

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico de Marketing para el Lanzamiento de Infusiones de  
Cacao de la empresa La Ibérica**

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

**PRESENTADA POR**

**Ursula Susana Asmat Mendo**

**Luisa Fernanda Gutiérrez Pariona**

**Lucía Violeta Ramos Beltrán**

**Yahir Eduardo Urday De Los Ríos**

**Asesor: Percy Marquina**

**Surco, junio 2017**

## Dedicatoria

A nuestras familias que siempre nos acompañaron incondicionalmente en todo el proceso de la maestría que nos permite seguir creciendo profesionalmente. Asimismo, la presente tesis, nos permite contribuir con el crecimiento de la producción en el Perú y apoyando a poblaciones vulnerables.



## Agradecimiento

Queremos agradecer a nuestras familias que nos han acompañado con su paciencia y empuje en todo este proceso. A los profesores que nos ayudaron con su *expertise*, a nuestros amigos que nos brindaron su apoyo desinteresado y finalmente a las personas anónimas que con sus comentarios nos ayudaron en el desarrollo de la presente tesis.



## Resumen ejecutivo

El mercado de las infusiones, especialmente el té elaborado con hierbas y frutas nativas está experimentando un crecimiento importante en el Perú. Es por tal motivo, que el segmento que más crecerá para el 2018 es el de té herbales y frutales con un crecimiento de 125% en comparación al año 2013.

El crecimiento de la demanda de los tés frutales y herbales responde a que existe un mayor conocimiento sobre las propiedades curativas y el aporte nutricional de estos productos por lo que, más peruanos están dispuestos a consumirlos con el propósito de llevar un estilo de vida más saludable. La revalorización de cereales, hierbas y frutas nativas se ha producido gracias al auge de la gastronomía peruana en los últimos años.

Es así que, tomando en cuenta las oportunidades que tiene un producto innovador hecho a base de cacao, se propone el lanzamiento de la línea de infusiones Theo (con el *tagline* “Tomar té, hace bien”) cuya propuesta de valor está basada en los atributos de bienestar, positivismo y bien social. Este concepto fue corroborado a través de una investigación de mercado en los segmentos objetivo, alcanzando un 89% de aceptación y una intención de compra del 59.9%, ambas en el *top two box*.

Asimismo, dado que el concepto es nuevo en el mercado y debido a que involucra un sector nicho, será importante la implementación de la mezcla de marketing en medios especializados que permitan una alta segmentación, así como una comunicación del fin social del producto para lograr concientización sobre la problemática de desnutrición infantil y afianzar el posicionamiento de un producto socialmente responsable. Por último, a nivel financiero el proyecto es viable pues genera un VAN de S/ 575,607 en el periodo 2018-2022 lo que beneficiará a 609 niños afectados por la desnutrición en la provincia de La Unión, en la ciudad de Arequipa.

## Abstract

The infusions market, especially tea made with native herbs and fruits is experimenting a significant growth in Peru. This is why the segment that will have a bigger rise in 2018 is the herbal and fruit tea with a growth of 125% in comparison to the year 2013.

The growth in demand for herbal and fruit tea responds to the fact that there is a wider knowledge of these products healing properties and nutritional values, resulting in more Peruvians eager to consume them with the purpose of leading a healthier lifestyle. The enhancement of native cereals, herbs and fruits responds to the rise of Peruvian gastronomy in recent years.

This is how, considering the opportunities that a cacao-based product has, we propose to launch the infusions line “Theo” (with the tagline “drinking tea is good for you”) which value proposition lies on attributes such as wellness, optimism and social benefit. This concept was confirmed by a market research on the target segments, reaching 89% of acceptance and 59% of purchase intend, both in the top two box.

Therefore, being a new concept in the market and involving a niche sector, it will be important to implement a marketing mix in specialized media that allows a high segmentation and the communication of the social purpose of the product in order to raise awareness of childhood malnutrition and reinforce the position of a socially responsible product.

Finally, it is a financially viable project, since it generates an NVP of S/ 575,607 from 2018 to 2022, which will benefit 609 children affected with malnutrition in La Union, a province located in the city of Arequipa.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General .....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación actual de las infusiones en el Perú y el Mundo .....</b>	<b>1</b>
1.1. Definición de infusión.....	1
1.2. Características del cacao .....	2
1.3. Evolución del mercado de infusión y cacao en el mundo.....	4
1.4. Evolución del mercado de infusiones y cacao en el Perú .....	6
1.5. Análisis de la industria.....	9
1.6. Conclusiones .....	17
<b>Capítulo II: Definición de Misión, Visión, Valores y Código de Ética.....</b>	<b>18</b>
2.1. Misión y Visión.....	18
2.2. Valores .....	21
2.4. Conclusiones .....	22
<b>Capítulo III: Diagnóstico Situacional.....</b>	<b>23</b>
3.1. Análisis externo .....	23
3.1.1. Análisis del entorno PESTE.....	23
3.1.3. Análisis de las fuerzas competitivas .....	31
3.1.4. Análisis de la competencia.....	35
3.1.5. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	36
3.1.6. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	37
3.2. Análisis Interno .....	39
3.2.1. Análisis AMOFHIT .....	39
3.2.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	45
3.3. Conclusiones .....	47

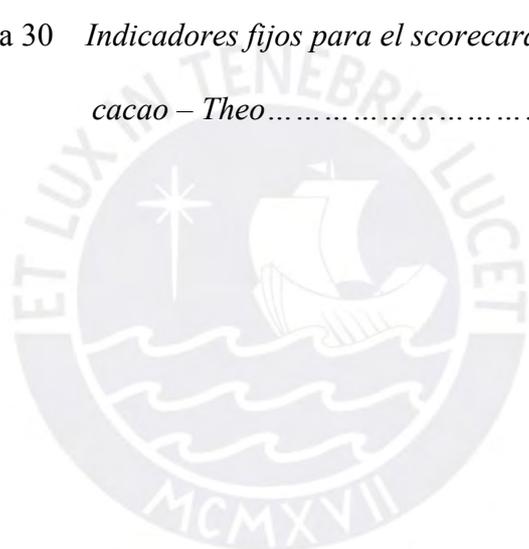
<b>Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing</b> .....	<b>49</b>
4.1. Análisis Estratégico de Marketing.....	<b>49</b>
4.1.1. Matriz FODA (MFODA).....	49
4.1.2. Matriz Interna y Externa (MIE).....	51
4.2. Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM).....	<b>51</b>
4.2.1. Objetivo general.....	51
4.2.2. Objetivos de marketing específicos.....	52
4.3. Decisiones Estratégicas de Marketing.....	<b>53</b>
4.3.1. Ventaja competitiva.....	54
4.3.2. Estrategias genéricas.....	54
4.3.3. Propuesta estratégica de valor.....	54
4.3.4. Matriz estratégica OLPM.....	56
4.3.4. Matriz BCG.....	57
4.4. Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM).....	59
4.5. Estrategias Operacionales de Marketing.....	<b>61</b>
4.5.1. Estrategia de segmentación.....	61
4.5.2. Estrategia de posicionamiento.....	63
4.5.3. Matriz estratégica OCPM.....	66
4.6. Conclusiones.....	<b>68</b>
<b>Capítulo V: Mezcla de Marketing</b> .....	<b>70</b>
5.1. Producto.....	<b>70</b>
5.1.1. Objetivos y estrategias de la variable producto.....	70
5.1.2. Plan de acción de la variable producto.....	71
5.2. Precio.....	<b>80</b>
5.2.1. Objetivos y estrategias de la variable precio.....	80

5.2.2. Determinación de precios .....	81
<b>5.3. Promoción.....</b>	<b>82</b>
5.3.1. Objetivos, estrategias y Plan de acción de la comunicación.....	82
5.3.2. Plan de acción de la variable comunicación .....	83
5.3.3. Indicadores Clave de desempeño .....	93
5.3.4. Plan de medios .....	95
<b>5.4. Distribución.....</b>	<b>106</b>
5.4.1. Objetivos y estrategia de la variable distribución .....	106
5.4.2. Plan de acción de la variable distribución.....	107
<b>5.5. Propósito .....</b>	<b>108</b>
5.4.1. Estrategia de la variable propósito .....	109
5.4.2. Plan de acción de la variable propósito.....	110
<b>5.6. Conclusiones.....</b>	<b>110</b>
<b>Capítulo VI: Control y Presupuesto.....</b>	<b>112</b>
6.1. Presupuesto .....	112
6.2. Supuestos Económicos.....	113
6.3. Análisis del ROI Social.....	114
6.4. Cronograma de Implementación.....	118
6.5. Mecanismos de Control .....	119
6.6. Conclusiones.....	120
<b>Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>121</b>
7.1. Conclusiones.....	121
7.2. Recomendaciones .....	122
<b>Apéndices.....</b>	<b>124</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Espectro de la Estructura de la Industria</i> .....	15
Tabla 2	<i>Marca Sustituta de la Marca Consumida con Mayor Frecuencia</i> .....	16
Tabla 3	<i>Perfil de los Consumidores. ¿Qué medios utilizan?</i> .....	28
Tabla 4	<i>Matriz del perfil competitivo de infusiones</i> .....	37
Tabla 5	<i>Análisis MEFE de la Infusión de Cacao</i> .....	38
Tabla 6	<i>Análisis MEFI de la Infusión de Cacao</i> .....	46
Tabla 7	<i>Análisis MFODA de la Infusión de Cacao</i> .....	50
Tabla 8	<i>Matriz estratégica OLPM de Infusiones de Cacao</i> .....	56
Tabla 9	<i>Información para elaborar la Matriz BCG de la Categoría Chocolates de La Ibérica</i> .....	57
Tabla 10	<i>Cálculo de la Participación de Mercado Relativa (PMR)</i> .....	58
Tabla 11	<i>Matriz estratégica OCPM de Infusiones de Cacao</i> .....	67
Tabla 12	<i>Elaboración del Posicionamiento de la Línea de Infusión de cacao de La Ibérica</i> .....	73
Tabla 13	<i>Ejemplo de mensajes fuerza para la nueva línea de infusiones de cacao</i> .....	74
Tabla 14	<i>Descripción técnica del envase para la línea de infusión de cacao – Theo</i> .....	76
Tabla 15	<i>Descripción técnica de la presentación unitaria de infusión de cacao - Theo</i> ...	78
Tabla 16	<i>Nuevo portafolio de productos de la línea de infusiones de cacao</i> .....	79
Tabla 17	<i>Nivel de precio de la competencia de infusiones premium en el Perú</i> .....	81
Tabla 18	<i>Determinación del precio considerando ratios históricos de La Ibérica</i> .....	82
Tabla 19	<i>Penetración de Usuarios de Redes Sociales. Perú Urbano de 8 a 70 años</i> .....	84
Tabla 20	<i>Ecosistema Digital de la Línea de Infusión de Caco Theo de La Ibérica</i> .....	85
Tabla 21	<i>Principales activos digitales de la línea de infusión de cacao Theo de La Ibérica</i> .....	86
Tabla 22	<i>Principales KPI's de la estrategia de Promoción</i> .....	94

Tabla 23	<i>Plan digital para la etapa de lanzamiento y mantenimiento de la línea de infusión de caca Theo</i> .....	96
Tabla 24	<i>Principales indicadores de performance</i> .....	105
Tabla 25	<i>Niños menores de 5 años beneficiados por la línea de infusiones de cacao Theo</i> .....	109
Tabla 26	<i>Detalle de ventas y gastos de marketing de la línea de infusiones de Cacao – Theo</i> .....	113
Tabla 27	<i>Flujo de caja proyectado de la línea de infusiones de cacao – Theo</i> .....	115
Tabla 28	<i>Presupuesto de marketing para la línea de infusiones de cacao – Theo</i> .....	116
Tabla 29	<i>Cronograma de implementación</i> .....	119
Tabla 30	<i>Indicadores fijos para el scorecard mensual de la línea de infusiones de cacao – Theo</i> .....	120



### Lista de figuras

<i>Figura 0.</i>	El Modelo Secuencial del Plan Estratégico de Marketing.....	x
<i>Figura 1.</i>	Principales Productores de Cacao (000s Toneladas).....	6
<i>Figura 2.</i>	Estacionalidad promedio 2013 - 2015 de la Producción de Cacao en Grano .....	8
<i>Figura 3.</i>	El Mercado del Té en el Perú.....	10
<i>Figura 4.</i>	Penetración de consumo de Té en el Perú .....	11
<i>Figura 5.</i>	Evolutivo del perfil de los consumidores de Infusiones.....	12
<i>Figura 6.</i>	Perfil de los Consumidores de Infusiones según Frecuencia de Consumo.....	13
<i>Figura 7.</i>	Canal Principal de Compra Familiar de Infusiones.....	14
<i>Figura 8.</i>	Canal Principal de Compra Personal de Infusiones.....	14
<i>Figura 9.</i>	Marca Comprada con Mayor Frecuencia para Consumo Familiar.....	16
<i>Figura 10.</i>	Perfil de los Consumidores. Lugares a los que acude por diversión.....	28
<i>Figura 11.</i>	Hábitos de Compra y Consumo. Frecuencia de Compra y Consumo de infusiones.....	30
<i>Figura 12.</i>	Hábitos de Compra y Consumo. Canal Principal de Compra Familiar de Infusiones.....	30
<i>Figura 13.</i>	Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Portes para la Industria de las Infusiones.....	31
<i>Figura 14.</i>	¿Con cuál producto, reemplazarías las infusiones?.....	35
<i>Figura 15.</i>	Hábitos de Compra. Poder de Desempeño.....	40
<i>Figura 16.</i>	Matriz de Evaluación Interna y Externa .....	51
<i>Figura 17.</i>	Matriz BCG de la empresa La Ibérica .....	58
<i>Figura 18.</i>	Modelo Brand Key del Posicionamiento de la Línea de Infusión de Cacao...	65
<i>Figura 19.</i>	Diseño de Nombre y Logotipo para la Línea de Infusiones de Cacao de La Ibérica - Theo .....	72
<i>Figura 20.</i>	Diseño del Claim para la Línea de Infusiones de Cacao .....	73

<i>Figura 21.</i>	Diseño de Mensaje para la Línea de Infusiones de Cacao de La Ibérica.....	74
<i>Figura 22.</i>	Diseño del Envase para la Línea de Cacao La Ibérica-Theo.....	75
<i>Figura 23.</i>	Diseño del Rotulado del Envase para la Línea de Infusiones de Cacao de La Ibérica - Theo.....	77
<i>Figura 24.</i>	Diseño de la Presentación Unitaria para la Línea de Infusiones de Cacao La Ibérica - Theo.....	78
<i>Figura 25.</i>	Presentación del Portafolio de Pedidos para la Línea de Infusiones de Cacao de La Ibérica-Theo .....	79
<i>Figura 26.</i>	Acciones Basadas en el Consumer Journey.....	91
<i>Figura 27.</i>	Modelo de Anuncio Patrocinado en el Buscador de Google <i>Adwords</i> . Motivo Marca - Bienestar.....	98
<i>Figura 28.</i>	Modelo de Anuncio Patrocinado en el Buscador de Google <i>Adwords</i> . Motivo Responsabilidad Social .....	98
<i>Figura 29.</i>	Modelo de Banner en la Red de <i>Display</i> de Google.....	99
<i>Figura 30.</i>	Modelo Anuncio PPA para <i>Facebook</i> . Motivo Marca.....	100
<i>Figura 31.</i>	Modelo Anuncio PPA para <i>Facebook</i> . Motivo Emocional (Beneficios) ....	101
<i>Figura 32.</i>	Modelo Anuncio PPA para <i>Facebook</i> . Motivo Responsabilidad Social .....	101
<i>Figura 33.</i>	Modelo Anuncio para <i>Instagram</i> . Motivo Producto.....	102
<i>Figura 34.</i>	Look & Feel Canal de Youtube.....	103
<i>Figura 35.</i>	Ejes para Lograr los Objetivos del Propósito de la Línea de Infusión de Cacao Theo.....	109

## Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General

El plan estratégico de marketing se compone por un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial, con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

El plan estratégico de marketing es también una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados, así tenemos que el plan estratégico de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía. Éste plan estratégico consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planteamiento del proceso y en la que se detallará las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la deseada; (b) implementación, en la cual se establecerán los Objetivos de Largo Plazo (OLP) de marketing, se tomarán las decisiones estratégicas de plan de marketing, se desarrollará el proceso de marketing operativo, el cual incluye los Objetivos de Corto Plazo (OCP), y se ejecutará el presupuesto y mecanismos de control, para monitorear las etapas secuenciales del proceso estratégico; y (c) conclusiones, que brinda el resultado del análisis de la organización y recomendaciones a cumplir para la situación futura esperada. El plan estratégico de marketing es un proceso cambiante y dinámico, ya que interactúa con distintos *stakeholders* generando una retroalimentación constante.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente es que se ha desarrollado para la presente tesis, el documento adaptado en función al *Modelo Secuencial del Proceso Estratégico* de D'Alessio (2013) a revisarse en la Figura 0.

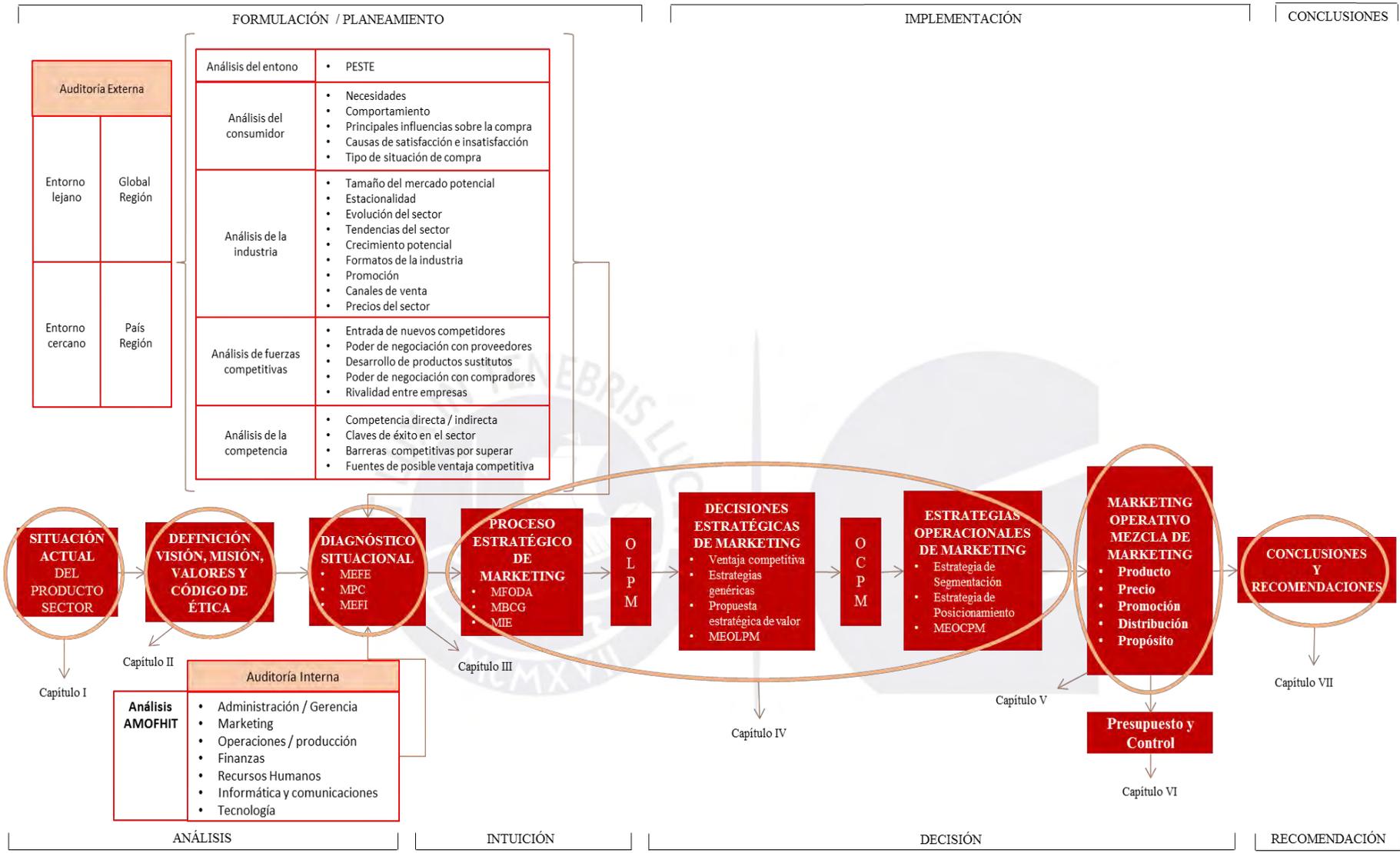


Figura 0. El Modelo Secuencial del Plan Estratégico de Marketing  
 Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por D’Alessio, 2008, p.20.

El modelo antes descrito, empieza con el análisis de la situación actual del sector, seguida por la elaboración de la visión, la misión, valores y código de ética. Luego, se desarrolla el diagnóstico situacional que inicia con la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno global en el negocio, analizando la industria a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Dicho análisis, sirve de *input* para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer las oportunidades que puede capitalizar el negocio, las amenazas que se deben evitar, y la interacción del negocio sobre estos dos factores.

Luego se procede a analizar al consumidor donde se exploran sus necesidades, comportamientos, influencias con el medio, entre otros. Después se continuará con el análisis de la industria, en donde se podrá evaluar tendencias, crecimiento y evolución del sector. De estos análisis, se desprende el *Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter* y por último se analizará a la competencia, información que apoyará la evaluación del Perfil Competitivo (MPC). De este modo, la evaluación externa permitirá identificar las oportunidades y amenazas del entorno, la situación actual de los competidores y los factores relevantes de la industria.

Posteriormente, se desarrollará la evaluación interna, la cual será utilizada para la elaboración de estrategias que permitan resaltar las fortalezas y neutralizar las debilidades, a fin de construir ventajas competitivas. Fase seguida, se realizará el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos, Informática y Comunicaciones y Tecnología), que genera los *inputs* para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz

permite analizar las fortalezas resaltantes y las debilidades funcionales del negocio, así como su interrelación.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI y MPC, son insumos importantes que aseguran la calidad del diagnóstico situacional. La formulación del proceso estratégico es consecuencia de la generación de estrategias a través del cruce de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Luego de haber formulado el diagnóstico estratégico se procede al desarrollo del proceso estratégico, en donde como primera fase se usarán las siguientes matrices: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz Interna – Externa (MIE); (c) la Matriz *Boston Consulting Group* (MBCG) que para el presente plan se desarrollará en base a las categorías chocolate fino y confitería. Luego, se elaborarán los OLP de marketing, que es la elaboración de un objetivo general del cual se desprenderá objetivos específicos de tal manera que se puedan tomar tres decisiones estratégicas: (a) ventaja competitiva, (b) estrategias genéricas, y (c) propuesta estratégica de valor. Esto desembocará a los OCP de marketing quienes serán los pilares para realizar las estrategias operacionales de marketing: estrategia de segmentación y estrategia de posicionamiento.

Después de la formulación del proceso estratégico da lugar a la implementación del plan operativo de Marketing. Este consiste en convertir los lineamientos estratégicos en acciones tácticas y, posteriormente en resultados. Durante esta etapa se desarrolla la Mezcla de Marketing, los Objetivos de Corto Plazo (OCP) de Marketing y los recursos asignados a cada uno de ellos. Para cumplir con los OLP de Marketing se sustenta un presupuesto asignado a la organización y se elaboran los Mecanismos de Control para medir el grado de cumplimiento. Para concluir, se plantea las conclusiones y recomendaciones necesarias para la situación futura deseada para la organización.

## **Capítulo I: Situación actual de las infusiones en el Perú y el Mundo**

En este capítulo se definirá el concepto de infusión y se describirá su evolución a nivel mundial y local. Se busca mostrar el análisis del entorno del mercado de infusiones y las oportunidades de la región para el desarrollo del insumo de cacao materia prima para la producción.

### **1.1. Definición de infusión**

Según Susaeta (2012) en el Atlas ilustrado de las infusiones, una tisana es una bebida caliente preparada a base de plantas que pueden ser raíces, hojas, tallos, flores o frutos. El objetivo es extraer los principios activos de las plantas a través de agua caliente. A lo largo de los años, se han utilizado como hierbas medicinales, al inicio se las preparaba con plantas autóctonas de cada país, pero poco a poco se fue desarrollando un intercambio cultural de especias y plantas.

Las tisanas según Susaeta (2012) deben ser agradables al gusto y al olfato. También deben ser homogéneas, es decir que todos sus elementos, hierbas y frutas, deben tener tamaños similares y estar bien fusionadas para conseguir que la proporción de principios activos sea la misma en cada porción. Es preferible que todas las plantas utilizadas tengan la misma forma de preparación o infusión. Estas preparaciones se realizan de preferencia con plantas con propiedades medicinales usando el agua como disolvente, sin embargo también puede utilizarse agua y aceites.

Dentro de la clasificación de tisanas, se encuentran las infusiones que son las que se logran vertiendo el agua a temperatura de ebullición sobre las plantas a infundir y se las deja reposar de 3 a 10 minutos en el recipiente tapado. No se las cuece en agua hirviendo ya que los principios activos de las plantas podrían modificarse con la ebullición.

## 1.2. Características del cacao

De acuerdo con Schumacher et al. (1998) el cacao (*Theobroma cacao*) es un árbol frutal originario de América. Crece en las zonas tropicales con una temperatura entre 24 y 28 grados centígrados, requiere también humedad relativamente alta y constante durante todo el año causada por las lluvias de al menos 1500 msnm. Es un árbol delicado de ramas esbeltas que pueden llegar a crecer hasta 15 metros de altura en estado silvestre pero la altura ideal para su cultivo es de 6 metros. Comienzan a producir frutos a los 2 o 3 años pero son completamente productivos a las 6 o 7 años.

El cacao es un insumo cuya calidad es medida por el proceso que conlleva por ello es que según Cubillos et. all. (2008) consideran que el beneficio del cacao comprende aquellas operaciones que se hacen al grano después de la cosecha. El beneficio comprende las operaciones de cosecha y desgrane, fermentación, secado, selección, clasificación, empaque y almacenamiento.

Felipa (2014) además comenta que en este rubro no solo valoran la calidad en su producción sino también buscan que los insumos cuenten con condiciones especiales beneficiando a los productores, como la agricultura orgánica se basa fundamentalmente en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, sin usar productos que puedan afectar la salud de las personas. Los productos agrícolas orgánicos son aquellos producidos en parcelas donde se evita el uso de fertilizantes y agroquímicos sintéticos, y donde se prepara la tierra con abonos durante un período de más de dos años antes de la siembra o plantación, y más de tres años antes de la primera cosecha, en el caso de los cultivos perennes.

El cacao con el sello de desempeño social tiene por objetivo principal garantizar la mejora de las condiciones comerciales y asegurar los derechos de los pequeños productores y trabajadores marginados. Es reconocido mundialmente como *fairtrade* y

patrocinado por la *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO), que apoya la inversión social en los procesos de desarrollo en las comunidades productoras. Las características principales de este mercado son las relaciones directas entre los compradores y proveedores, con un precio base fijo que protege a los productores cuando caen los precios mundiales.

Entrando a la descripción de los beneficios con los que cuenta el cacao de acuerdo con MINAGRI (2015) es estimulante del sistema nervioso, el cacao contiene una serie de componentes que actúan como estimulantes y euforizantes. Esta cualidad se traduce en una sensación de bienestar debido a la presencia de feniletilamina, la cual actúa en el cerebro desencadenando un estado de bienestar emocional y euforia.

El cacao ayuda a aumentar la producción de endorfinas: hormonas que mejoran nuestro estado de ánimo. Además, destaca por ser un alimento energético, por lo que nos ayuda a recuperar fuerzas en situaciones de cansancio físico y mental. Además es estimulante del sistema digestivo debido a que es bueno contra el estreñimiento. Un estudio llevado a cabo por la Universidad del Estado de Luisiana (en Estados Unidos) encontró que ciertas sustancias presentes en el cacao llegan hasta el colon, donde son fermentados por microorganismos y bacterias buenas presentes en nuestra flora bacteriana.

Permite mantener una buena salud cardiovascular, el cacao es muy rico en antioxidantes. Estos compuestos naturales son capaces de prevenir la acción tan negativa de los radicales libres en nuestro organismo, ayudando a prevenir la degeneración de nuestras células (responsables de la aparición de enfermedades). Por esta riqueza en antioxidantes, el cacao es ideal para nuestro sistema cardiovascular, previniendo la aparición de enfermedades del corazón. Además, ayuda a reducir el colesterol y los triglicéridos. Finalmente, la teobromina, el mayor alcaloide presente en

el cacao y al cual se le atribuye el típico sabor amargo y además tiene efectos vasodilatadores lo cual es recomendado para madres lactantes lo cual ayuda a que la leche salga más fácil al momento de darle de lactar al bebé.

### **1.3. Evolución del mercado de infusión y cacao en el mundo**

Las infusiones, principalmente el té, es la bebida más popular del mundo después del agua y una de las más saludables para ser consumida por los seres humanos. En occidente el consumo del té data desde aproximadamente el siglo XVII cuando el rey Carlos II de Inglaterra se casó con la princesa portuguesa Catalina de Braganza a quien le agradaba mucho esta infusión y por ello la declaró como bebida de la realeza. En ese entonces, toda la producción se importaba a Gran Bretaña desde la India por la falta de plantaciones en la zona. A principios del siglo XIX, el té se tomaba a cualquier hora del día, en especial a la noche. Sin embargo, gracias a la duquesa de Bedford nació la tradición de beberlo a las cinco de la tarde. Así es como nace la “la hora del té”, una costumbre de élite para la sociedad aristocrática inglesa. ([www.teashop.eu](http://www.teashop.eu))

Hoy en día, las infusiones, en especial el té es considerado la segunda bebida más consumida en el mundo. Según Merca 2.0 (2016) China es el mayor consumidor de té con 1.6 millones de libras al año, sin embargo, Turquía es el país que lidera la tasa de consumo anual per cápita de té a nivel mundial con 6.96 libras, seguido de Irlanda con 4.83 y Reino Unido con 4.2 libras. En el ranking continúa Ruda con 3 libras y Marruecos con 2.6.

En el caso de Sudamérica, Chile lidera el consumo per cápita. Según Cafte (2016) el consumo de té está en un 70% por encima de Argentina, Bolivia y Uruguay. El consumo promedio per cápita durante el 2014 fue de 77 litros anuales, ó 387 tazas versus las 86,7 tazas per cápita de Argentina o las 72,6 de Bolivia.

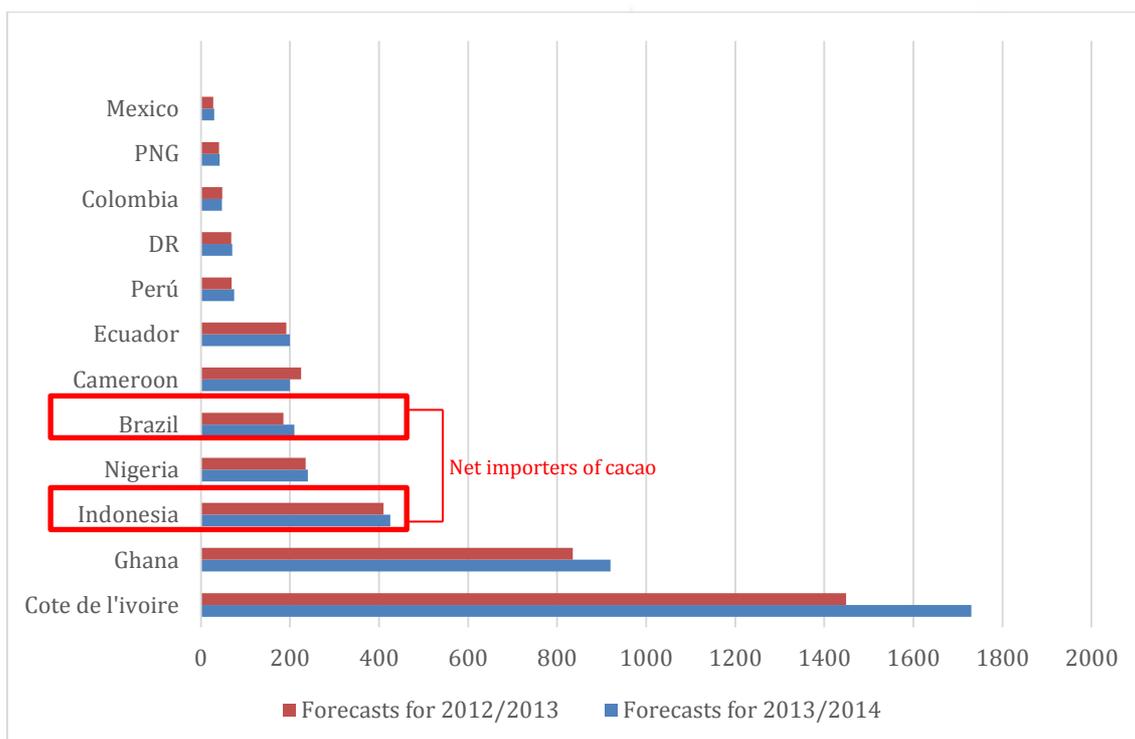
En Estados Unidos, como indica Nuñez (2014), durante los últimos cinco años, las ventas totales de té se han incrementado en 16% y ahora alcanzan los \$10,000 millones. Se proyecta que en los próximos cinco años las ventas alcanzarán los \$15,000 millones. Como referencia, en el 2012 las ventas de té en supermercados superaron los \$2,250 millones y se estima que un día cualquiera, más de 158 millones de estadounidenses beban té.

En relación al cacao, según Isla y Andrade (2009) el cacao es una planta originaria de América del Sur, del área que comprende la Amazonía (Perú, Ecuador, Colombia, Brasil y Venezuela). Antiguamente en México, los Aztecas lo consideraban "La bebida de los dioses", de allí deriva su nombre científico (Theo – broma, que significa bebida de dios). Flores (2014) indica que en tiempo de los aztecas los granos de cacao se usaban como moneda de cambio, hasta que se comenzó a consumir triturado mezclado con agua y a partir de ese momento se descubrió su sabor y propiedades alimenticias.

En Europa, la bebida fue introducida en España por Hernán Cortés en la corte de Carlos V. Inicialmente no se consumía mucho porque su sabor era muy amargo, sin embargo, se empezaron a experimentar otras mezclas con azúcar y especias, y el chocolate fue evolucionando hasta que en el siglo XVII adquirió el sabor y textura que se utiliza en el chocolate para comer.

Actualmente, la mayor parte del cacao se sigue cultivando en África, y los mayores países productores son Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria, Camerún, Brasil, Ecuador y Malasia. El cacao se consume principalmente en Europa y Norteamérica, siendo los Países Bajos, Estados Unidos y Alemania los grandes consumidores del producto. De acuerdo a los resultados de la ICCO 2013 en el informe de *United Cacao* y como se muestra en la Figura 1, los tres mayores países productores

representan, en conjunto, aproximadamente el 70.7% de la producción mundial de cacao, compuesto por Costa de Marfil (39.8%), Ghana (21.1%) e Indonesia (9.8%). Sin embargo, Indonesia es un importador neto de granos de África occidental debido a la creciente demanda de chocolate en el país. Otro 20% es producido por los siguientes cuatro mayores productores: Brasil, Nigeria, Camerún y Ecuador, con cuotas de producción estimadas en 4.8%, 5.5%, 4.6% y 4.6% respectivamente. Brasil, sin embargo, es ahora también un importador neto de granos de África occidental debido a su creciente demanda de chocolate en el país. Los otros contribuyentes relativamente poco significativos en el mercado mundial son Perú, Colombia, México, República Dominicana y Papúa Nueva Guinea.



*Figura 1.* Principales Productores de Cacao (000s Toneladas)  
Tomado de “Mercado Mundial del Cacao” por ICCO, 2013. Recuperado de:  
<http://www.unitedcacao.com/index.php/es/corporate-profile-es/global-cocoa-market-es>

#### 1.4. Evolución del mercado de infusiones y cacao en el Perú

El término “té” en el territorio peruano se utiliza para referirse a cualquier bebida en la que mediante una infusión con agua caliente se ha extraído el contenido de

cualquier hierba. Sin embargo, el término té propiamente dicho se refiere a la bebida preparada únicamente con la especie *Camellia Sinensis*, y de acuerdo con el proceso al que sea sometida dicha especie se puede obtener té verde, té negro, té rojo o té blanco.

En el Perú, las infusiones han sido tradicionalmente percibidas como bebidas funcionales. Según Carou y Font (2006) definieron que las bebidas funcionales son aquellas a las cuales se les atribuyen efectos saludables positivos más allá de su valor nutritivo. Además, el Perú es un país con altos niveles de automedicación; los consumidores con poco o nulo acceso a servicios de salud tratan sus enfermedades directamente usando productos e ingredientes naturales. Por ello, los tés herbales medicados son bien percibidos y tienen un alto nivel de consumo. La diversidad botánica del Perú es muy amplia y un alto porcentaje de ésta tiene uso en la medicina tradicional.

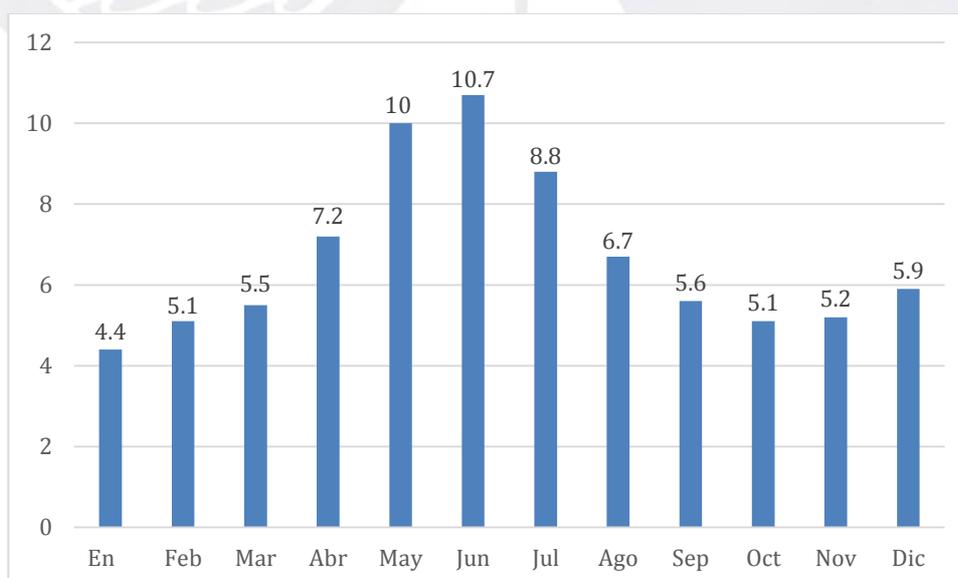
Las bebidas más comunes consumidas con fines medicinales son: (a) el té (*Camellia Sinensis*) que tiene propiedades antioxidantes; (b) la uña de gato (*Uncaria Tomentosa*) que es buena para la artritis, úlceras, cáncer, circulación y diversas aplicaciones; (c) la emoliente que es buena para los problemas renales y biliares; (d) el boldo (*Peumus Boldus*) que sirve como digestivo y desinflamante; (e) el anís (*Pimpinella Anisum*) que sirve como digestivo y para cólicos uterinos o menstruaciones dolorosas; (f) la manzanilla (*Matricaria Chamomilla*) que sirve como digestivo y relajante; y (g) la hierba luisa (*Cymbopogon Citratus*) que sirve como digestivo, antigripal y antiflatulento, etc.

Por otro lado, el cacao es una especie originaria de los bosques tropicales de América del Sur cuyo centro de origen está localizado en la región comprendida entre las cuencas de los ríos Caquetá, Putumayo y Napo, por lo tanto la Amazonía peruana

alberga una gran diversidad genética de cacao, entre la que se encuentran variedades con características organolépticas propias de los cacaos finos de alta calidad.

El cacao peruano se cultiva en la parte baja de la vertiente occidental de los andes, y en la selva peruana, entre los 300 y 900 m.s.n.m. siendo las principales regiones donde se cultiva este grano Cusco, San Martín, Amazonas, Piura, Ayacucho y Junín que representan el 80% del total de la producción nacional, sin embargo, se debe considerar que esta producción se basa en el esfuerzo de pequeños agricultores que se convierten en parte importante de una cadena de valor.

En cuanto a la estacionalidad de la producción de cacao en grano, la cosecha de los frutos del cacaotero se efectúa durante todo el año; sin embargo, durante los meses de abril hasta agosto de cada año se alcanza los volúmenes más elevados. Esta mayor producción se concentra entre los meses de mayo, junio y julio, debido justamente a las mayores cosechas efectuadas durante este período en las regiones de San Martín, Junín, Ayacucho, Piura y Huánuco. Mientras que regiones como Cusco, Cajamarca, Amazonas, presentan una producción regular, a lo largo de todo el año como se muestra en la figura 2.



*Figura 2.* Estacionalidad Promedio 2013 – 2015 de la Producción de Cacao en Grano Tomado de MINAGRI, 2015.

Solo alrededor de un 8% a 10% de la producción mundial de cacao es catalogado como cacao fino o cacao de aroma. En el Perú alrededor de un 44% de las áreas cosechadas son de este tipo y corresponden a las variedades criollo y nativo.

Por otro lado, de acuerdo a la publicación en el Diario El Peruano, en el año 2012 se declaró al cacao peruano, *Theobroma cacao*, como Patrimonio Natural de la Nación y se creó el Registro Nacional de Cultivares de Cacao Peruano (RNCCP). En dicho registro se inscriben las diferentes variedades de cacao con base en los indicadores genéticos, morfológicos y anatómicos reconocidos, a cargo del Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA).

Asimismo, el Perú ha sido calificado por la Organización Internacional del Cacao como un país productor y exportador de cacao fino y de aroma, logrando exportar el 36% del cacao fino y de aroma que se produce a nivel mundial. Además, como segundo productor de cacao orgánico orienta su producción a los mercados de comercio justo.

### **1.5. Análisis de la industria**

Mediante este análisis se busca dimensionar el tamaño del mercado actual y el potencial del mismo, las tendencias que lo afectan, los canales de venta, la concentración actual del mercado.

*Tamaño del mercado actual y mercado potencial.* Según proexpansión (2014) el crecimiento de mercado té herbales y frutales, menciona que de acuerdo con un estudio de Euromonitor los tés herbales y frutales son los que más crecerán para el 2018 superando incluso al té negro. Si bien, actualmente, el té negro es el favorito de los peruanos, la demanda del té elaborado con hierbas y frutas nativas está experimentando un crecimiento más rápido por lo que en cinco años podrían encabezar la lista de ventas a nivel nacional.

Existe un mayor conocimiento sobre las propiedades curativas y el aporte nutricional de estos productos por lo que, más peruanos están dispuestos a experimentar con ellos en una búsqueda de una vida más saludable. La revalorización de cereales, hierbas y frutas nativas se ha producido gracias al auge de la gastronomía peruana en los últimos años. Esto permite proyectar que las posibilidades de desarrollo del mercado de los tés de este tipo.

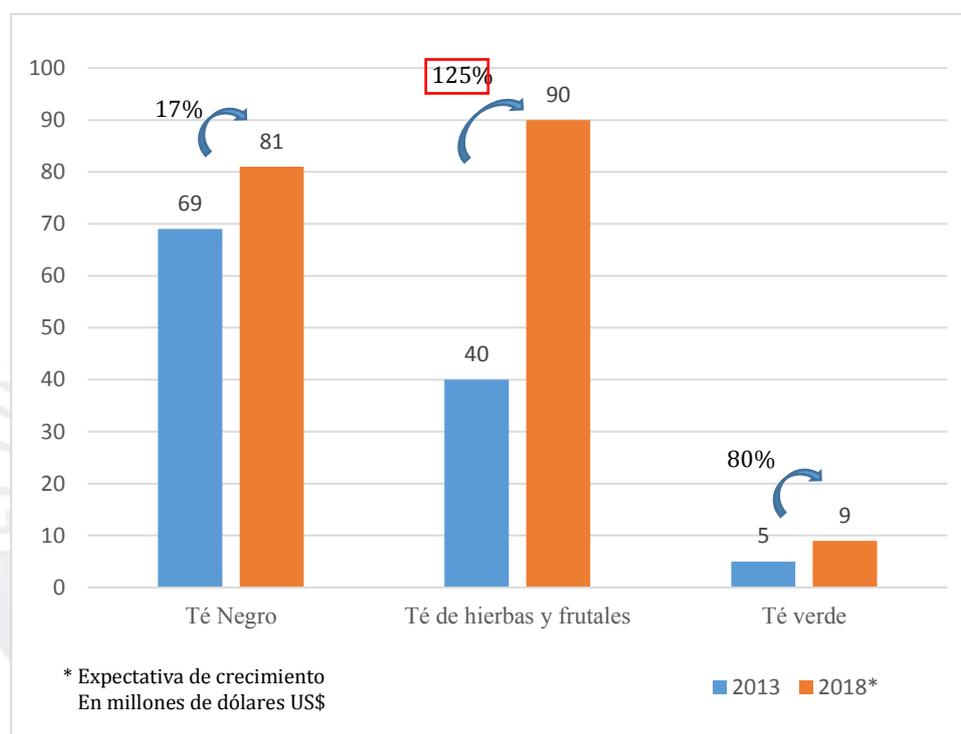


Figura 3. El Mercado del Té en el Perú  
Tomado de Euromonitor, 2014.

*Penetración del mercado de infusiones.* De acuerdo a los resultados del “Estudio Nacional de Consumidor Peruano 2013” realizado por Arellano Marketing en el 2013, la penetración en el mercado de infusiones es de 51% a nivel nacional. Se puede apreciar en la figura (4), que la penetración de infusiones es mayor en Lima que en provincia llegando a ser 53% y 48% respectivamente.

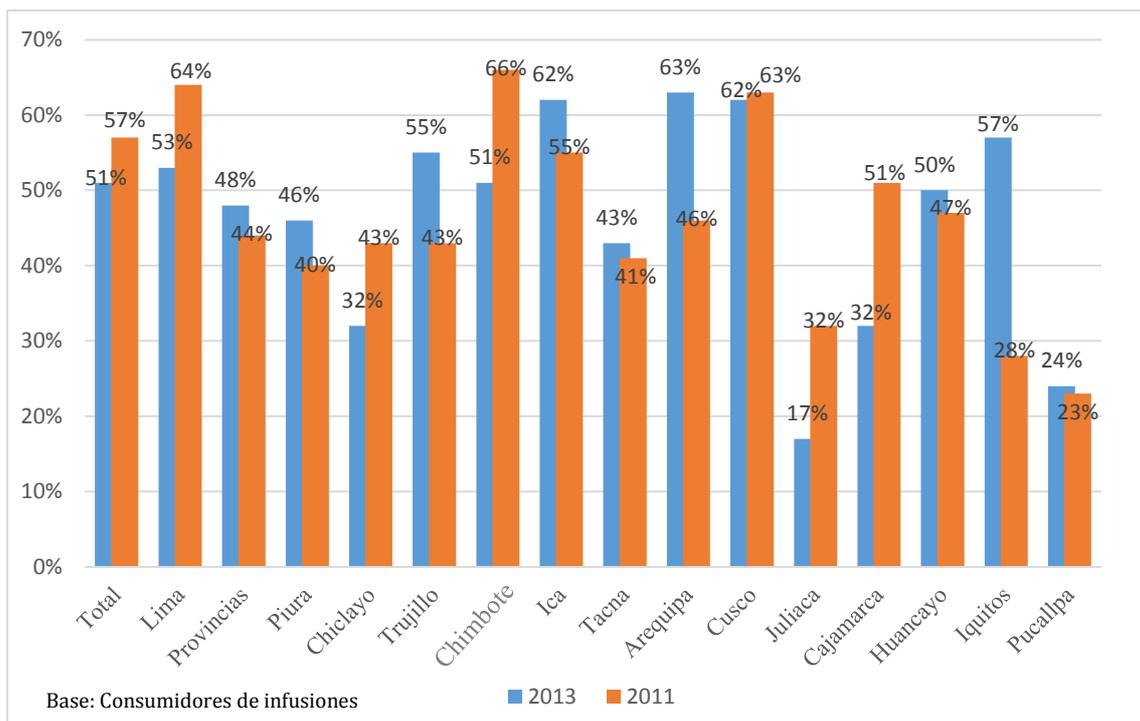


Figura 4. Penetración de Consumo del Té en el Perú

Tomado del “Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2013: Categoría Bebidas e Infusiones”, por Arellano Marketing, 2013.

*Tendencias del sector.* El mercado de infusiones muestra una tendencia al alza, de acuerdo a lo indicado por el gerente de cuentas de *Kantar Worldpanel (KWP)*, Augusto Santana: “Hay una tendencia mundial de los consumidores hacia los productos saludables y naturales, bajo en calorías y ricos en antioxidantes, el Perú no es ajeno a esta tendencia.” diario Gestión (2015).

Los resultados del “Estudio Nacional de Consumidor Peruano 2013” indican que son las mujeres quienes muestran mayor preferencia a consumir estos productos llegando a ser para el año 2013 el 59% de la población que consume infusiones, con un crecimiento con respecto al mismo estudio realizado en el año 2011 donde alcanzó el 53% del total, tal como se aprecia en la Figura 5.

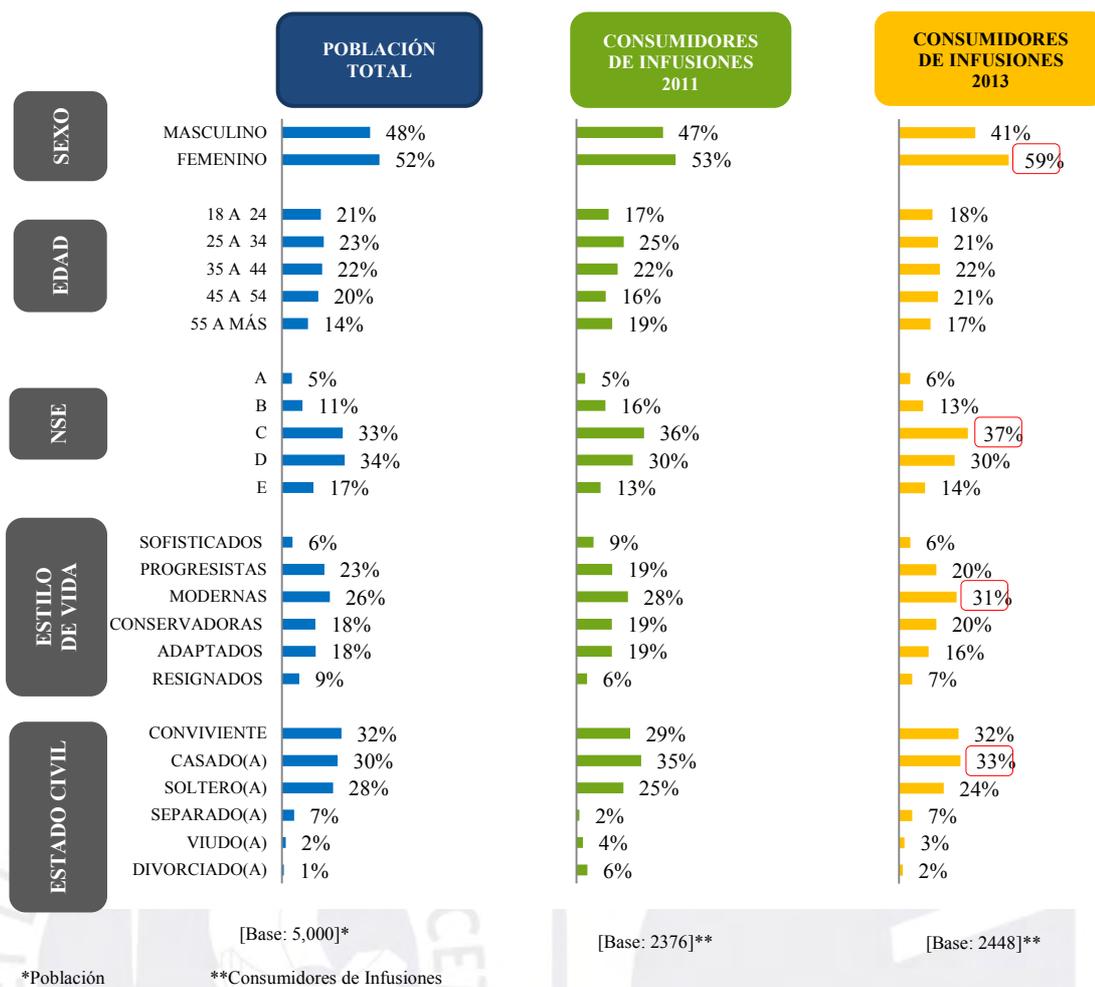


Figura 5. Evolutivo del Perfil de los Consumidores de Infusiones  
Tomado de “Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2013: Categoría Bebidas e Infusiones”,  
por Arellano Marketing, 2013.

Por otro lado, cabe señalar que el porcentaje de consumo de infusiones de acuerdo al estilo de vida del consumidor descritos por Arellano se ha incrementado si se compara los resultados del 2011 y 2013. Donde resalta el consumo por parte del estilo de vida denominado “modernas” quienes representan el mayor porcentaje de consumidores dentro del mercado actual de infusiones.

El estudio también identifica a tres tipos de consumidores basado en el consumo, los cuales son clasificados de la siguiente manera: a) *heavy* (consumen todos los días) los cuales representan el 28%; b) *medium* (consumen de 3 a 4 veces por semana) los

cuales representan el 46% y; c) *light* (1 a 2 veces por semana) los cuales representan el 26%.

A continuación, se muestra la Figura 6, tomado del estudio realizado por Arellano Marketing (2013), donde se puede apreciar la penetración del consumo de acuerdo al sexo, edad, nivel socioeconómico (NSE) y estilo de vida de los consumidores de filtrantes en el Perú.

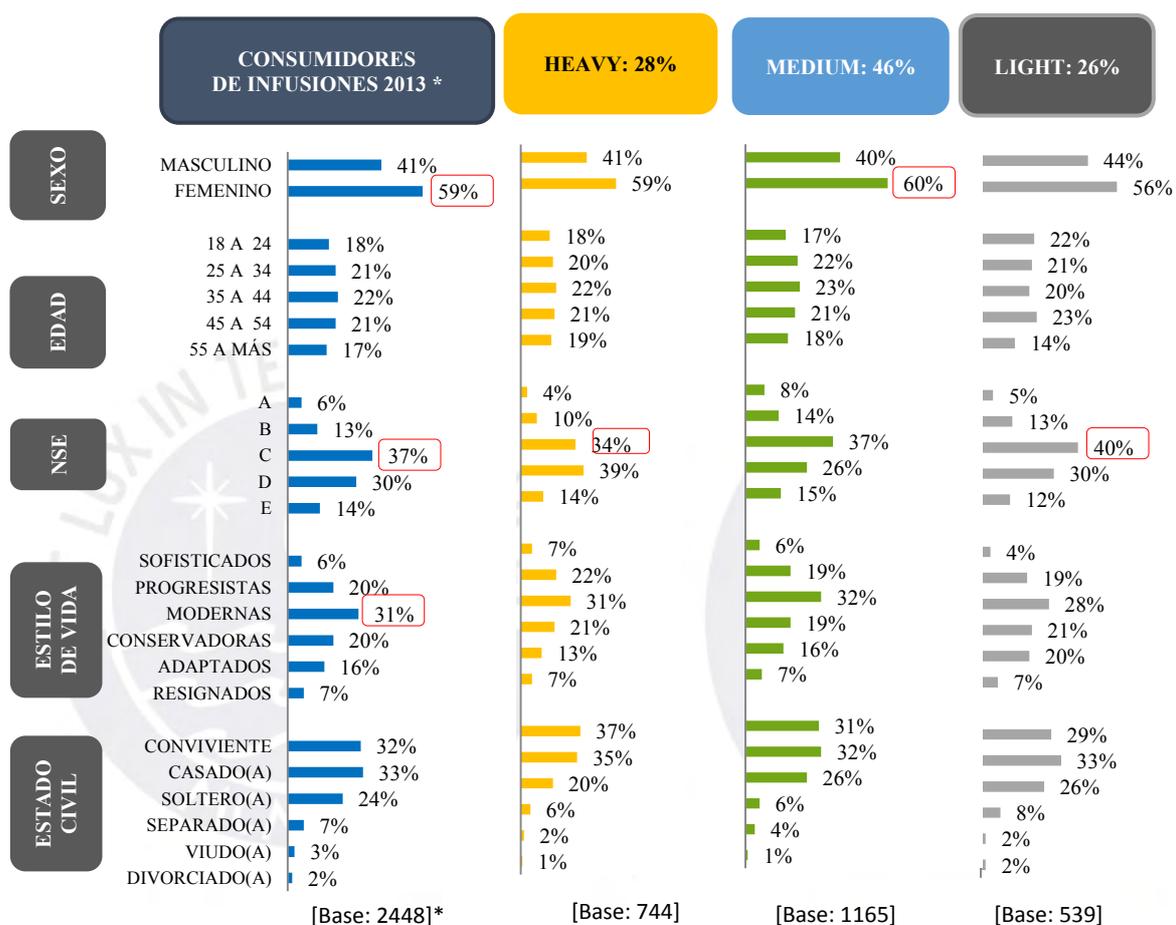
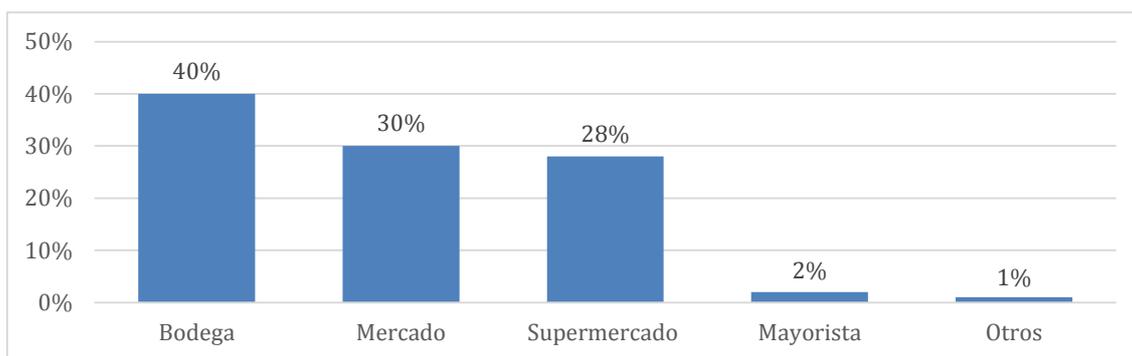


Figura 6. Perfil de los Consumidores de Infusiones según Frecuencia de Consumo Tomado de “Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2013: Categoría Bebidas e Infusiones”, por Arellano Marketing, 2013.

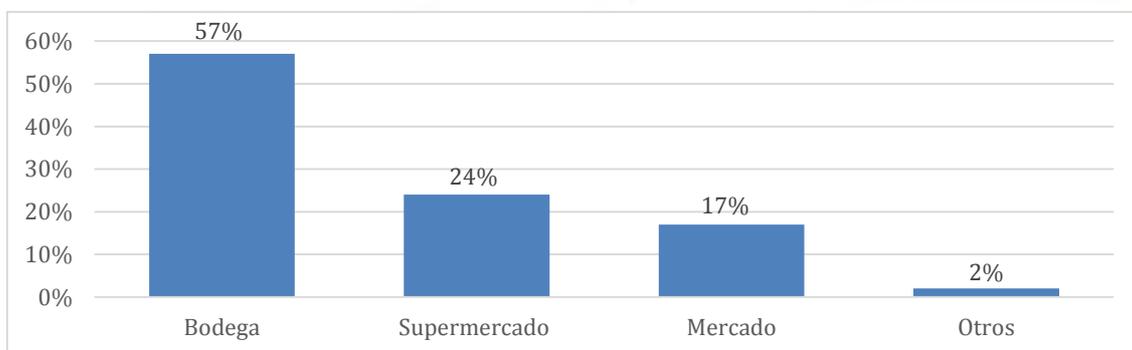
En ese sentido, se puede decir que el común consumidor de infusiones en el Perú son mujeres entre 25 a 35 años de edad con un estilo de vida moderno y de un NSE BC.

*Canales de venta.* La categoría de infusiones en el Perú se comercializa principalmente a través de tres canales de venta, el primero las bodegas, seguido por los mercados y luego por los supermercados tal como se muestra en la Figura 7. Además, cabe señalar que las preferencias de los usuarios al momento de comprar infusiones varían de acuerdo al estilo de vida y NSE del consumidor. Un dato a tomar en cuenta, es que el canal principal de compra varía de acuerdo a la utilidad que se le va a dar al producto, es decir, si es del tipo familiar o personal.



*Figura 7.* Canal Principal de Compra Familiar de Infusiones  
Tomado de “Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2013: Categoría Bebidas e Infusiones”, por Arellano Marketing, 2013.

Como se puede observar en la Figura 8 cuando la compra es para consumo personal, el supermercado desplaza a mercado ocupando el segundo lugar como canal preferido para compra de infusiones.



*Figura 8.* Canal Principal de Compra Personal de Infusiones  
Tomado de “Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2013: Categoría Bebidas e Infusiones”, por Arellano Marketing, 2013.

*Concentración en el mercado.* De acuerdo a lo indicado en el libro “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” de D’Alessio (2008), Se debe recordar que para que exista industria, o sector industrial, deben darse tres condiciones: (a) que existan dos o más organizaciones; (b) que originen los mismos productos, bienes o servicios; y (c) que compitan.

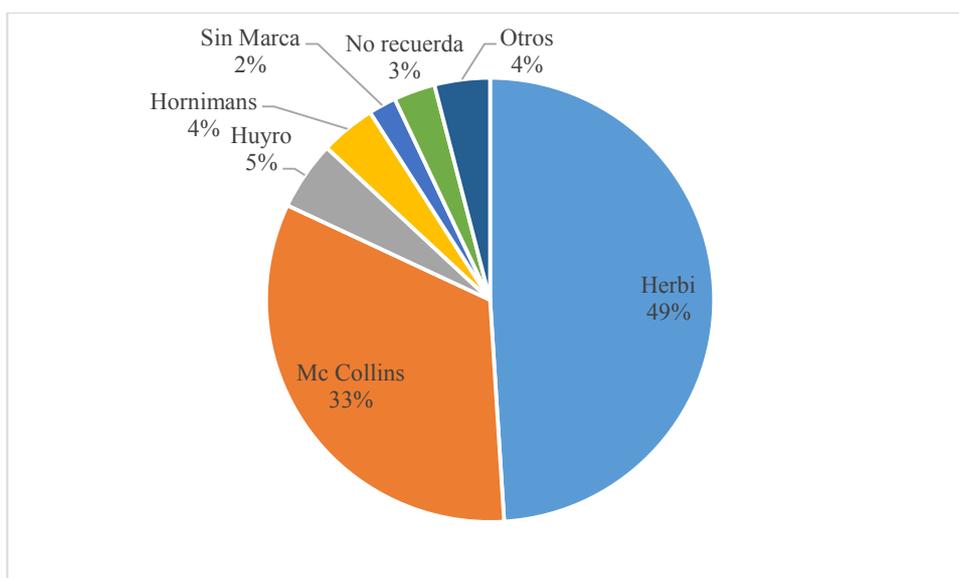
Tabla 1

*Espectro de la Estructura de la Industria*

	<b>Competencia Perfecta</b>	<b>Oligopolio</b>	<b>Duopolio</b>	<b>Monopolio</b>
Concentración	Muchas organizaciones	Pocas organizaciones	Dos organizaciones	Una organización
Barreras de entrada y salida	No hay barreras	Barreras importantes		Altas barreras
Diferenciación de productos	Productos homogéneos	Potencial para diferenciación de productos		
Información	Flujo perfecto de información	Disponibilidad imperfecta de información		

*Nota.* Adaptado de Grant (2002)

Dentro de la industria de infusiones se puede decir que existe un oligopolio, debido a que el mercado se encuentra dividido por dos grandes marcas que ocupan poco más del 80% de las marcas de infusiones compradas con mayor frecuencia por los consumidores. De acuerdo a la Figura 9, se puede observar que la marca con mayor preferencia para consumo familiar dentro del mercado es Herbi con una participación de mercado de aproximadamente 49%, seguido por Mc Collins con un 33%, Huiro con un 5% y Hornimans con 4%. El resto de marcas, tienen una participación bastante reducida y es por tal motivo que se disputan el 10% restante del mercado de infusiones. Es importante señalar que dentro de estas marcas, ninguna destaca por tener en su portafolio de productos infusiones frutadas o hechas a base de cacao. Su cartera de productos está compuesta por infusiones tradicionales como té, manzanilla, hierba luisa, boldo y anís principalmente.



*Figura 9. Marca Comprada con Mayor Frecuencia para Consumo Familiar*  
Tomado de “Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2013: Categoría Bebidas e Infusiones”, por Arellano Marketing.

Un aspecto resaltante dentro del comportamiento del consumidor en la industria, es que existe un excelente posicionamiento en la mente del consumidor para las marcas Herbi y Mc Collins, sin embargo, al no encontrar la marca de su preferencia en el canal de venta, el consumidor migra entre ellas, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2.

*Marca Sustituta de la Marca Consumida con Mayor Frecuencia*

¿Qué marca consume con mayor frecuencia? %	Y cuando no consume su marca habitual ¿Qué otra marca suele consumir? %								
	Herbi	Mc Collins	Huyro	Hornimans	Zurit	Otras marcas	Sin Marca	No recuerda	NA
Herbi 49	-	51	2	2	0	0	3	15	25
Mc Collins 32	50	-	4	4	4	0	2	7	29
Huyro 4	27	17	-	1	7	5	5	10	27
Hornimans 3	16	57	0	-	0	1	0	1	25
Zurit 3	4	31	28	0	-	31	0	4	2
Base total 2448	454	481	108	56	36	33	95	424	741

Tomado de “Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2013: Categoría Bebidas e Infusiones”, por Arellano Marketing, 2013.

## 1.6. Conclusiones

El mercado peruano tiene un consumo per cápita anual del té creciente y poco a poco se acerca al del café, el cual es un gran sustituto a esta bebida. En el 2013 este consumo se elevó a los 6 litros mientras que el de café fue de 6.9 litros. Ambas cifras se encuentran muy por debajo del promedio regional el cual Chile es el país de Latinoamérica con mayor consumo de té con 82 litros per cápita al año; sin embargo, las expectativas de crecimiento interno son altas debido a la mayor conciencia por parte de los consumidores a bebidas más saludables y su predisposición a experimentar nuevos sabores y experiencias.

Respecto a los consumidores es importante concluir que son las mujeres quienes muestran mayor preferencia a consumir productos naturales llegando a ser para el año 2013 el 59% de la población que consume infusiones, con un crecimiento con respecto al mismo estudio realizado en el año 2011 donde alcanzó el 53% del total.

Además, cabe señalar que el porcentaje de consumo de infusiones de acuerdo al estilo de vida del consumidor, son las “modernas” quienes representan el mayor porcentaje de consumidores dentro del mercado actual de infusiones.

Por otro lado, el cacao peruano es reconocido por su calidad y se desconoce de los beneficios funcionales y emocionales que tiene o puede brindar, por lo tanto, teniendo en cuenta que el mercado peruano presenta una tendencia de crecimiento en tés frutados y la aceptación del cacao en el mercado peruano, existe una tendencia sobre la aceptación del mercado peruano sobre infusiones de cacao.

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

En este capítulo se establecerán los pilares para el desarrollo de todas las acciones de la empresa, así como el enfoque estratégico que no se debe perder con el tiempo. Según Medina (2013) toda organización requiere de un motor y una dirección que encamine sus acciones hacia un rumbo dado. Ya sea que estas sean creadas con un objetivo inicial de generar riqueza o prestar un servicio desinteresado, las empresas requieren del diseño reflexivo de guías de orientación que definan claramente hacia quiénes irá dirigida, lo que esta pretende lograr, cuál es el propósito de su existencia, entre muchas otras cuestiones.

### 2.1. Misión y Visión

Según D'Alessio (2012) en su libro "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia" explica que la visión estratégica es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro. Se alcanza cuando se logran los objetivos de largo plazo, los cuales describen la posición futura que la organización pretende obtener. Además, según Collings & Porras (1994) una visión, debe cumplir con las siguientes siete características:

- Simple, clara, y comprensible.
- Ambiciosa, convincente, y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

Actualmente, La Ibérica tiene la siguiente visión: “Ser una empresa familiar consolidada en el mercado regional, líder en la producción y comercialización de chocolates y confituras de calidad, que satisfaga las necesidades más exigentes del mercado nacional con nivel de competitividad internacional. Aplica una cultura de creatividad y permanente innovación en el desarrollo de sus productos, a partir de conocer en detalle las necesidades y motivaciones de sus clientes. Impulsa el crecimiento de su entorno a través de una cultura de responsabilidad social.”

A continuación, se propondrá una visión para la nueva línea de infusiones a base de cacao. Para su elaboración se alinearán la teoría descrita por D’Alessio junto con la visión general de la empresa.

*Visión.* Para el año 2022, ser reconocida como la primera infusión socialmente responsable en el mercado peruano, contribuyendo con la disminución de la desnutrición infantil en las zonas más afectadas de Arequipa.

Por otro lado, D’Alessio (2012) explicó que la misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias.

Una buena misión debe ser:

- Amplia en alcance para permitir la creatividad de sus gerentes.
- Clara en definir qué es la organización y qué aspira ser.
- Generadora de la impresión que la organización goza de éxito, tiene rumbo, y es merecedora de apoyo e inversión.
- Lo suficientemente limitada para excluir algunas iniciativas riesgosas, pero flexible para permitir un trabajo creativo.
- Contundente para distinguir a la organización del resto.

- Un marco para evaluar actividades actuales y futuras.
- Enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización.
- Proveedora de criterios para ayudar a la selección de estrategias.
- Reconciliar los intereses entre los diferentes participantes y la comunidad vinculada.
- Despertar sentimientos y emociones positivos.
- Motivadora para los que la lean se decidan a entrar en acción.
- Estar relacionada con la gestión operativa de la organización.
- Ser dinámica en orientación.
- Transmitir la responsabilidad social de la organización.

En la actualidad, La Ibérica tiene la siguiente misión: “Somos una empresa familiar dedicada a la elaboración y comercialización de chocolates y confituras, poseedora de una marca reconocida de tradición centenaria. Desarrollamos nuestros productos con fórmulas tradicionales e insumos naturales de la más alta calidad, ofreciendo los mismos una imagen de status y distinción, que satisfacen las necesidades de correspondencia social y deleite personal de nuestros clientes. Contamos con un equipo humano identificado y comprometido con la empresa, para los que buscamos su desarrollo y realización personal”.

A continuación, se propondrá una misión para la nueva línea de infusiones en base a cacao. Para su elaboración se alinearán la teoría descrita por D’Alessio junto con la misión de la empresa.

*Misión.* Ofrecer infusiones de cacao socialmente responsables elaborados con insumos altamente seleccionados que proporcionan una experiencia de bienestar físico y

emocional, así como generar conciencia en nuestros clientes sobre las consecuencias de la desnutrición infantil en el Perú.

## 2.2. Valores

Según D'Alessio (2012) los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad.

Bajo esta premisa fue realizado un listado de valores que rigen sin distinción de jerarquías:

- Innovación, generando constantemente nuevos productos y presentaciones que satisfagan a nuestros clientes.
- Calidad, asegurar la excelencia de cada uno de nuestros procesos en la cadena de valor de nuestros productos.
- Orientación al cliente, satisfacer las necesidades de nuestros clientes y adelantarnos a las variaciones de preferencia en el mercado.
- Sostenibilidad, generar un mayor consumo de nuestros productos sin perjudicar el medio ambiente e incrementar el impacto social positivo.
- Honestidad, comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- Pasión por el trabajo, realizar todas las actividades con dedicación y esmero, convencidos de nuestra trascendencia en todas las acciones que realizamos.

## 2.3. Código de ética

Según D'Alessio (2012) los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el

desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad.

- Cuidado y buena preservación de los recursos naturales del entorno.
- Cumplir con los procedimientos y normativas en todos los procesos.
- Mantener buenas relaciones con toda la cadena de agentes involucrados.
- Mostrar una actitud de servicio e interés constante por las necesidades de la comunidad y su entorno.
- Asegurar la inclusión e igualdad entre todas las personas involucradas en nuestros procesos.
- Respetar los valores morales, costumbres y tradiciones de la comunidad.
- Tener una competencia justa, un completo rechazo cualquier tipo de acto que involucre la filtración ilegal de información confidencial.
- Denunciar cualquier acción cuestionable que se presente contra del código de ética.
- Contar con políticas de recursos humanos para brindarle al personal lineamientos claros de sus funciones, goce de beneficios que la ley peruana de las pequeñas y medianas empresas les otorgue y asegurar su crecimiento.

#### **2.4. Conclusiones**

Para desarrollar una estrategia clara y exitosa es necesario cimentar los pilares en que se formará, en ello radica la importancia de establecer la misión, visión, valores y código de ética de una empresa; fijando un norte para lograr los objetivos que se trazan a largo plazo. Esto toma aún mayor importancia cuando posee un fin socialmente responsable que se rige en la reputación positiva y en la convicción por los valores que predica.

### Capítulo III: Diagnóstico Situacional

El presente capítulo busca identificar las implicancias sobre la industria de las infusiones en el Perú, para ello se analizarán las variables exógenas y endógenas, así como su interrelación, a fin de dilucidar la dirección estratégica que genere mayor valor al presente proyecto.

#### 3.1. Análisis externo

En esta sección se evaluarán las oportunidades y las amenazas que afectan al proyecto, luego de realizar el análisis PESTE, análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, análisis de la competencia y análisis del consumidor.

##### 3.1.1. Análisis del entorno PESTE

*Consideraciones políticas, gubernamentales y legales.* El Perú ya tiene un marco legal que promueve y fomenta el desarrollo de la agricultura orgánica; sin embargo, es muy poco utilizado por lo poco conocido que es. Por lo pronto, la ley 29196 y su reglamento ya plantean una serie de incentivos que hoy día no se utilizan y que deberían aplicarse a futuro. El primero de estos incentivos es que los gobiernos regionales y locales tienen la responsabilidad de tener un presupuesto para promover políticas y acciones en favor de la agricultura orgánica lo cual representa una oportunidad en el negocio.

*Consideraciones económicas.* De acuerdo a la publicación realizada en el portal web del MINAGRI el ministro, José Manuel Hernández confirmó que se está preparando el próximo relanzamiento de Agrobanco, para que facilite un mayor flujo de créditos a los pequeños agricultores y potencie de esa forma la actividad agropecuaria en todo el país. Ésta medida permitirá que el sector empiece a crecer de forma sostenida, hasta que alcance el 5% del PBI al cierre del quinquenio, lo cual redundará en elevar los ingresos de las familias campesinas y fomentar que los agricultores inicien su

proceso de certificación de productos orgánicos. Al elevar los ingresos de las familias campesinas se logra que los cultivos del cacao, café, piña entre otros productos del VRAEM se mantengan y se erradique el cultivo de hoja de coca destinada al narcotráfico.

*Consideraciones sociales, culturales y demográficas.* Respecto a la caracterización de los consumidores peruanos, sobre todo aquellos que se encuentran en Lima Metropolitana, se encuentra que ellos están dispuestos a gastar hasta 123% más en la compra de productos saludables en comparación a otras opciones no saludables (Gestión 2012a). Las cifras reportan que, en el mercado nacional, las ventas de productos orgánicos ascienden a 3 millones de dólares, lo que representa el 0,8% del valor de las exportaciones de productos orgánicos al exterior (Gómez y Morales 2012), es decir, esa cifra aún es baja a nivel doméstico en comparación al nivel internacional, pero va incrementándose progresivamente y una prueba de ello es el crecimiento de las bioferias a nivel nacional que de acuerdo a la publicación del diario El Comercio (2015) existen 20 a nivel nacional y 7 en Lima. Esta creciente tendencia muestra que existe un tipo de consumidor que prefiere productos naturales orgánicos, además está dispuesto a pagar un precio superior, por lo tanto, es una oportunidad para el negocio de infusiones de cacao *premium*.

Por otro lado, de acuerdo al informe de Mintel *Global Food Drink Trends* (2017) indica que las plantas estarán más que vigentes en los productos de consumo, por lo que la industria se abrirá más que nunca al uso de este insumo, no solo como parte de productos para vegetarianos y veganos sino para el consumidor en general. También menciona que la preocupación por la salud y el bienestar se mantiene, sin embargo, la diferencia es que alcanzará una mayor proporción de consumidores de los segmentos de menor poder adquisitivo que buscará productos que siendo saludables puedan

incorporarse a sus dietas cotidianas para mejorar su calidad de vida. En ese sentido es una oportunidad para el negocio de infusiones de cacao ya que el producto cuenta con atributos funcionales beneficiosos para la salud los cuales serían muy valorados por el consumidor.

Además, de acuerdo a cifras oficiales, el 67% de la población del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) cuentan con un poder adquisitivo bajo. En esta zona del país, el cultivo de la hoja de coca es aún un medio de sobrevivencia, y el 57% de la producción cocalera del Perú se concentra en esta zona y que gran parte de esos cultivos es destinado a la producción de clorhidrato de cocaína, por lo tanto, si no se asegura una demanda de otros cultivos distintos a la coca, será muy difícil el destino de su producción.

Finalmente, en temas de desnutrición infantil la lactancia materna exclusiva es la mejor intervención para prevenir la desnutrición, evitar infecciones y estimular el desarrollo infantil, sin embargo, existe una tendencia a la reducción de la lactancia materna en medios urbanos pero un uso creciente de fórmulas, por lo tanto, hay riesgo de enfermedades infecciosas, desnutrición y mayor asignación del presupuesto de la canasta básica del hogar designado para la compra de fórmulas.

*Consideraciones tecnológicas.* Una de las tendencias en el rubro *retail* es el *Big Data* que proporciona información valiosa para la toma de decisiones. El avance acelerado de la tecnología nos permite tener un conocimiento profundo del consumidor y permite desarrollar estrategias y acciones en el punto de venta que tengan como consecuencia su satisfacción y por consiguiente la compra, recompra y recomendación de los productos, por lo tanto, es una oportunidad que cualquier industria que utilice el canal *retail* deberá aprovechar.

Por otro lado es importante considerar la tendencia omnicanal como experiencia de compra, debido a que no basta con tener una tienda física y el sitio web bien diseñado, sino que todos los medios en donde el consumidor tenga contacto con la empresa se interconecten y que realmente brinde al *shopper* una experiencia en el mundo online con el mundo offline, el mundo digital con el mundo físico, por lo tanto cualquier industria que apueste por el mundo digital y *retail* debe apostar por una comunicación omnicanal.

*Consideraciones ecológicas.* En el 2016, los patrones meteorológicos de El Niño causaron sequías que perjudicaron los cultivos de cacao en lugares como África Occidental, quienes producen cerca del 70% de las semillas de cacao del mundo. Si bien los agricultores en Costa de Marfil y Ghana siguen dominando la oferta, la producción está creciendo en América Latina. Los países de la región vienen plantando árboles que rinden muchos frutos, según la International Cocoa Organization, con sede en Londres. En Ecuador, la producción aumentó 6.8% en el 2014-2015, y se está dando una expansión en Colombia y Perú, lo cual permite incrementar la demanda del cacao por lo tanto los agricultores de la zona VRAEM al tener demanda no tendrían que regresar al cultivo de la coca.

Finalmente debido a los cambios climáticos que tiene el Perú, durante los meses de diciembre a marzo las lluvias se incrementan en la zona de la sierra provocando huaycos en las ciudades de Arequipa e Ica. Al tener la fábrica de producción en Arequipa, éstas lluvia entorpece el abastecimiento del producto terminado a las tiendas de otras ciudades por lo que obliga a incurrir en gastos de transporte aéreo el cual es asumido por la empresa y no es trasladado al consumidor.

### 3.1.2. Análisis del consumidor

En este punto se describirá al consumidor de filtrantes en el Perú, describiremos sus necesidades, el comportamiento del mismo frente a la compra, sus principales motivaciones y su comportamiento de compra. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, en base al Estudio nacional del consumidor peruano 2013, realizado por Arellano Marketing. Se identificó tres tipos de consumidores, en base a su frecuencia de consumo, los “*heavy*” (consumen infusiones siete días a la semana), los “*medium*” (consumen infusiones cuatro veces a la semana) y los “*light*” (consumen una vez a la semana).

Las necesidades del consumidor, de acuerdo a lo identificado en el “Estudio exploratorio de infusiones” ITG *Research* (2011). El consumo de infusiones responde, en su mayoría:

A la búsqueda de bienestar, expresado generalmente a la búsqueda de satisfacción de necesidades vinculadas con la salud, mejor digestión, relajante, alivio de malestar estomacal.

Sin embargo, existen consumidores que responden a sensaciones placenteras y disfrute del sabor de la infusión. Esta razón se observa, sobre todo, en los NSE de mayor poder adquisitivo, quienes tienden a priorizar gratificación de los sentidos.

*Comportamiento del consumidor, según lo indicado por Solomon (2013), el campo del comportamiento del consumidor abarca muchas áreas: es el estudio de los procesos que intervienen cuando los individuos o grupos seleccionan, compran, usan o desechan productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos.*

De acuerdo a los resultados del estudio del consumidor peruano realizado por Arellano Marketing (2013), los consumidores de infusiones suelen consumir los medios que se observan en la Tabla 3, el medio que mayor penetración tiene entre los

consumidores de infusiones es la televisión con un 99%, seguido por la radio y los diarios. Cabe señalar que la penetración de medios digitales llega a casi la mitad de los consumidores.

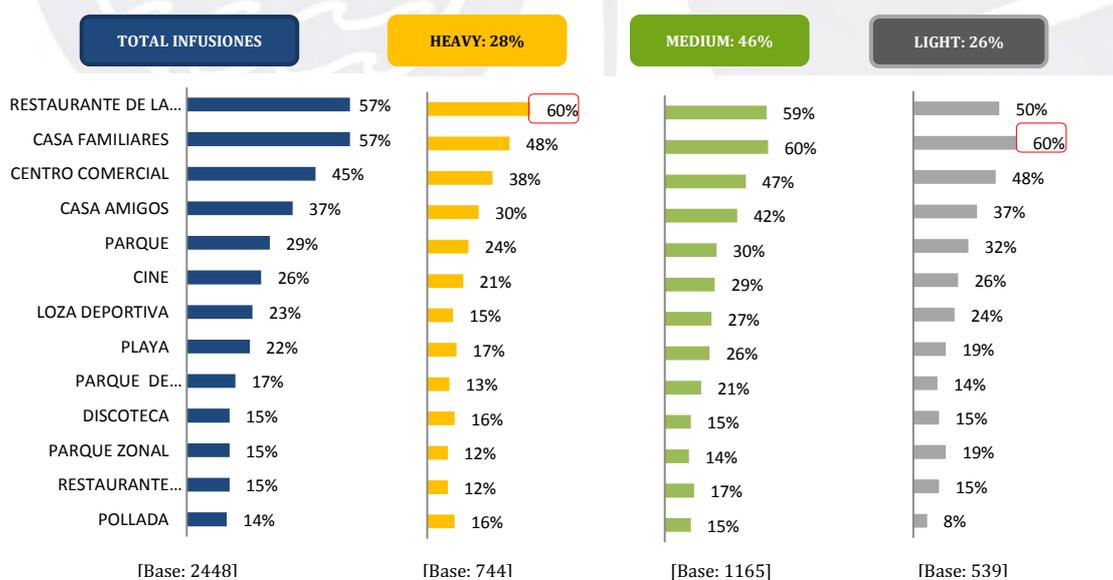
Tabla 3

*Perfil de los Consumidores ¿Qué medios utilizan?*

Medio	Si (%)	No (%)
<b>Televisión</b>	99	1
<b>Radio</b>	82	18
<b>Prensa</b>	86	14
<b>Internet</b>	46	54
<b>Revista</b>	66	34

Tomado de “Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2013: Categoría Bebidas e Infusiones”, por Arellano Marketing, 2013.

Se puede observar en la Tabla 3, el medio que mayor penetración tiene entre los consumidores de infusiones es la televisión con un 99%, seguido por la radio y los diarios. Cabe señalar que la penetración de medios digitales llega a casi la mitad de los consumidores. Por otro lado, a continuación, se muestra la Figura 10 donde se puede observar los lugares a los que acuden por diversión:



*Figura 10.* Perfil de los Consumidores. Lugares a los que acude por diversión  
Tomado de “Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2013: Categoría Bebidas e Infusiones”, por Arellano Marketing, 2013.

De la Figura 10, se desprende que la mayoría de consumidores de infusiones suele ir a restaurantes por diversión, llegando a tener una penetración de 57% al igual que ir de visita a casa de familiares. Cabe resaltar que los centros comerciales se han convertido en un punto de reunión y de diversión para los peruanos debido al mix comercial que éstos ofrecen, en ese sentido los centros comerciales representan el 45% por encima de lugares como parques y cines. Esto nos indica lo relevante que se han vuelto los centros comerciales para la socialización de las personas en estos tiempos.

*Principales motivaciones psicológicas y sociales sobre la compra*, de acuerdo a lo encontrado en el Estudio exploratorio de infusiones realizado por ITG Research (2011), el consumo de infusiones responde fundamentalmente a la búsqueda de bienestar vinculadas a la salud. Sin embargo, a medida que se escala entre los NSE, se observa que los consumidores valoran también el sabor y aroma de la infusión debido a que existe una mayor búsqueda de gratificación de los sentidos.

*Comportamiento de compra*, de acuerdo al estudio del consumidor peruano realizado por Arellano Marketing (2013), la frecuencia de consumo de infusiones tiene una media semanal de cuatro veces, mientras que la frecuencia de compra personal y familiar es de dos veces por semana. La Figura 11, nos muestra también que el consumidor heavy que representa el 28% tiene un comportamiento de consumo de siete veces por semana, el consumidor médium que representa el 46% tiene un comportamiento de consumo de tres veces por semana y finalmente el consumidor light que representa el 26% tiene un comportamiento de compra de una vez por semana. Asimismo, la frecuencia de compra personal y familiar presenta un comportamiento similar que oscila entre a uno a tres veces por semana.



Figura 11. Hábitos de Compra y Consumo. Frecuencia de Compra y Consumo de Infusiones Tomado de “Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2013: Categoría Bebidas e Infusiones” por Arellano Marketing, 2013.

Por otro lado, la Figura 12, nos indica que el canal tradicional, llegando a tomar el 70% del mercado de infusiones. Seguido por los supermercados donde se realizan el 28% de las compras.

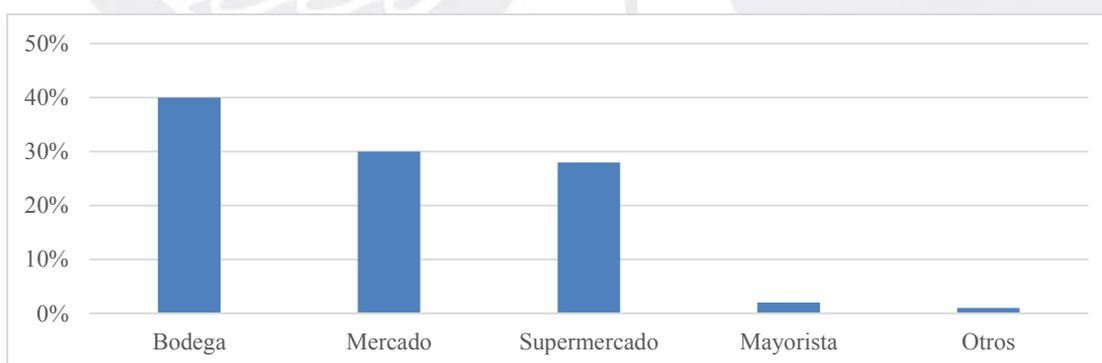


Figura 12. Hábitos de Compra y Consumo. Canal Principal de Compra Familiar de Infusiones Tomado de “Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2013: Categoría Bebidas e Infusiones”, por Arellano Marketing, 2013.

### 3.1.3. Análisis de las fuerzas competitivas

Continuando con el entorno externo, se realizará el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter como lo indica la Figura 13.

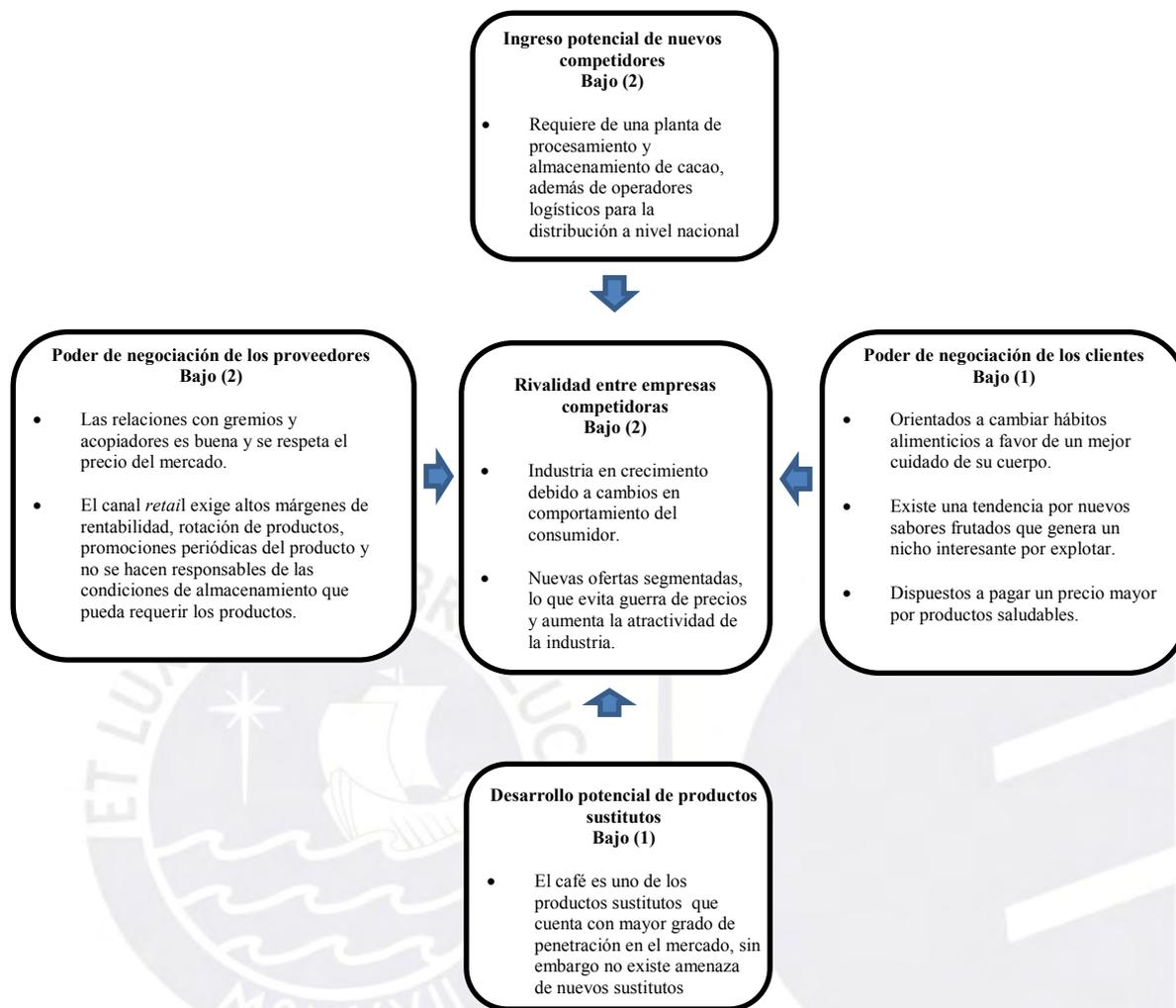


Figura 13. Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter para la Industria de las Infusiones. Tomado de “Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors”, por Michael E. Porter, 1980.

Nota. Las calificaciones indican el grado de rivalidad o poder de negociación de la industria, donde 1 = mínima rivalidad o poder de negociación y 5 = alta rivalidad o poder de negociación de la industria.

Mediante este análisis se brindará un alcance acerca de los agentes que interactúan dentro de este sector. De esta manera se determinará la rivalidad entre los competidores de la industria, el poder de negociación que mantienen los proveedores del sector, el poder de negociación de los consumidores, las barreras de entrada que existen para ingresar a la industria de infusiones y la amenaza que representan los

productos que pueden sustituir a las infusiones. Para determinar el impacto se ha considerado el riesgo que representa cada fuerza competitiva para la empresa, donde se colocarán valores del 1 al 5 donde 1 significa un riesgo bajo y 5 representa un riesgo alto. Se realizó el análisis para la industria de infusiones *premium* en el mercado peruano, obteniendo una calificación de 1.6 que representa un riesgo bajo, lo cual indica que resulta atractivo para ingresar al mercado de infusiones de cacao.

***Poder de negociación de los proveedores – Bajo (2).*** Se consideran los siguientes factores como fuente de poder de negociación:

*Proveedores de materia prima.* Dentro de la zona del VRAEM existe una gran cantidad de pequeños productores de cacao, los cuales poseen reducidos lotes de tierra y por lo tanto su producción es a menor escala. En ese sentido, se han formado agrupaciones de productores o personas que se dedican a acopiar la producción de diversos productores pequeños y venderlos en grandes lotes. Cabe mencionar que el precio que ellos consideran incluye la entrega del producto.

Esto les brinda a estos gremios y/o acopiadores un mayor poder de negociación ya que manejan volúmenes de producción atractivos que les permite comercializar con las empresas dentro del sector.

*Canal retail.* Mediante este canal se comercializan algunos de los productos de La Ibérica, sin embargo, exige altos márgenes de rentabilidad que afecta directamente a los márgenes de la empresa, también demandan una alta rotación de productos, realizan promociones periódicas de los productos y en ocasiones fuera de las fechas que *La Ibérica* tiene como fechas especiales. Tampoco se hacen responsables de las condiciones de almacenamiento que pueda requerir los productos y difiere de los estándares de comercialización establecidos por la empresa. En ese sentido, el poder de negociación de *La Ibérica* frente al canal *retail* es bajo.

***Desarrollo potencial de productos sustitutos – Bajo (1).*** Se consideran los siguientes productos sustitutos que se encuentran dentro de la industria:

*Café.* El consumo per cápita de café en Perú llega a los 650 gr anuales, según Alfonso Velásquez de Sierra Exportadora. Además, indicó que se espera que el consumo de café se triplique en los próximos dos años, aunque consumo per cápita del té es menor. De acuerdo al estudio de Desayunar de Arellano Marketing (2012) el 35.5% afirma que reemplazaría el café por infusiones y el 41.6% afirma que reemplazaría las infusiones por el café, lo cual indica que la migración entre éstos dos productos es alta. Sin embargo, este producto actualmente ya se encuentra en el mercado siendo este el principal sustituto y con poca probabilidad de ingreso de otros productos sustitutos tan fuertes dentro de la categoría.

***Poder de negociación de clientes – Bajo (1).*** Se consideran los siguientes factores con impacto en su poder de negociación:

De acuerdo al artículo “Peruanos pagan más por productos saludables en la región”, publicado en el diario Gestión (2012). Los consumidores peruanos pagan hasta 123% más en la compra de productos saludables, versus otras opciones no saludables. Además, dentro del artículo se explica del porqué de esta tendencia: “*El gerente general de Kantar Worldpanel Perú, Juan Carlos Ramos, explicó que este mayor costo se debe a que la mayoría de estos productos, entre ellos los light, son importados, además de que existe aún poca oferta en nuestro país*”. Esta poca oferta de productos resta poder de negociación a los consumidores pues no cuentan una variedad en la oferta dentro del mercado.

Sin embargo, en la industria de infusiones, a pesar de que la tendencia también es al alza, el rubro de té frutados o elaborados en base a frutos es aún reducido y esta

concentración de consumidores eleva su poder de negociación con respecto a las empresas.

***Ingreso potencial de nuevos competidores – Bajo (2).*** Se consideran las siguientes barreras de entrada a nuevos participantes:

*Planta de procesamiento y almacenamiento.* Se debe contar con una planta de procesamiento de los granos de cacao y elaboración de los productos. Por otro lado, se debe contar con una planta de almacenamiento que mantenga los insumos bajo los estándares necesarios para realizar su comercialización.

*Operadores logísticos.* Se requiere de un proveedor logístico destacado que pueda transportar los insumos de región a región dentro del Perú, considerando el estado de las carreteras y que cuente con un sólido posicionamiento y reconocido a nivel nacional.

***Rivalidad entre empresas competidoras – Bajo (2).*** Se consideran los siguientes factores que afectan a los competidores de la industria.

*Crecimiento del mercado.* El alto consumo de infusiones en el Perú, impacta directamente a la aparición de más segmentos con gustos más refinados lo cual favorece a la industria a concentrarse en nuevos y más interesantes nichos de mercado.

*Conflictos sociales.* Debido a que los insumos serán provenientes de la zona determinada Valle de los ríos Apurímac Ene y Mantaro (VRAEM), considerada como una zona altamente peligrosa debido a constantes enfrentamientos por parte de las fuerzas armadas y narco terroristas de la zona, dificultando la exportación de los productos a diversas ciudades del país.

*Nuevas Tecnologías.* Nuevas tecnologías que se emplean para la producción del cacao puede mejorar la calidad del producto lo que lleva a realizar una mejor propuesta al mercado. Por otro lado, nuevas tecnologías que permitan un mejor procesamiento de

los granos y las cascaras pueden influir en una mejora de costos para los productores o comercializadores de esta industria.

#### 3.1.4. Análisis de la competencia

Para analizar a la competencia, se detallarán las principales bebidas existentes en el mercado local que puedan ser consideradas por los consumidores al momento de elegir una marca de infusión u otro sustituto.

*Competencia directa.* Se considera competencia directa a las marcas que ofrecen infusiones hechas en base a otras hierbas dentro de su portafolio de productos y se dirigen al mismo segmento. Entre las marcas principales que comercializan este tipo de infusiones se encuentra: (a) *Revolution Tea*, (b) *Bistro Tea* y (c) *Bigelow Tea*.

*Competencia indirecta.* Se considera competencia indirecta a las bebidas sustitutas que puedan consumirse en lugar de una infusión. Entre los principales tenemos al café, jugo, leche, avena, emoliente y cocoa de acuerdo al Estudio Desayunar (2012) de Arellano Marketing como se muestra en la Figura 14.

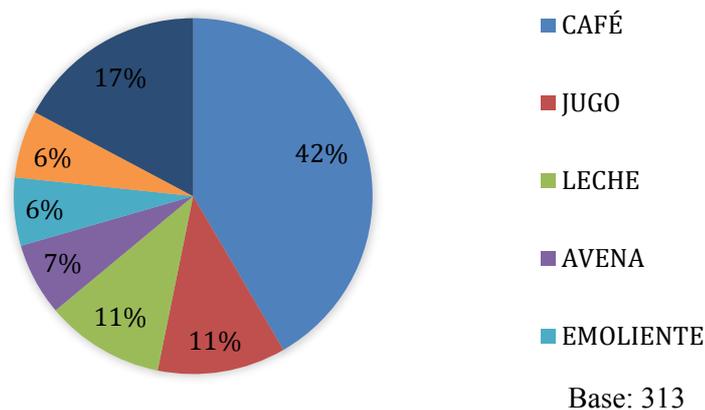


Figura 14. ¿Con cuál producto reemplazaría las infusiones?  
Tomado de “Estudio Desayunar”, por Arellano Marketing, 2012.

### 3.1.5. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para la realización de la matriz se tomará en cuenta a los actuales participantes del mercado local de infusiones. En este caso, los competidores son (a) *Revolution Tea* (b) *Bistro Tea* y, (c) *Bigelow Tea*.

Mediante esta matriz, según D'Alessio (2013) La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

Los factores que se han considerado están basados en la encuesta de mercado realizada para la presente tesis, son los siguientes:

- Variedad de productos. Se refiere a las diversas opciones de presentaciones o formatos que el consumidor puede encontrar en el punto de venta.
- Variedad de sabores. Se refiere a las diversas opciones de sabores de producto que el consumidor puede encontrar en el punto de venta.
- Atributos organolépticos. Son todas aquellas características del producto que se pueden percibir por los sentidos, como por ejemplo su sabor, textura, olor, color o temperatura.
- Distribución o cobertura. Se refiere a la presencia que tienen las marcas dentro de los puntos de venta que se encuentran en el mercado, llámese bodegas, mercados, supermercados.

Tabla 4

*Matriz del perfil competitivo de infusiones (MPC) tomando en consideración que La Ibérica realizó el lanzamiento de la línea de infusión.*

Factores clave de éxito/ competidores	Peso	La Ibérica		Competencia				Sustitutos			
				Revolution		Bistro Tea		Juan Valdez		Altomayo	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Variedad de presentaciones	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Variedad de sabores	0.30	2	0.60	4	1.20	3	0.90	2	0.60	2	0.60
Atributos organolépticos	0.30	4	1.20	4	1.20	4	1.20	4	1.20	3	0.90
Distribución o cobertura	0.30	2	0.60	2	0.60	2	0.60	4	1.20	4	1.20
Total	1.00		2.60		3.30		3.10		3.30		3.00

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por D’Alessio, 2013, p.177. 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.

Como se muestra en la Tabla 4, el resultado de la matriz PC nos indica que *Revolution Tea* y *Bistro Tea* son las marcas de té dirigidas al mercado *premium* que destacan por su variedad de sabores, presentaciones y atributos organolépticos, así como también las marcas de café como Juan Valdez y Altomayo, las cuales son consideradas como productos sustitutos, en ese sentido, La Ibérica deberá incluir dentro de su lanzamiento estas variables para poder ser competitivo en el mercado *premium* y además de encontrar y posicionarse en un atributo diferencial y valorado por su público objetivo.

### 3.1.6. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

De acuerdo a D’Alessio (2013), 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 5, muestra el análisis y resultado de la MEFE, la cual otorga una calificación de 2.65 a la infusión de cacao, esto indica que la respuesta ante los cambios del entorno se encuentra en un nivel medio – bajo debido a que no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 5

*Análisis MEFE de la Infusión de Cacao*

<b>Factores determinantes del éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>				
O1	Gobiernos regionales y locales tienen presupuesto para promover políticas a favor de la agricultura orgánica.	7%	1	0.07
O2	Relanzamiento de AGROBANCO para facilitar el crédito de los agricultores y asegurar su crecimiento.	2%	1	0.02
O3	Los consumidores tienen mayor disposición de pago por productos saludables.	12%	3	0.36
O4	La preocupación por la salud y bienestar, ha aumentado el consumo de insumos naturales en todos los niveles socioeconómicos.	12%	2	0.24
O5	Aparición de herramientas como Big Data que proporciona información de comportamiento valiosa para la toma de decisiones.	2%	3	0.06
O6	Tendencia omnicanal como experiencia de compra.	10%	2	0.20
O7	Incremento de demanda del insumo de cacao en el Perú debido a cambios climáticos que afectan cultivos en las zonas de África.	10%	2	0.20
O8	Tendencia a la reducción de la lactancia materna en medios urbanos pero un uso creciente de fórmulas, por lo tanto hay riesgo de enfermedades infecciosas, desnutrición infantil.	15%	4	0.60
<b>Amenazas</b>				
A1	La zona VRAEM es muy sensible al narcoterrorismo por los bajos recursos de la zona. Además la coca es un producto mucho más fácil de cultivar a diferencia del cacao por lo que los agricultores podrían cambiar sus cultivos y en consecuencia afectar el abastecimiento de la materia prima.	15%	3	0.45
A2	Cambios climáticos durante los meses diciembre a marzo interfiere con el abastecimiento a tiendas.	15%	3	0.45
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2.65</b>

*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.

## 3.2. Análisis Interno

### 3.2.1. Análisis AMOFHIT

*Administración y gerencia (A)*. De acuerdo a la definición de D'Alessio (2013), 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, mientras que la gerencia es encargada de ver la operatividad y el rumbo de las estrategias.

En ese sentido, según Bradley (2016), gerente general de “La Ibérica”, en su entrevista al diario El Comercio, indicó que se encuentran en negociaciones con las diferentes cadenas de supermercados en Chile para lograr la exportación de sus productos esperando concretar los primeros envíos para junio de 2017. Por otro lado, plantean la restructuración de sus principales tiendas. El nuevo formato será como el del centro comercial Larcomar, en donde ofrecen, además de los productos tradicionales, su gama de productos gourmet Chocolatier. Esto refleja que “La Ibérica”, se encuentra realizando inversiones para expandir su mercado y obtener mayores rendimientos, así como un mayor reconocimiento a nivel internacional de la mano de su línea de productos más sofisticados.

*Marketing (M)*. De acuerdo a la definición de D'Alessio (2013) esta dimensión se refiere al manejo de la relación con los mercados, cómo se vende y el nivel de satisfacción de sus consumidores a través de la adecuación de bienes y servicios de la organización.

En ese aspecto, el éxito y buen posicionamiento de la empresa se debe al boca a boca, más que a la publicidad, por lo tanto, “La Ibérica” no tiene definida una estrategia clara de comunicación tanto en sus redes sociales y como en sus puntos de venta.

De acuerdo al estudio Festividades (2016) de Arellano Marketing, el cual brinda información sobre el comportamiento de compra y consumo de los peruanos respecto a diferentes categorías de productos/servicios en las festividades más importantes del año tales como: San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias y Navidad. *La Ibérica* ha logrado un poder de atracción entre sus consumidores frente a la competencia como se puede ver en la Figura 15.

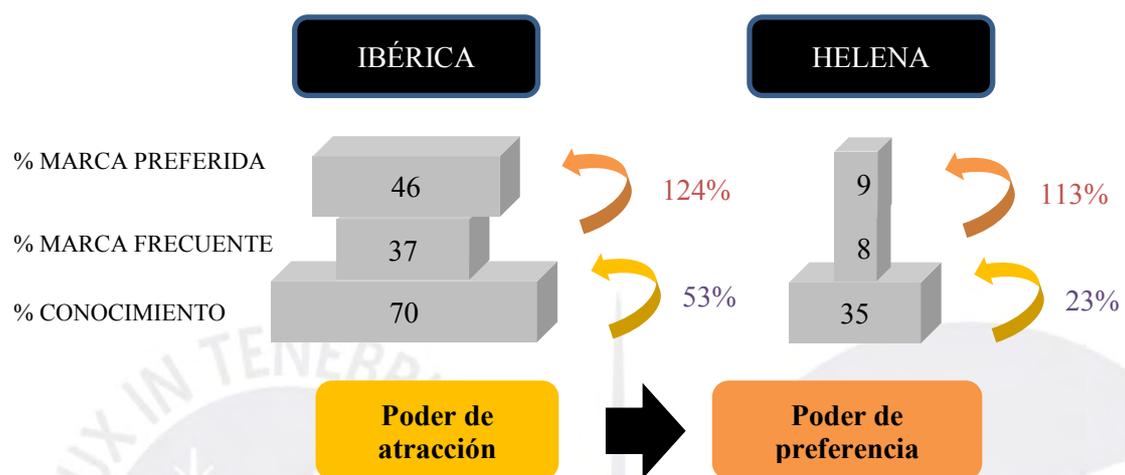


Figura 15. Hábitos de compra. Poder de desempeño  
Tomado de “Estudio Festividades 2016”, por Arellano Marketing, 2016.

Actualmente *La Ibérica* tiene dividida sus campañas de Marketing divididas en 3 grandes grupos:

- *Fechas especiales.* Tienen cuatro “campañas grandes” al año en las que destacan: San Valentín, Día de la Madre, Navidad y Pascuas. Es positivo aprovechar estas fechas para realizar campañas, así como realizar el lanzamiento de la nueva línea de producto debido a que en esa época aumentan significativamente las ventas y porque en esas fechas los consumidores ya están considerando la marca “*La Ibérica*” dentro de su alternativa de compra. Sería importante adicionar las Fiestas Patrias dentro de este grupo de campañas comerciales debido a que según el estudio de

Arellano (2016) muestra que el 19% de peruanos compra chocolates en Fiestas Patrias.

- *Promociones y descuentos en el punto de venta.* Su estrategia comercial está orientada principalmente a tiendas propias, la cuales, debido a la alta competencia en los centros comerciales donde también tienen presencia en *retail*, hay una necesidad de ofrecer promociones o descuentos para incentivar la compra. Por tal motivo su nueva estrategia de precios está enfocada en evitar la canibalización entre sus canales de venta buscando que sean complementarios. Es decir, cuando realizan una oferta de sus productos en los supermercados, *La Ibérica* aplica el mismo descuento en un producto distinto en sus tiendas propias. Inclusive, fomentan la derivación a otros canales para lograr mejores sinergias, es decir, si un cliente solicita en una tienda propia por un producto que está a un mejor precio en un supermercado, las vendedoras tienen la libertad de poder indicarle que el mismo producto pueden encontrarlo a un mejor precio en un supermercado. Esto afecta de manera negativa debido a que no tiene control de los precios del *retailer* y afecta directamente al margen que se obtendrá en las tiendas propias.
- *Campañas de Responsabilidad Social:* El objetivo de estas campañas es contribuir con alguna causa social que pueda contribuir con el bienestar de alguna comunidad o institución que necesite apoyo. Una de las campañas más exitosas, fue “Dulces que cumplen deseos” realizada en el 2016. El objetivo fue apoyar a la fundación “*Make a Wish*” para contribuir con el sueño de los niños que tienen enfermedades terminales. El que se hayan realizado acciones de responsabilidad social en el pasado, le da coherencia a la marca al momento de comunicar su línea de producto socialmente responsable; se

busca migrar progresivamente hacia una empresa con un ADN socialmente responsable.

*Operaciones, logística e infraestructura (O).* Su fábrica está ubicada en el Parque Industrial de Arequipa y cuentan con un tostador de cacao, una quebrantadora-descascaradora de semillas de cacao tostado, dosificadora, línea automática de moldeo, bañadoras, envolvedoras refinadora de 5 cilindros, batidoras 5 veces más potentes que las utilizadas en sus orígenes.

Las áreas de fabricación y equipos de trabajo son lavados, desinfectados y controlados en su contenido microbiológico, asegurando que durante el proceso los productos no puedan verse contaminados. El ambiente de fábrica se mantiene con aire filtrado y ligeramente presurizado para evitar el ingreso de polvo o insectos.

Periódicamente realizan operativos de desinfección preventiva en todos los ambientes de la fábrica. Adicionalmente, los colaboradores son sometidos a exámenes rutinarios de higiene y controles microbiológicos. Está prohibido el uso de esmaltes y productos cosméticos dentro de la planta.

Por otro lado, *La Ibérica* es la única fábrica mediana en el Perú, que produce 5 líneas de productos y además la única con integración vertical en sus procesos productivos desde la selección del grano de cacao hasta la comercialización de los productos terminados.

Esto les permite asegurar la calidad de sus productos hasta su comercialización y además asegurar la imagen *premium* que han venido trabajando desde sus orígenes.

*Finanzas y contabilidad (F).* De acuerdo a la definición de D'Alessio (2013) en esta dimensión se debe evaluar los ratios financieros, siendo los indicados aquellos que

brinden información sobre la liquidez, apalancamiento, nivel de actividad, rentabilidad y crecimiento.

*La Ibérica* es una empresa reconocida localmente por su alta calidad en sus productos lo que ha permitido ganar una posición relevante dentro de la industria local. En ese sentido, se ha analizado indicadores financieros que permiten ver la situación actual de la empresa. *La Ibérica* ha mantenido un crecimiento en ventas promedio de 14% en los últimos 3 años, alcanzando un margen de ganancias bruto de alrededor del 40% en cada año y un margen neto de alrededor del 5% obteniendo resultados positivos en cada año. Por otro lado, la prueba ácida nos da como resultado un 0.58%, esto quiere decir que por cada sol de deuda que la empresa adquiere, cuenta con 58 centavos de sol para afrontar dicha deuda. En términos generales, *La Ibérica* demuestra crecimiento en sus ventas, sin embargo, no cuenta con la liquidez necesaria para afrontar sus deudas a corto plazo.

*Recursos humanos (H)*. De acuerdo a la definición de D'Alessio (2013) en esta dimensión, se debe evaluar las competencias del personal, así como las que se necesitan para el logro de los objetivos de la organización. También debe analizar las relaciones que existen entre las personas y sus efectos en la organización.

En la sede de Arequipa se encuentra la fábrica, el Directorio, la Gerencia General y las áreas relacionadas con los procesos de producción. Alrededor de 480 personas conforman el equipo en esta localidad. Por otro lado, en Lima se encuentra el Área Comercial encargada de los canales de distribución en los puntos de ventas. Un total de 20 colaboradores trabajan en esta sede.

*La Ibérica* busca trabajar de forma cercana y cordial con sus trabajadores y brindarles las mejores condiciones de trabajo para que desarrollen sus actividades en un ambiente agradable ni expuestos a malos tratos. En el año 1970, se creó el SINAMOS

(Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización Social) que exigió a la empresa que tenga más de 10 trabajadores implementar un sindicato. Por tal motivo, en setiembre de 1975 se creó el primer sindicato de *La Ibérica*. Este cambio implicó que la relación con los trabajadores sea más distante debido a que todas las negociaciones anteriormente la hacían cada colaborador, pero desde la creación del sindicato, todas las negociaciones se hacían a través de los representantes sindicales.

Actualmente, para garantizar el buen clima laboral, se negocia un “pliego de reclamos” en el que el sindicato plantea mejoras de las condiciones de trabajo y aumentos salariales los cuales son negociados con la alta dirección. Entre sus buenas prácticas destacan ciertos ritos que se han mantenido desde sus inicios, como la celebración de una misa y desayuno en el día de los cumpleaños con todos los colaboradores, tarde libre para el colaborador el día se cumpleaños, además de la celebración de la fiesta por el Día del Trabajador.

En ese sentido, *La Ibérica* desde sus comienzos ha mantenido buenas relaciones con sus grupos de interés internos, lo cual se consolidaría con manejar una perspectiva socialmente responsable, con un mayor involucramiento con los agentes que interactúan fuera de la organización

*Sistemas de Información y Comunicaciones (I)*. De acuerdo a la definición de D’Alessio (2013), un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar, con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones, la estrategia empresarial. Además, crea las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveer de información oportuna acerca de los problemas, e incentivar la participación de todos en la organización.

Actualmente “*La Ibérica*” invierte en tecnología para conservar sus productos como frigoríficos y controladores de temperatura que permite controlar el buen estado de

sus productos durante el transporte desde la ciudad de Arequipa a diferentes puntos de distribución. Es positivo para el lanzamiento de la nueva línea de infusión de cacao, que “*La Ibérica*” tenga conocimiento y proveedores ya establecidos para hacer el traslado de los productos, en los que podrá tener información adicional de capacidades, oportunidades y posibles amenazas en cuanto a la distribución.

*Tecnología de investigación y desarrollo (T)*. De acuerdo a la definición de D’Alessio (2013), esta dimensión comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros.

El Comité de Nuevos Productos de “*La Ibérica*”, se encarga de analizar distintas opciones de sus líneas de productos producidos localmente y fuera del país. Este *benchmark*, les permite estar al tanto de las tendencias en el mercado y realizan productos pilotos para testarlos en sus puntos de ventas propios. Este tipo de pilotos, los realizan bajo la línea Chocolatier, la cual, al ser la línea más exclusiva, le permite no hacer una distribución masiva y puede ser administrada de una forma más eficiente. Imitando esta práctica la línea de infusiones de cacao será lanzada a través de este mismo canal, donde se evaluará cuál de las propuestas de sabores funciona mejor, así como las presentaciones que tienen mayor demanda.

### 3.2.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

De acuerdo a D’Alessio (2013), el análisis AMOFHIT permitirá conocer la situación interna de la marca e identificar las principales fortalezas y debilidades, lo que se expondrá en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) para calificar la situación de la infusión de cacao, determinando el grado de intensidad e importancia para cumplir los objetivos de desarrollo del producto. La Tabla 6 muestra el análisis MEFI de la infusión de cacao.

Tabla 6

*Análisis MEFI de la Infusión de Cacao*

<b>Factores determinantes del éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>				
F1	Cuenta con un buen posicionamiento basado en el boca a boca, es decir en el buen desempeño.	20%	4	0.80
F2	Cuenta con infraestructura, maquinaria y procesos de control de calidad que les permite asegurar la calidad de sus productos hasta su comercialización.	10%	2	0.20
F3	Invierte en tecnología para conservar sus productos como frigoríficos y controladores de temperatura que permite mantener el buen estado de sus productos durante el transporte.	10%	3	0.30
F4	El área de I&D realizan productos pilotos para testarlos en sus puntos de ventas propios inspirados en las tendencias del mercado, lo cual permite conocer las preferencias del cliente de primera mano.	5%	2	0.10
<b>Debilidades</b>				
D1	No tiene definida una estrategia clara de comunicación tanto en sus redes sociales y como en sus puntos de venta.	20%	3	0.60
D2	No tiene control de los precios del <i>retailer</i> y esto afecta directamente el margen de sus productos.	15%	3	0.45
D3	Demuestra crecimiento en sus ventas, sin embargo no cuenta con la liquidez necesaria para afrontar sus deudas a corto plazo.	10%	1	0.10
D4	Realizan acciones de responsabilidad social, pero no lo comunican de manera eficiente. Por tal razón, su público objetivo desconoce su impacto.	10%	1	0.10
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2.65</b>

*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 MEFI otorgan una calificación de 2.65 a la línea de infusión de cacao de “*La Ibérica*”, que demuestra una posición interna moderada.

### 3.3. Conclusiones

Luego de realizar tanto el análisis interno y externo de la empresa *La Ibérica*, para el lanzamiento de una línea de infusiones en base a cacao, se puede decir que la empresa cuenta con un buen reconocimiento por parte de los consumidores y una gama de oportunidades que pueden aprovechar si mejoran en puntos como una buena comunicación y elaboración de un posicionamiento más desarrollado por la empresa.

Del análisis PESTE, se observa que actualmente existen leyes que promueven el desarrollo del cultivo orgánico y se espera el relanzamiento de Agrobanco donde los productos podrán obtener el financiamiento adecuado para el desarrollo de sus cultivos. Por otro lado, los consumidores están más conscientes de su alimentación y es por ellos que se encuentran en una mayor predisposición a pagar un más por productos saludables, es por ello que las empresas utilizan grandes sistemas de información para poder tener un mayor detalle del comportamiento de compra e influenciadores de su público objetivo.

Del análisis del consumidor podemos identificar que el consumo de infusiones en los NSE altos se debe más al disfrute del sabor y aroma que al bienestar que provoca. Por otro lado, actualmente los centros comerciales están desplazando otros lugares como centro de reunión por parte de las personas, lo cual concentra el público en lugares específicos y hace de vital importancia la presencia de la marca en estos centros comerciales.

En cuanto al análisis de Porter, indica que la industria resulta atractiva para el ingreso de esta nueva línea, siendo de gran consideración el consumo de café ya que es el principal sustituto para las infusiones y cuenta con una gran penetración dentro del

mercado peruano. En cuanto a la competencia, *La Ibérica* se encuentra en una buena posición gracias a su calidad y prestigio que ha sabido mantener durante muchos años y debido a que cuenta con puntos de ventas propios a lo largo de todo el territorio nacional lo que propicia una experiencia más cercana con el cliente.

Del análisis interno, se puede concluir que *La Ibérica* cuenta con planes de expansión internacional hacia países vecinos, con una propuesta sofisticada que intenta cautivar a nuevos consumidores. La empresa debe su posicionamiento en gran medida al boca a boca positivo que tiene de sus clientes los cuales han ido pasando generación en generación, sin embargo, al encontrarse en un mercado tan dinámico y exigente, debe desarrollar una estrategia de comunicación más sólida en sus puntos de venta y fortalecer su ecosistema digital a través de acciones de *Social Media*, pauta y buscadores. De cara a su análisis financiero, la empresa muestra un crecimiento positivo de sus ventas durante los últimos tres años, sin embargo, tiene problemas de liquidez que se espera puedan ser solucionados en el corto plazo.

En relación a la gestión con sus colaboradores, *La Ibérica* se caracteriza por tener un buen clima laboral, a pesar de ser una empresa tradicional que conserva muchas de las costumbres y políticas de sus fundadores, se preocupa por brindar a sus colaboradores las mejores condiciones de trabajo para que lo realicen de la mejor manera. Prueba de este especial interés por sus colaboradores es la baja rotación y la permanencia de muchos por varias décadas. Uno de sus pilares más importantes es la escucha activa de sus trabajadores, tomando en cuenta sus sugerencias y principales necesidades. En ese sentido se puede decir que la empresa mantiene un sentimiento de respeto hacia sus clientes internos y que se encuentra en una búsqueda de la mejora continua para ser un referente en la industria de chocolates no solo en el mercado local sino también en el internacional.

## Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing

Esta sección expondrá las cinco fases del proceso estratégico: (a) análisis estratégico, donde se desarrolla las matrices MFODA y MIE; (b) objetivos de largo plazo de marketing (OLPM); (c) decisiones estratégicas; (d) objetivos de corto plazo de marketing (OCPM); y (e) estrategias operacionales.

### 4.1. Análisis Estratégico de Marketing

Las matrices MEFI, MEFE y el perfil competitivo desarrollados en el Capítulo III, permitirán hacer un análisis estratégico de marketing que se complementará con otras matrices esenciales: FODA y MIE. Ellas posibilitarán la creación de las estrategias sobre las que basará la propuesta de Lanzamiento de Infusiones de Cacao de la empresa *La Ibérica*.

#### 4.1.1. Matriz FODA (MFODA)

A partir del análisis de las fortalezas y debilidades de *La Ibérica* y las oportunidades y amenazas del sector del cacao se ha procedido a delinear la MFODA, la cual se detallada en la Tabla 7, y la que tiene como principal objetivo la descripción de las estrategias elegidas FO, DO, FA y DA. Una vez identificadas, se buscará potenciar las fortalezas y todos los puntos positivos que tiene la empresa y que le han permitido mantener una ventaja competitiva. Asimismo, se buscar revertir las debilidades identificadas, a través de soluciones que se puedan poner en práctica, sin que amerite un cambio transcendental que vaya en contra de los principios de “La Ibérica”. Asimismo, permitirá identificar y aprovechar las oportunidades que muchas veces no son tomadas en cuenta en el momento oportuno y, finalmente, aminorar las consecuencias de las amenazas, las cuales pueden ser muy perjudiciales, si no se les da la debida importancia y si no se ejecutan planes estratégicos para prevenirlas o lidiar de forma correcta con ellas.

Tabla 7

## Análisis MFODA de la Infusión de Cacao

Análisis Interno		Fortalezas – F	Debilidades – D		
		F1	Cuenta con un buen posicionamiento basado en el boca a boca, es decir en el buen desempeño.	D1	No tiene definida una estrategia clara de comunicación tanto en sus redes sociales y como en sus puntos de venta.
F2	Cuenta con infraestructura, maquinaria y procesos de control de calidad que les permite asegurar la calidad de sus productos hasta su comercialización.	D2	No tiene control de los precios del <i>retailer</i> y esto afecta directamente el margen de sus productos.		
F3	Invierte en tecnología para conservar sus productos como frigoríficos y controladores de temperatura que permite mantener el buen estado de sus productos durante el transporte.	D3	Demuestra crecimiento en sus ventas, sin embargo no cuenta con la liquidez necesaria para afrontar sus deudas a corto plazo.		
F4	El área de I&D realizan productos pilotos para testarlos en sus puntos de ventas propios inspirados en las tendencias del mercado, lo cual permite conocer las preferencias del cliente de primera mano.	D4	Realizan acciones de responsabilidad social, pero no lo comunican de manera eficiente. Por tal razón su público objetivo desconoce su impacto.		
Análisis Externo		Oportunidades – O	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1	Gobiernos regionales y locales tienen presupuesto para promover políticas a favor de la agricultura orgánica.	F1, O1	Incluir en su comunicación el origen de sus insumos orgánicos para abrir una línea <i>premium</i> de infusiones de cacao.	D1, O5	Tener una estrategia clara de comunicación en sus canales on y off que le permitan utilizar la información de Big Data para fidelizar a sus clientes y ser una marca cercana.
O2	Relanzamiento de AGROBANCO para facilitar el crédito de los agricultores y asegurar su crecimiento.	F1, F2, F4, O3	Ingresar al mercado A/B con una propuesta <i>ad hoc</i> al consumo saludable y el beneficio que ofrece la infusión de cacao.	D4, O2	Promover un proyecto que permita a los agricultores de cacao proveedores de La Ibérica, mejorar la calidad y eficiencia de sus cultivos de la mano con ingenieros expertos.
O3	Los consumidores tienen mayor disposición de pago por productos.	F4, O4, O7	Ingresar al mercado con una estrategia de precios que permita percibir a la infusión de cacao como producto <i>premium</i> para los NSE A/B y también como un producto aspiracional para el NSE C.	D2, D3, O3, O4, O5, O6	Aprovechar los puntos de venta propio para generar experiencia de compra con los clientes e incrementar sus ventas y lograr diferenciación en los <i>retailers</i> .
O4	La preocupación por la salud y bienestar, ha aumentado el consumo de insumos naturales en todos los niveles socioeconómicos.	F3, O5	Crear la "Experiencia Ibérica" en sus tiendas propias, basadas en información sobre sus compras y preferencias.	D4, O8	Generar una estrategia de comunicación que permita difundir el trabajo que realizará La Ibérica con la disminución de la desnutrición infantil en las zonas más afectadas de Arequipa.
O5	Aparición de herramientas como Big Data que proporciona información de comportamiento valiosa para la toma de decisiones.	F1, O6	Fusionar la experiencia en sus distintos canales on y off para fidelizar a sus clientes.		
O6	Tendencia omnicanal como experiencia de compra.	F1, O8	Contribuir con la disminución de la desnutrición infantil en las zonas más afectadas de Arequipa así también fortalecerá la imagen de la marca.		
O7	Incremento de demanda del insumo de cacao en el Perú debido a cambios climáticos que afectan cultivos en las zonas de África.				
O8	Tendencia a la reducción de la lactancia materna en medios urbanos pero un uso creciente de fórmulas, por lo tanto hay riesgo de enfermedades infecciosas, desnutrición infantil.				
Amenazas – A		Estrategias FA	Estrategias DA		
A1	La zona VRAEM es muy sensible al narcoterrorismo por los bajos recursos de la zona. Además la coca es un producto mucho más fácil de cultivar a diferencia del cacao, por lo que los agricultores podrían cambiar sus cultivos y en consecuencia afectar el abastecimiento de la materia prima.	F3, F4, A1	Extender los conocimientos adquiridos en tecnología, innovación y desarrollo a los agricultores de cacao proveedores de La Ibérica, con el objetivo de fidelizarlos y no migren a otro tipo de producción como la coca.	D3, A1	Elaborar estrategias de crecimiento para asegurar la producción de cacao en la zona VRAEM.
A2	Cambios climáticos durante los meses diciembre a marzo interfiere con el abastecimiento a tiendas.	F3, A2	Utilizar la tecnología instalada para monitorear los productos en su trayecto de Arequipa a otras ciudades del Perú para garantizar la calidad de sus productos.		

#### 4.1.2. Matriz Interna y Externa (MIE)

Finalmente, la MIE, detallada en la Figura 16, permite conocer el punto en el que se intersectan los valores de la MEFI (eje x) y de la MEFE (eje y). En tal sentido, el resultado obtenido del cruce de los puntajes de la MEFI (2.65) y de la MEFE (2.65) permite ubicar a la infusión de cacao dentro del cuadrante V: “Desarrollarse selectivamente para mejorar”. Esto implica la aplicación de estrategias para retener y mantener, basadas en la penetración de mercado y desarrollo de productos.



Figura 16. Matriz de Evaluación Interna y Externa.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2008, p.318.

#### 4.2. Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)

##### 4.2.1. Objetivo general

Al 2022, lograr un volumen de venta de 64,000 unidades de infusiones cacao dentro de la categoría de infusiones *premium* en el Perú y contribuir con la disminución

de la desnutrición infantil en la provincia La Unión de Arequipa generando un impacto en 609 niños menores de 5 años.

#### 4.2.2. Objetivos de marketing específicos

1. OLP1. Lograr un volumen de ventas de 64,000 unidades de infusiones de cacao al 2022.

Actualmente, de acuerdo al portal de COMEXPERÚ, las importaciones de los principales competidores de infusiones premium en el 2016 alcanzó un total de 1,297 Kg siendo Revolution Tea el que lideró con 697kg, seguido por Steep By Bigelow con 509 Kg y por último Bistrotea con 91Kg. (Ver Apéndice G). Por tal razón, La Ibérica ingresará al mercado con una producción anual de 400 Kg, que representa el 30% de las actuales importaciones considerando que la materia prima es la merma de la producción de línea de chocolatería de la empresa y el prestigio ganado de la marca.

2. OLP2. Ser reconocida en los estudios de recordación como la primera infusión socialmente responsable en el mercado peruano para el año 2022.

En la actualidad, no existe un interés de las marcas de infusiones importadas en posicionarse como producto socialmente responsable, por tal razón La Ibérica será la primera empresa peruana que incorporará dentro de su portafolio de productos una línea exclusiva para la contribución social del país debido a que se ha comprobado que los peruanos recomiendan a las marcas que contribuyan con un fin social, según el estudio “*Brand Cause Evaluation*” realizado por la consultora Pasión Creativa (2017).

3. OLP3. Estar dentro del *top of mind* de los consumidores peruanos en la categoría infusiones *premium* para el año 2022.

En la actualidad, en el mercado peruano, solo se encuentran ofertas de infusiones *premium* importadas y con una propuesta de sabores no diferenciados que no comunica los beneficios para la salud, basando su estrategia de comunicación principalmente en el sabor. Por otro lado, “La Ibérica” cuenta con un prestigio ganado tal como lo indica el estudio de “Festividades Peruanas” de Arellano (2016) donde se le reconoce como una marca de alta calidad a un precio accesible. Tomando en cuenta estos 2 puntos el lanzamiento de la nueva marca de infusiones de cacao encuentra un mercado en expansión con grandes oportunidades de desarrollo.

4. OLP4. Posicionar la nueva línea de infusión de cacao como el “Té que hace bien” al 2022.

La oferta actual de infusiones *premium* se posiciona sobre el territorio “Sabor”, por tal razón La Ibérica buscará posicionarse en el territorio de “Bienestar”, el cual aún no ha sido explorado por estas marcas.

5. OLP5. Contribuir con la erradicación de la desnutrición infantil en la provincia La Unión del departamento de Arequipa, impactando a 609 niños para el año 2022.

De acuerdo a la publicación del Diario La República (2016), La Unión es el poblado con mayor índice de desnutrición infantil en la región Arequipa. En ese sentido, La Ibérica al tener sus operaciones en esta ciudad tiene el compromiso de mejorar la calidad de vida de la comunidad y por tal razón destinará la utilidad neta en acciones que contribuyan con este fin.

### **4.3. Decisiones Estratégicas de Marketing**

En este punto, se detallará las estrategias y propuestas diferenciales de valor que tendría la marca para su nueva línea de productos de infusiones hechas en base a

cáscaras de cacao. Se tomará en cuenta la situación actual del mercado y el tipo de producto a lanzarse, además, se analizarán los factores claves que le permitirán a la marca consolidarse como especialistas en productos derivados del cacao.

#### 4.3.1. Ventaja competitiva

Nuestra ventaja competitiva está basada en el enfoque social del producto, al ser la primera infusión peruana de cacao que destinará el 100% de sus utilidades a acciones que contribuyan con la disminución de la desnutrición infantil en la provincia La Unión de Arequipa

#### 4.3.2. Estrategias genéricas

Dentro de las estrategias genéricas definidas por Porter (1980) se utilizará la estrategia de enfoque, la cual consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos, con esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado.

Dentro de esta estrategia de enfoque, tomando en cuenta el segmento al que nos estamos dirigiendo y la naturaleza del producto, se toma la forma de diferenciación, al desarrollar un producto innovador, con insumos de alta calidad y una experiencia positiva en el consumidor al estar contribuyendo con la sociedad al momento de comprar la línea de infusión de cacao.

#### 4.3.3. Propuesta estratégica de valor

Brindar experiencias únicas a nuestros clientes que combinen los siguientes factores a la hora de tomar una infusión de cacao:

*Factor emocional.* Lograr una conexión con el consumidor al momento de comprar este producto está contribuyendo a disminuir la desnutrición infantil de la provincia de Arequipa, ya que se destinará el 100% de la utilidad neta para realizar acciones que contribuyan con la disminución de la desnutrición infantil en la provincia de Arequipa. Es importante destacar que de acuerdo al estudio “*Brand Cause Evaluation*” realizado por la consultora Pasión Creativa (2017) el 70% de los peruanos recomendaría consumir marcas que apoyen a causas benéficas y de responsabilidad social; también indica que el 30% de los encuestados recomendaría a estas empresas mediante el “boca a boca” y el 70% por las redes sociales.

*Factor bienestar.* Consumir el cacao estimula el sistema nervioso, debido a presencia de feniletilamina, la cual actúa en el cerebro desencadenando un estado de bienestar emocional y euforia. El cacao ayuda a aumentar la producción de endorfinas: hormonas que mejoran el estado de ánimo. Además, es estimulante del sistema digestivo y contribuye a mantener una buena salud cardiovascular, gracias a sus propiedades antioxidantes ayuda a reducir el colesterol y los triglicéridos. Finalmente, la teobromina, el mayor alcaloide presente en el cacao tiene efectos vasodilatadores lo cual es recomendado para madres lactantes porque estimula la producción de leche materna.

*Factor valor de la marca.* Según el estudio “Festividades Peruanas” de Arellano (2016) la marca “*La Ibérica*” se encuentra en el *top of mind* espontáneo del 37% y 70% en el *top of mind* asistido, por encima de marcas conocidas como Helena, Sublime, D’onofrio. Los consumidores peruanos, la perciben como una marca de gran calidad y tradición, a pesar de no tener campañas comunicacionales ha logrado posicionarse dentro de los chocolates mejor valorados en el mercado peruano por sus altos estándares de producción desde la cosecha del cacao hasta el cuidado de temperatura en el punto de venta.

## 4.3.4. Matriz estratégica OLPM

Tabla 8

*Matriz estratégica OLPM de Infusiones de Cacao*

Misión	Ofrecer infusiones de cacao socialmente responsables elaborados con insumos altamente seleccionados que proporcionan una experiencia de bienestar físico y emocional, así como generar conciencia en nuestros clientes sobre las consecuencias de la desnutrición infantil en el Perú.						
Visión	Para el año 2022, obtener el liderazgo dentro de la categoría de infusiones <i>premium</i> y ser reconocida como la primera infusión socialmente responsable en el mercado peruano, contribuyendo con la disminución de la desnutrición infantil en las zonas más afectadas de Arequipa.						
Objetivo General	Al 2022, lograr un volumen de venta de 64,000 unidades de infusiones cacao dentro de la categoría de infusiones premium en el Perú y contribuir con la disminución de la desnutrición infantil en la provincia La Unión de Arequipa generando un impacto en 609 niños menores de 5 años						
Objetivo de Largo Plazo			OLPM 1	OLPM 2	OLPM 3	OLPM 4	OLPM 5
			Lograr un volumen de ventas de 64,000 unidades de infusiones de cacao al 2022.	Ser reconocida en los estudios de recordación como la primera infusión socialmente responsable en el mercado peruano para el año 2022.	Estar dentro del top of mind de los consumidores peruanos en la categoría infusiones premium para el año 2022.	Posicionar la nueva línea de infusión de cacao como el “Té que hace bien” al 2022.	Contribuir con la erradicación de la desnutrición infantil en la provincia La Unión del departamento de Arequipa, impactando a 609 niños para el año 2022.
Decisiones estratégicas	Ventaja competitiva	Responsabilidad social	x	x	X	x	x
	Estrategias genéricas	Enfoque diferenciación	x	x	X	x	
	Propuesta estratégica de valor	Bienestar físico, emocional y calidad	x		X	x	

#### 4.3.4. Matriz BCG

Matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación es una herramienta gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el *Boston Consulting Group*. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado.

De acuerdo a los datos recabados durante la entrevista realizada a Jane Burns colaboradora de La Ibérica, la empresa actualmente se encuentra compitiendo en tres industrias: a) chocolates finos, b) turrone y c) pasta de mazapán. La Tabla 9 muestra la participación de mercado con la que cuenta La Ibérica y los principales competidores por cada una de estas líneas de negocio y sus respectivas participaciones de mercado.

Tabla 9

*Información para elaborar la matriz BCG de la categoría chocolates de La Ibérica*

<b>Categoría</b>	<b>Sub Categoría</b>	<b>Marcas</b>	<b>Participación de mercado (%)</b>	<b>Variación en ventas (%)</b>
Chocolatería	Chocolates finos	La Ibérica	25	15
Chocolatería	Chocolates finos	Helena	18	-
Confitería	Turrone	Doña Juana	44	4
Confitería	Turrone	La Ibérica	30	-
Confitería	Toffees	Ambrosoli	44	-
Confitería	Toffees	La Ibérica	38	4
Confitería	Pasta de Mazapán	La Ibérica	41	3
Confitería	Pasta de Mazapán	Arequipeña	47	-

Una vez determinada la participación de mercado y variación en ventas de un periodo a otro por cada línea de producto, se procede a realizar el cálculo de la participación de mercado relativa (PMR). La Tabla 10 muestra la participación relativa de La Ibérica en cada una de las industrias en que participa respecto a la competencia.

Tabla 10

*Cálculo de la Participación de Mercado Relativa (PMR)*

Categoría	Sub Categoría	PMR La Ibérica
Chocolatería	Chocolates finos	1.38
Confitería	Turrones	0.68
Confitería	Toffees	0.86
Confitería	Pasta de Mazapán	0.87

Una vez obtenida la participación de mercado relativa por cada línea de producto, para construir la gráfica de la matriz BCG, es necesario contar con el crecimiento promedio de la industria, para este caso es de 5% de acuerdo a lo indicado por Jane Burns. La Figura 19 combina el crecimiento de la industria y ubica en cuatro cuadrantes a cada una de las líneas de productos de La Ibérica en base a su variación en ventas que corresponde al eje vertical y a su PMR que corresponde al eje horizontal.

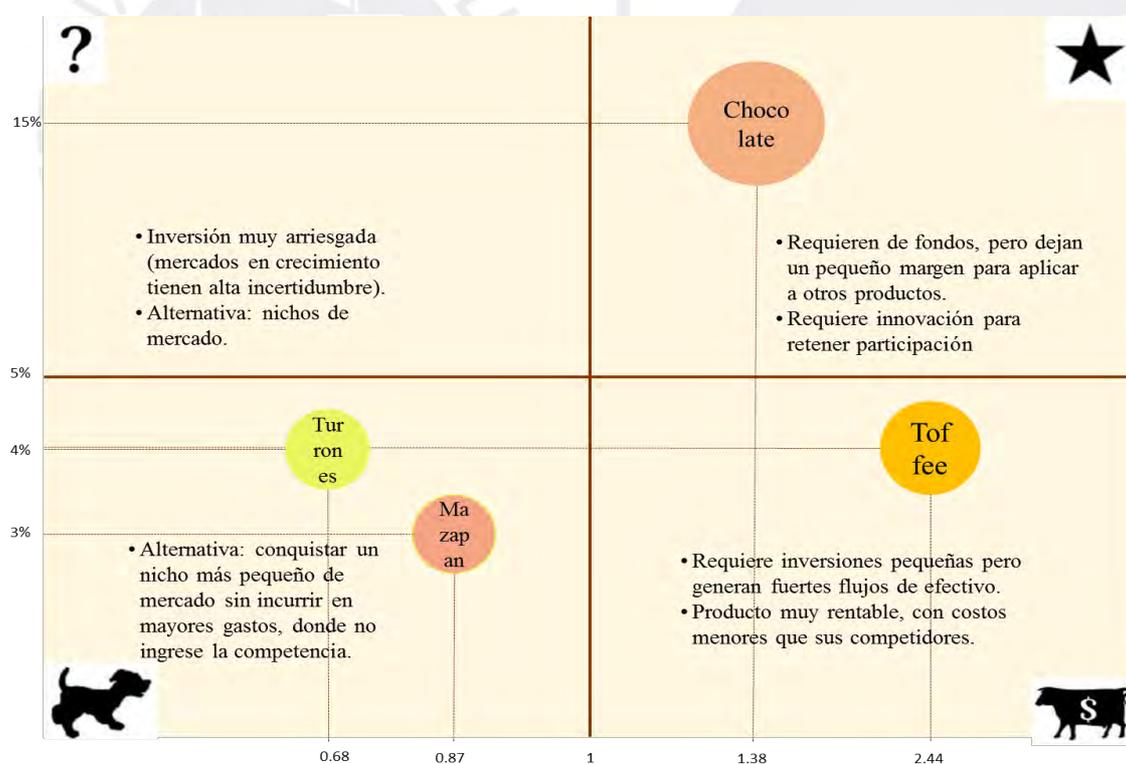


Figura 17. Matriz BCG de la empresa La Ibérica

La matriz BCG de la Figura 17, nos indica que la línea de chocolates finos es el producto “estrella” para la empresa, puesto que es la que presente mayor crecimiento en el mercado y cuenta con una mayor participación de mercado, esta línea cuenta con planes de expansión al extranjero y a provincias que aún no hay mucha participación por parte de la Ibérica.

Por otro lado, la categoría de *toffees*, se muestra como una vaca lechera puesto que, es un producto bien posicionado y altamente reconocido por el mercado. La empresa no realiza inversiones considerables en este producto, es más una estrategia de mantenimiento del producto. Luego, en el cuadrante representado por un “perro” se encuentran los turrone y la pasta de mazapán, esto se debe a que este mercado se encuentra dividido entre La Ibérica y la empresa Arequipeña, donde el crecimiento o variaciones en sus ventas es relativamente bajo.

Finalmente, dentro de la matriz BCG podemos ubicar a la línea de infusiones dentro del cuadrante de interrogante pues es un nuevo segmento para La Ibérica y en ese sentido requiere de inversión para captar las oportunidades que presenta este nuevo segmento en crecimiento. Dependerá de la estrategia desarrollada para que esta línea pueda llegar a ser un producto estrella tal y como son los chocolates finos.

#### **4.4. Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)**

Los objetivos de corto plazo se establecen en base a los objetivos estratégicos ya definidos en la sección anterior.

Para el objetivo OLPM1, lograr un volumen de ventas de 64,000 unidades de infusiones de cacao al 2022 se establece los siguientes objetivos a corto plazo:

1. Lograr un volumen de ventas de 28,361 unidades de infusiones de cacao para el año 2019.
2. Estar entre las 3 primeras marcas con mayor *market share* para el año 2019.

Para el objetivo OLPM2, ser reconocida en los estudios de recordación como la primera infusión socialmente responsable en el mercado peruano para el año 2022, se establece los siguientes objetivos a corto plazo:

3. Tener valoraciones de responsabilidad social en los estudios de recordación en el mercado peruano para el año 2019.
4. Ser reconocido como un producto pionero en la responsabilidad social para el año 2019.

Para el objetivo OLPM3, estar dentro del *top of mind* de los consumidores peruanos en la categoría infusiones *premium* para el año 2022, se establece los siguientes objetivos a corto plazo:

5. Estar dentro de las tres primeras opciones del *top of mind* de los consumidores peruanos en la categoría de infusiones *premium* para el año 2019.
6. Tener una recordación espontánea de la línea de producto dentro la categoría de infusiones *premium* para el año 2019.

Para el objetivo OLPM4, posicionar la nueva línea de infusión de cacao como el “Té que hace bien” al 2022.

7. Obtener valores asociados a bienestar en estudios de posicionamiento de la infusión de cacao para el año 2019.
8. Tener recordación espontánea del slogan “Té que hace bien” para el año 2019.

Para el objetivo OLPM5, contribuir con la erradicación de la desnutrición infantil en la provincia La Unión del departamento de Arequipa, impactando a 603 niños para el año 2022, se establece los siguientes objetivos a corto plazo:

Contribuir con la erradicación de la desnutrición infantil, impactando a 300 niños de la provincia de La Unión del departamento de Arequipa para el año 2019.

9. Contribuir con la erradicación de la desnutrición infantil en la provincia de La Unión en el departamento de Arequipa con S/.287,803 realizando acciones en alianza con IDI.

#### **4.5. Estrategias Operacionales de Marketing**

Las estrategias operacionales de marketing buscan guiar el proceso operativo del plan al presentar una segmentación y posicionamiento alineado con los objetivos de largo y corto plazo, usando para esto las decisiones estratégicas planteadas con anterioridad. A continuación, se desarrollarán las estrategias generales de marketing a partir de la cuales se estructurará el proceso de marketing operativo para la infusión de cacao.

##### **4.5.1. Estrategia de segmentación**

Para realizar la segmentación se analizaron los resultados de Arellano (2013) en el “Estudio Nacional de Consumidor Peruano 2013” en el que se indica que son las mujeres quienes muestran mayor preferencia a consumir infusiones, llegando a ser en el año 2013 el 59.6% de la población que consume estos productos, con un crecimiento con respecto al mismo estudio realizado en el año 2011 donde alcanzó el 53% del total. Cabe destacar que en este estudio se afirma que el 80% de estas consumidoras tiene el poder de decisión sobre la compra.

Arellano (2013) señala también que el porcentaje de consumo de infusiones de acuerdo al estilo de vida del consumidor, resalta el estilo de vida denominado “modernas” quienes representan el mayor porcentaje de consumidores dentro del mercado actual de infusiones.

Las mujeres del estilo de vida modernas, es un sector que cobra cada vez mayor relevancia económica en Perú. Según Arellano R. (2010), las Modernas son mujeres cuyas edades van principalmente de 16 a 34 años. Están en todos los NSE y representan

el 27% de la población. En Lima Norte 29%, Lima Centro 30%, Lima Este 23%, Lima Sur 30% y el Callao (18%). Son trabajadoras de carácter pujante, les gusta estar a la moda, estudiar, asumir retos y buscan legitimidad social. Para ellas el consumo es una actividad entretenida, divertida y muy emocionante: Comprar es un placer. Les gusta proyectar una buena imagen y cuidar su estética. Dan prioridad a los beneficios abstractos de las cosas que compran: Usan marcas como símbolo social. Es el estilo de vida que más consume agua embotellada sin sabor, productos de compra impulsiva (antojos), saludables (light) y facilitadores de las tareas del hogar. Les interesan los productos que ofrezcan reducir el tiempo y esfuerzo en las labores del hogar. El trabajo les brinda independencia económica y capacidad de solventar sus propios gastos. Suelen ser líderes de opinión en su entorno.

Respecto a los niveles socio económicos se toma la información del estudio realizado por Arellano (2013) en el “Estudio Nacional de Consumidor Peruano 2013” los NSE A y B, representan el 18.9% del consumo de infusiones en el Perú. Y respecto a las edades el consumo promedio entre 25 y 44 años es de 18.6%, de los cuales el 11% son mujeres.

De este análisis se define que el segmento en el que estará enfocado es: Mujeres entre 25 y 45 años de edad con un estilo de vida moderno y de un NSE A/B, siendo el 11% de la población peruana de NSE A/B. Por el crecimiento económico que ha tenido el segmento los últimos años el segmento, el interés de consumo de infusiones, además de la búsqueda de cuidado personal y físico, y finalmente gran poder decisor al momento de la compra. Es una mujer con una vida muy activa pasa el tiempo entre trabajo, familia y amigos, a la hora de elegir un producto prioriza la calidad y sensaciones sobre la cantidad, tamaño o precio y tiene una consciencia sobre los problemas sociales, el ayudar a los demás le causa un alto nivel de satisfacción.

#### 4.5.2. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento se basará en factores de diferenciación que guiarán todas las actividades de marketing y comunicación de la nueva línea de infusión de cacao “*La Ibérica*”. Es importante empezar con el análisis del posicionamiento actual de “*La Ibérica*”, la empresa ha logrado calar en la mente de los consumidores bajo el posicionamiento de “*Productos de calidad y tradición*”, estos atributos se han dado por dos principales razones: los altos estándares de calidad que conllevan a lo largo de toda su producción, desde el cultivo del cacao hasta la correcta temperatura del producto exhibido en tienda por ello es un producto cuyo atributo destaca es la calidad; así como la tradición, este valor ha sido ganado por ser una empresa peruana que se formó hace casi 100 años en la ciudad de Arequipa, es una empresa familiar cuyos valores se siguen manteniendo y no ha sido vendida a ninguna gran corporación multinacional por ello sigue percibiéndose bajo el valor de tradición. Este posicionamiento no ha sido ganado bajo acciones estratégicas de marketing y comunicación sino como atributos ganados a través de los años por el producto en sí.

Por ello es importante seguir construyendo sobre este posicionamiento paraguas de marca ya ganado, que como explica el Festividades de Arellano Marketing (2016), es una marca que está en el *top of mind* de los peruanos cuando se habla de ocasiones especiales; solo un producto percibido de alta calidad es considerado en esos momentos, donde se busca a través de un regalo dar afecto y quedar bien en el ambiente social al que pertenece.

Habiendo tomado en cuenta el posicionamiento paraguas también es importante entender cuál es posicionamiento de sus principales competidores entre ellos: infusiones *premium* como *Bistro Tea*: una nueva experiencia al tomar té, *Bigelow*: el té se ha puesto de moda y *Revolution Tea*: cambiamos la manera de servir el té.

Para este posicionamiento se busca aprovechar los principales distintivos identificados para trasladarlo a la Figura 18, desarrollada en base al modelo *Brand Key* propuesto por *European Institute for Brand Management* (2016) que ayuda a esquematizar los conceptos previamente analizados y definir el territorio bajo el cual posicionaremos el producto. Se toma como factor diferencial la calidad del producto, siendo la marca La Ibérica reconocida por sus productos de alta calidad, con insumos *premium* cuidadosamente cultivados, además se destacan los beneficios para la salud que posee la cáscara de cacao como la presencia de la feniletilamina que da una sensación de bienestar y felicidad, aumenta la segregación de feromonas, es un antioxidante y mejora el sistema digestivo y cardiovascular.

Por otro lado se encuentra el enfoque socialmente responsable del producto siendo la primera infusión de cacao que dona el 100% de sus utilidades a una causa social ya que se preocupa por la problemática de desnutrición infantil en los niños del Perú, en una búsqueda de mejor calidad de vida en el Perú principalmente en el departamento de Arequipa en la provincia de La Unión.

Este posicionamiento toma también en consideración algunos insights identificados en los consumidores tanto de infusiones como del chocolate: “Tomar infusiones genera bienestar, da sensación de placer y disfrute”; así como el *insight* sobre el chocolate cuyo origen está en el cacao: “El chocolate da felicidad” de acuerdo con Quiñones (2009) quien desarrolló el taller “*Consumer Insights: Los insights alrededor del chocolate*”; ambos *insights* están dentro del territorio de bienestar y satisfacción, un consumidor promedio asocia los productos a base de cacao con la capacidad de dar felicidad por los componentes naturales que posee que liberan endorfinas y dan una sensación positiva asociada a la felicidad y por otro lado asocia a las infusiones a una sensación de cariño y calidez.

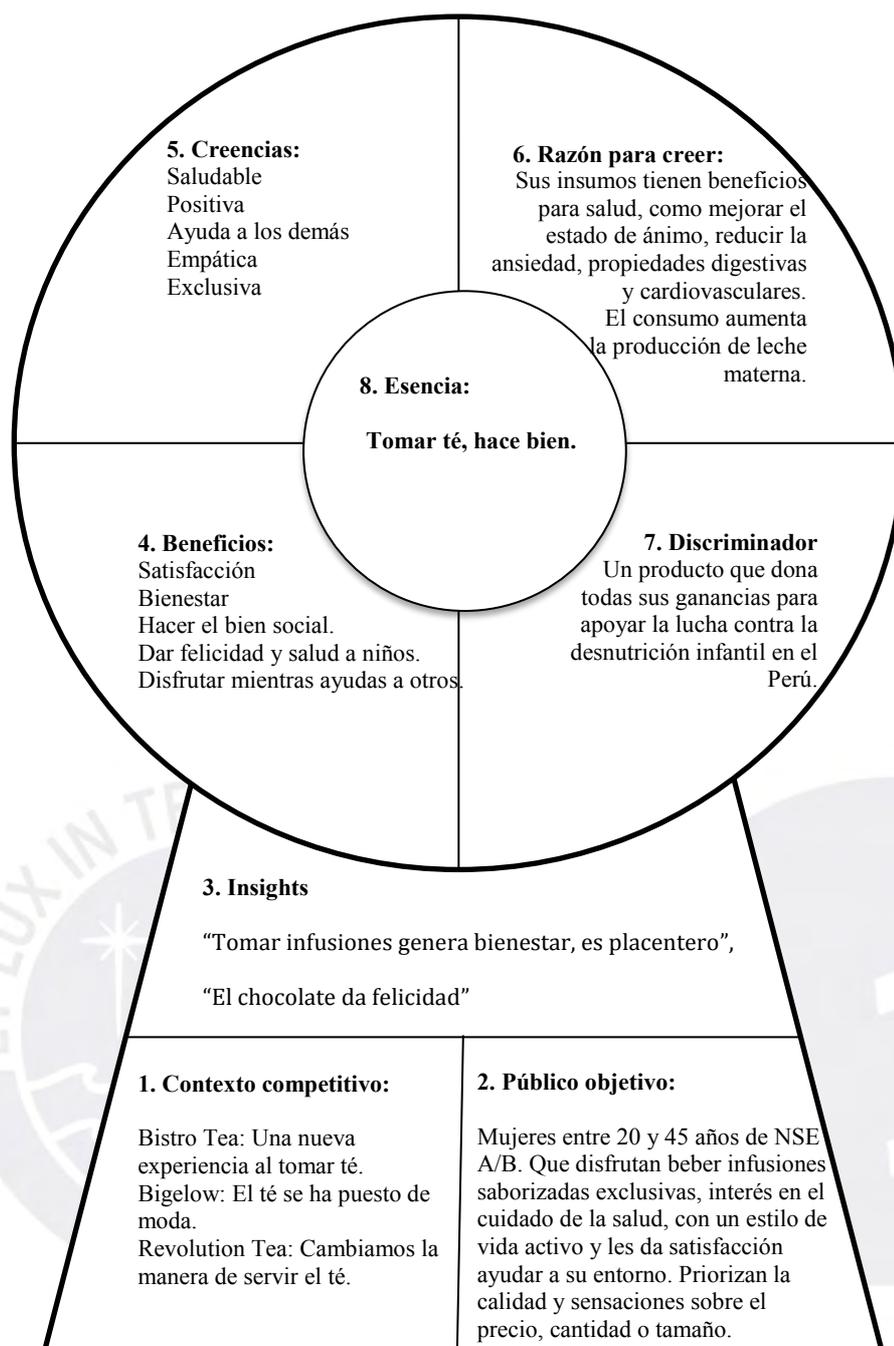


Figura 18. Modelo Brand Key del Posicionamiento de la Línea de Infusión de Cacao.

Adaptado de "Brand Key", por European Institute for Brand Management, 2016.

Recuperado de

[http://www.eurib.org/fileadmin/user\\_upload/Documenten/PDF/Positionering\\_ENGELS/r\\_-\\_Brand\\_Key\\_EN\\_.pdf](http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering_ENGELS/r_-_Brand_Key_EN_.pdf)

**Prueba de concepto Theo.** Con la finalidad de medir la aceptación del concepto de Theo se realizaron encuestas a consumidores del público objetivo para conocer qué tan atractivo es este concepto para ellas. Se obtuvo un 89% de aceptación en el *top two*

*box*, luego de presentar el concepto de la línea de infusión de cacao. Respecto a la intención de compra de este concepto, 20,7% del target afirmó de definitivamente compraría este producto y el 39.2% afirmó que probablemente lo compraría; obteniendo un 59.9% de intención de compra en el *top two box*. Otro hallazgo importante son los atributos más valorados en este tipo de producto, los elementos organolépticos son los más importantes, textura, sabor y olor; como segundo atributo valorado es la diversidad de sabores. Los resultados de la encuesta se detallan en el Apéndice C.

#### 4.5.3. Matriz estratégica OCPM

La Tabla 11, desarrolla la matriz OCPM (Objetivos a Corto Plazo Marketing) permitirá identificar la relación entre las estrategias operacionales relacionadas al desarrollo de producto, penetración de mercado, segmentación y posicionamiento, con los objetivos a implementarse en un corto periodo de tiempo.

Se han desarrollado 10 objetivos los cuales responden a las principales necesidades estratégicas de la compañía por cumplir en un lapso de dos años. Se tienen considerados objetivos asociados al volumen de ventas, el *market share* esperado y reconocimientos a nivel recordación del público objetivo. Finalmente, se ha puesto especial énfasis en la definición de los objetivos relacionados al cumplimiento de la iniciativa que busca erradicar la desnutrición infantil en el departamento de La Unión en Arequipa.

El cumplimiento de estos objetivos permitirá consolidar a la línea de infusiones de “La Ibérica” como un producto socialmente responsable y una nueva opción de “bebida saludable” hecha especialmente para los consumidores que tienen interés por conservar un estilo de vida que propicie el cuidado de la salud y el bienestar emocional en sus actividades cotidianas.

Tabla 11

## Matriz estratégica OCPM de Infusiones de Cacao

		OCPM 1	OCPM 2	OCPM 3	OCPM 4	OCPM 5	OCPM 6	OCPM 7	OCPM 8	OCPM 9	OCPM 10
Objetivo de Corto Plazo		Lograr un volumen de ventas de 28,361 unidades de infusiones de cacao para el año 2019.	Estar entre las 3 primeras marcas con mayor <i>market share</i> para el año 2019.	Tener valoraciones de responsabilidad social en los estudios de recordación en el mercado peruano para el año 2019.	Ser reconocido como un producto pionero en la responsabilidad social para el año 2019.	Estar dentro de las tres primeras opciones del <i>top of mind</i> de los consumidores peruanos en la categoría de infusiones <i>premium</i> para el año 2019.	Tener una recordación espontánea de la línea de producto dentro la categoría de infusiones <i>premium</i> para el año 2019.	Obtener valores asociados a bienestar en estudios de posicionamiento de la infusión de cacao para el año 2019.	Tener recordación espontánea del <i>slogan</i> "Té que hace bien" para el año 2019.	Contribuir con la erradicación de la desnutrición infantil, impactando a 300 niños de la provincia de La Unión del departamento de Arequipa para el año 2019.	Contribuir con la erradicación de la desnutrición infantil en la provincia de La Unión en el departamento de Arequipa con S/ 287,803 realizando acciones en alianza con IDI.
Estrategias operacionales de marketing	Estrategia desarrollo de producto	Nueva línea de infusiones de cacao elaborada con insumos de alta calidad.	X	X		X	x	x	x		
		Concepto asociado a la ayuda social que se realizará con los ingresos que se obtengan de las ventas.	X	X	X	X	x	x	x	x	x
	Estrategia de penetración de mercado	Estrategia de enfoque en el segmento de consumidores de infusiones frutadas <i>premium</i> .	X	X		X	x	x	x		
	Estrategia de segmentación	Mujeres entre 20 y 45 años, de NSE A/B. Que disfrutan beber infusiones saborizadas exclusivas, interés en el cuidado de la salud, con un estilo de vida activo y les da satisfacción ayudar a su entorno. Priorizan la calidad y sensaciones sobre el precio, cantidad o tamaño.	X	X	X	x		x			
	Estrategia de posicionamiento	Tomar té, hace bien.	X	X	X	x	x	x	x	x	x

#### 4.6. Conclusiones

En este capítulo se ha analizado de forma general el proceso estratégico de marketing. Dentro de este se elaboró la matriz FODA donde se pudo analizar tanto los factores internos y externos de la empresa para luego formular estrategias que permitan les permita obtener los mayores beneficios y minimizar las posibles amenazas que se puedan presentar, todo esto dentro del marco de las posibilidades y recursos con los que *La Ibérica* cuenta actualmente.

Por otro lado, la matriz MIE ha colocado a la empresa en un escenario medio, el cual indica que *La Ibérica* debe desarrollarse selectivamente para mejorar su ubicación, basándose en estrategias para retener y mantener, las cuales están asociadas en gran medida a la penetración de mercado y al desarrollo de producto. Es a partir de estas matrices que se han podido construir las bases para generar los objetivos a largo plazo para la nueva línea de infusiones.

Asimismo, se identificó un objetivo socialmente responsable, el pilar más relevante para este nuevo lanzamiento y además un objetivo económico con el que se soportará el cumplimiento del objetivo social. Por lo tanto, el factor social es la base en la cual descansa la ventaja competitiva del producto, al ser la primera infusión peruana de cacao que destinará el 100% de sus utilidades netas a acciones que contribuyan con la disminución de la desnutrición infantil en la provincia La Unión en la ciudad de Arequipa.

En relación a las estrategias genéricas, se optó por aplicar en primer lugar la estrategia de enfoque al concentrarse en el lanzamiento de una nueva línea de infusiones *premium* y, en un segundo lugar, en la estrategia de diferenciación integrando dos objetivos fundamentales para la sostenibilidad de la iniciativa: calidad de producto con la responsabilidad social empresarial.

Luego de plasmar estas estrategias se propusieron los objetivos de corto plazo, de los cuales se recata lograr un volumen de ventas de 28,361 unidades de infusiones de cacao y recibir reconocimientos a relacionados a la responsabilidad social en los estudios de recordación.

Por último, de acuerdo al estudio del consumidor realizado por Arellano (2013), se desprende la segmentación de mercado a la que estará dirigido este nuevo producto. El target al que estará dirigida esta nueva infusión, será destinado principalmente a las mujeres urbanas que cuenten con un estilo de vida “moderno” de un NSE A y B y que se encuentren dentro del rango de edades de 25 a 45 años. Se optó por esta determinación de público objetivo en respuesta a las características muy afines que tiene este segmento en donde se concentra el mayor consumo de infusiones. Las mujeres pertenecientes a este *target* son personas que valoran las experiencias de compra y los productos de buena calidad y más aún si tienen un fin social. Les gusta proyectar una buena imagen y cuidar su estética. Asimismo, en muchos casos son profesionales con un ritmo de vida agitado y por ello buscan mantener un bienestar emocional fuera dentro y fuera de su ambiente de trabajo. Además, suelen ser madres con hijos pequeños o en edad escolar que se preocupan porque sus familias consuman productos saludables. Son personas que dan una especial prioridad a los beneficios emocionales de los productos que compran ya que se identifican fácilmente con las causas sociales o con cualquier fin que involucre el apoyo a una comunidad necesitada así como acciones para la preservación del medio ambiente. Tienen especial interés por los productos eco-amigables y priorizarán en sus compras aquellos productos que sean hechos sin afectar el ecosistema ni a ningún involucrado dentro del proceso productivo.

## Capítulo V: Mezcla de Marketing

El presente plan de Marketing está dirigido a la empresa “*La Ibérica*”, empresa paraguas bajo la cual se lanzará la línea de infusión de cacao y tal como se mencionó en el capítulo IV, la presente tesis se basará en las estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercado.

### 5.1. Producto

La estrategia de desarrollo del producto está basada en el desarrollo de infusiones de cacao de alta calidad mezclada con frutas tropicales que contribuyan con la reducción de la desnutrición infantil en el Perú dirigida a un mercado *premium* que al momento de elegir, prioriza la calidad y sensaciones, tiene una consciencia sobre los problemas sociales y el ayudar a los demás le causa un alto nivel de satisfacción.

#### 5.1.1. Objetivos y estrategias de la variable producto

##### **Objetivos.**

- Desarrollar la línea de infusión a base de cacao, con el fin de incrementar el valor de la marca “*La Ibérica*” para que se identifique y se distinga claramente de las otras líneas de producto como línea con un fin socialmente responsable y ser reconocida dentro de las tres primeras opciones del *top of mind* de los consumidores peruanos en la categoría de infusiones *premium* para el año 2019 y ser la primera opción para el año 2022.
- Desarrollar un nuevo portafolio de productos de infusiones a base de cacao que mejore la oferta en el mercado y se distinga claramente de la competencia para lograr un volumen de ventas de 28,361 unidades de infusiones de cacao para el año 2019 y un volumen de ventas de 64,000 unidades de infusiones de cacao al 2022.

- Ser recordada como el producto peruano que ayudará a disminuir la desnutrición infantil en el Perú para el 2019 y como la primera infusión socialmente responsable en el mercado peruano para el año 2022.

#### ***Estrategias de la variable producto.***

Serán tres las estrategias a desarrollar: (a) diseño de producto, se plantea desarrollar un nuevo nombre, logo y *claim* que esté alineado al posicionamiento de bienestar; (b) innovación del producto, se trabajará en presentaciones innovadoras que conecte a nivel emocional con el *target* basado en el fin social que tiene como objetivo la línea de infusiones; y (c) variedad de productos, se desarrollará opciones de sabores de infusiones a base de cacao que sea atractivo para el *target*.

#### 5.1.2. Plan de acción de la variable producto

***Desarrollo de la identidad de marca:*** Se busca plantear una identidad de marca que le permita a la nueva línea de cacao establecer una personalidad propia, se sabe la importancia de hacer evidente que pertenece a la empresa *La Ibérica* por los atributos de calidad y por ser un referente en productos elaborados a base de cacao. En la encuesta realizada se obtuvo que el 56% de los potenciales consumidores aumentan su intención de compra al saber que el producto era de la línea *La Ibérica*. Sin embargo al ser un producto *premium*, dirigido a un nicho del mercado, es importante darle una personalidad fuerte y diferenciada, con las características propias de productos exclusivos con una forma de comunicación positiva y empática para contar que es un producto socialmente responsable.

***Diseño de nombre, logotipo y claim:*** Considerando de que el nombre de la marca debe ser claro, fácil de recordar por el *target* y transmita status, se propone que el nombre sea Theo, el cual deriva de la nominación científica del cacao: Theobroma Cacao, esto nos permite crear una historia y hacer posible la generación de *storytellings*.

Así mismo se busca plantear una estructura gráfica para lograr cercanía y modernidad, por ello en la propuesta de el logo se opta por una tipografía limpia y sin serif, siendo como tipografía principal la fuente *Miso Black* y como tipografía secundaria *Pragmática SlabSerif* o *KnockOut*; este estilo aporta a los valores de modernidad y exclusividad que se busca. A nivel de identidad gráfica, se busca tener una estructura donde conviva la línea de infusión de cacao con la marca *La Ibérica*, donde esta última figure como un sello que certifique la calidad del producto, aprovechando el posicionamiento de calidad que ha ganado. Ver Figura 19.



Figura 19. Diseño de Nombre y Logotipo para la Línea de Infusiones de Cacao de La Ibérica – Theo

Para la elaboración del *claim*, como se muestra en la Tabla 12, se consideraron los siguientes criterios: (a) beneficio buscado por el segmento elegido, (b) ventaja competitiva de la línea de infusión de cacao (c) estrategia competitiva, (d) propuesta de valor del proyecto, y (e) posicionamiento de la línea de infusión de cacao. Como resultado, se creó el siguiente *tagline*: “Tomar té, hace bien”. De esta manera se logra comunicar los beneficios físicos que ofrecen las propiedades del cacao, así como el beneficio de hacer el bien, ayudando a los niños del Perú a través de la compra de un

producto que donará sus utilidades para disminuir la desnutrición en el Perú (ver Figura 20).



Figura 20. Diseño del Claim para la Línea de Infusiones de Cacao de La Ibérica – Theo

Tabla 12

*Elaboración del posicionamiento de la línea de infusión de cacao de La Ibérica*

<b>Beneficio Buscado por Segmento</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>	<b>Estrategia Competitiva</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Posicionamiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción</li> <li>• Bienestar</li> <li>• Hacer el bien social.</li> <li>• Dar felicidad y salud a niños.</li> <li>• Disfrutar mientras ayudas a otros</li> </ul>	<p>Enfoque social del producto, al ser la primera infusión peruana de cacao que destinará el 100% de sus utilidades a acciones que contribuyan con la disminución de la desnutrición infantil en la provincia La Unión de Arequipa.</p>	<p>Diferenciación</p>	<p>Bienestar Emocional Valor de Marca</p>	<p>Tomar té, hace bien</p>
<p>Tagline: “Tomar té, hace bien”</p>				

**Desarrollo del mensaje.** El mensaje deberá plasmar las ideas basadas en la búsqueda del bienestar emocional, asociadas a la propuesta de valor (beneficios emocionales que se obtienen al consumir cacao). Con un tono cercano, afable y positivo que invita a disfrutar la vida de manera positiva porque esta visión es importante para lograr el bienestar emocional. La Tabla 13 muestra un ejemplo de mensaje para *Theo* y la Figura 21 muestra el diseño del mismo.



Figura 21. Diseño del Mensaje para la Línea de Infusiones de Cacao de La Ibérica – Theo

Tabla 13

*Ejemplo de mensajes fuerza para la nueva línea de infusiones de cacao*

Motivo	Mensaje	Slogan para el logotipo
Motivo 1	Disfruta de una taza de Theo, elaborada con el incomparable sabor del cacao y frutas tropicales.	Theo: Tomar té, hace bien
Motivo 2	El cacao te hace feliz, toma una taza de Theo y hagamos feliz a un niño.	Theo: Tomar té, hace bien
Motivo 3	Theo, una taza de infusión de cacao que dibuja sonrisas.	Theo: Tomar té, hace bien

**Diseño del envase.** Se ha considerado un envase que denote *premiumness* y a su vez que sea *ecofriendly*, debido a que el público objetivo asocia el precio con calidad y exclusividad y el objetivo social debe trascender no solo al propósito social del producto, sino también con el medio ambiente, por tal razón se ha considerado un envase que reúna ésta características como se resume en la Tabla 14 y el diseño del envase en la Figura 22.



Figura 22. Diseño del Envase para la Línea de Infusiones de Cacao de La Ibérica – Theo.

Tabla 14

*Descripción técnica del envase para la línea de infusión de cacao – Theo*

<b>Tamaño</b>	<b>Construcción</b>	<b>Material</b>	<b>Impresión</b>
107 * 73 * 29 mm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma rectangular</li> <li>• Estructura de 2 piezas (Cuerpo y fondo)</li> <li>• Tapa extraíble</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,23 mm de espesor de hojalata.</li> <li>• Grado A / Reciclable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión fondo offset: Pantone 482 C C.12 M.21 Y.26 K.0 # dec6b6</li> <li>• Impresión tipografía offset: Pantone Black 7C C.0 M.0 Y.0 K.90 # 414042</li> <li>• Acabado: mate</li> <li>• Lata natural en el interior.</li> </ul>

Adicionalmente, de acuerdo al decreto legislativo N° 1304 publicado en el Diario El Peruano (2016), los productos a comercializar en territorio peruano deben cumplir con la siguiente información en el rotulado: (a) Nombre o denominación del producto; (b) País de fabricación; (c) Fecha de vencimiento; (d) Condiciones de conservación; (e) Observaciones; (f) Contenido neto del producto, expresado en unidades de masa o volumen, según corresponda; (g) Nombre y domicilio legal en el Perú del fabricante o importador o envasador o distribuidor responsable, así como su número de Registro Único de Contribuyente (RUC); y (g) Advertencia del riesgo o peligro que pudiera derivarse de la naturaleza del producto, así como de su empleo. En ese sentido, se ha considerado un diseño de rotulado tal como se muestra en la Figura 23.

▼ TOMAR TÉ, HACE BIEN ▼



**THEO**  
*La Ibérica*

22  
FILTRANTES

**INFORMACIÓN NUTRICIONAL**

	CANT. X PORCIÓN	%VD[*]	POR 100 G
Valor Energético	2 kcal*	0	137 kcal*
Carbohidratos	0.2 g	0	10 g
Azúcar	0.1 g	0	6 g
Proteínas	0.4 g	0	21 g
Grasas Totales	0 g	0	1 g
Grasas Saturadas	0 g	0	0 g
Grasas Trans	0 g	0	0 g
Sodio	0 g	0	0 g
Fibra alimentaria	1.3 g	3	63.4g

(\*) % Valores Diarios en base a una dieta de 2000 kcal. Los valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de necesidades energéticas.

Ingredientes: Fina selección de cáscaras de Cacao.  
Elaborado por Fábrica de Chocolates La Ibérica  
S.A. Av. Juan Videsmárga M. N°131, Parque Industrial, Arequipa.  
RUC: 20100211115 Producto peruano, R.S. 68801710N DAFBDE

Mantener en un lugar fresco y seco.  
Lote: 150516  
Consumir antes de:

Infusión hecha a base de cáscaras de cacao, con un delicioso sabor y aroma a chocolate que podrás disfrutar en cualquier momento del día y sin culpas

**— ADEMÁS —**

-  Te hace feliz, porque contiene endorfinas
-  Protege tu corazón
-  Te ayuda a adelgazar: muy bajo en calorías y no contiene azúcar artificial
-  Mejora tu digestión
-  Contribuye a reducir tus niveles de colesterol

**¿Sabías qué...**

Cuando compras THEO haces a un niño feliz?

El 100% de nuestra utilidad es destinada a proyectos de responsabilidad social para contribuir con la erradicación de la desnutrición infantil en las zonas más vulnerables de nuestro país.

Conoce más de nuestros proyectos en:  
[www.tomarte.hacebien.com](http://www.tomarte.hacebien.com)

---

Preparación:

200 ml



Coloca una bolsita en una taza

100 c°



Agrega agua caliente

5 min



Deja reposar 5 minutos

Agrega endulante al gusto. Pruébalo sin azúcar, tiene el dulce perfecto

**cacao**

Peso Neto  
100g

C contiene 22 bolsitas  
piramidales de 2g.



**cacao**

 Libre de Gluten
  Libre de Azúcar
  Libre de Lactosa

Figura 23. Diseño del Rotulado del Envase para la Línea de Infusiones de Cacao de La Ibérica – Theo

**Diseño de la presentación unitaria.** Se ha considerado que la presentación unitaria debe transmitir diferenciación y exclusividad al consumidor, por tal razón se ha considerado una presentación unitaria que reúna estas características tal como se resume en la Tabla 15 y el diseño en la Figura 24.



Figura 24. Diseño de la Presentación Unitaria para la Línea de Infusiones de Cacao de La Ibérica-Theo

Tabla 15

*Descripción técnica de la presentación unitaria de infusión de cacao - Theo*

Tamaño	Construcción	Material
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsita: 40*40*40mm</li> <li>• Cordón: 120mm</li> <li>• Sujetador: 20*20mm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsita: forma piramidal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsita: Organza.</li> <li>• Cordón: Hilos de algodón satinado.</li> <li>• Sujetador: Couché 250 gr plastificado mate.</li> </ul>

**Desarrollo del nuevo portafolio de productos.** El formato clave de estructuración del producto y venta de la nueva línea de infusiones de cacao es desarrollando un portafolio de productos basados en cáscara de cacao y frutos tropicales acorde a las tendencias del mercado. Por tanto, el criterio de estructuración del portafolio se dará por el interés y las nuevas motivaciones del *target*.

En ese sentido tal como se muestra en la Figura 25 y Tabla 16 los productos considerados para el lanzamiento de la línea de cacao de La Ibérica – Theo.



Figura 25. Presentación del Portafolio de Productos para la Línea de Infusiones de Cacao de La Ibérica – Theo

Tabla 16

*Nuevo portafolio de productos de la línea de infusiones de cacao*

Producto	Concepto	Descripción
Infusión de Cacao	Concepto Theo: Tomar té, hace bien.	
Infusión de Cacao y Menta	A ti que te gusta cuidarte, pero crees que las infusiones con beneficios medicinales tienen que ser siempre las mismas y no te brindan nuevas propuestas de sabor.	
Infusión de Cacao y Frutos del Bosque	Te presentamos a Theo de La Ibérica, la nueva infusión hecha a base de cacao combinada con frutos tropicales; una experiencia exquisita de aroma, textura y sabor.	Presentación: Caja Metálica Cantidad: 22 bolsitas piramidal Contenido unitario: 2gr Material de la bolsita piramidal: Organza
Infusión de Cacao Mix	Al tomar Theo contribuyes con tu bienestar y el de los niños porque dona la totalidad de sus ganancias a la lucha contra la desnutrición infantil en el Perú.	
	Theo. Porque tomar té, hace bien.	

## 5.2. Precio

Mediante esta nueva línea de productos se busca satisfacer un nicho de mercado *premium* que se encuentra en una etapa de crecimiento.

### 5.2.1. Objetivos y estrategias de la variable precio

#### ***Objetivos.***

- Lograr un volumen de ventas de 64,000 unidades de infusiones de cacao al 2022
- Estar dentro del *top of mind* de los consumidores peruanos en la categoría infusiones *premium* para el año 2022.

#### ***Estrategias de la variable precio***

Tal como se ha mencionado en el capítulo IV, la estrategia que seguirá la nueva línea de productos es de enfoque de mercado, sin embargo, a pesar de que el producto de infusiones esté dirigido a un nicho de mercado, el camino a seguir será el de penetrar el mercado debido a que se espera llegar a obtener el liderazgo de la categoría de infusiones *premium* en un mediano plazo.

Por otro lado, se ofrece un producto de calidad elaborado de cacao y frutos tropicales que estará dirigido a un segmento con un poder adquisitivo alto y un alto nivel de interés y preocupación por su alimentación, el cual valora la calidad y el placer de los sentidos, lo que reduce su sensibilidad al precio y permite colocar el producto dentro de la escala de precios altos de infusiones.

Adicionalmente a la segmentación del producto se encuentra el factor emocional inherente a la razón de ser del producto. Debido a que la línea de producto está concebida como socialmente responsable, abocada a disminuir los índices de desnutrición infantil en las zonas más vulnerables de la región Arequipa, permite al producto apalancarse a este factor y así disminuir la sensibilidad al precio por parte de

los consumidores a favor de una causa social y sentir una mayor identificación con el producto y marca.

### 5.2.2. Determinación de precios

Los principales objetivos son lograr un volumen de ventas de 64,000 unidades de infusiones de cacao y estar dentro del *top of mind* de los consumidores peruanos en la categoría infusiones *premium* para el año 2022. En ese sentido, la estrategia de precios se basa en dos pilares, primero brindar una infusión de alta calidad con los mejores insumos de la zona para que el cliente pueda experimentar las sensaciones que más aprecia del consumo de infusiones. El segundo pilar es el carácter socialmente responsable que tiene la línea de producto convirtiéndola en ser la pionera dentro de la categoría con un enfoque socialmente responsable.

Como se ha mencionado, la línea espera alcanzar el liderazgo de la categoría en donde competirá con *Revolution Tea*, *Bistro Tea* y *Bigelow Tea*, la Tabla 17 muestra el nivel de precios que actualmente ofertan en el mercado.

Tabla 17

*Nivel de precio de la competencia de infusiones premium en el Perú*

Marca de Infusión	Presentación	Precio de venta	Precio unitario
Revolution Tea	20 unidades	S/ 33.60	S/ 1.68
Bistro Tea	32 unidades	S/ 29.90	S/ 0.93
Bigelow	20 unidades	S/ 26.90	S/ 1.34

Para la determinación del precio se realizó un sondeo de intención de compra y el resultado obtenido fue de un rango de precio de S/ 22 a S/25 por una presentación de 22 bolsitas de infusión. En ese sentido se ha considerado el nivel de costos y gastos a los que normalmente incurre la empresa *La Ibérica* al momento de comercializar sus productos tal como se indica en la Tabla 18.

Tabla 18

*Determinación del precio considerando ratios históricos de La Ibérica (los ratios están en función al precio).*

<b>Variabes</b>	<b>(%)</b>	<b>Valor (soles)</b>
Precio	100	22.00
Costo de Venta	(20)	(4.40)
Utilidad Bruta	80	17.60
Gasto de administración	(10)	(2.20)
Gasto de venta	(25)	(5.50)
Utilidad Operativa	55	9.90
Impuesto 30%	(17)	(2.97)
Utilidad neta esperada	32	6.93

Considerando el precio de S/ 22 para la presentación de 22 filtrantes, Theo se colocará dentro de la escala de precios en el mercado de S/1.00 por cada filtrante y alcanzando una utilidad del 32% de las ventas netas, asimismo se colocará dentro del nivel de precios de infusiones Premium, siendo la opción más cómoda del mercado y con un objetivo social.

### **5.3. Promoción**

#### **5.3.1. Objetivos, estrategias y Plan de acción de la comunicación**

Se propone trabajar en un plan integrado de comunicación que sostenga a la nueva línea de infusión de cacao Theo para la marca *La Ibérica*. Se buscará poner en práctica una estrategia y acciones digitales que se adapten al *customer journey* del cliente para poder estar presente en los distintos momentos de su proceso de decisión de compra a través de información y experiencias. En esta estrategia se descartaron los medios tradicionales masivos como tv, prensa, OOH, debido a la alta inversión que implica la publicidad en estos vehículos y porque el consumo de medios digitales del público es alto y presenta una alta afinidad.

### ***Objetivos de la comunicación.***

- Lograr *awareness* del 30% en el público objetivo para el año 2019 y de un 60% para el 2022.
- Ser reconocida en los estudios de recordación como la primera infusión socialmente responsable en el mercado peruano para el año 2022.
- Estar dentro del *top of mind* de los consumidores peruanos en la categoría infusiones *premium* para el año 2022.

### ***Estrategia de comunicación.***

El presente plan de comunicación estará compuesto por tres lineamientos estratégicos, los cuales están basados en los siguientes ejes: estrategia digital, acciones en el punto de venta y relaciones públicas.

#### 5.3.2. Plan de acción de la variable comunicación

***Estrategia digital.*** Para evidenciar el lanzamiento de la nueva línea de infusión de cacao Theo de *La Ibérica* se destinará mayor porcentaje del presupuesto en la estrategia digital. Esta decisión responde a las preferencias de consumo de medios de nuestro público objetivo definido como mujeres modernas entre 25 y 45 años de edad pertenecientes a los NSE AB. De acuerdo al Estudio Perfil del usuario de redes sociales (2015), el 38% de los peruanos tienen acceso a Internet desde dispositivos fijos o móviles y han desarrollado un comportamiento digital. Asimismo, el 84% de los internautas tiene acceso por lo menos a una red social, a su vez el 26% de los internautas corresponden a un NSE A y B, y de este último segmento el 49% son mujeres. En relación a las edades, el 88% de las personas entre 25 a 35 años tienen acceso a una red social y el 66% entre las edades 36 a 50 años, tal como indica la Tabla 19.

Tabla 19

*Penetración de Usuarios de Redes Sociales Perú Urbano de 8 a 70 años (%)*

<b>Usuarios de Redes Sociales</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Internautas que pertenecen a alguna red social	76	91	83	84
NSE A/B	88	88	89	86
NSE B	78	78	89	81
NSE D/E	66	66	75	76
Masculino	76	82	85	81
Femenino	77	81	81	79
8 a 11 años	54	62	54	52
12 a 17 años	91	94	92	87
18 a 24 años	94	95	92	95
25 a 35 años	82	86	91	88
36 a 50 años	58	68	75	66
51 a 70 años	50	61	44	48

Tomado de Ipsos Apoyo, 2015

En este sentido, Theo contará con un ecosistema digital, expuesto en la Tabla 20, en donde se observa el mix de medios que tendrán la estrategia de comunicación la cual estará compuesta por medios propios, *on site* y *off site*, medios pagados y medios ganados.

Tabla 20

*Ecosistema Digital de la Línea de Infusión de Cacao Theo de La Ibérica.*

<b>Medios Ganados</b>	<b>Medios Propios</b>	<b>Medios Pagados</b>
SEO Búsquedas orgánicas	On site Landing	Social Media
PR Digital	Off Siste Redes Sociales Facebook Instagram Youtube Mailing	SEM

De acuerdo a lo que se indica en la Tabla 21, los principales activos digitales de la marca serán: un *landing page* y las cuentas oficiales de *Social Media*, entre las que destacan la *FanPage Oficial Facebook* de la marca, la cuenta de *Instagram* y el canal oficial de *Youtube*. Asimismo, se tendrán acciones en distintos vehículos digitales que contribuirán al desarrollo de una estrategia integrada en el ecosistema *online* como en buscadores, *e-mailing marketing* y PR digital, apalancándose en los principales *bloggers* e influenciadores en temas relacionados a la propuesta comunicacional de la marca. Asimismo, se buscará contar con un buen posicionamiento en buscadores y manejar pautas en *search y display* con una segmentación bastante personalizada y eficiente para que el canal pueda aportar para la consolidación del ecosistema digital.

Tabla 21

*Principales activos digitales de la línea de infusión de cacao Theo de La Ibérica.*

	<b>Estrategia online</b>	<b>Rol</b>	<b>Frecuencia</b>
Landing Page	Storytelling del concepto	Engagement	Always on
	Tips motivacionales	Engagement	Always on
	Acciones de responsabilidad social	Engagement	Always on
Redes sociales	Facebook	Engagement y promoción	Periódico de acuerdo a la malla de contenidos
	Instagram	Engagement y promoción	
	YouTube	Promoción	
	<b>Estrategia offline</b>	<b>Rol</b>	<b>Frecuencia</b>
Plan Influencers	Relacionamiento	Awareness	Mensual
	Eventos	Engagement	Mensual
Punto de venta	Talleres en el punto de venta	Prueba producto	Semestral

A continuación, se detallarán los motivos por los que se eligieron cada uno de estos vehículos y el rol que cumplirá cada uno para el cumplimiento de los objetivos comunicacionales de la marca.

Para la estrategia *online* se consideró los siguientes activos digitales:

***Landing Page.*** Será el principal activo digital y el punto de contacto entre la marca y el consumidor, el rol principal del landing es ser el repositorio de contenidos de la línea de producto, todos los esfuerzos de comunicación se dirigirán al *landing* [www.tomartehacebien.com](http://www.tomartehacebien.com). Será una *web responsive* que facilitará la navegación desde cualquier dispositivo: *smartphones*, *tablets* y *desktops*. Además, será construida con

buenas prácticas de *UX (UserExperience)* y con una óptima estrategia de SEO para lograr un buen posicionamiento en buscadores. Además, se trabajará en una estrategia de *e-mailing marketing* para mantener una relación cercana con la comunidad. Es por ello que al ingresar al *landing* se encontrará un formulario que solicitará a los usuarios suscribirse a un boletín lo que permitirá tener una base actualizada de datos para el envío de correos electrónicos.

Se decidió lanzar un *site* especial y no una sección dentro de la *web* de *La Ibérica* por la necesidad de afianzar el posicionamiento de la línea de infusiones con un tono de comunicación propio y porque actualmente la página *web* de *La Ibérica* no ha sido construida siguiendo las buenas prácticas para un *site* corporativo (malas prácticas de UX, deficiente posicionamiento en buscadores y una inexistente estrategia de contenidos). Por lo tanto, este *landing* ayudará a posicionar a la marca en el entorno digital local ya que actualmente no cuenta con una estrategia digital sólida y permitirá el cumplimiento de los objetivos que se busca con el lanzamiento de *Theo*.

El *landing page* contará con tres grandes módulos o zonas:

1. Concepto: En este espacio se contará a través de un *storytelling* el concepto de la línea de infusión de cacao *Theo*, su origen e inspiración.
2. Beneficios: En este espacio se explicará los beneficios para la salud que trae el consumo de la infusión de cacao. Se desarrollará a través de un lenguaje cercano los distintos beneficios que esta bebida trae al sistema nervioso, cardiovascular y digestivo, así como al estado de ánimo gracias a la estimulación de la generación de endorfinas.
3. *Tips* motivacionales: Este espacio incluirá contenidos motivacionales para los consumidores que estarán elaborados para reforzar el territorio de bienestar de la marca. Se elaborarán *tips* y consejos para mantener una vida saludable los cuales

tendrán una actualización periódica para lograr una interacción constante con la comunidad.

4. Responsabilidad social: Este espacio servirá para dar mayor información sobre la ayuda social que brinda *Theo*, su causa, los proyectos que realiza en las distintas comunidades, información sobre la problemática de desnutrición infantil en el Perú y testimonios de los niños que ya han recibido la ayuda. En esta sección también se incluirá información de las distintas acciones del voluntariado.

**Redes sociales.** La estrategia de Social Media, estará sostenida en las siguientes plataformas, que brindarán una segmentación acotada y capacidad de personalización de mensajes de acuerdo a las características del público objetivo:

1. Facebook. No se lanzará una *fan page* exclusiva para *Theo*. Se realizará un plan de contenidos que se comunicará en la *fan page* oficial de la marca la cual ya cuenta, al cierre de marzo de 2017, con una comunidad de 159,352 personas. Si bien es cierto que la interacción es poca, el objetivo es generar sinergias para aprovechar los recursos propios de la marca (*Community Manager*, diseñadores, etc.) y tomar en cuenta la intención de compra de los encuestados en la fase de investigación. En donde el 50% indicó que el respaldo de la marca es un atributo valorado al momento de la decisión de compra (Apéndice B).

El plan de contenidos estará alineado al territorio de bienestar y beneficios emocionales que busca transmitir la marca en sus comunicaciones. Los contenidos estarán enfocados en tres ejes: (a) Producto: resaltando las presentaciones del producto, beneficios y puntos de ventas. (b) Contenidos emocionales: a través de *tips* y frases motivacionales. (d) Concursos, trivias, activaciones en el punto de venta. (e) Responsabilidad Social: para dar a conocer

la ayuda social brindada a la comunidad, testimonios de los niños que recibieron la ayuda, fotoreportajes, acciones del voluntariado.

A continuación se muestran algunos ejemplos de la línea gráfica y contenidos que tendrán las publicaciones en la *fan page*:

2. *Youtube*. Actualmente el canal de *Youtube* de *La Ibérica* no cuenta con una estrategia de contenidos activa. Fue creado en abril de 2014 y al cierre de marzo de 2017, cuenta con 461 suscritos y solo 12 videos subidos. El último video fue publicado en julio de 2015. Con el lanzamiento de *Theo* se buscará reactivar este canal gracias a la estrategia digital que contempla esta nueva línea. *Theo* trabajará en una estrategia de contenidos audiovisuales que se irán subiendo al canal periódicamente de acuerdo a una matriz de contenidos. Se incluirán tres tipos de videos: (a) Manifiesto: Con la historia, valores y motivaciones de *Theo*. (b) Explicativos: Tutoriales con los pasos a seguir para la preparación de infusiones, momentos de consumo, videos con las propiedades y beneficios de la infusión de cacao. (b) Testimoniales: Reportajes de la ayuda social realizada, entrevistas a los niños, voluntarios y clientes que consumen el producto.
3. *Instagram*. *La Ibérica* tiene una cuenta en esta plataforma desde abril de 2014. Al cierre de marzo de 2017, solo ha realizado 31 publicaciones y tiene 1262 seguidores. *Theo*, buscará reactivar este canal a través de contenidos alienados a la estrategia de *Facebook*. Se desarrollará contenido propio para el canal en el que se incluirán *quotes* que transmitan sentimientos de felicidad, buen humor y motivación.

Para la estrategia *offline* se tendrán acciones en puntos de venta para generar prueba de producto para que nuestro público objetivo pueda degustar las diferentes presentaciones que tiene la línea de infusión de cacao *Theo*.

1. *Degustación en puntos de venta.* Se trabajará en acciones en el punto de venta para incentivar la atención en los clientes y fomentar la prueba de producto. Se tendrá una zona especial en las tiendas con las bebidas listas para consumir. Se espera poder hacer estas pruebas durante la fase de lanzamiento y de forma periódica.
2. *Relaciones públicas.* Se utilizará este medio para lograr la viralización y acercar al consumidor a la marca. Se buscará establecer relaciones con los principales *bloggers* y *twitteros* locales que manejen contenidos alineados a la propuesta comercial.

Por lo tanto, se espera desarrollar la estrategia de relaciones públicas de la siguiente manera:

- Desarrollo de *kit* de prensa que será distribuido a los principales medios alineados al *target*.
- Evento de lanzamiento al que se invitará a periodistas y *bloggers* conocidos en el ambiente *on* y *offline*.
- Se potenciará el uso de *publicity* para crear imagen y notoriedad de marca, desarrollando *content PR*, así como infografía, data sobre el cacao, información sobre la felicidad, información sobre la problemática de la desnutrición en la zona para brindar a la prensa contenido atractivo para la generación de sus publicaciones.
- Desarrollo de notas de prensa mensuales con diferentes temáticas dentro del posicionamiento.
- Se organizarán “catas de infusiones” a las que se invitarán *digital influencers* y expertos en infusiones para que puedan probar y experimentar los distintos aromas e infusiones.

Complementando lo expuesto, para lograr una mayor las acciones tácticas estarán basadas en el *journey* o proceso de compra expuesto en la Figura 26.

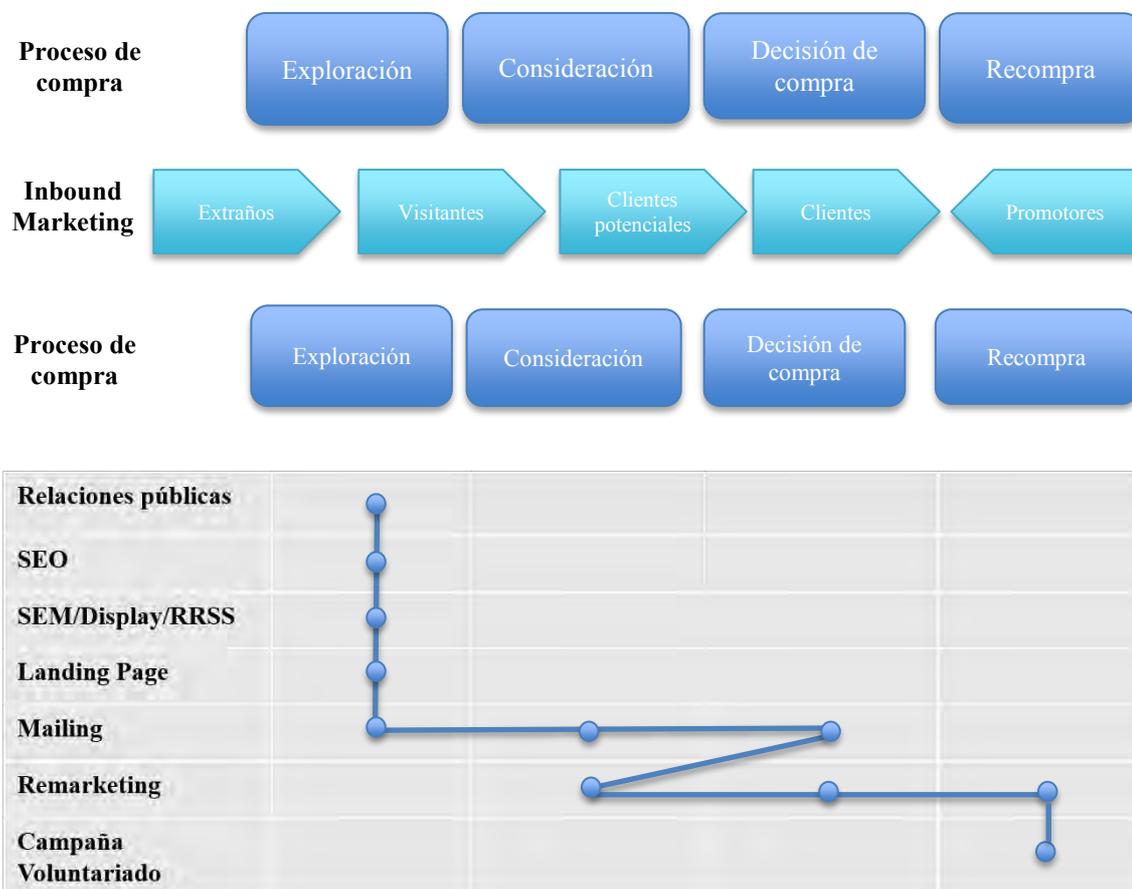


Figura 26. Acciones basadas en el Consumer Journey.

A continuación, se exponen las acciones tácticas que se realizarán en cada fase del proceso de compra.

*Fase de exploración:*

- Estrategia de SEO, se desarrollará una estrategia de *keywords* continua basada en intereses del *target* para que logremos que el *landing* se posicione en los principales buscadores.
- Desarrollo de *content marketing*, estrategia de contenido audiovisual y editorial que explique la importancia del cacao para la salud física y emocional, información sobre el proyecto de responsabilidad social de la línea, además de

contenido relevante y atractivo en la página *web* para lograr el interés del público objetivo.

- Evento de lanzamiento convocando a los medios más relevantes, celebridades e *influencers* locales. En este evento se les presentará el concepto del producto, el enfoque social que se busca con el proyecto y se les permitirá degustar las infusiones.
- Desarrollar estrategia de relaciones públicas con los principales medios de comunicación del target y relacionamiento con *digital influencers*; para generar *publicity* relevante para la línea de infusiones.
- Trabajar PR *content* con información relevante sobre el cacao, el bienestar, la felicidad y la responsabilidad social para lograr que los medios publiquen las notas en sus secciones especializadas.
- Experiencias memorables para *bloggers* que tengan contenidos afines al producto, donde podrán degustar el producto y conocer más sobre el producto. Estas degustaciones estarán a cargo de expertos de cacao quien podrán dar a conocer los beneficios de la infusión.
- Trabajar en piezas gráficas que serán expuestas en los camiones de distribución de *La Ibérica*, los que cumplirán el rol de una valla móvil permitiendo tener un mayor alcance debido a que no se invertirá en OOH.

*Fase de consideración:*

- Desarrollo de plan de contenidos en las principales redes sociales de la marca: *Facebook, Instagram y Youtube*.
- Se desarrollará pauta en medios pagados en *Google Display* y Redes Sociales para derivar tráfico al *landing* de [www.tomartehacebien.com](http://www.tomartehacebien.com). Se seleccionarán

portales afines al target y se trabajarán en piezas con un atractivo *call to action* que incentive las visitas al *site*.

- El canal de *YouTube* se podrán ver videos sobre el concepto del producto, los beneficios y los proyectos de responsabilidad social de la marca.

*Fase de decisión:*

- Desarrollo de anuncios de búsqueda en *Google Search* con un *call to action* hacia la ventana de información del producto, en donde se encontrarán todas las líneas de sabores que presenta la línea de infusión de cacao Theo así como a los puntos de ventas para incentivar que los clientes acudan a los puntos de ventas.
- Envío de *mailings* con información relevante para el cliente sobre bienestar y temas emocionales que generen atención en el cliente.
- Desarrollo de visuales y señaléticas en el punto de venta para evidenciar la presencia de producto e incentivar a la venta. Destacará la línea gráfica de Theo dentro de las tiendas *La Ibérica*.

*Fase de fidelización y recomendación:*

Con el fin de lograr un vínculo con el cliente se desarrollarán acciones emocionales que lo conecten con el proyecto social. Se desarrollará una comunidad interesada en la ayuda social, donde los usuarios podrán participar activamente en los voluntariados organizados por Theo.

### 5.3.3. Indicadores Clave de desempeño

Para la adecuada gestión de la promoción se tiene mapeados los Indicadores Clave de Desempeño o *Key Performance Indicators* (KPI's) generales de acuerdo a estrategias y tácticas explicadas en los puntos anteriores y que se exponen en la Tabla 22.

Tabla 22

## Principales KPI's de la estrategia de Promoción

Tipos de Objetivos de Marketing	Estrategia	Acción	Indicadores clave de desempeño	Goal
<i>Awareness</i>	Lanzamiento	Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de visitantes por medio (pagado y orgánico)</li> <li>• Páginas vistas</li> <li>• Visita a productos</li> <li>• Número de suscripciones</li> <li>• Cantidad de contenido compartido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lead 300 suscriptores mensuales</li> <li>• <i>Awareness</i></li> </ul>
Comercial	Digital	<i>Always on</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de visitantes por medio (pagado y orgánico)</li> <li>• Páginas vistas</li> <li>• Visita a productos</li> <li>• Número de suscripciones</li> <li>• Cantidad de contenido compartido</li> <li>• % de conversión</li> <li>• % comentarios positivos o negativos</li> <li>• Costo por lead</li> <li>• Costo por adquisición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lead 5000 visitas mensuales</li> </ul>
Comercial	Digital	Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de publicaciones</li> <li>• Nuevos <i>fans</i> y suscriptores</li> <li>• Publicaciones compartidas</li> <li>• Videos visualizados</li> <li>• Impacto en <i>hashtags</i></li> <li>• Número de menciones</li> <li>• Número de preguntas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15% <i>engagement</i></li> </ul>
Fidelización	Digital	<i>Content marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscriptores</li> <li>• Vistas de artículos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Leads</i></li> </ul>
Fidelización	Fidelización	Mapa virtual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscriptores</li> <li>• Interacciones</li> <li>• <i>Mailing</i> recibidos</li> <li>• Conversiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% de recompra</li> </ul>
Social/Fidelización	Fidelización	<i>Comunidad THEO</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacciones</li> <li>• <i>Mailing</i></li> <li>• Asistencia a voluntariados.</li> <li>• Envío de postales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personas que ingresan a la comunidad.</li> </ul>
<i>Awareness</i>	Relaciones públicas	Content PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de notas de prensa publicadas</li> <li>• <i>Publicity</i></li> <li>• Número de visitantes por medio (pagado y orgánico)</li> <li>• Visita a productos</li> <li>• Artículos escritos por <i>influencers</i></li> <li>• Número de <i>influencers</i> que participan de actividades</li> <li>• Artículos vistos y compartidos</li> <li>• Número de notas de prensa publicadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de <i>influencers</i> que participan de actividades</li> </ul>
<i>Awareness</i>	Relaciones públicas	<i>Cata de infusiones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Publicity</i></li> <li>• Número de visitantes <i>web</i></li> <li>• Asistentes a los eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de notas publicadas</li> </ul>

#### 5.3.4. Plan de medios

La planificación de medios se realizará en dos etapas: lanzamiento y mantenimiento de marca considerando los indicadores claves de éxito y los objetivos digitales anteriormente mencionados. En la Tabla 23 se expone la pauta digital con la que contará la campaña en sus dos etapas.

**Lanzamiento.** El lanzamiento de Theo se efectuará con una inversión inicial única de S/ 57,806.43 (incluido IGV) para el periodo de dos meses. Los medios elegidos han sido digitales considerando la afinidad que tiene el target con estos vehículos. Los principales vehículos en los que se tendrá pauta durante esta etapa son:

- Buscadores: anuncios de texto en Google Search
- Google Display: banners reach media
- Facebook: anuncios en los formatos tradicionales y de videos
- Instagram: anuncios de imagen
- Youtube: banners y videos
- Influenciadores: acciones de PR segmentadas

**Mantenimiento.** Se ha trabajado un plan de mantenimiento para los 10 meses posteriores al lanzamiento. Se desarrollará una estrategia de *AON (Always On)* para estar siempre presente en los distintos *touch points* del público objetivo.

La inversión para esta etapa será de S/ 114,882.74 (incluido IGV). Se mantendrá el uso de los mismos medios contemplados en el lanzamiento para garantizar mejores resultados. Se trabajará en una segmentación muy cuidadosa para lograr optimizar la inversión y lograr que el público objetivo definido sea quien consuma la publicidad y pueda convertirse en un cliente en un corto plazo.

Tabla 23

*Pauta Digital para la etapa de lanzamiento y mantenimiento de la línea de infusión de cacao Theo.*

MEDIO	Lanzamiento				Always on								TOTAL INVERSION NETA US\$	%
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
GOOGLE SEARCH	850.00	850.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	7,200.00	18%
GOOGLE DISPLAY	1,000.00	1,000.00		1,000.00		1,000.00		1,000.00		1,000.00		1,000.00	7,000.00	18%
FACEBOOK	1,100.00	1,100.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	950.00	850.00	850.00	850.00	950.00	11,400.00	29%
INSTAGRAM	600.00	600.00		350.00		500.00		350.00		350.00		500.00	3,250.00	8%
YOUTUBE	1,600.00	1,600.00				1,300.00						1,300.00	5,800.00	15%
INFLUENCERS	1,500.00	1,500.00										1,500.00	4,500.00	11%
<b>SUB TOTAL</b>	<b>6,650.00</b>	<b>6,650.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>2,850.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>4,300.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>2,850.00</b>	<b>1,400.00</b>	<b>2,750.00</b>	<b>1,400.00</b>	<b>5,800.00</b>	<b>39,150.00</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL INVERSION - NETO US\$</b>	<b>6,650.00</b>	<b>6,650.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>2,850.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>4,300.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>2,850.00</b>	<b>1,400.00</b>	<b>2,750.00</b>	<b>1,400.00</b>	<b>5,800.00</b>	<b>39,150.00</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL INVERSION US\$ CON IG</b>	<b>7,847.00</b>	<b>7,847.00</b>	<b>1,770.00</b>	<b>3,363.00</b>	<b>1,770.00</b>	<b>5,074.00</b>	<b>1,770.00</b>	<b>3,363.00</b>	<b>1,652.00</b>	<b>3,245.00</b>	<b>1,652.00</b>	<b>6,844.00</b>	<b>46,197.00</b>	
<b>INTERNET - SET UP + OPTIMIZACIÓN</b>	772.50	772.50	225.00	427.50	225.00	645.00	225.00	427.50	210.00	412.50	210.00	645.00	5,197.50	100%
<b>SUB TOTAL - SET UP</b>	<b>772.50</b>	<b>772.50</b>	<b>225.00</b>	<b>427.50</b>	<b>225.00</b>	<b>645.00</b>	<b>225.00</b>	<b>427.50</b>	<b>210.00</b>	<b>412.50</b>	<b>210.00</b>	<b>645.00</b>	<b>5,197.50</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL INVERSION - NETO US\$</b>	<b>772.50</b>	<b>772.50</b>	<b>225.00</b>	<b>427.50</b>	<b>225.00</b>	<b>645.00</b>	<b>225.00</b>	<b>427.50</b>	<b>210.00</b>	<b>412.50</b>	<b>210.00</b>	<b>645.00</b>	<b>5,197.50</b>	<b>100%</b>
<b>IGV 18%</b>	<b>139.05</b>	<b>139.05</b>	<b>40.50</b>	<b>76.95</b>	<b>40.50</b>	<b>116.10</b>	<b>40.50</b>	<b>76.95</b>	<b>37.80</b>	<b>74.25</b>	<b>37.80</b>	<b>116.10</b>	<b>935.55</b>	
<b>TOTAL INVERSION CON IG</b>	<b>911.55</b>	<b>911.55</b>	<b>265.50</b>	<b>504.45</b>	<b>265.50</b>	<b>761.10</b>	<b>265.50</b>	<b>504.45</b>	<b>247.80</b>	<b>486.75</b>	<b>247.80</b>	<b>761.10</b>	<b>6,133.05</b>	
<b>TOTAL INVERSION IG</b>	<b>8,758.55</b>	<b>8,758.55</b>	<b>2,035.50</b>	<b>3,867.45</b>	<b>2,035.50</b>	<b>5,835.10</b>	<b>2,035.50</b>	<b>3,867.45</b>	<b>1,899.80</b>	<b>3,731.75</b>	<b>1,899.80</b>	<b>7,605.10</b>	<b>52,330.05</b>	

T.C. REFERENCIAL S/. 3.3

TOTAL PAUTA NETA + FEE	\$44,348
TOTAL INVERSIÓN \$ + IG	\$52,330
TOTAL INVERSIÓN S/ + IG	S/172,689.17

A continuación, se detallarán los motivos por los que eligieron cada uno de los vehículos para el lanzamiento y etapa de mantenimiento de la línea de infusión de cacao *Theo* de la *La Ibérica*.

**Google Search:** Se trabajará en una estrategia de *SEM* (*Search Engine Marketing*) para atraer clientes potenciales al sitio web e incentivar su interés por la marca. Se eligió este vehículo para poder aparecer con anuncios patrocinados en los primeros puestos de las páginas de resultados de Google cuando un usuario realice búsquedas relacionadas con el producto. Se establecerá una estrategia de *keywords* asociadas a temas de salud, bienestar, infusiones, así como de la marca para tener mayor relevancia. Actualmente, ninguna marca de infusiones tiene una estrategia consolidada en buscadores, por lo tanto, es una importante oportunidad para que *La Ibérica*, bajo el portafolio de *Theo*, pueda apropiarse de ciertas categorías manejando un mejor costo por palabra pagada.

Asimismo, es importante mencionar, que solo se promocionarán las *keywords* que no tienen un buen posicionamiento orgánico para manejar una inversión más eficiente. El objetivo de esta estrategia es no canibalizar las acciones de SEO (*Search Engine Optimization*) que se trabajarán en paralelo. Se manejará una inversión de S/ 5,610 para el lanzamiento y de S/ 18,150 para el mantenimiento. Se estima un CPC (Costo por *clic*) de S/ 1.65 y alrededor de 15,000 visitas a la *web* gracias a la pauta. En las Figuras 27 y 28 se muestra dos ejemplos de anuncios patrocinados que se usarán en *Google Search*, teniendo el primero un objetivo de *branding* y el segundo, un enfoque social.

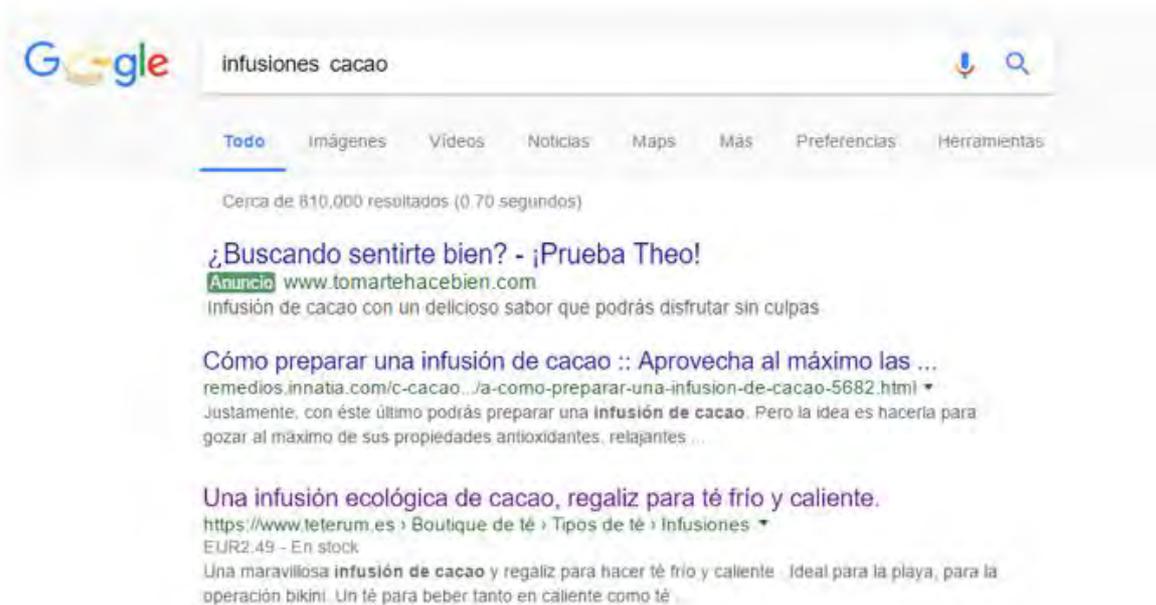


Figura 27. Modelo de Anuncio Patrocinado en el Buscador de Google *Adwords*. Motivo Marca - Bienestar.

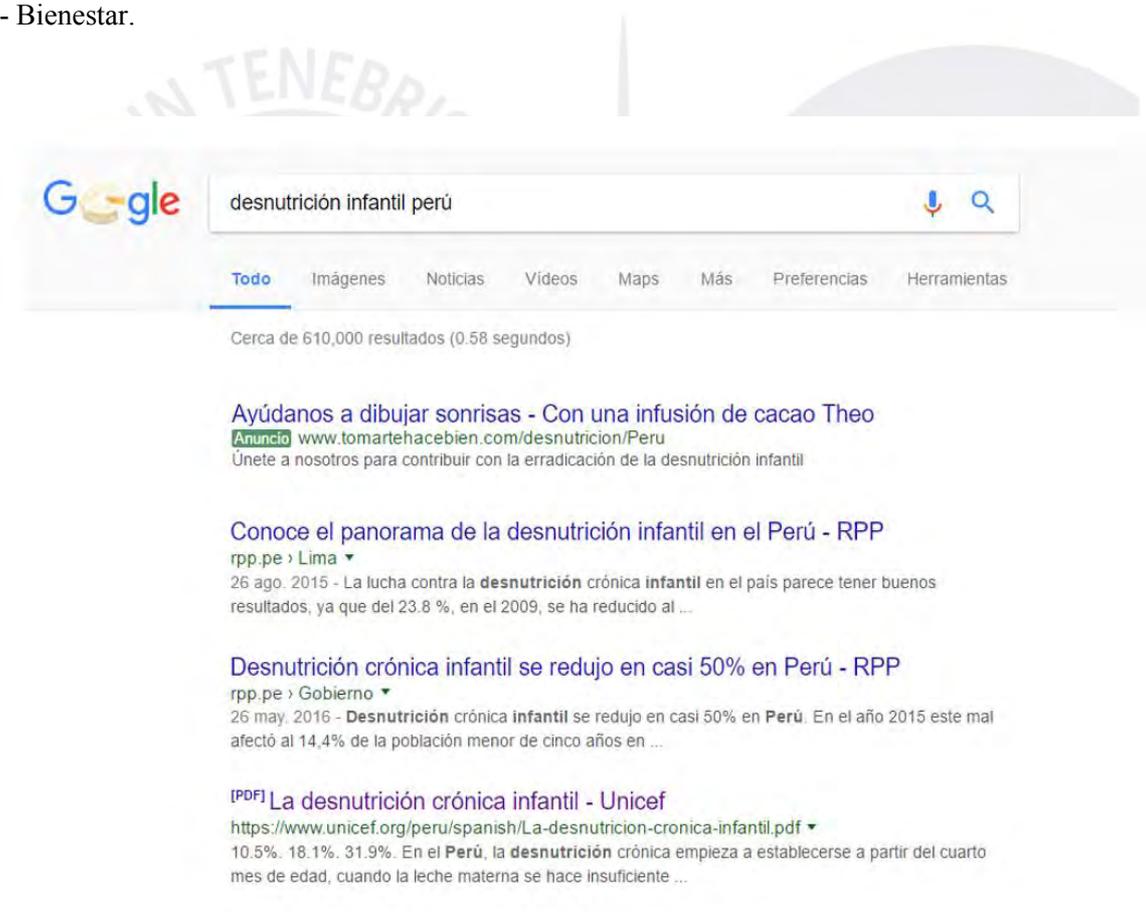


Figura 28. Modelo de Anuncio Patrocinado en el Buscador de Google *Adwords*. Motivo Responsabilidad Social.

**Google Display.** Se eligió la red de *display* de Google (GDN) debido al gran alcance al que se puede llegar a través de este medio. Además, por la segmentación que se aplicará para el posicionamiento de los anuncios. Se utilizará una estrategia de ubicaciones gestionadas para poder estar en las páginas más afines a la marca. Se considerarán sitios *web* con contenidos emocionales, de bienestar y salud, acciones sociales buscando una mayor afinidad con la marca. Se desarrollarán *banners* animados y de *reach media* para generar mayor interés en el público objetivo. En la Figura 29 se muestra el *layout* que tendría un *banner* animado de Theo en un portal de la red de *display* de Google. Se estima una inversión de S/ 6,600 para el lanzamiento y una estrategia de mantenimiento en tres momentos durante el año con una inversión de S/ 12,000. El CTR (*Click Through Rate*) proyectado es de S/ 0.33 y un CPC de S/ 0.99.

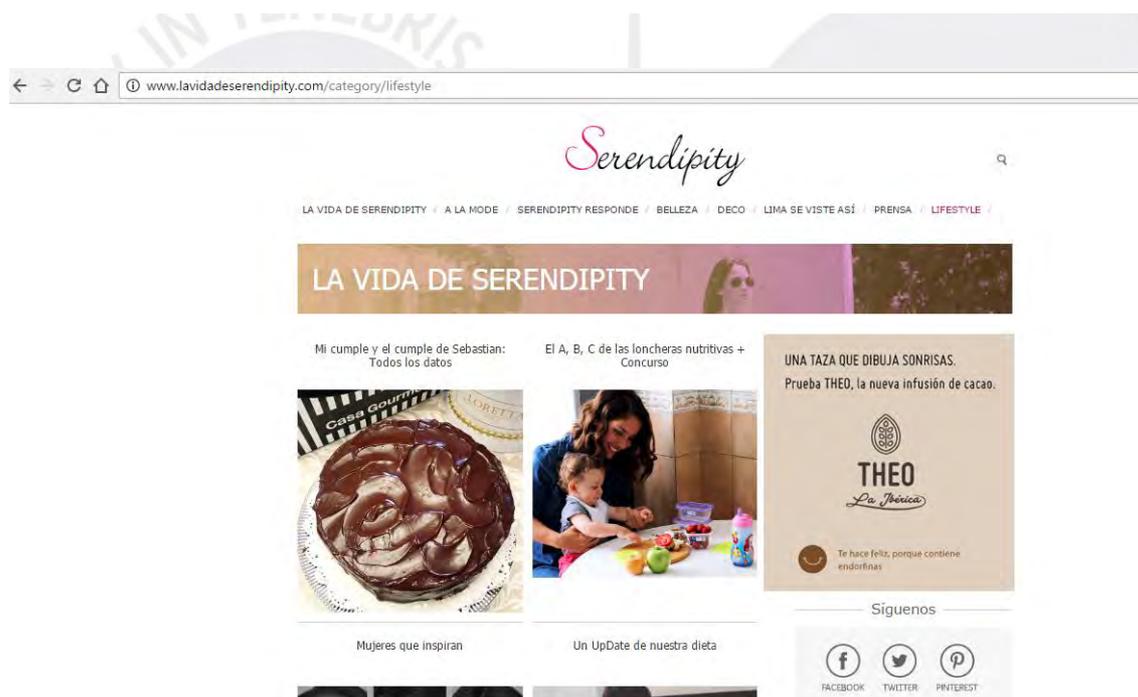


Figura 29. Modelo de Banner en la Red de *Display* de Google.

**Facebook:** Se eligió este medio por ser la red social que tiene una alta afinidad con nuestro público objetivo, de acuerdo al Estudio Perfil del usuario de redes sociales del 2015, el 96% de los peruanos de NSE AB tiene una cuenta activa en *Facebook* siendo el 47% mujeres.

Se trabajarán en dos tipos de anuncios: PPA (*Page Post Ads*) los cuales son idóneos para campañas de *branding* y *awareness*. Las Figuras 30, 31 y 32 muestran el *look & feel* que tendrán los anuncios en esta red social. Se estima manejar un CPC de S/ 0.60. Asimismo, se utilizarán formatos PPV (*Page Post Video Ads*) para promocionar los distintos materiales audiovisuales de la marca, como videos, tutoriales. El CPV (*Cost per View*) estimado para este formato será de S/ 0.36.

Para lograr un mayor alcance se promocionarán de 2 o 3 publicaciones al mes dentro de la *Fan Page* oficial de marca: Chocolates *La Ibérica* Perú. Se manejarán anuncios relacionados al producto, los beneficios físicos y emocionales que trae su consumo, así como, de corte social. La inversión para la campaña de lanzamiento ascenderá a S/7,260 y a S/19,650 en la etapa de mantenimiento.



Figura 30. Modelo Anuncio PPA para Facebook. Motivo Marca.



**Chocolates La Ibérica Perú**  
Me gusta esta página · 2 de enero de 2016 ·

¿Sabías que la infusión de cacao tiene endorfinas que te hacen feliz?  
Prueba Theo, la nueva infusión de cacao  
[www.tomartehacebien.com](http://www.tomartehacebien.com)

UNA TAZA QUE DIBUJA SONRISAS.  
Prueba THEO, la nueva infusión de cacao.

**THEO**  
*La Ibérica*

Me gusta Comentar Compartir

Figura 31. Modelo Anuncio PPA para Facebook. Motivo Emocional (Beneficios).



**Chocolates La Ibérica Perú**  
Me gusta esta página · 2 de enero de 2016 ·

¿Sabías que Theo dona el 100% de sus utilidades a la lucha contra la desnutrición infantil? Descubre más aquí  
[www.tomartehacebien.com](http://www.tomartehacebien.com)

El cacao da felicidad, toma una taza de Theo y haz feliz a un niño.

**THEO**  
*La Ibérica*

Me gusta Comentar Compartir

Figura 32. Modelo Anuncio PPA para Facebook. Motivo Responsabilidad Social.

**Instagram:** De acuerdo al Estudio Perfil del usuario de redes sociales del 2015, es una de las redes sociales que todavía no presenta una alta penetración en la toda la población urbana de país. Solo el 13% tiene una cuenta activa en Instagram, mientras que el 95% tiene una en Facebook. Sin embargo, el 61% de los usuarios son mujeres y el 51% pertenece al NSE AB siendo un medio que presenta una alta afinidad con el target del producto. Es por ello que se decidió considerar esta red social como un vehículo de comunicación en el plan de medios. Se manejarán anuncios segmentados en la cuenta oficial de la marca La Ibérica. Solo se publicarán en la versión *mobile* de la app y estarán alineados a la estrategia de Facebook pero con algunas variaciones en el *wording* para guardar una mejor relación con los contenidos de la plataforma. En la Figura 33 se muestra una propuesta de post con un enfoque *branding* para Instagram. Se estima una inversión de S/ 3,960 para el lanzamiento y de S/ 6,765 para los meses posteriores de mantenimiento con acciones bimensuales en la plataforma. La inversión es menor en relación a los otros vehículos debido a que es un medio no tan masivo en el que la competencia publicitaria no es tan elevada y por tal motivo se mantienen tarifas más moderada.



Figura 33. Modelo Anuncio para Instagram. Motivo Producto.

**Youtube.** Se consideró este vehículo con el fin de complementar el ecosistema comunicacional de la marca. *Youtube* otorgará el alcance esperado por ser un vehículo con más de 9 millones de usuarios en el Perú. De acuerdo a lo revelado por Gianfranco Polastri, gerente general de Google (2016), las búsquedas en *Youtube*, crecieron a un ritmo de 18% en comparación al 2014 y los minutos por vista, han crecido en 20% (20 minutos en el 2015 frente a 24 minutos en el 2016).

Además, de acuerdo Estudio Perfil del usuario de redes sociales del 2015, el 49% de los usuarios son mujeres y el 45% tiene entre 25 y 39 años, siendo un medio con una alta afinidad para el público objetivo de la marca. Por lo tanto, se estima una inversión de S/ 10,560 para el lanzamiento y de S/ 8,580 para la etapa de mantenimiento, dos veces en el año. Se manejará el formato *inStream (Pre-roll)* acompañado de un *banner* y un *overlay* para que la presencia de la marca sea más integrada. Se espera manejar un CPV (Costo por Vista) de S/ 0.32 y un CTR de 0.15%. En la Figura 34, se muestra el *look & feel* de la marca con una propuesta de video:

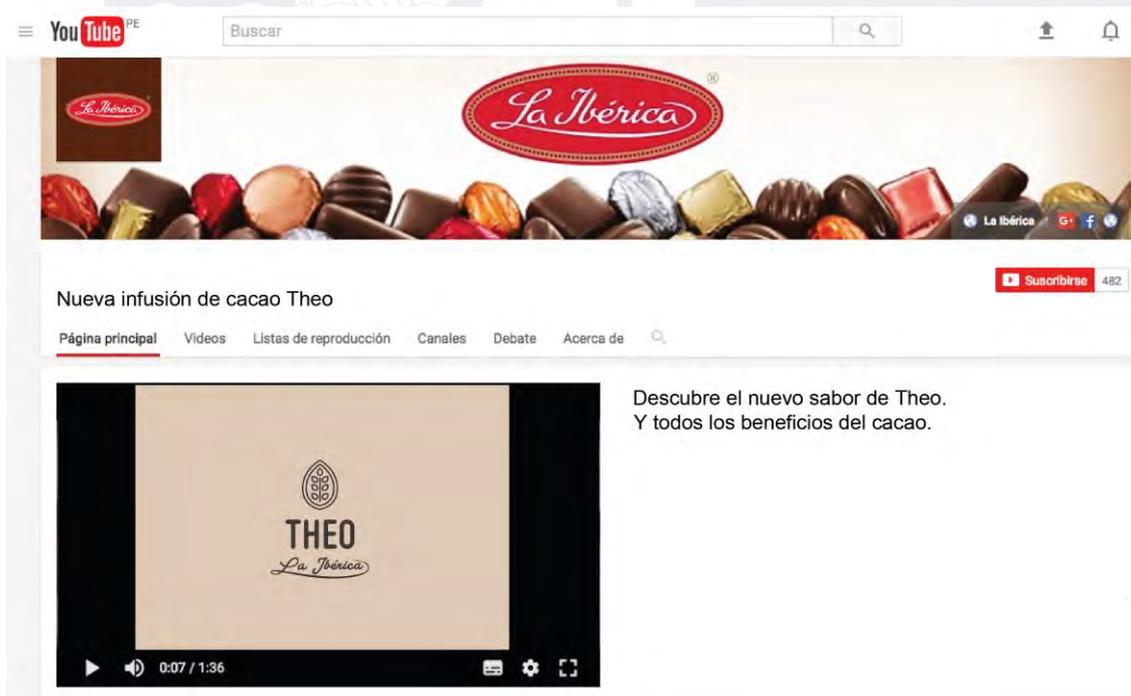


Figura 34. Look & Feel Canal de Youtube.

***Influencers:*** Se realizarán acciones constantes con *influencers* reconocidas que en su línea editorial consideren contenidos relacionados a los valores de la marca como el bienestar de la salud y el emocional, así como contenidos que soporten la estrategia paraguas de la marca. Se estima una inversión aproximada de S/ 9,900 para el lanzamiento y un mantenimiento de S/ 6,000 en el último trimestre del año. Con estos *influencers* se trabajarán las acciones contempladas en las estrategias iniciales en donde el principal objetivo es lograr una conexión con los mismos para que puedan convertirse en embajadores de la marca.

A continuación se detallan los indicadores más relevantes para cada uno de los medios que se utilizarán durante la etapa de lanzamiento y mantenimiento. Cabe destacar que a medida que pase el tiempo estos KPIs se irán revisando y optimizando para garantizar un menor manejo de la inversión realizada:

- Google Search: se espera lograr un CPC de \$ 0.50
- Google Display: se espera un CPC de \$ 0.30
- Youtube: el CPV deseado no deberá sobrepasar los \$ 0.40
- Facebook: se estima un CPC de \$ 0.18 y un CPV de \$ 0.11
- Instagram: se espera alcanzar un CPM de \$ 1.00

En la Tabla 24, se resume los principales indicadores de performance esperados durante toda la campaña integrada de la marca considerando el lanzamiento y la fase de mantenimiento. Para cada uno de los vehículos seleccionados se han definido KPIs adicionales los cuales serán el principal termómetro que indicarán si la gestión de optimización es la más adecuada.

Tabla 24

## Principales Indicadores de Performance

FASE	MEDIO	FORMATO	SEGMENTACIÓN	TIPO DE COMPRA	CLICS / VISTAS	CTR ESTIMADO	IMPRESIONES	CPC / CPV	CPM	TOTAL \$	TOTAL S/		
Exploración	GOOGLE SEARCH	Anuncios de texto	Grupos de Anuncios incluyen: Keywords de Salud, Bienestar Keywords de infusiones, bebidas Keywords de Marca	CPC	14,400	2.00%	720,000	\$ 0.50	\$10.00	\$ 7,200.00	S/. 23,760.00		
	GOOGLE DISPLAY	Banners estándar: 468x60, 728x90, 250x250, 200x200, 336x280, 300x250, 120x600, 160x600, 300x600, 970x90, 320x100  Banners Mobile320x50, 200x200, 250x250, 300x250, 320x100	Temas: Belleza y salud, Comida, Arte y entretenimiento, Casa y jardín. Remarketing: usuarios que ya vieron un video, similares a usuarios que ya vieron un video de la marca, suscritos al Canal de Youtube.	CPC	23,333	0.10%	23,333,333	\$ 0.30	\$0.30	\$ 7,000.00	S/. 23,100.00		
	YOUTUBE	inStream (Pre-roll) / Acompañado de companion banner 300 x 250 y overlay 75 x 75 Desktop y Mobile	Temas: Belleza y salud, Comida, Arte y entretenimiento, Casa y jardín. Remarketing: usuarios que ya vieron un video, similares a usuarios que ya vieron un video de la marca, suscritos al Canal de Youtube.	CPV	145,000	15.00%	966,667	\$ 0.40	\$6.00	\$ 5,800.00	S/. 19,140.00		
	FACEBOOK	PPA		Perú: Mujeres entre 25 a 45 años que tienen interes por el binestar, la salud, moda, belleza, contenidos emocionales. Newsfeed 80% Mobile 20% Desktop	CPC	20,000	0.50%	1,944,444	\$ 0.18	\$ 1.80	\$ 3,500.00	S/. 11,550.00	
		PPV News Feed Desktop News Feed Mobile		Perú: Mujeres entre 25 a 45 años que tienen interés por el bienestar, la salud, moda, belleza, contenidos emocionales.	CPV	39,600	1.80%	2,200,000	\$ 0.11	\$ 2.00	\$ 4,400.00	S/. 14,520.00	
	INSTAGRAM	POST AD		Newsfeed Mobile 100%	CPM		3.00%	3,250,000		\$ 1.00	\$ 3,250.00	S/. 10,725.00	
	INFLUENCIADORES	BLOGS		Belleza, Salud, Estilo de vida							\$ 4,500.00	S/. 14,850.00	
CONSUMO GLOBAL DE LA CAMPAÑA					242,333	0.75%	32,414,444	TOTAL INVERSIÓN		\$ 35,650.00	S/. 117,645.00		
										TOTAL SET UP	\$5,197.50	\$17,151.75	
Tipo de cambio										3.3	TOTAL CAMPAÑA (SIN IGV)	\$ 40,847.50	\$ 134,796.75
										IGV 18%	\$ 7,352.55	S/. 24,263.42	
										TOTAL CAMPAÑA (CON IGV)	\$ 48,200.05	S/. 159,060.17	

## 5.4. Distribución

La estrategia de distribución estará enfocada en lograr que toda la producción llegue en óptimas condiciones al punto de venta. Este proceso comenzará en la sede central, fábrica de Arequipa, y se transportará hasta las distintas tiendas propias a lo largo del país. Se buscará aprovechar el *know how* de la marca y buenas prácticas de la industria para garantizar que el proceso logístico se desarrolle de forma eficiente.

### 5.4.1. Objetivos y estrategia de la variable distribución

#### ***Objetivos***

- Lograr el 100% del abastecimiento en todos los locales a nivel nacional evitando quiebres de stock.
- Lograr que el 98% de los empaques lleguen en óptimas condiciones, sin abolladuras ni desperfectos por manipulación.

#### ***Estrategias de la variable distribución.***

La estrategia de distribución será a través del canal directo. El producto se comercializará en las tiendas propias de la marca en donde tiene presencia: Lima, Arequipa, Cusco, Chiclayo, Huancavelica, Huancayo, Ilo, Juliaca, Madre de Dios, Moquegua, Puno, Tacna y Trujillo.

Se trabajará bajo el modelo de inventario “*Just in Time*” para lograr eficiencia en los procesos de producción. Por lo tanto, se producirán la cantidad de latas necesarias para que sean entregadas en el punto de venta en el momento preciso evitando quiebres de stock. Se tendrá un riguroso control del inventario y de la demanda por punto de venta para determinar la rotación promedio de la mercadería, fechas picos y preferencias de los clientes.

Dentro de la tienda, los productos estarán ubicados en módulos especiales en la zona *premium* (Chocolatier) y tendrán un *layout* poco recargado para que las latas sean las protagonistas. La paleta de colores será principalmente en tonos cálidos, resaltando el color blanco y en menor medida el marrón siguiendo los lineamientos del *brand book*. Ver Apéndice D.

#### 5.4.2. Plan de acción de la variable distribución

Se trabajará de forma conjunta con el equipo de logística para alinearnos a las buenas prácticas de distribución que ya viene realizando la empresa para garantizar que los productos lleguen en las condiciones esperadas al punto de venta.

Se utilizará la misma flota de distribución con la que ya cuenta la empresa y se establecerán normas y políticas para la manipulación de los empaques. Teniendo en cuenta que el tipo de envase (hojalata) permite que el contenido se encuentre menos expuesto a que sea alterado, se exigirá especial cuidado al personal encargado de estas tareas para que los envases no se abollen o raspen. De esta forma se evitará tener mermas por envases logrando que el 98% de las latas lleguen en óptimas condiciones al punto de venta.

En relación al contenido, se contratará personal especializado para la elaboración de infusiones quienes se encargarán de la selección de semillas de cacao y frutos que acompañarán al producto. También, se reclutará personal encargado de la maquinaria para la elaboración de las bolsitas piramidales y empaques. No se contratará personal adicional para las tiendas, ya que la venta de este producto no implicará un esfuerzo o recargo adicional de trabajo en sus actividades diarias. Sin embargo, se les capacitará sobre temas relacionados a las propiedades y beneficios del té de cacao para que puedan comunicar los atributos del producto a los clientes que visiten la tienda.

## 5.5. Propósito

Se propone la inclusión de una nueva variable al Mix de Marketing: Propósito, con el objetivo de contribuir con la disminución de la desnutrición infantil en el Perú. Según la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (2014), elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INEI), a nivel nacional, la desnutrición crónica afectó al 14,6% de niñas y niños menores de cinco años. La variable desnutrición crónica se evidencia en el estado en el cual niños y niñas tienen una longitud o talla menor a la esperada para su edad y sexo con relación a una población de referencia y se refleja por efectos acumulados de Ingesta inadecuada de alimentos y nutrientes; así como episodios repetidos de enfermedades.

La desnutrición crónica no es sólo un problema de salud, es un indicador de desarrollo, en tanto está fuertemente ligado a la pobreza, limita el potencial intelectual del país y atenta contra el derecho fundamental a la salud y a la vida. Para identificar el impacto social que se logrará con este plan se toma en cuenta el estudio elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) dónde se identificó que el costo promedio en el Perú para cubrir intervenciones específicas que ayuden a reducir la desnutrición crónica y el déficit de micronutrientes es de S/. 500 millones. La estadística fue brindada durante un encuentro entre ambos organismos y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis), donde se presentaron los resultados preliminares del estudio “Cerrando la Brecha: el Costo de Erradicar la Desnutrición Crónica y Deficiencia de Micronutrientes”, que se ha ejecutado desde el 2012 tanto en Perú como en Guatemala.

Para identificar el costo que se necesita invertir en un niño o niña entre 0 y 5 años para que deje de tener desnutrición crónica se toma en cuenta el porcentaje de niños afectados (14.4%), siendo 528,970. Haciendo un cruce con la data mencionada

anteriormente, que es necesario un total de inversión de 500 millones para reducir la desnutrición, se calcula que el monto de inversión por niño será de 945 soles. Tomando en consideración que el VAN de Theo es 575,607 soles, el impacto que tendrá la línea de infusión de cacao Theo será de 609 niños al año 2022. Siendo “*La Ibérica*” de origen Arequipeño, se define que la ayuda será destinada a esta zona geográfica, de acuerdo a la publicación del Diario La República (2016) se ha identificado que La Unión es el poblado con mayor índice de desnutrición infantil en la región Arequipa, tal como se muestra en la Tabla 25. Siendo este poblado al que irá dirigido todos los esfuerzos de disminución de la desnutrición infantil.

Tabla 25

*Niños menores de 5 años beneficiados por la línea de infusiones de cacao - Theo*

Poblado	Tasa de desnutrición	Nº de niños beneficiados
La Unión	37.0%	609

#### 5.4.1. Estrategia de la variable propósito

La estrategia se centrará en tres ejes para lograr los objetivos del propósito de la línea de infusión de cacao Theo: (a) alianza con instituciones que luchan contra la desnutrición infantil en el Perú, (b) voluntariados organizados por la marca para concientizar sobre la problemática y (c) donación de productos beneficiosos para la producción de leche materna como se muestra en la Figura 37.



Figura 37. Ejes para Lograr los Objetivos del Propósito de la Línea de Infusión de Cacao Theo

#### 5.4.2. Plan de acción de la variable propósito

***Alianza con instituciones que luchan contra la desnutrición infantil en el Perú.*** Se realizará una alianza con la organización Iniciativa Contra La Desnutrición Infantil (IDI), la cual ha sido reconocida por el Gobierno Peruano como referente técnico en la desnutrición infantil y valora su rol articulador entre el Estado y la sociedad civil, convocándola para aportar al diseño de la política pública relativa a la reducción de la desnutrición infantil en el país.

Theo donará el 80% de sus ganancias a IDI para que los fondos se destinen a acciones que contribuyan con el propósito de disminuir con la desnutrición infantil en la provincia La Unión de Arequipa. Asimismo, IDI será el aval en toda la comunicación que se realice para garantizar la credibilidad en los consumidores de Theo.

***Voluntariados organizados por la marca para concientizar sobre la problemática.*** Se utilizará el *landing page* como plataforma informativa para fomentar la concientización sobre la problemática de la desnutrición infantil en el Perú. Asimismo se realizarán convocatorias abiertas para participar de manera vivencial del proyecto social y fomentar la creación de la comunidad Theo, por tal razón se asignará el 15% de las ganancias a esta acción

***Donación de productos beneficiosos para la producción de leche materna.*** Se donará el valor del 5% de las ganancias de Theo en productos de la línea básica debido a que el cacao es un galactagogo, por su propiedad de vasodilatador, que estimula la producción de leche materna.

#### 5.6. Conclusiones

En este capítulo se presentaron las acciones para lanzar y consolidar el concepto de *Theo*. Dado que se busca el conocimiento de un nuevo producto innovador en el mercado, es necesario posicionar el producto en el territorio de bienestar y lograr la

mayor amplificación dentro de nuestro *target*. Todas las decisiones que se han tomado han sido respaldadas por una evaluación cuantitativa al *target*; se han definido variedad de sabores para aumentar las posibilidades de consumo, en un empaque limpio y atractivo siguiendo lineamientos *premium* para el empaque.

A nivel de precios se plantea una estrategia de diferenciación, donde se ingresa a la categoría de productos *Premium*, sin embargo, tiene el menor precio dentro de esa gama.

A nivel de promoción, es necesario brindar comunicación emocional, evidencia visual atractiva, para captar el interés de nuevos consumidores, centrándose en una estrategia digital por las características de nicho del *target*; los beneficios de segmentación que brinda este canal es uno de los principales factores para su elección. Además es importante la estrategia de relaciones públicas cobra vital importancia para lograr amplificar el lanzamiento a medios masivos, sin realizar una cuantiosa inversión, así logramos acercar al consumidor al producto gracias a los influenciadores relevantes para el consumidor.

A nivel de distribución la estrategia se basa en mantener la alta calidad del producto, salvaguardar que todo el proceso cumpla los requerimientos, el producto llegue a tiempo y las tiendas estén siempre abastecidas.

Finalmente, el desarrollo de un propósito social es donde se centra la estrategia, es la razón de ser de la línea de infusión de cacao, y hacia donde dirigiremos todos los esfuerzos para apoyar la disminución de la desnutrición crónica infantil enfocada en la región de Arequipa.

## Capítulo VI: Control y Presupuesto

El presente capítulo presenta una exposición detallada de la inversión que involucra el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing para el Lanzamiento de Infusiones de Cacao de la empresa *La Ibérica* con miras al 2022. Así mismo se expone los ejes de control con los que se podrán verificar los logros, medir los avances y responder rápidamente a las incidencias que surjan dentro del desarrollo y la ejecución del plan.

### 6.1. Presupuesto

*La Ibérica* utilizará como materia prima la merma que se obtiene de los granos de cacao de la línea de chocolatería. Asimismo, cuenta con las instalaciones y la maquinaria adecuada para la producción de infusiones de cacao. Para la puesta en marcha del siguiente proyecto, la inversión más relevante será destinada a la promoción de la nueva línea de infusiones. En ese sentido, se ha fijado un horizonte de cinco años para la evaluación del proyecto donde la inversión en marketing ascenderá a un total de S/ 1,122,244 siendo el primer año el que mayor inversión en marketing tendrá puesto que se invertirán S/ 200,000 en el lanzamiento de la nueva marca y adicionalmente se destinará S/ 53,000 para el mantenimiento. A partir de este punto se destinará el 20% de las ventas netas al área de marketing para el manteniendo de la promoción del producto. El flujo de ventas e inversión en gastos de marketing se detalla en la Tabla 26.

Cabe señalar que, debido a la inversión inicial, tanto para el lanzamiento como el mantenimiento y considerando que el nivel de ventas de los dos primeros años es aún bajo, *La Ibérica* destinará S/ 60,000 por cada año durante los dos primeros años a la puesta en marcha del proyecto social, de tal manera que el impacto en la población pueda ejecutarse desde el primer momento.

Tabla 26

*Detalle de ventas y gastos de marketing de la línea de infusiones de cacao - Theo*

<b>Flujo de caja proyectado</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ventas Netas (unidades)	9,090	18,180	28,361	39,705	52,411	63,431
Ventas Netas (soles)	199,980	399,960	623,938	873,513	1.153.037	1,406,705
Costo de ventas	(39,996)	(79,992)	(124,788)	(174.703)	(230,607)	(281,341)
<b>Utilidad bruta</b>	<b>159,984</b>	<b>319,968</b>	<b>499,150</b>	<b>698,810</b>	<b>922,429</b>	<b>1,125,364</b>
Gasto de administración	(19,998)	(39,996)	(62,394)	(87,351)	(115.304)	(140.670)
Gasto de venta	(9,999)	(19,998)	(31,197)	(43.676)	(57.652)	(70.335)
Gasto de marketing	(239,996)	(79,992)	(124.788)	(174.703)	(230.607)	(281.341)
Inicio Operaciones Causa social	(60.000)	(60.000)				
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>(170,009)</b>	<b>119,982</b>	<b>280.772</b>	<b>393,081</b>	<b>518,867</b>	<b>633.017</b>

**6.2. Supuestos Económicos**

Se están considerando los siguientes supuestos económicos:

- El tamaño de mercado se obtuvo de los datos poblacionales registrados en el INEI, segmentando el mercado basado en los estilos de vida establecidos por Arellano, que para el caso son “mujeres de 25 a 45 años de los NSE A y B correspondientes al estilo de vida modernas”. Ver Apéndice E.
- Las ventas iniciales se desprenden de la cantidad de insumo importado por los principales agentes del mercado de infusiones Premium, iniciando nuestras operaciones con un 31% de la cantidad total. Lo cual nos ubica en el 3er lugar dentro de la categoría (4 marcas). Ver Apéndice G.
- El objetivo es llegar a comercializar al 2022 un promedio de 2400 kg, que equivalen aproximadamente a 64,000 unidades de infusiones de cacao y llegar a ser líderes de la categoría.
- El costo de ventas representa el 20% del precio de venta, el mayor costo es representado por el empaque del producto. Ver Apéndice H

- Los gastos administrativos, de ventas y de marketing representan un 10%, 5% y 20% respectivamente, estos supuestos se alinean al ratio que actualmente presenta *La Ibérica* en estados financieros. Ver Apéndice F
- La tasa de descuento utilizada es la que recomienda la empresa para la evaluación de proyectos. Ver Apéndice A.

### 6.3. Análisis del ROI Social

Para analizar la rentabilidad social generada por *La Ibérica* se considerarán dos aspectos: (a) económico, obtenido del total de divisas generadas a beneficio de las organizaciones encargadas de administrar los recursos para las comunidades vulnerables, y (b) social, porcentaje de niños desnutridos de un año a otro.

#### *Impacto económico*

En este punto se considera las utilidades netas generadas, las cuales son donadas en su totalidad para financiar el proyecto. De acuerdo a nuestra proyección de ventas, a partir del segundo año la nueva línea de infusiones de *La Ibérica* obtendrá resultados positivos en su flujo de caja, sin embargo, de acuerdo a la utilidad acumulada del flujo la inversión inicial para la implementación de este proyecto será recuperada a partir del tercer año. Es por ello que *La Ibérica* destinará S/ 60,000 durante los dos primeros años lo cual permitirá que desde un inicio se trabajará conjuntamente con organizaciones especializadas quienes serán las administradoras de los recursos donados por la empresa.

La Tabla 27 muestra el flujo de caja proyectado para la nueva línea de infusiones y en la Tabla 28, se detalla la inversión detallada en Marketing para el lanzamiento y fase de mantenimiento durante el primer año.

Tabla 27

*Flujo de caja proyectado de la línea de infusiones de cacao - Theo*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas Netas (unidades)	9,637	19,274	30,115	39,752	50,593	60,230
Ventas Netas (soles)	212,010	424,020	662,531	874,541	1,113,053	1,325,063
Costo de ventas	(42,402)	(84,804)	(132,506)	(174,908)	(222,611)	(265,013)
<b>Utilidad bruta</b>	<b>169,608</b>	<b>339,216</b>	<b>530,025</b>	<b>699,633</b>	<b>890,442</b>	<b>1,060,050</b>
Gasto de administración	(21,201)	(42,402)	(66,253)	(87,454)	(111,305)	(132,506)
Gasto de marketing	(253,003)	(106,005)	(165,633)	(218,635)	(278,263)	(331,266)
Inicio de operaciones causa social	(60,000)	(60,000)				
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>(164,595)</b>	<b>130,809</b>	<b>298,139</b>	<b>393,544</b>	<b>500,874</b>	<b>596,278</b>
Impuesto a la renta (30%)		(39,243)	(89,442)	(118,063)	(150,262)	(178,883)
<b>Utilidad neta</b>	<b>(164,595)</b>	<b>91,566</b>	<b>208,697</b>	<b>275,481</b>	<b>350,612</b>	<b>417,395</b>
<b>Utilidad acumulada</b>	<b>(164,595)</b>	<b>(73,029)</b>	<b>135,668</b>	<b>411,149</b>	<b>761,760</b>	<b>1,179,155</b>
<b>Tasa</b>	<b>15%</b>					
<b>VNA</b>	<b>575,607</b>					

Tabla 28

Presupuesto de marketing para lanzamiento y mantenimiento de la línea de infusiones de cacao - Theo

<b>Lanzamiento ( 2 meses)</b>			
<b>Pauta digital</b>	<b>Dólares</b>	<b>Soles</b>	<b>%</b>
Google Search	1,700.00	5,610.00	3%
Google Display	2,000.00	6,600.00	3%
Facebook	2,200.00	7,260.00	3%
Instagram	1,200.00	3,960.00	2%
Youtube	3,200.00	10,560.00	5%
Influenciadores	3,000.00	9,900.00	5%
Fee agencia	1,545.00	5,098.50	2%
<b>Total</b>	<b>14,845.00</b>	<b>48,988.50</b>	
<b>Soporte digital</b>	<b>Dólares</b>	<b>Soles</b>	
Landing page	1,200.00	3,960.00	2%
Dominio	50.00	165.00	0%
Banners y piezas	900.00	2,970.00	1%
Video lanzamiento	1,000.00	3,300.00	2%
<b>Total</b>	<b>3,150.00</b>	<b>10,395.00</b>	
<b>Soporte offline</b>	<b>Dólares</b>	<b>Soles</b>	
Material pop, señalética	6,000.00	19,800.00	9%
<b>Total</b>	<b>6,000.00</b>	<b>19,800.00</b>	
<b>Eventos</b>			
Evento lanzamiento	5,000.00	16,500.00	8%
<b>Total</b>	<b>5,000.00</b>	<b>16,500.00</b>	
<b>Branding</b>	<b>Dólares</b>	<b>Soles</b>	
Branding - Línea gráfica madre	1,200.00	3,960.00	2%
Brand book	500.00	1,650.00	1%
<b>Total</b>	<b>1,700.00</b>	<b>5,610.00</b>	
<b>Mantenimiento (mes 10 al 12)</b>			
<b>Pauta digital</b>	<b>Dólares</b>	<b>Soles</b>	
Google Search	5,500.00	18,150.00	8%
Google Display	5,000.00	12,000.00	6%
Facebook	9,200.00	19,650.00	9%
Instagram	2,050.00	6,765.00	3%
Youtube	2,600.00	8,580.00	4%
Influenciadores	1,500.00	6,000.00	3%
Fee agencia	3,652.50	12,053.25	6%
<b>Total</b>	<b>29,502.50</b>	<b>83,198.25</b>	
<b>Producción</b>			
Videos Social Media	2,000.00	6,600.00	3%
Banners y piezas	950.00	3,135.00	1%
<b>Total</b>	<b>2,950.00</b>	<b>9,735.00</b>	
<b>Eventos</b>			
Talleres en vivo (2 al año)	4,925.00	16,252.50	8%
<b>Total</b>	<b>4,925.00</b>	<b>16,252.50</b>	
<b>Emailings</b>			
Herramienta de envíos (MailChimp)	240.00	792.00	0%
Diseño y maquetación emailings html	950.00	3,135.00	1%
<b>Total</b>	<b>1,190.00</b>	<b>3,927.00</b>	
<b>Total inversión en Marketing</b>	<b>69,262.50</b>	<b>214,406.25</b>	
<b>Total inversión con IGV</b>	<b>81,729.75</b>	<b>252,999.38</b>	
<b>Tipo de cambio: S/ 3.3</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>253,000.00</b>	

Para calcular la viabilidad del proyecto se han traído a valor presente los flujos futuros que se generarán hasta el año 2022, donde se espera alcanzar un total de 64,000 empaques de Theo anuales. Para la valorización del proyecto se ha utilizado una tasa de descuento anual de 15%, la cual es la tasa exigida por el área de finanzas de la empresa. El valor actual del proyecto asciende a S/ 575,607.00 de esta manera se asegura un flujo de dinero que servirá para la disminución de la desnutrición infantil de la provincia de La Unión en Arequipa.

### ***Impacto social***

Para medir la efectividad de los proyectos que implementarán las organizaciones especializadas se utilizará como control el porcentaje de desnutrición infantil de las zonas que recibirán el apoyo brindado. Actualmente al 2016 la desnutrición infantil en La Unión fue de 37%.

Este control se realizaría cada año para poder evaluar si las organizaciones a cargo de las donaciones realizadas por *La Ibérica* están siendo canalizadas de manera correcta y realmente se está contribuyendo a disminuir las tasas de desnutrición infantil en estas zonas.

Por otro lado de acuerdo al estudio “Cerrando la Brecha: el Costo de Erradicar la Desnutrición Crónica y Deficiencia de Micronutrientes.” Realizado por Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) en el 2012 tanto en Perú como Guatemala, arrojó que el costo promedio en Perú para cubrir intervenciones específicas que ayuden a reducir la desnutrición crónica y el déficit de micronutrientes es de unos S/. 500 millones.

Considerando la cifra que da el estudio, y la cantidad de niños que actualmente se encuentran en condición de desnutrición en el Perú da como resultado que se requieren anualmente S/. 945 para realizar intervenciones específicas que ayuden a reducir la

desnutrición crónica a cada niño. En ese sentido, *La Ibérica* en los dos primeros años realizará inversiones por S/.60, 000 para cubrir al 10% de la cantidad de niños en condición de desnutrición de la provincia de La Unión para luego, a medida, que incrementen los ingresos poder ayudar a más niños hasta llegar a alcanzar al 100% de los niños afectados de la provincia de La Unión, es decir 609 niños.

En adición, el estudio también detalla en qué consisten estas intervenciones específicas, para ello el costo estimado para nuestro país fue el resultado de cuatro intervenciones específicas: a) suplementación de micronutrientes múltiples (hierro, ácido fólico y vitamina A) y zinc, b) atención prenatal reenfocada, c) atención del parto normal y d) suplementación de hierro y ácido fólico a gestantes.

#### **6.4. Cronograma de Implementación**

El presente plan de marketing para el lanzamiento de la línea de infusión de cacao *Theo* y sus actividades se llevarán a cabo en base al cronograma de actividades desarrollado del año 2017 al año 2021, expuestos en la Tabla 29. El cronograma se desarrolló considerando la realización y utilización de los recursos costeados en el presupuesto de marketing.

El cronograma está dividido en base a los grandes grupos del mix de marketing, por lo tanto se tendrán actividades en base a cada gran grupo:

**Productos:** se contemplan las actividades relacionadas al diseño y *branding* del envase y la marca.

**Precio:** Contempla las actividades para definición y reajuste de tarifas durante el periodo evaluado.

**Promoción:** Considera las acciones de comunicación de la marca: lanzamiento y mantenimiento.

Plaza: Busca la eficiencia en el proceso operativo de abastecimiento y manejo de inventarios.

Propósito: Contempla las acciones que se podrán en práctica para contribuir con la comunidad que recibirá el apoyo durante los primeros años.

Tabla 29

*Cronograma de Implementación*

Mezcla de marketing	Estrategias	Acciones	2017	2018	2019	2020	2021
Producto	Diseño de producto	Desarrollo identidad de marca	X				
		Diseño de nombre, logo y claim	X				
		Desarrollo de mensaje	X				
		Diseño del envase	X	X	X	X	X
		Diseño de la presentación unitaria	X				
		Desarrollo del nuevo portafolio de productos	X	X	X	X	X
Precio	Estrategia de precio basada en diferenciación	Implementar precio	X	X	X	X	X
Promoción	Estrategia Digital	Desarrollo landing page	X				
		Implementación de redes	X	X	X	X	X
		E-mailing	X	X	X	X	X
		SEO	X	X	X	X	X
		Display	X	X	X	X	X
		RRSS	X	X	X	X	X
	Estrategia de Relaciones públicas	Lanzamiento de prensa	X				
		Content PR	X	X	X	X	X
		Relacionamiento con medios	X	X	X	X	X
		Relacionamiento con bloggers	X	X	X	X	X
Plaza	Just in time	Supervisión de lineamientos de calidad	X	X	X	X	X
		Control de inventario	X	X	X	X	X
Propósito	Ejes de acción	Alianza con instituciones	X	X	X	X	X
		Voluntariados	X	X	X	X	X
		Donaciones de producto	X	X	X	X	X

## 6.5. Mecanismos de Control

En esta sección se desarrollan los mecanismos que controlarán los alcances de los objetivos establecidos para el corto y largo plazo. Se deberá evaluar frecuentemente si se está cumpliendo con todo aquello que ha sido proyectado, permitiendo así tomar acciones de mejora oportunamente en tiempos adecuados para minimizar los diversos

riesgos que puedan presentarse durante el desarrollo de este plan de marketing. Los indicadores fijos que controlarán serán los que se exponen en la Tabla 30.

Tabla 30

*Indicadores fijos para el scorecard mensual de la línea de infusiones de cacao - Theo*

Objetivo General	KPI	Meta 2022	Fuente de Medición
Ventas	% Market share	50%	Euromonitor
	% de ventas	10% de las ventas totales	Euromonitor
Posicionamiento	Recordación	TOM en infusiones <i>premium</i>	IPSOS
	Valoración	BE responsabilidad social	IPSOS
Propósito	Niños con desnutrición crónica	609 niños impactados	IDI

## 6.6. Conclusiones

*La Ibérica* desde el primer año de lanzamiento de la nueva línea de infusiones, desea contribuir con la población de La Unión para combatir la desnutrición infantil que golpea la región, para esto proyecta invertir S/. 60,000 durante los dos primeros años que serán destinados a intervenciones específicas recomendadas por el estudio Cerrando la Brecha: el Costo de Erradicar la Desnutrición Crónica y Deficiencia de Micronutrientes (2012), que beneficiará a 60 niños. Conforme la empresa recupere la inversión inicial realizada podrá incrementar el dinero donado y beneficiar a más niños hasta alcanzar al 100% de los niños afectados en la provincia (609).

Por otro lado, durante el primer año se invertirán S/. 200,000 en marketing para alcanzar el posicionamiento deseado, generar “*awareness*” y generar un estímulo para el consumidor final.

## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1. Conclusiones

Si se implementa el presente plan de marketing para el lanzamiento de una nueva línea de infusiones para *La Ibérica* se lograrán los objetivos planteados que al 2022, se logrará un volumen de ventas de 64,000 unidades de infusiones *premium* de cacao, obteniendo un VAN S/ 575,607.00 soles y así contribuirá con la disminución de la desnutrición infantil en la provincia La Unión de Arequipa generando un impacto en 609 niños menores de 5 años.

Adicionalmente se concluye que durante los últimos años el consumo de infusiones en el Perú ha experimentado un crecimiento constante a través de los años, llegando a ser casi comparable con el consumo de café, sin embargo aún el consumo de infusiones se encuentra por debajo del promedio de la región y una diferencia aún lejana en comparación de los 82 litros per cápita consumido en Chile. En ese sentido, se encuentra un mercado que aún se encuentra en crecimiento y que presenta nuevas oportunidades que aún no están siendo explotadas por el mercado como es el segmento de infusiones saborizadas.

En relación a los consumidores, de acuerdo a los estudios realizados por Arellano (2013) son las mujeres quienes presentan un mayor consumo de infusiones dentro del mercado local y de forma más específica el segmento correspondiente a “*las modernas*” que corresponden a los NSE A y B basado en los estilos de vida identificados por Arellano.

Son consumidores más informados acerca de los mejores hábitos alimenticios, cuidando su salud y preocupados con el medio ambiente. Privilegian las experiencias, las sensaciones, aromas y sabores en lo que concierne a infusiones y tienen una mayor

predisposición para pagar un precio superior por un producto que sea socialmente responsable.

El resultado obtenido luego de realizar las matrices FODA y IE, nos indican que la empresa *La Ibérica* para poder obtener un posicionamiento sintonizado a los objetivos de la empresa debe realizar una estrategia que le permita desarrollarse selectivamente en un segmento de mercado, mediante una estrategia de penetración de mercados y a su vez desarrollar nuevos productos que mantengan el interés y predilección de su público objetivo.

El factor social es la base en la cual descansa la ventaja competitiva del producto, al ser la primera infusión peruana de cacao que destinará el 100% de sus utilidades netas a acciones que contribuyan con la erradicación de la desnutrición en la provincia de La Unión.

Para el target el concepto de un producto socialmente responsable es un factor importante al momento de decisión de compra, no solo esperan un producto de calidad superior y diversidad de presentaciones sino también es positivo el aporte que hacen a la sociedad a través de la compra de consumo con un fin social para la comunidad.

Finalmente, para un segmento nicho es necesario tener una estrategia personalizada, esta estrategia se logra a través de una estrategia digital, que brinda herramientas segmentación optimizando el presupuesto. Al ser un producto nuevo, es necesario tener referentes que recomienden la infusión de cacao por ello los *influencer* digitales son una herramienta importante al momento de amplificar el mensaje.

## **7.2. Recomendaciones**

La Ibérica, debe posicionarse en la mente de sus clientes como una empresa que elabora productos de alta calidad, saludables y así resaltar y promover las actividades de

responsabilidad social realiza de tal manera que su público objetivo los reconozca como tal.

Asimismo, La Ibérica debe concentrarse en mantener una estrategia omnicanal comenzando por reforzar sus puntos de venta generando un ambiente más acogedor, más sensorial que permita entablar una mayor conexión con sus clientes y así generar relaciones a largo plazo que permitan elevar el valor que cada cliente represente a la empresa. A su vez, debe reforzar también las estrategias en el canal digital para que el cliente pueda recibir toda la experiencia “La Ibérica” tanto en los puntos de venta reales como en los medios y comunicaciones digitales.

Adicionalmente, La Ibérica tiene la oportunidad de comunicar con mayor eficiencia los beneficios a la salud que producen sus productos y poder lanzar al mercado una nueva propuesta ad hoc que le permita ingresar a este nuevo nicho que durante los últimos años ha experimentado un crecimiento sostenible y que se proyecta siga con esta misma tendencia. Por lo tanto existe una oportunidad de informar al consumidor peruano sobre los diversos beneficios del cacao y las diferentes maneras de consumo ya que actualmente solo se asocia el cacao al chocolate (bombones y golosinas).

Finalmente, se recomienda a la empresa La Ibérica debe realizar un estudio de *Brand Equity* al finalizar el primer año luego del lanzamiento de la nueva línea de infusiones de cacao con una frecuencia anual debido a que permite conocer el valor actual que los consumidores le dan a una marca y también para evaluar cuánto podría generar de venta futura debido a su notoriedad entre sus consumidores.

## Apéndices

### Apéndice A: Hallazgos principales de la entrevista a Jane Burns encargada de diseño de nuevos productos de *La Ibérica* (13 de febrero 2017).

A continuación se mencionarán los hechos y datos más importantes obtenidos de una entrevista realizada a Jane Burns, diseñadora de nuevos productos. La entrevista se dividió en tres aspectos.

1) Proveedores y competencia.

- Actualmente se obtiene el cacao del valle de La Convención en Cuzco.
- Es el proveedor del cacao quien se encarga de transportar la materia prima desde el valle hasta las instalaciones de La Ibérica ubicada en Arequipa.
- Se trabaja conjuntamente con los proveedores del valle desde hace 100 años, y durante este tiempo se ha colaborado con ellos para que no destinen su producción al cultivo de hoja de coca.
- El cacao se cosecha una vez al año.
- Los productos son naturales, más no orgánicos ya que no cuentan con el certificado correspondiente.
- Se está pensando tener productos de distintas calidades para producto, actualmente trabaja con la variedad de cacao denominada chuncho pero trabajarán productos exclusivos.
- Se está trabajando en un proyecto que garantice una mejor y mayor variedad de cacao, donde La Ibérica destinará ingenieros quienes serán los encargados de la fermentación del insumo.
- La industria ha crecido durante los últimos años en un promedio de 5% anual.

- La Ibérica cuenta con tres líneas de negocios: a) chocolates finos, b) turrone y c) pasta de mazapán.
- Las líneas han crecido entre periodos, chocolates finos mantiene un crecimiento de 15%, mientras que los turrone y los toffees 4% y la pasta de mazapán en 3%.
- En cuanto a la participación de mercado en chocolates finos La Ibérica es líder con 25% de PM mientras que La Helena 18%. La línea de turrone llega a un 30% de PM, sin embargo Doña Juana es líder con 44% por otro lado los toffees, capturan una PM de 38% cerca del líder Ambrosoli que mantienen un 44% de PM. La línea de pasta de mazapán el mercado se encuentra dividido entre la empresa Arequipeña y La Ibérica con 47% y 41% de PM respectivamente.

## 2) Canales de venta

- Actualmente se trabaja mediante puntos de venta de propio y espacios en supermercados.
- Los supermercados no cuentan con todas las líneas de producto, seleccionan los productos de mayor rotación.
- Bajo poder de negociación frente a los supermercados, existen muchas restricciones que dificultan la comercialización y reducen el margen para la empresa.
- Dentro de los puntos de venta propio *La Ibérica* ofrece toda su gama de productos siendo más personalizado para el cliente.
- En punto de venta propio se puede desarrollar un mejor posicionamiento direccionado con los objetivos de la empresa.

## 3) Marketing

- A pesar de la larga trayectoria de la empresa, el boca a boca fue el principal referente. Desde hace 10 años se ha tomado en serio el área de marketing.

- El objetivo es posicionar a *La Ibérica* como una marca más moderna y elegante.
- Se utiliza un marketing sensorial dentro de los puntos de venta propios, como el olor, colores y música que inspiren sensaciones agradables a los consumidores.
- La experiencia que el cliente se lleva de comprar en una tienda *La Ibérica* es muy importante para la empresa.
- *La Ibérica* se enfoca en la “P” de personas para generar una experiencia superior a su competencia, debido a que trabajan con personal propio el cual pasa por una capacitación intensa.

#### 4) La empresa a futuro.

- Desarrollar planes para mejorar la calidad y variedad de los insumos cultivados.
- Integrar la cadena hacia atrás y trabajar conjuntamente con los terratenientes para obtener mayores rendimientos de producción por h2.
- Nuevo y Mejorado enfoque de marketing que le permite a *La Ibérica* ser más cercano a su consumidor final y ofrecer nuevos e interesantes productos para el segmento objetivo.

#### Responsabilidad social.

- La empresa apoya a madres solteras con los permisos necesarios para que no descuiden su labor de madre.
- Los obreros cuentan con representantes quienes son los encargados de transmitir las solicitudes, inquietudes y reclamos hacia la plana gerencial.

## **Apéndice B: Encuesta online para la medición del concepto de la línea de infusión de cacao Theo**

Somos estudiantes de la Maestría en Dirección de Marketing de CENTRUM Católica y estamos desarrollando esta encuesta con fines académicos para nuestra tesis. ¡Gracias por tu tiempo!

### I. Preguntas Filtro:

#### 1. Indica tu género

- Femenino (Si marca esta opción, continúa con la siguiente pregunta)
- Masculino (Si marca esta opción, fin de la encuesta)

#### 2. ¿Cuántos años tienes?

- De 18 a 24 años (Si marca esta opción, fin de la encuesta)
- De 25 a 35 años (Si marca esta opción, continúa con la siguiente pregunta)
- De 36 a 45 años (Si marca esta opción, continúa con la siguiente pregunta)
- De 46 a más (Si marca esta opción, fin de la encuesta)

#### 3. ¿Con qué frecuencia tomas infusiones?

- Todos los días
- 4 o 5 veces por semana
- 2 o 3 veces por semana
- Una vez a la semana
- Una vez cada 15 días
- Una vez al mes
- Menos frecuencia
- No tomo infusiones (Si marca esta opción, fin de la encuesta)

### II. Evaluación de atributos:

#### 4. ¿Qué tan importante es para ti la "variedad de sabores" al momento de comprar

una infusión?

Nada importante 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Muy importante

5. ¿Qué tan importante es para ti "el aroma, la textura y el sabor" al momento de comprar una infusión?

Nada importante 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Muy importante

6. ¿Qué tan importante es para ti la "variedad de puntos de venta" al momento de comprar una infusión?

Nada importante 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Muy importante

7. ¿Qué tan importante es para ti la "variedad de presentaciones (cantidad de filtrantes)" al momento de comprar una infusión?

Nada importante 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Muy importante

8. ¿Qué tan importante es para ti el "prestigio de la marca" al momento de comprar una infusión?

Nada importante 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Muy importante

III. Evaluación de concepto:

9. ¿Qué tan atractivo te resulta este concepto? Una infusión de cacao de alta calidad mezclada con frutas tropicales que contribuyan con la erradicación de la desnutrición infantil en el Perú.

Nada interesante 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Muy interesante

IV. Evaluación de intención de compra:

10. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una caja de 22 filtrantes de infusión de cacao mezclado con frutas tropicales que tengan un fin socialmente responsable?

- 22 soles
- 25 soles
- 28 soles

11. ¿Qué tan probable es que compres esta nueva infusión de cacao?

Definitivamente no lo compraría 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Definitivamente lo compraría

12. Si esta infusión fuera una nueva línea de *La Ibérica*, ¿aumentarían tus intenciones de compra?

- Sí
- No
- Me es irrelevante

V. Evaluación de nombre

13. ¿Cuál de estos nombres crees que se adapta mejor para una infusión socialmente responsable de cacao con frutas tropicales?

- Chocolaté
- Chocoté
- Theo
- Ninguno

VI. Evaluación de presentación

14. ¿Cuál de estas presentaciones es la que más te gusta para una infusión socialmente responsable de cacao con frutas tropicales?

- Opción 1



- Opción 2



- Opción 3



- Opción 4



15. Comentarios y/o sugerencias

## **Apéndice C: Resultados de investigación de mercado cuantitativa para el concepto de la línea de infusión de cacao Theo.**

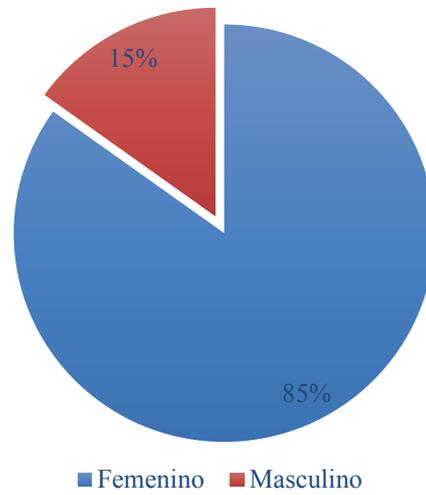
Con el fin de medir la aceptación del concepto *Theo* entre el segmento elegido en el presente documento se elaboró una encuesta que permite conocer la atractividad del concepto, los atributos valorados, la voluntad de compra de cada ruta y finalmente un ranking de preferencias gráficas. A continuación se presentan los resultados.

1. *Ficha técnica de la encuesta.* Se presentan datos sobre la muestra, confiabilidad y margen de error.
  - a. Objetivo de la encuesta. Conocer la valoración de atractividad y aceptación de compra del concepto y rutas de infusión de cacao *Theo*.
  - b. Población Objetivo. Mujeres entre 20 y 45 años de edad con un estilo de vida moderno y de un NSE A/B.
  - c. Tamaño de la muestra. Conformada por 383 personas elegidas por contacto.
  - d. Error muestral. +/- 5 %.
  - e. Nivel de confianza. 95%.

Se observa que los filtros propuestos sirvieron para que la encuesta se realice entre el segmento elegido en el Capítulo IV del presente documento, de esta manera se podrá validar las preferencias, en cuanto a concepto y valoración de atributos en la categoría.

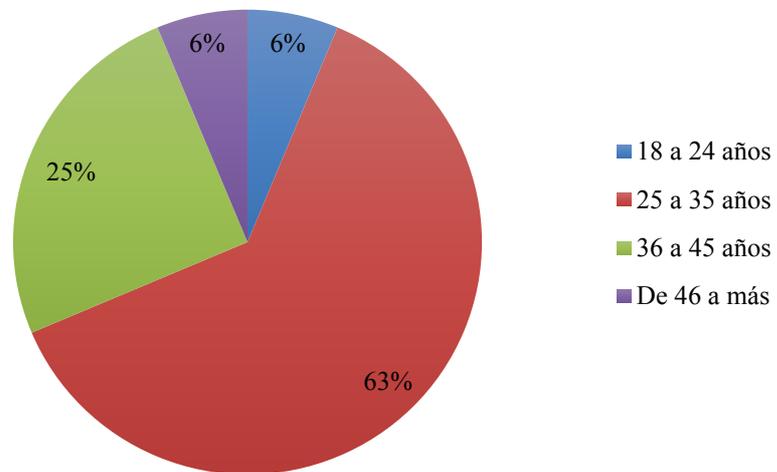
2. *Demografía de la encuesta.* Se presenta datos recolectados sobre la demografía

a. Indica tu género



*Figura C1.* Distribución por sexo.

b. ¿Cuántos años tienes?



*Figura C2.* Distribución por edad

c. ¿Con qué frecuencia tomas infusiones?

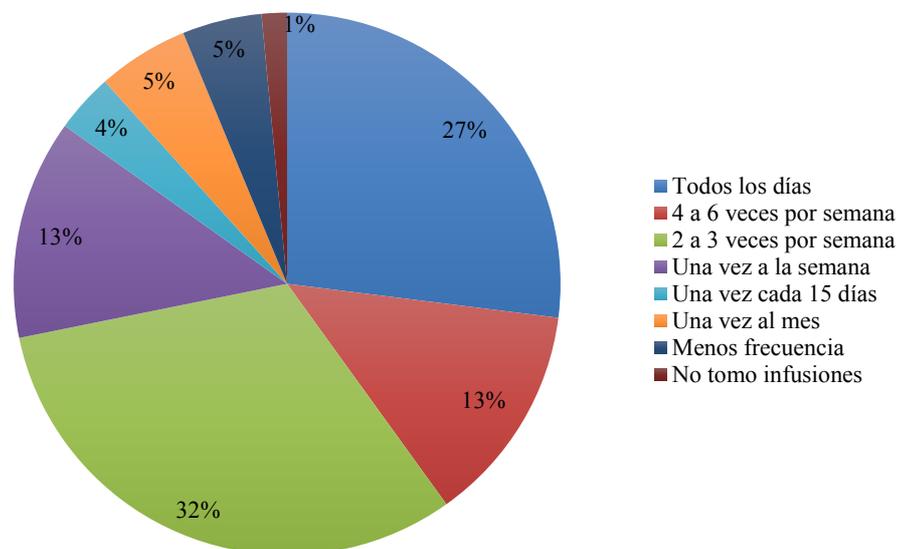


Figura C3. Distribución por frecuencia de consumo

Se observa que hay un alto consumo de infusiones a la semana entre las entrevistadas pertenecientes al target, lo que nos da un esbozo sobre el nivel de consumo y recompra del producto en caso el consumidor encuentre todo lo esperado en el producto.

3. *Evaluación de atributos.* Se presenta datos recolectados sobre la valoración de los atributos para la categoría.

- a. ¿Qué tan importante es para ti “variedad de sabores” al momento de comprar una infusión?

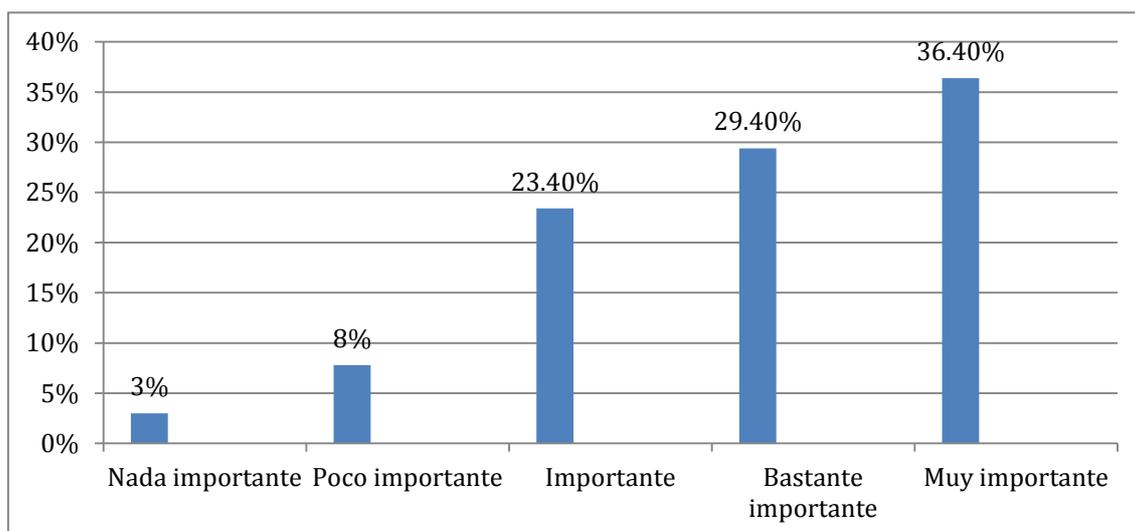


Figura C4. Distribución de la valoración del atributo - variedad de sabores.

Se observa que el atributo variedad de sabores ha sido valorado con un TTB de 65.8%, el cual demuestra que es un atributo altamente valorado por el público objetivo.

- b. ¿Qué tan importante es para ti “el aroma, la textura y el sabor” al momento de comprar una infusión?

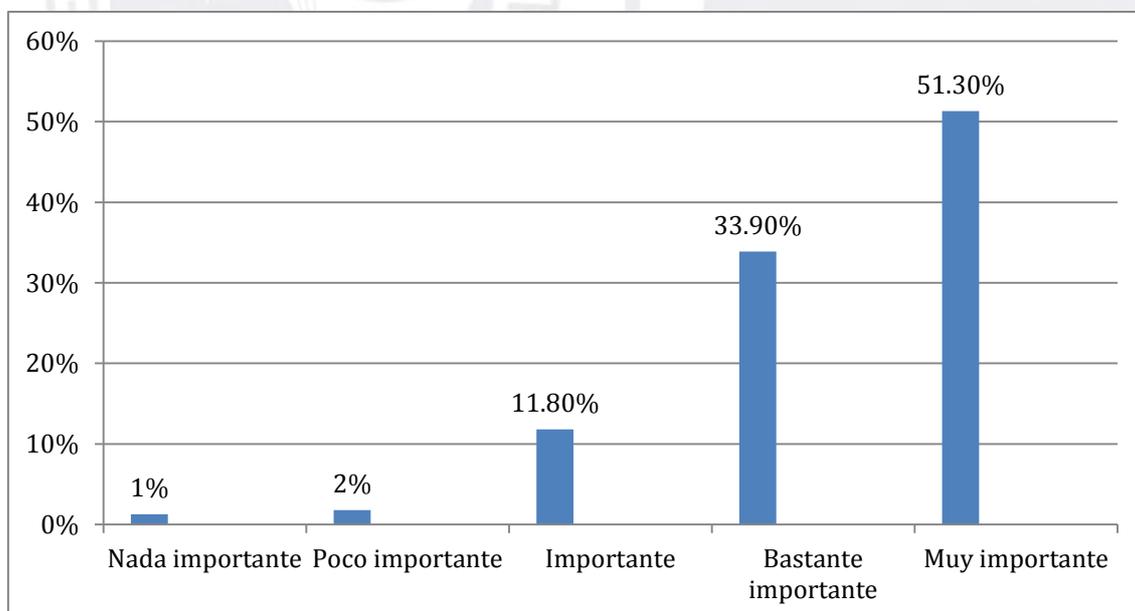
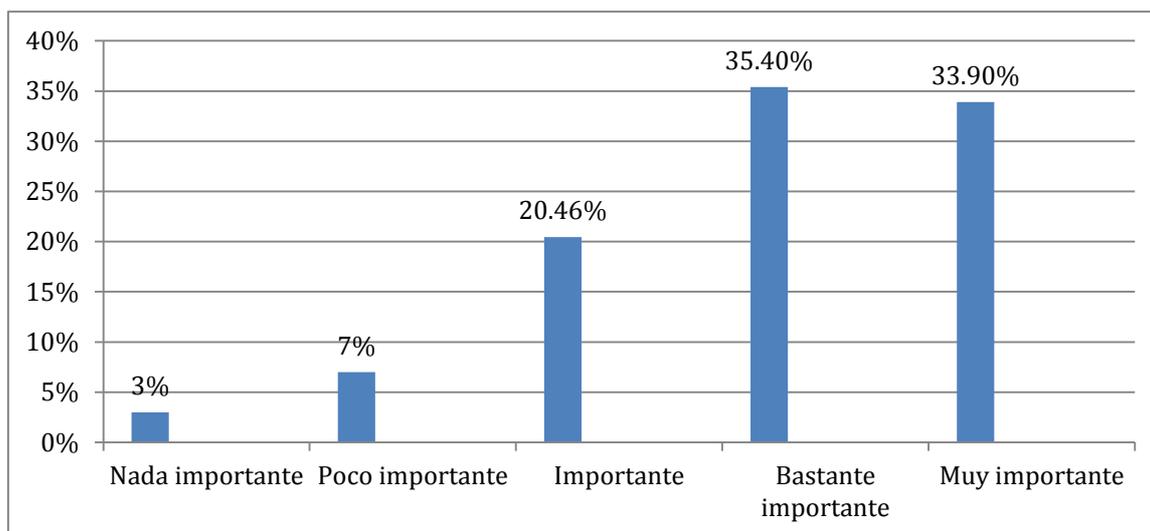


Figura C5. Distribución de la valoración de los atributos organolépticos.

Se observa que el atributo “aroma, textura, sabor” ha sido valorado con un TTB de 85.2%, siendo el atributo más valorado por el público objetivo, lo que nos indica que la línea de infusiones, deberá considerar como una variable higiénica del producto.

c. ¿Qué tan importante es para ti “la variedad de puntos de venta” al momento de comprar una infusión?



*Figura C6.* Distribución de la valoración del atributo - variedad de puntos de venta.

Se observa que el atributo “variedad de puntos de venta” ha sido valorado con un TTB de 69.3%, siendo punto importante a considerar dentro de la comunicación de la línea de infusión de cacao, debido a que la venta se realizará en tiendas propias, es importante que el target sepa que sólo los podrá conseguir en sus tiendas y no en un supermercado.

- d. ¿Qué tan importante es para ti “la variedad de presentaciones (cantidad de filtrantes)” al momento de comprar una infusión?

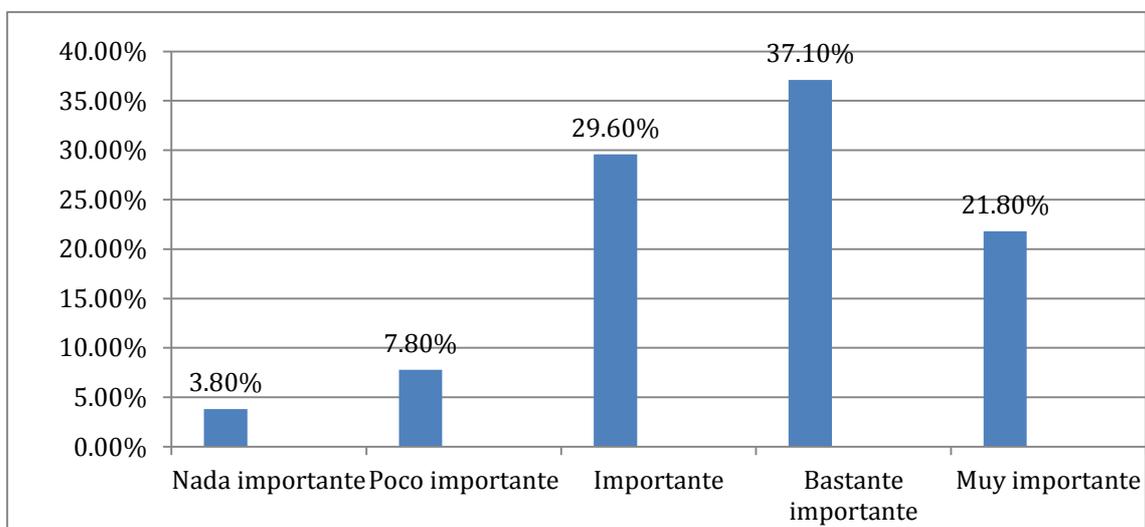


Figura C7. Distribución de la valoración del atributo - variedad de puntos de venta.

Se observa que el atributo “variedad de presentaciones” ha sido valorado con un TB de 21.8%, por lo que se ha considerado sólo una presentación de 22 filtrantes.

- e. ¿Qué tan importante es para ti “el prestigio de la marca” al momento de comprar una infusión?

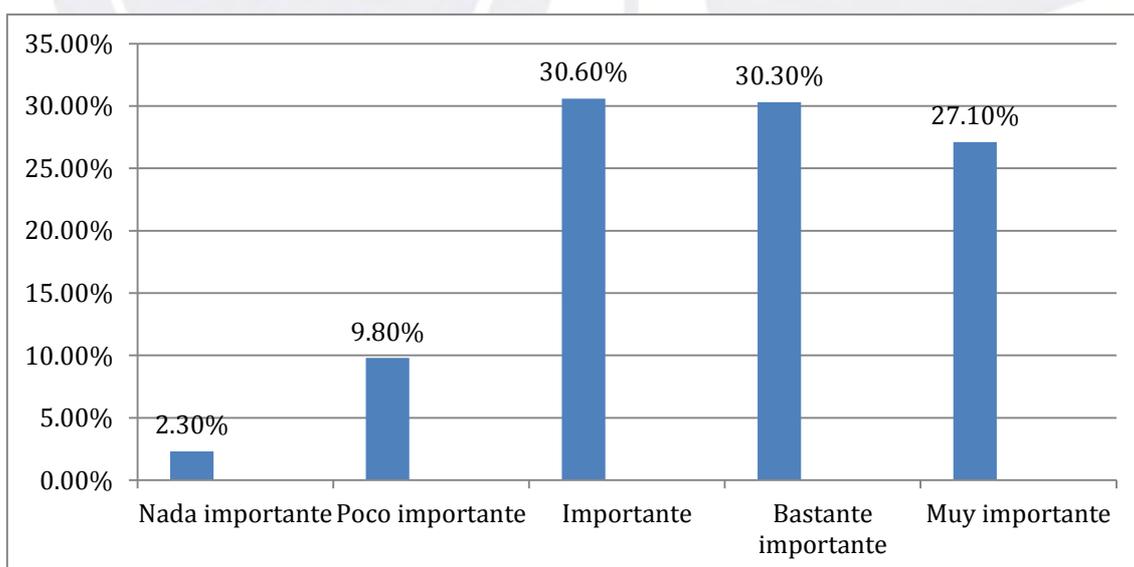


Figura C8. Distribución de la valoración del atributo – prestigio de la marca

Se observa que el atributo “prestigio de la marca” ha sido valorado con un TTB de 57.4%, por lo que se considerará en el diseño del envase a la marca *La Ibérica* como respaldo de calidad y experiencia.

4. *Evaluación de concepto*. Se presenta datos recolectados sobre evaluación de concepto de la línea de infusiones.

- a. ¿Qué tan atractivo te resulta este concepto? Una infusión de cacao de alta calidad mezclada con frutas tropicales que contribuyan con la erradicación de la desnutrición infantil en el Perú

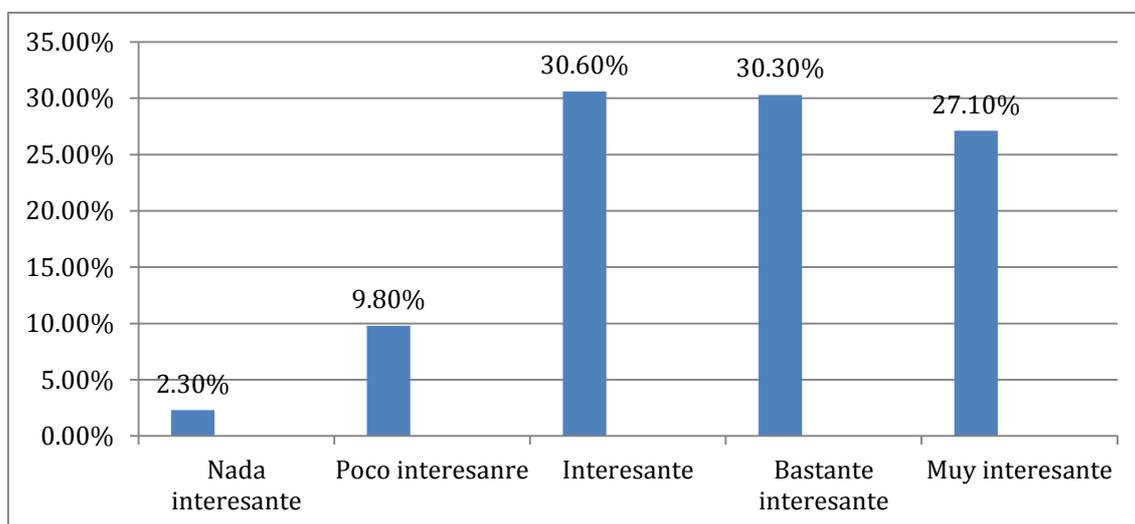
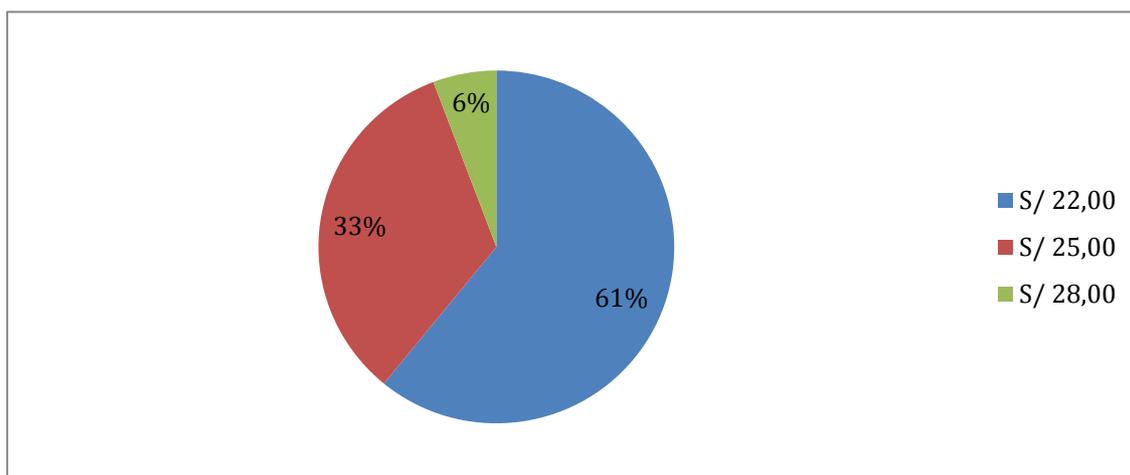


Figura C9. Distribución de la valoración del concepto

Se observa que el concepto tiene una buena aceptación obteniendo un TB de 27.1% y un TTB de 57.4%, lo cual permite comunicar a la nueva línea de infusiones de cacao sobre el fin social por el cual fue creado.

5. *Evaluación de intención de compra.* Se presenta datos recolectados sobre la intención de compra de las infusiones de cacao y su disposición de pago.

- a. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una caja de 22 filtrantes de infusión de cacao mezclado con frutas tropicales que tengan un fin socialmente responsable?



*Figura C10.* Distribución de la disposición de pago

Se observa que la disposición de pago del público objetivo es de S/ 22.00, el cual posicionaría a la nueva línea de infusiones de cacao en un nivel de precios bajos dentro de la categoría premium.

- b. ¿Qué tan probable es que compres esta infusión de cacao?

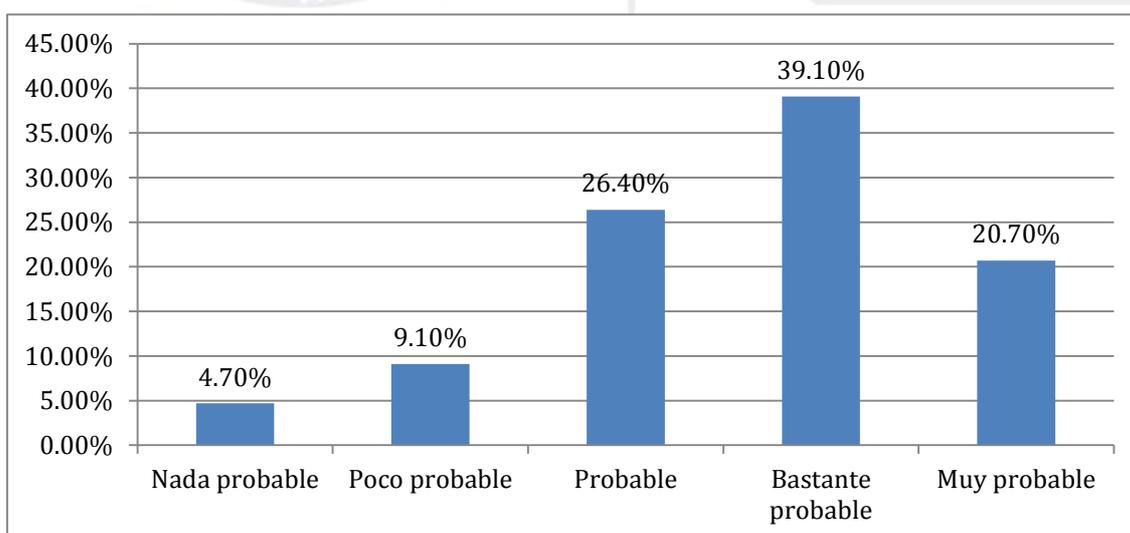


Figura C11. Distribución de la intención de compra

Se observa que la intención de compra es alto considerando que el TB es de 20.7% y el TTB es de 59.8%, lo cual nos permite poder hacer proyecciones de demanda favorables para la nueva línea de infusiones de cacao.

c. Si esta infusión fuera una nueva línea de La Ibérica, aumentaría tu intención de compra?

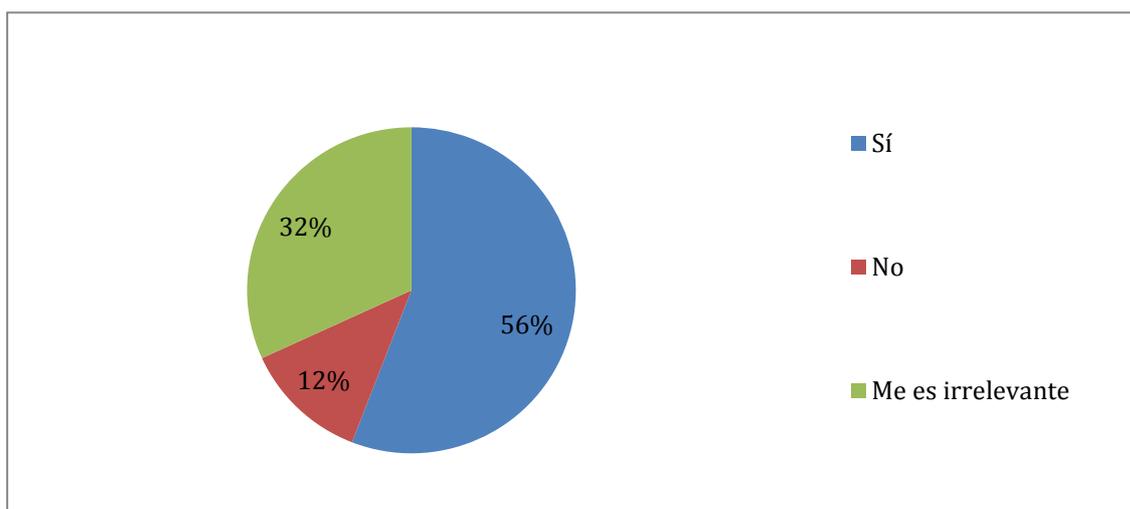


Figura C12. Distribución de la intención de compra luego de revelar la marca paraguas La Ibérica

Se observa que el respaldo de la marca *La Ibérica* es bastante valorado por el target, debido a que un 56.1% indica que sus intenciones de compra aumentarían al saber que es una nueva línea de la marca, haciendo más favorable las proyecciones de demanda para la línea de infusiones de cacao.

6. *Evaluación de nombre.* Se presenta datos recolectados sobre la aceptación de las propuestas de los nombres

- a. ¿Cuál de estos nombres se adapta mejor para una infusión socialmente responsable de cacao con frutas tropicales?

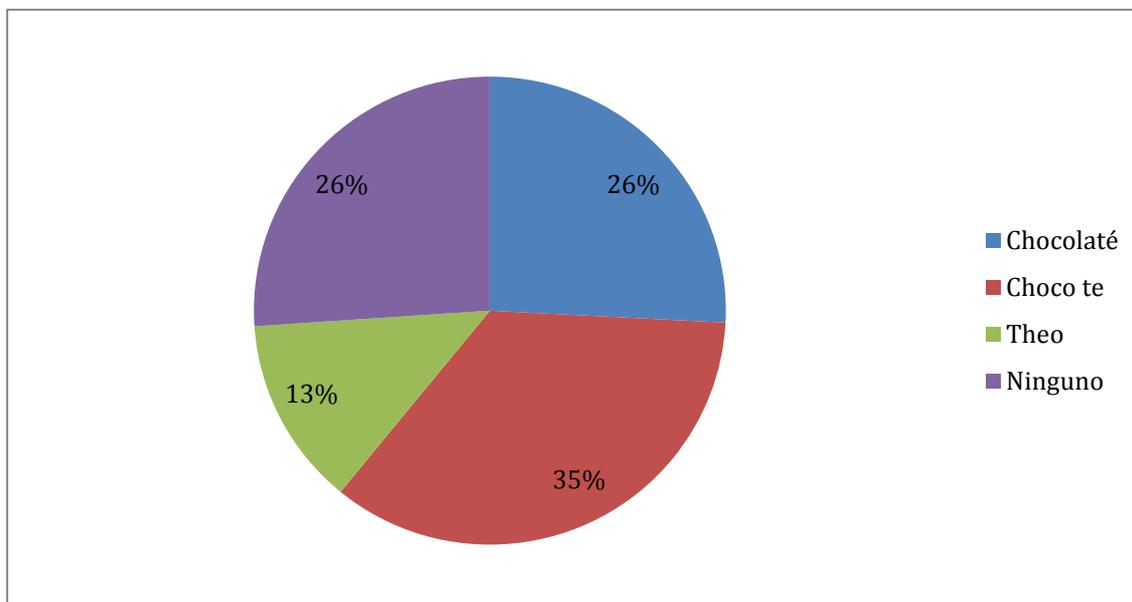


Figura C13. Distribución de la aceptación del nombre

Se observa que Choco Té fue el nombre más aceptado por el target, sin embargo se evidenció en los comentarios que el nombre Choco Té y Chocolaté estaban sesgadas al chocolate, el cual suele contener leche y además que no permitiría asociar otros sabores mixtos porque el nombre estaba orientado al chocolate. Por tal razón se optó por la opción Theo, el cual proviene de la palabra Theobromina Cacao que significa cacao.

7. *Evaluación de presentación.* Se presenta datos recolectados sobre la aceptación de las propuestas de presentaciones

- a. ¿Cuál de estas presentaciones es la que más te gusta para una infusión socialmente responsable de cacao con frutas tropicales?

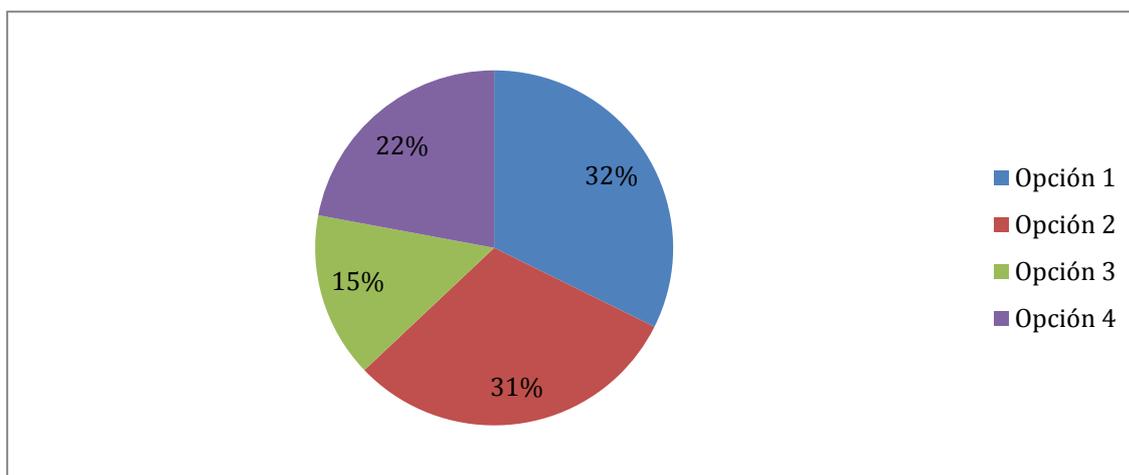


Figura C14. Distribución de la aceptación de las presentaciones

Se observa que la opción 1 fue la más aceptada por el público objetivo, sin embargo en los comentarios se pudo evidenciar que el target preferiría un envase que denote lujo y que sea más cercano. Si bien el producto será premium, el envase deberá ser ecoamigable.

Comentarios y/o sugerencias

Concepto / Propuesta	Nombre	Presentaciones	Precio	Otros comentarios
Me gustó!	Sobre los nombres chocolaté y choco té, suenan a cocoa con té. Tal vez podrían probar con nombres con Cacao, que ya marca una distancia entre el chocolate comercial y con las cocoas.	Creo que invierten mucho en presentación, se contradice a lo socialmente responsable	Me parece muy caro el precio	Muy aparte de la ayuda social, me parece muy caro para un té que aún no tiene un público que lo consume. Sólo compraría una caja para la ayuda social y luego no.
Me parece muy interesante la novedosa propuesta	Me parece mejor asociar el nombre del producto a cacao que a chocolate.	Me gustaría ver un envase mas ecológico, biodegradable antes que un envase "de lujo"	Por el precio debe ser dirigido a personas con un mayor poder adquisitivo y con información, que valoren productos socialmente responsables.	En el Perú no existen infusiones frutadas (fresa, cherry, frutos rojos, strawberry) como las que hay en todas las tiendas de Londres o Turquía a precios muy bajos y deliciosas. No he encontrado por ninguna parte! Sería muy interesante que saquen estas opciones. No me queda claro si la infusión de cacao sería como un chocolate caliente más aguado.

Muy interesante y atractivo a mis sentidos.	ChocolaTÉ o Choco - té o Chocola - té.	Hagan una presentación en caja, para que puedas botar el empaque. Podría tener un precio un poco más barato.	¿Por qué el precio excede del precio promedio de una infusión?	No sé a qué sabe una infusión de cacao. Creo que esa debería ser una de las preguntas de las encuestas y tb una consideración a tomar en cuenta
Interesante	No escogí ninguno de los nombres para la marca porque considero que podría tener un nombre mucho más atractivo con la palabra Cacao. Gracias	Los envases deben ser más llamativos para niños	Bajar un poco el precio para que compitan con otros té.	Como sería un producto nuevo en el mercado, sería bueno que de repente se promocione con filtrantes para infusiones, lo cual lo puede hacer mucho más llamativo. ¡éxitos!
Muy buena idea	En el nombre, me suena mucho más interesante/atractivo que hagan mención a "cacao" - materia prima- más que "chocolate".	Puede ser también en cajas de cartón con un bonito diseño.	El envase parece costoso, hacer presentación de los filtrantes sin el envase para reponerlas.	Buena opción para beber infusiones calientes, ya qué, es buena para el organismo y/o digestión, es nutritivo si se trata de este lanzamiento y sobre todo el sabor es que marca la diferencia, en la cual, lo hace novedoso.
Excelente propuesta.	Las presentaciones del té no se ven muy bien, si podrían agrandar las imágenes sería ideal. Y también poner el significado que tiene para ustedes el nombre "Theo". Para mí, si está así, no lo entiendo o no sé qué significa. Éxitos!	Revisar tema de presentación porque son presentación a mi parecer que puede incrementar tu precio final. Creo que las latas deben ser importadas y eso hace que tus costos aumenten llegando con un precio al mercado alto. Considerar que existe te de chocolate en el museo del chocolate.	Revisar el precio del producto y hacer una comparación respecto a los precios en el mercado de los principales competidores	Educar al consumidor sobre esta nueva forma de consumir cacao.
Buen proyecto.	Buscaría un nombre que representen totalmente los dos componentes principales o un nombre comercial que no mencione ninguno de los dos. Las opciones presentadas se refieren básicamente al chocolate. Éxitos!	Detallar el material del envase si realmente es un producto Socialmente Responsable	22 es demasiado caro, independientemente del fin social y responsable. Yo gasto 5 soles en mi caja de 25 filtrantes de té verde. Lo máximo que pagaría por esto son 10 soles, así sea del chocolate más fino o etc. Reconsideren el precio. Más allá del valor agregado que pueda tener el producto, sigue siendo simplemente té.	Sería interesante que gestionaran puntos de degustación
Me parece genial e innovador! Definitivamente lo compraría!	El naming del producto es clave. Dado que es un mix entre cacao y frutas tropicales, manda que se sugiera desde el nombre del producto la asociación frutada.	Si la idea de este producto es que sea socialmente responsable, creo que la opción del empaque va acorde, los demás entiendo contribuirían con lo	Me parece muy alto el precio. Me cuesta imaginar una infusión de cacao con frutas tropicales. El cacao me remite más a chocolate	La infusión de cacao ya existe y de varias marcas, inclusive de marcas asociadas a comercio justo. De pronto ayudaría que el nombre esté vinculado a alguna comunidad que pueda llegar a ser impactada y definitivamente que la comunicación publicitaria

	; ¡Éxitos con su proyecto, chicas! <3	opuesto.	con leche caliente.	incluya mensajes con contenido social.
Me encanta la idea!!!	Buscar un mejor nombre, algo más peruano	El empaque que cumpla con normas de calidad que proteja al producto de calidad que sea orgánico y bajo en preservantes	Tal vez precios menores	Por qué hacer una infusión de cacao cuando hay tantas hiervas o variedades de té?
Muy buena la idea	El nombre debería mencionar algo de cacao en alguna parte. Poner choco te no me parece atractivo. Se sabe que el chocolate es manteca y crema de leche, no cacao mencionarlo da más notoriedad al producto en si.	Si es socialmente responsable también debe ser con el ambiente. Optar por envases ecológicos.	El precio es un poco alto en comparación con las otras marcas del mercado que también ofrecen té saborizados.	Estas infusiones son más que todo para mamás en periodo de lactancia
Todo ok	El nombre tiene que ser muy bueno que con solo verlo llame a probarlo. Yo he pagado más de 28 soles x probar y si me parece bueno lo sigo comprando... el precio x un buen producto está definido x su calidad. No es caro ni barato, cuesta lo que vale... Espero les ayude mis comentarios... Éxitos	Miren la verdad, el tema de la presentación si bien es importante, se sabe que cuanto mas producción los costos suben así q de esa manera no sé si se logre vender , claro diciendo a q sector está dirigido , existe variedades de marca te pero hay una q las personas gustan más y sin ser muy opulenta su presentación y costos	Muy caro	El sabor es lo más trascendental para determinar si lo compro o no. La parte social inspiraría mucho más si la infusión fuese hecha con insumos de zonas vulnerables pero con los frutos más ricos
Me parece una propuesta interesante y novedosa.		El primer empaque se ve más "roots" al menos en el dibujo de las cajas, y pienso que debería verse así por el concepto que tiene o el que parece que quieren darle; el precio me parece muy alto, entiendo que hay un tema de aporte a la sociedad pero está muy por sobre la competencia, va a depender de su público objetivo en todo caso.	Chicos el precio está un poco alto. considerando que hay muchos sustitutos por precios más bajos. Pueden reforzar otro atributo el social te mueve a una compra, no necesariamente a repetirla. Dato a las madres en la lactancia les recomiendan tomar infusión de cacao para que promueva la formación de leche a mí me funcionó con mis bebés. éxitos	Debería de promocionar en puntos de ventas en supermercados

Me encanta la idea. Por favor consideren ventas a través de medios virtuales. Si necesitan más info para Focus group me encantaría participar, dejo mi email: kticon@gmail.com	Escogí la opción 3 como presentación del producto porque al parecer es reciclable y si es un producto con fines sociales pueden aumentarle un fin ambiental también. :)	Que el filtro de la infusión sea de organza (no de ese filtrante que usan todos los té comunes).
Muy interesante		La combinación del cacao con frutas tropicales quedaría mejor con unas gotitas de vainilla es una encuesta feminista.
Me encanta la idea!		
Muy buena encuesta ..		Que se pueda evidenciar la pureza del cacao
Excelente propuesta		Que haya opción de compra online!
Excelente idea!		Me llama más la atención de los frutos tropicales que tener cacao dentro de la infusión. Siento que de alguna manera le quita el sentido a la infusión post comidas, que es cuando yo las tomo.
Es una propuesta interesante, la compraría!		no han preguntado qué tan dispuesto estas a *probar* una infusión de CACAO...
buenaza la idea!		yo he probado la infusión de cacao, te la recomiendo para la lactancia y la verdad que no me gusto.
Muy buena idea. Los hay en otros países. Si la calidad es buena y los procesos adecuados con insumos adecuados. Sería un éxito.		Para escoger una infusión me fijo en los beneficios a mi salud y en lo orgánico o sustentables de sus ingredientes y método de producción de la empresa
El concepto es interesante, el precio me pareció que era muy caro, pero cuando hablaron de que sea una extensión de la ibérica, automáticamente me cambio la percepción.		Más allá de la marca, lo importante para mi es el contenido, el aroma y el sabor.
es una buena propuesta. es interesante No entendí bien el concepto, o sea como será socialmente responsable.		Explicar bien el sabor y los ingredientes.  Ya existe un té de cacao en el Museo del Café o del Chocolate. Es bueno, natural nada ostentoso y de gran sabor. Siento que si se mezcla con frutos tropicales pierde la esencia del sabor a chocolate que buscan, tenga o no un fin social.

No suelo tomar muchas infusiones; sin embargo la idea de Cacao, té y aromas tropicales me parece interesante, sobre todo para los niños en invierno.

Resaltar en la campaña de lanzamiento que tiene una intención social, la idea de una infusión de cacao con frutas me parece genial pero que resalte el sabor del cacao por sobre las frutas... Ya quiero probarlo :)

Antes que un filtrante, preferiría comprar el cacao en hojuela con las frutas secas para filtrar. Las bolsas filtrantes no suelen ser lo mejor para filtrar, ni parecer muy natural. Es mucho más rico hacer las infusiones desde la misma hoja.

Yo tomo actualmente chocolate cacao de ganoderma y si hay algo parecido q tenga casi las mismas propiedades compraría pero con un costo más bajo

La infusión de cacao no tiene sabor a chocolate  
Que todo producto que saquen sea 100% natural sin saborizantes ni preservantes.



**Apéndice D: *Brand Book* de la línea de infusión de cacao Theo**



LOGOTIPO PRINCIPAL

En Positivo



LOGOTIPO PRINCIPAL

En Negativo



VERSIONES DE LOGOTIPO

Co-Branding



Slogan



## TIPOGRAFÍA

## Principal

**MISO BLACK**

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

## Secundaria

**Pragmática SlabSerif**

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

**KnockOut**

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

COLOR



Pantone Black 7C  
C.0 M.0 Y.0 K.90  
# 414042



Pantone 482 C  
C.12 M.21 Y.26 K.0  
# dec6b6

## EMPAQUE



Pantone 463 C  
C.14 M.54 Y.95 K.62  
# 744f28

Pantone 3265 C  
C.66 M.0 Y.39 K.0  
# 00cc99

Pantone 1787 C  
C.0 M.88 Y.82 K.0  
# ff3333

Pantone 2592 C  
C.58 M.90 Y.0 K.0  
# 9933cc



### Apéndice E: Cálculo del segmento objetivo

#### CÁLCULO DEL PÚBLICO OBJETIVO

Mujeres - Modernas 28%	28%	4,352,832
Mujeres - Modernas 25 a 45 años (16.18%)	16%	704,446
Mujeres - Modernas 25 a 45 NSE AB	17%	120,460

#### POBLACIÓN TOTAL AL 30 DE JUNIO DE CADA AÑO, SEGÚN SEXO Y GRUPO DE EDAD, 2005 - 2015

Sexo y grupo de edad	Población al 30 de junio				
	2005	2010	2012	2013	2015
<b>Mujeres</b>	<b>13,861,901</b>	<b>14,693,032</b>	<b>15,032,872</b>	<b>15,204,082</b>	<b>15,545,829</b>
0 - 4	1,462,373	1,448,968	1,431,747	1,421,071	1,401,223
5 - 9	1,455,584	1,442,151	1,439,909	1,439,049	1,433,085
10 - 14	1,452,595	1,440,216	1,436,169	1,434,336	1,431,027
15 - 19	1,395,971	1,426,298	1,427,005	1,425,272	1,421,872
20 - 24	1,281,244	1,352,661	1,373,976	1,382,963	1,396,242
25 - 29	1,204,247	1,231,938	1,263,796	1,283,240	1,318,192
30 - 34	1,060,417	1,155,443	1,173,577	1,179,479	1,197,686
35 - 39	930,849	1,016,249	1,060,298	1,083,633	1,123,508
40 - 44	810,210	892,126	928,393	947,326	987,389
45 - 49	668,677	775,664	812,235	829,474	865,218
50 - 54	550,806	638,405	682,281	705,667	750,165
55 - 59	439,329	524,080	558,644	576,245	614,146
60 - 64	353,651	413,425	445,390	462,886	498,435
65 - 69	290,322	325,167	345,981	357,853	384,422
70 - 74	222,790	256,783	269,472	275,844	291,239
75 - 79	151,041	185,555	198,409	204,668	217,259
80 y más	131,795	167,903	185,590	195,076	214,721

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36.

## Apéndice F: Estados financieros al 31 de diciembre de 2014 y de 2013



Paredes, Zaldívar, Burga & Asociados  
Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada

### Dictámenes de los auditores independientes

A los señores Accionistas de Fábrica de Chocolates La Ibérica S.A.

Hemos auditado los estados financieros adjuntos de Fábrica de Chocolates La Ibérica S.A., que comprenden el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2014, y el correspondiente estado de resultados integrales, de cambios en el patrimonio neto y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, y el resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas (notas 1 al 23).

#### *Responsabilidad de la Gerencia sobre los estados financieros*

La Gerencia es responsable de la preparación y presentación razonable de estos estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en el Perú y del control interno que la Gerencia determina que es necesario para permitir la preparación de estados financieros que estén libres de errores materiales, ya sea debido a fraude o error.

#### *Responsabilidad del Auditor*

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados financieros basada en nuestra auditoría. Nuestra auditoría fue realizada de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría aprobadas para su aplicación en Perú por la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú. Tales normas requieren que cumplamos con requerimientos éticos y planifiquemos y realicemos la auditoría para tener una seguridad razonable de que los estados financieros estén libres de errores materiales.

Una auditoría implica realizar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los saldos y las divulgaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación de los riesgos de que existan errores materiales en los estados financieros, ya sea debido a fraude o error. Al realizar esta evaluación de riesgos, el auditor toma en consideración el control interno pertinente de la Compañía para la preparación y presentación razonable de los estados financieros, a fin de diseñar procedimientos de auditoría que resulten apropiados en las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno vigente de la Compañía. Una auditoría también incluye evaluar que las políticas contables sean apropiadas, la razonabilidad de las estimaciones contables efectuadas por la Gerencia y la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto.

Consideramos que la evidencia de auditoría obtenida es suficiente y apropiada para fundamentar nuestra opinión de auditoría.



## Dictamen de los auditores independientes (continuación)

### Opinión

En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera de Fábrica de Chocolates La Ibérica S.A. al 31 de diciembre de 2014, así como su desempeño financiero y flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Perú.

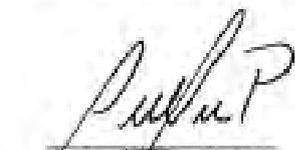
### Otros asuntos

Los estados financieros de Fábrica de Chocolates La Ibérica S.A. al y por el año terminado el 31 de diciembre de 2013, que se presentan únicamente para fines comparativos, no han sido auditados.

Lima, Perú,  
4 de junio de 2015

Referenciado por:

*Paredes, Zeldivar, Burga  
& Asociados*

  
Fernando Muñoz Pazos  
C.P.C.C. Matrícula Nº 22795

## Fábrica de Chocolates La Ibérica S.A.

## Estado de situación financiera

Al 31 de diciembre de 2014 y de 2013 (no auditado)

	Nota	2014 \$/,000)	2013 \$/,000) (No auditado)		Nota	2014 \$/,000)	2013 \$/,000) (No auditado)
<b>Activo</b>				<b>Pasivo</b>			
<b>Activo corriente</b>				<b>Pasivo corriente</b>			
Efectivo	4(a)	1,539	2,026	Obligaciones financieras	9(a)	6,381	6,256
Cuentas por cobrar comerciales, neto	5(a)	4,233	4,588	Cuentas por pagar comerciales	10(a)	1,904	1,426
Otras cuentas por cobrar	6(a)	633	1,198	Cuentas por pagar a partes relacionadas	20(c)	1,433	950
Inventarios	7(a)	7,245	5,864	Otras cuentas por pagar	11(a)	1,426	1,898
Gastos pagados por anticipado		50	103	<b>Total pasivo corriente</b>		<b>11,144</b>	<b>10,530</b>
<b>Total activo corriente</b>		<b>13,700</b>	<b>13,779</b>	<b>Pasivo no corriente</b>			
<b>Activo no corriente</b>				Obligaciones financieras	9(a)	4,181	4,799
Propiedad, planta y equipos, neto	8(a)	15,580	14,889	Préstamos por pagar a partes relacionadas	20(c)	6,588	1,433
Intangibles, neto	1.2	390	-	<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>10,769</b>	<b>6,232</b>
Plusvalía	1.2	80	-	<b>Total pasivo</b>		<b>21,913</b>	<b>16,762</b>
Activo por impuesto a las ganancias diferido	12(a)	55	-	<b>Patrimonio neto</b>	13		
<b>Total activo no corriente</b>		<b>16,105</b>	<b>14,889</b>	Capital social		3,157	3,157
<b>Total activo</b>		<b>29,805</b>	<b>28,668</b>	Acciones de inversión		420	420
				Reserva legal		668	668
				Resultados acumulados		3,647	7,661
				<b>Total patrimonio neto</b>		<b>7,892</b>	<b>11,906</b>
				<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>		<b>29,805</b>	<b>28,668</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de este estado.

## Fábrica de Chocolates La Ibérica S.A.

### Estado de resultados integrales

Por los años terminados al 31 de diciembre de 2014 y de 2013 (no auditado)

	Nota	2014 \$/,000	2013 \$/,000 (No auditado)
Ventas netas	15	42,890	37,431
Costo de ventas	16	<u>(25,616)</u>	<u>(22,514)</u>
<b>Utilidad bruta</b>		<b>17,274</b>	<b>14,917</b>
Gastos de administración	17	(4,587)	(3,709)
Gastos de venta	18	(8,338)	(6,078)
Otros ingresos y gastos, neto		<u>8</u>	<u>(59)</u>
<b>Utilidad operativa</b>		<b>4,357</b>	<b>4,981</b>
Gastos financieros		(1,024)	(1,449)
Diferencia de cambio neta	3	<u>(89)</u>	<u>(140)</u>
<b>Total otros gastos, neto</b>		<b>(1,113)</b>	<b>(1,589)</b>
<b>Utilidad antes de impuesto a las ganancias</b>		<b>3,244</b>	<b>3,392</b>
Impuesto a las ganancias	12(b)	<u>(1,079)</u>	<u>(1,246)</u>
<b>Utilidad neta</b>		<b>2,165</b>	<b>2,146</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de este estado.

## Fábrica de Chocolates La Ibérica S.A.

### Estado de cambios en el patrimonio neto

Por los años terminados al 31 de diciembre de 2014 y de 2013 (no auditado)

	Capital emitido S/.(000)	Acciones de Inversión S/.(000)	Reserva legal S/.(000)	Resultados acumulados S/.(000)	Total S/.(000)
Saldo al 1º de enero de 2013 (No auditado)	3,157	420	668	7,942	12,187
Utilidad del ejercicio	-	-	-	2,146	2,146
Distribución de dividendos, nota 13(c)	-	-	-	(2,427)	(2,427)
Saldo al 31 de diciembre de 2013 (No auditado)	3,157	420	668	7,661	11,906
Utilidad del ejercicio	-	-	-	2,165	2,165
Distribución de dividendos, nota 13(c)	-	-	-	(6,179)	(6,179)
Saldo al 31 de diciembre de 2014	3,157	420	668	3,647	7,892

Las notas adjuntas son parte integrante de este estado.

## Fábrica de Chocolates La Ibérica S.A.

### Estado de flujos de efectivo

Por los años terminados al 31 de diciembre de 2014 y de 2013 (no auditado)

	2014 S/ (000)	2013 S/ (000) (No auditado)
<b>Actividades de operación</b>		
Cobranza a clientes	50,965	35,786
Pagos a proveedores, relacionadas y empleados	(42,032)	(30,936)
Otros pagos relativos a las actividades de operación	(3,605)	(2,793)
<b>Flujo de efectivo neto provenientes (utilizados) en las actividades de operación</b>	<u>5,328</u>	<u>2,057</u>
<b>Actividades de inversión</b>		
Adquisición de propiedad, planta y equipos	(2,166)	(308)
<b>Flujo de efectivo neto utilizados en las actividades de inversión</b>	<u>(2,166)</u>	<u>(308)</u>
<b>Actividades de financiamiento</b>		
Adquisición de obligaciones financieras	3,600	5,200
Préstamos de accionistas	5,501	2,050
Facturas en descuento	2,187	-
Amortización de obligaciones financieras	(8,758)	(6,441)
Pago de dividendos	(6,179)	(2,427)
<b>Flujo de efectivo utilizados (provenientes) en las actividades de financiamiento</b>	<u>(3,649)</u>	<u>(1,618)</u>
Disminución (aumento) neto de efectivo	(487)	141
Saldo de efectivo al inicio del ejercicio	2,026	1,885
<b>Efectivo al final del ejercicio</b>	<u>1,539</u>	<u>2,026</u>
<b>Transacciones que no representan flujos de efectivo</b>		
Adquisición de propiedad, unidades de transporte y equipos a través de contratos de arrendamiento financiero	1,957	6,446

**Apéndice G: Importaciones de Infusiones *Premium* al Perú**

MARCA	PAÍS DE ORIGEN	RUC	EMPRESA	2015 PESO (KG.)	2016 PESO (KG.)	Crecimiento 2016 vs 2015 (%)	Participación Relativa del Mercado 2016 (%)
REVOLUTION	UNITED STATES	20100030838	G W YICHANG & CIA	253	697	175	54
BISTROTEA	SRI LANKA	20511453136	EXIM WORLDWIDE TRADING	863	91	-89	7
STEEP BY BIGELOW	UNITED STATES	20467681088	NATUCORP	256	509	99	39
<b>TOTAL</b>				<b>1,372</b>	<b>1,297</b>	<b>-5</b>	<b>100</b>

Fuente: Sunat. Elaboración: COMEXPERU.

**Apéndice H: Costo del producto**

<b>Costos</b>	<b>Dólares</b>
Empaque	0.80
Filtrante Organza	0.10
Cáscara de cacao	0.20
Otros frutos	0.25
<b>Total</b>	<b>1.35</b>
Tipo de cambio	3.30
<b>Total en soles</b>	<b>4.46</b>

**Fuente: Alibaba**



## Referencias

- Arellano Marketing (2013). *Estudio del consumidor peruano 2013*.
- Cafte (2016, 16 de marzo). *Té, La bebida más consumida en Chile y Sudamérica*.  
Recuperado de: <http://www.cafte.cl/single-post/2016/03/19/T%C3%A9-La-bebida-mas-consumida-en-Chile-y-Sudamerica>
- Carou, M. V., & Font, A. M. (2006). ¿Cuándo deben recomendarse los alimentos funcionales?. *Jano: Medicina y humanidades*, (1617), 30.
- Casos de menores con desnutrición y anemia se incrementan en Arequipa. (2016, 15 de octubre). *La República*. Recuperado de:  
<http://larepublica.pe/imprensa/sociedad/812045-casos-de-menores-con-desnutricion-y-anemia-se-incrementan-en-arequipa>
- Consumo per cápita de café en Perú es de 650 gramos y está lejos de países cafetaleros (2015, 2 de agosto). *Diario Gestión*. Recuperado de:  
<http://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-cafe-peru-solo-650-gramos-advierte-sierra-exportadora-2138754>
- Cubillos G., Merizalde G. & Correa E. (2008). *Manual de beneficio del cacao*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed.) México D.F., México: Pearson.
- Digesa. Proyecto Norma Sanitaria sobre el procedimiento para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas (2005, 29 de junio).  
Recuperado de:  
[http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma\\_consulta/proy\\_haccp.htm](http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/proy_haccp.htm)

- Felipa, P. (2015). *La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial*. *Semestre Económico* 18, no. 37: 129-155. *Académica Premier*, EBSCO host (accessed February 7, 2017).
- Flores J. (2017). Historia del cacao, el alimento de los dioses. Recuperado de: <http://www.muyhistoria.es/h-moderna/articulo/historia-del-cacao-el-alimento-de-los-dioses>
- García, L. (2014). Cultivares de Cacao del Perú. Perú: MINAGRI, DEVIDA. Historia Incasur. Recuperado de: <http://e-incasur.com/conocenos/historia/>  
<http://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-cafe-peru-solo-650-gramos-advierite-sierra-exportadora-2138754>
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications* (4<sup>th</sup> ed.). MA: Blackwell Publishers.
- INEI: el ingreso promedio mensual en Lima Metropolitana subió 3,9%. (2012, 15 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/ingreso-promedio-mensual-lima-metropolitana-subio-39-2051854>
- Isla E. & Andrade B. (2009). *Propuesta para el Manejo de Cacao Orgánico. Proyecto "Paz y Conservación Binacional en la Cordillera del Cóndor, Ecuador-Perú- Fase II (Componente Peruano)"*. Perú: Fundación Conservación Internacional.
- ITG Research (2011). *Informe resultados, estudio exploratorio de infusiones*.
- La emotiva historia de Navidad de "hombre con alzhéimer" (2016, 15 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/redes-sociales/facebook/facebook-cuando-carino-navidad-se-recuerdan-siempre-noticia-1946550>
- Más de medio millón de pequeños agricultores tendrán más dinero en el bolsillo y saldrán de la pobreza. (2017, 23 de enero). Recuperado de:

<http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2017/18294-mas-de-medio-millon-de-pequenos-agricultores-tendran-mas-dinero-en-el-bolsillo-y-saldran-de-la-pobreza>

Merca 2.0 (2016, 21 de abril). Consumo de té, ¿qué país lidera la lista?. Recuperado de: <http://www.merca20.com/consumo-te-pais-lidera-la-lista/>

Ministerio del Ambiente (2010). *El Perú y el cambio climático*. Segunda Comunicación Nacional del Perú a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático. Lima.

Núñez, E. (2014, 13 de abril). *¿Por qué hay un boom del té en Estados Unidos?*.

Recuperado de:

[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/04/140411\\_nutricion\\_te\\_popularidad\\_eeuu\\_finde\\_en](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/04/140411_nutricion_te_popularidad_eeuu_finde_en)

Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2017/18264-ministro-hernandez-anuncia-proximo-relanzamiento-del-agrobanco>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Schumacher, K., Forsthofer, L., Rizzi, S., Teubner, C., Witzigmann, E., & Grafín

Schonfeldt, S. (1998). *El gran libro el chocolate*. España: Teubner Edition, EVEREST.

Solomon, M. (2013). *Comportamiento del consumidor*. Estado de México, México.

Pearson. Décimo tercera edición.

Soto, B. (2015, 19 de marzo). *El consumo de productos orgánicos crece entre los peruanos*. Recuperado de: [http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/03/elcomercio\\_2015-03-19\\_p12.pdf](http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/03/elcomercio_2015-03-19_p12.pdf)

Susaeta E. (2012). *Atlas ilustrado de las infusiones*. Madrid: Susaeta

Tea Shop of East West Company. *El mundo del té*. Recuperado de:

[www.teashop.eu/es/el-mundo-del-te/la-historia-del-te/](http://www.teashop.eu/es/el-mundo-del-te/la-historia-del-te/)

Trigoso, M. (2015, 29 de marzo). *Mercado de té bebible crecería 15% este año*. Diario

Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/empresas/mercado-te-bebibles-creceria-15-este-ano-2127537>

Triogoso, M. (2017, 21 de febrero). Peruanos pagan más por productos saludables en la

región. *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region>

Wang H., Provan G., Helliwell K., Ransom W. and Son (2000). *The functional benefits of flavonoids: the case of tea*. En Johnson and Williamson (Eds.),

*Phytochemical functional foods* (128-159). CRC Press LLC, Norte America.

