturales que además de combinar frutas y vegetales, no contiene azúcar añadida, colorantes ni conservantes artificiales, por el contrario “aportan nutrientes y minerales que permitan restaurar las defensas del organismo y ayuden a suplir el requerimiento diario de frutas y verduras” (Informarketing, 2016).

Esta línea según la nota será comercializada exclusivamente por la cadena Wong. En la entrevista, la gerente de marketing de PepsiCo Bebidas María José Perochena afirma que: “La introducción de Tropicana Farmstand al portafolio de productos de PepsiCo en el país responde a la sofisticación de las elecciones del consumidor y a una tendencia por la alimentación saludable” (Informarketing, 2016), reafirmando de esta manera la tendencia hacia el consumo de bebidas naturales y la atractividad del sector para nuevas marcas.

El producto es comercializado en envases plásticos (botellas y jarras) que mantienen un diseño distintivo innovador y atractivo. En la Tabla 12 se complementa descripción de Tropicana y la extensión de línea Farmstand, además de tamaños, sabores y precios al 2017.

Además de la marca Tropicana, PepsiCo en Perú comercializa la marca Ocean Spray desde el año 2013, bebida a base de fruta que comenzó a ser comercializada en el país como un producto importando, sin embargo, a la fecha es embotellada en el país por Selva Industrial y exportada a países de la región. La marca es mencionada en el análisis porque el portafolio internacional de la marca también incluye 100% jugos, que en un futuro podría sumarse en el portafolio comercializado en Perú.

Tabla 12

Descripción de Líneas, Sabores y Presentaciones de Tropicana 2016

Descripción	Línea	Tamaño	Sabor	Precio S/.
100% jugo	Tropicana	355cc/12oz.	Uva, Manzana	5.90
100% jugo con pulpa	Tropicana	355cc/12oz.	Naranja	5.90
100% jugo sin pulpa	Tropicana	355cc/12oz.	Naranja	5.90
100% jugo con pulpa	Tropicana	1.75 litros	Naranja	17.90
100% jugo sin pulpa	Tropicana	1.75 litros	Naranja	17.90
100% jugo con pulpa	Tropicana	2.63 litros	Naranja	33.70
100% jugo sin pulpa	Tropicana	2.63 litros	Naranja	33.70
Jugo de fruta y verdura	Tropicana Farmstand	355cc/12oz	Mango/Durazno Frutilla/Banana	6.90
Jugo de fruta y verdura	Tropicana Farmstand	1.36 lt./46oz.	Mango/Durazno Frutilla/Banana	16.90

Nota. Adaptado de “Tropicana amplía su portafolio de productos, Informarketing (2016) y Supermercados Wong al 7 de abril de 2017.

Huanchuy es una marca producida por la empresa P&D Andina Alimentos S.A. Al igual que su producto Selva (néctar), la marca recientemente modificó estéticamente su envase otorgándole un aspecto más sofisticado. El envase de plástico fue sustituido por uno de vidrio y la etiqueta completamente renovada. En la Tabla 13 se detallan líneas, tamaños sabores y precios referenciales.

Tabla 13

Descripción de Líneas Sabores y Presentaciones de Huanchuy

Descripción	Línea	Tamaño	Sabor	Precio S/.
100% jugo	Huanchuy	900cc.	Manzana	12.00
100% jugo	Huanchuy	900cc.	Naranja-Granada	22.30

Nota. Supermercados Wong al 7 de abril de 2017.

Huanchuy se comercializa a través de supermercados y distribuidores exclusivos en Lima. El producto es exhibido en góndola. P&D Andina Alimentos S.A. además participa de la categoría néctares con un producto que es superior en contenido de pulpa de fruta al resto de los participantes de su categoría.

Vitta Fresh es la marca de bebidas saludables de Phoenix-Food, una empresa que nace el año 1997 como exportadora de vegetales y posteriormente incorpora frutas y productos con

valor agregado que son comercializados en el país y exportados al mundo. Vitta Fresh es 100% jugo de fruta, no es reconstituido (*NFC*), no contiene preservantes ni azúcar añadida, tampoco es pasteurizado, por el contrario, es el único producto en el país que utiliza como parte del proceso de conservación, la innovadora tecnología de procesamiento por alta presión *High Pressure Processing (HPP)*, manteniendo de esta forma las propiedades nutricionales y la calidad sensorial de un producto fresco. Según Phoenix-Foods (2017), su planta de procesamiento cuenta con certificación SQF Nivel 3 (*Safe Quality Food*), un riguroso sistema de gestión de inocuidad alimentaria otorgada por el Safe Quality Food Institute y reconocida por la Iniciativa Mundial de Inocuidad Alimentaria (*GFSI – Global Food Safety Initiative*), reforzando de esta manera las más altas exigencias en términos de inocuidad y calidad. La Tabla 14 contiene una descripción referencial no-exhaustiva de sabores, presentaciones y precio de los productos Vitta Fresh.

Tabla 14

Descripción Referencial de Sabores y Presentaciones de Vita Fresh

Descripción	Característica	Tamaño	Sabor	Precio S/.
100% jugo	Tecnología HPP	500 cc.	Naranja	8.69
100% jugo	Tecnología HPP	1 lt.	Naranja	16.00
100% jugo	Tecnología HPP	500cc.	Piña	9.90
100% jugo	Tecnología HPP	500cc.	Piña y Granada	14.49
100% jugo	Tecnología HPP	500cc.	Zanahoria-Apio-Naranja	9.49

Nota. Supermercados Wong al 7 de abril de 2017.

Además de los productos que Phoenix-Foods comercializa bajo la marca Vitta Fresh, se suman jugos comercializados bajo la marca del canal (Tottus), lo inusual del caso es que se utiliza el mismo diseño de envase, una etiqueta similar y la exhibición es de lado a lado. Al parecer, el espacio de exhibición en el canal y a partir de ello un mayor volumen, obliga a Phoenix-Foods a sacrificar no solo el valor de los intrínsecos del producto, sino también el valor de los extrínsecos, como el diseño de empaque, nivel de precios, etc.

Otro de los participantes del sector es la marca L'Onda, producido por L'Onda Beverage Company, empresa peruana dedicada a la producción de bebidas carbonatadas, isotónicas, energizantes y dentro de la categoría jugos: 100% jugos, néctares y bebidas a base de fruta (L'Onda Beverage, 2017). En la categoría 100% jugo participa con dos sabores, naranja y manzana. El resto de frutas de su portafolio son comercializados como néctar o bebidas a base de fruta.

El envase, característico de la marca identifica con un 100% en la etiqueta a aquellos productos de la categoría 100% jugo. El producto según etiqueta es pasteurizado y no contiene azúcar añadida. Es exhibido en góndola (al igual que Huanchuy) a diferencia de la mayoría de los productos de la categoría 100% jugo que son comercializados refrigerados, inclusive a pesar de también ser pasteurizados.

Estos productos son comercializados en el mercado nacional y además exportados a países de Centro y Sudamérica. En el mercado nacional a través de Cencosud Retail Perú, Supermercados Peruanos y Tottus. La Tabla 15 contiene una descripción referencial de sabores, presentaciones y precio de los productos L'Onda que participan del segmento 100% jugo. Claramente la propuesta de esta marca es masificar y para ello tiene puntos de precio más bajos que el resto de participantes.

Tabla 15

Descripción Referencial de Sabores y Presentaciones de L'Onda

Descripción	Característica	Tamaño	Sabor	Precio S/.
100% jugo	Pasteurizado	500 cc./16oz	Naranja/Manzana	3.99
100% jugo	Pasteurizado	945 cc./32oz.	Naranja/Manzana	6.90
100% jugo	Pasteurizado	1.89 lt/64 oz.	Naranja/Manzana	13.99

Nota. Supermercados Wong al 7 de abril de 2017.

Examinando la categoría desde una perspectiva del posicionamiento y propuesta de valor de la competencia, el concepto de naturalidad asociado a la industria del jugo es un proceso que silenciosamente viene desarrollándose en el país hace no más de diez años. El

producto pionero en esta área es Ecofresh, una marca que vende como esencia la naturalidad asociada a la frescura. Desde sus orígenes, el año 2004, ha construido en el punto de venta, sin acciones de *BTL (Below The Line)* ni presencia en medios tradicionales, un posicionamiento de frescura sobre la marca a partir de la venta de jugo recién exprimido con equipos instalados en distintos supermercados Wong.

Para reforzar el posicionamiento de frescura el producto es exhibido debidamente refrigerado, sin embargo, en la etiqueta dice que el producto tiene duración de un mes a temperatura ambiente. La construcción de marca asociada a natural y fresco, hoy le permite a Ecofresh, mantener un importante volumen del portafolio de productos pasteurizados y una menor proporción de jugos frescos; y a pesar de ello ser reconocidos por naturalidad y frescura.

La evocación de natural (cercanía a un origen natural) correspondería a un primer punto de paridad. Es decir, toda marca que desee participar de la categoría debería evocar naturalidad (sin contenido de aditivos artificiales ni azúcar; idealmente frescos y mínimamente procesados); y a partir de ello buscar un punto de diferenciación. En el caso de Vitta Fresh evoca naturalidad desde una perspectiva de la utilización de tecnología *HPP* (por lo tanto, no pasteurizado), en el caso de Tropicana la evocación de naturalidad la plantea desde la perspectiva “*Not From Concentrate*” (a pesar que es un producto pasteurizado). En el caso de L’Onda un producto pasteurizado, reconstituido (*From Concentrate*) y comercializado a temperatura ambiente, no cuenta con una perspectiva clara de diferenciación.

Claves de éxito en la industria de jugos. Las claves de éxito identificados a partir del análisis de la industria y la competencia sumado a aquellos identificados por los estudios Euromonitor International (2015), Eutomonitor International (agosto, 2016) y Nielsen (2015) se detallan a continuación:

- Incorporación de características que hagan a un producto más cercano a lo natural. Según Nielsen (2015) en la categoría jugo, los alimentos y bebidas más deseables son aquellos que son más naturales (sin contenido de aditivos artificiales, ni azúcar: en términos de la industria, una etiqueta blanca), no reconstituidos, idealmente frescos, y mínimamente procesados. El énfasis en las credenciales naturales y la migración del sector jugos hacia las categorías más saludables son una muestra de ello.
- Innovación. La categoría ha estado carente de innovación, sin embargo, empresas recién ingresadas a la categoría han incorporado importantes innovaciones en cuanto a empaque, uso de tecnología, mezcla de sabores e incorporación de funcionalidad, que han permitido establecer nuevos parámetros de competencia, por ejemplo, Vitta Fresh, pionero en la utilización de tecnología de conservación *HPP*. Otro elemento relevante es la innovación en sabores, no solo en términos de variedad, también en cuanto a localidad (un sabor local está asociado con la cercanía) y Perú es reconocido por la amplia variedad de frutas y verduras únicas y propias de la región; un cuarto elemento de innovación es la complementación de los beneficios naturales de la fruta con los beneficios funcionales de la verdura, cereales y superfrutas.
- La disponibilidad de comunicación y exhibición refrigerada del producto en el punto de venta es otro de los factores claves de éxito. La corta duración, la necesidad de refrigeración, no solo permiten mayor visibilidad y credenciales naturales a la categoría, son una fuente fundamental de comunicación de beneficios.

Fuentes de ventaja competitiva. A continuación, se describen fuentes de ventaja competitiva identificadas:

- La producción local desde una perspectiva de costos y reducción de tiempos de entrega representa una fuente de ventaja competitiva que permite reaccionar inmediatamente a cambios en la demanda del mercado.
- Logística de ventas y distribución. Una variable de llegada al mercado que afecta directamente a la cobertura geográfica y penetración en hogares e inciden directamente sobre las ventas.
- Soporte de marketing que permita crear, capturar y mantener valor. En la etapa de introducción es fundamental crear conocimiento del producto y fomentar la prueba.
- Innovación como fuente de creación de valor.
- Cadena de abastecimiento que permita contar de forma sustentable con insumos en cantidad, calidad y tiempos requeridos.
- Capacidad de negociación (con proveedores y canales) a partir del tamaño de la empresa y portafolio de productos que administra.
- Reputación que afecta directamente en la confianza depositada por el consumidor en la marca.

3.1.6 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para la elaboración de la Matriz del Perfil Competitivo fueron consideradas las marcas con mayor participación del mercado Ecofresh, Tropicana y Huanchuy; a éstas se sumaron las marcas Vitta Fresh, L'Onda por su perfil competitivo; y para fines comparativos entre categorías, se incluyó a la categoría de néctar.

Como se puede observar en la Tabla 16, existe una clara diferencia a favor de la categoría 100% jugos en cuanto al criterio “cercanía a natural”, comparada con la categoría néctar. En este contexto, las marcas mejor posicionadas en este factor son Ecofresh y Vitta Fresh. En términos de innovación, destaca la marca Tropicana. L'Onda y Huanchuy son las

marcas peor calificadas bajo los criterios clave de éxito seleccionados, al respecto es importante destacar que ambas marcas son exhibidas en góndola, a diferencia del resto que mantienen una exhibición refrigerada. En términos de disponibilidad, comunicación y exhibición, la categoría está muy rezagada con relación a la categoría néctar.

Tabla 16

Matriz de Perfil Competitivo de la Sub-Categoría de 100% Jugos

Marcas	Innocent			Ecofresh			Huanchuy			Tropicana			Vitta Fresh			L'Onda			Néctares		
Factores Claves de Éxito	Peso	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor		
Cercanía a "natural"	0.40	2.75	1.1	4.00	1.6	2.75	1.1	2.75	1.1	4.00	1.6	2.50	1.0	1.25	0.5						
Sin aditivos artificiales ni azucar	0.10	4.00	0.4	4.00	0.4	4.00	0.4	4.00	0.4	4.00	0.4	4.00	0.4	4.00	0.4	1.00	0.1				
No Reconstituido (NFC)	0.10	4.00	0.40	4.00	0.4	2.00	0.2	4.00	0.4	4.00	0.4	2.00	0.2	2.00	0.2	2.00	0.2				
Idealmente Fresco	0.10	1.00	0.10	4.00	0.4	2.00	0.2	1.00	0.1	4.00	0.4	1.00	0.1	1.00	0.1	1.00	0.1				
Mínimamente procesado	0.10	2.00	0.20	4.00	0.4	3.00	0.3	2.00	0.2	4.00	0.4	3.00	0.3	1.00	0.1	1.00	0.1				
Innovación	0.40	3.50	1.4	2.00	0.8	1.50	0.6	3.25	1.3	2.00	0.8	1.25	0.5	2.00	0.8						
Empaque (Diseño y Practicidad)	0.10	4.00	0.40	1.00	0.1	3.00	0.3	4.00	0.4	1.00	0.1	2.00	0.2	3.00	0.3	3.00	0.3				
Tecnología	0.10	3.00	0.30	2.00	0.2	1.00	0.1	2.00	0.2	3.00	0.3	1.00	0.1	1.00	0.1	1.00	0.1				
Sabores (variedad y localidad)	0.10	3.00	0.30	3.00	0.3	1.00	0.1	3.00	0.3	2.00	0.2	1.00	0.1	3.00	0.3						
Incorporación de Funcionalidad	0.10	4.00	0.40	2.00	0.2	1.00	0.1	4.00	0.4	2.00	0.2	1.00	0.1	1.00	0.1	1.00	0.1				
Disponibilidad y Exhibición en PdV	0.20	3.00	0.6	2.00	0.4	1.00	0.2	2.00	0.4	1.00	0.2	2.00	0.4	4.00	0.8						
Total	1.00		3.1		2.8		1.9		2.8		2.6		1.9		2.1						

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por D'Alessio, p.147, 2014.

La nueva marca Innocent, obtuvo el puntaje mayor en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) debido a que cuenta con los atributos de naturalidad, innovación y a su vez, una mejor cobertura y distribución en los puntos de venta de acuerdo a las propuestas que se desarrollarán en el marketing mix.

3.1.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

De acuerdo a D'Alessio (2015), la información del análisis PESTE permitirá identificar los factores externos más importantes que influyen en el desarrollo del producto en el mercado. Es así que a través de esta matriz se calificará la capacidad de reacción frente a las oportunidades y amenazas. La Tabla 17 muestra el análisis del MEFE para el Plan Estratégico de Marketing de nueva línea de jugos para Coca-Cola Perú.

Tabla 17

Análisis MEFE del Plan Estratégico de Marketing de nueva línea de jugos para Coca-Cola Perú

Factores determinantes del éxito	Peso	Calif.	Peso Pond.
Oportunidades			
O1 El Gobierno brinda a las empresas del sector privado la posibilidad de deducir impuestos para nuevas inversiones.	10%	3	0.30
O2 El Gobierno fortalecerá programas que contribuyen al crecimiento del sector agrícola. (Agro Próspero, Agroideas, Serviagro, ONG's). Viabilidad de trabajar con agricultores de calidad de exportación (Superfoods).	10%	4	0.40
O3 Tendencia creciente del consumo de productos saludables y nutritivos.	10%	4	0.40
O4 Proyecciones de crecimiento del consumo privado (PBI).	9%	3	0.27
O5 Nuevos roles sociales (neosolteros).	10%	4	0.40
O6 Tendencia hacia el incremento del NSC A y B de la población de Lima Metropolitana.	9%	4	0.36
O7 Nuevas tecnologías que conservarían los beneficios organolépticos de jugos.	10%	4	0.40
Amenazas			
A1 Incremento de inestabilidad Gubernamental por nuevos casos de corrupción.	8%	1	0.08
A2 Los conflictos sociales y los desastres naturales de la región podrían repercutir de manera negativa a la cadena productiva.	8%	1	0.08
A3 Posibilidad que el jugo sea considerado un producto no saludable (contenido de azúcar).	8%	2	0.16
A4 Incremento en la informalidad del sector agroindustrial (sumado a un bajo nivel de tecnificación).	8%	3	0.24
	Total 100%		3.09

Nota. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= la respuesta superior, 3= arriba del promedio, 2 = en el promedio, y 1 = respuesta pobre.

Los resultados del Análisis MEFE otorgan una calificación de 3.09 para el Plan Estratégico de Marketing de nueva línea de jugos para Coca-Cola Perú, lo cual indica que la respuesta ante los cambios del entorno se encuentra por encima del promedio.

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Análisis AMOFHIT

Administración y Gerencia (A). Según la definición de D'Alessio (2015), el objetivo de la administración es aumentar la productividad como forma de incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o en los mercados globales; por su lado, el objetivo de la gerencia es ver la operatividad y el rumbo de las estrategias. Arca Continental Lindley, es una empresa reconocida por su calidad y experiencia en la producción, distribución y comercialización de néctares, así como de otras bebidas no alcohólicas de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company. Asimismo, su tamaño y cobertura regional le permite ser la segunda distribuidora a nivel de América Latina y primera a nivel Mundial.

El sistema de distribución de Coca-Cola en Perú, cuenta con experiencia internacional de la directiva en la categoría de jugos, lo cual le permite adaptar diversas estrategias a nivel mundial al mercado local. Asimismo, cuenta con un *Category Manager* especialista en la categoría de jugos, lo cual le da la oportunidad de hacer una evaluación e investigación permanente de las nuevas tendencias. Es importante señalar que tiene un alto poder de negociación, dado que cuenta con una gran variedad de productos, liderazgo en diversas marcas y se preocupa permanentemente por el desarrollo de sus clientes.

A través de los años, ha logrado alcanzar una excelente reputación de alta dirección y de sus gerentes, lo cual le da mayor credibilidad. Asimismo, la empresa, mantiene un trabajo en conjunto con diversas empresas agrícolas, ayudándolas en su desarrollo. Del mismo modo, se preocupa permanentemente por estar actualizada en temas referentes a sistemas de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente.

Al trabajar en conjunto con Coca-Cola Perú, una pieza fundamental y clave para el logro de los objetivos es poder contar con diversos proveedores que cumplan con los altos estándares que define la empresa.

Marketing (M). En Perú, como en todo el mundo, The Coca-Cola Company lidera la planificación, producción y ejecución de las campañas de comunicación, mientras que el embotellador autorizado desarrolla todas las actividades relacionadas con la producción y comercialización del producto. Aquella globalidad y experiencia de The Coca-Cola Company en el área de marketing le otorga a Coca-Cola Perú, eficiencia, creatividad y efectividad de la publicidad. The Coca-Cola Company es líder mundial en bebidas carbonatadas, categoría afectada por el alto contenido de azúcar.

A partir del año 2013 está trabajando proactivamente en la comunicación del compromiso mundial de la compañía para contribuir a combatir la obesidad mundial. Estos compromisos, que aplican a los más de 200 países donde tiene negocios, son:

1. Contar con opciones con baja o sin calorías disponibles en todas partes.
2. Ofrecer información transparente sobre productos, incluyendo las calorías en el frente de todos sus envases.
3. Ayudar a la gente a mantenerse activa apoyando programas de actividad física en todos los países donde se tiene operaciones.
4. Promocionar responsablemente sin hacer anuncios publicitarios dirigidos a menores de 12 años en ninguna parte del mundo.

The Coca-Cola Company ha tomado una serie de importantes pasos, entre los que se destacan innovaciones en productos y envasado que incluyen tamaños de porciones más pequeñas y la incorporación de un amplio portafolio que abarca desde agua, fortificada y saborizada, té, café, jugos y bebidas a base de jugos, bebidas para deportistas y bebidas energéticas. Es un trabajo que viene realizando a fin de contar con credenciales en productos con menor aporte calórico (The Coca-Cola Company, 2013).

La introducción de nuevos sabores en Perú ha tenido importantes casos de éxito como Frugos hoy líder en el mercado de néctares y en contrapartida también casos en los que los resultados no han sido los esperados y consecuente retirados del mercado como Jugos Hugo, concepto que incorpora leche al jugo, a pesar de haber tenido éxito en otros países de la región como Chile y Argentina. Según Salas (2014) para el director de Roberto Rubio, director general de la agencia *Inside*: “Jugos Hugo trató de competir de igual a igual con un jugo 100% natural y, en la mente del consumidor, lo natural siempre ganará”. Esto daría cuenta que el Perú como mercado requiere una evaluación más profunda de sabores y conceptos que el resto de la región.

Coca-Cola en Perú cuenta con la mayor red de ventas y gestión de canales de distribución. A diciembre del año 2015, Arca Continental Lindley contaba con más de 3,600 colaboradores directos, 6,000 indirectos, desde sus 76 centros de distribución atendió a

330,000 clientes a nivel nacional. Las ventas alcanzaron 292.5 millones de cajas unitarias equivalentes a 1'660,8 millones de litros, volumen que significó un crecimiento de 3.9% con relación al año anterior.

El 82% de las ventas se realizaron por el canal tradicional, mientras que el 18% fue a través del canal moderno (3,000 clientes). Los clientes del canal tradicional son atendidos por Centros de Distribución Exclusivos a través de 1,565 rutas de preventa, 65 rutas de autoventa y 1,056 camiones de reparto, con una frecuencia de visita de 1.6 veces a la semana. Es líder en la categoría gaseosas con una participación de mercado del 68%. Del total de volumen de ventas, 91 millones de litros (5.5%) correspondieron a la categoría jugos equivalentes a un 25% del volumen total de la categoría en Perú (Arca Continental, 2015).

Contando con la mayor red de ventas y gestión de canales de distribución, Coca-Cola Perú no cuenta con experiencia local en la administración de cadena de frío. Todo el portafolio de productos comercializados localmente no requiere cadena de frío en su comercialización. Sin embargo, es conveniente resaltar que es la compañía que cuenta con la mayor cantidad de equipos de frío en el punto de venta a nivel nacional.

Finalmente, en Perú la categoría de bebidas sin alcohol está representado por La Asociación de la Industria de bebidas y refrescos sin alcohol del Perú (ABRESA). Según datos de la propia institución (Abresa, 2017), se trata de una organización fundada en el año 2004 conformada por las empresas participantes del mercado de aguas, rehidratantes, gaseosa, jugos. Podría considerarse que la cobertura de la organización es muy amplia y en muchas ocasiones con intereses contrapuestos, por lo que tendría mayor peso una categoría de mayor tamaño en desmedro de categorías menores como la de jugos.

Por esta razón se asume que la categoría jugos no tiene representación por lo que debería trabajarse en este camino, a fin de promocionar y defender los intereses propios del mercado de jugos.

Operaciones, Logística e Infraestructura (O). En lo que respecta a la producción, The Coca-Cola Company cuenta con un sistema de calidad denominado *KORE* (Coca-Cola *Operating Requirements*) el cual establece, entre otros principios, que los embotelladores autorizados de The Coca-Cola Company utilicen siempre ingredientes, envases autorizados por la empresa y procedentes de suministradores igualmente autorizados. Dicho proceso implica, entre otros, la realización de exhaustivos análisis orientados a la verificación del cumplimiento de ciertas especificaciones para ingredientes y envases; y, por otro lado, la realización de auditorías periódicas a los proveedores de dichas materias primas. De acuerdo a la Memoria Anual de Arca Continental Lindley (2015), a nivel del sistema integrado de gestión, se alcanzaron los siguientes logros: (a) recertificación en las tres normas Internacionales en las plantas de producción OHSAS 18001 (Seguridad y Salud Ocupacional), ISO 9001 (Calidad) e ISO 14001 (Ambiente); (b) recertificación de la norma de inocuidad FSSC 22000, cumpliendo además con los exigentes requisitos de The Coca-Cola Company. Asimismo, la certificación SGF de la Planta Huacho que acredita la calidad de las pulpas de frutas producidas en dicha planta.

En lo que respecta a la producción, se realizaron importantes avances en la mejora de las operaciones en todas las plantas y almacenes (ver Figura 13). Se inauguró la Planta Pucusana en septiembre de 2015 y a partir del mes de octubre se iniciaron las pruebas de producción en la categoría gaseosas en PET y botellas retornables. La Planta de Pucusana está ubicada en el Km. 60 de la Carretera Panamericana Sur. Esta obra representó una inversión aproximada de \$ 200 millones, construida con lo último en tecnología de la industria de bebidas no alcohólicas y bajo elevados estándares de eco eficiencia y sustentabilidad, cuenta con 06 líneas de producción para bebidas gaseosas, aguas, aguas saborizadas, bebidas hidratantes y energizantes.



Figura 13. Plantas de producción de Arca Continental Lindley
Tomado de “Memoria Anual de Arca Continental Lindley 2015”

Con ello, Arca Continental Lindley amplió su capacidad de producción en Lima generando un trabajo multifuncional entre las áreas vinculadas a la cadena de valor que permitió llegar al mercado de manera más eficiente. Dentro de los principales planes de trabajo y logros alcanzados se consideran los siguientes: (a) se redujeron las mermas por vencimientos y obsolescencia en 25 %, lo que permitió limpiar los almacenes de productos no recuperables, dejando el inventario completamente disponible, además de generar un ahorro en S/. 5 M con respecto al 2014; (b) se obtuvo un mayor control sobre las existencias, alineando a todas las operaciones sobre el 99.5 % en exactitud en registros de inventario (ERI), consiguiendo mejorar la exactitud de las operaciones desfasadas en más de 3%; (c) se renegotió con las empresas de transporte, logrando ahorros por más de S/. 14 M; (d) se lograron eficiencias operativas en almacenes que permitieron ahorros por más del 20% sobre el presupuesto; (e) se utilizó de mejor manera el capital de trabajo, gracias a la reducción de inventarios en 10%; (f) disminuyó el uso de la flota de distribución primaria, logrando ahorros por S/. 1.5 M debido al incremento de viajes directos; (g) se mejoró la estabilidad y predictibilidad de la cadena de suministro, gracias a la asertividad en la planificación de la producción.

Finanzas y contabilidad (F). Las operaciones de Arca Continental Lindley cuentan con respaldo financiero nacional e internacional. La incorporación de Arca Continental como

socio mayoritario ha permitido una mejora en el perfil de riesgo de la compañía, traducido en la calificación crediticia de Fitch y Standard & Poor's pasando de un "*Split Investment Grade*" a un "*Full Investment Grade*". A las 26 plantas embotelladoras con las que Arca Continental contaba se sumaron siete de la Corporación Lindley además de 76 centros de distribución y 38 líneas de embotellado, a las 170 y 130 respectivamente. Arca Continental es un embotellador autorizado de The Coca-Cola Company con operaciones en México, Argentina, Ecuador y en Perú a partir de septiembre del año 2015. La adquisición permitió a Arca Continental Lindley alcanzar un volumen de ventas de la región de 591 millones de cajas unitarias, equivalentes a un 48% de crecimiento (Arca Continental, 2015).

Recursos humanos (H). De acuerdo a la Memoria Anual de Arca Continental Lindley 2015, la organización cuenta con 3,563 trabajadores; de los cuales 58 son ejecutivos, 1,253 son empleados y 2,252 operarios. Asimismo, se señala que la misión de la Dirección de Capital Humano es contribuir con el desarrollo del personal y sus capacidades, con el fin de que Arca Continental Lindley sea una organización de clase mundial. Por lo que, la organización invierte en capacitación de su personal en gestión comercial y gestión industrial, logrando colaboradores altamente calificados; por ello, gran parte de las promociones y ascensos son cubiertos de manera interna.

Por otro lado, la organización cuenta con un clima laboral favorable según la Encuesta de Clima 2015, en donde se señala que la satisfacción del personal es superior a 60%; en donde las variables más valoradas son los procesos de trabajo, los aspectos institucionales y las comunicaciones, con resultados mayores a 70% en ambas variables. Asimismo, Arca Continental Lindley obtuvo el premio ABE a la responsabilidad social laboral en el 2016, confirmando la búsqueda de lograr altos estándares en el ámbito de recursos humanos.

Sistemas de información y comunicaciones (I). Este aspecto es uno de los más importantes para Coca-Cola Perú, debido a que provee información esencial para la

comercialización de los productos. Es así que, se cuenta con un sistema de inteligencia de mercado propio. Mediante este sistema, se pueden revisar los reportes de ventas por cliente, canal, producto, empaque, sabor, entre otras variables relevantes.

Asimismo, existe un sistema de intranet global, en donde se publican los casos de éxito que existen en The Coca-Cola Company; de esta manera, se asegura el intercambio de conocimiento entre todas las filiales. Por otro lado, se realizan estudios de mercado *Ad-hoc* realizados por reconocidas empresas investigadoras de mercado; además, la fuerza de ventas recaba información del mercado relevante para la gestión comercial. Para The Coca-Cola Company uno de sus principales activos son sus marcas globales.

De esta manera, el portafolio tiene varias marcas globales de jugos; tales como, Odwalla, Innocent, Suja, Del Valle, Andina.

Tecnología, investigación y desarrollo (T). A partir del conocimiento de las nuevas tendencias en salud y nutrición, es importante contar con tecnología que pueda cumplir con las exigencias del consumidor actual. En tal sentido, se requiere una inversión en la tecnología *Cold Press* y en la tecnología *High Pressure Processing (HPP)*, las cuales permitirán extraer la mayor cantidad de nutrientes de las frutas y verduras. Y así, ofrecer a sus consumidores jugos nutritivos, preservando las vitaminas y enzimas del jugo.

Asimismo, es importante que se fomente la creación de una identidad que incentive y que promueva el consumo de jugos envasados. En el Perú existe la asociación de bebidas y refrescos sin alcohol (ABRESA), quien agrupa a las empresas productoras de un amplio portafolio de productos. En tal sentido, estar a la vanguardia en tecnología, investigación y desarrollo, les permite a las empresas mejorar sus productos o procedimientos existentes; así como también les facilita el desarrollo de nuevos productos, siendo más competitivos.

3.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

De acuerdo a D'Alessio (2015), el análisis AMOFHIT permitirá conocer la situación interna del producto e identificar las principales fortalezas y debilidades. Lo cual se analizará en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) para calificar la situación del Coca-Cola Perú y determinar el grado de intensidad e importancia para cumplir los objetivos de desarrollo del producto (ver Tabla 18).

Tabla 18

Análisis MEFI del Plan Estratégico de Marketing de nueva línea de jugos para Coca-Cola Perú

Factores determinantes del éxito		Peso	Calif.	Peso Pond.
Fortalezas				
F1	Experiencia y liderazgo en la producción, distribución y comercialización de néctares a nivel local e internacional	10%	4	0.40
F2	Tamaño y cobertura regional (segunda distribuidora a nivel de America Latina) - economías de escala	10%	4	0.40
F3	Alto poder de negociación - Portafolio, Liderazgo de marcas, desarrollo del cliente	9%	4	0.36
F4	Experiencia en trabajo con empresas agrícolas	7%	3	0.21
F5	Sistemas de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente	6%	3	0.18
F6	La mayor red de ventas y gestión de canales de distribución en Perú	10%	4	0.40
F7	Creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad y promociones	8%	3	0.24
F8	Producción local, costos competitivos y menor probabilidad de quiebre de stock	6%	4	0.24
F9	Respaldo financiero nacional e internacional	8%	3	0.24
F10	Sistema de Inteligencia de Mercado local y sistema de intranet global (benchmark)	5%	3	0.15
Debilidad				
D1	No tiene credenciales como empresa saludable	6%	1	0.06
D2	Falta de experiencia en la administración de cadena de frío en el mercado local	6%	1	0.06
D3	Complejidad en la adaptación de sabores globales al mercado local	5%	1	0.05
D4	No existen instituciones que permitan representar al sector (ABRESA)	4%	1	0.04
		Total 100%		3.03

Nota. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 1= debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, y 4 = fuerza mayor.

Los resultados del Análisis MEFI otorgan una calificación de 3.03, lo que demuestra una posición interna fuerte.

3.3 Conclusiones

El consumo en la categoría 100% jugos viene creciendo a tasas de dos dígitos. Los principales actores de la categoría de bebidas carbonatadas son Coca-Cola Perú, Ajegroup y PepsiCo; quienes ya participan de la categoría jugos. De las tres, solo PepsiCo participa de la

categoría 100% jugos. Coca-Cola Perú como Ajegroup participan y son líderes en las categorías néctares y bebidas a base de fruta respectivamente.

Empresas locales con marcas muy bien posicionadas en la categoría 100% jugos como Ecofresh esperan el ingreso de grandes marcas locales e internacionales. Tropicana ya lo hizo de la mano de PepsiCo, otras locales como L'Onda, Disfruta y Vitta Fresh están marcando importantes hitos al usar la tecnología *HPP*. Un dato que llama la atención es la integración de empresas dedicadas a la exportación de fruta, verdura y derivados orientadas a la industria 100% jugos, ejemplo de ello Phoenix-Foods.

Por otro lado, se ha identificado el caso de Ecofresh y Vitta Fresh cuyas empresas además de comercializar estas marcas, producen la marca del supermercado donde comercializa sus productos (Wong para el caso de Ecofresh y Tottus para ambos casos), utilizando no solamente un envase idéntico al suyo para marca del canal. Además, los productos son ubicados en el anaquel uno al lado del lado. Aquello podría representar una muestra del poder que el canal estaría ejerciendo sobre empresas del sector.

El principal canal de comercialización es el supermercado/hipermercado, seguido de tiendas de conveniencia y especialidad. L'Onda y Huanchuy, son las únicas marcas que se comercializan en supermercados de los tres grandes grupos Cencosud Retail Perú, Supermercados Peruanos y Tottus; además son las únicas marcas que no son exhibidas y comercializadas refrigeradas. Ninguna de las marcas en la categoría lleva a cabo acciones de *BTL (Below The Line)* ni tiene presencia en medios *ATL (Above The Line)*, en contraparte, todas tienen presencia digital a partir de una página web y redes sociales (principalmente Facebook).

La exhibición en el punto de venta, con excepción de Ecofresh y Tropicana, está muy limitada y nada atractiva. En el caso de Ecofresh la exhibición es destacada por los equipos donde se exprimen las naranjas y para el caso de Tropicana, la marca cuenta con equipos de

frío propios en espacios clave, como el sector de frutas, y refrigerados. Todas las marcas de la categoría cuentan con formatos de consumo personal y de consumo familiar en empaque plástico, con excepción de Huanchuy que utiliza botella de vidrio y únicamente comercializa formatos de consumo familiar. Con excepción de las etiquetas de Tropicana, el resto no son atractivas, en algunos casos están sobrecargadas de elementos gráficos y colores, mientras otras son transparente y por lo tanto ilegibles.

La propuesta de la categoría está centrada principalmente en la ocasión de consumo “desayuno en casa” con una oferta tradicional de sabores y empaques donde el jugo de naranja es el principal sabor de la categoría. Todos los actores, con excepción de Huanchuy, tienen en su portafolio de sabores a la naranja como sabor bandera. La combinación de frutas y la mezcla de éstas con verduras es parte de la oferta de los principales actores Ecofresh y Tropicana en su línea Farmstand, sin embargo, poco a poco otros actores están ampliando su oferta hacia este segmento de mercado más funcional, como es el caso de Huanchuy y Vitta Fresh. A pesar que el consumidor promedio en Perú no está preparado para diferenciar una bebida de un néctar o un 100% jugo, existe un importante segmento de consumidores que viene desarrollando aquellas cualidades, y no solo llega a diferenciar el néctar de un 100% jugo, también tiene la capacidad de identificar un producto que evoca alguna función (Kero, Chia-Cool, Four&Nat, etc.) y está dispuesto a pagar un precio mayor por la cercanía a la naturalidad y por la funcionalidad. Aquello en línea con la tendencia hacia productos sin preservantes, enriquecido con cereales/vitaminas y reducida cantidad de azúcar.

Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing

En la presente sección se analizan las cinco fases del proceso estratégico: (a) análisis estratégico, donde se desarrolla las matrices MFODA (Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), MBCG (Matriz Business Consulting Group) y MIE (Matriz Interna – Externa); (b) objetivos de largo plazo de marketing (OLPM); (c) decisiones estratégicas; (d) objetivos de corto plazo de marketing (OCPM); y (e) estrategias operacionales que nos permitirá efectivizar el ingreso de la nueva marca en la categoría de jugos en el mercado peruano.

4.1 Análisis Estratégico de Marketing

Las matrices MEFI (Matriz de Evaluación del Factor Interno), MEFE (Matriz de Evaluación del Factor Externo) y el perfil competitivo desarrollados en el Capítulo III, permitirán realizar el análisis estratégico de marketing; que se sostendrá en las matrices MFODA (Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), MBCG (Matriz Business Consulting Group) y MIE (Matriz Interna – Externa). Estos instrumentos, permitirán precisar las estrategias sobre las que basará la propuesta de desarrollo de la nueva subcategoría de jugos 100% fruta en el mercado peruano.

4.1.1 Matriz FODA (MFODA)

Se ha procedido a desarrollar la Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la industria de jugos 100% de fruta (MFODA), en la que se realizan las siguientes combinaciones; (a) Fortalezas con Oportunidades (FO), (b) Debilidades con Oportunidades (DO), (c) Fortalezas con Amenazas (FA) y; (d) Debilidades con Amenazas (DA). Esta matriz muestra el nivel y los aspectos que se ha de mejorar o potencializar; y cuales se podrán revertir para aprovechar las oportunidades y aminorar los efectos de las amenazas como se detalla en la Figura 14.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1 Experiencia y liderazgo en la producción, distribución y comercialización de néctares a nivel local e internacional</p> <p>F2 Tamaño y cobertura regional (segunda distribuidora a nivel de America Latina) - economías de escala</p> <p>F3 Alto poder de negociación - Portafolio, Liderago de marcas, desarrollo del cliente</p> <p>F4 Experiencia en trabajo con empresas agrícolas</p> <p>F5 Sistemas de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente</p> <p>F6 La mayor red de ventas y gestión de canales de distribución en Perú</p> <p>F7 Creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad y promociones</p> <p>F8 Producción local, costos competitivos y menor probabilidad de quiebre de stock</p> <p>F9 Respaldo financiero nacional e internacional</p> <p>F10 Sistema de Inteligencia de Mercado local y sistema de intranet global (benchmark)</p>	<p>D1 No tiene credenciales como empresa saludable</p> <p>D2 Falta de experiencia en la administración de cadena de frio en el mercado local</p> <p>D3 Complejidad en la adaptación de sabores globales al mercado local</p> <p>D4 No existen instituciones que permitan representar al sector(ABRESA)</p>
OPORTUNIDAD	FO: Utilizar	DO: Mejorar
<p>O1 El Gobierno brindará a las empresas del sector privado la posibilidad de deducir impuestos para nuevas inversiones.</p> <p>O2 El Gobierno fortalecerá programas que contribuyen al crecimiento del sector agrícola. (Agro Próspero, Agroideas, Serviagro, ONG's). Viabilidad de trabajar con agricultores de calidad de exportación (Superfoods)</p> <p>O3 Tendencia creciente del consumo de productos saludables y nutritivos</p> <p>O4 Nueva reglamentación de la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable (regulación en torno a comunicar el contenido de azúcar y grasas en el etiquetado)</p> <p>O5 Proyecciones de crecimiento del consumo privado (PBI)</p> <p>O6 Nuevos roles sociales (neosolteros)</p> <p>O7 Tendencia hacia el incremento del NSC A y B de la población de Lima Metropolitana.</p> <p>O8 Nuevas tecnologías que conservarían los beneficios nutricionales de los jugos</p>	<p>O1.F1.F2.F8.F9 Ampliar línea en segmento jugos con insumos locales O1.F4. Apoyar con la tecnificación de agricultores proveedores del SCC</p> <p>O2.F4.F9 Apoyar con el desarrollo de agricultores proveedores del SCC</p> <p>O3.O4. F1.F2.F5.F6.F7.F8.F9.F10 Ampliar línea en segmento jugos con insumos y producción local, apalancado en sistema de distribución y comunicación aprovechando mejores prácticas internacionales</p> <p>O4.O5.O6.O7.F1.F2.F3.F5.F6.F7. Ampliar línea hacia segmento más rentable que haga hincapie en las necesidades del consumidor urbano NSE A/B</p> <p>O8.F1.F2.F3.F4.F5.F7.F8.F9.F10. Invertir en nueva tecnología y capacitación.</p>	<p>O2.D3. Desarrollo de proveedores (agricultores) de fruta local de calidad</p> <p>O3.O8.D1.D2. Creación de credenciales en nutrición que aporten al posicionamiento de la nueva marca. Primeros en utilizar tecnología HPP/Capacitación</p> <p>O3.D4. impulsar la creación de institución que aglutine y apoye el consumo de jugo en Perú</p> <p>O4.O5.O6.O7.D1 Ampliar portafolio hacia bebidas saludables. Comunicar valor: Nutrición y Practicidad.</p>
AMENAZAS	FA: Neutralizar	DA: Evitar
<p>A1 Incremento de inestabilidad Gubernamental por nuevos casos de corrupción.</p> <p>A2 Posibilidad que el jugo sea considerado un producto no saludable (contenido de azúcar)</p> <p>A3 Los conflictos sociales y los desastres naturales de la región podrían repercutir de manera negativa a la cadena productiva</p> <p>A4 Incremento en la informalidad del sector agroindustrial (sumado a un bajo nivel de tecnificación)</p>	<p>A1.F1.F6.F9. No realizar nuevas inversiones y reforzar líneas actuales.</p> <p>A2.F1.F2.F3.F4.F5.F6.F7.F8.F9.F10. Trabajar en conjunto con stakeholders en una campaña de defensa a la categoría.</p> <p>A3.F1.F2.F3.F4.F6.F7.F8.F9.F10. Optimización temporal de costos, para enfrentar la crisis.</p> <p>A4.F4.F5 Apoyar a la tecnificación y formalización de proveedores bajo sistemas de gestión.</p>	<p>A1.D4. Proteger a proveedores colaborando con la exportación de sus productos. Sensibilizar al consumidor sobre beneficio funcional del portafolio actual de productos</p> <p>A2.D1.D4. Trabajar con campañas de sensibilidad lideradas por terceros especialistas.</p>

Figura 14. Matriz FODA de jugos 100% fruta

4.1.2 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG) analiza el portafolio de productos de The Coca-Cola Company en sus categorías, bebidas carbonatadas, aguas envasada, néctares, jugos ligeros, energizantes e isotónicos. La tasa de crecimiento media, se considera el crecimiento de la economía (4%) y la posición de la participación de mercado relativo se recoge en base al tamaño mayor (cuadrantes izquierdos) o menor (cuadrantes derechos) que la competencia. En la Tabla 19, se analizan los datos de todas las categorías del portafolio de The Coca-Cola Company; tales como, gaseosas, aguas, néctares, jugos ligeros, isotónicos y energizantes, para la elaboración de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG).

Tabla 19

Datos para la Elaboración de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

	Participación de mercado %	Participación de mercado relativa %	Tasa de crecimiento industria	Tamaño de mercado Millones de Soles
Gaseosas	60	80	-8	3,410
Aguas	40	60	15	1,492
Néctares	46	55	-5	241
Jugos ligeros	73	85	8	62
Isotónicos	22	45	9	207
Energizantes	16	42	18	293

Nota. Adaptado de Arca Continental Lindley (2015). *Memoria Anual 2015*.

Como se observa en la Figura 15, del análisis de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG), se puede definir que las categorías “vacas lecheras” para The Coca-Cola Company son las gaseosas y el néctar; por otro lado, las categorías “interrogantes”, son los energizantes y los isotónicos. Las categorías “estrellas” son los jugos ligeros y las aguas envasadas. Por otro lado, se observa que las categorías que seguirán la tendencia de crecimiento son los jugos ligeros, las aguas envasadas, néctares, energizantes e isotónicos. Cabe resaltar que la categoría de gaseosas es la que tenderá a convertirse en “perro” a largo plazo, debido a las tendencias globales de alimentación saludable que existen en la actualidad, así como las regulaciones gubernamentales que son cada vez más exigentes.

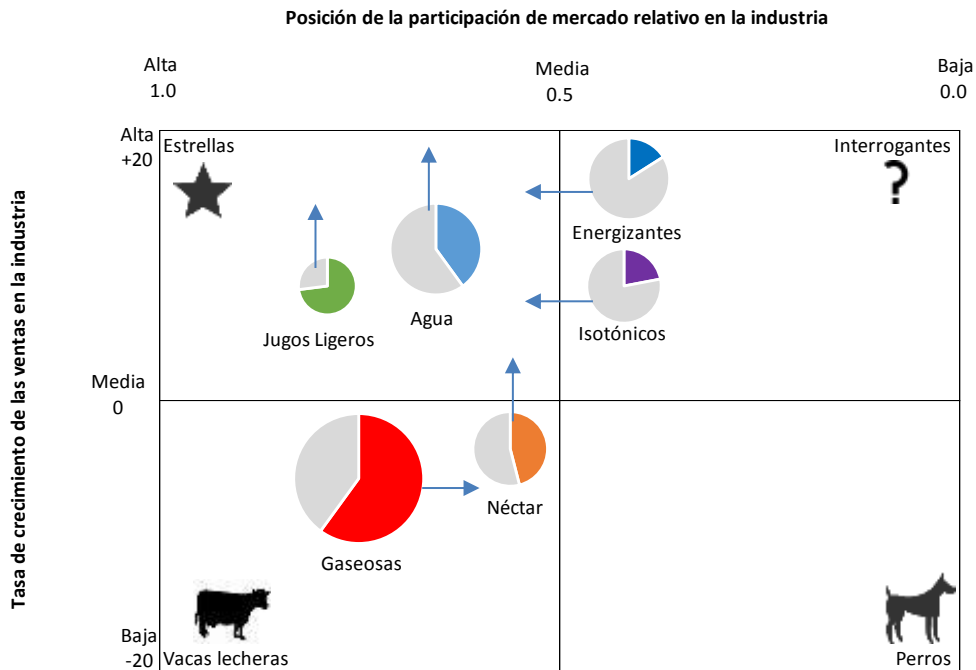


Figura 15. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la industria de bebidas - Portafolio de “The Coca-Cola Company”

4.1.3 Matriz Interna y Externa (MIE)

Al diseñar la Matriz Interna y Externa (MIE), se muestra el punto en el que se intersectan los valores de la MEFI (Matriz de Evaluación del Factor Interno) (eje x) y de la MEFE (Matriz de Evaluación del Factor Externo) (eje y).

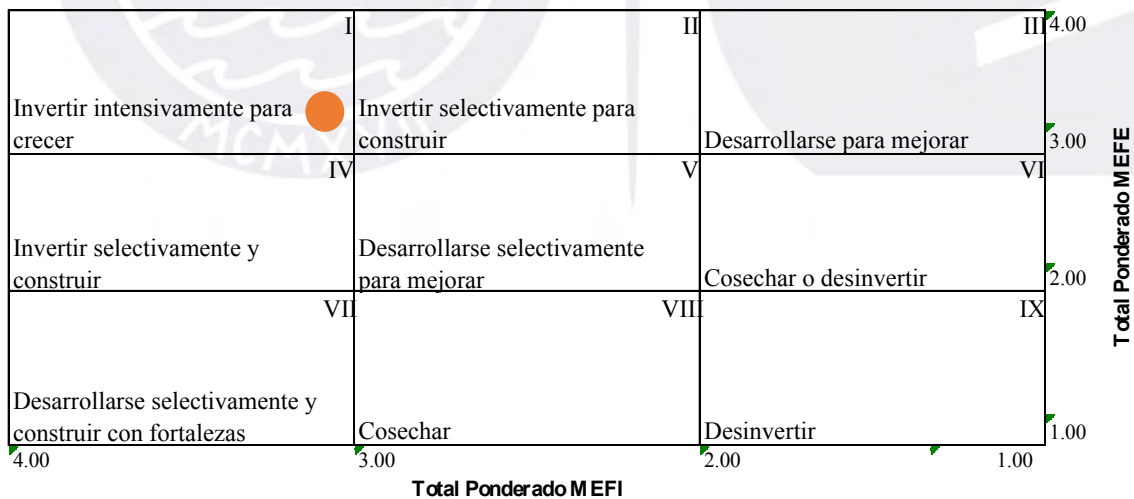


Figura 16. Matriz de evaluación interna y externa
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, p. 293, 2015.

El resultado obtenido del cruce de los puntajes de la MEFI (3.03) y de la MEFE (3.09) permite ubicar al proyecto de jugos 100% jugo en el cuadrante I: “Invertir intensivamente

para crecer” como se detalla en la Figura 16. Esto implica la aplicación de estrategias orientadas al crecimiento y a la construcción, las que estarán sostenidas por estrategias intensivas que posibiliten la diversificación en nuevas categorías, como el jugo 100% jugo con alto potencial de crecimiento en la industria de las bebidas.

4.2 Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)

Para el año 2022 ser líderes en el mercado de jugos, asegurando la sostenibilidad financiera de la categoría, utilizando ingredientes sustentables, reconocidos por la innovación y el compromiso, con el bienestar de las personas y con la comunidad que nos acoge; lo cual se irá logrando a través de los objetivos que se propone.

Los resultados que Coca-Cola Perú espera alcanzar con sus objetivos estratégicos de largo alcance, luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, ayudarán a lograr la misión establecida y por ende la visión esperada.

4.2.1 Objetivo general

Al 2022, ser líderes en la categoría 100% jugo.

4.2.2 Objetivos de marketing específicos

- OLP1: Alcanzar una participación de mercado del 50%, equivalente a S/.17'308,675 de ventas, constituyéndose en la marca líder de la categoría 100% jugo en el año 2022.
- OLP2: Obtener una utilidad operativa acumulada al 2022 de S/. 6'709,948, en la categoría 100% jugos.
- OLP3: Construir credenciales en innovación y bienestar, alcanzando un nivel de asociación de atributos relevantes mayor al 60%, al 2022.
- OLP4: Generar una fuente sustentable de fruta proveniente del VRAEM, con 5 proveedores acreditados al 2022.

- OLP5: Contribuir al desarrollo económico y social del VRAEM con S/. 3'300,000 acumulados al 2022, en programas de responsabilidad social.

4.3 Decisiones Estratégicas de Marketing

La decisión estratégica para el lanzamiento de la nueva marca de jugos 100% jugo, estará orientada a desarrollar un producto diferenciado e innovador, centrado en los atributos de nutrición, sabor y contribución a la comunidad.

4.3.1 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de la nueva marca de jugos 100% jugo, se basa en la diferenciación, con enfoque en tres pilares, la innovación, el valor agregado de la marca y las estrategias de responsabilidad social.

4.3.2 Estrategias genéricas

Enfoque en diferenciación. Las estrategias genéricas que se desarrollarán para los jugos 100% jugo, son de enfoque en diferenciación (ver Figura 17). Debido a que se tiene un alcance concentrado en un nicho de mercado y un enfoque en calidad superior, al utilizar frutas del VRAEM aprovechando su variedad de recursos como región frutícola. La ventaja competitiva estará sustentada en la innovación, el valor agregado de la marca y el enfoque social.



Figura 17. Ventaja Competitiva
Tomado de “Estrategia y ventaja competitiva” por Porter, M. E., 2006.

Diversificación. El producto nuevo de jugos 100% jugo tendrá una estrategia de diversificación (ver Figura 18), debido a que se concentrará en un mercado nuevo para Coca-

Cola Perú con un producto innovador dentro de su portafolio. Si bien, el incursionar en esta nueva categoría podría representar un riesgo para Coca-Cola Perú, a su vez, podría significar un gran potencial por su rentabilidad.

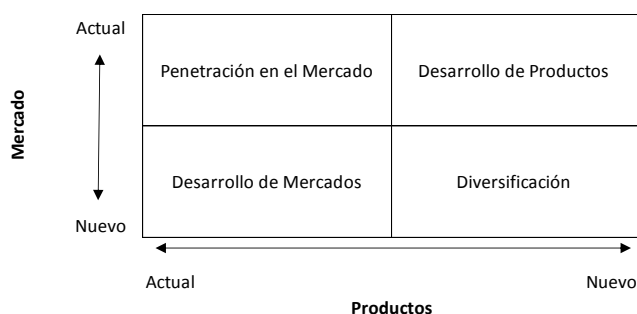


Figura 18. Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento
Tomado de “Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección”, por Alemán, J. L. M., & Escudero, A. I. R., 2007.

4.3.3 Propuesta estratégica de valor

Brindar productos que excedan las expectativas del consumidor en base a los siguientes factores (ver Figura 19):

- Calmar la sed y aportar a la nutrición a partir de un jugo *Premium RTD*
- Nutrición esencial y funcional
- Inclusión de sabores locales



Figura 19. Propuesta estratégica de valor

4.3.4 Matriz estratégica de los Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)

La Tabla 20 permite identificar la coherencia entre las decisiones estratégicas y los objetivos de largo plazo.

Tabla 20

Matriz estratégica OLPM Categoría 100% jugo

Misión	Ofrecer a nuestros consumidores jugos saludables, elaborados con ingredientes, empaques y procesos sustentables, que aporten valor, innovación y bienestar.						
Visión	Para el año 2022 ser líderes en el mercado de jugos, asegurando la sostenibilidad financiera de la categoría, utilizando ingredientes sustentables, reconocidos por la innovación y el compromiso, con el bienestar de las personas y con la comunidad que nos acoge.						
Objetivo General	Al 2022, ser líderes en la categoría 100% jugo.						
Objetivo de Largo Plazo	OLPM 1	OLPM 2	OLPM 3	OLPM 4	OLPM 5		
	Alcanzar una participación de mercado del 50%, equivalente a S/. 17'308,675 de ventas, constituyéndose en la marca líder de la categoría 100% jugo en el año 2022.	Obtener una utilidad operativa acumulada al 2022 de S/. 6'709,948, en la categoría 100% jugos.	Construir credenciales en innovación y bienestar, alcanzando un nivel de asociación de atributos relevantes mayor al 60%, al 2022.	Generar una fuente sustentable de fruta proveniente del VRAEM, con 5 proveedores acreditados al 2022.	Contribuir al desarrollo económico y social del VRAEM con S/. 3'300,000 acumulados al 2022, en programas de responsabilidad social.		
Decisiones Estratégicas de Marketing	Ventaja Competitiva	Innovación	X	X	X	X	X
		Valor agregado de la marca	X	X	X	X	X
	Estrategia Genérica	Responsabilidad Social	X	X	X	X	X
		Enfoque en Diferenciación	X	X	X	X	X
		Diversificación	X	X	X	X	X
Propuesta Estratégica de Valor	Nutrición, hidratación y recompensa	X	X	X	X	X	

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015.

4.4 Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)

- OLP 1: Alcanzar una participación de mercado del 50%, equivalente a S/.17'308,675 de ventas, constituyéndose en la marca líder de la categoría 100% jugo en el año 2022.
- OCP 1a: Iniciar con una participación de mercado de 25% en el 2018 (S/. 6'333,538) y 28% en el 2019 (S/. 7'766,665).
- OCP 1b: Aumentar la participación de mercado al 49% en el 2020 (S/. 14'608,295), 50% en el 2021 (S/. 15'877,135) y 50% en el 2022 (S/. 17'308,675).
- OLP2: Obtener una utilidad operativa acumulada al 2022 de S/. 6'709,948, en la categoría 100% jugos.
- OCP 2a: Obtener una utilidad operativa de S/ 294,337 en el 2019 en la categoría 100% jugos.
- OCP 2b: Generar una utilidad operativa de S/. 1'890,489 en el 2020, de S/2'634,244 en el 2021 y S/.2'799,794 en el 2022 en la categoría 100% jugos.
- OLP3: Construir credenciales en innovación y bienestar, alcanzando un nivel de asociación de atributos relevantes mayor al 60%, al 2022.
- OCP 3a: Construir credenciales en innovación y bienestar, alcanzando un nivel de asociación de atributos relevantes al 2018 mayor al 40% y al 2019 mayor al 45%.
- OCP 3b: Consolidar credenciales en innovación y bienestar, alcanzando un nivel de asociación de atributos relevantes al 2020 mayor a 50%, al 2021 mayor a 55% y al 2022, mayor a 60%.
- OLP4: Generar una fuente sustentable de fruta proveniente del VRAEM, con 5 proveedores acreditados al 2022.
- OCP 4a: Generar una fuente sustentable de fruta proveniente del VRAEM, con dos proveedores acreditados durante el primer año de lanzamiento.

- OCP 4b: Incrementar la fuente sustentable de fruta proveniente del VRAEM, incorporando tres proveedores acreditados adicionales a partir del 2019 hasta el 2022.
- OLP5: Contribuir al desarrollo económico y social del VRAEM con S/. 3'300,000 acumulados al 2022, en programas de responsabilidad social.
- OCP 5a: Contribuir al desarrollo económico y social del VRAEM con S/. 330,000 en el 2018 y con S/. 495,000 en el 2019, en programas de responsabilidad social.
- OCP 5b: Generar programas de responsabilidad social por un valor de S/. 660,000 en el 2020; S/. 825,000 en el 2021; y S/. 990,000 en el 2022, en la región del VRAEM.

4.5 Estrategias Operacionales de Marketing

Las estrategias operacionales de marketing guiarán el proceso operativo del plan. A continuación, se presentan las estrategias de segmentación y posicionamiento determinadas a partir del análisis de las necesidades, deseos y motivaciones del consumidor de jugos *RTD* y el análisis competitivo de la industria.

4.5.1 Estrategia de segmentación

La Organización Mundial de la Salud (2016b) recomienda como parte de una dieta saludable baja en grasas, azúcares y sodio, consumir más de cinco porciones (400 gr.) de frutas y verduras al día para mejorar la salud general y reducir el riesgo de determinadas enfermedades no transmisibles. Sin embargo, hay quienes no cuentan con la disponibilidad de tiempo para preparar (pelar, lavar, cortar y/o cocinar) dos porciones con cada comida, a otros directamente nos les agrada las verduras; para todos ellos los jugos representan una alternativa práctica para consumir frutas y verduras, mantenerse hidratados y emocionalmente una forma de hacerlos sentir que hacen algo bueno para su salud. En este proceso de racionamiento, el consumidor lamentablemente no cuenta con información que le

permita diferenciar la cantidad de porciones de fruta y/o verdura que está consumiendo en una bebida a base de jugo o en un 100% jugo. Por lo tanto, la segmentación partirá por todas aquellas personas que consumen con regularidad un jugo (bebida a base de jugo, néctar o 100% jugo), incluido el grupo de consumidores que comprenden y valoran el hecho que un 100% jugo ofrece las mismas vitaminas, minerales y micronutrientes que la fruta y verdura enteros. Éste último será identificado a lo largo del análisis y representará el grupo de innovadores (*innovators*) y adoptadores temprano (*early adopters*) que según la curva de adopción de la innovación propuesta por Rogers (2003), serán los primeros consumidores en adoptar el nuevo producto e influir en su entorno para que éstos jugos sean consumidos.

Para efectos de cuantificación de la demanda, el mercado de jugos *RTD* (listos para consumir) será segmentado en dos etapas: la primera etapa utilizará criterios geográficos, demográficos y psicográficos; y la segunda complementará el proceso a partir de la identificación de necesidades asociados a ocasiones de consumo.

Etapas 1. Criterios de segmentación geográficos, demográficos y psicográficos.

Bajo el criterio de segmentación geográfica, el alcance estará referido al mercado de jugos *RTD* de Lima Metropolitana. Éste mercado al 2016 concentró el 32% de la población, equivalente a 10'012,437 de personas (ver Tabla 21), y presentó los mayores niveles de gasto promedio en bienes de consumo por hogar, según Euromonitor International (julio 2016), el gasto promedio estuvo en torno a US\$ 24 mil/hogar en contraste al promedio nacional de US\$16.8 mil/hogar. A los criterios geográficos en la elección del mercado geográfico de Lima Metropolitana se suman criterios técnicos referidos al desarrollo de los canales de distribución moderno y tradicional.

El deseo, entendido como el medio privilegiado para satisfacer una necesidad, se traduce en la demanda potencial de un determinado producto cuando se acompaña de un poder y de una voluntad de compra (Kotler, 1991). Aquello en términos de capacidad o poder

de compra y considerando que un jugo *Premium RTD* (100% jugo-*NFC*-listo para consumir) tiene los puntos de precio más altos de la industria de jugos, las decisiones de consumo están directamente afectadas por el nivel socioeconómico del consumidor. En este contexto, el segmento al cual se dirigirá el producto está ubicado en los niveles socioeconómicos A y B.

Tabla 21

Población de Lima Metropolitana y Provincias 2016 (en miles)

Departamento	Población	Distribución (%)
Lima	10'012,437	32
Provincias	21'648,457	68
Total	31'660,894	100

Nota. Adaptado de Market Report de APEIM 2016

Sin dejar de lado el grado de aspiración que pueda tener el producto en un nivel socioeconómico C1. En consecuencia, el segmento primario está determinado por los niveles socioeconómicos A y B, que representan el 26,5% de la población total de Lima Metropolitana. En términos de población el tamaño del segmento de mercado primario es de 2.6 millones de personas (0.48 millones correspondientes al nivel socioeconómico A y 2.1 millones correspondientes al nivel socioeconómico B).

A nivel etario se ha elegido segmento conformado por el rango de edad 26-45 años, un segmento que considera una mezcla de jóvenes (18-29 años) y adultos jóvenes (30-44 años). Según Euromonitor International (abril 2016), el grupo de jóvenes representa el mayor grupo de consumidores con más del 21% de la población del país; tiene un alto poder adquisitivo considerando la liquidez de sus ingresos debido que en su mayoría aún viven con sus familias. Su gasto está centrado en satisfacer sus propias necesidades. Por su parte, el grupo de adultos jóvenes (30-44 años) representa el segundo grupo más grande de consumidores y se proyecta que para el año 2020 se convierta en el grupo de consumidores más grande (22% de la población total). Económicamente es el grupo más atractivo, de hecho, el grupo comprendido entre los 40 y 44 años se destaca por tener los mayores niveles

de ingreso bruto promedio el 2015 (US\$ 7.809), seguido por los grupos de edad comprendidos entre 35-39 y 45-49 años.

En el rango de adultos jóvenes el 39% están casados y el número de hijos por hogar es de 2.5. Este segmento presenta el mayor número de hogares con ambos padres trabajando (65%). Finalmente, en términos de población una vez aplicadas las variables geográficas y descriptivas (nivel socioeconómico y edad), el tamaño del segmento de mercado es de 759,073 personas, de los cuales 205 mil pertenecen al rango de edad entre 26-30 años, 226 mil al rango de edad entre 31-35 años y 328 mil al rango de edad entre 36-45 años (ver Figura 20).

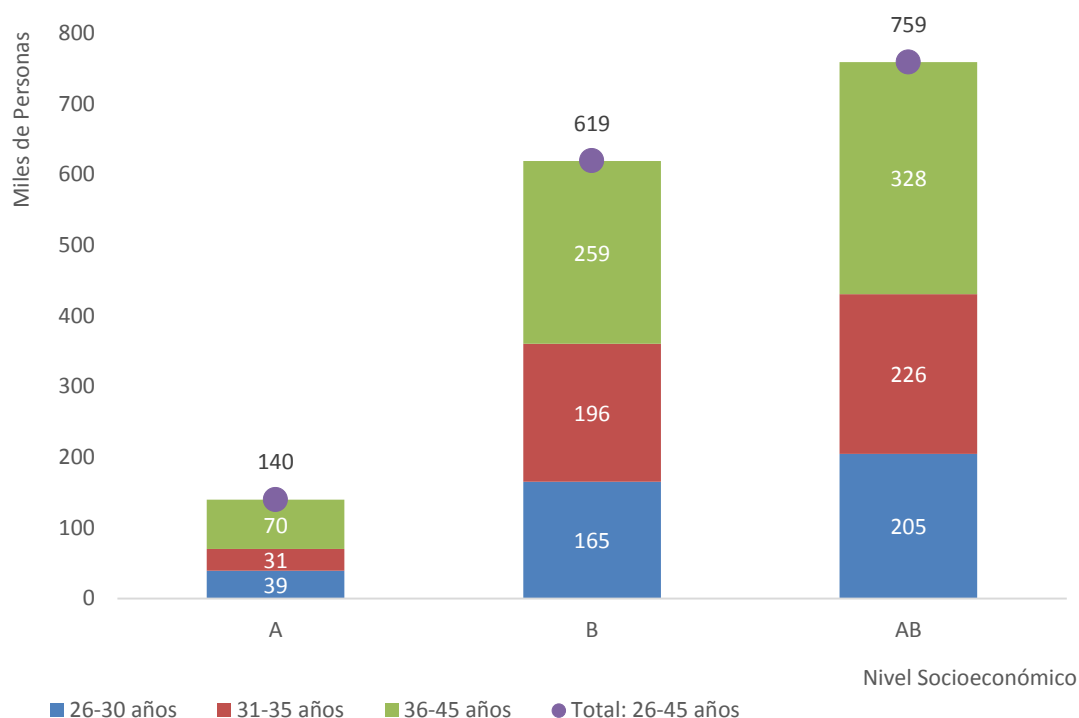


Figura 20. Distribución de personas según NSE y Rango de Edad- Lima Metropolitana Tomado de Market Report de APEIM 2016

Establecido el alcance y tamaño del segmento de mercado primario, en la Figura 21 se presenta la clasificación del consumidor de jugos en función a la frecuencia de consumo, como consumidores frecuentes - *Heavy User* (frecuencia de consumo es de 4 a 6 veces por semana), consumidores medianamente frecuentes- *Medium User* (frecuencia de consumo es

de 2 a 3 veces por semana) y, consumidores de baja frecuencia - *Light User* (frecuencia de consumo es semanal y quincenal). No se considera en la clasificación aquellos cuya frecuencia de consumo es ocasional.

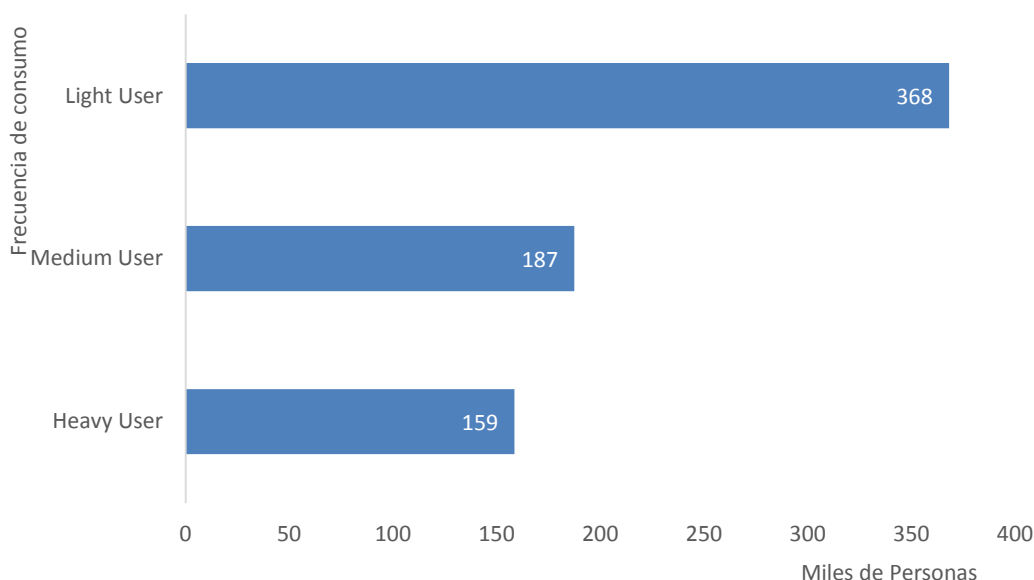


Figura 21. Lima Metropolitana: Población según frecuencia de consumo 2016
Adaptado de Estudio Nacional de Consumidor Peruano 2015: Bebidas-Jugos listos para tomar y Néctares. Arellano Marketing Julio 2015.

La identificación de consumidores frecuentes, tiene como finalidad establecer una base de los primeros consumidores en adoptar el nuevo producto e influir en su entorno para que éstos sean consumidos. Los denominados innovadores y *early adopters* representa el 15.5% de la población, son amantes de la categoría jugos. Valoran el sabor y la condición de naturalidad del jugo. La frecuencia de consumo es diaria. Éste grupo debería ser el primero en probar el nuevo producto, e influir en su entorno para que éstos jugos sean consumidos.

En la Tabla 22 se presenta el resultado de la segmentación a partir de variables descriptivas geográficas, demográficas y psicográficas, que da como resultado el perfil de un público que busca en un jugo practicidad en la ingesta diaria de fruta y verduras alineada a un estilo de vida intenso y dinámico.

Tabla 22

Perfil Geográfico y Demográfico del Segmento de Mercado de jugo Premium

Variable Geográfica	Lima Metropolitana	
Variable Socio-demográfica	Nivel Socioeconómico	NSE A y B
	Edad	26-45 años
	Ciclo de Vida de la Familia	Jóvenes – Jóvenes Adultos
	Estado Civil	Solteros – Casados
	Ocupación	Trabajan y/o estudian
Variables Psicográficas	Estilo de Vida	Busca equilibrio: Su alimentación apunta a productos más naturales y nutritivos. Busca hacer deporte, como parte de un estilo de vida saludable. Es una persona activa, dinámica, exigente, informada, activa en materia digital. Mantiene una vida activa, cuenta con poco tiempo libre. Innovador, confiado en sí mismos, triunfador, busca marca y calidad, se preocupa por un consumo responsable.

Nota: Adaptado del estudio del “Perfil del Adulto Joven de 21 a 35 años” de Ipsos (2016) y “Estudio Nacional de Consumidor Peruano 2015: Bebidas- Jugos listos para tomar y Néctares” de Arellano Marketing Julio 2015.

Etapa 2. Criterios de segmentación basado en necesidades.

Según Kotler & Keller (2012) no todos aquellos que compran un producto tienen las mismas necesidades o desean obtener los mismos beneficios. En consecuencia, se identificaron en el consumidor cuatro necesidades asociadas a distintos momentos del día establecidos como ocasiones de consumo (ver Figura 22):

- *Nutrición Esencial* (43% del volumen del mercado): Como parte del ritual de la mañana, el consumidor busca alimentar su cuerpo con los nutrientes esenciales de la fruta. Busca en el jugo un producto natural, que lo haga sentir saludable. Espera encontrar la frescura de la naturaleza y el sabor propio de la fruta, en esencia todo lo que su cuerpo y mente necesitan para comenzar el día: nutrición natural y deliciosa. Un ejemplo de nutrición esencial es el jugo de naranja en el desayuno.

- *Nutrición Funcional* (50% del volumen del mercado): El consumidor busca la mezcla perfecta de nutrientes y vitaminas que refuercen la nutrición esencial y le otorgue beneficios a partir de la complementariedad. Un ejemplo de ello es la mezcla de verduras combinadas con el sabor de la fruta, que permita al consumidor obtener los nutrientes de la verdura sin la necesidad de comer una ensalada todos los días.

Específicamente el consumidor busca en un jugo dos funcionalidades:

- La capacidad de activar el cuerpo, otorgar fuerza y vitalidad para comenzar el día o alargar la jornada laboral (18% del mercado).
- La capacidad de saciar el hambre que le permita llegar a la siguiente comida durante su jornada laboral. Espera un jugo con cierto nivel de densidad (32% del mercado).

En ambos casos el jugo es consumido como un *snack* (bocado) saludable.

- *Nutrición Exquisita* (7% del volumen): Partiendo de la naturalidad de jugo y el aporte de nutrientes, el consumidor busca el placer de disfrutar de nuevas experiencias de sabores y texturas. No tiene una ocasión asociada, puede darse en casa como fuera de casa. En esencia el consumidor busca encontrar en el jugo un escape a lo cotidiano. Este último segmento no será atendido por el tamaño que representa.



Figura 22. Segmentos de Mercado basado en necesidades

En la Figura 23, se puede observar cada uno de los segmentos identificados a partir de las necesidades y ajustados a la ocasión de consumo. En ésta línea, para la ocasión del desayuno, la nutrición que activa y nutrición esencial son fundamentales para el consumidor.



Figura 23. Beneficios buscados según ocasión de consumo

Sobre la base de lo expuesto, el mercado meta de 759,073 personas está conformado por hombres y mujeres consumidores de jugos naturales y conciencia hacia la salud, residentes en Lima Metropolitana, comprendidos en un rango de 26 a 45 años de edad pertenecientes a un nivel socioeconómico A y B, que buscan en un jugo practicidad, nutrición y funcionalidad. La ocasión de consumo determina el beneficio buscando por el consumidor, hecho que permitirá a la empresa atender las necesidades del consumidor de una manera más efectiva, con el formato, canal y precio adecuado.

4.5.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento partirá por definir que *Innocent*, marca del portafolio de productos de The Coca-Cola Company lidere el ingreso de la Compañía en la categoría 100% jugos en Perú. *Innocent* (inocente) es una marca que nació en el año 1999 creada por tres amigos y ex compañeros de la Universidad de Cambridge, Richard Reed, Adam Balon y Jon Wright, quienes identificaron la necesidad de mejorar la calidad de la alimentación de

aquellas personas que trabajaban durante muchas horas. Por tal motivo, idearon un producto que brindó de forma práctica el consumo de una ración diaria de frutas y verduras.

Innocent es guiado por la promesa “*Taste good and does good*” (“Sabe bien y hace bien, naturalmente”) y otorga el 10% de sus beneficios económicos a programas sociales dirigidos a reducir el hambre en el mundo (Innocent, 2017a). Por la acogida de la propuesta, la notoriedad alcanzada y el crecimiento en ventas, *Innocent* fue comprada por The Coca-Cola Company y convertida, sin perder su esencia, en una marca internacional con facturación anual de 250 millones de dólares (Deloitte Institute of Innovation and Entrepreneurship, 2014).

La construcción del posicionamiento se llevará a cabo siguiendo los pasos que propone el modelo *Brand Key* de The European Institute for Brand Management (2016). El proceso de análisis parte de la definición de necesidades y beneficios buscados en la categoría por el segmento de mercado establecido y a partir de ello, se procede con la adaptación del concepto de la marca *Innocent*. El modelo *Brand Key* propone identificar (a) el entorno competitivo; (b) el mercado objetivo; (c) los *insights* del consumidor; (d) los beneficios clave de la marca; (e) los valores y personalidad de la marca; (f) el argumento que sustente el posicionamiento (*reason to believe*); (g) el elemento discriminatorio; y para completar los ocho pasos en el establecimiento del posicionamiento de la marca, el (h) establecimiento de la esencia de marca.

Entorno Competitivo. Desde una perspectiva del mercado los dos macro segmentos a los que se definió atender son: el esencial y el funcional. Dos segmentos de mercado en los que la competencia participa selectivamente, cada una de ellas a partir de una propuesta de valor diferenciada. En la Tabla 23 se presenta la propuesta de valor, nivel de precios relativos asociados a cada propuesta y el beneficio clave otorgado al consumidor por cada participante.

Tabla 23

Propuesta de Valor en Marco de Referencia Competitivo

Marca	Beneficios Clave	Precio	Propuesta de Valor
Ecofresh	Frescura Amplia variedad de sabores	Base	100% jugo natural recién exprimido
Tropicana	Jugo no reconstituido (<i>NFC</i>). Amplia variedad de sabores Non <i>GMO</i>	+30%	100% Jugo natural jamás elaborado a partir de concentrado
Huanchuy	Jugo no requiere refrigeración	+25%	100% Jugo fuente de nutrición
Vitta Fresh	No pasteurizado. No reconstituido (<i>NFC</i>). Tecnología <i>HPP</i> No preservantes No azúcar añadida	+40%	100% jugo mínimamente procesado que mantiene intactas las propiedades nutricionales de la fruta
L'Onda	Amplia variedad de sabores No requiere refrigeración No contiene azúcar añadida	- 40%	100% jugo sin azúcar añadida a un precio accesible

Es preciso mencionar que en el caso de L'Onda el producto es reconstituido y utiliza estabilizantes además de esencias naturales (según etiqueta del producto). Lo propio con Ecofresh, en su portafolio de productos incluye pasteurizados y estabilizados, sin embargo, la construcción de marca en torno la fresca le permite mantener una posición muy favorable.

El consumidor de jugos busca en la categoría naturalidad y a partir de ello los nutrientes de la fruta. Este atributo representa un punto de paridad de la categoría, se trata del atributo que el consumidor considera esencial para que una oferta en la categoría 100% jugo sea vista como legítima y creíble y por lo tanto, comprende las condiciones necesarias, pero no suficientes, para la elección de una marca (Kotler & Keller, 2012). En este contexto competitivo todos los participantes buscan posicionarse como un producto natural, cada uno de ellos desde una perspectiva distinta y distintiva como fresca, mínimo procesamiento, no reconstituido o sin aditivos artificiales. Aquello determina los puntos de diferencia competitiva para cada marca a partir del punto de paridad “naturalidad”. En la Tabla 24, se

calcula el grado de naturalidad percibido a partir de la presencia (+1) o no presencia (-1) de los principales atributos que forman parte de la propuesta de valor entre los participantes. Allí destaca la frescura como punto de diferencia competitiva de Ecofresh.

Tabla 24

Percepción del grado de naturalidad

	Fresco	No-Reconstituido (<i>Not from Concentrate</i>)	Mínimamente procesado (No Pasteurizado)	Sin aditivos artificiales	Total
Ecofresh	1	1	1	1	4
Tropicana	-1	1	-1	1	0
Huanchuy	-1	-1	-1	1	-2
Vitta Fresh	-1	1	1	1	2
L'Onda	-1	-1	-1	-1	-4

Otro de los factores claves de éxito en la industria es la innovación, en este marco y desde el punto de vista del consumidor (no habiendo alguna campaña comunicacional de parte de las empresas al respecto), esta puede ser tangible a la vista del consumidor a partir de tres variables: (a) el diseño del envase, (b) *branding* y (c) la variedad de sabores. Entendiéndose que la mayor innovación permitirá a la empresa beneficiarse con una imagen más actual o contemporánea. En la Tabla 25 se calcula el grado de innovación percibido a partir de la presencia (+1) o la no presencia (-1) de los principales atributos que forman parte de los extrínsecos relevantes del producto de los participantes.

Tabla 25

Percepción del Grado de Innovación

	Envase Innovador	Branding	Variedad Sabores	Total
Ecofresh	-1	-1	1	-1
Tropicana	1	1	1	3
Huanchuy	1	-1	-1	-1
Vitta Fresh	-1	1	1	1
L'Onda	-1	1	-1	-1

Con todos estos insumos se procedió a armar un mapa de posicionamiento de los participantes en la categoría. El tamaño de cada circunferencia establece el precio relativo, utilizado como base el precio de Ecofresh. La posición ideal está marcada con una

circunferencia punteada, definida como el mayor grado de naturalidad establecido por Ecofresh y el mayor grado de innovación establecido por Tropicana. Estos atributos representan un punto de paridad competitiva para el posicionamiento de la marca *Innocent* en el mercado peruano (ver Figura 24).

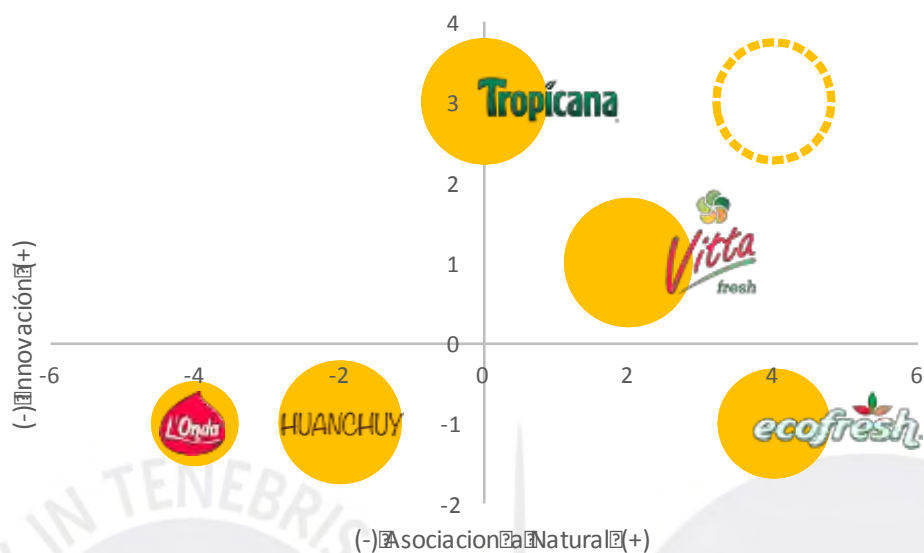


Figura 24. Mapa de Posicionamiento a partir de Factores Clave de Éxito

Las variables elegidas para determinar la percepción del consumidor en cuanto al posicionamiento de los distintos actores de la categoría, están definidos por la variable naturalidad y nivel de innovación. La naturalidad es una variable fundamental en la categoría y está definida por la frescura percibida, mínimo procesamiento y la cantidad de aditivos artificiales, mientras que la innovación es función de factores extrínsecos como el *branding* de la marca, el envase, variedad. En este contexto, donde el consumidor busca en la categoría un alimento natural, el sabor – variable intrínseca - establece directamente el nivel de frescura, y no así la naturalidad del producto, de hecho, un jugo que se consume recién exprimido no tiene el mismo sabor que un jugo que ha sido consumido posteriormente, pese a que ambos son naturales. El consumidor busca en la categoría un alimento natural.

Según Segura (2015) el nombre de *Innocent* fue acuñado por el carácter puro y natural de sus jugos de frutas, y es precisamente aquel enfoque de naturalidad en torno a la calidad y

pureza que podría ayudar a crear un punto de diferencia innovador a favor de la construcción de marca en el país. En este contexto, la calidad del insumo está sustentada por el origen de la fruta y la certificación de proveedores.

Perú además de ser reconocido a nivel mundial por su gastronomía también lo es por la calidad de su fruta, en el 2015 se convirtió en el octavo país productor y exportador más importante de frutas y verduras en el mundo (El Comercio, 4 de febrero 2016), de hecho, Arca Continental Lindley al 2017 se encuentra entre los mayores exportadores de pulpa de fruta al mercado europeo y asiático (El Comercio, 15 de febrero 2017). *Innocent* no solo busca fruta de calidad, también se asegura que éste insumo sea comprado a empresas que protegen a sus trabajadores y al medio ambiente, para ello se apalanca del Sistema de Calidad de The Coca-Cola Company que establece que todo proveedor debe cumplir estándares de seguridad alimentaria reconocidos por la *Global Food Safety Initiative (GFSI)*, además de ser auditados en base a *Supplier Guiding Principles (SGP)*. En suma, por lo expuesto la marca cuenta con una sólida base de principios y calidad de insumos que aportan al cumplimiento del principio de *Quality In- Quality Out* (ingresan insumos de calidad, sale un producto de calidad).

La pureza está regida por el principio “*nothing added, nothing removed*” (nada es añadido y nada es extraído). Para tal efecto el producto es no reconstituido (*NFC*) y a partir de ello deberá asegurarse un mínimo procesamiento de la fruta, idealmente utilizando tecnología *Cold Press* y *HPP* que permitan mantener intactos los nutrientes de la fruta y verdura. La Figura 25 resume los principios sobre los que se sustentará la naturalidad: pureza y calidad, atributos diferenciadores que darán como resultado un producto que “Sabe bien y hace bien, naturalmente” (*Taste good and does good, naturally*), establecida como la promesa de la marca.



Figura 25. Principios de Naturalidad
Adaptado de Dog and Pony Innocent Story, Innocent octubre de 2013

La marca cuenta con sólidas credenciales internacionales en innovación, sustentadas en: (a) el amplio portafolio de bebidas que incluye *smoothies*, jugos, bebidas a base de fruta, y alimentos preparados; (b) sabores y nuevas recetas; (c) empaques que se renuevan frecuentemente y etiquetas que cuentan historias; y (d) una comunicación de marca muy ligada al consumidor, en un tono natural, genuino, conciso y honesto. Por lo expuesto, en el ámbito de la innovación *Innocent* cuenta con credenciales suficientes como para construir un punto de diferencia en la categoría a partir de la innovación.

A los atributos de naturalidad, e innovación, la propuesta de valor de *Innocent* incluye un fuerte componente social. *Innocent* es inocente por naturaleza, para tal efecto cuenta con una fundación que tiene como fin el reducir el hambre en el mundo, opera desde el 2004 y son más de 67 proyectos sociales implementados en países del mundo, incluido Perú. Este componente, imposible de encontrar en otra marca de la categoría es fuente valiosa en la construcción de un nuevo punto de diferenciación competitivo, además fundamental para la cadena de abastecimiento y el desarrollo de la comunidad en la que se desarrolla el negocio. Alineados los atributos diferenciadores de la marca *Innocent* con los factores claves de éxito identificados de la categoría en Perú, se procede con el siguiente paso de la construcción de posicionamiento.

Público Objetivo. Hombres y mujeres económicamente activos, urbanos, adultos-jóvenes con consciencia hacia la salud que buscan en un jugo practicidad, nutrición esencial y funcionalidad que les permita continuar con su rutina diaria sin afectar a la salud. Trabaja más horas y pasa menos tiempo en casa por lo tanto cuentan con menos tiempo para realizar actividades que antes eran consideradas cotidianas, como la preparación del desayuno. Confieren mucha importancia a los atributos intrínsecos, así como a los extrínsecos en la evaluación de experiencias de consumo. Se relacionan intensamente con las marcas, llegando a considerarlas tan importantes como los atributos intrínsecos del producto. *Innocent* a través de su portafolio de bebidas ofrece alternativas saludables de nutrición ajustadas a cada ocasión de consumo.

Insights. A continuación, se detallan hallazgos del *Market Research Society* (2015):

- Para el consumidor promedio, las verduras, cuando se incluyen en el jugo de fruta tiene dos aristas. Por un lado, desencadenan fuertes asociaciones nutricionales (por encima de la fruta) y sirven como atajo mental a la "salud", hecho que muestra el potencial de ser un poderoso diferenciador en la categoría. Por otro lado, desencadenan asociaciones con un sabor poco atractivo, convirtiéndose en una barrera significativa dentro de la categoría de bebidas de impulso.
- Un jugo de "verduras y frutas" no es lo mismo que un jugo de "frutas y verduras". Los matices de la comunicación donde se encuentran los vegetales en la jerarquía de la comunicación señalan un implícito equilibrio de los ingredientes, afectando a la atractividad del producto.
- El nivel de *branding* tiene un impacto significativo en las percepciones sobre lo apetitoso del producto.
- Los procesos *Cold Press* o *HPP* no justifican un precio mayor para el consumidor. El consumidor en primer lugar considera la marca y el sabor unido al diseño del envase,

así como la posibilidad de ver el contenido a partir de la transparencia de la botella. Si aquello no desencadena la compra, ningún otro atributo asociado al proceso productivo influirá en la deseabilidad del producto.

El ritmo de vida cada vez más acelerado genera una creciente presión hacia alternativas prácticas para la ingesta de alimentos saludables, tal como se evidencia en las entrevistas realizadas a consumidores detalladas en el Apéndice B, C, D y E. El vivir una vida plena y el buscar bienestar personal, son temas recurrentes y de actualidad, al respecto el equilibrio entre los atributos de practicidad, salud, sabor y naturalidad tienen un profundo impacto en el atractivo del producto. La Figura 26, resume la construcción del posicionamiento llevada a cabo utilizando los pasos que propone el modelo Brand Key.

Beneficios. Los beneficios intrínsecos del producto son la calidad, sabor y pureza. El producto es elaborado en base a fruta, mezclas de frutas, mezclas de fruta con verduras y cereales naturales, propios de la zona del VRAEM, no contiene aditivos artificiales ni azúcar añadida. Los extrínsecos están referidos al diseño y practicidad del empaque, el precio y la información nutricional contenida en la etiqueta. A los beneficios intrínsecos y extrínsecos del producto, se suma la posibilidad de contribuir, a partir de la compra de un producto, en un proyecto de beneficio social en la zona del VRAEM.

Valores, Creencias y Personalidad. Los valores estarán centrados en (a) liderazgo: valentía de moldear un futuro mejor; (b) colaboración: apalancamiento en el genio colectivo; (c) integridad: ser real y hacer lo correcto; (d) responsabilidad: si debe hacerse realidad, depende de uno mismo; (e) pasión: compromiso en corazón y mente; (f) diversidad: inclusiva como nuestras marcas; (g) calidad: lo que se hace, se hace bien; (h) compromiso: con la salud y bienestar; el desarrollo de la comunidad y cuidado del medio ambiente; y (i) sostenibilidad: fomentar el desarrollo para satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer las

necesidades de futuras generaciones. Por su parte, la personalidad de la marca será natural, honesta y responsable.

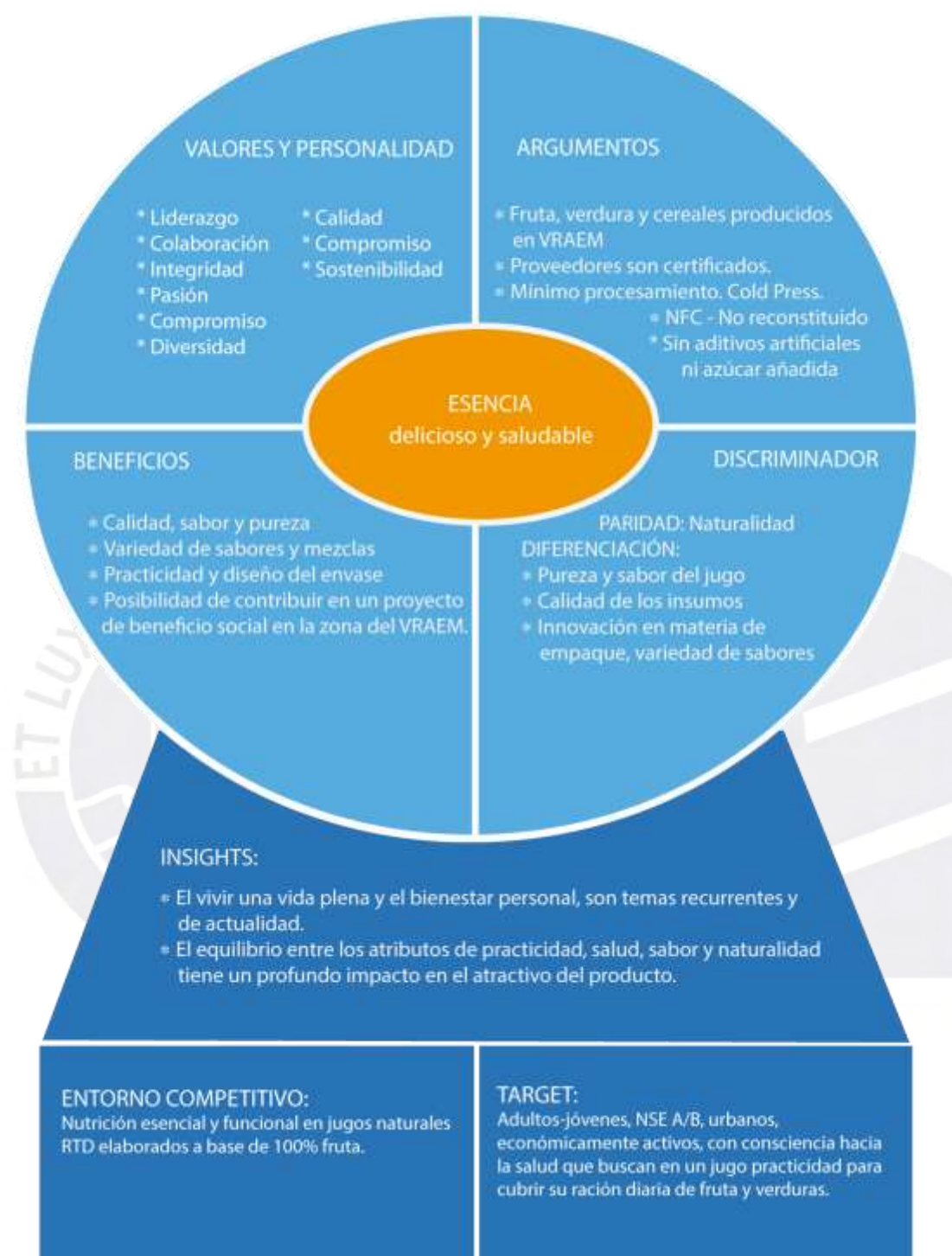


Figura 26. Modelo Brand Key del posicionamiento para el Plan Estratégico de Marketing de nueva línea de jugos *Premium* para Coca-Cola Perú.

Adaptado de “Brand Key Model”, por European Institute for Brand Management, 2016.

Recuperado de

http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positioning_ENGELS/r_-_Brand_Key__EN_.pdf

Razón para creer. La fruta, verdura y cereales son producidos en Perú, por agricultores de la zona del VRAEM certificados por Coca-Cola Perú. El mínimo nivel de procesamiento y la posibilidad de utilizar tecnología *Cold Pressed*, permitirá mantener intactos los nutrientes propios de la fruta y verduras. El producto no es reconstituido, contiene pura fruta, sin aditivos artificiales ni azúcar añadida.

Discriminador. El factor de paridad es la naturalidad. Todos los participantes de la industria de jugos plantean sus estrategias partiendo de este factor, más aún si se considera que se trata del máximo nivel de naturalidad a la que un jugo puede llegar a acceder. Un competidor que no llegue a hacer creíble su oferta de producto natural, directamente está fuera de competencia. Por su parte los factores de diferenciación son la pureza y sabor del jugo, la calidad de los insumos y la innovación en materia de diseño del empaque; variedad de sabores y recetas ajustadas a las necesidades de nutrición para cada estilo de vida y ocasión de consumo.

Esencia. En esencia la marca transmite la identidad de un producto “delicioso y saludable”, sustentado en la calidad del insumo, la pureza del producto, la permanente innovación en sabores y el compromiso social. La esencia define un producto que además de exquisito hace bien, a la salud propia y a la salud de la comunidad, en línea con la promesa “Sabe bien y hace bien” (*Taste good and does good*).

4.5.3 Matriz estratégica de los Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)

La Tabla 26 desarrolla la matriz OCPM (Objetivos de Corto Plazo de Marketing) que permitirá identificar la relación entre las estrategias operacionales de marketing (desarrollo de producto, penetración de mercado, segmentación y posicionamiento) con los objetivos de corto plazo de marketing.

4.6 Investigación de mercados

A fin de evaluar el concepto general, los conceptos específicos del portafolio de *Innocent* y la predisposición y preferencias de compra se desarrolla la investigación cuantitativa entre consumidores actuales de jugos *Premium* del segmento seleccionado. A continuación, se presentan la ficha técnica y los principales hallazgos (ver Apéndice F y G).

Ficha técnica de la encuesta.

- Objetivo de la encuesta. Validar la aceptación de los conceptos del portafolio de *Innocent*, la predisposición y preferencias de compra de los consumidores.
- Población objetivo. Hombres y mujeres de rango de edad entre 25 y 45 años que consuman jugos envasados 100% jugo.
- Tamaño de la muestra. 384 encuestas
- Error de la muestra: +/- 5%
- Nivel de confianza: 95%
- Heterogeneidad. $p=50$; $q = 50$.
- Variables de desagregación. Por género, edad.

Demografía de los encuestados.

- Distribución de género: 66% de género femenino y 34% de género masculino.
- Rango de edad: 57% entre 25 y 35 años, y 43% entre 36 y 45 años.

Concepto General. El concepto tuvo aceptación del 79% de los encuestados, quienes indicaron que el concepto era interesante o muy interesante. La originalidad del concepto tuvo una aceptación de 70%. Los principales atributos relacionados al concepto general son, natural (66%) y nutrición (58%). Se obtuvo una alta predisposición de compra, con el 88% de aceptación de parte de los encuestados. En cuanto a la preferencia de los lugares de compra, el 86% de los encuestados prefiere comprarlos en los supermercados y el 51% en tiendas de conveniencia.

Tabla 26

Matriz estratégica OCPM Categoría 100% jugo

		OCPM 1	OCPM 2	OCPM 3	OCPM 4	OCPM 5
Objetivos de Corto Plazo		a. Iniciar con una participación de mercado de 25% en el 2018 (S/. 6'333,538) y 28% en el 2019 (S/. 7'766,665).	a. Obtener una utilidad operativa de S/ 294,337 en el 2019 en la categoría 100% jugos.	a. Construir credenciales en innovación y bienestar, alcanzando un nivel de asociación de atributos relevantes al 2018 mayor al 40% y al 2019 mayor al 45%.	a. Generar una fuente sustentable de fruta proveniente del VRAEM, con dos proveedores acreditados durante el primer año de lanzamiento.	a. Contribuir al desarrollo económico y social del VRAEM con S/. 330,000 en el 2018 y con S/. 495,000 en el 2019, en programas de responsabilidad social.
		b. Aumentar la participación de mercado al 49% en el 2020 (S/. 14'608,295), 50% en el 2021 (S/. 15'877,135) y 50% en el 2022 (S/. 17'308,675).	b. Generar una utilidad operativa de S/. 1'890,489 en el 2020, de S/2'634,244 en el 2021 y S/.2'799,794 en el 2022 en la categoría 100% jugos.	b. Consolidar credenciales en innovación y bienestar, alcanzando un nivel de asociación de atributos relevantes al 2020 mayor a 50%, al 2021 mayor a 55% y al 2022, mayor a 60%.	b. Incrementar la fuente sustentable de fruta proveniente del VRAEM, incorporando tres proveedores acreditados adicionales a partir del 2019 hasta el 2022.	b. Generar programas de responsabilidad social por un valor de S/. 660,000 en el 2020; S/. 825,000 en el 2021; y S/. 990,000 en el 2022, en la región del VRAEM.
Estrategias Operacionales de Marketing	Estrategia de enfoque en diferenciación	Ofrecer jugos 100% jugo en base a la innovación, el valor agregado de la marca y el enfoque social.	x	x	x	x
	Estrategia en diversificación	Incorporar la categoría 100% jugo al portafolio de Coca-Cola Perú	x	x	x	x
	Estrategia de segmentación	Adultos Jóvenes entre 25 y 45 años de edad de Lima metropolitana que gustan de consumir jugos	x	x	x	x
	Estrategia de posicionamiento	Sabe bien, hace bien	x	x	x	x

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D'Alessio, 2015.

Evaluación de atributos relacionados a la marca *Innocent*. Las asociaciones principales a la marca *Innocent* fueron naturalidad (33%), pureza (30%), sabores deliciosos (25%) y saludable (25%). Si bien, no existe un solo atributo al que se relaciona la marca, los cuatro atributos son los principales ejes de la marca *Innocent*.

Validación de conceptos individuales

- *Nutrición Esencial.* El 63% de los encuestados encontró interesante o muy interesante, el concepto de nutrición esencial. Si bien, cuenta con un porcentaje de aprobación alto, es el concepto que cuenta con la aprobación más baja de los cuatro presentados. La predisposición de compra de este concepto fue alta (87%) entre los encuestados.
- *Nutrición Fortificada que activa el cuerpo.* El concepto nutrición fortificada obtuvo un grado de interés alto (73%), siendo el concepto con el mayor grado de interés de parte de los encuestados. Asimismo, la predisposición de compra fue la más alta, con el 90% de aceptación de parte de los encuestados.
- *Nutrición que sostiene.* El 72% de los encuestados, encuentra interesante y muy interesante el concepto de nutrición para saciar el hambre; ubicándose entre los conceptos más interesantes para el consumidor, junto con el concepto de nutrición fortificada. El 90% de los encuestados señaló que estaría dispuesto a comprarlo.

Precio sugerido. Para la presentación de 330 ml, el concepto nutrición esencial obtuvo el menor valor percibido por parte de los encuestados, ya que el 78% escogió el precio más bajo dentro de las alternativas propuestas. Por el contrario, los conceptos de nutrición que activa y nutrición que sostiene, obtuvieron una mayor valoración por parte de los encuestados, ya que el 52% y 53% respectivamente pagaría un precio mayor al precio base presentado. De igual manera que en la presentación de 900 ml, el concepto de nutrición esencial obtuvo la menor valoración por la mayoría de los encuestados (65%) quienes

indicaron el nivel de precio más bajo dentro de las alternativas expuestas. Los conceptos de nutrición que activa y nutrición que sostiene, obtuvieron una mayor valoración por parte del 60% y 65% de los encuestados respectivamente, quienes señalaron que pagarían más por estos productos.

Preferencia de sabores. Los sabores preferidos fueron: (a) naranja (72%), (b) manzana (60%) y (c) maracuyá (50%).

Responsabilidad social. Finalmente, se evaluó que actividad de responsabilidad social tendría un mayor impacto entre los encuestado. El 53% de los encuestados prefieren acciones que permitan mejorar la nutrición de los niños de la zona del VRAEM y el 45% de los encuestados prefirió la tecnificación de los agricultores de la zona del VRAEM. Resultando ambas acciones importantes y de alto impacto entre los encuestados.

4.7 Conclusiones

En base al a Matriz Interna y Externa (MIE) se concluye que se deben implementar una estrategia de crecimiento y construcción, basada en estrategias intensivas, como la diversificación en nuevas categorías, como el jugo 100% con alto potencial de crecimiento.

El presente plan de marketing tendrá como objetivo general al 2022, ser líderes en la categoría 100% jugo; alcanzando una participación de mercado del 50%, con ventas por S/.17'308,675, el 2022. Se ha identificado como segmento objetivo a jóvenes y adultos de 25 a 45 años de Lima Metropolitana de Nivel Socioeconómico A y B.

Asimismo, el objetivo social buscará aportar al desarrollo económico y social del VRAEM con S/. 3'300,000 acumulados al 2022, en programas de responsabilidad social.

Por último, de acuerdo a los principales *insights* identificados y a las ventajas competitivas de la nueva marca de jugos 100% jugo, se ha determinado la incorporación de la marca *Innocent* perteneciente al portafolio de The Coca-Cola Company a nivel internacional al mercado peruano.

Capítulo V: Mezcla de Marketing

5.1 Producto

La marca *Innocent* a nivel internacional cuenta con un amplio portafolio y formato de productos listos para consumir, que incluyen diversas categorías que van desde bebidas carbonatadas, aguas saborizadas y jugos, hasta alimentos (ver Figura 27); cada una asociada a una necesidad y ocasión de consumo específica. La elección del mix de productos para cada país es ajustada a sus necesidades y beneficios. En este marco, la estrategia de producto está abordada en el análisis de los beneficios esperados de la categoría 100% jugos en Perú combinado con las ocasiones de consumo identificadas como relevantes para el consumidor objetivo; en suma, ambas perspectivas permitirán determinar los atributos esperados para cada producto y ocasión de consumo. A partir de ello, se procede a elegir el mix de productos que mejor se ajuste a cada ocasión de consumo y beneficio esperado identificado en el mercado peruano de 100% jugos.



Figura 27. Portafolio Internacional de Innocent
 Recuperado de <http://www.innocentdrinks.co.uk/things-we-make>. En la figura se puede observar productos referenciales de las categorías en las que participa Innocent.

5.1.1 Estrategias de la variable producto

Para fines de desarrollo de estrategias de marketing, según propuso Silk (2006), el producto será considerado desde el punto de vista de “valor entregado” al cliente, por lo tanto, se partirá de un producto físico intrínseco y extrínseco, y se considerará a todos los

elementos que agregan valor a dicho producto, incluyendo la marca, la reputación de la Compañía, la comunicación de marca y la disponibilidad del producto.

La creación de valor, basado en ocasiones de consumo es un campo en el que importantes marcas de alimentos mundiales como Coca-Cola (ocasión comidas), Kelloggs (desayunos) y Kit Kat (pausa en el día) entre otros vienen trabajando con éxito. Las personas consumen alimentos por ocasiones, por lo tanto, el asociar una determinada marca a ocasiones de consumo para el consumidor permitirá a la marca contar con buenos indicadores de recordación (*top of mind*), que se traducirán en mayores probabilidades de compra (Narasimhan, septiembre 2013). De esta forma, el planteamiento de la estrategia en el país parte por el análisis de beneficios esperados por el consumidor asociados a las diferentes ocasiones de consumo establecidas prioritarias en la categoría 100% jugos. A partir de ello, se identifican los atributos esperados por ocasión para establecer un producto multiatributo ideal, que será contrastado con aquellos del portafolio internacional de *Innocent*, para finalmente elegir el mix de productos para el mercado peruano. Una vez definido el portafolio, se procede a la propuesta de valor de cada línea de productos.

Un mismo punto de venta puede ser visitado varias veces al día por el mismo consumidor, y en cada ocasión adquirir algo distinto. Es fundamental en este proceso identificar la misión del consumidor en el proceso de compra para cada ocasión de tal forma que la marca brinde una solución adaptada a sus necesidades, no solo en función a la presencia de atributos, sino también a nivel de precios, canal y comunicación. A partir de la segmentación de ocasiones de consumo realizadas en el capítulo tres, el “desayuno” y el “*snacking*” o ingesta de refrigerios entre comidas, son las dos macro ocasiones de consumo identificadas como relevantes para la categoría 100% jugos en el país. Cada ocasión de consumo es única y la elección de un producto está determinada por las necesidades y misión

de compra del consumidor y/o comprador (en algunas de las ocasiones corresponde a la misma persona).

Para el consumidor el desayuno es parte del ritual para comenzar el día. La gran ventaja del desayuno por sobre otras comidas, es que el comer y beber lo mismo todos los días no solo es común también aceptable, por lo tanto, es un comportamiento que a diario se repite y por lo tanto una oportunidad para el producto que logre formar parte de este ritual. Por otro lado, el consumidor tiene el mayor control sobre los que está comiendo en el desayuno, y en consecuencia establece una mayor prioridad a aquellos alimentos que le permitan un “saludable comienzo de día”; a medida que avanza el día, otras necesidades compiten por la atención del consumidor la variable “saludable” comienza a bajar en la lista de prioridades. En el almuerzo, cuando la velocidad gobierna, la variable se encuentra en una posición intermedia, y cuando llega la cena, donde gobierna la conveniencia, ésta variable llega al final de la lista de prioridades. Debido a esta orientación hacia lo “saludable”, el desayuno representa la mayor ocasión de consumo para la categoría jugos y se distinguen dos importantes tendencias: (a) el desayuno en el camino, y (b) el desayuno fuera de casa como pausa a la rutina diaria (*snacking* de media mañana), ambas generadas a partir de acelerados estilos de vida propios del público objetivo (ver Figura 28).



Figura 28. Tendencias en la ocasión de consumo desayuno. Desayuno rápido en casa y practicidad para el desayuno fuera de casa, durante la semana.

En materia de *snacking*, Mintel (2015) en su estudio sobre motivaciones y actitudes hacia el *snacking* identificó que la ocasión se encuentra creciendo en relevancia a tal extremo de considerarse un reemplazo de comidas principales. La frecuencia y principales impulsores de la ocasión incluyen motivaciones funcionales y emocionales, como aportar un impulso de energía; mantener en actividad el cuerpo, satisfacer un antojo, otorgar una auto-recompensa o premio y saciar el hambre entre comidas, razones de consumo identificadas en el jugo como fuente de nutrientes naturales. En éste contexto, la fruta líquida cumple el rol de un *snack* saludable y nutritivo.

En la Figura 29 se muestra la combinación de beneficios esperados y las ocasiones de consumo. Como resultado de esta combinación se han identificado atributos esperados, ampliados y potenciales que definen dos alternativas de producto en torno al tipo de nutrición esperada: (a) esencial y (b) funcional.

	Beneficio Básico	Producto Genérico	Producto Esperado	Producto Ampliado	Producto Potencial	
DESAYUNO	Funcional: Nutrición esencial para comenzar el día.	Jugo de fruta envasado	Natural: Fresco 100% pura fruta Sin Aditivos Artificiales Sabor de fruta Nutritivo Envase: Práctico, transparente	No Reconstituido NFC Sin azúcar añadida Conciencia Social Conciencia Ambiental Empaque atractivo	Sin procesos térmicos: Tecnología HPP No Pasteurizado Inclusión de Vitaminas	NUTRICIÓN ESENCIAL
	Funcional: Nutrición que activa energía para comenzar y terminar el día	Jugo incluye mezcla de frutas con semillas	Natural: Fresco 100% pura fruta y verdura Sin Aditivos Artificiales Sabor de fruta	No Reconstituido NFC Sin azúcar añadida Cold Press Calidad de insumos	Sin procesos térmicos: Tecnología HPP No Pasteurizado Inclusión de Vitaminas	NUTRICIÓN FUNCIONAL
SNACKING	Funcional: Nutrición que sostiene y ayuda a saciar el hambre durante la jornada	Jugo incluye mezcla de frutas y vegetales	Natural: Combinación nutritiva Envase: Práctico, transparente	Cantidad y variedad Recetas especializadas Conciencia Social Empaque atractivo Conciencia Ambiental		NUTRICIÓN FUNCIONAL

Figura 29. Atributos relevantes en la construcción de valor

Los atributos genéricos y esperados permitirán a la marca construir credenciales en naturalidad, por su parte los atributos que conforman un producto ampliado, permitirán crear puntos de diferenciación. La sinergia entre alternativas está dada por la presencia de atributos intrínsecos comunes como “pureza”, entendido como cercanía a la naturaleza, sin elementos artificiales añadidos, ni nutrientes extraídos, simplemente 100% pura fruta como ingrediente central. A nivel de producto ampliado el atributo intrínseco común es la no-reconstitución del producto (*Not From Concentrate*), este atributo le otorga al producto el status de *Premium*. Otro elemento común a nivel de atributo y punto diferencial con relación a las otras marcas participantes en el mercado, es la conciencia social y ambiental, esta última enfocada principalmente al impacto del envase post consumo. En la Figura 30 se presenta un esquema descriptivo de las dos alternativas de líneas de producto identificadas como relevantes para el mercado peruano y la correspondiente asociación a los productos del portafolio de *Innocent*.



Figura 30. Línea de Productos propuesto.

Imágenes adaptadas de www.innocent.uk y conceptos desarrollados a partir de Figura 27

Son dos líneas muy diferentes en términos de propuesta, la primera apela a una nutrición esencial como parte de una alimentación saludable, la principal ocasión de consumo es el desayuno. La propuesta del producto concuerda con el beneficio esperado del producto, que es nutrición esencial para comenzar el día. La competencia en ésta línea es mucho más intensa. Todas las marcas analizadas, con excepción de Huanchuy, cuentan en su portafolio con jugo de naranja, sabor bandera en ésta línea de productos. Apuestan principalmente a la ocasión desayuno con formatos de consumo personal y familiar. En el mercado para ésta línea de productos la competencia es mucho más intensa que en el resto de líneas, ha significado para todas las marcas el ingreso a la categoría 100% jugo y ello se ve reflejado en el punto de precio que es el más bajo de la categoría. Como se analizó en el capítulo cuatro, Ecofresh es líder en éste mercado y con una posición consolidada como producto natural a partir del atributo “fresco”. L’Onda construye su producto a partir del atributo 100% fruta y agrega el atributo diferencial “sin azúcar añadida”. Tropicana marca un punto de diferenciación a partir del atributo “No Reconstituido” (*NFC*) y lo muestra en un empaque atractivo; Vitta Fresh, al atributo “No Reconstituido” (*NFC*), suma el atributo tecnología *HPP* a favor de un producto que no ha sido tratado térmicamente y por lo tanto mantiene sus nutrientes (concepto mencionado en la etiqueta, no profundizado ni entendido por el consumidor).

El mercado de jugos para la línea de productos funcionales se presenta como el de mayor oportunidad. La percepción de valor es el más alto de la categoría, los puntos de diferenciación son más amplios y en términos de competencia, descartando a L’Onda, el resto de participantes de la categoría está incorporado en sus portafolios mezclas de fruta y mezclas de fruta con verdura, como una extensión del segmento esencial, sin asociar los beneficios funcionales que otorgan las mezclas y la inclusión de cereales. De los participantes, la única marca que abrió una nueva línea (bajo la sub-marca Farmstand) es Tropicana. Para el caso de

Innocent, el contar con tecnología *Cold Press* en el procesamiento de la fruta, no solo otorga al producto mejor sabor a fruta, también maximiza la cantidad de nutrientes de cada fruta y a partir de las mezclas e inclusión de vegetales y cereales ofrecer la funcionalidad: activar y sostener el hambre.

Por lo expuesto, las líneas de producto *Innocent* ingresarán al mercado peruano de forma escalonada. La línea bandera o línea de ingreso será la de productos funcionales, que permitirá construir la fuerza de una marca y categoría *Premium* a través de la figura icónica de un “Súper Jugo”. Esta línea permitirá romper con la hegemonía del amarillo como color predominante. A partir del portafolio de mezcla de colores (sabores) en envases innovadores y transparentes, el formato de venta será de 330cc, lo que permitirá desarrollar principalmente el consumo fuera del hogar en ocasiones diversas como: desayuno fuera de casa, desayuno al paso, pausa para el desayuno, trabajo y estudio, camino a (*on-the-go*) y recreacional. Además del desarrollo de la ocasión, el formato otorgará mayor visibilidad del producto y la marca en el punto de venta. La línea será lanzada con un mínimo de 6 productos (*SKU's*) que permitirán alta visibilidad a partir de la combinación de color en la exhibición. En una siguiente etapa se lanzará la línea esencial que permitirá capitalizar la fuerza de la marca.

5.1.2 Plan de acción (PDA) de la variable producto

Cada línea de producto responde a una necesidad específica de nutrición: la esencial funcional, las cuales están establecidas por el consumidor. Partiendo de la identificación de sabores, se desarrolla los lineamientos para cada una de ellas.

Matriz de selección de sabores básicos para el jugo 100% jugo. Siendo el sabor un atributo fundamental, la primera etapa de análisis contemplará la identificación, clasificación y priorización de sabores, para tal efecto se definen dos variables de análisis: (a) la aceptación en términos de familiaridad de parte del consumidor, y (b) las características propias que

clasifica a la fruta como esencial (puntaje asignado 1) o diferenciada (puntaje asignado 2).

Los resultados se presentan en Tabla 27.

Tabla 27

Lista de sabores evaluados para el jugo 100% jugo

Fruta / Verdura	Aceptación	Diferenciación
Naranja	0.72	1
Manzana	0.60	1
Maracuyá	0.50	1
Mango	0.48	1
Piña	0.45	1
Granadilla	0.42	2
Durazno	0.33	1
Chirimoya	0.25	2
Lúcuma	0.25	2
Mandarina	0.25	1
Aguaymanto	0.24	2
Guanábana	0.23	2
Plátano	0.17	1
Cereza	0.15	1
Papaya	0.13	1
Carambola	0.12	2
Tuna	0.12	2
Granada	0.11	2
Calabaza	0.01	2

Nota: Adaptado de estudio de mercado llevado cabo durante el mes de marzo 2017

La restricción definida por el proyecto establece que los insumos sean cultivados principalmente en la región del VRAEM. A partir de la identificación se procedió con la clasificación de sabores de las dos variables de análisis. En la Figura 31 se presentan gráficamente los resultados de la clasificación. Para efectos de priorización se incluyen como sabores primarios aquellos con nivel de aceptación superior a 0.15 puntos, por lo tanto, los sabores priorizados son: naranja, manzana, maracuyá, mango, piña, granadilla, durazno, chirimoya, lúcuma, mandarina, aguaymanto, guanábana, cereza y plátano. La ubicación del sabor en cada uno de los cuadrantes permite asociar el sabor con las líneas de productos propuestos.



Figura 31. Matriz de selección de sabores base para portafolio. Adaptado de estudio de mercado llevado cabo durante el mes de marzo 2017. Los sabores marcados con un círculo de color corresponde a los elegidos para conformar la base de sabores para el portafolio de las cuatro líneas de producto.

Desarrollo del portafolio de productos. Todo producto del portafolio de la marca *Innocent* mantendrá – independiente a línea – las siguientes características intrínsecas:

- (a) Elaborado a base de 100% fruta, sin aditivos artificiales ni azúcar añadida
- (b) “No Reconstituido” (*Not From Concentrate*)

A continuación, se presenta el perfil y la propuesta de valor para cada una las líneas.

Nutrición Funcional.

NUTRICION FUNCIONAL



RACIONAL

REFORZADO PARA QUE SEA MÁS BUENO

Seleccionamos y combinamos las maravillas de la despensa de la naturaleza para brindar a tu cuerpo nutrición funcional.

MEZCLA DE FRUTAS – REFORZADAS CON VERDURAS Y CEREALES







Figura 32. Racional para la línea de producto funcional.

Descripción. 100% jugo elaborado a partir de la mezcla de frutas y complementado con verduras y cereales andinos. No es reconstituido (*Not From Concentrate*) y es elaborado a partir de pulpa de fruta extraída, utilizando tecnología *Cold Press*, conservando intactas las vitaminas, enzimas y nutrientes de los insumos. El formato de comercialización será de consumo personal (330 ml) en envase plástico, que permitirá desarrollar la ocasión de consumo “fuera del hogar” en ocasiones diversas como: desayuno fuera de casa, desayuno al paso, pausa para el desayuno, trabajo y estudio, camino a (*on-the-go*) y recreacional. La línea de producto será comercializada como una sub-marca de *Innocent* denominada “*Innocent Súper-Jugo*” (*Innocent Super-Juice*), denominación incluida en la etiqueta de la botella. Cada combinación busca maximizar el aporte individual de vitaminas, minerales y nutrientes bajo una determinada finalidad: activar y/o sostener el hambre. En las Figuras 32 y 33 se reflejan el concepto e ingredientes propuestos para cada una de las dos variantes:

NUTRICIÓN FUNCIONAL



FOTO REFERENCIAL

CONCEPTO

**SUPER JUGO
NUTRICIÓN QUE ACTIVA**

¿Buscando un jugo natural y nutritivo, que te dé fuerza y vitalidad durante todo el día?

Seleccionamos y combinamos las maravillas de la despensa de la naturaleza para brindar a tu cuerpo nutrición reforzada. El nuevo Super-Jugo Cold Press de Innocent, no sólo combina lo mejor de la fruta y verdura, está complementado con cereales andinos ricos en nutrientes esenciales, que te brindarán una nutrición fortalecida.

Recarga la fuerza y vitalidad que necesita diariamente tu cuerpo y mente, con el nuevo Super-Jugo de Innocent.

MANZANA 65%	PEPINO 15%	ESPINACA 15%	KIWICHA 5%			MANZANA 50%	GRANADILLA 50%	BETERRAGA 15%	CANHAHA 5%
NARANJA 40%	MANZANA 30%	CEREZA 15%	ZANAHORA 10%	KIWICHA 5%					



FOTO REFERENCIAL

CONCEPTO

SUPER JUGO
NUTRICIÓN QUE SOSTIENE EL HAMBRE

¿Buscando algo natural para saciar tu hambre y sed? Para ti que buscas algo natural que te permita llegar a la siguiente comida.

Seleccionamos y combinamos las maravillas de la despensa de la naturaleza para brindar a tu cuerpo nutrición y saciar tu apetito todo el día. No contiene azúcar, ni aditivos artificiales. El nuevo Super-Jugo Cold Press de Innocent está elaborado a base de pura fruta y verdura.

Innocent, pura fruta y verdura hecha jugo, la nutrición que sacia tu hambre día a día.

MANZANA 80%	PEPINO 10%	APKO 5%	ESPINACA 5%	LIMÓN 5%				NARANJA 50%	MANZANA 25%	ZANAHORIA 20%	LIMÓN 5%																	
OTRAS COMBINACIONES																												
				<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>MANZANA 40%</td> <td>GRANADILLA 20%</td> <td>CEREZA 20%</td> <td>BEFERRAGA 15%</td> <td>LIMÓN 5%</td> </tr> </table>				MANZANA 40%	GRANADILLA 20%	CEREZA 20%	BEFERRAGA 15%	LIMÓN 5%	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>NARANJA 50%</td> <td>ZANAHORIA 50%</td> <td>MANGO 50%</td> <td>PIÑA 30%</td> <td>GRANADILLA 20%</td> </tr> </table>				NARANJA 50%	ZANAHORIA 50%	MANGO 50%	PIÑA 30%	GRANADILLA 20%	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>NARANJA 50%</td> <td>MANGO 30%</td> <td>MARACUJÓ 20%</td> </tr> </table>				NARANJA 50%	MANGO 30%	MARACUJÓ 20%
MANZANA 40%	GRANADILLA 20%	CEREZA 20%	BEFERRAGA 15%	LIMÓN 5%																								
NARANJA 50%	ZANAHORIA 50%	MANGO 50%	PIÑA 30%	GRANADILLA 20%																								
NARANJA 50%	MANGO 30%	MARACUJÓ 20%																										

Figura 33. Propuesta de marca y producto por la línea de productos funcional. Imágenes de producto adaptadas de www.innocent.uk

La propuesta de la variante “Nutrición que activa” a diferencia de la variante “Nutrición que sostiene el hambre”, incluye cereales andinos como la kiwicha y la cañihua, que refuerzan la combinación de frutas con verduras y brindan al consumidor la energía que necesita para comenzar el día o para completar un intenso día de trabajo o estudio, lleno de actividad física y mental. Es una recarga de energía que revitaliza al cuerpo. Por su parte, la variante “Nutrición que sostiene el hambre”, tiene la principal característica de tener mayor consistencia que los jugos tradicionales, de manera que cumplan con el objetivo de saciar el hambre.

La propuesta incluye tres combinaciones de frutas y tres combinaciones de frutas con verduras. Cada producto en la etiqueta incluirá una leyenda que refleje los ingredientes de la siguiente manera: “Jugo *Cold Pressed* de manzanas seleccionadas con una combinación

deliciosa de pepino, apio, espinaca y una pisco de limón. Nunca antes los jugos verdes habían sido tan deliciosos”, “Jugo *Cold Pressed* de naranja y manzana, con un toque de zanahoria y limón. Inicia tu día de forma brillante”, “Jugo *Cold Pressed* de manzana, granadilla, cereza, beterraga y un toque de limón, brindan una deliciosa consistencia que te ayudará a continuar con tu día”.

Nutrición Esencial.



Figura 34. Racional para la línea de producto esencial.

Descripción. Como se mencionó anteriormente, ésta línea de productos será lanzada en una segunda fase. Los jugos esenciales son elaborados a partir de 100% pulpa de fruta, no son reconstituidos (*Not From Concentrate*), no contienen mezclas de frutas o verduras u otros insumos añadidos. El formato de comercialización será de consumo personal (330 ml) y consumo familiar (900 ml) en envase de plástico. Al mix de sabores básicos comercializados a nivel internacional, naranja, manzana, piña, mandarina, durazno y mango, se incorpora maracuyá, fruta con alta aceptación en el consumidor peruano. El sabor de entrada a éste mercado será naranja, sabor que evoca naturalidad, pureza y frescura por naturaleza, acompañado de un par de sabores dulces manzana, piña y un cítrico, el maracuyá. La evocación de naturalidad desde la perspectiva de pureza permitirá reforzar la construcción de posicionamiento en el atributo naturalidad. Tanto el mango como el durazno se mantendrán

en el territorio de Frugos del Valle. En las Figuras 34 y 35 se reflejan el concepto de la propuesta, el diseño de envase y sabores propuestos. La ocasión principal para ésta línea será la del desayuno “en casa” seguida por el desayuno “fuera de casa”.



Figura 35. Propuesta de marca y producto para la línea de productos esencial. Imágenes de producto adaptadas de www.innocent.uk

Consideraciones respecto al diseño de envase. El envase es el elemento más efectivo y económico para la promoción de un producto de consumo. La propuesta de diseños alternativos permitirá diferenciar las propuestas. Los envases son transparentes para que el consumidor pueda apreciar el color y la textura de producto. La tapa como la botella serán plásticas. A partir del compromiso con la sustentabilidad de la marca *Innocent*, éstas serán elaboradas a partir de material reciclado, por proveedores certificados de Coca-Cola Perú. La botella comenzará con un contenido de resina reciclada del 15%, al tercer año el contenido será del 20% y para el quinto año llegará a un contenido del 30%. Aquello será posible gracias al proyecto que desarrolla The Coca-Cola Company denominado *Bottle to Bottle*, cuya finalidad es reutilizar botellas post consumo en la fabricación de nuevas botellas a partir de resina reciclada con grado alimenticio, y con ello cerrar el círculo de reciclaje de botellas

PET. Una vez adquirido el producto, la etiqueta brinda la oportunidad de conectar la marca con el consumidor, por ello la etiqueta para *Innocent* es fundamental.



Figura 36. Detalle de Envase de la Línea de Productos Funcionales

La línea de productos funcionales cuenta con un envase distintivo para cada una de las necesidades, la de “activa/energía”, que cuenta con una etiqueta envolvente, mientras que la de “sostiene el hambre” solo cuenta con etiqueta frontal y posterior. En ambos casos la etiqueta se identifica la línea de producto bajo la denominación “Súper Jugo”. En la Figura 36 se muestra el detalle de la distribución de los elementos. Por su parte, en la Figura 37, se observa las características del envase para la línea de productos “Esencial”.



Figura 37. Detalle de Envase Mix de Productos Nutrición Esencial

Finalmente, la Figura 38 se presenta el cronograma para el lanzamiento de cada una de las líneas de producto.



Figura 38. Cronograma de Lanzamiento de Productos

5.2 Precio

La ventaja competitiva y la propuesta estratégica de valor, planteada en el presente proyecto ofrecen un producto diferencial de la competencia que permite capturar un mayor beneficio económico del público objetivo. La estrategia de precio contribuye directamente al segundo objetivo de marketing específico, el cual es obtener una rentabilidad acumulada al 2022 de S/. 6'709,948, en la categoría jugos *Premium RTD*.

5.2.1 Estrategia de la variable precio

La diferenciación marcará no solo la política de precios, sino que ofrecerá productos con características particulares que satisfagan y superen las necesidades específicas de los consumidores en cada uno de los productos de la cartera propuesta. De esta manera se realiza la fijación de precios en base al valor percibido por el cliente, para ello se desarrollan los factores más valorados por el consumidor: (a) naturalidad, (b) pureza, (c) frescura, (d) sin aditivos artificiales ni azúcar añadida, (e) fortificado, (f) sabores exóticos y (g) practicidad.

5.2.2 Determinación de precios

El establecimiento del precio es de suma importancia, pues éste influye en la percepción que tiene el consumidor sobre el producto. En tal sentido, para la determinación de precios de cada uno de los dos segmentos propuestos, se ha recopilado información sobre los precios actuales de los productos competidores Ecofresh, Vitta Fresh y Tropicana analizados en este proyecto. Se utilizará como precio referencia base los precios de Ecofresh debido a los siguientes factores:

- (a) Conocimiento y presencia en el mercado peruano hace más de 10 años
- (b) Marca líder en el mercado con una participación al 2016: 37.3%
- (c) Comercializa en el canal minorista jugos y néctares listos para consumir, con un amplio portafolio de diversas presentaciones y sabores.

Con respecto al empaque, es importante señalar que si bien el empaque de 900 cc es considerado como empaque de consumo personal (*Single Serve - SS*), para efectos del presente análisis se considerará como empaque de consumo personal aquel que contiene desde 1 a 500 cc, y los envases de mayor capacidad a 900cc, serán denominados empaques de consumo familiar (*Multi Serve - MS*).

Actualmente en el mercado, la presentación de consumo personal no es homogénea, por lo cual, para fines del proyecto, se han unificado las diferentes presentaciones a una estándar de 330 cc. En tal sentido, se puede identificar que el precio de venta de Ecofresh Naranja (segmento esencial) es de S/. 4.16; Tropicana tiene un precio de venta 30% superior, S/5.48; y Vitta Fresh, un precio de venta 40% superior, S/. 5.74 (ver Figura 39).

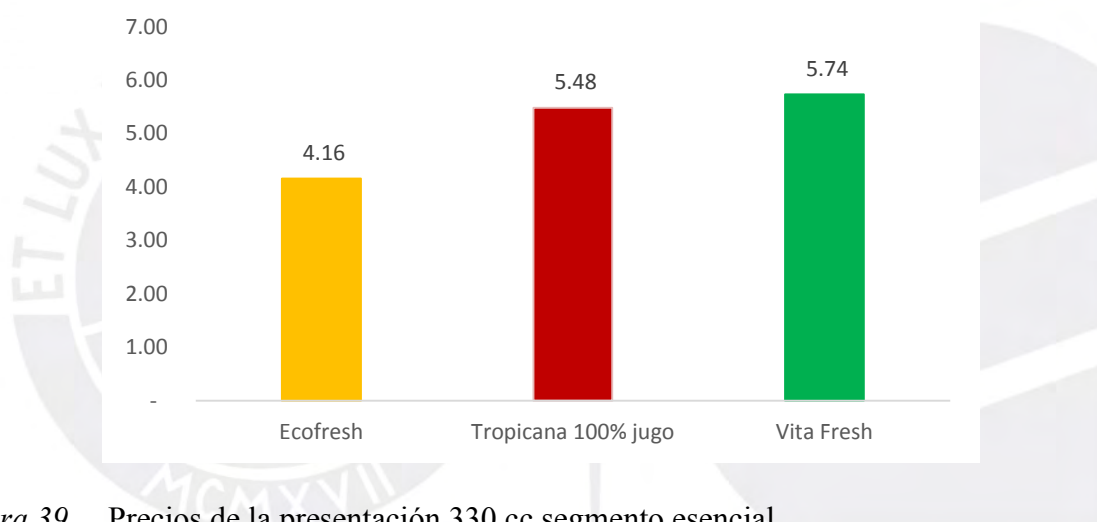


Figura 39. Precios de la presentación 330 cc segmento esencial
Nota. Adaptado Supermercados Wong al 7 de abril de 2017.

En el segmento nutrición funcional para sostener el hambre, se puede observar que el precio de venta de Ecofresh es de S/. 4.29, el precio de venta de Tropicana es 30% superior, S/. 5.48 y el precio de la marca Vita Fresh es de 46% superior, S/. 6.26 (ver Figura 40). Es importante señalar, que en el mercado de jugos 100% fruta no existe una oferta que contemple cereales, por lo que se utilizará como referencia el precio del segmento de nutrición funcional que sostiene el hambre, es decir mezclas de frutas y de frutas con verduras.

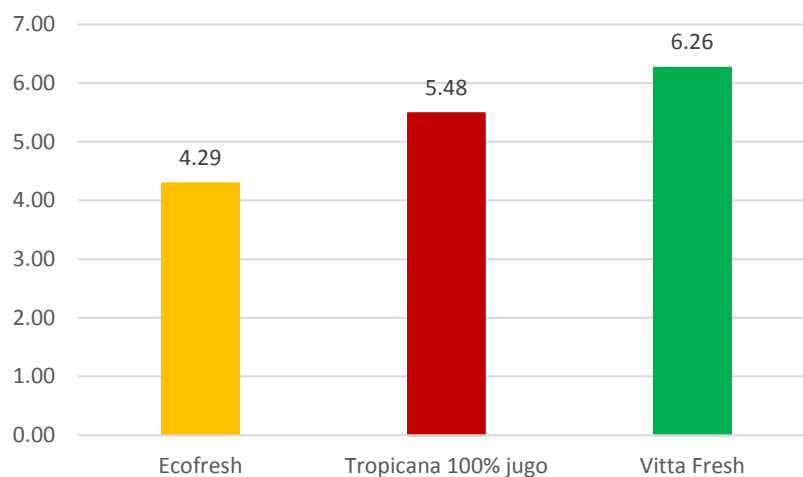


Figura 40. Precios de la presentación 330 cc segmento funcional

Nota. Adaptado Supermercados Wong al 7 de abril de 2017.

En base a la información de mercado, se puede observar que la estrategia de precios desarrollada por la marca Ecofresh y Vitta Fresh es tener un precio diferenciado en los productos funcionales; a diferencia de la marca Tropicana que tiene como estrategia mantener un mismo nivel de precio para todos sus productos.

En el caso de la presentación familiar (*Multi Serve*) de 900 cc, se han unificado las diversas presentaciones que existen en el mercado. En el segmento esencial (sabor naranja), Ecofresh tiene un precio de venta de S/. 8.51. Como se puede observar en la Figura 41, la marca Tropicana tiene un precio de venta 33% superior, S/. 11.31 y Vitta Fresh un precio de venta superior en 69%, S/. 14.40.

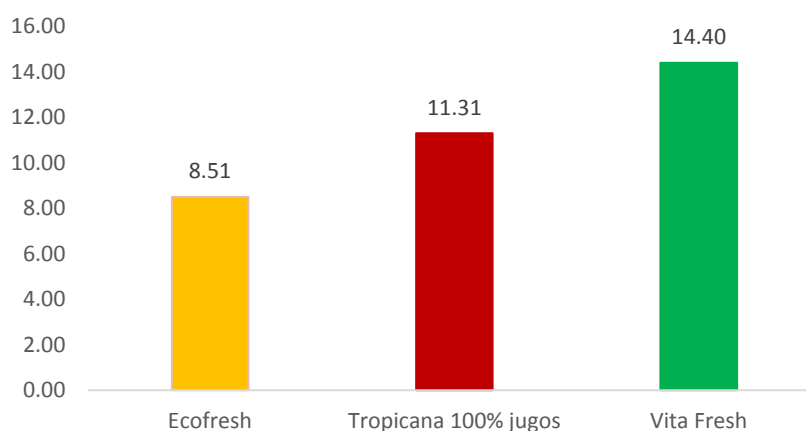


Figura 41. Precios de la presentación 900 cc segmento esencial

Nota. Adaptado Supermercados Wong al 7 de abril de 2017.

Asimismo, se realizó la valoración del consumidor en base a los atributos principales del producto en la presentación de *Single Serve (SS)*, mediante la metodología de valor percibido. Es así que, toda la cartera de productos clasificada en los segmentos de (a) nutrición esencial y (b) nutrición funcional, se obtuvo una valoración positiva (ver Tabla 28).

Tabla 28

Metodología de valor percibido para el portafolio de Innocent – Single Serve

Atributos	Índice de ponderación	Nutrición Esencial		Nutrición Funcional	
		Act.	Prop.	Act.	Prop.
Natural	20%	3	4	3	4
Puro	15%	4	4	4	4
Fresco	10%	3	4	3	4
Sin Aditivos Artificiales	5%	1	3	1	3
Sin azúcar añadida	5%	2	4	2	4
Fortificado	15%	1	1	1	4
Sabores exóticos o nuevos	15%	1	2	1	2
Práctico	15%	2	4	2	4
Calidad Global		2.25	3.2	2.25	3.65
Índice de evaluación		1.42		1.62	

Nota. Niveles de calificación de atributo: (1= nada atractivo y 5= muy atractivo). Índice de Calidad Global= sumatoria de la multiplicación del índice de ponderación por la calificación de todos los atributos. Tomado de “Gestión de Precios”, de E. Díez, F. Rondá e I. Rosa, 2013. Madrid: ESIC Editorial.

En base a estos índices de evaluación se determinó el nivel de precio de *Innocent*.

Asimismo, se consideró criterios de precio psicológico, dando como resultado un precio de S/.5.90 para nutrición esencial y S/.6.90 para nutrición funcional (ver Tabla 29).

Tabla 29

Precios del portafolio de productos de Innocent – single serve

Determinación de precios portafolio	Nutrición Esencial	Nutrición Funcional
Índice de evaluación	1.42	1.62
Precio Referencia Competencia	4.16	4.29
Precio <i>Innocent</i>	5.91	6.95
Precio Final Ajustado	5.90	6.90

Nota. Tomado de “Gestión de Precios”, de E. Díez, F. Rondá e I. Rosa, 2013. Madrid: ESIC Editorial.

Del mismo modo, se evaluaron los atributos principales de la *presentación Multi Serve* (900 cc) para el segmento de nutrición esencial. De esta evaluación, se determinaron los índices que, del mismo modo, resultaron positivos para *Innocent* (ver Tabla 30).

Tabla 30

Metodología de valor percibido para el portafolio de Innocent – multi serve

Atributos	Índice de ponderación	Nutrición Esencial	
		Act.	Prop.
Natural	25%	3	4
Puro	20%	4	4
Fresco	15%	3	4
Sin Aditivos Artificiales	5%	1	3
Sin azúcar añadida	5%	2	4
Sabores exóticos o nuevos	20%	1	4
Práctico	15%	4	4
Calidad Global		2.95	4.15
Índice de evaluación		1.4068	

Nota. Niveles de calificación de atributo: (1= nada atractivo y 5= muy atractivo). Índice de Calidad Global= sumatoria de la multiplicación del índice de ponderación por la calificación de todos los atributos. Tomado de “Gestión de Precios”, de E. Díez, F. Rondá e I. Rosa, 2013. Madrid: ESIC Editorial.

En base a los índices obtenidos, se plantea el nivel de precios para la presentación *multi serve* (900 cc) presentado en la Tabla 31.

Tabla 31

Precios del portafolio de productos de Innocent – single serve

Determinación de precios portafolio	Nutrición Esencial
Índice de evaluación	1.41
Precio Referencia Competencia	8.51
Precio Innocent	12.00
Precio Final Ajustado	11.90

Nota. Tomado de “Gestión de Precios”, de E. Díez, F. Rondá e I. Rosa, 2013. Madrid: ESIC Editorial.

Los productos funcionales, al estar elaborados con mezclas de frutas y verduras; y cereales, éstos tienen un atributo de nutrición fortificada que el consumidor valora más. Cabe resaltar que, la estrategia de precios que se utilizará para los productos de la marca *Innocent*, ha sido avalada por los resultados obtenidos en la encuesta (ver Apéndice G). En donde, un 88% de los encuestados manifiesta tener una predisposición a comprar esta nueva marca de

jugos. Asimismo, al evaluar los diversos precios según los beneficios ofrecidos se puede indicar que los encuestados valoran más aquellos jugos con nutrición fortificada. En tal sentido, el 78% de los encuestados estarían dispuestos a pagar por un jugo esencial un precio de venta de S/.6.00, mientras que el 53% y 52% de los encuestados manifestó tener una mayor predisposición de pago por un jugo que ofrezca nutrición fortificada. Al evaluar la presentación familiar de 900 cc, el 65% de los encuestados estarían dispuestos a pagar por un jugo esencial un precio de venta de S/.12.00.

5.3 Promoción

5.3.1 Objetivos, estrategias y PDA de la comunicación

Se propone un plan de comunicación integrada que sostenga a la marca *Innocent* de manera atractiva, cercana, sólida y coherente en todos los canales de comunicación.

Objetivos de la comunicación.

- Crear un *awareness* de marca: Para el primer año de lanzamiento llegar al 90% del público objetivo.
- Lograr una recordación de marca del 60% del público objetivo, después de un año de implementación del plan de comunicaciones.
- Lograr una prueba de producto del 40% en el grupo objetivo durante el primer año.
- Crear una conexión emocional con el consumidor: Obtener un *engagement rate* de 6% a través de Facebook

Objetivos de comunicación de lanzamiento

- Crear un *awareness* de marca: Para la etapa de lanzamiento llegar al 50% del público objetivo.
- Lograr una recordación de marca del 40% del público objetivo, después de un año de implementación del plan de comunicación.

- Lograr una prueba de producto del 25% para el lanzamiento.
- Crear una conexión emocional con el consumidor: Obtener *un engagement rate* de 6% a través de Facebook.

Estrategia de comunicación. El plan de comunicación propuesto considera la utilización de cuatro plataformas: digital, tradicional, BTL (*Below The Line*) y PR (relaciones públicas), cada uno con un rol específico a fin de lograr un alcance de 360° en la comunicación. Mientras unos medios generan *awareness* por el alcance, otros generan interacciones con el consumidor y *engagement* con la marca. En la Figura 42 se presenta el esquema gráfico del plan propuesto.

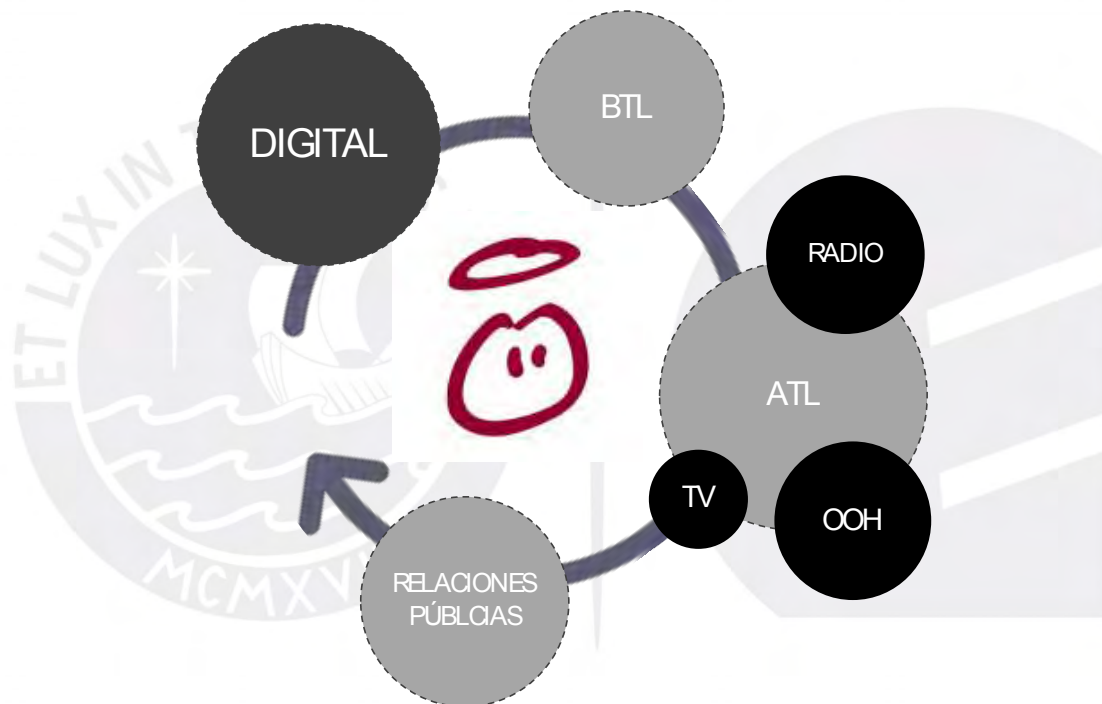


Figura 42. Estructura del plan de comunicación

Plataforma de comunicación de marca. El estar conectado con “lo bueno” es algo que toda persona busca, en este contexto la plataforma de comunicación de la marca basará el mensaje central a partir de la cadena del bien que *Innocent* genera a partir del buen sabor: “te hace bien y hace el bien”. Aquello permitirá la consistencia en el mensaje a lo largo de todas

las campañas los próximos cinco años. En la Figura 43 se esquematiza las perspectivas de “lo bueno” conectadas a *Innocent*.

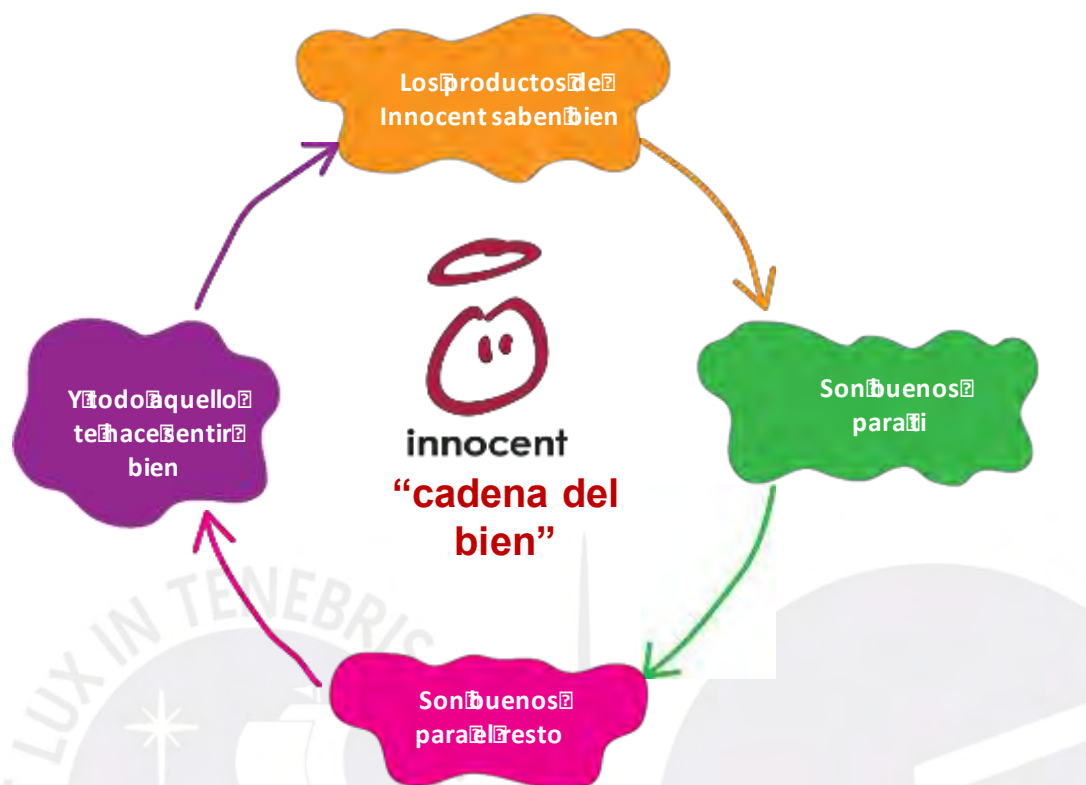


Figura 43. Plataforma de comunicación de marca

Los mensajes de la marca deberán ser simples y estar centrados en cuatro temas fundamentales los primeros seis meses: (a) Sabor, (b) Naturalidad, (c) 100% Jugo y (d) Marca, todo en un contexto de “es bueno”: Los jugos *Innocent* están elaborados a partir de 100% fruta y nada más que fruta. Los jugos *Innocent* son naturales y no tienen aditivos artificiales ni azúcar añadida. En una siguiente etapa la comunicación será más amplia e incluirá temas como (a) Sustentabilidad, (b) Origen de la fruta que se utiliza en los jugos, y (c) Invitación a probar sabores del portafolio. En la Figura 44 se esquematizan los mensajes que se abordarán en la comunicación de la marca *Innocent*.



Figura 44. Contenido del mensaje de la comunicación de *Innocent*

Estrategia digital. Se utilizará una estrategia digital intensiva y creativa para generar conocimiento de la marca *Innocent* con el público objetivo, la cual estará alineada con las acciones que realiza la marca a nivel global. *Innocent*, a través de las diversas redes sociales busca comunicarse y generar una conexión emocional con sus consumidores, generando “una conexión con lo bueno”, como lo manifiesta la marca en cada uno de sus contenidos. Durante los dos primeros años se utilizará una estrategia de comunicación mixta, es decir, medios tradicionales y digitales; sin embargo, a partir del tercer año la estrategia de comunicación se concentrará en medios digitales. La comunicación que utilizará la marca en los diversos medios digitales será cercana, amigable, divertida y honesta. En este sentido, la marca *Innocent* contará con un ecosistema digital: medios propios, medios pagados y medios ganados (ver Figura 45).

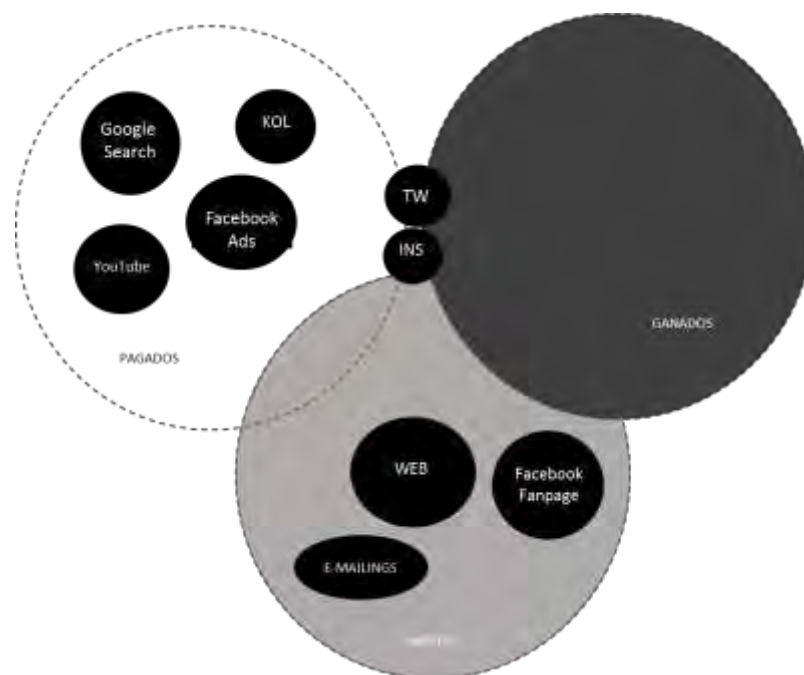


Figura 45. Ecosistema digital para la marca *Innocent*

Tal como se puede revisar en la Tabla 32, los principales activos digitales de la marca son: la página *web*, las redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube, Instagram) y los *e-mailings*. Cada uno de estos medios desempeñan un rol diferente en la comunicación, tales como (a) educar, (b) conectar, (c) informar y (d) inspirar. A continuación, se definirá los roles principales, la descripción y la frecuencia de cada uno de ellos.

Tabla 32

Principales Activos Digitales para la Marca *Innocent*

Activos Digitales	Rol	Descripción	Frecuencia
Página Web	Educar	Informar sobre la marca Innocent y dar a conocer los beneficios del súper jugo, comunicar los atributos de cada uno de los productos. Anunciar las acciones en el PdV y sobre las acciones de responsabilidad social.	Permanente
Facebook	Conectar	Generar conexiones emocionales con el público objetivo.	
Twitter	Informar	Mantener informados a los consumidores sobre los lanzamientos, activaciones y promociones y últimas noticias de la marca.	Continuo mediante un plan de contenidos
Youtube	Inspirar	Mostrar escenarios que inspiren y motiven la adquisición del producto. Incentivar los momentos de consumo.	
Instagram	Inspirar	Evidenciar un estilo de vida saludable, realizar concursos con el público objetivo y generar un vínculo emocional.	
E-mailing	Inspirar	Generar un vínculo con los suscriptores. Compartir novedades y lanzamientos	Mensualmente

Página web será la plataforma virtual oficial de la marca *Innocent*, por tal motivo se le considerará como el punto central y estratégico de la comunicación. La página web será un medio en donde los consumidores podrán:

- Conocer sobre la marca y su historia
- Acceder a los diversos productos con los que cuenta la marca y en donde se explicarán los beneficios y atributos de cada uno de ellos, así como la diversidad de sabores y presentaciones.
- Vincularse con las acciones de responsabilidad social que realice la marca.
- Participar de concursos de co-creación para desarrollar nuevos productos.

Asimismo, la página *web* contará con enlaces que le permitan al consumidor redirigirse a las diversas redes sociales con las que cuenta, así como, la opción de poder inscribirse a un boletín informativo. Además de incluir los datos de la empresa para que los consumidores puedan contactarse, recibir información y dirección de la planta e información de interés sobre la empresa (ver Figura 46).



Figura 46. Página Web de Innocent

Las redes sociales se activarán en las siguientes plataformas:

- *Facebook*. Desarrollo de un *fanpage* en donde se generará un plan de contenidos que permita lograr una conexión emocional con el público objetivo. Se realizarán publicaciones de mensajes, fotografías, se incentivarán los momentos de consumo y estilos de vida saludable a través de los embajadores de la marca (*Key Opinion Leaders - KOL*), se activarán concursos generando un contenido espontáneo, de manera que se logre una conexión cercana con la marca. Para la marca es muy importante que en cada una de sus acciones pueda generar sonrisas y emociones en los consumidores. Es así que, *Innocent* buscará sociabilizar y entretener a la comunidad de fans. Asimismo, se utilizarán *Facebook Ads*, para promocionar el *fanpage*, contenido, página *Web* y/o eventos. La ventaja es que los anuncios se viralizarán rápidamente en la comunidad (ver Figura 47).

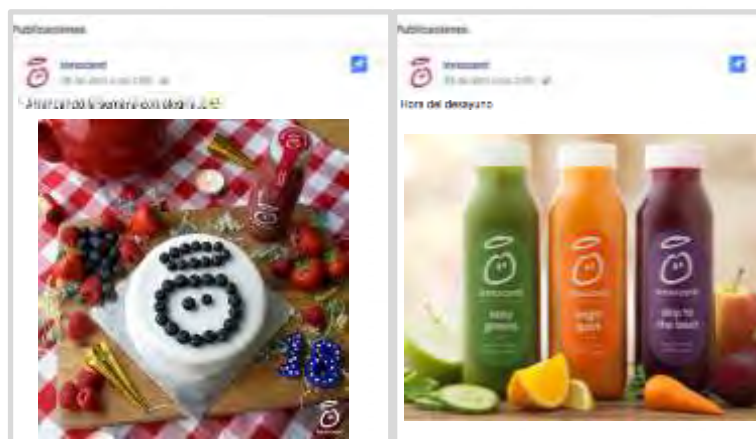


Figura 47. Fanpage para la marca *Innocent*

- *Twitter*. Utilizar cada semana hashtags (*#JugosInnocent*, *#SabebienHacebien*) para conseguir visibilidad y viralidad. De este modo, captará la atención de quienes aún no conocen la marca. En tal sentido, se enviarán noticias permanentes con las últimas novedades, así como eventos y acciones desarrollados con cada uno de los productos (ver Figura 48).

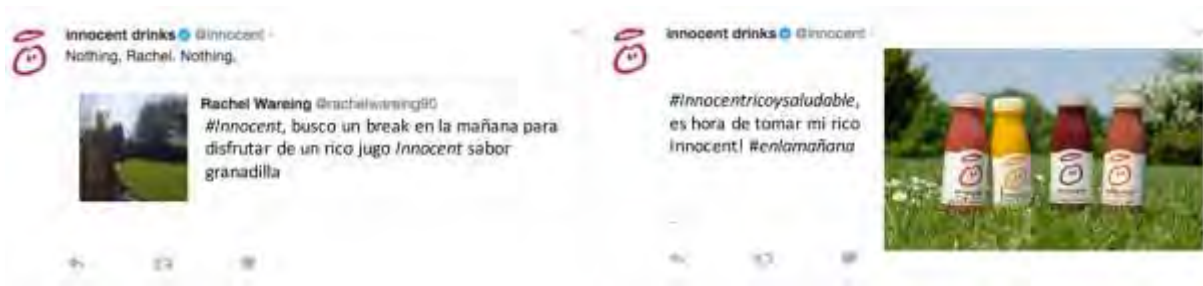


Figura 48. Publicaciones en Twitter para *Innocent*

- *Youtube*. Desarrollo de un canal para promocionar material audiovisual promocional, en donde se muestren los diversos momentos de consumo para cada uno de los productos, así como videos en donde se explique el proceso de fabricación; y otros con testimonios de los trabajadores y clientes. *Youtube* es una plataforma ideal para que la marca *Innocent* pueda comunicarse con su público objetivo, dando a conocer su marca y sus productos; de tal manera que ellos a su vez lo compartan en sus diversas redes sociales.
- *Instagram*. Desarrollo de perfil en donde se alojarán fotografías y videos de los productos y de los diversos momentos de consumo con los que se puedan crear historias a fin de lograr una conexión con la marca. En tal sentido, se desarrollará contenido mediante el compartimiento de contenidos visuales originales, creativos y divertidos orientados a generar una conexión emocional con el consumidor. Asimismo, *Innocent* buscará generar una comunidad de miembros y seguidores, a través de embajadores de la marca (*Key Opinion Leaders*) que comentarán y compartirán sus experiencias (ver Figura 49).

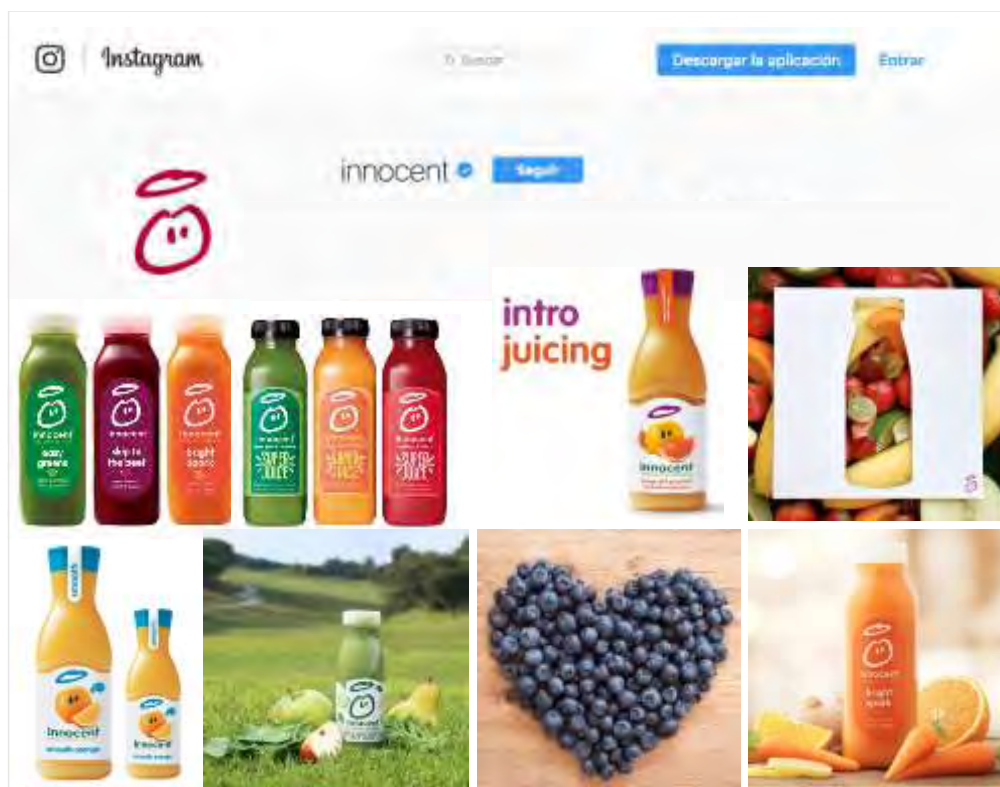


Figura 49. Publicaciones en Instagram para *Innocent*

Emailing. Mensualmente se enviarán correos electrónicos personalizados, a los consumidores que se suscriban en la página *web* para comunicar promociones y lanzamientos. Adicionalmente, con el fin de generar impulso y tráfico a la página *web* se aplicará la herramienta de *Google Search*, eligiendo palabras claves que posibiliten una mejor posición en los buscadores de Internet (*SEO, Search Engine Optimization*); por su parte, con el uso del *SEM (Search Engine Marketing)* se colocará publicidad en los buscadores para promocionar los productos.

Es importante mencionar que los lineamientos básicos del ecosistema digital serán: (a) poner al usuario en el centro, (b) humanizar y acercar a la marca, (c) mantener comunicación creativa, (d) interrelacionar plataformas y contenidos, y (d) dar un rol único y relevante a cada plataforma. Con estas acciones se busca que la marca *Innocent* logre transmitir en diversas redes sociales un mensaje dinámico, creativo, humano, honesto y

cercano, de tal manera que se promueva una participación activa en el *target* y se logre incentivar la generación de contenidos espontáneos.

Estrategia de comunicación Offline. Se trabajará la publicidad como un elemento de comunicación integral, las iniciativas de comunicación para la presente estrategia priorizarán medios que permitan generar *awareness* en el grupo objetivo. Para ello, se utilizarán los medios más representativos, tanto en ATL (*Above The Line*) como en BTL (*Below The Line*). En la siguiente Figura 50 ilustrará cada una de las tácticas que se utilizarán para el desarrollo de plan de comunicación *off line*.

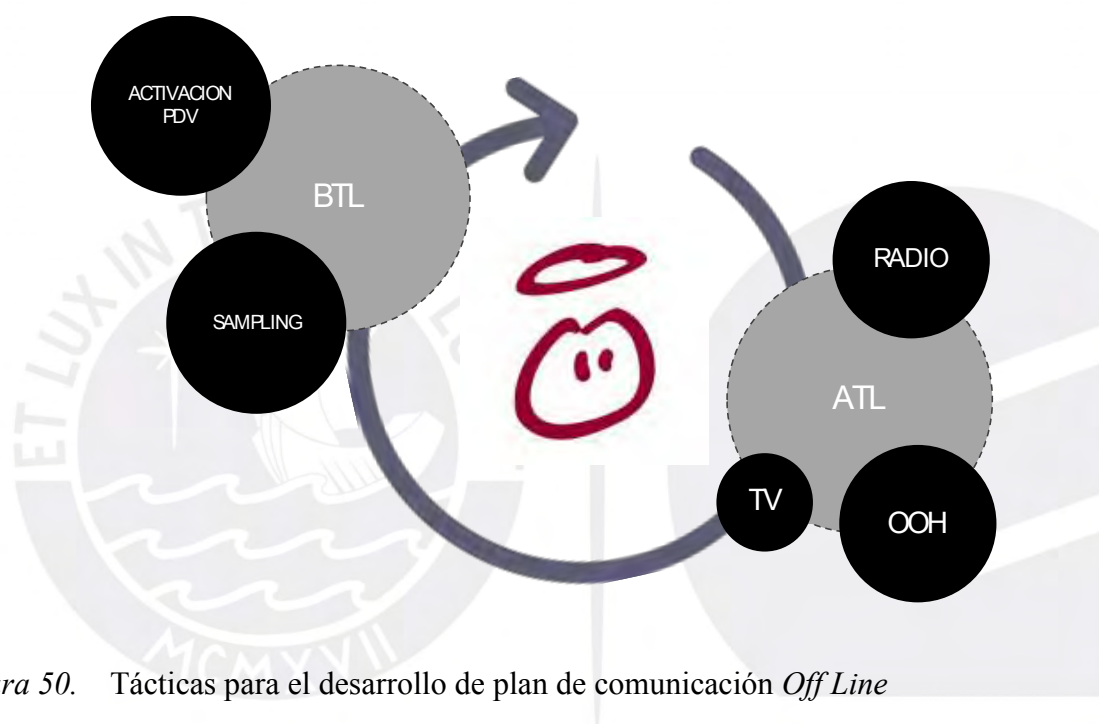


Figura 50. Tácticas para el desarrollo de plan de comunicación *Off Line*

ATL

- *Publicidad en TV.* Se auspiciarán los principales programas a través de *product placement* y viñetas promocionales de la marca de jugos *Innocent*. Se propone tener una exposición del producto asociada a la promesa central de la marca “Sabe bien y Hace bien”.
- *Out Of Home (OOH).* Se usarán circuitos de vallas, pantallas digitales o paneles iluminados en los distritos de La Molina, San Isidro, Miraflores, San Borja y Surco.

- *Radio*. Se utilizará este medio para dar a conocer la filosofía de la marca a través de spots publicitarios, menciones en vivo en las emisoras más importantes para el target.

BTL

- *Activaciones en el PDV*. Se implementarán activaciones innovadoras propias de la marca, en donde el consumidor pueda vivir la experiencia *Innocent*, además de probar el producto. Esta actividad se realizará en supermercados y tiendas por conveniencia.
- *Sampling*. Se realizará un muestreo del producto en centros empresariales, escuelas de negocio, empresas, cafeterías y en el módulo del boulevard de Asia.

Estrategia de Relaciones Públicas. Las relaciones públicas permitirán generar *publicity* y notas de prensa gratuitas para la marca *Innocent* en los medios impresos de mayor acercamiento al target. En la Figura 51 se propone las tácticas a utilizar:

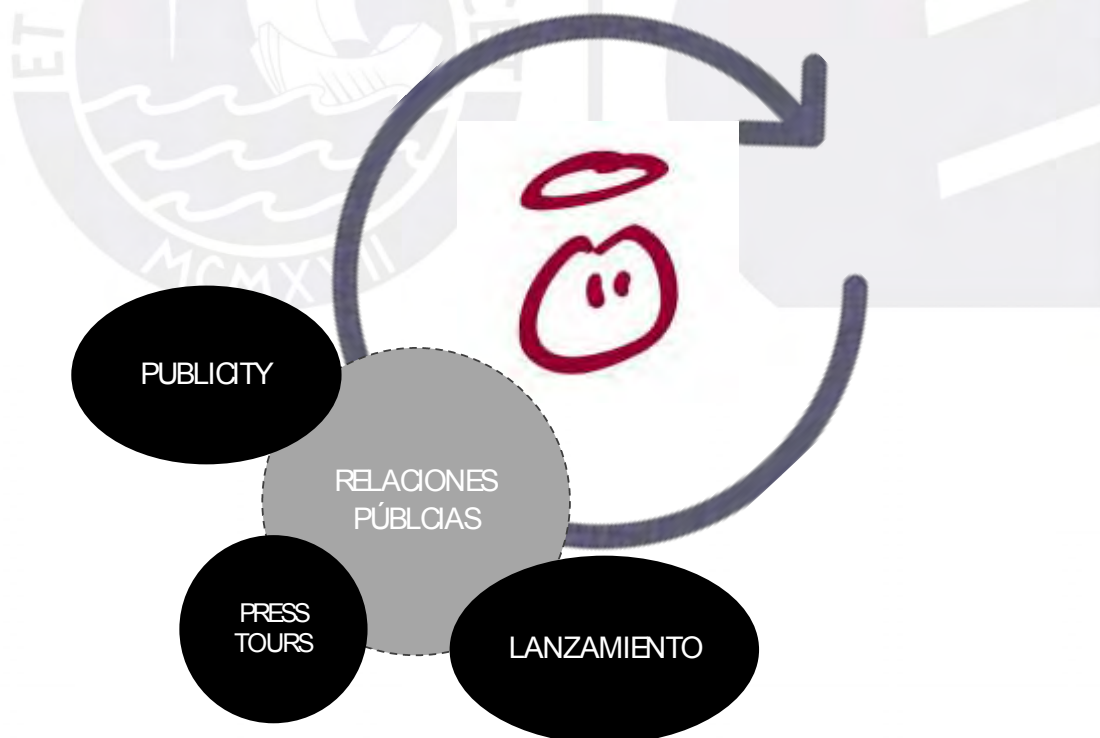


Figura 51. Tácticas a utilizar para Relaciones Públicas

- Lanzamiento. Para el evento de lanzamiento se invitará a periodistas de los medios más relevantes, así como también profesionales influyentes en temas de salud y nutrición.
- *Press Tours*. Para la etapa de Lanzamiento se invitará a periodistas a visitar la planta de producción de *Innocent* en el Reino Unido. Cada periodista recibirá un kit de prensa en el cual incluya toda la información referente al proceso de producción de la marca destacando sus ventajas competitivas.
- *Publicity*. Se potenciará esta herramienta para crear imagen y notoriedad de la marca brindándoles notas de prensa acerca de la Fundación *Innocent*.

Plan de acción. Las acciones se realizarán en base al *customer journey* (proceso de involucramiento del consumidor con la marca). El proceso se inicia con la fase de exploración, pasando por la fase de consideración, luego la fase de compra y finalmente a la fidelización del producto.

Es así que, se utilizarán medios masivos y digitales para la fase de exploración, en donde el consumidor tiene un bajo involucramiento con la marca; en la siguiente fase de consideración, se utilizarán medios digitales y acciones que motiven la prueba del producto. Posteriormente, para la fase de compra se utilizarán los embajadores de marca (*Key Opinion Leaders - KOL*) en donde se reforzará la compra del producto. Finalmente, en la etapa de fidelización se utilizarán redes sociales y e-mailings, en donde el consumidor está altamente involucrado con la marca. A continuación, en la Figura 52, se detallan las actividades que se desarrollarán en cada una de estas fases.

Fase de exploración

- Para el lanzamiento de la marca, se utilizarán publicidad en TV, a través de 12 avisos publicitarios, 30 viñetas promocionales y *product placement* en los noticieros principales de señal abierta (Frecuencia Latina y América Televisión).

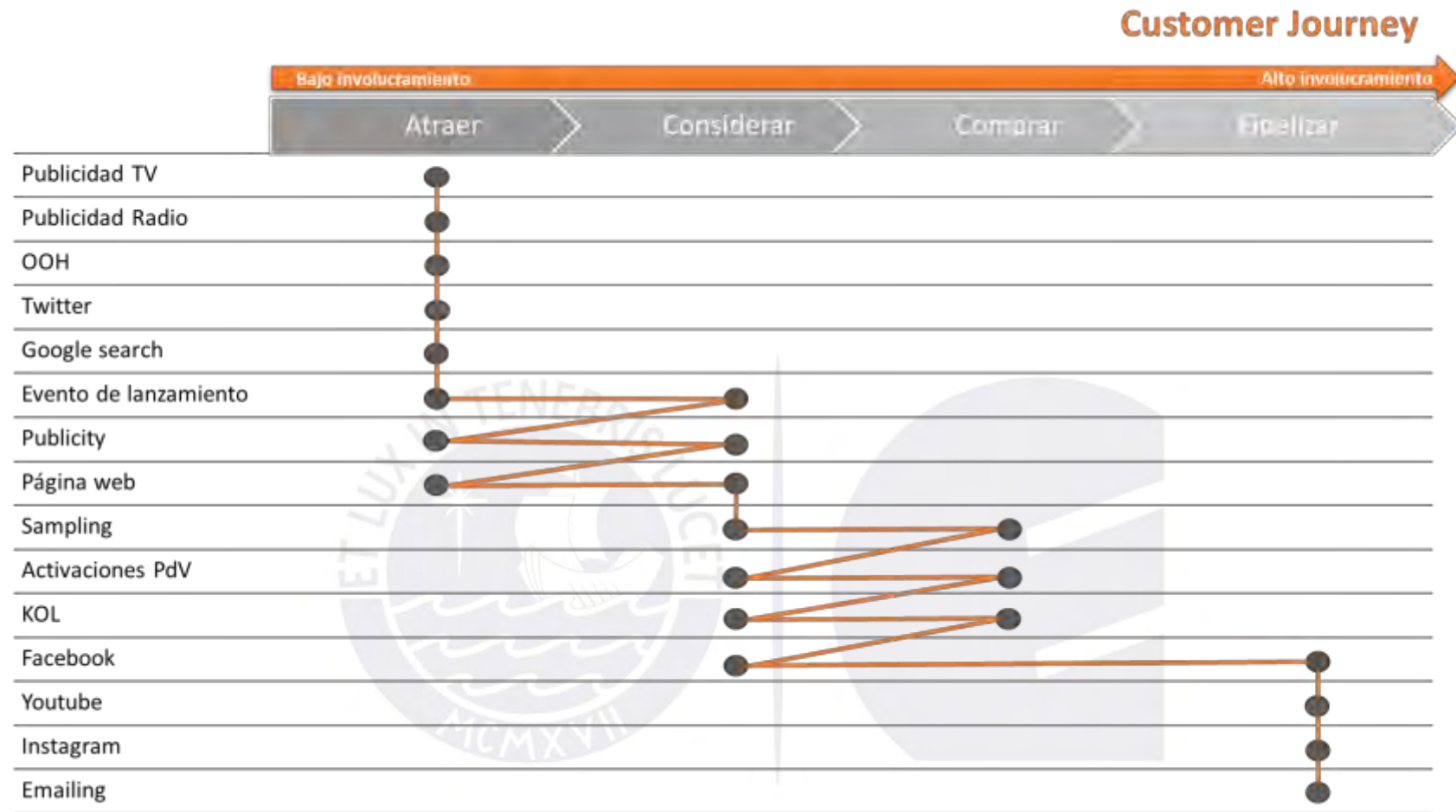


Figura 52. Customer journey Innocent

- Se realizarán 72 avisos radiales rotativos durante las mañanas y menciones en vivo en los programas de: Radio Oxígeno en “Levántate y Anda”, en Radio Programas del Perú en “La rotativa del aire” y en Radio Oasis en “Mañanas de rock and pop”.
- Se contratará paneles publicitarios (*OOH*) en los distritos de La Molina, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y Miraflores. Asimismo, se contratará un circuito de vallas (8.50 x 2.50) en zonas empresariales, universidades y avenidas principales de los distritos mencionados.
- Desarrollo de una versión local de página *web*, en donde se colocará información de la marca y los productos; así como, links en todas las redes sociales de la marca. Asimismo, será diseñada *responsive*, de manera que pueda ser usada en diferentes dispositivos. La web será programada *SEO friendly*; para ello se colocarán los siguientes *keywords*: (a) jugo de frutas, (b) jugo de frutas saludables, (c) jugos de frutas envasados, (d) jugos ricos y saludables, (e) jugos *cold press*, (f) jugos sanos, (g) Tropicana y (h) Ecofresh.
- En Twitter, se generará contenido a partir de beneficios y atributos de la marca.
- Se generará tráfico hacia la página web a través de herramientas de Google *Search*, SEM, de manera que la página web este bien posicionada en el buscador.
- Se realizará un evento de lanzamiento en el boulevard de Asia en el inicio de la temporada de verano. Mediante un stand tipo isla se incentivará la prueba de producto; así como, se promoverá que este espacio sea un lugar para sociabilizar con amigos, mediante juegos interactivos y spots de la marca (ver Figura 53).



Figura 53. Diseño de stand para la marca de jugos *Innocent*

- Generar *publicity* del lanzamiento en los principales medios de comunicación; como Gestión, Día 1, Publimetro, Somos, Viú y blogs de nutrición.

Fase de consideración y compra

- Se incentivará la prueba de producto mediante el *sampling* en empresas, escuelas de posgrado de las principales universidades y centros empresariales de los distritos de San Isidro, Miraflores, Santiago de Surco y La Molina.
- Se realizarán activaciones en cuatro puntos de venta mediante una isla; asimismo, se considerará la prueba de producto incentivada por una anfitriona en cada punto de venta (ver Figura 54).
- Generar contenido mediante los *Key Opinion Leaders* (KOL) del target, quienes usarán sus redes sociales para compartir sus interacciones con la marca, de manera que motiven la compra del producto.
- Desarrollar contenidos en el *fanpage* de Facebook de la marca para motivar interacciones de los usuarios con la marca y generar fidelidad.

- Realizar avisos publicitarios mediante *Facebook ads*, los cuales generarán tráfico al *fanpage* de la marca, a fin de ganar más seguidores; asimismo generar mayor involucramiento de los usuarios con la marca.



Figura 54. Diseño de módulo para la campaña de mantenimiento de jugos *Innocent*
Fase de fidelización

- Crear contenido en la plataforma *Youtube*, de manera que los usuarios se conecten con la marca y puedan viralizar los videos publicados.
- Diseñar contenido en *Instagram* que motive e inspire los valores de la marca y transmita el estilo de vida de los usuarios.
- Elaborar un *newsletter* semanal que se enviará mediante *emailing* a la base de suscriptores, de manera que se estrechen relaciones con los usuarios.

5.3.2 Objetivos, estrategias y PDA de la promoción de ventas

Objetivos de las promociones de ventas.

- Incentivar el cumplimiento de la meta de ventas en un 100% en el canal SS&HH, tiendas de conveniencia, tiendas de especialidad, bodegas y canal *On-Trade*.

Estrategias de promoción. A fin de lograr los objetivos de venta propuestos, se generarán promociones de ventas al canal y al consumidor. La promoción al canal se desarrollará en función a la estacionalidad en cada uno de los canales.

Plan de acción. A continuación, se delimitarán las acciones que se realizarán para cada uno de los actores:

Para el consumidor final:

- Arma tu combo desayuno *Innocent*: Se ofrecerán en el canal de tiendas de conveniencia, packs para el desayuno saludable; en donde se ofrecerá a un precio combo, un jugo *Premium Innocent* y algún complemento saludable. Este combo se ofrecerá a un precio promocional, para incentivar su consumo. La campaña tendrá vigencia tres veces al año, por un periodo de dos semanas.
- Toma un *break* con *Innocent*: Se ofrecerá en el canal de supermercados e hipermercados una promoción para incentivar el consumo entre comidas. De igual manera, tendrá un precio promocional y se realizará durante un periodo de dos semanas en cuatro campañas a lo largo del año.

Para el canal:

- Políticas de descuento y *rebates*: Se establecerán políticas de incentivos con el canal de tal manera de cumplir metas de venta.
- Política de bonificaciones. Se negociará con el canal moderno bonificaciones en función a parámetros de exhibición del producto.

5.3.3 Indicadores Clave de Desempeño

En base a las estrategias y acciones planteadas se proponen las claves de desempeño o indicadores de gestión (KPI's) que se muestran en la Tabla 33.

Tabla 33

Principales KPI's de la Estrategia de Promoción

Objetivo de comunicación	Tipo de estrategia	Medio	Indicadores	Métrica
Awareness	Offline – ATL	Televisión	Nro. de impactos	1'405,344
		Radio	Nro. de impactos	2'104,800
		OOH	Nro. de impactos	650,000
	Online	Google Search	Nro. De clics	30,000 al año
		Twitter	Nro. De seguidores	Incrementar en 1000 seguidores al año
			Cantidad de contenido compartido	30% de contenido publicado
			Impacto en <i>hashtags</i>	30% de <i>hashtags</i> compartidos
Awareness y recordación de marca	Online	Página Web	Nro. De sesiones	20,000 sesiones al mes
			Nro. De páginas vistas	3 por visita
			Tiempo estimado de visita	3 minutos
			Tasa de rebote	30%
	Relaciones públicas	Facebook	Nro. de conversiones	1,000 suscriptores al boletín al año
			Alcance	60% del target
			Nro. De asistentes	1,000 asistentes
	Publicity	Nro. De publicaciones	30 publicaciones al año	
Prueba de producto	Offline – BTL	Sampling	Nro. De público objetivo impactado	125 000 impactados al año
		Activaciones en PDV	Nro. De público objetivo impactado	10,000 impactados por año
	Online	KOL	Nro. De publicaciones	250 publicaciones
Engagement	Online	Facebook	Tasa de interacciones	50%
			Nro. de seguidores	20,000 seguidores
		Youtube	Nro. De suscriptores	1,000 suscriptores
	Instagram	Nro. De visualizaciones	2,000 visualizaciones al año	
		Nro. de "me gusta" por publicación	100 "me gusta" por publicación	
		Nro. De seguidores	9,000 seguidores	
	Emailing	Emailing	Tasa de apertura de correos	50% por <i>e-mailing</i>
Tasa de clics			30% por <i>e-mailing</i>	

5.3.4 Plan de medios

La planificación de medios se realizará en dos grandes fases: lanzamiento y mantenimiento. El presente plan expondrá cada una de las tácticas utilizadas durante en el plan de medios, así como también los indicadores de éxito proyectados.

Lanzamiento. El lanzamiento de la nueva marca de jugos *Innoncet* se dispondrá con un 61% de un presupuesto anual para distribuirlo en un periodo de seis semanas. Se realizará una campaña de lanzamiento intensiva en los medios masivos más representativos para el

target, con ello se espera conseguir *awareness* con la marca. A continuación, se expone el flujograma para el lanzamiento de la marca de jugos *Innocent* en el Perú.

Como se observa en las Tablas 34 y 35 la distribución de medios para la etapa de lanzamiento se enfoca principalmente en los medios *ATL*, medios más representativos para el target. En televisión se ha elegido los noticieros de Frecuencia Latina y América Televisión, para las cuatro primeras semanas, en donde se transmitirá el spot publicitario del Súper Jugo *Innocent*, las dos semanas restantes, la pauta televisiva estará compuesta por *banners* publicitarios y *product placement* en los noticieros mencionados. Así mismo, se pauteará en radios de las emisoras más influyentes para el target como: Oxígeno, Oasis y Radio Programas del Perú (RPP) que incluirán menciones en vivo. Por otro lado, para la exhibición de paneles y vallas en los distritos en donde reside el target, se utilizará gráficas que contengan un alto nivel de impacto, mensajes concisos, que logren transmitir la promesa central de la marca.

Así mismo, dentro de las tácticas de Relaciones Públicas, se ha considerado generar *publicity* para el evento de Lanzamiento que se llevará a cabo en el boulevard de Asia; así como también, la invitación a periodistas más influyentes y reconocidos de medios en prensa y señal abierta a visitar la fábrica de producción de *Innocent*, ubicada en Inglaterra. Para ello se contratará los servicios de una agencia de Relaciones Públicas por donde se pueda canalizar el proceso de selección de periodistas, el seguimiento y la supervisión para la generación de notas de prensa.

Finalmente, se utilizará el módulo desarrollado en el lanzamiento del evento durante el resto de la temporada de verano a fin de generar una conexión cercana con el público, que visita el boulevard de Asia. Se realizarán activaciones durante seis fines de semana en donde el consumidor no solo podrá degustar de los jugos *Innocent*, sino que también podrán escuchar música, ver videos de la marca en un ambiente cálido, cercano y divertido.

Tabla 34

Plan de Medios (On line) Lanzamiento Innocent

Online	Medio	Formato	Lanzamiento						Clics impresiones vistas	Tipo de tarifa	Costo	Inversión
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6				
Google	Display	Banners HTML5	x	x	x	x	x	x	40,000	CPC	S/.0.50	S/.19,800.00
Google	Search	Key words	x	x	x	x	x	x	4,516	CPC	S/.1.02	S/.4,620.00
YouTube	PreRoll	Reel	x	x	x	x	x	x	48,000	CPV	S/.0.17	S/.7,920.00
Facebook	Reach	Imagen y Texto	x	x	x	x	x	x	6,000,000	CPM	S/.3.30	S/.19,800.00
Facebook	PPA	Imagen y Texto	x	x	x	x	x	x	32,000	CPC	S/.0.17	S/.5,280.00
Twitter	Ad	Mensajes	x	x	x	x	x	x	5,000	CPC	S/.1.02	S/.4,620.00
Instagram	PPL	Imagen y Texto	x	x	x	x	x	x	40,000	CPC	S/.0.26	S/.6,600.00
											Total	S/.68,640.00

Tabla 35

Plan de Medios (Off line) Lanzamiento Innocent

Off Line	Medio	Formato	Lanzamiento						Cantidad	Impactos	Alcance / TGRP	Inversión
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6				
ATL	TV	Spots publicitarios 30"	x	x	x	X			8	841,294	70	S/.139,352.40
		Product placement	x	x	x	X			8	564,049	47	S/.70,761.60
		Banners				X	x	x	32	564,049	47	S/.70,761.60
	Radio	Spots publicitarios 30"	x	x	x	X			12	1,034,400		S/.27,163.20
		Menciones en vivos				X	x	x	15	1,070,400		S/.8,942.40
	OHH	Pantallas digitales	x	x	x	X	x	x	2	400,000		S/.74,000.00
		Circuito de vallas	x	x	x	X	x	x	7	250,000		S/.126,000.00
PR	Activación Asia	Evento de Lanzamiento	x						1	1,000		S/.112,004.00
	Publicity	Agencia PR	x						1			S/.0.00
	Press Tours	Evento a Líderes de Opinion (KOL)	x						5			S/.41,250.00
BTL	Activación Asia	Isla Innocent - Boulevard Asia	x	x	x	X	x	x	1	6,000		S/.115,764.00
											Total	S/.785,999.20

Mantenimiento de marca. El plan de medios de mantenimiento estará enfocado en el ecosistema digital y en activaciones *BTL*. Por tanto, el flujograma de medios digitales estará compuesto por la estrategia SEO, SEM, *Display*, y Redes Sociales. Así mismo, para el desarrollo del plan de medios se tendrá como punto de referencia el ecosistema digital en función al consumidor final.

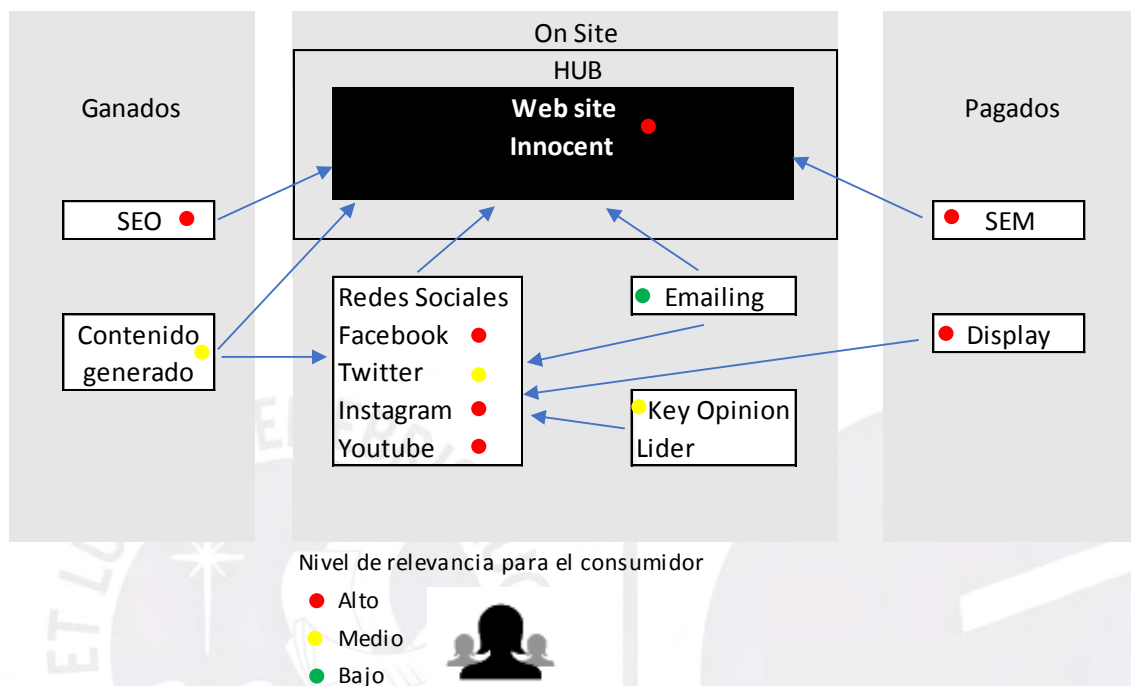


Figura 55. Flujo de comunicación digital del consumidor final

Tal como muestra la Figura 55, el flujograma para el consumidor final tendrá como objetivo generar *awareness* con la marca. Para ello se propone tener una pauta de alta intensidad para generar interacciones con el target. Se les dará mayor importancia a los medios, los cuales representan alta relevancia para el consumidor. Se generará un *marketing content* de alto valor, el cual permita obtener el mayor tiempo de permanencia en la página *web*, se buscará la generación de contenido en las redes sociales (*Facebook*, *Twitter*, *Instagram* y *Youtube*); así también, la recomendación de los *Key Opinion Lider* más relevantes para el target. En la Tabla 36 se muestra el flujograma para la campaña de mantenimiento en base al ecosistema propuesto.

Tabla 36

Plan de Medios (Online) Mantenimiento de Innocent

Online	Medio	Formato	Mantenimiento (Meses)												Clics impresiones vistas	Tipo de tarifa	Costo	Inversión
			3	4	5	5	6	7	8	9	10	11	12					
Google	Display	Banners HTML5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	124,000	CPC	S/.0.50	S/./59,520.00
Google	Search	Key words	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	22,580	CPC	S/.1.02	S/./23,099.34
YouTube	PreRoll	Reel	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	164,000	CPV	S/.0.17	S/./27,060.00
Facebook	Reach	Imagen y Texto	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	123,000	CPM	S/./3.30	S/./62,700.00
Facebook	PPA	Imagen y Texto	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	139,000	CPC	S/.0.17	S/./20,295.00
Twitter	Ad	Mensajes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	50,000	CPC	S/./1.02	S/./23,099.34
Instagram	PPL	Imagen y Texto	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20,000	CPC	S/./0.26	S/./17,160.00
Total																	S/./232,933.68	

5.4 Distribución

Los canales de distribución para los productos *Innocent* deben contribuir a la creación y percepción de valor para el consumidor. Para tal efecto la elección del mix de canal ha considerado la capacidad individual de satisfacer las necesidades del consumidor en términos de cercanía y disponibilidad. Los jugos *Innocent* son productos *Premium* de consumo inmediato, cumplen la función de un *snack* saludable y nutritivo fuera del hogar. Sea para un momento de descanso o “en camino a”, el consumidor espera que el producto esté disponible en el trayecto comprendido entre su ubicación y el punto geográfico de destino; o en su caso si el destino es un punto de venta cercano, el producto debe estar disponible y el formato ser el correcto para la ocasión.

A partir de las características del producto y el comportamiento de compra para las ocasiones de compra descritas se ha determinado que el canal relevante para el público objetivo es el canal moderno (*OT*), compuesto por 38 supermercados e hipermercados (*SS&HH*) y 42 tiendas de conveniencia (*CS*); el canal tradicional, compuesto por 350 bodegas y 15 tiendas de especialidad (*SS*); el canal directo conformado por 12 equipos vending; y finalmente 20 puntos de venta que forman parte del canal *On-Trade*. Si bien el canal *On-Trade* en general no comercializa productos envasados listos para consumir, es relevante como destino para la ocasión de consumo “al paso” fuera de casa, por lo tanto, será considerado como un canal de refuerzo y construcción de credenciales en *snacking* saludable.

A continuación, se presenta una relación de los puntos de venta para los distintos canales ubicados en zonas de influencia primaria que abarca los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina; y aquellas zonas de influencia secundarias que abarcan los distritos de: (a) Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel; y (b) Cercado de Lima, Independencia y Los Olivos. La zona primaria de influencia es zona de residencia para más del 60% de la población del Nivel Socioeconómico A y B, y cuenta con los mayores índices de densidad empresarial de Lima Metropolitana.

Tabla 37

Distribución de SS&HH en Zona de Influencia Primaria

Supermercado	Grupo Empresarial	Lima Antigua	Lima Moderna	Total
Wong	Cencosud		14	14
Tottus	Falabella	1	5	6
Plaza Vea	Intercorp	3	8	11
Vivanda	Intercorp		7	7
Total		4	34	38

En la Tabla 37 se presenta la relación de puntos de venta para el canal SS&HH ubicados en zonas de influencia primarias y secundarias. En ubicaciones geográficas con alta densidad empresarial, los supermercados se convierten en importantes puntos de confluencia para el consumidor en su misión de adquirir un snack, el almuerzo, desayuno o alguna bebida a un precio conveniente. La ubicación de la exhibición del producto en la cercanía de estas categorías es fundamental.

Apalancados en la ventaja competitiva de la cercanía y el formato de venta reducido, otro de los canales relevantes para el público objetivo, son las tiendas de conveniencia, que fueron introducidas al mercado peruano el 2015 y comenzaron extenderse intensivamente. Tambo +, es el participante con mayor crecimiento en puntos de venta en Lima Metropolitana, con un año de existencia ya cuenta con más de 100 puntos y planea abrir 600 hasta el 2021. El resto de actores espera abrir alrededor de diez puntos de venta por año

(Euromonitor International, diciembre 2016). En la Tabla 38 se describe la cobertura del canal en la zona de influencia relevante.

Tabla 38

Distribución del Canal Tiendas de Conveniencia en Zona de Influencia Primaria

Tienda de Conveniencia	Puntos de Venta	Peso
Repshop - Repsol	10	24%
Listo Market - Primax	4	10%
Tambo +	28	66%
Total	42	100%

Con relación al canal tiendas de especialidad, se ha considerado a todos aquellos puntos de venta que comercializan productos naturales. A diferencia de los canales precedentes, este canal está compuesto por emprendimientos que nacen entorno al concepto de natural y se desarrollan a pequeña escala en respuesta al crecimiento de la demanda de productos naturales. La mayor concentración de tiendas naturales se presenta en los distritos de Miraflores y San Isidro, y el resto en los distritos de Surco y La Molina, todos pertenecientes a la definida como zona de influencia primaria (ver Tabla 39).

Tabla 39

Distribución del Canal Tiendas de Especialidad en Zona de Influencia Primaria

Puntos de Venta	Distrito
Las Vacas Felices	San Isidro
Vista del Valle	La Molina
La Tiendita Natura	Magdalena
Punto Orgánico	Miraflores
Eco Tienda Natural	Miraflores
Bio Deli	Miraflores
Shanti	Miraflores
Flora & Fauna	Miraflores
La Colorada Bodega Orgánica	Miraflores
La Esquina Verde	Miraflores
Madre Natura	Miraflores / Santiago de Surco
Natural Store	San Borja
Lima Verde	San Isidro
Quinoa	San Isidro
La "Sanahoria"	San Isidro / Santiago de Surco
Bio Zenda	Santiago de Surco
Salvia	Santiago de Surco / La Molina

El canal *On-Trade* como destino para la ocasión de consumo “al paso” fuera de casa, considerará aquellos cafés que reflejan un estilo de vida urbano, cosmopolita, o de alguna forma destacada en su ámbito por estilos que marcan tendencias. Las alternativas consideradas incluyen cafeterías *Premium* como Café Orgánica, Starbucks, Juan Valdez, El Pan de la Chola, Big Lila Café, Quinoa Café, Armónica Café, además de los espacios contemplados, se considera un punto de venta en el Aeropuerto Internacional de Lima. En totalidad, serán de 465 puntos de venta de propiedad de terceros identificados en las zonas de influencia primarios y secundarios. A los que debe sumarse los propios, a través de 12 equipos *vending*.

5.4.1 Estrategias de la variable distribución

La estrategia de crecimiento y creación de valor a partir del canal estará basada en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- (a) A partir del segundo año alcanzar un 95% de cobertura promedio en cartera de clientes ubicados en la zona de influencia.
- (b) A partir del primer año alcanzar y mantener niveles de ejecución en el punto de venta, superiores al 90%.

La prospección continua y el trabajo conjunto con clientes vigentes permitirá alcanzar una cobertura superior al 95%. Considerando que el área geográfica identificada mantiene una alta concentración de clientes y un alto *drop size*, se decidió utilizar un modelo de distribución directa (*DSD*), apalancado en la logística de distribución de Arca Continental Lindley.

La plataforma primaria de crecimiento en volumen estará dada por el canal moderno, bodegas del canal tradicional y equipos *vending* (autoventa) en instituciones educativas y empresariales. Por su parte la plataforma secundaria de volumen estará compuesta de las

tiendas de especialidad y cafeterías (*On-Trade*), que además tendrán un rol de constructores de credenciales para la marca.

En la Tabla 40 se presenta la propuesta de estructura de los canales de distribución en términos de cantidad de puntos de venta y cobertura al primer año.

Tabla 40

Estructura Propuesta para el Canal de Distribución. Año 1.

Canal	Puntos de Venta	Cobertura Innocent	
SS&HH	38	38	100%
Tiendas de Conveniencia	42	38	90%
Tiendas de Especialidad	15	10	67%
Bodegas	350	280	80%
Equipos <i>Vending</i>	12	12	100%
<i>On-Trade</i>	20	18	90%
Total	477	396	83%

Se prevé que, a partir de la evolución en la cantidad de puntos de venta del canal de tiendas de conveniencia en la zona de influencia, éste canal cobre mayor relevancia en el tiempo, así como el canal *On-Trade*. (ver Tabla 41).

Tabla 41

Evolución de Canales de Distribución como Fuente de Volumen

Canal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SS&HH	26%	22%	21%	21%	20%
Tiendas de Conveniencia	13%	15%	15%	16%	18%
Tiendas de Especialidad	1%	1%	1%	1%	1%
Bodegas	57%	59%	59%	58%	57%
Equipos <i>Vending</i>	2%	1%	2%	2%	2%
<i>On-Trade</i>	2%	2%	2%	2%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

5.4.2 PDA de la Variable Distribución

A nivel de canal, se trabajará en tres dimensiones: (a) ejecución en el punto de venta, que incluye el trabajo sobre cuatro variables: distribución, precios, exhibición y *merchandising* (*DPSM*); (b) planificación conjunta con cliente (*joint business planning*); y (c)

actividades de marketing dirigidas al comprador (*shopper marketing*), bajo lineamientos establecidos a continuación:

Ejecución en el Punto de Venta: El portafolio y visibilidad del producto son variables fundamentales para influenciar la compra. El mix deberá considerar, formatos, sabores y precio con el que se comercializará el producto. En esta variable de ejecución lo importante no es la cantidad de productos, por el contrario, es asegurarse de contar con el mix correcto de productos, desde la perspectiva del consumidor, al precio y en los formatos adecuados. En la Tabla 42 se especifica el mix propuesto considerando cada una de las variables, excepto la de precio que es tratado en la sección Estrategia de Precio.

Tabla 42

Mix del Portafolio de Productos Según Tipo de Canal

Canal	Formato		Portafolio. N° mínimo de sabores		
	Single Serve	Multi Serve	Súper Jugos	Esencial	Total
SS&HH	330cc	900cc	6	2	8
Tiendas de Conveniencia	330cc	900cc	4	1	5
Tiendas de Especialidad	330cc		4	-	4
Bodegas	330cc	900cc	4	2	6
Equipos <i>Vending</i>	330cc		6	2	8
<i>On-Trade</i>	330cc		4	2	6

La visibilidad del producto en el punto de venta es otra de las variables fundamentales a la hora de influenciar la compra. A fin de maximizar el nivel de visibilidad se considerarán los siguientes elementos: ubicación en el punto de venta; el espacio relativo en el lineal refrigerado para la exposición; y las actividades de *merchandising*. Los dos primeros elementos son la base y fundamento para definir las acciones de *merchandising*. En la Tabla 43, se especifican las ubicaciones prioritarias en las zonas de destino e impulso para cada uno de los canales de comercialización, así como el número mínimo de caras visibles del producto en el lineal (*facing*) a ser negociado con cada cliente. En conjunto todas estas

actividades permitirán ganar espacios e influenciar al consumidor en el proceso de consideración, evaluación y decisión de compra

Tabla 43

Ubicación y Lineal Según Tipo de Canal

Canal	Espacio en PdV		Portafolio. N° de <i>facing</i>		
	Destino	Impulso	Súper Jugos	Esencial	Total
SS&HH	Frutas-Lácteos	Caja	6	4	10
Tiendas de Conveniencia	Alimentos listos para consumir refrigerados	Caja	4	2	6
Tiendas de Especialidad	Categoría Jugos	-	4	-	4
Bodega	Varios	Caja	4	2	6
Equipos <i>Vending</i>	-	Zona de alto tráfico	6	4	10
<i>On Trade</i>	-	Caja	2	1	3

Para efectos de visualización, en la Figura 56 se presenta la activación para el caso de del canal SS&HH y *On-Trade*.



Figura 56. Activación del punto de venta

Planificación conjunta con cliente (joint business planning): que permita acordar los volúmenes de venta y rentabilidad, así como las tasas de crecimiento, para ello la negociación con el cliente incluirá entre otros, los espacios lineales (sector refrigerado), ubicación en primera posición, desarrollo de campañas promocionales conjuntas, incentivos y bonos. En la Tabla 44 se presentan las condiciones generales para el canal moderno. Representan lineamientos para llevar a cabo negociaciones con cada uno de los canales y cada uno de los clientes.

Tabla 44

Condiciones Generales para el Canal Moderno

Variable	Tasas	Descripción
<i>Margen Canal</i>	20%-30%	
<i>Back Margin</i>	15%-20%	Espacios/Encartes/Fondo de Marketing/Fill Rate

Actividades de marketing dirigidas al comprador (shopper marketing): específicamente asociadas a actividades de BTL, como *sampling* y campañas promocionales, ambas tratadas en la estrategia de promoción (ver Figura 57).



Figura 57. Actividades de marketing dirigidas al comprador

5.5 Propósito

Para el desarrollo de la siguiente tesis, se ha considerado integrar la gestión de la responsabilidad social empresarial al plan de marketing; por lo que se incluye la variable propósito al mix de marketing. Estas estrategias de responsabilidad social estarán alineadas a la visión y buscarán la sostenibilidad y el compromiso con el bienestar de las personas. Asimismo, se contribuirá con la buena imagen de la empresa ante los grupos de interés de la misma.

Grupos de Interés. Como se observa en el Figura 58, Arca Continental Lindley ha definido ocho grupos de interés para desplegar actividades de responsabilidad social, basados en los principios de Coca-Cola Perú de (a) bienestar individual, (b) bienestar social y (c) bienestar del medioambiente.



Figura 58. Grupos de Interés de Arca Continental Lindley
Tomado de: Memoria Anual 2016 Arca Continental Lindley

5.5.1 Estrategia de la variable propósito.

El ámbito geográfico en donde se van a delimitar las acciones de Propósito de proveedores y comunidad es la región del VRAEM, la cual se ha visto afectada por el terrorismo y narcotráfico, limitando sus posibilidades de desarrollo económico y social. La

estrategia estará enfocada a ambos grupos de interés. De esta manera, se propondrán acciones que permitan que la población se incluya en una actividad económica que los aleje de las actividades ilícitas para generar ingresos y a su vez, contribuyan con la nutrición de los niños de la zona. Asimismo, las actividades relacionadas al medio ambiente, se abordará mediante el incentivo del reciclaje.

Según el INEI, la población de la zona de emergencia del VRAEM (654,017 personas) representa alrededor del 2.1% de la población nacional, los cuales comprenden las poblaciones de Las Provincias de Satipo, Huancayo y Concepción en el Departamento de Junín; La Provincia de la Convención perteneciente al Departamento de Cusco; Las Provincias de Tayacaja y Churcampa del Departamento de Huancavelica, Las Provincias de Huanta y La Mar en el Departamento de Ayacucho; y finalmente, Las Provincias de Andahuaylas y Chincheros del Departamento de Apurímac.

Asimismo, según el IV Censo Nacional Agropecuario 2012, la región del VRAEM cuenta con 557,662 unidades agrícolas, siendo las provincias de Satipo en Junín y la Convención en el Departamento de Cusco, quienes concentran el 48% de las unidades agrícolas del VRAEM. Debido a ello, las acciones de Responsabilidad Social, se concentrarán en estas dos provincias (ver Tabla 45).

Tabla 45

Distribución de Unidades Agrícolas Región VRAEM

Departamento	Provincia	Unidades Agrícolas	Participación
Ayacucho	Huanta	40,380	7%
	La Mar	36,106	6%
Apurímac	Andahuaylas	87,665	16%
	Chincheros	14,000	3%
Cusco	Convención	126,840	23%
Huancavelica	Tayacaja	40,329	7%
	Churcampa	19,817	4%
Junín	Satipo	141,789	25%
	Huancayo	31,724	6%
	Concepción	19,012	3%
Total		557,662	100%

Nota: Adaptado del IV Censo Nacional Agropecuario 2012 – INEI

Cabe resaltar que los miembros del hogar pertenecientes a las Unidades Agrícolas de Las Provincias de Satipo y La Convención, son 159,449 personas, representando al 31% del total de la población perteneciente a las Unidades Agrícolas del VRAEM. Esta población será impactada por las actividades de Responsabilidad Social (ver Tabla 46).

Tabla 46

Miembros del Hogar Pertenecientes a las Unidades Agrícolas del VRAEM

Departamento	Distrito	Población	Distribución
Ayacucho	Huanta	48,718	10%
	La Mar	42,352	8%
Apurímac	Andahuaylas	81,930	16%
	Chincheros	28,863	6%
Cusco	Convención	75,628	15%
Huancavelica	Tayacaja	47,813	9%
	Churcampa	21,379	4%
	Satipo	83,821	17%
Junín	Huancayo	47,328	9%
	Concepción	28,985	6%
Total		506,817	100%

Nota: Adaptado del IV Censo Nacional Agropecuario 2012 – INEI

Por otro lado, la desnutrición infantil es un gran problema que aqueja a la región del VRAEM. Los niveles de desnutrición según el Informe Final Comisión Quipu para el VRAEM del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) alcanzaba al 44.7% de la población de niños menores de 5 años al 2011. Debido a ello, se ha evaluado que las actividades de Responsabilidad Social deben contribuir a la erradicación de este problema. Asimismo, el Reporte “Mejorar la Nutrición Infantil: El Imperativo para el Progreso Mundial que es Posible Lograr” de UNICEF (2013), señaló que el momento más importante en el desarrollo de un niño es durante los primeros 1,000 días de nacimiento y la desnutrición se convierte en uno de los principales factores de mortalidad, enfermedad y discapacidad en la infancia. Es así que, se ha evaluado que, mediante las acciones enfocadas en este grupo etario, se impactará en mayor medida a la población del VRAEM. Por ello, se trabajará con la población infantil menor a 3 años pertenecientes a las provincias de Satipo y La Convención

que estén asociados al programa Cuna Más del Gobierno Peruano; es decir, a 1,025 niños (ver Tabla 47).

Tabla 47

Población de Niños Menores a 3 años – Programa Cuna Más (Cuidado diurno)

Departamento	Provincia	Usuarios	Locales
Junín	Satipo	72	8
Junín	Satipo	81	8
Junín	Satipo	72	7
Junín	Satipo	76	8
Cusco	La Convención	456	37
Cusco	La Convención	268	19
Total		1,025	87

Adaptado de <http://focalizacion.cunamas.gob.pe/>

5.5.2 PDA de la variable propósito

Capacitación y desarrollo de competencias de los agricultores: Se realizarán programas de capacitación para los agricultores de los distritos de Satipo y La Convención, para lograr mejorar su competitividad y elevar los estándares de la agricultura de la región. La capacitación estará orientada en los siguientes temas:

- Planificación, plantación y cosecha del cultivo de árboles frutales: Técnicas de poda, aclareo de frutos, riego, abonado, control de plagas y enfermedades.
- Innovación tecnológica en semillas y formas de cultivo
- Beneficios de tecnificación y el cumplimiento de altos estándares.
- Emprendimiento: Socios estratégicos de negocio

Estas capacitaciones serán gestionadas a través de *The Innocent Foundation* y brindadas a través de las diversas instituciones que trabajan en el VRAEM; tales como el Ministerio de Agricultura y Riego a través del PROVRAEM y el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA). Asimismo, se buscarán alianzas con universidades que puedan brindar capacitaciones en los temas empresariales orientados a la formación de empresas familiares.

Integrar a empresas agrícolas de la región a Coca-Cola Perú. Como se ha señalado en los objetivos de la presente tesis; se incorporarán cinco proveedores provenientes de la zona del VRAEM a Coca-Cola Perú en los primeros cinco años. Por ello se deberá trabajar no sólo en el plan de capacitaciones sino en la asesoría a estas empresas respecto a los criterios necesarios para formar parte de Coca-Cola Perú.

Coca-Cola Perú certificará progresivamente a los agricultores que cumplan con las condiciones para ser proveedores y también ayudará a aquellas empresas que busquen la certificación. Cabe resaltar que Arca Continental Lindley, cuenta a la fecha con programas que buscan obtener insumos sustentables para otras líneas de producto. Debido a ello, se cuenta con la experiencia para la implementación del mismo sistema en la zona del VRAEM.

Comunicación y transparencia con los agricultores. La comunicación con los agricultores es fundamental para el éxito del proyecto; del mismo modo, la transparencia los motivará en querer pertenecer a Coca-Cola Perú ya que representa una oportunidad de desarrollo económico y social. De esta manera, se realizarán reuniones periódicas con los agricultores, para poder informarles de las actividades que se van programando; así como, los avances en las certificaciones como proveedores de Coca-Cola Perú.

Desayunos para niños hasta 3 años. A partir del programa nacional Cuna Más, se incorporará en la alimentación de los niños el jugo de frutas *Innocent*; mediante el cual se espera contribuir con su alimentación y disminuir los índices de desnutrición infantil. Debido a ello, se elaborará una versión especial de *Innocent* Nutrición Fortificada de 150 ml, que será distribuida en la zona como complemento nutricional a la dieta que reciben los niños en este programa. De esta manera, se logrará impactar en 1,025 niños, quienes verán mejorar su salud y nutrición; a través, del consumo de estos productos.

Impulso del reciclaje de los envases Innocent. A través de diferentes actividades se promoverá el reciclaje de los envases:

- Implementación de puntos de reciclaje en estacionamientos de tiendas Wong: de esta manera los consumidores podrán reciclar sus envases de manera fácil y práctica.
- Campaña de reciclaje: por el día del medio ambiente, se realizará una campaña de comunicación que promueva el cuidado del medio ambiente. Asimismo, se premiará a las mejores ideas en el re-uso de los envases *Innocent*.

Impacto Social

El impacto social será medido de cada grupo de interés de la siguiente forma:

- *Proveedores*: El impacto será medido por la contribución que realizará la compra de las frutas a los productores certificados de la zona del VRAEM, los cuales tendrán un costo diferencial en 75% adicional al costo actual de mercado. Es así que, la contribución incremental en cinco años representa S/. 4,711,690.
- *Comunidad*: Respecto al impacto en la nutrición infantil de los niños, se considerará que, por cada dólar invertido el impacto social es 30 dólares (El País, 3 de mayo 2016).
- *Medio Ambiente*: Debido a que el reciclaje de las botellas de *Innocent*, permitirán el procesamiento de las mismas para la elaboración de las nuevas botellas, se considerará un impacto de S/. 390,285, que representa el impacto económico de realizarlas sin el uso de resina reciclada.

5.6 Conclusiones

En este capítulo se presentaron las estrategias y tácticas del plan operativo de marketing para el lanzamiento de los jugos *Premium Innocent*. En cuanto a la configuración del portafolio, en el lanzamiento se considera ingresar al mercado con el portafolio de nutrición funcional para saciar el hambre y nutrición funcional que activa, de manera que

contribuya con la construcción de credenciales de la marca en la categoría de jugos *Premium*. En los años posteriores se realizará el lanzamiento del portafolio de nutrición esencial; con lo cual se busca obtener cada vez más, una participación de mercado predominante, hasta llegar a ser los líderes de la categoría.

En cuanto a la estrategia de precios, se ha realizado la propuesta en base al valor percibido del producto por parte del consumidor; así como, el análisis de la oferta actual del mercado, de manera que se logre ser competitivos ofreciendo mayor valor al consumidor. La estrategia de distribución estará ajustada a las necesidades del consumidor, por ello se ha priorizado el consumo al paso (*on the go*); siendo conveniente poner énfasis en canales que permitirán este tipo de consumo. Además, del canal *Off-trade*, se incluirá un canal *On-trade* que permitirá la construcción de credenciales en el ámbito del *snacking* saludable. Asimismo, se propone un canal alternativo innovador en formato de autoventa a través de equipos *vending*.

La promoción del producto se realizará mediante tres estrategias (a) digital, (b) *ATL* (c) *BTL* y (d) relaciones públicas; de esta manera se buscará ejecutar un plan de comunicaciones integral que permita llegar al consumidor en diferentes plataformas y en distintos momentos del día. Asimismo, se realizarán promociones de ventas que permitirán fomentar el consumo entre el público objetivo (estrategias de *push*) y el cumplimiento de ventas por parte del canal, con incentivos como el rebate y bonificaciones.

Finalmente, las estrategias de propósito permitirán generar un impacto social en la comunidad y proveedores del VRAEM, así como, un impacto en el medio ambiente. De esta manera, maximizar el impacto social que puedan tener las acciones de responsabilidad social planteadas.

Capítulo VI: Control y Presupuesto

6.1 Presupuesto

El plan de marketing para la marca *Innocent* propuesto considera los siguientes supuestos y variables:

- El mercado potencial de jugos 100% jugo es de 4.6 millones de litros y S/.34.5 millones al 2022, con un crecimiento anual de 6,8% y 7.8% respectivamente, conforme se señala en la estimación de la industria en el capítulo I.
- El segmento de mercado definido es de 759,073 personas, en base a variables geográficas y descriptivas. Asimismo, los beneficios esperados del consumidor, permiten delimitar la oferta del producto: esencial y funcional.
- Para identificar la aceptación del mix de producto, se elaboró una encuesta al público objetivo en rango etario del segmento elegido. El detalle de la ficha técnica de la encuesta y los resultados se encuentran en el Apéndice F y G.
- Se han establecido metas anuales de captura de mercado en base a las estrategias plasmadas en el plan de marketing presentado. Se muestra la evolución en la Tabla 48; estas cifras han sido validadas por un experto en mercado (Apéndice H).

Tabla 48

Captura de Mercado Propuesto para Innocent

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Captura de Mercado	25%	28%	49%	50%	50%

- En la Tabla 49 se muestra la distribución de ventas por cada canal establecido de acuerdo a las estrategias descritas en el plan de marketing.
- El precio se determinó en base al tipo de producto (esencial y funcional) y a la presentación (*single serve* y *multi serve*). Es así que, en presentación *single serve*, el precio por los productos esenciales será de S/.5.90 y de los productos

funcionales será de S/.6.90. Por otro lado, en presentaciones *multi serve*, los productos esenciales tendrán un precio de S/11.90.

Tabla 49

Distribución de las Ventas de Innocent por Canal

Canal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SS&HH	26%	22%	21%	21%	20%
Tiendas de Conveniencia	13%	15%	15%	16%	18%
Tiendas de Especialidad	1%	1%	1%	1%	1%
Bodegas	57%	59%	59%	58%	57%
Equipos <i>Vending</i>	2%	1%	2%	2%	2%
<i>On-Trade</i>	2%	2%	2%	2%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

- Para el análisis de la rentabilidad se está considerando una tasa anual de descuento de 9.5%, basada en la tasa calculada en el documento Valoración de la Corporación Lindley S.A. (2016).

En tal sentido, la inversión estimada para realizar las acciones de marketing propuestas en esta tesis asciende a S/. 15'983,181.98 en un periodo de cinco años, como se observa en el presupuesto planteado en la Tabla 50. La distribución del mismo, será 19% (S/. 3'116,004.98) para actividades de la variable promoción; 1% (S/. 110,000.00) para la variable producto, 59% (S/. 9'457,177) para la variable distribución y 21% (S/. 3'300,000.00) para la variable propósito.

6.2 Análisis Financiero

Considerando que los ingresos generados son de S/. 49,379,880.00 y que los costos del proyecto son los obtenidos en el presupuesto definido (ver Tabla 50), el VAN resultante del análisis financiero es de S/. 1,610,078 y una ROI de 29%. Asimismo, el tiempo de recupero es de cuatro años. El detalle del análisis financiero se encuentra en la Tabla 51.

Tabla 50

Presupuesto de Marketing

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto	S/. 110,000.00					
Innovación y desarrollo	S/. 110,000.00					
Promoción		S/. 1,196,330.52	S/. 321,314.40	S/. 812,527.76	S/. 321,314.40	S/. 464,517.90
TV		S/. 280,875.60		S/. 140,437.80		
Radio		S/. 36,105.60		S/. 18,052.80		
Vía Pública		S/. 200,000.00		S/. 100,000.00		
Digital		S/. 301,574.00	S/. 220,440.00	S/. 350,625.00	S/. 220,440.00	S/. 350,625.00
BTL		S/. 115,764.00		S/. 57,882.00		
PR		S/. 153,254.00	S/. 71,664.00	S/. 71,664.00	S/. 71,664.00	S/. 71,664.00
Fee de agencia		S/. 108,757.32	S/. 29,210.40	S/. 73,866.16	S/. 29,210.40	S/. 42,228.90
Plaza	S/. 1,157,200.00	S/. 862,110.00	S/. 1,045,534.00	S/. 1,961,199.00	S/. 2,125,780.00	S/. 2,305,354.00
Propósito		S/. 330,000.00	S/. 495,000.00	S/. 660,000.00	S/. 825,000.00	S/. 990,000.00
Capacitaciones agricultores		S/. 120,000.00	S/. 180,000.00	S/. 250,000.00	S/. 350,000.00	S/. 450,000.00
Certificaciones agricultores		S/. 70,000.00	S/. 90,000.00	S/. 95,000.00	S/. 105,000.00	S/. 120,000.00
Comunicación agricultores		S/. 10,000.00	S/. 15,000.00	S/. 15,000.00	S/. 20,000.00	S/. 22,500.00
Desayunos Cuna Más		S/. 130,000.00	S/. 210,000.00	S/. 300,000.00	S/. 350,000.00	S/. 397,500.00

Tabla 51

Análisis de Rentabilidad Jugos *Innocent*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		S/. 6,333,537.60	S/. 7,766,665.17	S/. 14,608,294.84	S/. 15,877,134.67	S/. 17,308,675.44
Margen al Canal		S/. 1,294,909.20	S/. 1,561,380.20	S/. 2,940,888.88	S/. 3,206,067.48	S/. 3,511,182.25
Ventas Netas (soles)		S/. 5,038,628.40	S/. 6,205,284.97	S/. 11,667,405.96	S/. 12,671,067.18	S/. 13,797,493.19
Costo de Ventas		S/. 2,116,223.93	S/. 2,606,219.69	S/. 4,900,310.50	S/. 5,321,848.22	S/. 5,794,947.14
Utilidad bruta		S/. 2,922,404.47	S/. 3,599,065.28	S/. 6,767,095.45	S/. 7,349,218.97	S/. 8,002,546.05
Gastos de Administración		S/. 1,442,880.00	S/. 1,442,880.00	S/. 1,442,880.00	S/. 1,442,880.00	S/. 1,442,880.00
Gastos de Marketing	S/. 1,267,200.00	S/. 2,388,440.81	S/. 1,861,848.24	S/. 3,433,726.66	S/. 3,272,094.86	S/. 3,759,871.94
Utilidad operativa	-S/. 1,267,200.00	-S/. 908,916.34	S/. 294,337.04	S/. 1,890,488.79	S/. 2,634,244.11	S/. 2,799,794.11
Impuesto a la renta (30%)			S/. 88,301.11	S/. 567,146.64	S/. 790,273.23	S/. 839,938.23
Utilidad neta	-S/. 1,267,200.00	-S/. 908,916.34	S/. 206,035.93	S/. 1,323,342.15	S/. 1,843,970.87	S/. 1,959,855.88
				VAN	S/. 1,610,077.70	
				ROI	29%	

6.3 Análisis del ROI social

Se analiza el ROI social de las actividades desarrolladas en el VRAEM. En donde las actividades con los agricultores dan un VAN positivo de S/. 1'572,503 y un ROI de 33%

(Ver Tabla 52)

Tabla 52

Análisis del ROI social – Agricultores

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Impacto	S/.576,760.56	S/.736,478.87	S/.931,690.14	S/.1,118,028.17	S/.1,348,732.39
Inversión	S/.200,000.00	S/.285,000.00	S/.360,000.00	S/.475,000.00	S/.592,500.00
Flujo	S/.376,760.56	S/.451,478.87	S/.571,690.14	S/.643,028.17	S/.756,232.39
		WAAC	9.50%		
		VAN	S/.1'572,503		
		ROI	33%		

Asimismo, se analiza el ROI social de las actividades desarrolladas en la comunidad, con los niños. El análisis de la inversión da un VAN positivo de S/.29'161,917 y un ROI de 333% (ver Tabla 53)

Tabla 53

Análisis del ROI social – Comunidad de Niños

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Impacto	S/. 3,900,000	S/. 6,300,000	S/. 9,000,000	S/. 10,500,000	S/. 11,925,000
Inversión	S/. 130,000	S/. 210,000	S/. 300,000	S/. 350,000	S/. 397,500
Flujo	S/. 3,770,000	S/. 6,090,000	S/. 8,700,000	S/. 10,150,000	S/. 11,527,500
		WAAC	9.50%		
		VAN	S/. 29,161,917		
		ROI	333%		

6.4 Cronograma

El cronograma se detallará siguiendo las fases de diseño y prueba de producto, lanzamiento, crecimiento y mantenimiento (ver Tabla 54)

Tabla 54

Cronograma de Implementación de Plan de Marketing Innocent

Actividad	Año 0				Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Fase 0: Diseño y prueba de producto				Fase 1: Lanzamiento				Fase 2: Crecimiento y Mantenimiento			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Año	Año	Año	Año
Diseño de producto		x	x	x								
Distribución												
Acuerdos comerciales				x	x				x	x	x	x
Implementación en PdV					x				x	x	x	x
Mantenimiento en PdV						x	x	x	x	x	x	x
Disponibilidad de producto nuevo					x				x	x	x	x
Propósito												
Selección de comunidades			x	x								
Mesas de diálogo				x								
Capacitaciones					x	x	x	x				
Certificaciones								x	x	x	x	x
Acuerdos con Cuna más				x								
Distribución desayunos escolares						x	x	x	x	x	x	x
Campaña de reciclaje						x			x	x	x	x
Promoción												
Campañas de Lanzamiento de producto												
* ATL (TV, radio, paneles)					x						x	
* Evento de lanzamiento					x						x	
Campaña de Mantenimiento y branding												
* BTL (activaciones y digital)						x	x	x	x	x	x	x
Plaza												
Negociación			x	x					x	x	x	x
Activación				x	x	x	x	x	x	x	x	x

6.5 Mecanismos de Control

Para el logro de los objetivos propuestos la evaluación será continua; de manera que se puedan efectuar planes de acción correctivos en caso sea necesario. Es así que se utilizarán los siguiente reportes e indicadores:

1. Reporte anual de cumplimiento de OLPM y OCPM. Indicadores: (a) porcentaje de cumplimiento de ventas proyectadas; (b) porcentaje de rentabilidad acumulada obtenida al cierre del año; (c) número de proveedores acreditados al año; (d) porcentaje de asociación de atributos relevantes con la marca; (e) porcentaje de cumplimiento del presupuesto destinado al impacto social en el VRAEM.

2. Reportes mensuales de ventas. Indicadores: (a) porcentaje de ventas mensuales por cada tipo de producto; (b) porcentaje de ventas total; (c) rentabilidad mensual por cada tipo de producto; (e) rentabilidad de la venta total.
3. Cumplimiento del cronograma. Indicadores: (a) estado de implementación de acciones de plan de marketing; (b) días promedio de retraso de implementación.
4. Reporte de cumplimiento de la mezcla de marketing: Indicadores
 - Producto: (a) nivel de implementación de conceptos de *Innocent*
 - Precio: (a) nivel de desvío de precios sugeridos
 - Distribución: (a) número de puntos de venta
 - Promoción: (a) porcentaje de cumplimiento de indicadores planteados
 - Propósito: (a) porcentaje de cumplimiento de presupuesto

6.6 Conclusiones

En conclusión, las actividades planteadas en el marketing mix necesitan un presupuesto de S/.15'983,181.98 en un periodo de cinco años, el cual estará dividido en 3 etapas: (a) diseño y prueba de producto; (b) lanzamiento y (c) crecimiento y mantenimiento.

Los ingresos que se generarán ascenderán a S/. 49'379,879.70, que generará un VAN positivo de S/. 1'610,078 y un ROI de 29%.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

- Debido a la intensa competencia a nivel global las innovaciones en el segmento 100% jugo, ha permitido a la categoría reinventarse y con ello mantener un crecimiento sostenido. Es así que, la categoría ha evolucionado desde los jugos *FC (From Concentrate)* en los años cincuenta, reemplazados por los jugos *RTD FC (Ready To Drink –From Concentrate)*, hasta el nuevo siglo que comenzó con la innovación de los jugos *NFC (Not From Concentrate)*, actualmente considerada como la opción *Premium* de la categoría. Por ello, se observa que es necesario que Coca-Cola Perú cuente con una marca *Premium* de jugos *RTD*, que le permita construir credenciales en salud y nutrición en la región Latinoamérica.
- En el Perú, existe una tendencia cada vez mayor al consumo de productos saludables; es por ello, que el mercado de 100% jugo se ha desarrollado a doble dígito en los últimos años y con proyecciones de crecimiento constante para los próximos cinco años.
- La categoría 100% jugo ha sido poco explotada por la competencia existente; por lo que representa un gran potencial para Coca-Cola Perú; ya que cuenta con la experiencia y recursos para poder incursionar y convertirse en el líder de la misma.
- Debido a que The Coca-Cola Company cuenta en su portafolio internacional con diversas marcas de la categoría 100% jugo, se ha evaluado la incorporación de la marca *Innocent* en el mercado peruano. Por tal motivo, *Innocent* podría ser la marca bandera para la expansión en el segmento *Premium NFC*, no sólo en Perú sino también a nivel de países de la región Latinoamérica.

- La segmentación del público objetivo se ha realizado en base a variables geográficas, psicográficas y conductuales; así como, las motivaciones de consumo de la categoría 100% jugo. En base a ello, se ha definido que el segmento abarcará a jóvenes y adultos de 25 a 45 años de edad de NSE A y B de Lima Metropolitana que buscan la nutrición en sus distintas formas (a) esencial y (b) funcional; atendiendo a 759,073 personas.
- Al realizar las pruebas de concepto y de la marca *Innocent*, obtuvo valoraciones positivas por segmento escogido, considerando los atributos de naturalidad, pureza, sabores deliciosos y salud. Asimismo, obtuvo intenciones de compra altas en todos los conceptos investigados.
- El marketing mix planteado se basa en un producto diferenciado por cada una de las motivaciones (a) nutrición esencial, (b) nutrición que activa y (c) nutrición para sostener el hambre. Asimismo, se identificó el nivel de precios de cada una en base a la valoración del consumidor. Los canales buscarán reforzar el consumo al paso y la promoción estará orientada a generar *awareness*, reconocimiento, prueba de producto y fidelidad por parte del consumidor, en cada una de las etapas del ciclo de vida del producto.
- En cuanto al impacto social se enfocará en la comunidad y en los proveedores, teniendo como ámbito geográfico el VRAEM; y en el medio ambiente, a través de campañas de concientización acerca del reciclaje de envases.
- Los ingresos generados a partir de la comercialización de la marca ascenderán a S/. 49'379,879.70, que generará un VAN positivo de S/. 1'610,078 y un ROI de 29%.

7.2 Recomendaciones

- La implementación del presente Plan Estratégico de Marketing por parte de Coca-Cola Perú, podría generarle una ventaja competitiva en el mercado, posicionándose como líder en la categoría de jugos. Por ello, se recomienda la implementación de las estrategias en los plazos propuestos.
- Incorporar la tecnología *HPP* a la industria de 100% jugo, debido a que permite ofrecer el atributo de naturalidad que busca el consumidor. Su incorporación en el mercado de jugos se justificará a medida que el consumidor este más educado en la categoría y el volumen de ventas sea mayor; por lo que es importante para Coca-Cola Perú evaluar constantemente el momento idóneo para la incorporación de la misma.
- Incorporar nuevas zonas agrícolas, adicionales a la zona del VRAEM, para incluir nuevos proveedores de frutas, verduras y cereales, a fin de continuar ofreciendo productos innovadores a los consumidores.
- Fomentar nuevas ocasiones de consumo del jugo *Premium RTD*, no sólo ligado a temas de nutrición sino a otras motivaciones que pueda tener el consumidor, como, por ejemplo, la socialización o diversión.
- Al finalizar los dos periodos de lanzamientos, evaluar los sabores introducidos en el mercado y a su vez, lanzar campañas para fomentar la co-creación con los consumidores. De esta manera, se logrará generar un mayor involucramiento de los consumidores con la marca y para Coca-Cola Perú, un conocimiento más cercano de los gustos de los consumidores.
- Se recomienda realizar un estudio de investigación acerca del interés de aceptación que tendría la marca de jugos *Innocent* en las principales provincias del Perú, tales como: (a) Arequipa; (b) Cusco; (c) Trujillo y (d) Piura. De acuerdo a su

factibilidad se recomienda realizar un lanzamiento en simultáneo de la marca de jugos *Innocent*, en dichas provincias.

- Si bien el mix de marketing está dirigido al segmento de nivel socioeconómico A y B, se propone evaluar el ingreso a nuevos mercados, previo a un estudio de aceptación en el nivel socioeconómico C +, de acuerdo a ello, se podría considerar una oferta de productos *AD HOC* al target.
- Se recomienda incluir dentro del organigrama de Coca-Cola Perú la categoría de jugos *Premium*, el cual deberá congrega un staff de profesionales altamente capacitados encargados únicamente de la creación, implementación de la estrategia comercial para la marca de jugos *Innocent* en el Perú y a nivel Latinoamérica, de ser el caso.
- Después de la implementación del Plan Estratégico de Marketing, se recomienda que la marca *Innocent*, inicie una nueva etapa de educación respecto a la categoría en nuevos segmentos de mercado, que en la actualidad no están familiarizados con el consumo de jugos *Premium RTD*; de esta manera, se buscará ampliar la categoría. Asimismo, se podría impulsar la introducción de productos bajos en calorías que sigan la tendencia de consumo saludable.

Referencias

- Abresa. (2017). Asociación la Industria de Bebidas y Refrescos Sin Alcohol. *Quiénes Somos*. Recuperado de <http://abresa.pe/nosotros/sample-page/>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada Pro inversión (2017,14 de abril). Resultados macroeconómicos. Lima Perú. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5651>
- Alemán, J. L. M., & Escudero, A. I. R. (2007). Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC Editorial. ISBN: 9788473565110
- Agrorural (2017, 21 de febrero). *Lanzamiento de Plan Agro Próspero por el Ministerio de Agricultura y Riego en Junín*. Recuperado <http://www.agrorural.gob.pe/lanzamiento-de-plan-agro-prospero-por-el-ministerio-de-agricultura-y-riego-en-junin/>
- Arca Continental Lindley (2015). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de http://www.lindley.pe/documento_pdf/hechos-2016/memoria-2015-y-anexo-sostenibilidad.pdf
- Arca Continental Lindley (2015). *Reporte Anual 2015*. Recuperado de http://www.arcacontal.com/media/201451/informeannual2015_bmv_ac.pdf.
- Arca Continental Lindley exportará mango a Asia y Europa (2017, 15 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/arca-continental-lindley-exportara-mango-asia-y-europa-noticia-1968918>
- Arca Continental Lindley (2016). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de <http://www.arcacontinentallindley.pe/pdf-web/2016-memoria-arca-continental-lindley.pdf>
- Arellano Marketing (2015a). *Los Estilos de Vida de los peruanos y latinoamericanos*.

Arellano Marketing (Julio 2015b). *Estudio Nacional de Consumidor Peruano 2015: Bebidas- Jugos listos para tomar y Néctares.*

Banco Mundial (2016, 5 de octubre). *Perú, Panorama General.* Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>.

Burneo, K. (Marzo 2017). Expectativas y Desaceleración Económica. En *Strategia*. Lima, Perú. (45) p15.

Casma, J. (2016, 03 de mayo). *Nutrición infantil: la inversión más rentable del mundo. El País Internacional.* Recuperado de http://internacional.elpais.com/internacional/2016/05/03/actualidad/1462285035_057809.html

Congreso de la República del Perú (1998). Ley N° 2703. *Promoción de la Inversión en la Amazonía.* Congreso de la República del Perú (1998).

Congreso de la República del Perú (2013). Ley N° 30021. *Promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes.* Congreso de la República del Perú (2013).

Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas. (DEVIDA 2016, 18 de julio). *Conforma Comité de Control de Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados en la región La Libertad.* Recuperado de <http://www.devida.gob.pe/2016/07/devida-conforma-comite-de-control-de-insumos-quimicos-y-bienes-fiscalizados-en-la-region-la-libertad/>

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia* (3ra ed.), Lima. Perú, Pearson, Centrum Católica.

Danovich (2016, 17 de febrero). *Is Your Juice Really Fresh?* Recuperado de <http://www.eater.com/drinks/2016/2/17/11031894/what-is-fresh-juice-hpp-concentrate>

- Deloitte Institute of Innovation and Entrepreneurship (2014). *¿What innocent drinks learned from Coca-Cola?* <https://www.london.edu/faculty-and-research/lbsr/what-innocent-drinks-learned-from-coca-cola#.WPpEJo61uu4>
- Díez E., Rondán F. & Rosa I. (2013). *Gestión de precios*. Madrid España ESIC.
- El Comercio (2016, 4 de febrero). Perú es el octavo productor mundial de frutas y hortalizas. *El Comercio*. http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-octavo-productor-mundial-frutas-y-hortalizas-noticia-1876466?ref=flujo_tags_5328&ft=nota_7&e=titulo
- El Comercio, (2017, 15 de febrero). Arca Continental Lindley exportará mango a Asia y Europa. *El Comercio* <http://elcomercio.pe/economia/negocios/arca-continental-lindley-exportara-mango-asia-y-europa-noticia-1968918>.
- El Peruano (2016, 14 de julio). ONU: El Perú disminuyó los cultivos de coca en un 6.1%. *El Peruano*. <http://www.elperuano.com.pe/noticia-onu-peru-disminuyo-los-cultivos-coca-un-61-43721.aspx>.
- Euromonitor International (2013). *Pack Type Definitions*. Passport. pp. 1-3.
- Euromonitor International (2014, enero). *Soft Drinks in Latin America Keeping a Global Bright Spot Bright*. Passport. pp. 25-26.
- Euromonitor International (2015, noviembre). *Freshly Squeezed: The Global Juice Market In 2015*. Passport. pp. 5-17.
- Euromonitor International (2016, abril). *Consumer Lifestyles in Peru*. Passport. pp 11-15.
- Euromonitor International (2016, julio). *Income and Expenditure Peru*. Passport. pp. 1-2.
- Euromonitor International (2016, agosto). *Soft Drinks New Product Development: Innovation in a New Growth Environment*. Passport. pp 6-10.
- Euromonitor International (2016, diciembre). *Grocery Retailers in Peru*. p1.
- Euromonitor International (2017 a, febrero). *Global Juice Market*. Passport. pp 1-2.
- Euromonitor International (2017 b, febrero). *Juice in the US*. Passport. pp 1-5.

- Euromonitor International (2017 c, febrero). *Juice in Latin America*. Passport. pp 3-5.
- Euromonitor International (2017 d, febrero). *Soft Drinks in Peru*. Passport. pp 1-14
- Euromonitor International (2017 e, febrero). *Juice in Peru*. Passport. pp 1-9.
- European Institute for Brand Management (2016). *Brand Key Model*. Recuperado de:
http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering_ENGEL_S/r_-_Brand_Key__EN_.pdf.
- European Fruit Juice Association. (2016). *AIJN 2016 Liquid Fruit Market Report*.
 Recuperado de <http://www.aijn.org/publications/facts-and-figures/aijn-market-reports/>
- Food Bev (2015). *Campbell's enters cold-pressed juice category with 1915 by Bolthouse Farms*. Recuperado de <http://www.foodbev.com/news/campbells-enters-cold-pressed-juice-category-with-1915-by-bolthouse-farms/>
- Filatova, I. (2010). *Coca-Cola Acquires Juice Maker Nidan Soki*. *The Moscow Times*.
<https://themoscowtimes.com/articles/coca-cola-acquires-juice-maker-nidan-soki-1078>
- Gestión (2014, 10 de diciembre). Cambio climático afectaría más a pesca, ganadería altoandina y agricultura en Perú En *Gestión*. <http://gestion.pe/economia/cambio-climatico-afectaria-mas-pesca-ganaderia-altoandina-y-agricultura-peru-2116387>
- Gestión (2011, 3 de febrero). El negocio que te refresca. En *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/708177/negocio-que-te-refresca>
- Gestión (2017, 29 de enero) PPK: Su nivel de aprobación cae de 46% a 35%, según sondeo de GFK. En *Gestión*. <http://gestion.pe/politica/ppk-su-nivel-aprobacion-cae-46-35-segun-sondeo-gfk-2180813>
- Hiperbaric (2012). Tecnología. HPP. High Pressure Processing. En *Hiperbarie*. Recuperado de <http://www.hiperbaric.com/es/alta-presion>.

- Hurley, J. (2013). *Innocent's founders sell up to Coca-Cola*. *The Telegraph*. Retrieved from Recuperado de <http://www.telegraph.co.uk/finance/yourbusiness/9889050/Innocents-founders-sell-up-to-Coca-Cola.html>.
- Industria Alimentaria. (2016, diciembre). Food Pack, líder en jugos 100% fruta. *Industria Alimentaria*. (33), 36-37.
- Informarketing (2016). *Tropicana amplía su portafolio de productos*. Recuperado de <http://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/tropicana-amplia-su-portafolio-de-productos>.
- INEI (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012 – INEI*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/#>
- INEI (2015). *Al 30 de junio de 2015 el Perú tiene 31 millones 151 mil 643 habitantes*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/al-30-de-junio-de-2015-el-peru-tiene-31-millones-151-mil-643-habitantes-8500/>
- Innocent (2017). *The innocent timeline*. Recuperado de <http://www.innocentdrinks.co.uk/us/our-story>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2016). *El 35,5% de la población peruana de 15 y más años de edad padece de sobrepeso*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-355-de-la-poblacion-peruana-de-15-y-mas-anos-de-edad-padece-de-sobrepeso-9161>.
- Instituto Nacional de Identidad Agraria (2016, 5 de enero). *Clínica de plantas: Una Necesidad agrícola que busca reducir plagas y enfermedades*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/sala-de-prensa/notas-de-prensa/1379-2016-nota-n005>
- Insights & Tendencias de las Nuevas Familias. (2017, 15 de febrero). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/marketing/848728-insights-tendencias-de-las-nuevas-familias>.

- Ipsos (2016). *Perfil del Adulto Joven*. Perú
- Kotler, P. (1991). *Principles of marketing* (1ra ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. pp. 4-5.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14th ed., pp. 214-227). México. D.F.: Pearson Education 2012.
- Kuczynski P. (2016, 5 de enero). *Plan de Gobierno 2016-2021. Propuestas para un País más próspero*. Recuperado de <https://www.presidencia.gob.pe/plan-de-gobierno>. Lima, Perú. p 130.
- Lee, H. & Coates, G. (2003). Effect of thermal pasteurization on Valencia orange juice color and pigments. En *Food Science & Technology*, (36), pp 153–156.
- L'Onda Beverage (2017). Recuperado de <http://www.londabeverage.com/es/>
- Ley 29736. Reconversión Productiva Agropecuaria Minagri. (2016, 21 de julio). *El Peruano*. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/aprueban-pedidos-de-reconversion-productiva-agropecuaria-y-d-resolucion-ministerial-no-0394-2016-minagri-1408361-12/>
- Martinez, N. (2015, 5 de agosto). *Soft Drinks Product Development: Innovation Trends in Emerging*. BevNet. Recuperado de <http://www.bevnet.com/news/2015/jamba-introduces-new-line-of-organic-non-gmo-cold-pressed-juice-blends>.
- Mincetur. (2016, 07 de setiembre). VRAEM: Productores inician exportaciones de piña con marca desarrollada. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/vraem-productores-inician-exportaciones-pina-marca-desarrollada-mincetur-2169624>
- Ministerio de Agricultura. (2015). *Series Históricas de Producción Agrícola –Compendio Estadístico 2015*. Recuperado de http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult. Lima Perú

- Ministerio de Agricultura y Riego. (Agroideas 2017, 21 de Febrero). *Programa de Compensaciones para Competitividad*. Recuperado de <http://www.agroideas.gob.pe/web/>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2013). *Informe Final Comisión Quipu VRAEM (2013)*. Recuperado de http://www.midis.gob.pe/dgsye/evaluacion/documentos/informe_final_comision_quipu_vraem.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016, 29 de abril). *Marco Macroeconómico Multianual 2017–2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019.pdf>
- Ministerio de la Producción (2015). *Resolución Ministerial N°406 2015*. Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Agroindustrial VRAEM. Ministerio de Producción 2015
- Ministerio de Salud. (2016). *Minsa recomienda a entidades brindar sus aportes del proyecto de reglamento de la Ley sobre alimentación saludable*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/?op=51¬a=18728>
- Narasimhan, P. (2013). The Power of Occasions Based Marketing. Recuperado de <http://www.thebrandgym.com/when-it-comes-to-marketing-foods-the-power-of-occasions-based-marketing-or-obm-has-been-recognized-for-a-long-time-iconic/>
- Nielsen (2015, enero). *We are what we eat: Healthy Eating Trends around the World*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/nielseninsights/pdfs/Nielsen%20Global%20Health%20and%20Wellness%20Report%20%20January%202015.pdf>
- Nivel Socioeconómico 2016. (Agosto, 2016). *APEIM*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

- Oficina Nacional De Diálogo y Sostenibilidad. (2017, 27 de febrero). *Willaqniki Reporte N° 2*. Recuperado de <http://onds.pcm.gob.pe/la-oficina-nacional-de-dialogo-y-sostenibilidad-intervino-en-la-prevencion-y-gestion-de-152-conflictos-sociales-en-enero/>
- Organismo Mundial de la Salud (2016 a). *Obesidad y Diabetes, una plaga lenta pero devastadora*. Recuperado de <http://www.who.int/dg/speeches/2016/obesity-diabetes-disaster/es/>
- Organismo Mundial de la Salud (2016 b). *Aumentar el consumo de frutas y verduras para reducir el riesgo de enfermedades no transmisibles*. Recuperado de http://www.who.int/elena/titles/fruit_vegetables_ncds/es/
- Paan, C. (2016, 22 de febrero). Guerra de embotelladoras por el liderazgo del mercado peruano. En *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/lindley-arca-continental-cbc-san-miguel-guerra-embotelladoras-liderazgo-mercado-peruano-noticia-1880621>
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.
- Phoenix-Foods (2017). *Frutas con valor agregado*. Recuperado de ¡Error! Referencia de hipervínculo no válida..
- Programa Nacional Cuna Más. Ámbitos focalizados. Recuperado de <http://focalizacion.cunamas.gob.pe/>
- PROMPERU (2017, 8 de febrero). *Lanza marca sectorial 'Superfoods Peru' en feria de alimentos más importante del mundo*. Promperú. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/102201716831_638.pdf
- Reuters. (2010). *Coca-Cola West to buy juice maker Q'sai for \$421 million*. Recuperado de <http://www.reuters.com/article/us-qsai-sale-id USTRE67T1QK20100830>.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press

- Salas, B. (2014). "La Moradita" no está sola: Conoce otras marcas que fracasaron en el mercado peruano. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/marketing-moradita-no-esta-sola-conoce-otras-marcas-que-fracasaron-mercado-peruano-2115771>
- Segura, P. (2015). ¿Cómo una marca de batidos consiguió un 35% de engagement con su campaña de Publicidad en Twitter? En *Audience*. Recuperado de <https://es.audiense.com/como-una-marca-de-batidos-consiguio-un-35-de-engagement-con-su-campana-de-publicidad-en-twitter-entrevista-con-innocent-drinks/>
- Serviagro. (2017, 23 de enero). *El Minagri lanzó plataforma de servicios Serviagro*. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/minagri-lanzo-plataforma-servicios-serviagro-noticia-1962735>.
- Silk, A. (2006) *What is Marketing*. Harvard Business Review Press. p10.
- Snacking: New Pastime. Prepared Food. (2015, septiembre). 184(9):21-22.
- Solomon, B. (2015). *Organic Juice Startup Suja Adds Unlikely Partners: Coca-Cola, Goldman Sachs*. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/briansolomon/2015/08/19/organic-juice-startup-suja-adds-unlikely-partners-coca-cola-goldman-sachs/#491815e460c4>
- Supermercados Wong (2017, 7 de Abril). Recuperado de <https://www.wong.com.pe/FO/supermercados/index.go>
- Sú Lay, C., Champac, E., & Enriquez, J. (2017). *Valoración de la Corporación Lindley S.A.* (Magister en Finanzas). Universidad del Pacífico.
- Taylor, O. (2015). *Innocent drinks: How applied consumer psychology helped find the sweet spot for one savoury proposition*. Conferencia, Market Research Society. Recuperado de

https://www.mrs.org.uk/pdf/Innocent_drinks_How_applied_consumer_psychology_helped_find_the_sweet_spot_fo.pdf

Tetra Pak (2009) Juice, Nectar, Still Drinks. Tetra Pak Magazine. (97). p.3.

The British Soft Drinks Association (2017). *Fruit Juices*. Recuperado de <http://www.britishsoftdrinks.com/Fruit-Juices>.

The Coca-Cola Company (2013). *Coca-Cola Anuncia Compromisos Mundiales para Ayudar a Combatir la Obesidad*. Recuperado de <http://www.coca-colacompany.com/press-center/press-releases/coca-cola-anuncia-compromisos-mundiales-para-ayudar-a-combatir-la-obesidad>.

The Coca-Cola Company (2015). *Global Juice Category Report*. pp 1-15.





The Coca-Cola Company (2016). *Mission, Vision & Values*. Recuperado de <http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values>.





Trader Joe's. (2015). *Cold Pressed Juices*. Recuperado de <http://www.traderjoes.com/fearless-flyer/article/2120>.






UNICEF. (2013). *Mejorar la nutrición infantil: El imperativo para el progreso mundial que es posible lograr*. Recuperado de https://www.unicef.org/ecuador/Spanish_UNICEF-NutritionReport_low_res_10May2013.pdf





Apéndices


Apéndice A: Frutas según la región de origen

Frutas	Región	Imagen
Aguaymanto	Junín y Cusco	 A photograph of a single, dried, brownish-orange fruit (Aguaymanto) hanging from a thin branch. The background is a soft-focus green field.
Chirimoya	Junín	 A photograph showing several green, bumpy-skinned fruits (Chirimoya) resting in a dark brown wooden bowl.
Lúcuma	Ayacucho y Cusco	 A photograph of several green fruits (Lúcuma). One fruit is cut open, revealing a bright yellow-orange flesh and a dark brown seed.
Granadilla	Junín y Cusco	 A photograph of several bright orange fruits (Granadilla) in a woven basket. One fruit is cut open, showing the green, seed-filled pulp.

Guanábana	Junín y Ayacucho	
Mandarina	Junín	
Piña	Junín	
Calabaza	Junín	
Cerezas	Junín	

Carambola	Junín	
Zapote	Junín	
Naranja	Junín	
Papaya	Ayacucho, Junín	
Tuna	Ayacucho	

Maracuyá		
Plátano	Junín	
Mango	Junín	
Durazno	Ayacucho, Cusco	
Cañihua	Cusco, Ayacucho y Junín	

Kiwicha	Cusco, Ayacucho y Junín	
---------	-------------------------	--



Apéndice B: Hallazgos principales de la entrevista personal a consumidor de Jugos

100% jugo.

Perfil del entrevistado: Mujer, 36 años, NSE A.

Principales hallazgos:

- Cuenta con menos tiempo libre para realizar actividades que antes eran consideradas cotidianas, como la preparación del desayuno. Casi siempre, toma una taza de café como desayuno en la oficina y lo acompaña con unas galletas.
- Es consciente de que no se alimenta bien y que su cuerpo necesita de nutrientes, por ello trata de llevar a la oficina alguna fruta que pueda sostener su mañana. Sin embargo, a veces el tiempo no le alcanza y sale rápidamente para la oficina olvidándose de la fruta.
- Los fines de semana para ella es como engréir a su cuerpo. Es consciente de que no toma un buen desayuno durante la semana, por ello que cuando llega el sábado y el domingo prefiere empezar sus mañanas con un potente jugo natural, batidos y/o mezclas con leche. Su fruta preferida es la naranja, manzana, mango y maracuyá. De esta manera siente que por lo menos 2 días a la semana engré a su cuerpo.
- La rutina del día no solo es laboral, a ello se le agrega que 3 veces a la semana asiste a clases de post grado. Para este momento del día, requiere de energía y no encuentra opciones en el mercado que puedan ayudarla, pues se rehúsa a usar bebidas isotónicas que le brinden la energía que su cuerpo necesita.
- Es muy informada y siempre está leyendo la composición de preparación de las etiquetas de los productos que compra. No consume productos que tengan aditivos químicos como colorantes, conservantes y saborizantes.
- Conoce de la importancia de consumir semillas y cereales puesto que ello le ayuda a complementar su alimentación.

Apéndice C: Hallazgos principales de la entrevista personal a consumidor de Jugos

100% jugo.

Perfil del entrevistado: Hombre, 35 años, NSE A.

Principales hallazgos:

- Se preocupa por tener una buena alimentación. Empieza sus mañanas con un potente jugo 100% jugo de fruta natural, su mezcla preferida es cualquier fruta con naranja, siente que lo sostiene durante toda la mañana hasta la hora del almuerzo, algunas veces complementa sus mañanas con alguna barra de cereal o algún sándwich.
- Tiene temor de sufrir de la misma enfermedad de sus padres, ya que eran diabéticos. Por tal motivo, es estricto con su alimentación, siempre está al tanto de los nutrientes de cada fruta y verdura que hacen bien al organismo. Utiliza stevia natural para endulzas sus bebidas.
- Considera que los néctares y refrescos que hay en el mercado son elaborados con saborizantes artificiales y conservantes dañinos para la salud. Evita consumir gaseosas durante la semana.
- Cuida mucho su cuerpo, asiste al gimnasio 3 veces por semana y siempre después de su rutina toma un jugo en la cafetería del gimnasio, pues considera que los jugos 100% jugo de fruta son saludables y nutritivos.
- Ha encontrado algunas marcas de jugos envasados que sustituyen al jugo natural, pero los siente ligeros y de poca nutrición. Cuando decide comprar un jugo envasado, su mejor opción es Tropicana, en presentación individual.
- Quiere encontrar jugos envasados potentes y nutritivos sin preservantes.

Apéndice D: Hallazgos principales de la entrevista personal a consumidor de Jugos

100% jugo.

Perfil del entrevistado: Mujer, 35 años, NSE B.

Principales hallazgos:

- El consumo de jugos 100% jugo es principalmente para el desayuno, después de dejar a sus hijos en el colegio; ya sea en la oficina o de camino al trabajo. No cuenta con suficiente tiempo para desayunar en casa porque está atendiendo a sus hijos; por lo que, posterga su desayuno para tomarlo fuera de casa.
- Prefiere los jugos 100% jugo porque son más prácticos, naturales y nutritivos; además, considera que es más consistente y ya no es necesario comer otros alimentos o galletas durante la mañana, le ayuda a llenar el estómago saludablemente.
- Prefiere prepararles leche con cereales para sus hijos porque es más contundente o darles jugos naturales con leche.
- Revisa el contenido nutricional y fecha de vencimiento de los productos que compra para tener en casa en stock.
- Prefiere los jugos con mezclas de sabores y sus favoritas son el jugo de naranja, granadilla, maracuyá, plátano y fresa. No lo consume regularmente con cereales porque el sabor de los productos que encuentra en el mercado no le agrada mucho, pero está dispuesta a probar nuevas alternativas.
- Compra regularmente en el supermercado y la marca que compra es Ecofresh.
- Estaría dispuesta a probar nuevas frutas que le aporten mayor contenido nutricional.

Apéndice E: Hallazgos principales de la entrevista personal a consumidor de Jugos

100% jugo

Perfil del entrevistado: Hombre, 40 años, NSE B.

Principales hallazgos:

- La encargada de las compras del hogar es la esposa. El consume los productos que su esposa ha comprado para la casa.
- Usualmente los jugos 100% jugo los consumen en el desayuno, pero no en el hogar, sino en la oficina. No consume gaseosas u otros productos artificiales porque va en contra de su salud y tiene que cuidarse de problemas como el colesterol y la hipertensión.
- Acompaña el jugo con un sándwich para el desayuno. Si lo consume en la tarde, lo puede tomar sin ningún acompañamiento.
- Considera que los jugos 100% jugo tienen buen sabor y son saludables.
- El sabor de fruta que más le gusta es el de naranja; y luego las combinaciones con naranja, las siente más frescas y ligeras.
- La presentación personal es la que más consume, porque se la lleva al trabajo y es más práctica.
- Estaría dispuesto a probar nuevas frutas que le ayuden a mantener una buena salud.

Apéndice F: Encuesta online para la medición de los conceptos de los jugos 100% fruta

Innocent

Buenos días, somos un grupo de estudiantes de la Maestría en Dirección de Marketing de Centrum - EADA, y quisiéramos tu opinión para el lanzamiento de una nueva marca de Jugos envasados. ¡Muchas gracias por tu tiempo! * Requerido

1. ¿Consumes jugos envasados 100% fruta? *

- Si
- No

Si responde “No”, fin de la encuesta.

2. ¿Cuál es tu género? *

- Masculino
- Femenino

3. ¿Cuál es tu rango de edad? *

- Entre 25 y 35 años
- Entre 36 y 45 años

Jugos envasados 100% jugo de fruta

¿Cansado de los jugos de fruta tradicionales? ¿Buscando nuevas alternativas prácticas para tomar jugos de fruta nutritivos a cualquier hora y en cualquier lugar? Tu que estás cansado de las mismas alternativas en jugos y necesitas un producto nutritivo, práctico, innovador y delicioso. Al fin llegó el jugo 100% de fruta que esperabas que te ofrece nutrición esencial, fortificada, exquisita y que satisface el hambre. Los nuevos jugos utilizan frutas, verduras y cereales finamente seleccionados de cultivos peruanos, bajo altos estándares de calidad, sin preservantes ni aditivos, que brindarán bienestar para ti y la comunidad. Tu nueva marca de jugos, es la nutrición que necesitabas en tu día a día para completar tu bienestar.



Figura 59. Imagen concepto general de Innocent
Adaptado de Publicidad *Innocent*. Recuperado de
https://www.youtube.com/watch?v=zY_OaZAlaFA

4. ¿Qué tan interesante encuentras este concepto para una marca de jugos? *

No me parece interesante 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Me parece muy interesante

5. ¿Qué tan original encuentras este concepto para una marca de jugos? *

No me parece original 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Me parece muy original

6. ¿Qué aspecto te remite este concepto? (Puede marcar más de 1 opción) *

Natural

Nutrición

Energía

Sabores deliciosos

Practicidad

Otro:

7. ¿Estás dispuesto a comprar esta nueva marca de jugos? *

Si

No

8. ¿En qué lugares le gustaría comprar este producto? (Puede marcar más de 1 opción) *

Supermercados

Tiendas de conveniencia (Listo, Tambo, Repshop)

Otro:

9. La marca del producto es *Innocent*, ¿a qué te remite la misma? (Puede marcar más de 1 opción) *



Figura 60. Logo de Marca Innocent

Adaptado de Publicidad *Innocent*. Recuperado de <http://www.innocentdrinks.co.uk/>

- Naturalidad
- Sabores deliciosos y exquisitos
- Nutrición
- Bienestar social
- Energía, fuerza y vitalidad
- Saludable
- Opción para saciar el hambre entre comidas
- Otro:



Nutrición Esencial

¿Buscando un jugo natural y nutritivo listo para tomar? A ti que te gusta disfrutar el sabor y nutrición natural de la fruta. *Innocent* te trae un delicioso y nutritivo jugo elaborado de pura fruta cultivada localmente listo para disfrutar. Los jugos *Innocent* conservan los nutrientes naturales y todo el sabor de la fruta cuidadosamente seleccionada bajo los más altos estándares de calidad. Los jugos *Innocent* no contienen aditivos ni azúcar añadida.

Descansa con la tranquilidad que cada gota brinda a tu cuerpo la nutrición esencial y sabrosa que requiere.



Figura 61. Imagen concepto nutrición esencial
Adaptado de Publicidad *Innocent*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=PQX-TQDWrlw>

10. ¿Qué tan interesante encuentras este concepto para una marca de jugos? *

No me parece interesante 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Me parece muy interesante

11. ¿Estás dispuesto a comprarlo? *

Si

No

Nutrición Exquisita

¿Aburrido de los jugos de siempre? A ti que te gusta disfrutar de sabores especiales y nuevas sensaciones. Escapa hacia una nutrición mucho más emocionante con el extraordinario sabor de la fruta que no encuentras todos los días. *Innocent* te trae exquisitos jugos elaborados de pura fruta exótica proveniente del valle del VRAEM seleccionada bajo los más altos estándares de calidad, sin aditivos ni preservantes. Date un gusto natural y exquisito con la nueva propuesta de jugos *Innocent*, 100% fruta exótica.



Figura 62. Imagen concepto nutrición exquisita
Adaptado de Publicidad *Innocent*. Recuperado de <http://peru.com/estilo-de-vida/vida-sana/aguaymanto-fruta-beneficiosa-personas-diabetes-noticia-486304>

12. ¿Qué tan interesante encuentras este concepto para una marca de jugos? *

No me parece interesante 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Me parece muy interesante

13. ¿Estás dispuesto a comprarlo? *

Sí

No

Nutrición Funcional que Activa

¿Buscando un jugo natural y nutritivo, que te dé fuerza y vitalidad durante todo el día? Seleccionamos y combinamos las maravillas de la despensa de la naturaleza para brindar a tu cuerpo nutrición reforzada. El nuevo Súper-Jugo *Cold Press* de *Innocent*, no sólo combina lo mejor de la fruta y verdura, está complementado con cereales andinos ricos en nutrientes esenciales, que te brindarán una nutrición fortalecida. Recarga la fuerza y vitalidad que necesita diariamente tu cuerpo y mente, con el nuevo Súper-Jugo de *Innocent*.



Figura 63. Imagen concepto nutrición funcional que activa
Adaptado de página web *Innocent*. Recuperado de <https://www.innocentdrinks.co.uk/things-we-make/juices/super-juice>

14. ¿Qué tan interesante encuentras este concepto para una marca de jugos? *

No me parece interesante 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Me parece muy interesante

15. ¿Estás dispuesto a comprarlo? *

Si

No

Nutrición Funcional para Saciar el Hambre

¿Buscando algo natural para saciar tu hambre y sed? Para ti que buscas algo natural que te permita llegar a la siguiente comida. Seleccionamos y combinamos las maravillas de la despensa de la naturaleza para brindar a tu cuerpo nutrición y saciar tu apetito todo el día. No contiene azúcar, ni aditivos artificiales. El nuevo Súper-Jugo *Cold Press* de *Innocent* está elaborado a base de pura fruta y verdura. *Innocent*, pura fruta y verdura hecha jugo, la nutrición que sacia tu hambre día a día.



Figura 64. Imagen concepto nutrición para saciar el hambre

Adaptado de página web *Innocent*. Recuperado de <https://www.innocentdrinks.co.uk/things-we-make/juices/fruit-and-veg-juice>

16. ¿Qué tan interesante encuentras este concepto para una marca de jugos? *

No me parece interesante 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Me parece muy interesante

17. ¿Estás dispuesto a comprarlo? *

Si

No

18. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una presentación personal (330 ml) del jugo

Innocent? *

Producto	S/.6	S/.7	S/.8
Nutrición esencial			
Nutrición exquisita			
Nutrición funcional que activa			
Nutrición funcional para saciar el hambre			

19. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una presentación familiar (900 ml) del jugo *Innocent?* *

Producto	S/.12	S/.14	S/.16
Nutrición esencial			
Nutrición exquisita			
Nutrición funcional que activa			
Nutrición funcional para saciar el hambre			

20. ¿Cuál es el sabor de frutas/verduras que más te gusta en un jugo? (Puede marcar más de una opción) *

- Naranja
- Piña
- Papaya
- Maracuyá
- Plátano
- Mango
- Durazno
- Aguaymanto
- Chirimoya

- Lúcumá
- Granadilla
- Guanábana
- Mandarina
- Calabaza
- Cereza
- Carambola
- Tuna
- Granada
- Manzana
- Otro:

21. En términos de responsabilidad social, ¿qué acción representa mayor valor para Ud.? *

- Contribuir con la tecnificación de los agricultores de la zona del VRAEM
- Contribuir con mejorar la nutrición de los niños de la zona del VRAEM
- Otro:

Apéndice G: Resultados de la investigación de mercado cuantitativa para la medición de los conceptos de los jugos 100% fruta *Innocent*

A fin de evaluar el concepto general y los conceptos específicos del portafolio de Innocent, se desarrolló la investigación cuantitativa para conocer la atraktividad de los conceptos, la predisposición de compra y la preferencia de los consumidores por los sabores y precio de venta. A continuación, se presentan los resultados de dicha investigación de mercado.

Ficha técnica de la encuesta.

1. Objetivo de la encuesta. Validar la aceptación de los conceptos del portafolio de Innocent y la predisposición de compra.
2. Población objetivo. Hombres y mujeres de rango de edad entre 25 y 45 años que consuman jugos envasados 100% jugo.
3. Tamaño de la muestra. 384 encuestas
4. Error muestral: +/- 5%
5. Nivel de confianza: 95%
6. Heterogeneidad. $p=50$; $q = 50$.
7. Variables de desagregación. Por género, edad.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Figura 65 Fórmula para cálculo de la muestra
Tomado de “Calcule el tamaño de muestra”, por Grupo Radar. Recuperado de <http://www.gruporadar.com.uy/01/?p=567>

Demografía de los encuestados. A continuación, se presentan los resultados de las variables demográficas de los encuestados.

¿Cuál es tu género?

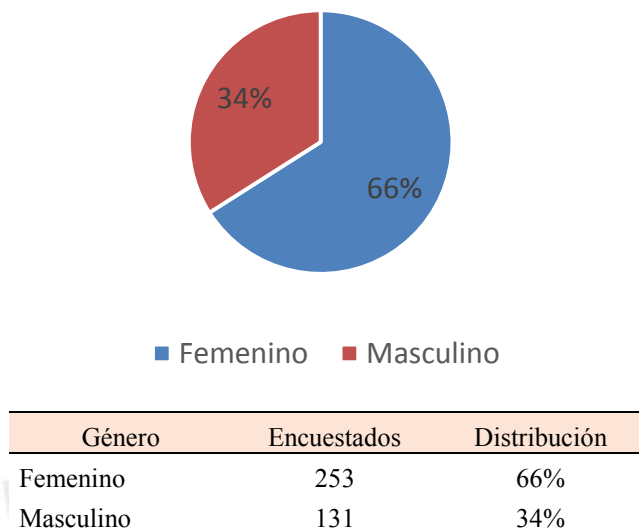


Figura 66. División por género

¿Cuál es tu rango de edad?

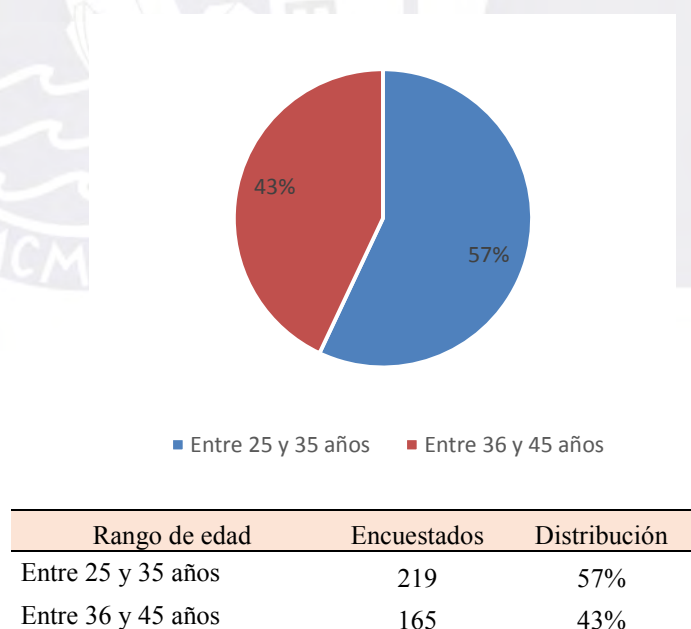
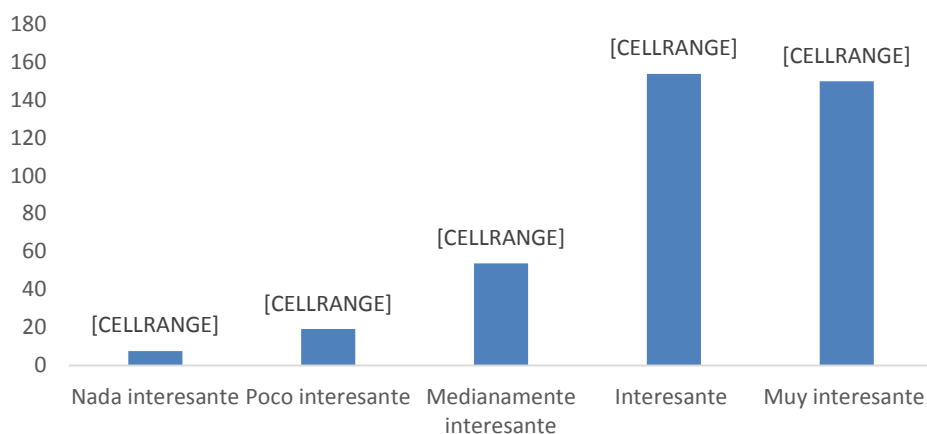


Figura 67. División por rango de edad

Concepto Jugo envasado 100% fruta. El concepto tuvo aceptación por parte del 79% de los encuestados, quienes indicaron que el concepto era interesante o muy interesante.

¿Qué tan interesante encuentras este concepto para una marca de jugos?

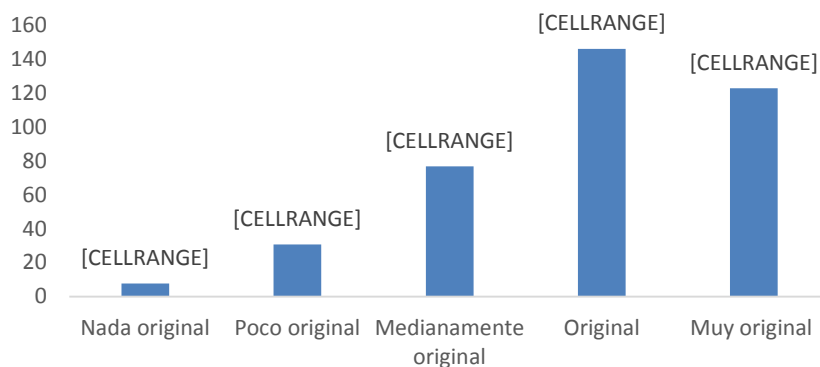


Interés	Encuestados	Distribución
1 Nada interesante	7	2%
2 Poco interesante	19	5%
3 Medianamente interesante	54	14%
4 Interesante	154	40%
5 Muy interesante	150	39%

Figura 68. Interés por el concepto general

Asimismo, se evaluó la originalidad del concepto general presentado. En esta medición, el 70% de los encuestados señaló que el concepto le pareció original o muy original. Es así que el concepto general tuvo una valoración positiva en ambos aspectos; en el interés y originalidad del mismo.

¿Qué tan original encuentras este concepto para una marca de jugos?

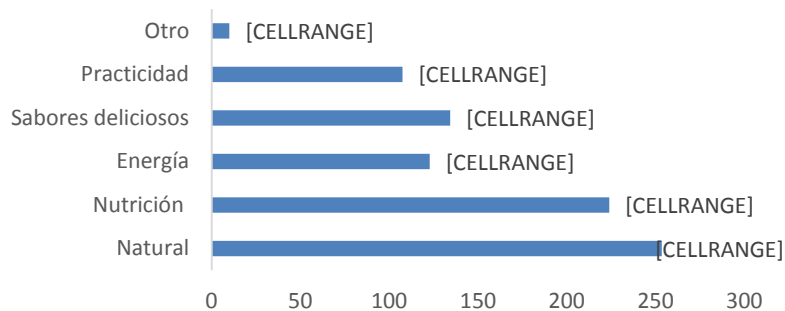


Originalidad	Encuestados	Distribución
1 Nada original	7	2%
2 Poco original	31	8%
3 Medianamente original	77	20%
4 Original	146	38%
5 Muy original	123	32%

Figura 69. Evaluación de originalidad del concepto general

En cuanto a los atributos relacionados al concepto general, se observa que remite principalmente a natural (66%) y nutrición (58%).

¿Qué aspecto le remite este concepto?

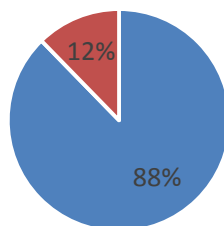


Atributos	Encuestados	Distribución
Natural	253	66%
Nutrición	224	58%
Energía	123	32%
Sabores deliciosos	134	35%
Practicidad	108	28%
Otro	10	3%

Figura 70. Atributos relacionados al concepto general

Asimismo, se evaluó la predisposición de compra de la nueva marca de jugos en base al concepto general. El resultado obtenido fue de una alta predisposición de compra, con el 88% de aceptación de parte de los encuestados.

¿Estás dispuesto a comprar esta nueva marca de jugos?



■ Si ■ No

Predisposición de compra	Encuestados	Distribución
Si	337	88%
No	47	12%

Figura 71. Predisposición de compra del concepto general

En cuanto a los puntos de venta, el 86% de los encuestados prefiere comprarlos en los supermercados y el 51% en tiendas de conveniencia. Es así que, se evidencia una preferencia por el canal moderno para la compra de este producto.

¿En qué lugares te gustaría comprar este producto?

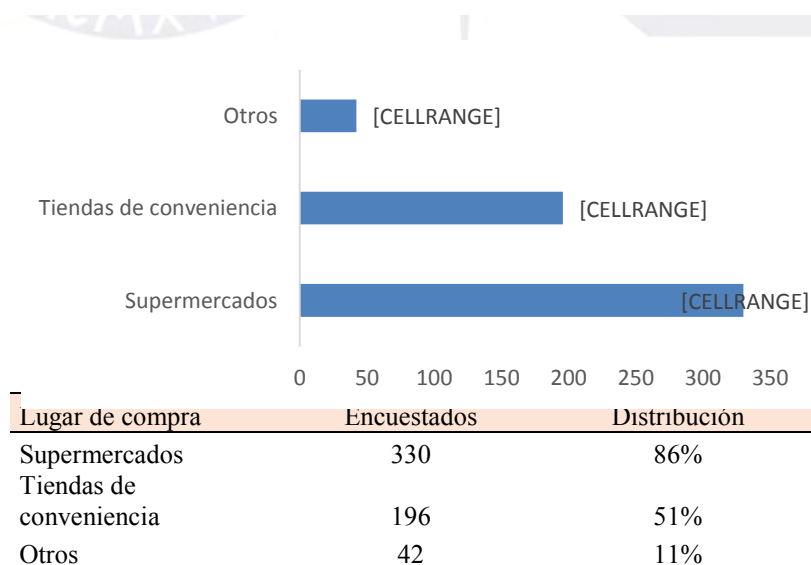
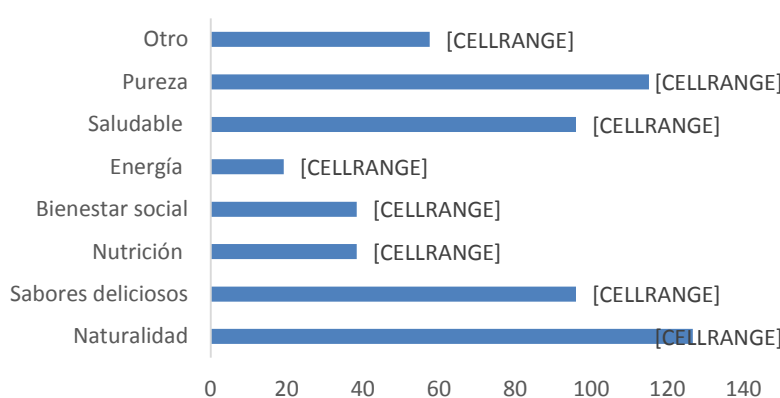


Figura 72. Preferencia de lugares de compra

Evaluación de atributos relacionados a la marca *Innocent*.

Los atributos principales relacionados de la marca *Innocent* fueron naturalidad (33%), pureza (30%), sabores deliciosos (25%) y saludable (25%). Si bien, no existe un solo atributo al que se relaciona la marca, los cuatro atributos son los principales ejes de la marca *Innocent*.

La marca del producto es *Innocent*, ¿a qué te remite la misma?



Atributos	Encuestados	Distribución
Naturalidad	127	33%
Sabores deliciosos	96	25%
Nutrición	38	10%
Bienestar social	38	10%
Energía	19	5%
Saludable	96	25%
Pureza	115	30%
Otro	58	15%

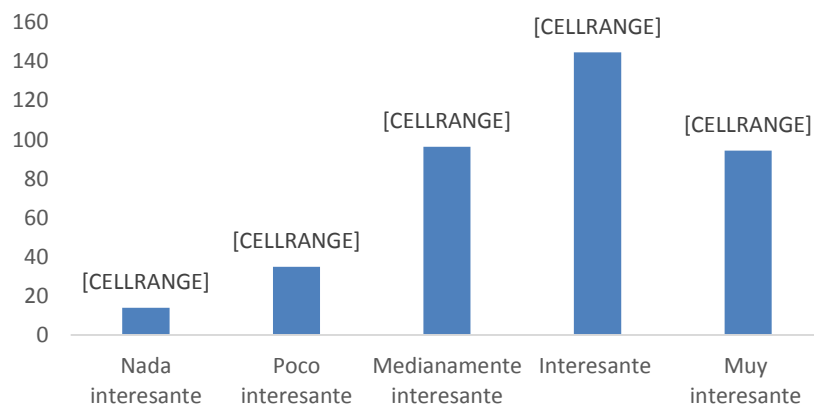
Figura 73. Atributos asociados a la marca *Innocent*

Validación de conceptos individuales

Nutrición Esencial.

El 63% de los encuestados encuentra interesante o muy interesante, el concepto de nutrición esencial. Si bien, cuenta con un porcentaje de aprobación alto, es el concepto que cuenta con la aprobación más baja de los cuatro presentados.

¿Qué tan interesante encuentras este concepto para una marca de jugos?

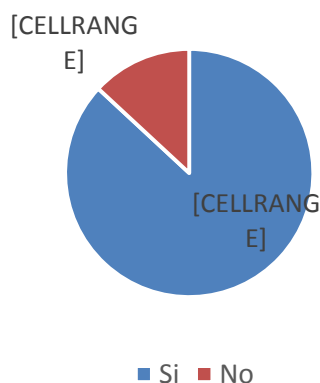


Interesante	Encuestados	Distribución
1 Nada interesante	14	3%
2 Poco interesante	35	9%
3 Medianamente interesante	96	25%
4 Interesante	145	38%
5 Muy interesante	94	25%

Figura 74. Interés del concepto Nutrición Esencial

A pesar de tener un interés medio por el concepto nutrición esencial, la predisposición de compra es alta (87%) entre los encuestados.

¿Estás dispuesto a comprarlo?



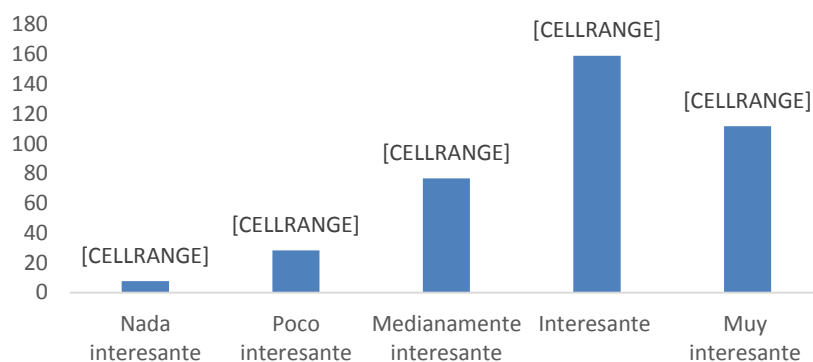
Predisposición de compra	Encuestados	Distribución
Si	334	87%
No	50	13%

Figura 75. Predisposición de compra Nutrición esencial

Nutrición Exquisita

El concepto nutrición exquisita, obtuvo un alto grado de interés de parte de los encuestados con 70% de calificación interesante y muy interesante.

¿Qué tan interesante encuentras este concepto para una marca de jugos?

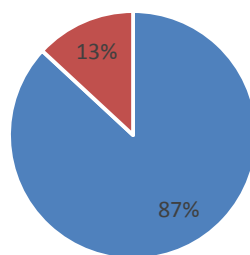


Interesante	Encuestados	Distribución
1 Nada interesante	8	2%
2 Poco interesante	28	7%
3 Medianamente interesante	77	20%
4 Interesante	159	41%
5 Muy interesante	112	29%

Figura 76. Grado de interés Nutrición exquisita

Asimismo, el 87% de los encuestados estaría dispuesto a comprar el jugo con el concepto de nutrición exquisita. Obteniendo una alta aceptación entre los encuestados.

¿Estás dispuesto a comprarlo?



■ Si ■ No

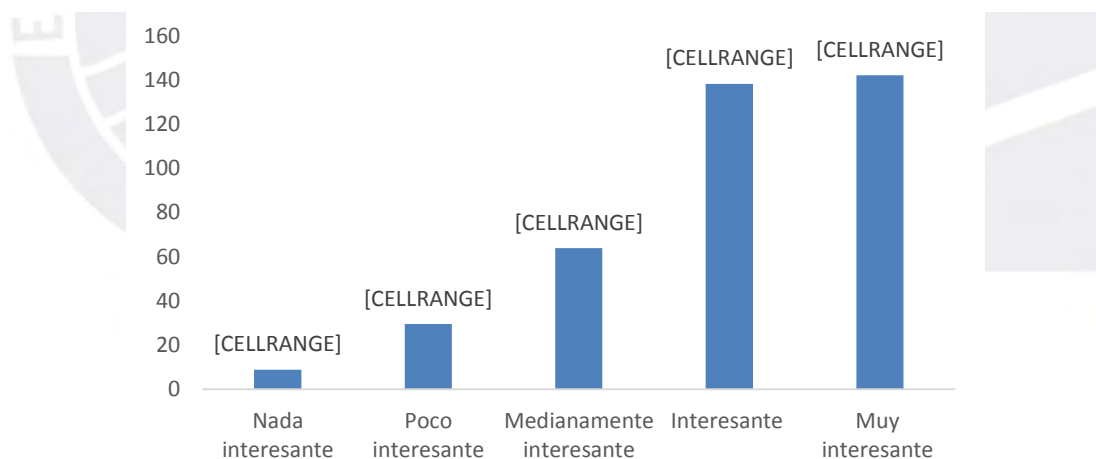
Predisposición de compra	Encuestados	Distribución
Si	334	87%
No	50	13%

Figura 77. Predisposición de compra concepto Nutrición exquisita

Nutrición Funcional que Activa

El concepto nutrición funcional que activa obtuvo un grado de interés alto (73%), siendo el concepto con el mayor grado de interés de parte de los encuestados.

¿Qué tan interesante encuentras este concepto para una marca de jugos?

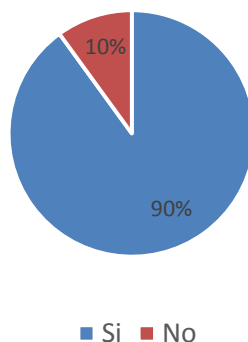


Interesante	Encuestados	Distribución
1 Nada interesante	9	2%
2 Poco interesante	30	8%
3 Medianamente interesante	64	17%
4 Interesante	138	36%
5 Muy interesante	142	37%

Figura 78. Grado de interés para el concepto Nutrición funcional que activa

Asimismo, la predisposición de compra es la más alta, con el 90% de aceptación de parte de los encuestados.

¿Estás dispuesto a comprarlo?



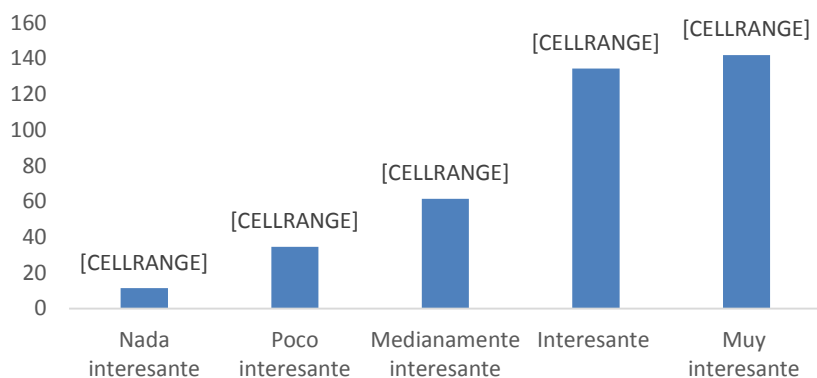
Predisposición de compra	Encuestados	Distribución
Si	346	90%
No	38	10%

Figura 79. Predisposición de compra para el concepto Nutrición funcional que activa

Nutrición Funcional para Saciar el Hambre

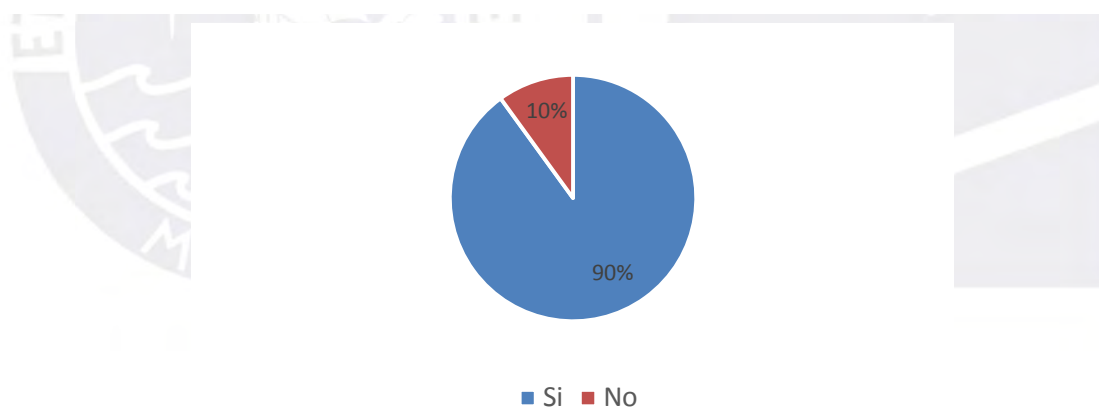
El 72% de los encuestados, encuentra interesante y muy interesante el concepto de nutrición para saciar el hambre; ubicándose entre los conceptos más interesantes para el consumidor, junto con el concepto de nutrición fortificada.

¿Qué tan interesante encuentras este concepto para una marca de jugos?



Interesante	Encuestados	Distribución
1 Nada interesante	12	3%
2 Poco interesante	35	9%
3 Medianamente interesante	61	16%
4 Interesante	134	35%
5 Muy interesante	142	37%

Figura 80. Grado de interés para el concepto Nutrición funcional para saciar el hambre
¿Estás dispuesto a comprarlo?



Predisposición de compra	Encuestados	Distribución
Si	346	90%
No	38	10%

Figura 81. Predisposición de compra del concepto Nutrición funcional para saciar el hambre

Precio sugerido

Por otro lado, se evaluó el nivel de precio sugerido por parte de los encuestados. Cabe resaltar que, para la presentación de 330 ml, el concepto nutrición esencial, es el que obtuvo

el menor valor percibido por parte de los encuestados, ya que el 78% le otorgó el precio más bajo dentro de las alternativas expuestas. En cambio, los conceptos de nutrición exquisita, fortificada y para saciar el hambre obtuvieron una mayor valoración con 48%, 52% y 53% respectivamente de los encuestados, que pagaría más por estos productos.

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una presentación personal (330 ml) del jugo *Innocent*?

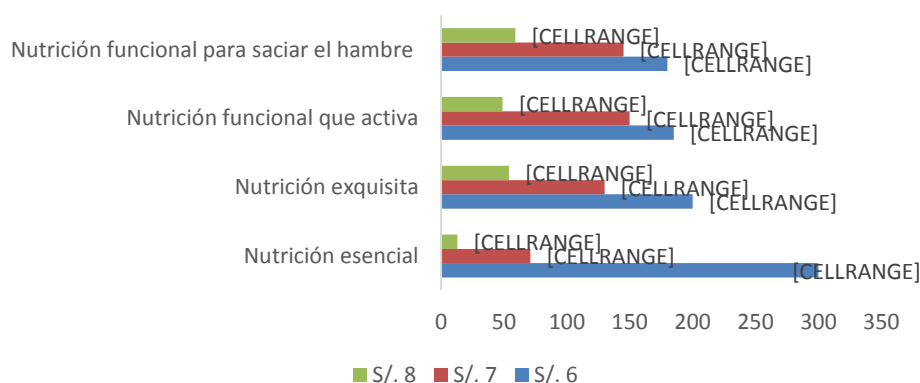
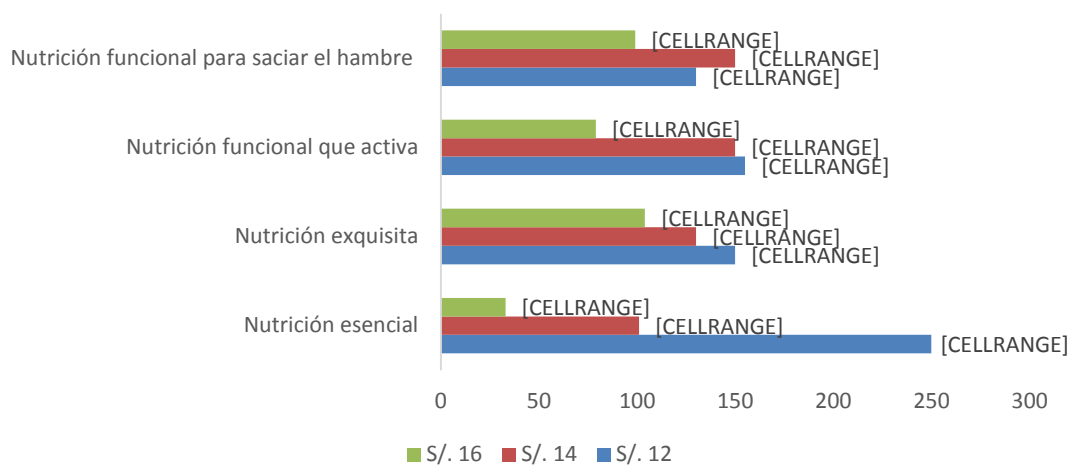


Figura 82. Nivel de precio para presentación de 330 ml

De igual manera que en la presentación personal, el concepto de nutrición esencial obtuvo la menor valoración por la mayoría de los encuestados (65%) quienes indicaron el nivel de precio más bajo (S/.12) para este concepto. Los conceptos de nutrición exquisita, fortificada y para saciar el hambre obtuvieron una mayor valoración por parte de los encuestados con 61%, 60% y 65% respectivamente, ya que señalaron que pagarían más por estos productos.

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una presentación familiar (900 ml) del jugo

Innocent?



Mix de Producto	Nivel de precio		
	S/. 12	S/. 14	S/. 16
Nutrición esencial	250	101	33
Nutrición exquisita	150	130	104
Nutrición funcional que activa	155	150	79
Nutrición funcional para saciar el hambre	130	150	99

Figura 83. Nivel de precio para presentación de 900 ml

Preferencia de sabores

Los sabores preferidos son naranja, manzana y maracuyá con 72%, 60% y 50% de preferencia por parte de los encuestados.

¿Cuál es el sabor de frutas/verduras que más te gusta en un jugo?

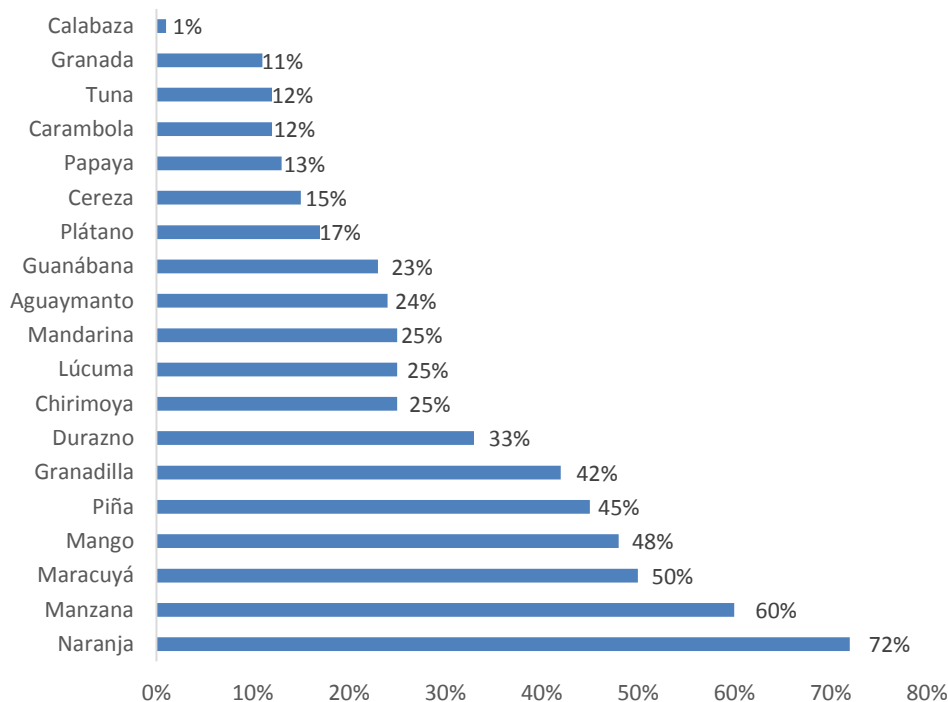
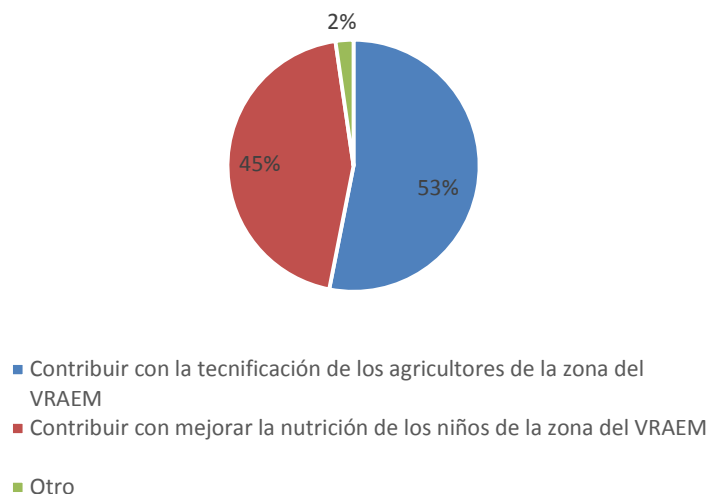


Figura 84. Preferencia de sabores de frutas

Responsabilidad social

Finalmente, se evaluó que actividad de responsabilidad social tendría un mayor impacto entre los encuestados, los resultados fueron 53% para el contribuir con mejorar la nutrición de los niños de la zona del VRAEM y el 45% prefirió la tecnificación de los agricultores de la zona del VRAEM. Es así que se evidencia que ambas acciones tienen alto nivel de valoración e impacto en los encuestados.

En términos de responsabilidad social, ¿qué acción representa mayor valor para Ud.? *



Responsabilidad social	Encuestados	Distribución
Contribuir con la tecnificación de los agricultores de la zona del VRAEM	204	53%
Contribuir con mejorar la nutrición de los niños de la zona del VRAEM	171	45%
Otro	9	2%

Figura 85. Preferencia de actividades de responsabilidad social

Apéndice H: Extracto de Entrevista con el Sr. Gustavo Reyes – Gerente de Desarrollo de Categorías SSD's – Arca Continental/Lindley

1. ¿Cuál es su evaluación del mercado de jugos en Perú?

Bastante positiva. Es un mercado que viene creciendo, aunque a menores tasas de las registradas hace cinco años, sin embargo, el mercado mantiene una tendencia positiva, con nuevos actores y propuestas en el mercado.

2. ¿Cuál es su evaluación del mercado de 100% jugos en Perú?

Es un mercado que viene creciendo a tasas de doble dígito. Hoy en Perú es una realidad el mercado de 100% jugo, con actores ya establecidos en el mercado y nuevos con una antigüedad no mayor a dos años. Es una categoría en la que la naranja es el principal sabor. Es un mercado al que aún no hemos ingresado, sin embargo, presenta muchas oportunidades.

3. ¿Cuáles serían las perspectivas de entrada para marca?

Depende de muchos factores, entre ellos nivel de cobertura y penetración que pueda lograr. En términos generales creería que, con buenos indicadores y una buena propuesta de valor, una nueva marca podría capturar una buena parte del crecimiento orgánico de la categoría y tratar de conseguir un share inicial de similar magnitud.