

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



PUCP

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA
EMPRESA SOCIAL UMA VIDA**

**Proyecto profesional de tesis para obtener el título profesional de Licenciado en
Gestión, con mención en Gestión Empresarial, presentado por:**

ALARCÓN RODRÍGUEZ, Fabiola Yurbi	20098042
PALACIOS GARRIDO, Jessica	20100278
ROZAS LABERIAN, Kevin Jesús	20099072

Lima, 3 de octubre de 2016



PUCP

El proyecto profesional

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA EMPRESA SOCIAL UMA
VIDA.**

Ha sido aprobada.

Presidente del jurado

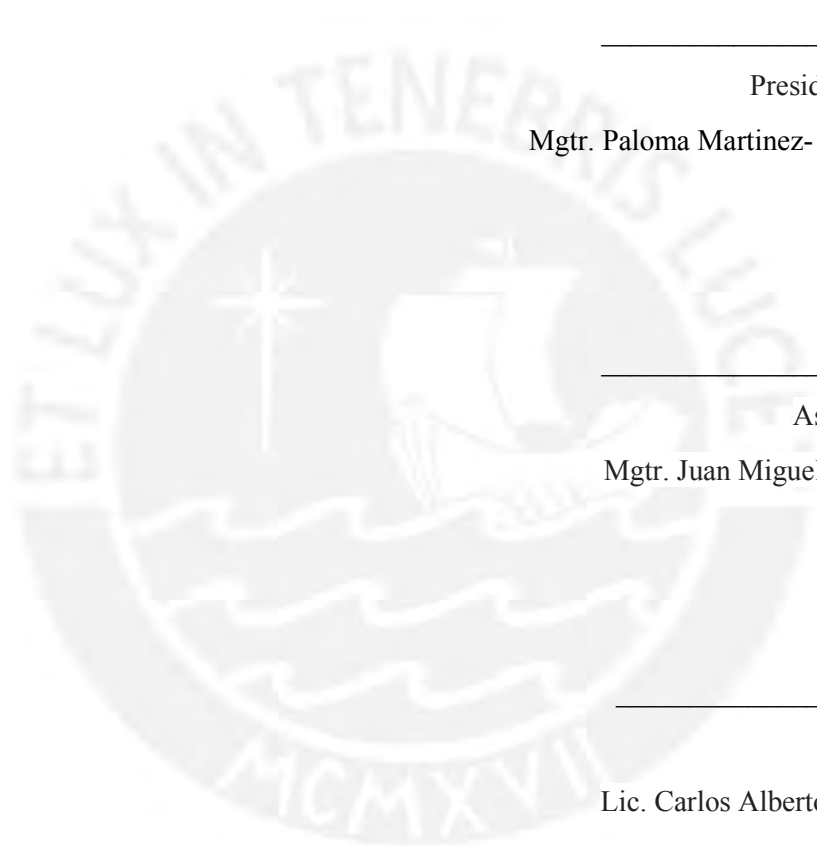
Mgtr. Paloma Martinez- Hague Chonati

Asesor de la tesis

Mgtr. Juan Miguel Coriat Nugent

Tercer jurado

Lic. Carlos Alberto Escaffi Rubio



Dedico esta tesis a Dios, a mis padres quienes me enseñaron que tomar el rumbo correcto es más importante que la rapidez de los cambios, a mi querida hermana quien me da las mejores batallas y a Edy por ser como mi hermano mayor.

Fabiola Alarcón

A Dios, a mi familia, a mis abuelitos Amelita y Panchito, a mis tías Elisa y Bechi, a los amigos y personas que me apoyaron a lo largo de este proceso y a Chiqui por subirme el ánimo siempre.

Jessica Palacios

A Dios por bendecirme en todo momento. A mis padres Jesús y Gloria por ser siempre mis guías y demostrarme que todo se puede en esta vida. A mi hermano Jesús por ser mi motivación a salir adelante. A mi tía Beatriz por confiar en mí desde el principio. A Nadia por ser mi compañera durante casi todo mi proceso universitario y a todas las personas que apoyaron en mi desarrollo profesional.

Kevin Rozas

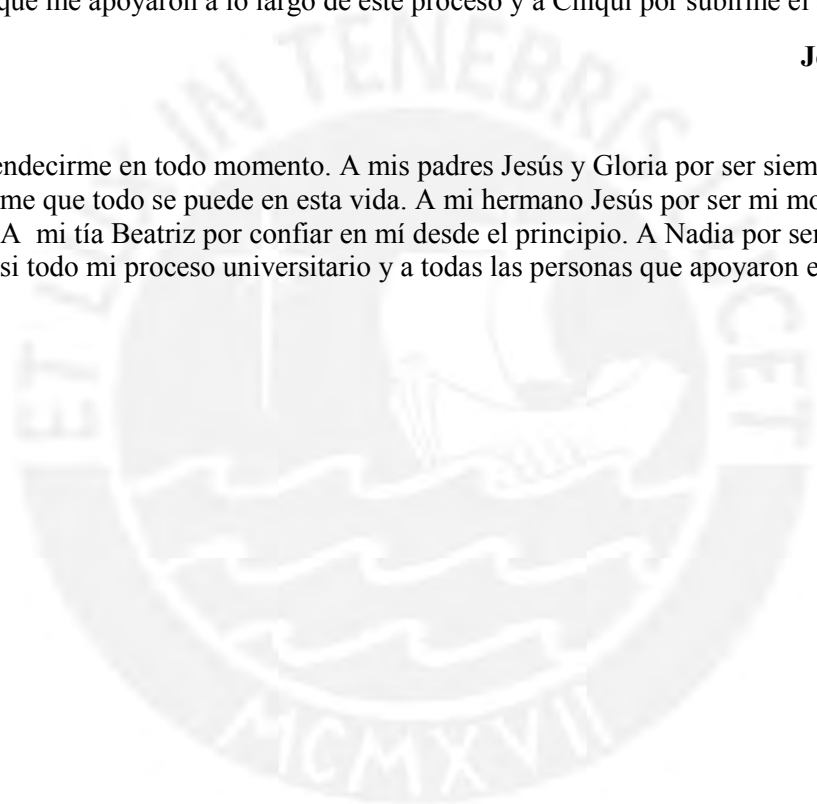


TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Definición del problema	3
2. Objetivos.....	4
2.1. Objetivo general.....	4
2.2. Objetivos específicos	5
3. Preguntas	5
3.1. Pregunta general.....	5
3.2. Preguntas secundarias	5
4. Justificación.....	5
5. Viabilidad	6
6. Limitaciones	7
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL	8
1. Empresas sociales en el mundo	8
1.1. Empresas sociales en Europa.....	8
1.2. Empresas sociales en EEUU.....	9
1.3. Empresas sociales en Latinoamérica	9
1.4. Empresas sociales en el Perú	10
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	12
1. Definición y clasificación de los tipos de organizaciones.....	12
1.1. Tres sectores.....	12
1.2. Empresas sin fines de lucro.....	12
1.3. Clasificación de la empresa por su giro de negocio.....	13
2. Definición de valor económico y social	13
2.1. Valor económico.....	13

2.2. Valor social	13
2.3. Relación entre el valor social y valor económico	14
3. Definición de empresas sociales.....	14
4. Consumo socialmente responsable.....	15
5. El Plan de marketing	17
6. Estructura del Plan de Marketing	17
7. Insights	18
8. Posicionamiento	19
9. Branding	20
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....	21
1. Enfoque y diseño metodológico	21
2. Metodología del análisis del entorno interno y externo	21
3. Metodología de la investigación de mercado	22
3.1. Fase Exploratoria	23
3.2. Fase Concluyente descriptiva	24
4. Metodología del planeamiento estratégico y diseño táctico de marketing.....	24
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	26
1. Descripción de la empresa.....	26
2. Problemática social.....	27
3. Estructura Orgánica.....	29
4. Análisis Interno	29
4.1. Áreas funcionales.....	29
4.2. Cadena de valor.....	33
4.3. Análisis VRIO.....	35
4.4. Clima Organizacional	37
4.5. Matriz EFI.....	38
5. Análisis externo.....	38
5.1. Mega tendencias.....	38
5.2. Análisis PESTE.....	39

5.3. Análisis del mercado de agua embotellada	42
5.4. Matriz de perfil de competencias	46
5.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	47
5.6. Matriz EFE.....	48
6. Matriz FODA cruzada	48
CAPÍTULO 6: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	50
1. Objetivos de la investigación de mercado	50
2. Herramientas cualitativas	52
2.1. Focus group.....	52
2.2. Entrevistas semi-estructuradas.....	56
2.3. Observaciones	58
3. Conclusiones de la etapa exploratoria:	61
4. Herramientas cuantitativas	62
4.1. Encuestas.....	62
CAPÍTULO 7: DEMANDA PROYECTADA	67
CAPÍTULO 8: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.72	
1. Objetivos de marketing.....	72
2. Segmentación	72
2.1. Mercado meta.....	73
2.2. Estrategia de marketing para un segmento de mercado meta	74
3. Posicionamiento	75
3.1. Identificación del insight.....	75
3.2. Construcción de posicionamiento	77
3.3. Branding.....	81
4. Estrategias de marketing.....	83
4.1. Estrategias de crecimiento	83
4.2. Estrategias genéricas	84
4.3. Estrategias competitivas.....	85

CAPÍTULO 9: PLAN DE MARKETING OPERATIVO 86

1. Producto.....	86
2. Precio.....	88
2.1. Precios promedio de los competidores	88
2.2. Política de precios	89
2.3. Costo unitario.....	89
2.4. Precios definidos para cada tipo de intermediario	90
2.5. Estrategias de ajuste de precios para el canal tradicional y moderno	90
3. Plaza	90
3.1. Canal de marketing	91
3.2. Formulación de estrategias del canal de marketing	91
3.3. Diseño de la estructura del canal de marketing	94
3.4. Selección de los miembros del canal de marketing	97
3.5. Motivación de los miembros del canal de marketing	98
3.6. Evaluación del desempeño de los miembros del canal de marketing	100
3.7. Logística.....	100
4. Promoción o comunicación integrada	101
4.1. Herramientas de la mezcla de comunicaciones integradas	102
4.2. Mezcla de comunicación integrada para Yaqua	103

CAPÍTULO 10: EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA 120

1. Supuestos financieros	120
1.1. Supuestos generales	120
1.2. Supuestos de ingresos	120
1.3. Supuestos de costos y gastos.....	120
1.4. Supuesto de producción	120
2. Inversión y presupuestos	120
2.1. Estructura de gastos	120
2.2. Ingresos por canales de ventas	121
3. Costos de ventas por canal.....	123

4. Estado de ganancias y pérdida y Flujo de caja	124
5. Punto de equilibrio	125
6. ROI de marketing	125
7. Análisis de escenarios.....	126
CONCLUSIONES.....	128
RECOMENDACIONES.....	130
REFERENCIAS	131
ANEXO A: Diagrama de GANTT.....	136
ANEXO B: Modelos de empresas sociales.....	137
ANEXO C: Modelos operativos de empresas sociales.....	138
ANEXO D: Matriz de Consistencia.....	139
ANEXO E: Población de Lima metropolitana de la zona 6 y 7 APEIM de 17 a 34 años.....	141
ANEXO F: Organigrama de Uma Vida.....	143
ANEXO G: Resumen de entrevistas al gerente general y colaboradores de Uma Vida	144
ANEXO H: Cadena de Valor.....	146
ANEXO I: Visita Guiada a la planta ISM.....	147
ANEXO J: Matriz EFI.....	148
ANEXO K: Matriz EFE	149
ANEXO L: Guía de preguntas para focus group	151
ANEXO M: Guía de entrevistas a profundidad	153
ANEXO N: Codificación de Las entrevistas a profundidad.....	154
ANEXO O: Guía de observación en el canal moderno (hipermercados y supermercados).....	156
ANEXO P: Guía de observación en el canal moderno (tiendas de conveniencia).....	157
ANEXO Q: Fotos de la situación en punto de venta del canal moderno.....	158
ANEXO R: Guía de observación en el canal tradicional.....	161
ANEXO S: Guía de encuestas.....	162
ANEXO T: Resultados de las encuestas	166

ANEXO U: Personas de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana entre 17 y 34 años.....	173
ANEXO V: Entrevistas con expertos y principales hallazgos.....	176
ANEXO W: Precios de venta de Yaqua en el canal trade-off.....	181
ANEXO X: Términos y condiciones por contratar a supervisores.....	182
ANEXO Y: Nuevo Organigrama propuesto.....	183
ANEXO Z: Términos del contrato con el reponedor.....	184
ANEXO AA: Informe de ventas.....	185
ANEXO BB: Entrevista con el Gerente de Comunicaciones de ISM.....	186
ANEXO CC: Cadena de suministro de Uma Vida.....	187
ANEXO DD: Presupuesto de marketing.....	188
ANEXO EE: Consentimientos informados.....	189



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de Brand Equity	20
Tabla 2: Relación de entrevistas a expertos	25
Tabla 3: Puntos de venta de Yaqua	30
Tabla 4: Análisis VRIO.....	36
Tabla 5: PESTE y análisis demográfico.....	40
Tabla 5: PESTE y análisis demográfico (continuación)	41
Tabla 6: Distribución de volumen de ventas por canal en MM litros (2010-2015)	43
Tabla 7: Distribución de volumen de ventas en el canal off-trade	44
Tabla 8: Cuota de mercado de principales empresas en el canal off-trade	45
Tabla 9: Participación en el mercado en Lima metropolitana.....	45
Tabla 10: Matriz de perfil de competencias	46
Tabla 11: Cinco fuerzas de Porter	47
Tabla 11: Cinco fuerzas de Porter (Continuación).....	48
Tabla 12: Matriz FODA cruzada.....	49
Tabla 13: Objetivos de la investigación de mercado.....	51
Tabla 14: Descripción de los participantes del Focus Group.....	52
Tabla 15: Resumen de las entrevistas a profundidad	57
Tabla 16: Observación en el canal moderno	59
Tabla 17: Escala de intención de compra y ponderaciones de Jeffrey Pope	68
Tabla 18: Intención de compra ponderada para Yaqua	68
Tabla 19: Consumo semanal promedio de botella de 625 ml	69
Tabla 20: Consumo semanal promedio de botella 2.5 litros	69
Tabla 21: Consumo semanal de agua embotellada en total de litros.....	70
Tabla 22: Consumo anual de agua embotellada en litros	70
Tabla 23: Crecimiento porcentual del consumo per cápita de agua embotellada	70
Tabla 24: Pronostico de la demanda (litros).....	71
Tabla 25: Objetivos de marketing	72
Tabla 26: Variables de segmentación utilizadas para definir el mercado meta de Yaqua	73

Tabla 27: Insight del consumidor de Yaqua.....	76
Tabla 27: Insight del consumidor de Yaqua (Continuación)	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 28: Presentación actual y presentación propuesta	87
Tabla 29: Precio promedio de las principales marcas en la industria de agua embotellada.....	89
Tabla 30: Costos unitarios de Yaqua según presentación	90
Tabla 31: Precios de venta para los intermediarios.....	90
Tabla 32: Total de bodegas ubicadas geográficamente dentro del mercado meta	92
Tabla 33: Total de supermercados/hipermercados ubicados geográficamente dentro del mercado meta.....	92
Tabla 34: Cronograma propuesto para visitas de reponedores en supermercados/hipermercados ..	94
Tabla 35: Asignación de tareas para los intermediarios.....	95
Tabla 36: Evaluación de los miembros del canal con base en criterios	98
Tabla 37: Tabla de objetivos para los miembros del canal de marketing	100
Tabla 38: Objetivos para cada herramienta de la mezcla de comunicación integrada	103
Tabla 39: Matriz de contenido	105
Tabla 39: Matriz de contenido (continuación)	106
Tabla 39: Matriz de contenido (continuación)	107
Tabla 40: Gantt de actividades de promoción.....	119
Tabla 41: Estructura de gastos	121
Tabla 42: Precios por presentación y canal.....	121
Tabla 43: Ingresos por presentación del canal tradicional	122
Tabla 44: Ingresos por presentación del canal convencional	123
Tabla 45: Ingresos por presentación del canal convencional	123
Tabla 46: Costos de ventas por canal	123
Tabla 47: Estado de ganancias y pérdidas.....	124
Tabla 48: Flujo de caja.....	125
Tabla 49: Estimación del punto de equilibrio	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide del insight	19
Figura 2: Modelo operativo de Yaqua.....	27
Figura 3: Megatendencias	39
Figura 4: Consumo de bebidas carbonatadas y agua embotellada entre 2011 y 2015	42
Figura 5: Marcas más consumidas según nivel socioeconómico	46
Figura 6: Percepción de la personalidad de marcas de agua embotellada.....	55
Figura 7: Consumo semanal de agua embotellada	64
Figura 8: Atributos más valorados en el agua embotella	64
Figura 9: Disponibilidad de comprar Yaqua	65
Figura 10: Atributos que más valorarían para comprar de Yaqua.....	66
Figura 11: Posicionamiento de marcas competidoras en el mercado.....	78
Figura 12: Mapa de posicionamiento de las principales marcas de agua embotellada	80
Figura 13: Pirámide del valor capital de la marca basado en el cliente	81
Figura 14: Asociaciones para la marca Yaqua	82
Figura 15: Matriz de Ansoff.....	84
Figura 16: Niveles de producto de Yaqua	86
Figura 17: Presentaciones de Yaqua	87
Figura 18: Etiqueta propuesta	88
Figura 19: Presentación de Yaqua en six pack.....	88
Figura 20: Canales de marketing indirectos.....	96
Figura 21: Criterios para seleccionar distribuidores.....	97
Figura 22: Proceso de funciones promocionales propuesto para Yaqua	102
Figura 23: Herramientas de la mezcla de comunicación integrada para Yaqua.....	103
Figura 24: Vallas interactivas.....	108
Figura 25: Vallas Interactivas	108
Figura 26: Imagen develada vallas formato paradero	109
Figura 27: Página web I	110
Figura 28: Página web II.....	111
Figura 29: Página web III.....	111
Figura 30: Página web I.....	112
Figura 31: Rompe tráfico para el canal moderno	113

Figura 32: Material POP para el canal tradiciona 115
Figura 33: Pieza promocional campaña "Yaqua: Una botella, una historia" 118
Figura 34: Página web de Yaqua (campaña)..... 118



RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto profesional nace del interés de aportar al crecimiento y sostenibilidad de la empresa social Uma Vida S.A.C (en adelante Uma Vida) a partir de un enfoque basado en el marketing con el objetivo de posicionar su marca en el mercado de agua embotellada y así incrementar los ingresos a partir de las ventas de su producto Yaqua, una marca social que destina la totalidad de sus dividendos a financiar proyectos de agua potable en zonas vulnerables del Perú.

La planeación estratégica de marketing inicia con el análisis del entorno interno y externo con el fin de obtener una visión general de la situación del mercado, así como de la realidad de la empresa social para conocer tanto las oportunidades y amenazas de la industria de agua embotellada como las fortalezas y debilidades de Uma Vida.

El proceso sigue con la investigación de mercado, donde se utilizan herramientas cualitativas y cuantitativas para estudiar al cliente actual y potencial de Yaqua con el objetivo de estimar la demanda del producto y obtener datos relevantes para la toma de decisiones estratégicas y operativas de marketing que permitan cumplir el objetivo principal del proyecto.

Finalmente, se presenta el presupuesto de las actividades de marketing enfocadas en la distribución y promoción del producto y se culmina con la evaluación financiera del proyecto con horizonte de evaluación a cinco años, con análisis de escenarios teniendo en cuenta tres variables: demanda, precio de venta y costo de venta

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto profesional lleva a cabo el diagnóstico de la situación actual de la empresa social Uma Vida con el objeto de elaborar una propuesta de plan estratégico de marketing que le permita sentar las bases para construir el posicionamiento de su marca social de agua embotellada Yaqua y, asimismo, llevar a cabo estrategias para que el crecimiento en ventas asegure su sostenibilidad.

El proyecto se estructura en diez capítulos:

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema principal que tiene Uma Vida, el cual conllevó a la elección del tema de la presente tesis. El capítulo continúa con la formulación de los objetivos y preguntas, tanto generales como específicas. Luego se describe la importancia y justificación de la investigación y, para culminar este capítulo, se presenta la viabilidad y limitaciones del tema propuesto.

En el segundo capítulo se presenta el marco contextual, el cual consiste en el desarrollo del concepto de empresa social y cómo evolucionó en el mundo: Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Perú. Mientras que el tercer capítulo presenta el marco teórico y conceptual, los cuales contienen teoría propuesta por distintos autores y conceptos relevantes que sirven de base para el desarrollo del proyecto. Entre ellos, se encuentra la definición de empresas sociales, definición y tipos de organizaciones, plan de marketing y su estructura.

El cuarto capítulo contiene la metodología del proyecto profesional, cuyo enfoque es mixto con predominancia cualitativa y está dividido en tres etapas i) análisis interno y externo; ii) investigación de mercado; y iii) planeamiento estratégico y diseño táctico de marketing. Las primeras dos etapas tienen un alcance descriptivo y la última un alcance propositivo. Asimismo, para llevar a cabo la investigación de mercado se estableció un diseño mixto exploratorio secuencial.

En el quinto capítulo se desarrolla el análisis de la situación actual de la empresa social Uma Vida. Aquí se emplean distintas herramientas que permiten llevar a cabo un análisis interno y externo de la organización como revisión de fuentes secundarias y primarias como entrevistas con el gerente general y trabajadores de Uma Vida. En tanto el análisis externo, se revisaron fuentes secundarias sobre el mercado y los competidores, así como otros factores externos.

En el sexto capítulo se presenta la investigación de mercado, que consta de dos fases: exploratoria, donde se utilizan herramientas cualitativas; y concluyente descriptiva, donde se aplica una herramienta cuantitativa. En el séptimo capítulo se lleva a cabo la estimación de la demanda, el cual tiene como principal insumo los resultados obtenidos en la fase concluyente descriptiva de la investigación de mercado, de la que se parte para estimar la demanda en base a la disposición de compra, el consumo promedio de agua embotellada y a la metodología sugerida por Jeffrey Pope, la cual es usada para determinar la intención de compra ponderada.

En el octavo capítulo se presenta la propuesta de plan estratégico para Uma Vida, donde se definen objetivos de marketing, segmentación, posicionamiento y el diseño de las estrategias de crecimiento, genéricas y de competencia. Posteriormente, en el noveno capítulo, se presenta el plan de marketing operativo en el cual se desarrollan las acciones a seguir en cada uno de sus componentes de la mezcla de marketing: producto, precio, plaza y promoción o comunicación integrada, siendo estos dos últimos desarrollados a mayor profundidad.

Por último, en el décimo capítulo se encuentra la evaluación económica financiera del proyecto, donde se presenta el Estado de Ganancias y Pérdidas, el Flujo de Caja y el análisis de escenarios.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se define el problema central identificado en la gestión de Uma Vida, seguido del objetivo principal y objetivos específicos para elaborar la propuesta estratégica de marketing, además de justificar la importancia del proyecto e identificar la viabilidad y limitaciones del mismo.

1. Definición del problema

En los últimos años, en diferentes contextos se ha observado en las organizaciones un cambio de paradigma respecto a la relación entre empresa y sociedad. Esto ha generado el surgimiento de un nuevo tipo de organizaciones con perfil social, las cuales tienen como principal objetivo la creación de valor social de forma autosostenible, “se trata de empresas que priman el beneficio social por encima del económico, aunque la sostenibilidad económica es un requisito para su supervivencia, así como uno de sus objetivos” (Chliova, Iglesias, Navarro, & Rodríguez, 2011, p. 10)

Las empresas sociales conforman un nuevo tipo de organizaciones que se caracterizan por tener objetivos de orden social, los cuales persiguen a través de una determinada actividad económica, esto significa que “la generación de valor social va asociada a la necesaria creación de valor económico” (Chliova, Iglesias, Navarro, & Rodríguez, 2011, p. 18). Es así, que además de crear valor social, las empresas sociales deben ser capaces de crear valor económico, pues este representa un condicionante esencial para generar el impacto social que buscan alcanzar estas organizaciones.

En el contexto peruano, se ha observado en los últimos años con mayor frecuencia la presencia de emprendimientos sociales. En el año 2009, Perú se posicionaba dentro de los cuatro países latinoamericanos con mayor porcentaje de emprendimientos sociales con un 4.1% de predominio de estos casos en la economía nacional, mientras que Argentina, Colombia y Venezuela lideraban el *ranking* con un 7.6%, 5%, y 4.4% respectivamente. (Global Entrepreneurship Monitor, 2011) . Una evidencia de este crecimiento, se observa en la cantidad de iniciativas del sector privado y público por incentivar emprendimientos de este tipo como StartupPerú, NesSt, Kunan entre otras que han recibido numerosos proyectos de emprendedores sociales en búsqueda de capacitaciones o financiamiento.

Sin embargo, si bien el emprendimiento social en el país empieza a generar interés por diferentes actores, este continúa siendo un fenómeno con estudios limitados que sitúan al emprendedor en un contexto poco conocido que lo conduce a aprender de manera empírica, poniendo en riesgo la sostenibilidad de su iniciativa. Muestra de ello es que al 2009, el porcentaje de emprendimientos nacientes (3.5%) era mayor al de emprendimientos sociales establecidos (0.1%) (Global Entrepreneurship Monitor, 2011).

Esta situación se observa en la realidad de Yaqua, una marca social de agua embotellada creada por Uma Vida en el 2013 con el objetivo de financiar, a partir de la venta de su producto, proyectos de agua potable en comunidades en situación de vulnerabilidad que no cuentan con acceso a este recurso. En un inicio, este emprendimiento tuvo apoyo externo al recibir financiamiento y concretar importantes alianzas estratégicas que permitieron promocionar su producto e introducirlo al mercado. Sin embargo, en la gestión actual de esta empresa social ha sido posible observar la problemática de una inadecuada gestión estratégica del marketing, la cual se hace evidente en el bajo nivel de conocimiento de marca, además de la baja presencia y disponibilidad en sus canales de venta. Asimismo, el limitado presupuesto destinado a actividades de promoción y la ausencia de una visión de crecimiento de mercado estratégico impiden que la marca se posicione adecuadamente en el mercado.

Por ello, el presente proyecto profesional busca desarrollar los conocimientos del marketing para la contribuir con la sostenibilidad de la marca social Yaqua por medio de un plan de marketing estratégico que le permita incrementar su posicionamiento en el mercado, de modo que incremente sus ventas y construya una marca sólida que ocupe un lugar en la mente del consumidor.

2. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos generales y específicos del presente proyecto profesional.

2.1. Objetivo general

- Formular un plan estratégico de marketing para Uma Vida que le permita posicionar su marca Yaqua con el fin de garantizar el crecimiento sostenido y el cumplimiento del objetivo de financiar proyectos sociales de agua potable en el país.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar el análisis del entorno de Uma Vida para determinar la situación actual del mercado y de la empresa social.
- Diseñar y ejecutar la investigación de mercado para conocer la aceptación del producto por parte del cliente.
- Diseñar el enfoque estratégico y el plan operativo de marketing.

3. Preguntas

3.1. Pregunta general

- ¿De qué manera una correcta planeación estratégica de marketing para Yaqua puede permitir el posicionamiento de la marca para lograr un crecimiento sostenido y la consecución del fin social de Uma Vida?

3.2. Preguntas secundarias

- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno externo a Uma Vida? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Uma Vida?
- ¿Qué etapas y herramientas debe tener la investigación de mercado para obtener la información necesaria?
- ¿Qué criterios se debe considerar para segmentar al público objetivo de Yaqua? ¿Qué criterios se deben tomar en cuenta para construir el posicionamiento y el valor de la marca Yaqua? ¿Cuáles son las estrategias del plan operativo de marketing?

4. Justificación

Desde una perspectiva global, las empresas sociales surgen en el mundo a partir de la necesidad de solucionar problemas que afectan el bienestar y la equidad social de la población. Este nuevo tipo de organizaciones es considerado, hoy en día, un importante medio que puede contribuir a alcanzar el desarrollo socioeconómico de un país. El presente proyecto profesional reconoce la importancia de las empresas sociales y la contribución de estas como herramienta para reducir brechas sociales y brindar mayores oportunidades.

La empresa social Uma Vida, ha podido contar con oportunidades que le permitieron ingresar al mercado de agua embotellada con su marca Yaqua. El interés y apoyo inicial generado por el novedoso modelo empresarial les dio el impulso para promocionar su marca y el objetivo

social que está detrás de ella. Sin embargo, a tres años de su creación, Uma Vida no ha definido una estrategia clara para posicionar su marca en la mente del consumidor, lo que le impide crecer sostenidamente y pone en riesgo su supervivencia, comprometiendo a su vez la realización de los proyectos sociales, razón principal de su existencia.

En el caso particular de Uma Vida, una pequeña empresa, cuya principal actividad económica es la venta de agua embotellada, las principales áreas funcionales que contribuyen de manera significativa a su gestión lo conforman las áreas de marketing y ventas. Es por ello que resulta conveniente centrar esfuerzos y recursos en diseñar el plan estratégico de marketing que permita mejorar la gestión de aquellas áreas que tienen un impacto directo y significativo en el crecimiento de la empresa social. Asimismo, cabe señalar que en el contexto de pequeñas empresas que no cuentan con planificación “el plan de marketing estratégico puede constituir un buen sustitutivo de la planificación estratégica” (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, p. 71).

En cuanto a la conveniencia del proyecto, surge la idea de elaborar un plan estratégico de marketing para Uma Vida basado en su potencial de crecimiento y en las oportunidades del mercado. Es por ello que el proyecto considera necesario llevar a cabo el análisis situacional y diagnóstico de la empresa social, una formulación estratégica de marketing y un conjunto de acciones tácticas que permitan posicionar la marca Yaqua y asegurar el crecimiento de la empresa social.

La relevancia del presente proyecto se manifiesta en el impacto que la planeación de marketing puede generar en la empresa social, dotándola de estrategias que buscan asegurar su supervivencia en el mercado y el cumplimiento del objetivo social de llevar agua potable a comunidades peruanas sin acceso a este recurso.

5. Viabilidad

Para definir la viabilidad se han considerado dos aspectos que permiten llevar a cabo una adecuada investigación. Estos aspectos son el acceso a la información y la organización eficiente del tiempo.

Con respecto al primer punto, se llevó a cabo la recolección de información a través de fuentes primarias y secundarias. Para acceder a la información de Uma Vida se obtuvo la autorización del gerente general, Fernando Tamayo, quien autorizó que sus colaboradores y voluntarios brindaran entrevistas con el objetivo de poder realizar el análisis interno de la empresa social. En cuanto al segundo punto, con el objetivo de hacer un uso eficiente del tiempo y poder

realizar todas las actividades tanto de recolección de información como el de planteamiento de estrategias en el tiempo adecuado, se ha elaborado un diagrama de Gantt donde se detallan las actividades desde que se inició proyecto hasta que se presentó, (Ver Anexo A).

6. Limitaciones

En el proceso de elaboración del presente proyecto, se encontraron puntos importantes que significaron una limitación para su desarrollo.

En primer lugar, no se pudo acceder a la totalidad de la información financiera por considerarse información sensible por parte de la empresa social. Por ello, se llevaron a cabo algunos supuestos a partir de información general brindada en entrevistas con los trabajadores. Asimismo, se buscó obtener información externa de proveedores de Uma Vida sobre los costos de producción, gastos operativos y otros costos propios de la empresa.

En segundo lugar, teniendo en cuenta el tiempo de operación en el mercado de Uma Vida, se observó que esta empresa no cuenta con información estructurada sobre la gestión de sus áreas funcionales, así como manuales de funciones establecidas y procesos.

CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se procede a explicar el surgimiento de las empresas sociales en el mundo, Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Perú.

1. Empresas sociales en el mundo

El surgimiento de organizaciones con fines sociales se remonta a la aparición de emprendimientos de corte social alrededor del mundo, definido por Austin, Stevenson & Wei - Skillern como “una actividad innovadora, de creación de valor social, que ocurre al interior y a través de los sectores sin ánimo de lucro, de negocios y gubernamental” (2006 citado en Guzmán & Trujillo 2008).

A partir de estos emprendimientos nace el concepto de empresa social como formalización de la actividad emprendedora:

Cuando el emprendedor tiene éxito comienza el proceso de institucionalización del emprendimiento, formalizándose una organización que coordina y organiza los recursos y las capacidades para catalizar y ampliar el cambio social buscado (Austin et al, 2006). Este es el momento en el que surge, por esta vía, la estructuración de una empresa social como forma organizacional ulterior al emprendimiento social (Barea & Pulido, 2001, p. 4).

Es así que surge el concepto de empresa social, el cual como señala Barrera amplió el significado del término empresa al asociarse no sólo con la generación de riqueza y creación de valor económico, sino también la creación de valor social al reconocerse como organizaciones de corte social donde las utilidades obtenidas son reinvertidas en el negocio o en la comunidad. (2007)

1.1. Empresas sociales en Europa

Desde su creación y a largo de estos años, las empresas sociales en Europa han tenido un crecimiento considerable, reduciendo el porcentaje de problemas sociales y ambientales.

Una característica de las empresas sociales europeas, es el enfoque en la inclusión laboral. Estas organizaciones consideraban que el fomento del desarrollo laboral de los ciudadanos permitiría lograr una cadena de desarrollo de mayor impacto, que alcance al mejoramiento de la calidad de vida de familias y la productividad de su país. Como afirma Defoumy y Nyssens (2010), en la década de 1990, un factor importante, dominante en toda Europa, fue la integración laboral impulsada por parte de las empresas sociales.

Por otro lado, un punto importante en las empresas sociales europeas es el vínculo cercano con el Estado, debido a los programas de subsidios destinados a estas empresas, lo cual les permite ser sostenibles y lograr un mayor impacto social del que podrían conseguir sin el apoyo del Estado.

1.2. Empresas sociales en EEUU

Como señala Caballero (2013), tras un periodo de apoyo significativo a las organizaciones sin fines de lucro, el gobierno norteamericano recortó el presupuesto dirigido a este tipo de organizaciones, lo que llevó a muchas de ellas, como las ONG's, a buscar nuevas maneras de captar ingresos y sostenerse por sí mismas. Para la creación de estrategias de negocios, estas organizaciones se apoyaron de asesoría externa que les permitiera aplicar herramientas y estrategias que normalmente se usan en empresas del ámbito lucrativo en sus emprendimientos. Es así que el primer concepto de empresa social que nació en EEUU fue el de aquella empresa sin fines de lucro que realiza actividades comerciales para sostener su misión social. (Defoumy & Nyssens, 2010).

Una característica que surgió a partir de esta situación fue la limitada relación entre las actividades comerciales de estas empresas y sus fines sociales (Caballero, 2013). Es así que, “en la tradición anglosajona (particularmente en Estados Unidos) se define a las empresas sociales como organizaciones sin ánimo de lucro, más orientadas al mercado y que siguen estrategias de generación propia de ingresos.” (Fisac, Moreno, Mataix, & Palacios, 2011, p. 4)

1.3. Empresas sociales en Latinoamérica

La aparición de empresas sociales en Latinoamérica parte de un contexto social distinto a los de Europa y EEUU, dado que surgieron a partir de las recesiones económicas que contribuyeron al incremento de brechas sociales, en países donde los gobiernos fallaron y colapsaron en cuanto a la provisión de servicios sociales. Ante esta situación, fueron las organizaciones sin fines de lucro las que asumieron la función de intentar resolver los problemas sociales. En este proceso de cambio, Latinoamérica se separó de paradigmas antiguos y redefinió nuevos roles públicos-privados en la producción de servicios sociales.

En esta misma línea, varios autores señalan la importancia del surgimiento de empresas sociales en Latinoamérica como organizaciones que buscan mermar las ineficiencias de los Estados:

América Latina no necesita una economía correctiva del daño causado por las actividades actuales: se requiere una economía regenerativa que busque de manera explícita recuperar y valorizar tanto los ecosistemas degradados, como el tejido social urbano y rural que sufren

con las formas del crecimiento económico en la región (Abramovay, Correa, Gatica, & Van Hoof, 2013, p. 11).

Para el caso latinoamericano, las empresas sociales que nacieron bajo este objetivo surgieron en el concepto de iniciativas de mercado desarrolladas por organizaciones sin fines de lucro y cooperativas (Sekn, Márquez, Raficco, & Berger, 2010). Es así que el factor que la diferencia de otro tipo de organización sea la utilización de un enfoque de mercado para conseguir cumplir su misión social (Alter, 2003).

Por otro lado, por parte de las empresas privadas también se ha visto un interés en la creación de valor social. Ante esto, Alter (2003) señala que uno de los primeros pasos de las organizaciones con fines de lucro en el abordaje de problemáticas sociales constituye otro de los antecedentes en el surgimiento de empresas sociales en Latinoamérica. En la misma línea, se ha observado cada vez más frecuentemente, que las organizaciones del ámbito lucrativo también buscan cumplir un doble rol que genere un impacto positivo en la sociedad. Con respecto a esto, Alter (2003) menciona dos fenómenos que están influenciando el contexto latinoamericano actual: la responsabilidad social corporativa y las empresas sociales y sus emprendedores sociales.

1.4. Empresas sociales en el Perú

En el Perú, el concepto de empresa social continúa siendo poco explorado, dado que en un inicio se conoció a las organizaciones sin fines de lucro como las entidades que buscaban activamente la solución de los conflictos y brechas sociales. (Farber, Caballero, Prialé, & Fuchs, 2015).

Según Farber et al (2015), si bien no existen muchos casos de empresas sociales constituidas como tales, se encuentran en su lugar otros tipos de organizaciones las cuales han sido creadas teniendo como premisa cumplir objetivos sociales, como las cooperativas y las micro financieras. Las primeras, nacidas bajo el enfoque del trabajo conjunto, con el fin de lograr beneficios económicos y de cooperación para sus miembros a través de la producción y comercialización de productos o servicios. Mientras que las micro financieras, han servido por largo tiempo a la sociedad a través de créditos financieros enfocados en individuos de la base de la pirámide.

A parte de estas organizaciones, en los últimos años el fenómeno de las empresas sociales ha presentado un mayor crecimiento, lo que se ha podido observar con la cantidad de emprendimientos de corte social y la creación de empresas con fines netamente sociales. Sin

embargo, en el contexto peruano se observan algunas limitaciones que podrían contribuir negativamente a este crecimiento.

Una de las limitaciones que tienen las empresas sociales en el Perú es que “a pesar de la presencia de emprendedores y empresas sociales existe un gran desconocimiento respecto a sus características de las organizaciones que lideran”. (Fuch, Prialé, & Caballero, 2013, p. 2). Dado que en el Perú el concepto de empresa social no está muy difundido, esto no permite que el mensaje social se conozca adecuadamente y se aproveche el alcance que podría tener.

Asimismo, el aspecto legal también cobra importancia. “Dado que en el Perú no hay una forma legal específica para designarlas, pueden estar inscritas como organización con fines de lucro o sin fines de lucro.”(Fuch, Prialé, & Cabellero, 2014, p. 5). El hecho de no ser legalmente reconocidas como empresas sociales implica la utilización de otras figuras legales que le permitan existir.

Un aspecto positivo, señala Farber et al (2015), es el interés de emprendedores jóvenes por este tipo de empresas en las que encuentran una noción de sentido de propósito mayor respecto a las organizaciones convencionales. Esto sumado al contexto económico estable representarían factores que incentivarían su crecimiento en el país.

Asimismo, la creación del Comité de Promoción del Sistema B en el Perú, acompañado de otras iniciativas impulsoras de este tipo de empresas permitirían no solo el crecimiento de las empresas sociales sino también la creación de entidades de apoyo al emprendimiento social, necesario y vital para las primeras etapas de este tipo de organizaciones. (Farber et al., 2015)

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En el presente capítulo se desarrollarán conceptos importantes para el desarrollo del plan estratégico de marketing del presente proyecto.

1. Definición y clasificación de los tipos de organizaciones

1.1. Tres sectores

Las organizaciones se dividen en tres sectores: público, privado y tercer sector.

En cuanto al sector público, “las organizaciones públicas forman parte del aparato estatal o dependen de él y se encargan de la solución de los problemas que les sean delegados por este aparato” (Rodríguez, Flores, & Miranda, 2013, p. 176).

En cuanto al sector privado, “el subsistema económico ha globalizado las actividades económicas según un modelo de mercado y las organizaciones dedicadas a ello persiguen fines de lucro, acordes con dicho modelo” (Rodríguez, Flores, & Miranda, 2013, p. 176).

Por último, el tercer sector está “constituido por Organizaciones No Gubernamentales (ONG), que buscan enfrentar los problemas insuficientemente tratados por las organizaciones públicas gubernamentales, y Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL), que velan por problemas dejados de lado por las organizaciones privadas con fines de lucro” (Rodríguez, Flores, & Miranda, 2013, p. 176).

1.2. Empresas sin fines de lucro

En la literatura anglosajona las entidades no lucrativas se caracterizan por cinco requisitos:

- Organización formal, es decir, la entidad debe estar estructurada, con objetivos claramente establecidos, identificación de su masa social y, normalmente, con un estatuto legal específico;
- Privada, esto es, institucionalmente separada del Sector público, sin que éste pueda nombrar a sus administradores ni establecer su política general, aunque puede tener apoyo financiero público;
- No lucrativa, lo que significa que no pueden distribuir beneficios a las personas que controlan la entidad. Si se obtienen beneficios se destinan al desarrollo de sus fines o se reinvierten;
- Autogobierno de la propia entidad, disponiendo ésta de una regulación propia de sus órganos de gobierno que no pueden estar sometidos a otras entidades, ni públicas ni privadas;
- Participación voluntaria en el desarrollo de sus actividades, lo que supone que la entidad utiliza trabajo no

remunerado, o donaciones altruistas sin perjuicio de que también se contrata en el mercado factores productivos remunerados. (Salamon & Anheier 1992 citado en Barea & Pulido 2001).

1.3. Clasificación de la empresa por su giro de negocio

Las empresas se clasifican por su giro de negocio en empresas industriales, comerciales y de servicios:

“Las empresas industriales se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final” (Hernández , 2006, p. 14)

“Las empresas comerciales se dedican a la compra-venta de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas” (Hernández , 2006, p. 14)

“Las empresas de servicios ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser o no lucrativos” (Hernández , 2006, p. 14)

2. Definición de valor económico y social

2.1. Valor económico

“La creación de valor económico consiste en la identificación de oportunidades, en donde los beneficiarios del valor creado están dispuestos a pagar un precio por él que es superior al costo de producirlo, por lo que se genera riqueza material” (Sekn, 2006, p. 286)

Para Sekn (2006), el valor económico se obtiene cuando suceden dos cosas importantes: se maximiza el valor que se captura por parte de los clientes y se minimiza los gastos implicados en la producción.

2.2. Valor social

La creación de valor social “consiste esencialmente en cambiar para bien las vidas de los individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables” (Sekn, 2006, p. 286)

El valor social es “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (Sekn, 2006, p. 296)

2.3. Relación entre el valor social y valor económico

En el caso de emprendimientos sociales, cuando se dice que estos combinan valor social y económico significa que se “crea valor que puede ser capturado y retribuido por los destinatarios (por ejemplo, clientes con gran poder adquisitivo), y que al mismo tiempo crea valor socialmente deseable que no habría podido ser remunerado en forma autónoma por los beneficiarios”. (Sekn, 2006, p. 298)

3. Definición de empresas sociales

El surgimiento de las empresas sociales en el mundo ha contribuido a generar interés por diferentes actores. Debido a ello, diversos autores han estudiado estas organizaciones para comprender su funcionamiento y poder definir las teniendo en cuenta sus características más resaltantes.

Uno de los principales referentes sobre empresas sociales es Muhammad Yunus¹, este define a las empresas sociales como organizaciones que tienen por objetivo “resolver un problema social usando los métodos de los negocios, incluida la creación y venta de productos y servicios” (Yunus, 2011, p. 29). Asimismo, una empresa social aparte de la creación de valor social, tiene que poder ser auto-sostenible como cualquier empresa. En palabras de Yunus:

La empresa social es un negocio porque debe sostenerse por sí mismo, es decir, debe generar los ingresos suficientes para cubrir sus propios costos. Parte del excedente económico que crea la empresa social se invierte en ampliar la empresa, y se guarda una parte como reserva para cubrir imprevistos. (Yunus, 2011, p. 19).

Las empresas sociales serían de dos tipos, una empresa tipo I centrada en resolver una problemática social específica, sin contar con pérdidas ni dividendos y donde los propietarios reinvierten los beneficios para expandir y perfeccionar el negocio, y una empresa tipo II cuya característica principal estaría en tener como propietarios de la organización a personas con bajos recursos, administrando la empresa directamente o a partir de una asociación de empresas que tienen un objetivo social específico. (Yunus, 2011).

En la misma línea, Bornstein y Davis, describen a la empresa social como:

¹ Fundador del Grameen Bank y condecorado el 2006 con el premio Nobel de la Paz por su trabajo para erradicar la pobreza. Además del Grameen Bank, ha sido fundador de varias empresas sociales centradas en resolver distintas problemáticas sociales, con lo que ha podido esbozar diferentes modelos de empresas sociales, lo que le permitió conceptualizar a este tipo de organizaciones.

Una organización que ataca problemas a través de un formato de negocios, incluso si no está legalmente estructurada como una entidad con fines de lucro. Es la combinación de negocios y filantropía, es una estrategia prometedora porque permite a una organización social beneficiarse de las estrategias de los empresarios tradicionales. (Bornstein & Davis, 2010, p. 15)

Según Chliova, Iglesias, Navarro y Rodríguez (2011), las empresas sociales se crean con el objetivo principal de crear valor social y se construye a partir de tres ejes básicos: la creación de valor social, la creación de valor económico y la estrategia y enfoque empresarial. Por otra parte, se señala también que es necesario dar énfasis a la creación de valor económico a largo plazo para que una empresa social pueda considerarse como tal. Esto también señala una clara diferencia con las ONG's que son organizaciones que dependen de donaciones y subvenciones.

Ahondando más en la generación de sostenibilidad económica, los autores señalan una característica que Yunus considera parte fundamental de la empresa social Tipo I, la gestión del excedente. Si bien la reinversión del beneficio es una práctica común entre empresas sociales no se considera que sea un requisito excluyente para diferenciar una empresa social de otra organización, aunque sí señalan que es una práctica viable y hasta deseable. (Chliova, Iglesias, Navarro, & Rodríguez, 2011)

En otras palabras y según las definiciones de los autores mencionados anteriormente, una empresa social sería una organización autosostenible, que utiliza las dinámicas de mercado con la finalidad de perseguir fines enteramente sociales, y para ello, las ganancias obtenidas por la actividad económica que maneja se destinan únicamente al fin social y la mejora de la empresa social. Los modelos de empresas sociales se pueden ver en el Anexo B y los modelos operativos de empresas sociales en el Anexo C.

4. Consumo socialmente responsable

En la medida en que las organizaciones adoptan prácticas de responsabilidad social en el centro de su negocio, mayor ha sido el reconocimiento y preferencia de los consumidores hacia sus productos y servicios.

La sociedad de consumo ha ido incorporando nuevos valores y nuevas demandas, siendo una de estas el consumo responsable como una tendencia a explotar por las marcas y organizaciones. Organizaciones internacionales han investigado al consumo social y al consumidor responsable con el objetivo de obtener datos acerca de esta conducta de compra.

“El consumo responsable defiende los efectos positivos de un consumo cuidadoso con el medio ambiente y las personas, consciente, frente a un consumo excesivo, superfluo e innecesario, dañino para la vida del Planeta, y, por tanto, para todos sus habitantes” (United Nations International Children's Emergency Fund, 2003)

“El consumidor socialmente responsable se define como el consumidor ciudadano que no solo se interesa por satisfacer sus necesidades, sino que integra en sus decisiones de compra su preocupación por el medio ambiente y las causas sociales” (Arredondo, Maldonado, & De la Garza, 2011, p. 287).

Según Freestone y McGdrick (2008) el consumidor está cambiando su comportamiento de compra hacia un consumo responsable, cambiando su preferencia hacia empresas que brinden productos socialmente o ambientalmente responsables, aunque sus motivos siguen siendo desconocidos.

Según estudios sobre la motivación de los consumidores para adquirir una conducta de compra responsable, se llegó a la conclusión de que las actitudes hacia responsabilidad social se dividían únicamente en fines meramente económicos o en fines meramente altruistas; sin embargo, en investigaciones más profundas se pudo encontrar que las motivaciones del comportamiento de consumo responsable responden a factores más complejos como motivos centrados en el propio consumidor (egoístas) y motivos centrados en otros individuos basados en valores (Scholder, Webb y Mohr 2006, citado en Arredondo, Maldonado y De la Garza, 2011)

Tomado desde un enfoque psicológico, Luna (2000) señala que la sociedad favorece el uso de productos y servicios, asumiendo el significado de estos bienes como medios de construcción de la personalidad, por lo que se puede inferir que el consumo social permite la construcción de la personalidad centrada no en el individuo sino en la comunidad. (Arredondo, Maldonado, & De la Garza, 2011)

Para construir el perfil del consumidor responsable, se realizaron diversos estudios que arrojaron relaciones entre determinadas variables, entre las que se encontró al nivel socioeconómico y al rango de edad como características del consumidor responsable. En cuanto a la variable de estatus socioeconómico, se halló que estaba estrechamente relacionada con el consumo social, es decir, a mayor nivel socioeconómico el individuo presentaba mayor conciencia social; sin embargo, en cuanto a la variable edad, se observó que presentaba un comportamiento inversamente proporcional, dado que a menor edad del individuo, más dispuesto se encontraba este a adquirir un

comportamiento de consumo responsable. (Thomas y Cunningham 1972, citado en Arredondo, Maldonado y De la Garza, 2011)

5. El Plan de marketing

En la actualidad, el plan de marketing ha ganado mayor importancia para la empresa, en la medida que se ha convertido en una herramienta esencial para la toma de decisiones a nivel estratégico. Un plan de marketing es “un documento escrito en el que se establecen las estrategias y acciones de marketing para cumplir con los objetivos del área y de la empresa en un determinado periodo de tiempo”. (Mayorga & Araujo, 2014, p. 17)

En cuanto a la formulación del plan de marketing, Kotler señala dos niveles diferenciados:

El plan de marketing opera en dos niveles: el plan estratégico de marketing, que establece los objetivos y estrategias de marketing amplios con base en un análisis de la situación actual y las oportunidades de mercado, y el plan táctico de marketing, que determina tácticas específicas de marketing, es decir, publicidad, promoción de ventas, precios, canales y servicio (Kotler, 2001, p. 64)

Respecto a esto, Mayorga señala que las diferencias entre estos dos niveles se refieren básicamente al periodo de tiempo en el que se enfocan, señalando que el plan marketing estratégico cuenta con una perspectiva a mediano y largo plazo, mientras que el plan marketing operativo se enfoca en el corto plazo con mayor detalle a diferencia del estratégico. (Mayorga & Araujo, 2014)

6. Estructura del Plan de Marketing

La estructura de un plan de marketing propuesta por Mayorga consta de cinco etapas:

- 1) Análisis de la situación y plan estratégico
- 2) Investigación de mercados
- 3) Formulación estratégica de marketing
- 4) Mezcla de marketing
- 5) Evaluación económico financiera (Mayorga & Araujo, 2014)

La primera etapa constituye el análisis externo e interno de la organización. En el entorno externo se toman en cuenta las variables generales y el entorno competitivo, mientras que el interno se describe todo lo referente a la organización. (Mayorga & Araujo, 2014)

En cuanto a la investigación de mercados, el proceso está comprendido por “la definición del objetivo de investigación, la determinación de las fuentes de información requeridas, el establecimiento de la muestra, el diseño del cuestionario, la administración de la obtención de datos, la preparación del informe y el seguimiento”. (Mayorga & Araujo, 2014, p. 21)

La investigación de mercado permite la toma de decisiones estratégicas para la empresa y el producto, dado que brinda información relevante sobre el consumidor y el segmento meta a partir del uso de diversas herramientas cualitativas y cuantitativas.

Respecto a las herramientas cuantitativas, Jeffrey Pope (2002), señala diferentes formas de analizar los resultados de una encuesta de prueba de concepto, donde muestra el proceso de ponderación de la disposición de compra para determinar el potencial de penetración de un determinado producto, tomando como supuesto que el hecho de que una persona muestre disposición de compra hacia un determinado concepto, no quiere decir, con seguridad, que comprará el producto.

En este caso, se diseña la pregunta de aceptación del concepto a manera de respuesta múltiple otorgándole un porcentaje a cada respuesta según la ponderación asignada. Estas respuestas varían entre “definitivamente lo compraría” (con ponderación de 75%), “probablemente lo compraría” (con ponderación de 25%), “no sé si la compraría o no” (con ponderación de 10%), “probablemente no la compraría” (con ponderación de 3%) y “definitivamente no la compraría” (con ponderación de 2%). (Pope, 2002)

En cuanto a la formulación estratégica de marketing esta se basa en el establecimiento de cuatro tipos de estrategias: segmentación de mercados, posicionamiento, crecimiento y competencia. Posteriormente, en la mezcla de marketing se plantean acciones para producto, plaza, precio y promoción. Finalmente, la evaluación económico-financiera se establece mediante herramientas financieras y la viabilidad del proyecto. (Mayorga & Araujo, 2014)

7. Insights

En el marketing contemporáneo se ha observado un cambio en el enfoque de comunicación de productos a personas. En este contexto ha nacido el concepto de *Insights* como fuentes de conocimiento profundo de la mente del consumidor, mediante el cual se construyan marcas basadas en personas, cercanas a sus clientes y se forjen relaciones perdurables con estos.

Un *insight* es aquella revelación o descubrimiento sobre las formas de pensar, sentir o actuar del consumidor frescas y no obvias, que permiten alimentar estrategias de comunicación, *branding* e innovación. En otras palabras, un *insight* potente tiene la capacidad de conectar una marca y un consumidor de una forma más allá de lo evidente, y no sólo vender. (Quiñonez, 2013, p. 33)

Cristina Quiñones (2013) propone una metodología para construir el *insight* del consumidor, la cual consta de cinco etapas: datos, información, hallazgo, *consumer insight* e idea de marketing.

Figura 1: Pirámide del insight



Fuente: Quiñonez (2013).

8. Posicionamiento

Kotler y Armstrong (2013), definen posicionamiento como el lugar que ocupa determinado producto o marca en la mente del consumidor, en base a percepciones y sentimientos construidos alrededor de estos. En otras palabras, el posicionamiento se define como “acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía de manera que ocupe un lugar distinto y preciado en la mente de los clientes objetivo” (Kotler y Keller 2006 pág 98 citado en Keller 2008).

Construir el posicionamiento de una marca constituye un paso importante a llevar a cabo en el plan de marketing ya que es la base sobre la cual se desarrollarán las actividades promocionales con el fin de comunicar el posicionamiento elegido para la marca de manera constante y consistente.

9. Branding

Kotler y Armstrong (2013) definen el significado de marca como una representación de las percepciones y sentimientos que los consumidores tienen y se forman sobre el producto. Asimismo, los autores señalan el concepto de capital de marca (*Brand equity*) como la respuesta diferenciada del consumidor ante un determinado producto o su marketing a partir de la exposición a la marca. Como se menciona, la perspectiva del cliente es clave en la valoración de la marca, esto se puede resumir en que “el poder de la marca reside en la mente del consumidor”. (Keller, 2008, p. 48)

Entre los principales modelos de medición de capital de marca se encuentran el Modelo de Valor de Activo de Marca, Modelo de Aaker, Brandz y Resonancia de Marca. Las características e indicadores de medición se encuentran en la Tabla 1.

Tabla 1: Modelos de Brand Equity

MODELOS DE BRAND EQUITY	CARACTERÍSTICAS
Valor de Activo de Marca	Desarrollado por la agencia Young and Rubicam, el cual mide el valor de una marca basándose en cuatro componentes clave: diferenciación, relevancia, estima y conocimiento.
Modelo de Aaker	Desarrollado por David Aaker se basa en cinco categorías para medir la marca relacionada a pasivos y activos, siendo estos: lealtad de marca, conciencia de marca, calidad percibida, asociaciones de marca y otros activos de marca.
Brandz	Modelo de fortaleza de marca desarrollado por Millward Brown centrado en la pirámide de dinámica de marca, siendo las etapas: presencia, relevancia, resultados, ventaja y vinculación emocional.
Resonancia de Marca	Modelo que considera cinco fases para la creación de marca: prominencia de marca, rendimiento de marca, imagen de marca, juicios de marca, sentimientos de marca y resonancia de marca.

Fuente: Kotler & Kevin (2006).

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

En este capítulo se plantea el procedimiento que se seguirá para realizar la recolección de información de distintas fuentes para llevar a cabo el presente proyecto profesional².

1. Enfoque y diseño metodológico

Como se explicó en capítulos anteriores, el objetivo de este proyecto es diseñar un plan estratégico de marketing para la empresa social Uma Vida, el cual permita posicionar la marca Yaqua en la mente del consumidor e incrementar las ventas. La estrategia de investigación del presente proyecto es el estudio de caso puesto que estudia un problema y permite la comprensión del mismo en su contexto real (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

La metodología del proyecto posee un enfoque mixto con predominancia cualitativa, puesto que se emplearán en su mayoría herramientas cualitativas como entrevistas a distintos actores, focus group y observaciones, mientras que se utilizará la encuesta como única herramienta cuantitativa. Para explicar esta metodología, se escogió plantearlo por etapas, las cuales están relacionadas a cada uno de los objetivos planteados en el Capítulo 1. Las etapas son: 1) Análisis del entorno interno y externo, 2) Investigación de mercado y 3) Planeamiento estratégico y diseño táctico de marketing. Las primeras dos etapas tienen un alcance descriptivo mientras que la tercera culmina con un alcance propositivo correspondiente al objetivo del proyecto. A continuación, se explicarán las etapas señalando el enfoque y herramientas a utilizar en cada una:

2. Metodología del análisis del entorno interno y externo

En esta etapa se realizó la revisión de fuentes primarias y secundarias para plasmar el contexto interno y externo de Uma Vida. Para el contexto interno, las herramientas utilizadas pertenecen al enfoque cualitativo, a través de entrevistas a los colaboradores y el Gerente General de Uma Vida con el fin de esbozar una idea general de la organización y realizar un análisis de las áreas principales. Para analizar la información obtenida se emplearon herramientas y matrices estratégicas tales como la cadena de valor, análisis de áreas funcionales, análisis VRIO y clima organizacional, las cuales sirvieron de insumo para la construcción de la matriz EFI, la cual señala las principales fortalezas y debilidades de la empresa a partir de la investigación realizada.

Respecto al entorno externo, se realizó una revisión de fuentes secundarias que permitieron construir el entorno del mercado de la categoría de agua embotellada. Este inició con la descripción

² Ver Anexo D: Matriz de consistencia

de las mega-tendencias mundiales que influirán en la actividad económica y la vida de las personas en los próximos años, para luego realizar el análisis PESTE del entorno peruano. A este análisis se le añade el análisis del mercado de bebidas y aguas embotelladas, así como el análisis de las principales marcas de agua embotellada en el mercado limeño a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), información complementada con el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Con el análisis del entorno externo se procedió a construir la matriz EFE, la cual describe las principales oportunidades y amenazas del mercado.

Por último, se realizó la matriz FODA cruzada obtenida a partir del análisis de las matrices EFE y EFI, lo cual sirvió para plantear los lineamientos estratégicos de Uma Vida.

3. Metodología de la investigación de mercado

En esta etapa se presenta el diseño de la investigación de mercado, el cual muestra el proceso que se llevará a cabo en dicha investigación. Para esto se utilizará el diseño exploratorio, como primera fase, y el diseño concluyente de carácter descriptivo, como segunda fase, con el fin de obtener la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas.

Las fases en la investigación responden al objetivo de cada diseño, siendo el exploratorio útil para proporcionar información preliminar que brinde una mayor comprensión del problema y defina el rumbo de la investigación, en la cual se utilizan principalmente herramientas cualitativas. Los resultados de esta etapa, sin embargo, serán tentativos hasta que se aplique el diseño concluyente el cual tiene la capacidad de comprobar los resultados de la etapa exploratoria y darles validez, siendo las herramientas cuantitativas las utilizadas para cumplir ese objetivo. (Malhotra, 2008).

Como se menciona anteriormente, esta etapa presenta un enfoque mixto dado que se utilizan herramientas del enfoque cualitativo y cuantitativo. Para este enfoque el diseño metodológico de investigación más idóneo y el que se acopla al esquema de la metodología de investigación de mercados explicada líneas arriba, es el diseño exploratorio secuencial, el cual consta de “una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 551)

Es así que las fases en la investigación de mercados se desarrollaron de manera secuencial en la investigación. La fase exploratoria se enfocó en la comprensión y profundización del comportamiento del consumidor y sobre los principales canales de venta. Mientras que la fase

concluyente descriptiva, se centró en obtener información sobre hábitos de consumo y disposición de compra de Yaqua. A continuación, se desarrolla a más profundidad cada fase:

3.1. Fase Exploratoria

En esta fase se utilizaron 3 herramientas diferentes con el fin de obtener información sobre el cliente y los puntos de venta. Siendo estas *focus groups*³, entrevistas⁴ y observaciones⁵.

En los *focus groups* el objetivo se centra en analizar al grupo y sus conclusiones sobre diversos temas, en el caso de las entrevistas, estas se enfocan en recoger respuestas de una persona sobre un tema específico. Mientras que las observaciones son herramientas usadas para comprender procesos y describir determinadas situaciones (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010).

Para términos de la investigación de mercado se determinó diferentes perfiles de participantes para cada herramienta, siendo los *focus group* aplicados a personas pertenecientes al segmento inicial⁶ de Yaqua con el objetivo de explorar los hábitos de consumo entorno a la compra de agua embotellada, conocer la percepción acerca de las principales marcas y grado de aceptación hacia la marca Yaqua. Por otro lado, las entrevistas fueron aplicadas a clientes regulares de Yaqua pertenecientes al segmento inicial, dado que se pretendía explorar aspectos más profundos acerca de los motivos que incentivaban la compra de Yaqua y sobre otros aspectos acerca de la satisfacción del cliente con el producto. Respecto a las observaciones éstas se utilizaron con el propósito de comprender el comportamiento de compra del cliente en los principales canales de venta del producto.

En primer lugar, se llevaron a cabo cuatro *focus group* estructurados con participantes pertenecientes al segmento inicial. En segundo lugar, se realizaron 30 entrevistas semi-estructuradas a consumidores regulares de Yaqua y posteriormente, se realizaron 40 observaciones moderadas en algunos puntos de venta de canal moderno (supermercados), tradicional (bodegas) y tiendas de conveniencia.

³ Ver Anexo L: Guía de preguntas para *focus group*

⁴ Ver Anexo M: Guía de entrevista

⁵ Ver Anexo O y P: Guía de observación en el canal moderno y Guía de observación en el canal tradicional

⁶ El segmento inicial es un segmento provisional, formado por cuatro factores de segmentación detallado en el Capítulo 6, el cual teniendo en cuenta los resultados de la investigación de mercado será utilizado para comprobar o descartar a dicho segmento como mercado meta del producto.

3.2. Fase Concluyente descriptiva

Con el objetivo de profundizar más en el segmento inicial y obtener información medible que aporte datos útiles para la toma de decisiones, en esta fase se utilizó la encuesta estructurada⁷ como herramienta principal. Para obtener una muestra representativa se utilizó el muestreo probabilístico; el cual, como señala Hernández et al. (2014), proporciona a todos los miembros de un grupo determinado la misma posibilidad de ser elegidos.

Para llevar a cabo esta fase, se estableció la siguiente fórmula para poblaciones infinitas, con la cual se obtuvo la cantidad de personas a encuestar⁸:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

De modo que usando un nivel de confianza de 1.96 y un error estimado de 5%, donde p y q representan ambos 0.5, se procedió a despejar n dando una muestra de 384 personas, sin embargo, para efectos del presente proyecto se realizaron 400 encuestas.

4. Metodología del planeamiento estratégico y diseño táctico de marketing

Esta etapa tiene un carácter propositivo dado que se plantean y diseñan estrategias del plan comprendido en objetivos de marketing. Además, se desarrollan las estrategias de segmentación, *branding* y posicionamiento.

Asimismo, se establece el diseño del plan operativo de marketing, formado por el marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) siendo los últimos dos elementos a los que se le proporcionó mayor énfasis. Para ello, se revisaron fuentes secundarias que permitieron proporcionar una base teórica a la propuesta y como fuentes primarias se realizaron cinco entrevistas semi-estructuradas a expertos para obtener una perspectiva práctica complementando la perspectiva teórica, permitiendo un planteamiento de estrategias específicas para la realidad de Uma Vida. A continuación, se muestra la Tabla 2 correspondiente a la relación de entrevistas a expertos:

⁷ Ver Anexo S: Guía de encuestas

⁸ Ver Anexo E: Población de Lima metropolitana de la zona 6 y 7 APEIM de 17 a 34 años.

Tabla 2: Relación de entrevistas a expertos

EXPERTO	TEMA	FECHA DE ENTREVISTA
Miguel Córdova	Distribución y logística	30/06/2016
Carlos Munte	Trade-marketing	20/07/2016
Christian Nuñez	Marketing digital	16/08/2016
Claudia Villarán	Branding	24/08/2016
Paul Gogin	Comunicación social	31/08/2016



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

El presente capítulo está conformado por el análisis del entorno de Uma Vida, siendo este el análisis externo e interno de la empresa social, el cual concluye con el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización en una matriz FODA cruzada.

1. Descripción de la empresa

En julio del 2011 nace Yaqua como idea de negocio bajo la razón social de Uma Vida S.A.C, siendo su actividad económica la venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco, de acuerdo a su inscripción en SUNAT. Sin embargo, no es sino hasta agosto de 2013 que es lanzada al mercado por primera vez con ayuda de tres importantes aliados estratégicos⁹: Scotiabank y Asociación Unacem quienes dieron el capital semilla aproximado de S/. 400,000.00 e Industrias San Miguel con quien se firmó un convenio de cinco años para llevar a cabo el proceso de embotellado.

Yaqua fue creada bajo el modelo operativo de subsidio cruzado entre una empresa comercial y una ONG relacionada. Esto quiere decir que se encuentra enmarcada en una figura que le permite funcionar como empresa social, dado que no existe un marco legal como tal para este tipo de empresa. Es así que Uma Vida destina el 100% de sus dividendos a la ONG Bien por Bien, el 99.8% proviene de los dividendos de Uma Vida y el 0.2% proviene de sus co-fundadores Fernando Tamayo y Daniel Franco, quienes mantienen ese porcentaje de accionariado simbólico con el fin de cumplir con el requisito de las sociedades anónimas cerradas que requieren de dos socios como mínimo con participación. Para asegurar que el 100% de dividendos sean destinados a la ONG, Tamayo y Franco tienen un acuerdo interno que especifica que el porcentaje que les corresponde como dividendos es designado a la ONG. (Fernando Tamayo, comunicación personal, 12 diciembre, 2015)

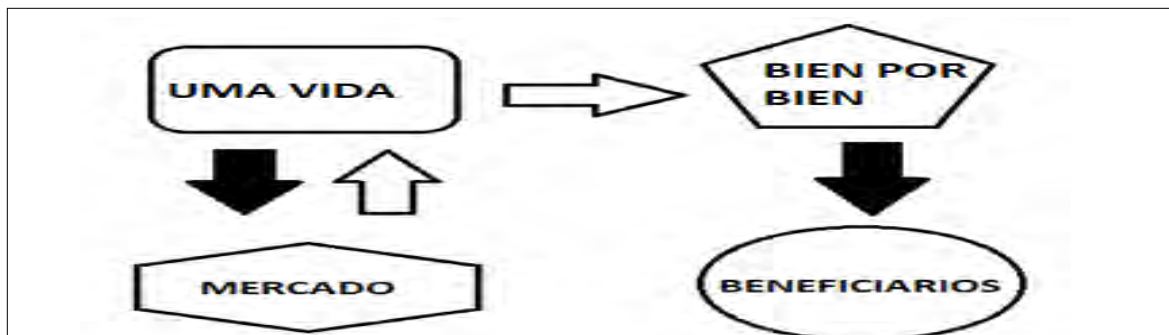
Actualmente, Fernando Tamayo gerencia y administra tanto la empresa como la ONG. Asimismo, dada la cantidad de trabajadores y colaboradores que tiene Yaqua y el nivel de facturación se considera como una pequeña empresa.

A continuación, la Figura 2. explica el funcionamiento del modelo operativo que tiene Uma Vida, la cual tiene como objetivo financiar proyectos sociales de acceso y saneamiento de agua potable, cuyo destino final es impactar positivamente en un conjunto de beneficiarios. Cabe

⁹Tamayo, Fernando. “Aspiramos a formar un holding de empresas sociales de consumo masivo”. Semana económica. <http://semanaeconomica.com/article/management/negocios/127570-aspiramos-a-formar-un-holding-de-empresas-sociales-de-consumo-masivo/>

mencionar que el 100% de los dividendos que recibe la ONG son utilizados únicamente para llevar a cabo la ejecución de proyectos relacionadas con el acceso a agua y saneamiento.

Figura 2: Modelo operativo de Yaqua



Adaptado de: Vanina, Caballero, Prialé, & Fuchs (2015).

La ONG Bien por Bien se encarga de la planificación de los proyectos sociales en coordinación con otras ONGs que posean experiencia en este tipo de proyectos, siendo estos finalmente los entes ejecutores, realizando informes semanales sobre los avances de los proyectos que son revisados por Uma Vida. Las características definidas para elegir a la población beneficiaria son las siguientes:

- Deben ser comunidades ubicadas en zonas rurales.
- Deben tener un índice de pobreza extrema mayor a 40%
- Tener una población total no mayor a 100 viviendas.
- Las comunidades no deberán corresponder a la jurisdicción de una EPS (Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento)
- Deben ser comunidades ubicadas en distritos priorizados por el MIDIS (Ministerio de Desarrollo e Inclusión) para la reducción de la desnutrición crónica infantil (2012)¹⁰ (Yaqua, 2016)

2. Problemática social

Al 2014, según SUNASS, en el Perú existían 8 millones de peruanos sin acceso a agua potable, de los cuales un millón se encuentran en Lima (Cita. A partir de esta carencia social surge

¹⁰ Criterios establecidos por la propia empresa, esta información se puede constatar en: <http://yaqua.pe/page/como-funciona>

el interés de los co-fundadores de Uma Vida de crear una empresa social que se enfoque en el problema social de la falta de acceso a agua y que destine sus dividendos para cambiar esta realidad.

El Perú aunque se posiciona como el octavo país en el mundo que cuenta con mayores reservas hídricas en el planeta, sigue siendo uno de los países con problemas de abastecimiento de agua potable

“El Perú cuenta con 106 cuencas hidrográficas por las que escurren 2'043.548,26 millones de metros cúbicos (MMC) al año. Asimismo, cuenta con 12.200 lagunas en la sierra y más de 1.007 ríos, con los que se alcanza una disponibilidad media de recursos hídricos de 2,458 MMC concentrados principalmente en la vertiente amazónica.” (Ministerio del Ambiente, 2016) Por otro lado, también menciona que “nuestro país cuenta con tres vertientes hidrográficas: la del Atlántico (genera 97,7% de los recursos hídricos), la vertiente del Pacífico (1,8% de los recursos hídricos) y la vertiente del Titicaca (el restante 0,5%).” (Ministerio del Ambiente, 2016)

Según lo anterior, aunque el Perú cuenta con la mayor disponibilidad per cápita de agua dulce renovable en América Latina (74,546 MMC/persona al año), la distribución de los recursos hídricos es asimétrica. La concentración de núcleos urbanos y de las actividades productivas en las tres vertientes hidrográficas genera una situación donde la demanda por recursos hídricos es máxima en las zonas donde la disponibilidad y el abastecimiento de agua es más escaso (Ministerio del Ambiente, 2016).

En relación a lo anterior y comprometidos con su misión social, a la fecha Uma Vida ha financiado tres proyectos sociales en total: en Huancavelica, Cajamarca e Iquitos. Los proyectos que se llevan a cabo en la sierra tienen que ver con la creación de infraestructura, mientras que los de la selva, con purificación de agua contaminada para el consumo y uso diario. (Alexis Cañari, comunicación personal, 21 de abril, 2016).

En relación a lo antes presentado, la misión y visión de Uma Vida se formula de la siguiente manera:

Misión:

- "Transformar el consumo de agua embotellada en una corriente de cambio y solidaridad". (Yaqua, 2016)

Visión:

- "En el 2050, todos los peruanos contarán con acceso a agua limpia y saneamiento". (Yaqua, 2016)

3. Estructura Orgánica

La estructura organizacional de Uma Vida cuenta con cuatro áreas principales: Ventas (dividido por los departamentos de Ventas Generales y Ventas Retail); Operaciones y Finanzas; Marketing y Publicidad e Impacto Social y Estrategia. Estas tres últimas áreas cuentan con un asistente el cual generalmente es un voluntario *ad honorem*¹¹.

Asimismo, Uma Vida cuenta con un consejo consultivo conformado por líderes de diferentes rubros como Alfredo Paino, Bartolomé Ríos, Carolina Trivelli, Fernando Fernandini, Henri le Bienvenu, Juan Pablo Klingerberguer, Manuel Rivera y Nicolás Polar, quienes son importantes y reconocidos profesionales con experiencia que aportan una perspectiva desde el enfoque social, público y privado. Ellos dan los lineamientos para que la empresa mejore su gestión, además de evaluar su progreso, así como sus procesos claves. Para ello, se llevan a cabo reuniones cada tres a seis meses para informar objetivos, metas y proyectos futuros.

Ubicación:

Actualmente, la oficina administrativa de Uma Vida se encuentra ubicada en Av. Javier Prado este nro. 6330 dpto. 3 urb. Rivera de Monterrico lima - La Molina.

Asimismo, cuenta con un almacén ubicado en Mz. D, Lote 19. Urb. Los Ángeles, Ate.

4. Análisis Interno

4.1. Áreas funcionales¹²

- **Área de Ventas**

Las ventas se dividen en dos canales: *Retail* y Corporativo o institucional. En la tabla 3 se muestran los diferentes clientes de cada canal:

¹¹ Ver Anexo F: Organigrama actual de Uma Vida.

¹² Para el análisis sobre las áreas funcionales de Uma Vida, se utilizó las entrevistas semi estructuradas al personal de la organización, para revisar un extracto de las entrevistas, ver Anexo G: Resumen de entrevistas a Gerente General y colaboradores de Uma Vida.

Tabla 3: Puntos de venta de Yaqua

Canal Retail	Canal moderno	Wong, Metro, Plaza Vea, Vivanda, Tottus.
	Tiendas de conveniencia	Repshop
	Farmacias	MiFarma, Botical BTL, Boticas Fasa y Boticas Arcángel
Canal corporativo o institucional	Universidades	PUCP, ULima, USIL, Universidad Pacífico, Universidad Científica del Sur, Universidad de Piura y UPC.
	Restaurants	Accurio Restaurants, Francesco, Quinoa, Raw Café, Fresh bite, Miss Cupcakes y La Sanandria.
	Hoteles	Doble Tree by Hilton, Belmond, Casa Anndina y Plaza del Bosque.
	Empresas corporativas	Scotiabank, Asociación Unacem, EY, Brick, Profuturo AFP, PWC, Ferreyros y BCP.

Fuente: página web de Yaqua y entrevistas (2015).

El canal *retail* representa aproximadamente el 30% de las ventas anuales y está conformado por el canal moderno, tiendas de conveniencias y cadenas de farmacias. En cuanto a los supermercados e hipermercados el ingreso a estos puntos de venta fue creciendo paulatinamente y gracias al compromiso de las empresas por colaborar con el objetivo social de Uma Vida. Es así que el 2013 se ingresó a Tottus con 11 tiendas en Lima y 8 en provincias, posteriormente en octubre de 2014 se ingresó a Supermercados Peruanos (Plaza Vea y Vivanda) y finalmente en marzo de 2015 ingresaron a Cencosud (Wong y Metro); en cuanto a las tiendas de conveniencia se ingresó a la cadena de tiendas Repshop en abril de 2013 y se encuentran haciendo negociaciones para aumentar estos puntos de venta. (Andrea Huallpa, comunicación personal, 17 de marzo, 2016)

En cuanto a las cadenas de farmacias, Yaqua se asoció con la cadena de boticas Mi Farma en diciembre de 2015 con la que mantienen una estrategia de *co-branding* mediante la cual todas las botellas de Yaqua que se expenden en las boticas llevan una etiqueta que señala que con el apoyo de Mi Farma se realizan proyectos de agua potable en el país. Este cliente, actualmente, representa el mayor porcentaje de ventas en el canal *retail* con un 15% de ventas en el primer año y se prevé que siga así pues se encuentran en negociaciones para incrementar la presencia de la marca a nivel nacional (Andrea Huallpa, comunicación personal, 17 de marzo, 2016).

El canal institucional representa aproximadamente el 70% de ventas anuales y comprende hoteles, empresas corporativas, restaurantes y universidades siendo el 50% la venta conformado por empresas y hoteles. La razón de esto se debe al comportamiento de compra regular y en grandes cantidades de este tipo de clientes. (Diana Cuenca, comunicación personal, 4 de julio, 2016)

Como se puede observar, la mayor concentración de las ventas se encuentra en el canal institucional, debido principalmente a la cantidad de alianzas con el sector privado, hoteles, restaurantes y universidades. De manera contraria, el canal *retail* representa las menores ventas debido al volumen de venta en punto de venta (supermercado/tienda de conveniencia), puesto a la cantidad de productos vendidos en dichos establecimientos; sin embargo, la situación cambia en las cadenas de farmacias donde la alianza con Mi Farma, le permitió a Yaqua el ingreso a estos puntos de venta.

Al ser Yaqua un producto de consumo masivo, se esperaría que los principales canales de venta del producto fueran el canal moderno y tradicional. Tan sólo en el 2015, el canal tradicional representó el 76.8% de ventas de agua embotellada, mientras que el canal moderno representó un 15.5% (Euromonitor, 2016). En Uma Vida, el canal moderno representa aproximadamente 10%, mientras que la presencia en el canal tradicional es nula en la actualidad, lo cual se debería a la ausencia de estrategias de distribución y promoción en punto de venta.

- **Área de Marketing y Publicidad**

El área de marketing y publicidad está compuesta por dos personas, jefe de área y asistente. En cuanto a la distribución de funciones y tareas, el jefe de marketing señaló ocupar la mayor parte de su tiempo en actividades operativas más que estratégicas, lo cual ha llevado a que no exista una planificación debida para el área. (Salazar, Comunicación personal, 28 de abril, 2016)

En relación a lo anterior, también se encontró ausencia de objetivos formales claros y medibles para la gestión del área. El jefe de marketing enfoca sus esfuerzos en incrementar la presencia de la marca, por lo que las actividades de promoción se centran en estrategias BTL, de las cuales el *boca a boca* y la comunicación por redes sociales han sido las principales características de la relación con el público objetivo. Sobre la promoción del producto en punto de venta, la empresa realiza activaciones en universidades y promociona la marca en eventos de emprendimiento social. (Salazar, Comunicación personal, 28 de abril, 2016).

Entre los puntos por mejorar identificados a partir de la entrevista, se encuentran generar mayor presencia y promoción de marca en puntos de venta, mejorar la comunicación de los proyectos realizados y lograr posicionar la marca. Sobre a la presencia en el punto de venta, como se mencionó, la empresa no ha realizado inversiones en la debida promoción ni presencia de su marca en el punto de venta, lo que genera en ocasiones ausencia de producto en góndola, lo cual es señalado por algunos consumidores a través de sus redes sociales. Asimismo, la comunicación a

través de sus diferentes plataformas digitales ha sido desordenada y no cuenta con una pauta o matriz de contenidos estructurada.

En cuanto a la comunicación acerca de los proyectos sociales, se observó poca información acerca de la planificación y los resultados de la ejecución en los proyectos en la página web de la marca, así como en las redes sociales. A pesar de haberse ejecutado 4 proyectos en la actualidad, solo figura información acerca de un proyecto en su página web.

Finalmente acerca del posicionamiento de la marca, se necesita planificar una estrategia que llegue de manera coordinada y consistente a los consumidores incentivando la compra del producto e informando acerca del factor diferenciador de la marca, tanto *on-line* como *off-line*.

- **Área de impacto social y estrategia:**

Esta área nace a partir de las necesidades que se fueron generando dentro de la organización. Entre las principales funciones del área se encuentran la medición del impacto generado por los proyectos que se llevan a cabo y establecer estrategias que permitan aprovechar nuevas oportunidades para Uma Vida. (Alexis Cañari, comunicación personal, 21 de abril, 2016)

El área de impacto social está constituida por dos personas, una jefa y una asistente de impacto social. La primera se encarga de tareas principalmente claves para la organización relacionadas con las estrategias y es considerado la mano derecha del gerente general en actividades principales como mantener contacto y comunicación constante con los principales aliados estratégicos, así como la búsqueda de nuevos y posibles aliados para Uma Vida. Por otro lado, el asistente de impacto social tiene entre sus principales funciones la redacción de postulaciones para concursos ya sean internacionales o nacionales con los cuales se busca obtener nuevas fuentes de financiamiento o capacitaciones. Otra de las funciones es dar seguimiento a los proyectos sociales concluidos, esta función aún no se viene realizando por temas de organización y falta de herramientas de medición, para realizar esta actividad, se le ha delegado al asistente la responsabilidad de mantener contacto con las ONG's ejecutoras de los proyectos quienes poseen toda la información sobre el número de personas beneficiarias, los resultados obtenidos y los cambios generados. (Alexis Cañari, comunicación personal, 21 de abril, 2016)

4.2. Cadena de valor

La cadena de valor está compuesta por actividades primarias y de apoyo¹³. A continuación, se explican cada una de ellas:

4.2.1. Actividades primarias

a. Logística interna

Los insumos y proveedores que sirven de input para el proceso productivo en Uma Vida son los siguientes:

- Preformas PET (Polienvases)
- Etiquetas (Sinea)
- Tapas (Amcors)

b. Operaciones

El proceso de embotellamiento de agua es realizado por Industrias San Miguel¹⁴ (ISM), principal aliado estratégico de Uma Vida. Esta empresa se encarga de recibir los insumos para el proceso productivo (preformas PET, etiquetas y tapas en presentación de 625ml y 2.5 litros) en función al pedido que hace Uma Vida. Este está acorde con la capacidad disponible que tiene Uma Vida. Además, Yaqua cuenta con la triple certificación: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

Actualmente, ISM tiene una eficiencia en planta de 45% por lo que cuentan con amplia capacidad para crecer, además de un proceso semi-automatizado. Adicionalmente, están en continua búsqueda de mejorar sus procesos haciéndolos más eficientes a través de innovación tecnológica para abaratar sus costos e incrementar la productividad.

c. Logística de salida

Una vez finalizado el proceso de producción, Uma Vida se encarga del recojo de los productos, contando con el servicio tercerizado de transporte desde la planta al almacén que está ubicado en el distrito de Ate. Luego de que todas las botellas de agua han sido almacenadas, se procede a distribuir los pedidos en función a las órdenes de compra y fechas solicitadas por sus clientes. Actualmente la distribución para todos sus puntos de venta es directa a través de un transportista, excepto para tiendas naturistas y tiendas de conveniencia, para las cuales tiene dos distribuidores como intermediarios.

¹³ Ver anexo H: Cadena de valor.

¹⁴ Se realizó una visita guiada a la planta para conocer el proceso de embotellado de Yaqua, ver Anexo I.

d. Marketing y publicidad

Actualmente no existe un plan de marketing relacionado con un presupuesto.

Sobre las estrategias de Marketing se ha seleccionado la de BTL¹⁵ dado que no se cuentan con recursos suficientes para financiar diversas campañas ATL¹⁶. Actualmente, se usan las redes sociales para publicitar la marca Yaqua, acompañado de charlas y activaciones principalmente en universidades y centros de innovación y emprendimiento.

e. Servicio

No hay un servicio post-venta propiamente; sin embargo, sí se mantiene la comunicación con los clientes antes y después de la realización y envío de pedidos.

4.2.2. Actividades de apoyo

a. Infraestructura

Entre las áreas que apoyan las actividades de Uma Vida están:

- **Finanzas:** No cuenta con préstamos financieros debido a su poco tiempo en el mercado y a su inexistente historial crediticio.
- **Planificación:** No existe planificación pues los colaboradores están enfocados básicamente en las tareas operativas del día a día y no se dan abasto para sentar las bases para plantear estrategias a nivel organizacional. Por otro lado, como fuente de conocimiento y apoyo estratégico cuentan con un consejo directivo formado por profesionales en diversas áreas los cuales comparten su experiencia de negocio con el gerente, Fernando Tamayo, en reuniones periódicas.
- **Contabilidad:** Se cuenta con el servicio de contabilidad tercerizado, además de contar con auditorías externas gratuitas por parte de EY.

b. Recursos humanos

Esta actividad de apoyo tiene aspectos negativos y positivos, respecto a los aspectos negativos se ha identificado que no existe un área de RRHH. Esto genera diversas dificultades ya que este trabajo lo realizan otros trabajadores que no cuentan con los conocimientos propios de un trabajador de gestión humana. Para el caso de Yaqua la labor de atracción y selección lo realiza

¹⁵ Las campañas BTL son estrategias de promociones de ventas, Mkt directo y RRPP que se caracterizan por estar dirigidas a diversos públicos específicos (segmentados y personalizados).

¹⁶ Las campañas ATL se caracterizan por tener un mayor alcance por medio de una difusión pagada; es decir, se utiliza los medios masivos como Tv, radio, prensa, etc.)

directamente el gerente general de la empresa apoyándose en los anuncios de las redes sociales. Por otro lado, la gran mayoría de trabajadores de Yaqua son voluntarios, generando una elevada rotación de personal. En cuanto a los aspectos positivos, dentro de la empresa social se genera un buen clima de trabajo dado que los colaboradores se sienten motivados por el fin social.

c. Desarrollo tecnológico

No se cuenta con ninguna tecnología que la diferencie de sus principales competidores, debido a que no cuentan con los recursos financieros para invertir en tecnologías que permitan realizar un trabajo más eficiente.

d. Aprovechamiento

Las actividades de aprovisionamiento las realiza el área de operaciones de la empresa social y generalmente son aquellos insumos necesarios para la producción, útiles y material para las oficinas.

4.3. Análisis VRIO

A continuación, se presenta el análisis de los recursos y capacidades a través de análisis VRIO, las siglas se refieren a que los recursos y capacidades desarrollados son Valiosos, Raros, Inimitables y Organizados para la empresa (Barney & Griffing 1991 citado en Garcia 2012).

Esta herramienta fue empleada para el análisis interno e identificación de la ventaja competitiva que posee Uma Vida. Para llevar a cabo el análisis VRIO, el primer paso fue identificar los recursos y capacidades, para lo cual se emplearon las entrevistas con el gerente general y colaboradores de la empresa social, así como información encontrada en fuentes secundarias. La Tabla 4 muestra los recursos o capacidades considerados importantes para ser evaluados en función a cinco áreas claves: Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones y Marketing/Publicidad.

Tabla 4: Análisis VRIO

	RECURSOS	CAPACIDADES	V	R	I	O
FINANCIEROS	Valor de la marca como atractivo para generar interés de otras organizaciones.	Atraer aliados estratégicos dispuestos a invertir en Uma Vida	√			√
RECURSOS HUMANOS	Capital Humano con interés en el tema social	Alcanzar un alto nivel de compromiso e identificación con los valores de la empresa social.	√	√	√	
	Imagen positiva del gerente general considerado un emprendedor	Atraer a colaboradores y/o voluntarios motivados por el fin social.	√	√	√	√
OPERATIVOS	Modelo de negocio operativo que le permite la creación de valor social y económico	Utilizar herramientas empresariales y aplicarlos al modelo de empresa social.	√	√	√	
	Acuerdos con proveedores claves	Gestionar acuerdos y políticas de pagos que le permita disminuir costos.	√	√	√	
MARKETING /PUBLICIDAD	Marca social	Influenciar en el consumo responsable.	√	√	√	√
	Presencia en canales de ventas moderno e institucional	Generar acuerdos comerciales para tener presencia en canal moderno e institucional valiéndose del aspecto social.	√	√	√	
Leyenda:						
V: Recursos y capacidades valiosos						
R: Recursos y capacidades raros						
I: Recursos y capacidades inimitables						
O: Recursos y capacidades organizados y aprovechados por la empresa						

A partir de lo antes mencionado, se procedió a analizar cada recurso y capacidad en función a si estos eran valiosos, raros, inimitables y utilizados para la organización y solo aquellos que cumplieran con las cuatro variables se consideraron fuente de ventaja competitiva.

El recurso de la imagen positiva del gerente general a quien se le considera un emprendedor con la capacidad de atraer colaboradores motivados por el fin social se considera valioso pues que este sea visto como líder y emprendedor social hace que los colaboradores se sientan motivados directamente por la persona que está al mando generando un compromiso social muy importante que es compartido por todos. Además, se considera raro porque no existen muchas empresas en las

que los líderes por sí mismos atraigan a los colaboradores, más bien si lo es el prestigio de la empresa, el factor económico u otros factores distintos.

El recurso de la marca social para influenciar el consumo responsable es tan valioso como lo anterior y muy importante pues está directamente relacionado con el giro del negocio de la empresa, que es vender y sin lo cual no se generaría el valor social buscado. Asimismo, es raro pues es una de las pocas empresas de agua embotellada que existe bajo el modelo operativo de subsidio cruzado con entre una empresa comercial y una ONG relacionada (Ver anexo C), además se considera inimitable porque se considera difícil de ser copiado por la competencia, ninguna de las principales competidoras cuenta con el aspecto social como primer factor para influenciar el consumo de Yaqua. Por último, este recurso es bien aprovechada por la organización convirtiéndose en la principal capacidad cuando se trata de presentar el producto al público.

4.4. Clima Organizacional

El clima en Uma Vida es una de las mayores fortalezas en la empresa. La mayor parte del equipo está formado por voluntarios, los cuales son emprendedores movidos por la conciencia social. Así lo señalan sus voluntarios, como Alexis Cañari, del área de impacto social:

Trabajamos para que Yaqua crezca, al final creo que todos estamos aquí porque nos interesa un fin que es ayudar y reducir el tema de crisis de agua del Perú. Particularmente yo estoy ahí por eso, porque me encanta el tema social y el voluntariado, pero es diferente hacerlo profesionalmente significa un mayor aporte. (Alexis Cañari, comunicación personal, 21 de abril, 2016).

El trabajo dentro de esta empresa social siempre es dinámico y es percibido por sus colaboradores como un espacio donde pueden aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de sus carreras, como un lugar donde se enfrentan nuevos retos cada día y pueden ejercer el liderazgo. Roberto Salazar, Jefe de Publicidad, comenta sobre su experiencia al ingresar a Uma Vida:

Era la primera vez que asumía la responsabilidad de un área y por ello todos los resultados iban a recaer en mí, tanto los positivos como los negativos. Siento que esto fue un reto y era algo que estaba buscando. Me di la oportunidad para ingresar y en verdad me fascina y siento que es el lugar indicado por las cosas que me permiten hacer y las decisiones que puedo tomar. (Salazar, comunicación personal, 28 de abril, 2016).

En Uma Vida el sentido de compromiso es fuerte entre sus colaboradores, los cuales se encuentran seguros del crecimiento que tendrá la empresa social en el futuro. Sin embargo, una

debilidad de la empresa es el no contar con un área de R.R.H.H., esto se debe a que Yaqua es una empresa nueva y el número de trabajadores no es tan alto. Por ello, todas las actividades relacionadas a la gestión humana vienen siendo desarrolladas entre el CEO y los encargados de cada área.

4.5. Matriz EFI

A continuación, se ha elaborado una lista de fortalezas y debilidades para Uma Vida, a las que se les ha dado una ponderación entre un rango de 0.00 a 1.00, siendo 0.00 la menos importante y 1.00 la más importante.

Para el caso de fortalezas, la columna de “Nota” califica de 4 a las fortalezas más importantes y 3 a aquellas menos importantes. En el caso de las debilidades, en la columna “Nota” se califica con 1 a aquellas debilidades consideradas importantes y 2 a las menos importantes.

Luego de haber elaborado la matriz EFI, se obtiene un puntaje de 2.26, por debajo del nivel mínimo aceptable 2.50, lo cual indica que no se están aprovechando las fortalezas con las que se cuenta y que las debilidades son resaltantes; sin embargo, se ha identificado que la fortaleza más importante es el fin social, lo cual representa el principal diferenciador frente a sus competidores en el mercado, por otro lado, su mayor debilidad es la ausencia de planificación organizacional. La matriz EFI en su totalidad se puede ver en el Anexo J.

5. Análisis externo

5.1. Mega tendencias

La identificación de las megatendencias brinda una referencia importante sobre los avances en cuanto a temas como salud y tecnología, así como nuevos estilos de vida proporcionando información actual sobre tendencias que tienen o tendrán repercusión directa e indirecta en la economía local. A continuación, la Figura 3 muestra un resumen de las megatendencias.

Figura 3: Megatendencias

<p>Empoderamiento del individuo</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Una de las mega tendencias más importantes y que darán lugar a otras es el empoderamiento del individuo. Esto se dará gracias a la reducción de la pobreza y el crecimiento de las clases medias, mayor nivel de instrucción disminuyendo la brecha entre géneros y cuidado de la salud lo que generará el crecimiento de los países en desarrollo, así como el mayor uso de la tecnología para mejorar la comunicación y la producción en masa. (NIC, 2012)
<p>Aumento demográfico y demanda de comida, agua y energía</p>	<ul style="list-style-type: none"> •La población global se prevé que ascienda de 7 a 8 billones de personas en el 2030, lo que significará un aumento en la demanda de bienes de consumo básico, como los alimentos y el agua, así como también una mayor demanda de la energía dado que el aumento demográfico conllevará a la construcción de mega ciudades.(EY, 2015)
<p>Telecomunicaciones, masificación del internet y el futuro digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Según el Ceplan (2011), la innovación en las telecomunicaciones tendrá un gran aporte en la generación y difusión del conocimiento. En los últimos años, se observa un mayor numero de empresas implementando estrategias que incluyen el factor digital, sobretudo en áreas que tienen relación con la venta. Asimismo, se está empezando a usar los medios digitales para introducir productos en el mercado y generar ingresos a través de compras recurrentes. (EY, 2015)
<p>Emprendimiento al alza</p>	<ul style="list-style-type: none"> •“Las economías de rápido crecimiento a menudo presentan tasas de TEA más altas que las economías maduras, debido a que los emprendedores en estos mercados inician negocios por necesidad, pobreza o por falta de oportunidades de empleo” (EY, 2015, pág. 15). Sin embargo, aunque el emprendimiento por necesidad es importante, se espera que en el futuro aumente la cantidad de emprendimientos innovadores o emprendimientos de alto impacto. (EY, 2015)
<p>Transformación en materia de salud</p>	<ul style="list-style-type: none"> •En materia de salud se observa “el auge de los grandes datos y las tecnologías móviles relacionadas con la salud está permitiendo la creación y el análisis de información en tiempo real”(EY, 2015, pág. 45). Mientras que en estilos de vida, “las áreas que necesitan nuevos enfoques de hábitos incluyen el tabaquismo, el uso indebido del alcohol, la inactividad física y una alimentación inadecuada” (EY, 2015, pág. 47)

5.2. Análisis PESTE

A continuación, se presenta el análisis PESTE en función a seis variables político, económico, social, tecnológica y ambiental. Asimismo, se ha añadido la variable demográfica y se consideran aquellas sub variables relacionadas al contexto en el que está la empresa. Esto con el fin de identificar todos aquellos factores que podrían afectar a la empresa social y representar una oportunidad o amenaza para la misma. A continuación, la Tabla 5 muestra la información del entorno y su impacto.

Tabla 5: PESTE y análisis demográfico

VARIABLE	SUB-VARIABLE	RESULTADO	IMPACTO EN UNA VIDA	O/A	FUENTE
POLITICO	Ausencia de leyes para la empresa social	No existe un marco legal para la empresa social, esta ausencia ha sido reconocida por diversos impulsores de este movimiento social.	No se reconoce las particularidades del tipo de organización ni los beneficios a los cuales podría acceder.	Amenaza	(Cochachin, 2015)
ECONOMICO	Consumo de agua embotellada	Dentro de la industria de bebidas no alcohólicas, la categoría de agua embotellada la que presenta un crecimiento acelerado frente a otras como aguas saborizadas y carbonatadas	Existe un mercado disponible y en crecimiento que puede ser aprovechado por Yaqua.	Oportunidad	(Euromonitor, 2016)
DEMOGRAFICO	Perfil Adulto joven	De la población total en Lima, 2.5 millones aproximadamente son adultos jóvenes (21 a 35 años). De esta población, el 31% cuenta con estudios universitarios completos, 2 de cada 3 trabajan y el 57% cuenta con un empleo fijo y el sueldo promedio es de s/. 1,260 aproximadamente, sueldo que tiende a aumentar en NSE más altos.	Actualmente, los clientes que suelen consumir Yaqua corresponden a una población joven, por lo que identificar que, hoy en día, dicha población cuenta con mayor independencia financiera y nivel adquisitivo permite tomar mejores decisiones respecto a la elección del público objetivo de Yaqua.	Oportunidad	(Ipsos, 2016)
SOCIAL	Hábitos alimenticios	Un análisis prospectivo sobre comida rápida en Lima señala que perfil del consumidor presentará cambios hacia estilos de vida más saludables, tomando un mayor cuidado de la alimentación y del estado físico.	Hay una tendencia a preferir alimentos saludables y dejar de consumir comida <i>fastfood</i> .	Oportunidad	(Arbaiza, Cánepa, Cortez, & Lévano, 2014)

Tabla 6: PESTE y análisis demográfico (continuación)

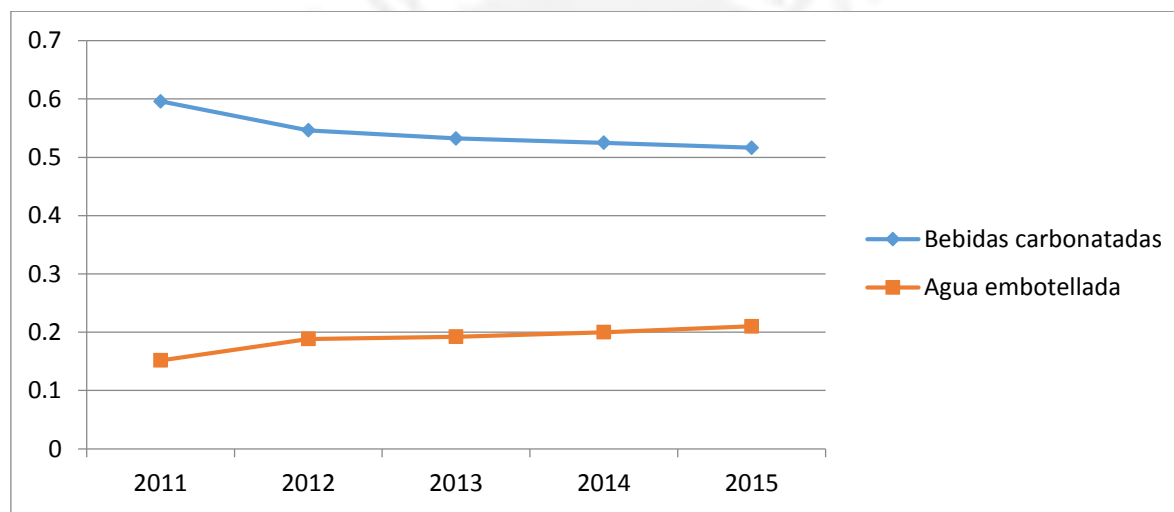
SOCIAL	Actitud socialmente responsable empresarial	La Responsabilidad Social Empresarial invita a las empresas a desempeñar un papel de líderes en la solución de problemas sociales y a contribuir activamente con iniciativas que den respuestas a los mismos.	Aprovechar la actitud socialmente responsable que toman las empresas privadas para aliarse con ellas y buscar algún beneficio mutuo.	Oportunidad	(Comisión Económica para América Latina y el Caribe., 2004)
	Consumo responsable	En los últimos años se ha observado un cambio gradual en la conducta del consumidor en cuanto a la disposición de compra hacia productos sociales y ambientalmente responsables.	Existe un tipo de consumidor para el cual es importante el valor social o eco-amigable de los productos que adquiere.	Oportunidad	(Euromonitor, 2016)
TECNOLOGICA	Marketing digital	Las empresas que están incursionando en el medio digital, están accediendo a otro tipo de exposición la cual es valorada por sus consumidores, quienes están tomando un rol mucho más activo a través de diferentes plataformas digitales.	Esto representa una oportunidad para Yaqua de ganar exposición en los medios con bajos niveles de inversión.	Oportunidad	(Hanna, Rohm, & Crittenden, 2011)
AMBIENTAL	Cambio climático	El Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático debido a la variabilidad y los extremos climáticos de la región, a lo que se le suma las repercusiones ocasionadas por el fenómeno del niño. Entre los diversos efectos negativos del cambio climático se estima que en 40 años el Perú tendría el 60% del agua que tiene hoy.	El hecho de la disminución de agua dulce apta para el consumo humano traerá problemas para las empresas que comercialicen bebidas dado que encontrarán un encarecimiento de su insumo principal: el agua	Amenaza	(Ministerio del Ambiente, 2016) (Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú, 2016)

5.3. Análisis del mercado de agua embotellada

El mercado de bebidas embotelladas se encuentra compuesto por bebidas carbonatadas, energéticas, agua embotellada, néctares, entre otros de los cuales las más consumidas en los últimos cinco años han sido las bebidas carbonatadas conformando en el 2016 el 50.93% de la categoría de bebidas embotelladas (Euromonitor, 2016).

Sin embargo, es importante señalar que las bebidas carbonatadas han presentado un decrecimiento en su consumo en los últimos años, mientras que el agua embotellada en sus diversos formatos ha presentado un crecimiento continuo, respondiendo a una creciente tendencia hacia el consumo de bebidas con menor contenido de azúcares en relación al mayor interés del cuidado de la salud, lo que se representa en la Figura 4. (Euromonitor, 2016)

Figura 4: Consumo de bebidas carbonatadas y agua embotellada entre 2011 y 2015



Adaptado de: Euromonitor (2016).

Como se puede observar en la figura anterior, existe una relación inversamente proporcional entre el consumo de bebidas carbonatadas (gaseosas) y el agua embotellada en los últimos cinco años en respuesta al mayor conocimiento que poseen los consumidores acerca de la salud y la alimentación, por lo que se espera que esta tendencia siga en aumento.

Respecto al mercado de agua embotellada, este se divide en aguas carbonatadas, saborizadas y funcionales y no carbonatadas (agua embotellada). Dentro del mercado, las bebidas que presentan un crecimiento más dinámico se encuentran el agua carbonatada y el agua embotellada. (Euromonitor, 2016)

Esta última categoría presenta un crecimiento rápido en el Perú debido a la tendencia del cuidado de la salud, de modo que se espera que el consumidor continúe migrando de bebidas carbonatadas u otras bebidas al agua embotellada. Es así que el 2015, el agua embotellada alcanzó un crecimiento de 11.4% en volumen total respecto al año anterior, produciendo un total de 598.8 millones de litros de agua, mientras que en el valor de venta alcanzó un incremento de S/. 1.1 billones de ingresos (Euromonitor, 2016)

5.3.1. Canales de venta del mercado de agua embotellada

Entre los principales canales de venta del mercado de agua embotellada se encuentran las ventas *off trade* y *on trade*. El canal *off-trade* se define como la venta minorista a través de establecimientos dedicados principalmente a venta de productos de consumo, tales como hipermercados, supermercados, minimarkets, bodegas, tiendas de conveniencia, mercados, kioskos, así como grandes almacenes y mayoristas; mientras que, el canal *on-trade* se define como la venta a establecimientos de servicios alimentarios donde se encuentran hoteles, restaurantes, cafeterías, bares y clubs (Euromonitor, 2013)

Generalmente en la industria de agua embotellada, las ventas se concentran en el canal *off-trade*, destinándose una proporción de volumen mayor para este canal en comparación con el *on-trade*. Esto se puede observar en la distribución histórica del volumen de ventas entre 2010 y 2015, en la siguiente Tabla 6.

Tabla 7: Distribución de volumen de ventas por canal en MM litros (2010-2015)

VOLUMEN/AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Canal Off-trade	305.5	375.6	494.6	506.7	537.6	598.8
Canal On-trade	34.3	38.6	48.2	49.7	52.6	55.8
Volumen total	339.8	414.3	542.7	556.5	590.1	654.6

Fuente: Euromonitor (2016).

Como se puede observar, el canal *off-trade* representa el 90% de las ventas en la industria de agua embotellada. La distribución de ventas en este canal se observa en la Tabla 7.

Tabla 8: Distribución de volumen de ventas en el canal off-trade

% VOLUMEN DE VENTAS	2013	2014	2015
Venta Minorista	92.2%	92.2%	92%
Minorista de tiendas de comestibles			
Minorista de canal moderno	15.1%	15.4%	16%
Hipermercado	8.4%	8.5%	9%
Supermercado	6.5%	6.7%	7%
Minorista de canal tradicional	77.0%	76.9%	77%
Minoristas independientes	57.9%	58.0%	58%
Otros minoristas tradicionales	19.1%	18.9%	19%
Minorista alternativo			
Ventas directas	7.8%	7.8%	8%
Total	100%	100%	100%

Adaptado de: Euromonitor (2016).

En el canal *off-trade* se encuentra que la venta minorista representa un 92% del volumen total y dentro de este rubro la venta por canal tradicional representa el 77%, la cual esta explicada porque la cantidad de bodegas, tiendas y minimarkets que existen a nivel nacional supera a la cantidad de supermercados e hipermercados.

5.3.2. Principales competidores en el mercado de agua embotellada

El crecimiento del segmento de agua embotellada en el Perú se refleja tanto en el volumen como en el valor en ventas. En cuanto al valor en ventas, se obtuvo que el 2013 se obtuvo 3.59%; el 2014, un 8.48% y el 2015 un incremento en ventas de 13.69% respecto al año anterior, obteniendo un valor en ventas al 2015 de S/ 1.139.8 millones. Mientras que, en lo referente al volumen en litros, este segmento también ha presenciado un crecimiento en la producción de 11.38% en el 2015 respecto al año anterior. (Euromonitor, 2016)

En este mercado, se encuentran como competidores a empresas con larga trayectoria en el mercado y experiencia en el rubro de bebidas embotelladas. En la siguiente Tabla 8, se señala la cuota de mercado de los principales competidores

Tabla 9: Cuota de mercado de principales empresas en el canal *off-trade*

EMPRESAS	2013	2014	2015
Corporación Lindley	43.6%	44.2%	44.2%
Ajeper S.A	44.2%	44.2%	44.2%
Backus S.A.A	3%	3%	3%
Embotelladora Don Jorge	2.2%	2.2%	2.1%
Industrias San Miguel	0.3%	0.3%	0.3%
Otros	10.8%	9.5%	8.9%
Total	100%	100%	100%

Adaptado de: Euromonitor (2016).

Asimismo, cabe señalar que a pesar de ser Corporación Lindley, la empresa con mayor cuota de mercado, la principal marca a nivel nacional, Cielo, le pertenece a Ajeper S.A.

5.3.3. Principales marcas en el mercado de agua embotellada

Tomando en cuenta a los principales competidores del mercado, las marcas que lideran el mercado de agua embotellada son Cielo, San Luis y San Mateo. Las cuales alcanzaron al 2015, un 41.5%, 40.1% y 2.8% de cuota de mercado a nivel nacional respectivamente. (Euromonitor, 2016)

En Lima Metropolitana, se refleja la misma característica, dado que el 2015, la marca Cielo mantiene la posición de líder en marcas de agua embotellada con un 47% de cuota de mercado.

Tabla 10: Participación en el mercado en Lima metropolitana

PARTICIPACIÓN	2013	2014	2015
Cielo	54%	50%	47%
San Luis	29%	29%	27%
San mateo	15%	17%	20%
Otros	2%	4%	6%

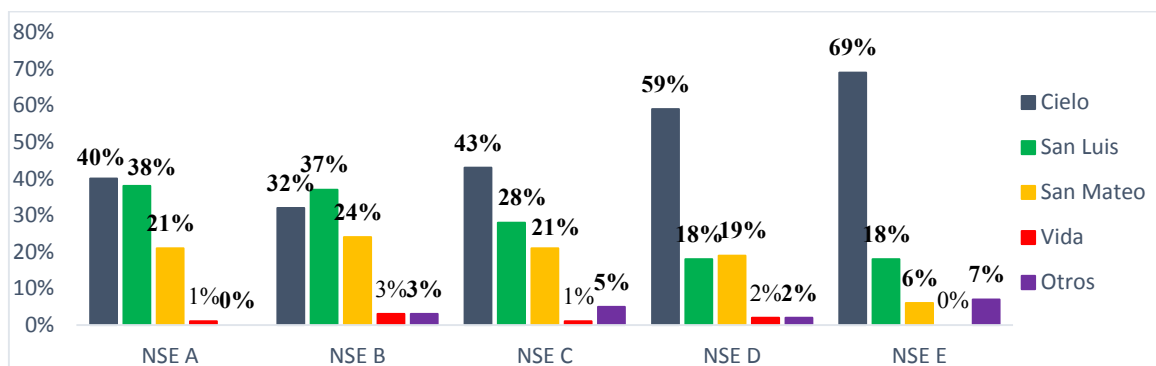
Fuente: Ipsos (2015).

5.3.4. Consumo de agua embotellada en Lima Metropolitana

En Lima Metropolitana, el agua embotellada, se sitúa como el producto de mayor penetración en la industria de bebidas con un 61% frente a un 29% en el 2010. (Ipsos, 2016)

El consumo de agua embotellada presenta algunas diferencias en cuanto al comportamiento del consumidor limeño dependiendo del NSE. En cuanto al nivel socioeconómico, según una encuesta aplicada en Lima Metropolitana por Ipsos, se encontró que Cielo es la marca más consumida en todos los sectores excepto en el NSE B donde San Mateo ocupa el primer lugar.

Figura 5: Marcas más consumidas según nivel socioeconómico



Fuente: Ipsos (2015).

En cuanto a los canales de compra, el limeño suele comprar agua embotellada en bodegas (81%) y supermercados (11%), mientras que el 8% restante se reparte entre mercado (4%), vendedores ambulantes (2%), kioskos (1%) y otros (1%). (Arellano Marketing, 2013)

5.4. Matriz de perfil de competencias

Con la finalidad de elaborar un esquema que nos permita ver la situación de la marca Yaqua frente a los principales competidores en el mercado peruano, se elaboró la matriz de perfil de competencias que se aprecia a continuación en la Tabla 10

Tabla 11: Matriz de perfil de competencias

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	CIELO		SAN LUIS		SAN MATEO		YAQUA	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
1.Participación en el mercado	0.3	4	1.2	3	0.9	3	0.9	1	0.3
2.Calidad del producto	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3.Presencia en el punto de venta	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75	1	0.25
4.Posicionamiento de la marca	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	1	0.2
5.Cantidad de presentaciones	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	1	0.05
6.Competitividad de precios	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3	2	0.3
TOTAL PONDERADO	1		3.45		3.00		2.90		1.25

Según la matriz de perfil de competencias, se debe asignar un puntaje para el tipo de debilidad y fortaleza que presenta la empresa, siendo (1) para la mayor de debilidad, (2) para la menor debilidad, (3) menor fortaleza y (4) para la mayor fortaleza.. Ejecutándolo en el mercado de agua embotellada se logra identificar que la marca más competitiva es Cielo (3.45), en segundo lugar, se tiene a San Luis (3.00) y en tercer lugar a San Mateo (2.90). La competitividad que maneja Cielo se debe a dos factores claves: participación en el mercado y estrategia de precios bajos.

5.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es útil de para entender el entorno de la industria de agua embotellada teniendo en cuenta a los actores principales dentro de este mercado. Ver la Tabla 11 a continuación.

Tabla 12: Cinco fuerzas de Porter

FUERZA	DESCRIPCIÓN	PODER
Poder de negociación de los proveedores	En el mercado existen diversos proveedores para la industria son las empresas proveedoras de preformas PET, tapas y etiquetas, principales materiales utilizados para producir bebidas embotelladas.	Bajo
	El proceso productivo difiere entre empresas, existen algunas que tercerizan este proceso y otras que cuentan con una planta propia exclusiva para su producción. Ambas conllevan cierto nivel de riesgo, en el caso de la tercerización está relacionado a la formalidad del proveedor o convenio pactado, mientras que la planta propia conlleva costes de mantenimiento y ampliación, aumentando los costos fijos para la empresa.	Medio
Entrada de nuevos competidores	La actual competencia agresiva entre las principales empresas de la industria presenta un limitante al ingreso de nuevas empresas. Además, los competidores existentes tienen construida una sólida imagen de marca debido a su reputación, tales como Lindley Corporation, Ajeper y Backus que cuentan con experiencia internacional en el negocio.	Alta
	El requerimiento de capital para ingresar al mercado de agua embotellada representa una barrera para las empresas que deseen incursionar en este negocio dado que se requiere de fuertes inversiones para iniciar la producción. Sin embargo, estos costes se diluyen a medida que se produzca en escala.	Medio
	La gestión de los canales de distribución y la inversión en marketing presentan limitantes en el ingreso al mercado, debido a la inversión para mantener la distribución, negociar con proveedores y exponer el producto en el punto de venta.	Alta
Poder de negociación de los clientes	La cantidad de marcas que compiten en este mercado y la cantidad de productos sustitutos, proporciona al consumidor un amplio abanico de opciones a elegir, otorgándole un mayor poder de negociación, obligando a las empresas a realizar mayores descuentos o promociones para atraer a diversos consumidores.	Alto
	Los clientes actuales son mucho más activos en la búsqueda de información sobre las marcas y productos que consumen.	Alto

Tabla 13: Cinco fuerzas de Porter (Continuación)

Productos sustitutos	Las bebidas embotelladas que se comportan como sustitutos al agua embotellada son las bebidas carbonatadas, bebidas isotónicas, los jugos o néctares y aguas saborizadas. Las bebidas carbonatadas, continúan siendo las más preferidas, a pesar de su alto contenido en azúcar y tomando en cuenta la lenta transición de los consumidores de esta bebida hacia opciones más saludables.	Medio
Rivalidad entre competidores	En el mercado de agua embotellada, se tienen como principales empresas a las marcas Cielo, San Luis y San Mateo. Cada marca busca generar un crecimiento adecuado en su segmento meta y por medio de este posicionar su marca a través de inversión en marketing.	Alto

5.6. Matriz EFE

La matriz EFE se centra en identificar las diversas oportunidades y amenazas que pueden incidir en la organización. Respecto a las oportunidades, estas fueron valoradas entre 0.00 a 1.00, donde 1 es más importante y 0 menos importante.

Para el caso de oportunidades, la columna de “Nota” califica de 4 a las oportunidades más importantes y 3 a aquellas menos importantes. En el caso de las amenazas, en la columna “Nota” se califica con 1 a aquellas amenazas consideradas importantes y 2 a las menos importantes.

Luego de haber elaborado la matriz EFE, se obtiene un puntaje de 2.73, superior nivel mínimo aceptable 2.5, lo cual indica que existen oportunidades en el sector de bebidas embotelladas que pueden ser aprovechadas por empresas como Uma Vida a favor de su crecimiento. Por otro lado, existen amenazas relacionadas a la industria que podrían significar un riesgo a largo plazo.

La oportunidad más importante es la tendencia creciente de consumo de agua embotellada lo que representa una oportunidad para todas las empresas que pertenecen a esta industria y la amenaza es que el mercado de agua embotellada se caracteriza por ser un oligopolio, la característica de este modelo económico se centra en poner límites a la entrada de nuevos competidores dado los elevados costos de inversión. La matriz EFE en su totalidad se puede ver en el Anexo K.

6. Matriz FODA cruzada

A continuación, se han establecido estrategias claves basadas en la matriz EFE y EFI presentadas anteriormente, ver Tabla 12.

Tabla 14: Matriz FODA cruzada

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p align="center">Estrategias FO</p> <p>(F3, F5, O8, O4, O5) Potenciar el factor diferenciador que tiene Yaqua para competir en la industria de agua embotellada en un entorno donde el consumo de agua y productos saludables crece.</p> <p>(F4, F7, O1, O2, O3) Capturar el interés de la mayor cantidad de millennials a través de recursos más efectivos.</p>	<p align="center">Estrategias FA</p> <p>(F3, O2, O4, O5) Incrementar las ventas en el canal moderno para consolidar su presencia y ser una opción frente diversos productos sustitutos y marcas de agua ya presentes en el mercado.</p>
DEBILIDADES	<p align="center">Estrategias DO</p> <p>(D8, O8) Planificar estratégicamente y definir el posicionamiento que se busca alcanzar a largo plazo.</p> <p>(D3, F8, O1, O4, O5) Incrementar el nivel de cobertura en el mercado a través de su ingreso al canal tradicional llevando a cabo estrategias de comunicación adecuadas y eficientes a las partes involucradas.</p>	<p align="center">Estrategias DA</p> <p>(D2, A5, A6, A7) Crear relaciones sostenibles con sus principales proveedores y socios estratégicos que les permitan reducir las amenazas propias de la industria.</p>

CAPÍTULO 6: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se realizó la investigación de mercado para obtener información acerca del consumidor de agua embotellada y clientes minoristas que permita la toma de decisiones para el diseño de marketing estratégico y operativo.

1. Objetivos de la investigación de mercado

Como parte de la etapa de búsqueda de información necesaria, previa a la formulación estratégica, se establecieron los objetivos de la investigación de mercado. En este punto fue importante conocer a los clientes o potenciales clientes de Yaqua para, más adelante, definir estratégicamente el segmento meta. Asimismo, se pretendía establecer un conjunto de estrategias que permitieran llegar efectivamente a este público, por lo cual también fue necesario plantear objetivos que permitieran conocer los medios para dirigirse a ellos. Es así que se formularon 4 objetivos generales sobre los cuales partir. En primer lugar, conocer el perfil del consumidor de Yaqua, para ello se tomó a consumidores actuales de la marca y aquellos que no necesariamente lo hacían, pero encajaban con el segmento meta inicial del cual se partió por llevar a cabo la fase exploratoria y descriptiva. El segundo objetivo fue conocer la aceptación de la marca y los factores que influirían en la intención de compra de Yaqua. El tercer objetivo fue el de recoger toda la información posible que permita tener los insumos para construir el posicionamiento de la marca. Por último, se estableció como cuarto objetivo recolectar todos los datos que permitieran elaborar un correcto plan de marketing mix con lo cual se pretendía tener claro cómo ofrecer el producto, dónde y bajo qué condiciones específicas.

Los objetivos generales y específicos de la investigación de mercado, así como las herramientas empleadas en el proceso correspondiente a las etapas exploratoria y concluyente-descriptiva se muestran en la Tabla 13.

En la fase exploratoria se buscó recolectar datos utilizando herramientas cualitativas que permitan obtener información relevante sobre el comportamiento y percepción de los consumidores hacia las marcas de agua embotellada, percepción a la marca Yaqua y características de los puntos de venta. Para ello, se realizaron *focus group*, entrevistas semi-estructuradas y observaciones moderadas a canales de venta

En la fase descriptiva, se utilizaron encuestas con el objetivo de cuantificar la información obtenida en la etapa exploratoria permitiendo llegar a conclusiones sobre la investigación en torno al consumidor.

Para realizar la investigación de mercado, se utilizó un segmento inicial formado por factores geográficos (personas residentes en los distritos predominantes de los NSE A y B de Lima Metropolitana), demográficos (hombres y mujeres entre 17 a 34 años), psicográficas y conductuales (personas con un estilo de vida saludable y con inclinación a consumir productos con fines sociales). Este segmento fue elegido de acuerdo al análisis interno de Uma Vida y otros estudios sobre consumo responsable en Latinoamérica y se busca corroborar a través de la investigación de mercado si es el segmento meta adecuado para la marca Yaqua.

Tabla 15: Objetivos de la investigación de mercado

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROEDIMIENTOS			
		Fase Exploratoria.			Fase Descriptiva.
		OP	EP	FG	EN
Identificar el perfil del consumidor del segmento definido para Yaqua.	Identificar las preferencias y motivaciones en cuanto al consumo del agua.		X	X	
	Identificar el comportamiento de compra de agua embotellada en punto de venta.	X		X	
	Identificar las características del segmento de Yaqua		X	X	
Obtener el grado de aceptación del consumidor hacia la marca Yaqua.	Explorar la percepción sobre el concepto social de Yaqua.		X	X	
	Identificar la disposición de compra de Yaqua.		X	X	X
Recoger datos para construir el posicionamiento de la marca	Obtener datos para definir la imagen de la marca Yaqua.		X	X	
	Conocer los conceptos asociados a la marca en la mente del consumidor.		X	X	
Recoger datos para diseñar el marketing mix	Explorar el precio dispuesto a pagar por el segmento.		X	X	X
	Explorar el tipo de promoción más adecuada.		X	X	
	Explorar los canales más atractivos para ofrecer el producto al segmento.		X	X	X

Tabla 16: Objetivos de la investigación de mercado (Continuación)

Leyenda: OP: Observación moderada EP: Entrevistas a profundidad a consumidores de Yaqua	FG: Focus group EN: Encuesta
--	---

2. Herramientas cualitativas

Las herramientas cualitativas implementadas en la investigación de mercado estuvieron conformadas por focus group (4), entrevistas a profundidad a consumidores de Yaqua (30) y observaciones a puntos de venta del canal moderno entre supermercados/hipermercados y tiendas de conveniencia (20) y observaciones a puntos de venta del canal tradicional (20).

2.1. Focus group

El desarrollo de los *focus group* duró aproximadamente tres semanas y en total se realizaron cuatro sesiones, cada una de las cuales siguió una guía de preguntas¹⁷. A continuación, la Tabla 14 muestra las características de los participantes:

Tabla 17: Descripción de los participantes del Focus Group

NÚMERO DE SESIÓN	SEXO	RANGO DE EDAD	NIVEL SOCIOECONÓMICO
1	Hombres y mujeres	17 – 24	A, B
2	Hombres y mujeres	17 – 24	A, B
3	Hombres y mujeres	25 – 34	A, B
4	Hombres y mujeres	25 – 34	A, B

Resultados:

- **Perfil del consumidor: (Grupo de 17 a 24 años)**

El grupo que está conformado por jóvenes entre 17 y 24 años; usualmente, se encuentra realizando estudios universitarios, además de estar involucrados en actividades extracurriculares ya sea dentro o fuera de la universidad. De este grupo, se pueden diferenciar características entre los más jóvenes de 17 a 21 años, de los mayores de 22 a 24 años. Esto se da principalmente por las actividades que realizan dado que los mayores están incursionando en el mundo laboral con sus primeras prácticas pre-profesionales por lo que tienen una rutina más ocupada que los más jóvenes.

¹⁷ Ver Anexo L: Guía de preguntas para *focus group*.

Sin embargo, en cuanto a las finanzas personales, ambos grupos señalan que intentan controlar sus gastos y aprovechar las promociones o descuentos al momento de comprar.

En cuanto a la actitud respecto a su salud, señalan diferenciar entre los alimentos y bebidas que son o no saludables; sin embargo, al momento de comprar todavía existe un pequeño grupo- generalmente los más jóvenes -que prefiere las bebidas carbonatadas al agua por su sabor y también al hecho de que los efectos negativos en su salud no será algo con lo que tengan que lidiar en el corto plazo. Asimismo, los que optan por consumir agua, lo hacen principalmente por un tema de cuidado de la salud y compran o llevan consigo una botella de agua de sus casas la cual van reponiendo durante el día en los filtros de agua que se encuentran en la universidad o centro laboral.

- **Perfil del consumidor: (Grupo de 25 a 34 años)**

Este grupo generalmente se encuentra en los últimos años de universidad y están practicando o se han graduado y cuentan con trabajo estable. Asimismo, se caracteriza por llevar un estilo de vida más ocupado y con mayor carga laboral. Se observa también que cuentan con mayor capacidad adquisitiva por lo que pueden permitirse algunas comodidades.

En cuanto a la actitud respecto a la salud, la mayoría valora un estilo de vida más saludable, por lo que muchos realizan pequeños cambios en sus rutinas diarias con el fin de mejorar su salud como el aumento en el consumo de agua, ejercicio y alimentación saludable. Sobre este punto, los participantes señalaron conocer los efectos nocivos de las bebidas carbonatadas y que tratan de llevar su consumo al mínimo, dejándola como opción para salidas de fin de semana o cuando quieren darse un gusto. Asimismo, señalan el consumo de agua como algo cotidiano ya que sienten que les calma verdaderamente la sed, los hace sentir más activos y hasta señalan que lo usan para calmar el hambre.

- **Comportamiento de compra: (Grupo de 17 a 24 años)**

Este grupo señala que compra agua embotellada en su presentación personal entre dos a tres veces por semana, reutilizando las botellas a lo largo de la semana en la medida de lo posible. Los lugares donde usualmente compran este producto es en bodegas, incluso una minoría de participantes dijo que a veces compraba en supermercado cuando no encontraba ninguna bodega cercana o se encontraban en un lugar nuevo señalando que lo hacían porque les inspiraba mayor confianza que comprarlo en la calle.

Respecto al consumo de agua embotellada en sus familias señalan que se suelen comprar presentaciones grandes de 2.5 lt o bidones pequeños las que usan para cocinar o para beber mientras se encuentran en casa.

Entre los principales factores o atributos del agua embotellada que los participantes señalan como importantes para definir su compra se encuentra la marca, el sabor, el precio y la presentación. Este grupo señala que su marca preferida es San Mateo puesto que se diferencia de las demás aguas de mesa dado que proviene de manantial. También señalan que compran Cielo, la que es valorada por su precio económico y su sabor neutral. Por otro lado señalan que San Luis tiene mal sabor por lo que evitan comprarla y si escuchan de sus pares que alguna marca tiene un sabor similar a San Luis, la descartarían enseguida.

- **Comportamiento de compra: (Grupo de 25 a 34 años)**

En este grupo la frecuencia con la que consumen agua embotellada en su presentación personal es aproximadamente entre tres a cuatro veces por semana. El lugar de compra generalmente es el supermercado donde compran diferentes presentaciones de agua embotellada para distintos usos, como para cocinar o llevar al trabajo. Por otro lado, cuando no realizan compras en supermercado suelen comprar agua embotellada en bodegas, kioskos o tiendas de conveniencia de camino al trabajo o universidad. Al igual que el grupo anterior, los participantes señalaron que reutilizan las botellas de agua haciendo uso de los filtros de agua en sus centros laborales. En cuanto al consumo de agua embotellada por familia se encuentran también similitudes con el grupo anterior respecto a las compras de variadas presentaciones para el consumo según la necesidad.

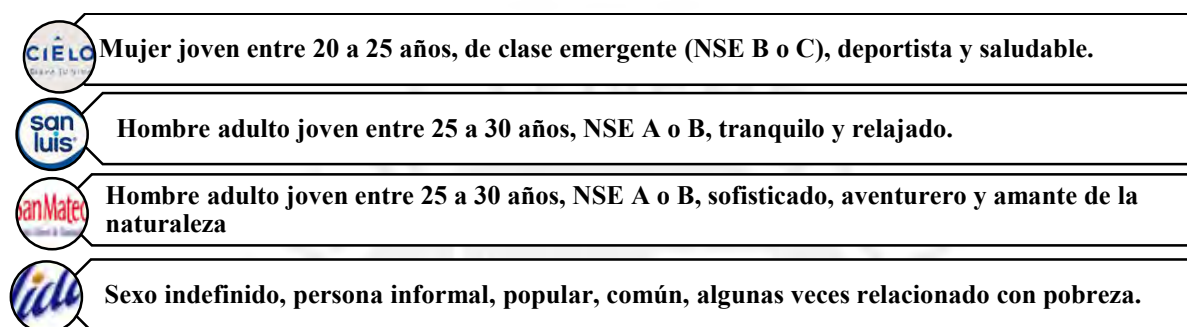
Entre los factores que influyen en su decisión de compra se encuentran el sabor, la marca y la presentación. Muchos señalaban que cuando ingresan al punto de venta ya tienen en mente qué marca de agua embotellada elegirán, y esta elección se basa en el sabor en primer lugar y luego en el precio. Este grupo indicó que sus marcas favoritas son San Mateo y Cielo. Por otro lado, existe un grupo que se guía por la presentación o publicidad en medios, sobre todo si se trata de un producto nuevo, aduciendo que cuando encuentran publicidad sobre un producto nuevo les proporciona mayor confianza de que el producto será de calidad.

- **Percepción de las marcas de agua embotellada**

En los focus group se realizaron un pequeño sondeo sobre la recordación de marcas de agua embotellada en ambos grupos obteniendo que los participantes evocan a Cielo, San Mateo y San Luis como principales. En último lugar, algunos señalan a Vida, San Carlos y otras marcas internacionales como Evian.

Con el fin de obtener las asociaciones sobre la marca e *insights* que tenían los participantes respecto de las principales marcas, se realizó un pequeño sondeo de las personalidades de estas marcas, lo que arrojó el siguiente resultado:

Figura 6: Percepción de la personalidad de marcas de agua embotellada



- **Percepciones sobre Yaqua**

Antes de presentar a Yaqua, se pidió a los participantes que señalen los factores que tendrían que considerar antes de comprar una marca de agua embotellada nueva y se obtuvo que los más importantes para ellos son la publicidad de la marca y la opinión de sus pares, por lo que estarían dispuestos a comprar un producto nuevo por recomendación de sus conocidos.

Para finalizar el *focus group*, se les presentó a los participantes el concepto de la marca Yaqua a través de un video para luego preguntarles sobre sus impresiones. La mayoría consideró la propuesta de Yaqua interesante, comentando que llama al consumismo responsable y que brinda satisfacción de saber que comprando esa marca se puede colaborar con una buena causa. Un grupo pequeño reconoció que ya conocían acerca de Yaqua, pero no tenían claro el fin social. Incluso hubo un cambio de actitud de participantes jóvenes, consumidores regulares de aguas carbonatadas, que se mostraron dispuestos a comprar Yaqua en reemplazo de estas bebidas por el fin social de la marca.

Por otro lado, manifestaron la importancia de que se muestren pruebas de que efectivamente los proyectos sociales se están realizando, pues sería vital para construir la confianza en la marca. Asimismo, valorarían mucho más el producto si además de su fin social, tuviera un de las

características básicas que ellos exigen para este tipo de producto como son el sabor y la presentación. En cuanto a la disposición de compra, todos señalaron que estaban dispuestos a comprarla e indicaron que lo efectivamente lo harían si se encontrara disponible y visible en los puntos de venta a un precio adecuado. Respecto al precio, los participantes señalaron que estarían dispuestos a pagar entre S/. 1.20 y S/. 1.50 e incluso algunos hasta S/. 2.00 como precio máximo.

En cuanto a la comunicación sobre el producto, los participantes señalaron que desearían encontrar mayor información sobre Yaqua en redes sociales, mientras que no les interesaría que esta sea a través de medios masivos puesto que no les prestan tanta atención a estos.

Al realizar el testeo del sabor de Yaqua, los participantes lo definen en su mayoría con un sabor neutro, que consideran aceptable, lo encuentran similar al sabor de San Mateo o Cielo. Aunque algunos tienen su marca favorita o la que usualmente compran, frente a la pregunta de si cambiarían esta por Yaqua luego de conocer mejor su fin social, la mayoría tuvo una actitud favorable hacia Yaqua, reconociendo la importancia de su fin social.

Para conocer la percepción que Yaqua genera en los participantes, se invitó a que estos construyan la personalidad de la marca a partir de la información brindada. Así, los participantes señalaron que Yaqua simbolizaría a un hombre joven de NSE B, con conciencia social acerca de las desigualdades, bien informado y maduro que busca solucionar de manera proactiva y creativa los problemas que ve a su alrededor.

2.2. Entrevistas semi-estructuradas

Respecto a las entrevistas a semi-estructuradas, se optó por seleccionar a clientes que consuman Yaqua con regularidad, esto es como mínimo una vez por semana o cada vez que la encuentran en punto de venta. Para ello se contactó con 30 consumidores de NSE A y B, entre 17 y 34 años edad. Las entrevistas se dieron en un tiempo promedio de 30 a 45 minutos cada una.¹⁸

El nivel de saturación¹⁹ se alcanzó en la entrevista 22; sin embargo, para tener una mayor certeza y confianza en los resultados se decidió realizar ocho entrevistas más, las cuales terminaron reafirmando los resultados obtenidos. Dado que se realizaron preguntas abiertas, se procedió a

¹⁸ Ver Anexo M: Guía de entrevistas a profundidad.

¹⁹ El concepto de saturación se da cuando “los datos se vuelven repetitivos o redundantes y los nuevos análisis confirman lo que se ha fundamentado” (Sparkes y Smith, 2014; Sandelowski, 2008; Guest, Bunce y Johnson, 2006; y Morse, 2003 citado en Hernández 2014)

codificar cada pregunta con la finalidad de ordenarlas y filtrar las respuestas más representativas. Para visualizar la codificación de las respuestas, ver Anexo N.

En la Tabla 15, muestra el resumen de los resultados obtenidos, los cuales están divididas en cuatro ejes temáticos: perfil del consumidor, motivación de compra, conocimiento del fin social y atributos del producto.

Tabla 18: Resumen de las entrevistas a profundidad

EJE TEMÁTICO	RESULTADOS
Perfil de consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Se identificó que los consumidores tienen interés por actividades culturales, innovación y tecnología, deportes y entretenimiento. • La rutina diaria es agitada dado que se salen de sus casas temprano en la mañana y llegan en la noche. La mayoría señala tener un trabajo, algunos trabajan y estudian y otros solamente estudian. • Los fines de semana suelen salir a comer en restaurantes con familia o amigos, ir al cine o a un centro comercial. Otras actividades de entretenimiento son ver TV y conectarse a redes sociales. • Sobre el consumo de agua, todos los entrevistados compran agua embotellada, siendo esta compra realizada en días de semana. Algunos señalan que su frecuencia de consumo ha ido aumentando de año en año, movido por el mayor interés en el cuidado de la salud. • Sobre la percepción del agua, los entrevistados están concientizados acerca de la importancia de su consumo. Es la bebida que los acompaña día a día y la consumen por ser la opción más saludable. Asimismo, señalan que los refresca, mantiene activos y se sienten saludables al consumirla.
Motivación de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores tuvieron diferentes acercamiento con la marca, dentro de los principales se encontró que eran por redes sociales y boca a boca. • La primera vez que la compraron algunos ya conocían del fin social de la marca, otros en cambio, lo hicieron porque les llamo la atención en el punto de venta y después se enteraron del fin social. • El factor por el que continuaron comprando Yaqua fue el concepto social detrás de la marca. • Los consumidores señalaban que compraban Yaqua porque es diferente a otras marcas que tienen intereses netamente económicos, mientras que Yaqua tiene fines altruistas. • En general el concepto de Yaqua transmite un mensaje positivo que sus consumidores valoran pues se trata de una iniciativa que busca lograr un impacto positivo en la sociedad.
Conocimiento del fin social	<ul style="list-style-type: none"> • El 100% de entrevistados conoce que Yaqua es una marca que ayuda, sin embargo menos de la mitad señala correctamente el fin social de la marca. • Señalan tener dudas sobre cómo se distribuyen los ingresos y cómo se desarrolla los proyectos sociales. • Les gustaría tener mayor información sobre los resultados de los proyectos.

Tabla 19: Resumen de las entrevistas a profundidad (Continuación)

EJE TEMÁTICO	RESULTADOS
Atributos del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Se identificó que la mayoría de entrevistados compran Yaqua en los grifos y supermercados cerca a sus hogares o trabajo. • Mencionaron que un problema que tiene Yaqua es la falta de presencia en los puntos de ventas y qué, además, no maneja otros medios de publicidad dado que solo se enfoca realizar su comunicación por las redes sociales. • Acerca del precio señalaron que es accesible, algunos señalaron que si aumenta podría disminuir su frecuencia de compra y otros que si muestran los resultados de los proyectos podrían pagar un precio mayor al actual.

2.3. Observaciones

Se llevaron a cabo observaciones en puntos de venta pertenecientes al canal moderno y tradicional con la finalidad de obtener información de primera mano sobre los puntos de venta más representativos en la venta de productos de consumo masivo. Para ello, se seleccionó que estas fueran observaciones con participación moderada. Según Hernández (2014), este tipo de observación corresponde a aquellas en donde el observador participa en alguna de las actividades, pero no en todas. Este tipo de participación se definió así porque se buscó interactuar con el reponedor en el canal moderno y con el dueño de la bodega en el canal tradicional, de quienes se estableció que se podía obtener información relevante. Los puntos de venta seleccionados fueron escogidos por conveniencia en los establecimientos donde Yaqua se encontraba a la venta en el canal moderno y aquellas bodegas del canal tradicional pertenecientes a los distritos de las zonas 6 y 7 según APEIM.

2.3.1. Observaciones moderadas a puntos de venta del canal moderno

Las observaciones se realizaron en un lapso de tres meses, la Tabla 16 detalla cómo se organizaron las observaciones por punto de venta. Para ver la guía de observación y el detalle de las visitas en cuanto a fechas, lugares y horas Ver Anexo O y P.

Tabla 20: Observación en el canal moderno

CANAL	NOMBRE COMERCIAL	CANTIDAD DE OBSERVACIONES
Hipermercado	Metro	5
	Plaza Vea	9
	Tottus	4
Supermercado	Wong	6
	Vivanda	3
Tienda de conveniencia	Repshop	13
	Total	40

Hallazgos:

- El tipo de compra observado en los distintos puntos de venta se divide en dos: compra por abastecimiento y compra por ocasión. La compra por abastecimiento se observa por la cantidad de producto que el cliente lleva, mientras que la compra por ocasión se observa en la elección de una unidad de producto. En el canal moderno se presenta el tipo de compra por abastecimiento y ocasión, mientras que en las tiendas de conveniencia se observó compras por ocasión.
- Los clientes que acuden al canal moderno varían entre mujeres, parejas y jóvenes. Mientras que en las tiendas de conveniencia se observa mayor presencia de jóvenes.
- Las mujeres que iban de compras de abastecimiento solían observar los precios con mayor detenimiento, mientras que las parejas priorizaban la cantidad y calidad del producto.
- Los jóvenes que se encontraban en grupo se detenían sin prisa en los anaqueles y decidían la compra en ese momento, mientras que los jóvenes que acudían solos tomaban el producto de la góndola luego de revisar rápidamente la sección.
- Sobre la publicidad en el punto de venta, se encontró escasa publicidad en el canal moderno y ausencia de este en tiendas de conveniencia. En el canal moderno, se observó promociones enfocadas a precios y descuentos sobre las marcas propias de los supermercados como Wong y Tottus.
- Sobre Yaqua, se encontró en diferentes ocasiones la ausencia del producto en góndola sobre todo en establecimientos del canal moderno. De la misma forma, cuando se encontraba el

producto en góndola se observaba que el espacio era reducido, no se encontraba a nivel de la vista o las botellas no estaban ordenadas.²⁰

Asimismo, en algunos casos se encontró al reponedor de alguna otra marca en el pasillo de bebidas visitados y se le realizaron algunas preguntas acerca de la marca Yaqua. La respuesta de estos fue variada algunos manifestaron conocerla, otros mencionaron que la conocían pero que no la veían con regularidad en góndola e incluso hubo quienes no la veían más de dos meses atrás.

2.3.2. Observaciones moderadas a puntos de venta del canal tradicional

Se realizaron 20 observaciones en el canal tradicional y se llevaron a cabo a lo largo de tres meses y de manera paralela a las observaciones en canal moderno.²¹ Tal como se mencionó, estas se llevaron a cabo por un factor de conveniencia; es decir de acuerdo al lugar más próximo y accesible para el observador, pero cumpliendo con la ubicación por distrito.

Hallazgos:

- Las bodegas variaban en función al tamaño y a la apertura que tenían, algunas atendían con las puertas abiertas, otras lo hacían a puertas cerradas. Aquellas que atendían a puertas cerradas, mayormente eran pequeñas y había solo una persona atendiendo, mientras que aquellas bodegas que atendían a puertas abiertas y eran relativamente más grandes y tenían alrededor de dos o tres personas atendiendo.
- En cuanto al comportamiento de compra de los consumidores, se observaron dos tipos de compra: racional y por impulso. El primer tipo se caracterizaba por las personas que tenían planificadas sus compras y buscaban solo determinados productos sin distraerse ni comprar demás. Mientras que el segundo tipo, se caracterizaba por la observación rápida de los productos disponibles antes de tomar una decisión de compra.
- En cuanto al agua embotellada, se encontró que la presentación más vendida era la personal, quedando en segundo lugar, las presentaciones más grandes. En la mayoría de los casos, los clientes elegían o preguntaban por una marca en particular, en caso no encontrar la marca deseada recurrían a la opción disponible en el momento.

²⁰ Ver Anexo Q: Fotos de la situación en punto de venta de canal moderno

²¹ Ver Anexo R: Guía de observación en canal tradicional

- En cuanto a la interacción entre el bodeguero y el cliente, se observó que cuando este último no encontraba el producto que quería, el bodeguero le ofrecía un producto similar y el cliente lo compraba en la mayoría de casos.
- En el caso de las marcas de agua embotellada, se observó que algunas de las bodegas no vendían al precio sugerido por el fabricante (precio de lista) sino que cobraban un sobreprecio, lo cual rara vez disuadía al cliente de comprar.

Asimismo, se le realizaron algunas preguntas al bodeguero o dueño de tienda sobre la cantidad de compra de agua embotellada, la apertura a comprar productos nuevos y la relación entre distribuidor/bodeguero encontrando lo siguiente:

- Los bodegueros usualmente compran entre 2 a 3 paquetes de agua embotellada (presentación 625 ml) y entre 1 a 2 paquetes de agua embotellada (presentación 2.5 lts) a la semana. Cantidad que tiende a aumentar en temporada alta.
- Lo que el bodeguero busca principalmente es generar más ventas y sobre todo de aquellos productos que roten más y le den un margen de ganancia aceptable.
- Recibir bonificaciones y descuentos es algo que el bodeguero valora puesto le genera la sensación de mayor ganancia y ahorro.
- En cuanto al material POP, el bodeguero señala recibir todos los materiales que le llevan sus distribuidores.

3. Conclusiones de la etapa exploratoria:

- Los consumidores de bebidas embotelladas se encuentran informados sobre los efectos de las bebidas en sus organismos.
- Los consumidores más jóvenes no tienen una actitud de cuidado de la salud, mientras que los consumidores adultos sí toman una actitud de cuidado con la salud.
- Los consumidores señalan que el agua embotellada es la opción más saludable dentro de la categoría de bebidas en comparación con otras opciones en el mercado.
- Los consumidores de 17 a 24 años compran agua embotellada entre dos a tres veces por semana, mientras que los consumidores de 25 a 34 años compran agua embotellada entre tres a cuatro veces por semana.
- Los atributos del producto más valorados en agua embotellada son: sabor, calidad, presentación y precio.

- Las marcas que cuentan con mayor recordación por parte de los consumidores son San Mateo, Cielo, y San Luis, siendo las dos primeras las favoritas.
- Los consumidores perciben a Yaqua como una marca que ayuda a otras personas a contar con el acceso al agua. Lo que representa para ellos una buena razón para comprarla.
- Los participantes necesitan pruebas para confiar en la marca Yaqua, por lo que la transparencia es muy valorada por ellos en esta clase de productos. La comunicación de la marca con los consumidores sobre los proyectos, es un requisito importante para justificar la compra del agua embotellada.
- Para los consumidores actuales, representa un inconveniente la disponibilidad de Yaqua ya que no la encuentran en los puntos de venta a los que acuden. Asimismo, la poca información acerca de sus proyectos sociales podría generar suspicacia.
- El comportamiento de compra cambia dependiendo del canal donde se encuentre el consumidor. En el canal moderno, generalmente, se realizan compras de abastecimiento, donde se compra en grandes cantidades, mientras que en el canal tradicional se realizan compras pequeñas y de menor cuantía.
- En el canal tradicional, el bodeguero cumple una función importante puesto que tiene el poder de decidir los productos que vende, el precio al que los expende y en algunos casos puede influir en la decisión de compra de sus clientes.

4. Herramientas cuantitativas

4.1. Encuestas

Como parte de la investigación de mercado, en la fase cuantitativa del estudio, se realizaron encuestas a una selección muestral de 400 personas definida previamente en la metodología del presente proyecto. La finalidad de realizar encuestas fue cuantificar la información obtenida y formular conclusiones con respecto a la información encontrada en la etapa exploratoria donde se realizaron entrevistas a profundidad y *focus group*. Asimismo, encontrar información que permita identificar la demanda proyectada del mercado que consumiría Yaqua.

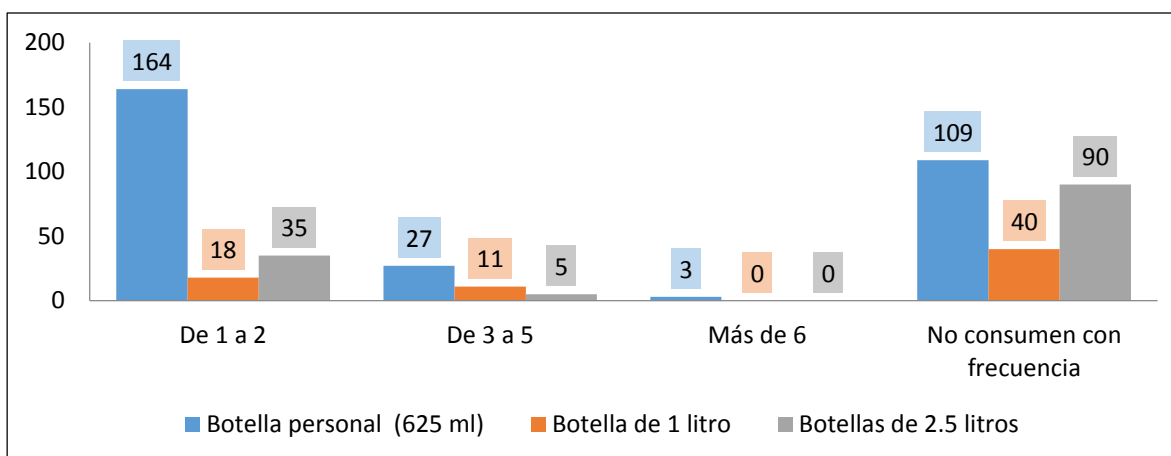
Tal como se puede ver en el Anexo S, la encuesta estuvo dividida en tres bloques: (i) filtro general; (ii) análisis de mercado de agua embotellada; y (iii) presentación de la marca de agua social Yaqua. A continuación, se presentan resúmenes por cada bloque. Para ver los resultados obtenidos de la encuesta de manera detallada ver Anexo T.

En el primer bloque se formularon las preguntas filtro consideradas importantes antes de dar inicio a las preguntas de la encuesta, en este bloque se validó el lugar de residencia (por distrito), edad, ocupación y consumo de agua embotellada.

El segundo bloque, correspondiente al análisis del mercado de agua embotellada, se encontró lo siguiente:

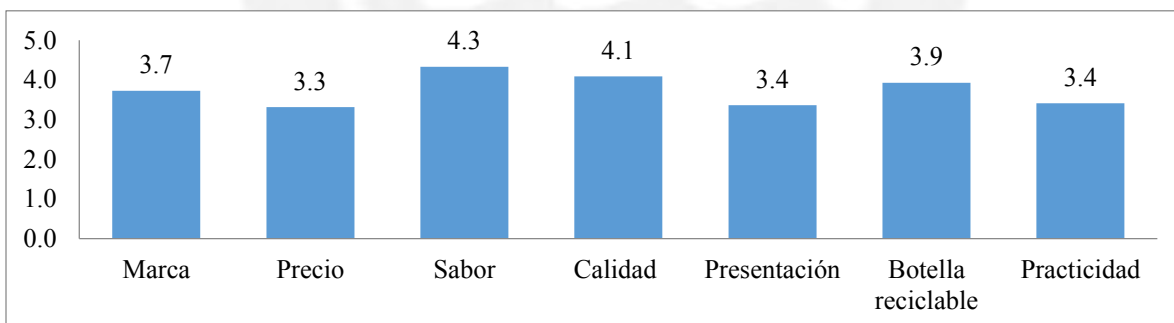
- El *top of mind* de agua embotellada es San Mateo con un 47.25% (189 personas del total de encuestados).
- A nivel de recordación de marca o *Brand Awareness*, el 86.25 % (345 personas) recuerda la marca San Mateo, el 84.75% (339 personas) recuerda la marca Cielo, el 76.25% (305 personas) recuerda la marca San Luis, el 47.75% (191 personas) recuerda la marca Vida, el 12.75% (51 personas) recuerda la marca Evian, el 9.25% (37 personas) mencionó recordar otras marcas y, por último, solo el 0.25% (2 personas) recuerda mencionar la marca Yaqua cuando le preguntan sobre marcas de agua embotellada.
- La marca señalada como favorita por la población encuestada es San Mateo con 38.8% de preferencia, seguida de San Luis con 23% y finalmente Cielo con 12.3 % de preferencia. Cabe señalar que 14% de la población encuestada no mostró ninguna preferencia particular por alguna marca, mientras que 11.5% señaló preferencia por otras marcas, de este porcentaje 0.5 % (2 personas) nombró a Yaqua como su marca preferida.
- En cuanto al consumo de agua embotellada, se puede ver en la figura 6 que la mayoría de los encuestados consume de 1 a 2 botellas de agua por semana en la presentación de 625 ml. En cuanto a la presentación de 2.5 litros, se observa que la mayoría no consume regularmente esta presentación, pero los que si lo hacen consumen entre 1 a 2 botellas en promedio por semana y la presentación de 1 litro no es consumida con regularidad.

Figura 7: Consumo semanal de agua embotellada



- En cuanto al lugar de compra, se observa que la presentación personal (625 ml) es adquirida mayormente en bodegas y kioscos, mientras que la presentación grande (2.5 lts) es adquirida mayormente en supermercados y en menor proporción en bodegas.
- Entre los atributos más valorados al momento de consumir agua embotellada, los que tuvieron mayor puntaje fueron el sabor y la calidad con 4.3 y 4.1 respectivamente, seguidos de botella reciclable, marca, presentación, practicidad y precio con la ponderación más baja. No obstante, todos los atributos estuvieron por encima de 3 lo cual significa que son importantes para los consumidores también.

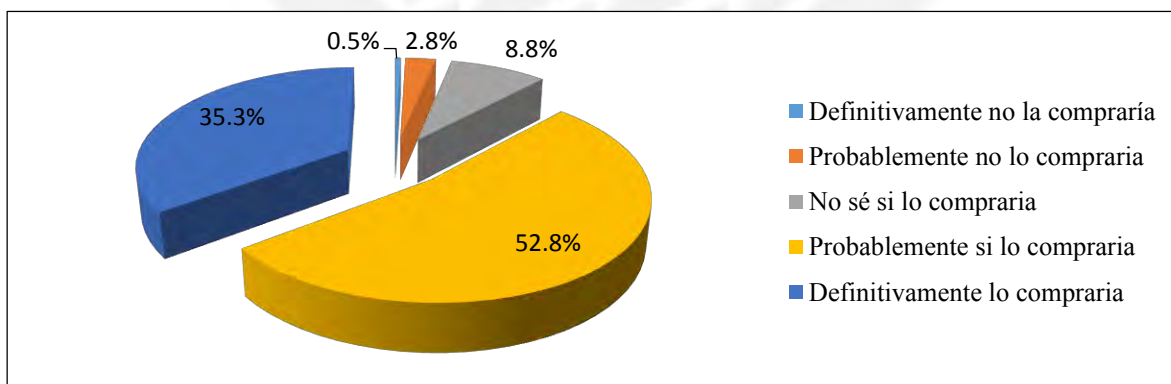
Figura 8: Atributos más valorados en el agua embotellada



El tercer bloque, se centró en Yaquá, para lo que se sondeó el conocimiento de marca y se presentó a los encuestados la marca con el fin de obtener la disposición de compra y los factores que permitirían la compra del producto. A continuación, las conclusiones más importantes:

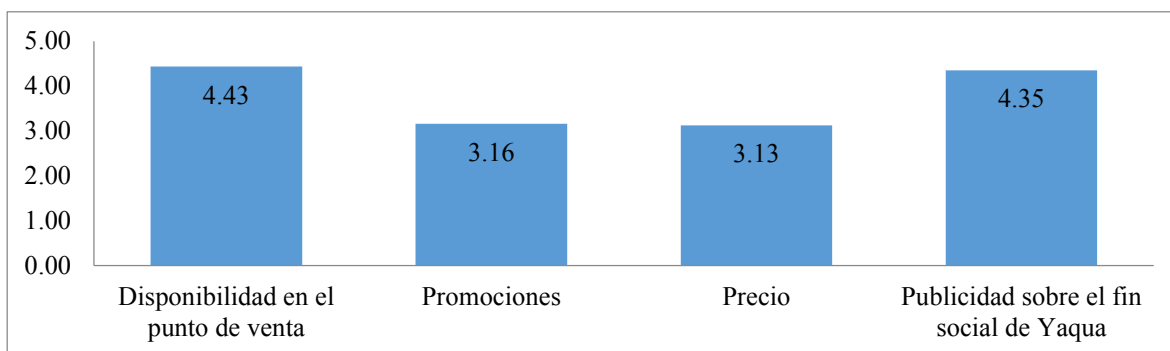
- El 73% (293 personas) de los encuestados desconocía la marca, mientras que sólo un 27% (107 personas) señalaba conocerla. De ese porcentaje que sí conoce Yaqua, el 32% se enteró de la marca gracias a los eventos en los que estuvo presente Yaqua en universidades, un 26% en redes sociales, 12% supo de ella cuando lo vio en supermercados, el 10% conoce de la marca por referencias de conocidos, el 9% se enteró de otra manera que no especificaron, el 5% lo vio en kioscos de universidades, un 2% lo vio en grifos, un 2% lo vio en la carta de restaurantes y un último 2% lo conoció en otro tipo de eventos.
- En cuanto al comportamiento de consumo de Yaqua de aquel 27% de personas que conocen la marca, el 61.7% (66 personas) no lo ha comprado nunca, el 26.2% (28 personas) alguna vez o a veces lo compra, un 3.7% (4 personas) lo compra frecuentemente, un 0.9% (1 persona) siempre lo compra y un 7.5% (8 personas) ya no lo compra.
- Aquellos que consumen Yaqua frecuentemente o siempre la compran, lo hacen en su presentación personal (625 ml) en un 96.97%.
- De aquellas personas que nunca la han comprado, el 76% no lo ha hecho porque es una marca desconocida. De aquellas personas que la compraron alguna vez y ya no lo hacen, la razón principal fue porque no la encontraban en los puntos de venta.
- Después de que las personas encuestadas escucharon de manera directa más sobre el fin social de Yaqua, la disponibilidad de compra fue de un 35.3% definitivamente lo compraría, 52.8% probablemente lo compraría, 8.8% no sabe si lo compraría y 3.3% definitivamente o probablemente no lo compraría.

Figura 9: Disponibilidad de comprar Yaqua



- Aquellas personas que muestran disposición alta a comprar o todavía no lo definen consideran que los atributos que permitirían que su compra se haga efectiva serían la disponibilidad en puntos de venta y la publicidad sobre el fin social de Yaqua, los cuales tienen un nivel de importancia por encima de las promociones y precio de Yaqua. Las dos primeras tienen 4.43 y 4.35 respectivamente, mientras que los otros dos atributos tienen 3.16 y 3.13 respectivamente en cuanto al nivel de importancia en la decisión de compra.

Figura 10: Atributos que más valorarían para comprar de Yaqua



- De aquellas personas que mostraron disponibilidad de compra, un 85% dijo que estaría dispuesto a cambiar el consumo de su marca favorita por Yaqua. Asimismo, un 95% de ese mismo grupo de personas mostró una disposición a pagar S/. 1.50 por la presentación persona (625 ml) de Yaqua.

CAPÍTULO 7: DEMANDA PROYECTADA

El presente capítulo detalla el proceso para estimar la demanda del proyecto. En primer lugar, para hallar la población estimada que compraría el producto se utilizaron tres datos: la población entre 17 y 34 años que reside en distritos de la zona seis y siete de Lima Metropolitana perteneciente a los NSE A y B, la intención de compra ponderada según la teoría de Pope y las encuestas, de donde se obtuvo el porcentaje de personas que ya consumen la marca y el porcentaje de aquellas personas que cambiarían su marca de agua embotellada favorita por Yaqua. En segundo lugar, una vez definida la demanda poblacional se calculó el consumo anual de agua embotellada con la finalidad de estimar la demanda en litros, para lo cual se utilizó información obtenida en las encuestas sobre el consumo de agua embotellada y se le añadió un factor de crecimiento extrapolado del consumo per cápita en el Perú.

Considerando que la información obtenida a partir de las encuestas es representativa para extrapolarla a la realidad del mercado objetivo, se plantea la siguiente fórmula para hallar la cantidad de personas que demandarían Yaqua en el primer año del proyecto. Las proyecciones para los siguientes años tienen la misma metodología y se reflejan en el capítulo de evaluación económica y financiera.

A continuación, la fórmula:

$$(i)Target \times (ii)Intención\ de\ compra\ ponderada \times (iii)Personas\ que\ no\ consumen \times (iv)Intención\ de\ cambiar\ su\ marca\ favorita = Demanda$$

$$231,268 \times 41\% \times 98.75\% \times 85\% = 79,590 \text{ personas}$$

(i) Para llegar a estimar la población, se procedió a recoger información histórica de personas que residen en los 10 distritos de las zonas seis y siete, información que fue obtenida del INEI, la cual se utilizó para proyectar la población de estos distritos para el periodo del proyecto. Luego se procedió a filtrar esta información por rangos de edad, obteniendo la población entre 17 a 34 años con información encontrada en APEIM. Para mayor detalle del proceso (Ver Anexo U). (ii) La intención de compra ponderada fue definida en base a la teoría de Pope y a la información obtenida de las encuestas en relación a la pregunta sobre la disposición de compra.

Según Pope (2002), una forma de obtener un dato más cercano a la realidad sobre la disposición de compra de un producto es mediante la intención de compra ponderada.

Procedimiento que es usado en este proyecto para la determinación de la disposición de compra de Yaqua. A continuación, la escala propuesta por Pope en la Tabla 17.

Tabla 21: Escala de intención de compra y ponderaciones de Jeffrey Pope

ESCALA DE INTENCIÓN DE COMPRA	PONDERACIONES
Definitivamente compraría	75%
Probablemente compraría	25%
Podría comprar o no comprar	10%
Probablemente no compraría	3%
Definitivamente no compraría	2%

Fuente: Pope (2002)

Según los resultados de las encuestas y la ponderación propuesta por Pope, la intención de compra ponderada para la marca Yaqua se muestra en el Tabla 18.

Tabla 22: Intención de compra ponderada para Yaqua

Escala de intención de compra	Disposición de compra	%	Método de Pope	Disposición de la muestra
Definitivamente si la compraría	141	35%	75%	26%
Probablemente si compraría	211	53%	25%	13%
No sabe si la compraría o no	35	9%	10%	1%
Probablemente no la compraría	11	3%	3%	0%
Definitivamente no la compraría	2	1%	2%	0%
Total de encuestados	400	100%	-	41%

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la disposición de compra ponderada de la muestra encuestada dio como resultado un porcentaje de intención de compra ponderado de 41%; es decir, aproximadamente 4 de cada 10 personas compraría Yaqua.

(iii) En las encuestas se encontró que cinco personas del total de los encuestados (1.25%) consumían Yaqua frecuentemente, por lo cual este porcentaje no se incluye en la estimación de la demanda del proyecto. El proyecto de marketing no iría enfocado en ellos, sino en el otro 98.75% que no consume pero que podría hacerlo si existieran las condiciones mínimas que motivaran su compra.

(iv) En las encuestas se obtuvo que un 85% de personas estaría motivado a cambiar su marca favorita o la que suelen consumir por Yaqua.

Una vez definida la demanda de personas, se buscó conocer la cantidad demandada en litros de agua embotellada de acuerdo a su consumo regular promedio en función a las presentaciones de 625 ml y 2.5 litros que son las presentaciones que tiene Yaqua. En primer lugar, se procedió a hallar el consumo promedio de agua embotellada de la muestra encuestada, el cual se divide en las dos presentaciones: 625 ml y 2.25 litros.

En cuanto a las presentaciones personales de 625 ml, se encontró lo siguiente:

Tabla 23: Consumo semanal promedio de botella de 625 ml

FRECUENCIA DE CONSUMO	RESPUESTAS	%	PROMEDIO DE FRECUENCIA	PROMEDIO DE CONSUMO
De 1 a 2	164	41%	1.50	0.62
De 3 a 5	27	7%	4.00	0.27
Más de 6	3	1%	6.00	0.05
No consumen con frecuencia ²²	109	27%	0.16	0.04
No consumen esta presentación	97	24%	0.00	0.00
Total de encuestados	400	100%	-	0.97

Sobre la presentación de 2.5 litros, se encontró lo siguiente:

Tabla 24: Consumo semanal promedio de botella 2.5 litros

FRECUENCIA DE CONSUMO	RESPUESTAS	%	PROMEDIO DE FRECUENCIA	PROMEDIO DE CONSUMO
De 1 a 2	35	9%	1.50	0.13
De 3 a 5	5	1%	4.00	0.05
No consumen con frecuencia ²³	90	23%	0.25 ²⁴	0.06
No consumen esta presentación	270	68%	0.00	0.00
Total de encuestados	400	100%	-	0.24

²² Se asume que los que marcaron esta opción consumen en promedio una vez al mes

²³ Se asume que los que marcaron esta opción consumen en promedio una vez al mes

El consumo promedio semanal de agua embotellada en las presentaciones de 625 ml y 2.5 litros es de 0.97 y 0.24 botellas semanales en promedio respectivamente. Asimismo, para hallar el consumo semanal en litros se llevó a cabo el cálculo mostrado en la Tabla 21.

Tabla 25: Consumo semanal de agua embotellada en total de litros

PRESENTACIÓN	CANTIDAD DE BOTELLAS	LITROS	CONSUMO SEMANAL DE LITROS
625 ml	0.97	0.625	0.608
2.5 lts.	0.24	2.5	0.594

Para hallar el consumo total de litros que incluya las dos presentaciones y su consumo regular se llevó a cabo el cálculo mostrado en la Tabla 22, obteniéndose que una persona en promedio consume 33.98 litros de agua embotellada para el presente año.

Tabla 26: Consumo anual de agua embotellada en litros

	CANTIDAD PERSONAS	PROMEDIO (LITROS)	TOTAL SEMANAL (LITROS)
Solo presentación de 625 ml	270	0.608	164.12
Solo presentación de 2.5 lts	97	0.594	57.59
Ambas presentaciones	33	1.202	39.65
Total	400	-	-
Promedio de litros semanal			0.65
Promedio de litros anual			33.98

Asimismo, según Euromonitor (2016), el consumo per cápita de agua embotellada presenta una variación anual el cual se ha extrapolado al cálculo de la demanda del presente proyecto para calcular en cuánto variaría el consumo anual esperado del público meta en los siguientes años. A continuación, la Tabla 23 muestra el cálculo.

Tabla 27: Crecimiento porcentual del consumo per cápita de agua embotellada

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Crecimiento del consumo per cápita de agua embotellada en el Perú (%)	8.33%	7.69%	7.14%	6.67%	6.64%	6.65%
Crecimiento per cápita de agua embotellada para el presente proyecto (litros)	33.98	36.59	39.20	41.82	44.60	47.56

Adaptado de: Euromonitor (2016)

Finalmente, al multiplicar la demanda de personas del target por el consumo promedio anual permite obtener la demanda pronosticada en litros para el primer año, el cual es **2,912,198 litros** como se muestra en la Tabla 24.

Tabla 28: Pronostico de la demanda (litros)

DEMANDA POBLACIONAL	CONSUMO ANUAL PROMEDIO DE AGUA EMBOTELLADA	DEMANDA PRONOSTICADA
79,590	36.59	2,912,198



CAPÍTULO 8: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

En el presente capítulo se plantean los objetivos del plan de marketing, así como la segmentación, posicionamiento, *branding* y estrategias genéricas, de crecimiento y competitivas de la formulación estratégica de marketing.

1. Objetivos de marketing

Para realizar la planeación estratégica se parten de objetivos generales del plan de marketing. La Tabla 25 muestra estos objetivos a continuación:

Tabla 29: Objetivos de marketing

OBJETIVO	INDICADOR DE MEDICIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
1. Posicionar la marca social Yaqua	Incremento de % recordación de la marca	10%	10%	10%	10%	10%
2. Incrementar el nivel de cobertura en el canal tradicional	Cantidad de puntos de venta	341	427	518	622	738
	Paquetes promedio de Yaqua en su presentación de 625ml	17,746	22,178	26,935	32,339	38,373
	Paquetes promedio de Yaqua en su presentación de 2.5 lts	5,250	6,561	7,969	9,567	11,353
3. Incrementar las ventas	ventas del canal tradicional respecto al año anterior	-	73,325	78,720	89,520	99,736
	ventas del canal moderno respecto al año anterior	-	17,685	19,582	22,790	26,085

2. Segmentación

Kotler y Keller (2012) definen un segmento como un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares. Asimismo, diversos autores mencionan que el marketing

debe estar enfocado a grupos específicos, de ahí la importancia de la segmentación, “las empresas deben identificar las partes del mercado que pueden atender mejor y más rentablemente” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 164).

2.1. Mercado meta

Corresponde a un “conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 175).

Para definir el segmento objetivo se partió por definir un segmento disponible el cual corresponde a Lima Metropolitana, el mercado potencial en el cual se consideraron 10 distritos de Lima Metropolitana de las zonas 6 y 7 conforme al APEIM y por último, el mercado meta donde se acotó más definiendo el segmento a hombres y mujeres de 17 a 34 años de edad. Asimismo, se plantean variables que contribuyen a una correcta segmentación del mercado meta.

A continuación, la Tabla 26 presenta un conjunto de variables de segmentación en el mercado de consumo que permitirá definir el segmento de mercado meta al cual dirigir las principales estrategias propuestas en el presente proyecto.

Tabla 30: Variables de segmentación utilizadas para definir el mercado meta de Yaqua

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	
Geográfica	Zona 6 y 7 de Lima Metropolitana: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.
Demográfica	-Hombres y mujeres de 17 a 34 años de edad. -Generación <i>Millennials</i> -Estudiantes universitarios y personas que inician o ya tienen establecido un ritmo de vida laboral y cuyo poder adquisitivo se va incrementando con el paso de los años.
Psicográfica	Estilos de vida saludable
Conductual	Consumidores que toman agua embotellada regularmente y toman en cuenta el valor social como diferenciador en su comportamiento de compra.

En cuanto a la variable geográfica, se han seleccionado las zonas seis y siete de Lima Metropolitana conformado por diez distritos cuya población pertenece predominantemente a los niveles socioeconómicos A y B (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, 2015). En dichos niveles se observa un mayor poder adquisitivo y, asimismo, representan una oportunidad donde la marca Yaqua puede consolidarse y alcanzar un alto nivel de cobertura en el mediano plazo.

En cuanto a la variable demográfica, el rango de edad definido está entre 17 a 34 años, correspondiente a la generación *millennial*. De acuerdo a Chirinos (2009), La generación *millennial* está conformado por hombres y mujeres que nacieron entre los años 1982-2000 y entre los rasgos característicos de personalidad de esta generación se encuentra el pensamiento social y activo, alto uso de medios sociales y orientación al logro. Asimismo, según Nielsen (2014), esta generación se interesa y suele apoyar causas sociales, siendo generalmente más propensos a gastar en productos que tienen un enfoque social.

Asimismo, el rango de edad seleccionado corresponde a universitarios y/o personas que se encuentran trabajando. De acuerdo a IPSOS (2016), el ingreso promedio mensual que percibe el adulto joven es de S/. 1,260 al mes, el mismo que aumenta en niveles socioeconómicos más altos.

En cuanto a la variable psicográfica, se definió el mercado meta se caracteriza por llevar un estilo de vida saludable. De acuerdo con información obtenida de Euromonitor (2016), el agua es uno de los productos de la categoría de bebidas embotelladas que presenta un rápido crecimiento, esto se debe principalmente a la tendencia actual de los peruanos a consumir productos saludables.

En cuanto a la variable conductual, se estableció que se buscará llegar a aquellas personas que ya consumían agua embotellada de manera regular y que se muestran interesados en un producto con valor social diferencial, característica de la generación *millennial*. Puesto que, según Nielsen (2014), esta generación muestra mayor intención de compra por aquellos productos o servicios en los cuales percibe un impacto social positivo de la marca.

2.2. Estrategia de marketing para un segmento de mercado meta

De acuerdo a lo que mencionan Kotler y Armstrong (2013) la empresa debe definir el nivel en el que se atenderá a su segmento elegido, para ello proponen cuatro maneras de aplicar la estrategia de marketing: i) marketing indiferenciado o masivo, es aquel donde la empresa se dirige a todo el mercado de la misma manera; ii) marketing diferenciado, en el cual la empresa se dirige a todo el mercado, pero los diferencia en varios segmentos y diseña diferentes ofertas para cada uno de ellos; iii) marketing concentrado es aquel en donde la empresa concentra sus esfuerzos en uno o algunos segmentos o nichos de mercado significativamente rentables para ella, en lugar de ir tras una pequeña parte de todos los segmentos del mercado; iv) micromarketing que es local o individual, se trata de elegir un grupo más específico y reducido.

En cuanto a la selección del nivel de marketing, para Uma Vida se considera apropiado utilizar el marketing concentrado debido a que se busca lograr una posición fuerte en el mercado

meta definido anteriormente. Ante esto, Nielsen (2015) señala que es entre los 18 y los 34 años de edad, donde se puede lograr mayor conexión y fidelidad hacia la marca.

Por último, con respecto a los competidores de agua embotellada, las principales marcas vienen utilizando un marketing indiferenciado ya que sus productos son considerados de consumo masivo y están distribuidos en Lima Metropolitana de manera indistinta y en diferentes de puntos de venta. Al ser grandes competidores con gran capacidad de alcanzar un alto nivel de cobertura, no sería conveniente para Uma Vida competir a la par, por lo que el marketing concentrado le permitirá realizar actividades enfocadas en generar un relacionamiento más cercano con su mercado meta. Como lo mencionan algunos autores se debe “diseñar estrategias de mercadeo impulsadas al cliente que construyan relaciones adecuadas con los clientes correctos”. (kotler & Armstrong, 2013, p. 164)

3. Posicionamiento

Para definir un posicionamiento acorde al mercado y al cliente, se identificó previamente el *insight* del consumidor de Yaqua. Este proceso se llevó a cabo a través de información recaudada en entrevistas a profundidad, donde se obtuvieron datos relacionados a la motivación del consumo de Yaqua. Posteriormente, se procedió a construir el posicionamiento usando el *insight* hallado para finalmente definir el *branding* de la marca.

3.1. Identificación del insight

En la investigación de mercado, se realizaron 30 entrevistas a los consumidores regulares de Yaqua con el fin de encontrar información que pueda ser usada de insumo para construir el *insight* del consumidor. Este proceso se llevó a cabo teniendo en cuenta la metodología propuesta por Quiñonez, la cual se detalla en la Tabla 27:

Tabla 31: Insight del consumidor de Yaqua

FASES	RESULTADOS
Datos	<ul style="list-style-type: none"> - El consumidor de Yaqua perteneciente al NSE A y B consume agua embotellada de manera regular y debida a su rutina diaria. - Eligen agua embotellada en el día a día debido a que representa la opción más saludable en bebidas. - Desde que conocen la marca Yaqua, la eligen sobre otras opciones cuando la encuentran en el punto de venta debido a que valoran el fin social. - El consumidor valora la marca porque se diferencia de la competencia en el objetivo altruista que persigue.
Información	<ul style="list-style-type: none"> - El consumidor busca productos que vayan de acuerdo con la vida saludable y el estilo de vida que quiere tener/pretende mostrar. - El consumidor quiere diferenciarse a través de las marcas que elige, por lo que conocer o tomar Yaqua representa una forma de diferenciarse del resto de personas. - El consumidor siente que está ayudando a los necesitados por la compra de Yaqua, lo que le hace sentir bien consigo mismo.
Hallazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Para el consumidor, Yaqua representa otra manera de ver las cosas, ya que consumiendo su producto no solo se beneficia el propio consumidor, sino otras personas que necesitan del mismo producto. - Yaqua simboliza una opción diferente al concepto de consumo. Muestra que es posible vender productos que cambien la vida de otras personas. Esto es valorado el consumidor. - El consumidor siente que su consumo es parte importante en la labor de esta empresa, esto lo hace sentir que al comprar Yaqua está contribuyendo a ayudar a otros, en comparación a comprar cualquier otra marca. Lo hace sentirse importante y diferente.
Consumer insight	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Comprar Yaqua no es comprar un agua cualquiera, estoy comprando la oportunidad de transformar la vida de otras personas, estoy comprando una forma de diferenciarme del resto, con Yaqua puedo ser parte del cambio.”</i> - <i>“Más allá de las marcas, sé que al final, agua es agua, entonces sí de todas formas voy a comprar agua, prefiero elegir una marca que sea diferente a las demás, que haga algo más”</i>
Idea en marketing	<ul style="list-style-type: none"> - El concepto creativo “Únete a la corriente de cambio”

Los datos fueron obtenidos a partir de las entrevistas a consumidores de Yaqua, encontrándose que, debido a la creciente tendencia de consumo saludable, cada vez se consume mayor agua embotellada. Entre estos consumidores se observa un consumo de Yaqua motivado por el beneficio que el agua genera en otras personas, además de ellos mismos.

Ahondando más en el significado de Yaqua para sus consumidores, se encontró que el consumidor encuentra en Yaqua una forma de diferenciarse dado que la marca tiene un objetivo distinto a las demás marcas. La posibilidad de poder contribuir con una causa social a través de un producto cotidiano le brinda al consumidor un rol social de importancia, por lo que este siente que su compra simboliza más que adquirir agua, significa colaborar directamente con esta causa, lo que

le brinda satisfacción y lo hace sentirse importante. Es a partir de estos hallazgos que se encuentran los *insights* señalados en la Tabla anterior de los cuales surge el concepto de “Unete a la corriente de cambio” como base para las campañas publicitarias propuestas para Yaqua dado que representa el factor diferenciador tanto de la marca y lo que esta significa para el consumidor, además de ser un concepto que llama a la acción.

3.2. Construcción de posicionamiento

El posicionamiento, como se definió en el Capítulo 3, es conocido como el lugar ocupado por una marca en la mente del consumidor, por lo que diseñar un posicionamiento de marca sólido y coherente para Yaqua le permitirá diferenciarse de la competencia y obtener una valoración positiva entre los consumidores. Para crear el posicionamiento de una marca es necesario realizar los siguientes pasos: “identificar un conjunto de ventajas competitivas diferenciales sobre las cuales construir una posición, elegir las ventajas competitivas adecuadas y seleccionar una estrategia global de posicionamiento” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 184)

Para identificar las ventajas competitivas de Yaqua se hace referencia al análisis VRIO explicado en el Capítulo 5. En este análisis, la principal fuente de ventaja competitiva de la empresa social es el valor de su marca basada principalmente en su carácter social, lo que se utilizará como principal factor diferenciador para la construcción del posicionamiento de Yaqua. Asimismo, como se encontró en el *insight*, la capacidad de empoderar al consumidor como pieza clave para el éxito de Yaqua permite crear una relación más cercana con el cliente y generar compromiso con el concepto de la marca, por lo que se incluirá en la propuesta de valor.

Es así que la diferenciación de Yaqua se basa en la imagen de marca, por lo que el concepto y posicionamiento de marca deberá estar presente en todas las actividades de comunicación para el segmento meta. Sin embargo, antes de definir el posicionamiento y la propuesta de valor de Yaqua es importante tener en cuenta el actual posicionamiento de las marcas competidoras en el mercado, con el fin de definir una propuesta de valor que además de diferenciarse por el valor social de marca, pueda ocupar un espacio en la mente del consumidor meta.

En cuanto a las marcas competidoras, se analizará el posicionamiento de las principales marcas del mercado, siendo estas Cielo, San Mateo y San Luis. Tal como mencionó en capítulos anteriores, Cielo se encuentra en el primer lugar como líder de mercado con 47% de preferencia, siguiendo San Luis y San Mateo con 27% y 20% de participación de mercado. (Ipsos, 2016)

Para determinar el posicionamiento de estas marcas, se revisó la página web de cada una, además de artículos y spots publicitarios para tener una idea global de la propuesta de valor y ventajas competitivas de cada una. La figura 10 muestra un breve resumen de la propuesta de valor de cada marca.

Figura 11: Posicionamiento de marcas competidoras en el mercado

Cielo	<ul style="list-style-type: none"> •Slogan: Eleva tu vida •Valores: Salud, estilo, belleza •Propuesta de valor: "CIELO es una marca de agua natural y con gas que te permitirá entrar en un mundo de bienestar interno. Te acompaña en cada paso del camino, haciendo que te sientas parte de un universo de belleza y sensualidad."
San Luis	<ul style="list-style-type: none"> •Slogan: Eso que te mueve •Valores: Vitalidad •Propuesta de valor: "Es el agua que te da el balance perfecto entre vitalidad y bienestar. La frescura y pureza de San Luis te permite encontrar el equilibrio que tu cuerpo y tu mente necesitan, mejorando las experiencias de vida diaria. ¡San Luis, eso que te mueve!"
San Mateo	<ul style="list-style-type: none"> •Slogan: Yo me quiero, por eso elijo lo mejor •Valores: Autenticidad •Propuesta de valor: "Para personas que buscan vivir libremente sólo San Mateo, la auténtica agua de manantial, les da la pureza que necesitan motivándolos a que se muestren tal como son"

Fuente: AJE (2016), Lindley (2016), Backus (2016)

La marca Cielo tiene una diferenciación por imagen de marca, brindando el mensaje del impacto del agua en la salud a nivel interno y externo, enfatizando la búsqueda de la mujer por tener una mejor apariencia física volviéndola una marca aspiracional. Respecto a este valor, AjePer ha innovado en extensión de línea con productos como Cielo Q10 y Cielo Life, las cuales tienen como *claim*, brindar un buen estado físico y mejor apariencia a partir del bienestar propio de la hidratación en el cuerpo y como R.T.B (*Reason to believe*) tienen a los componentes añadidos y procesos productivos que justifican la propuesta de valor.

La marca San Luis tiene una diferenciación por imagen de marca enfocada en el valor de la vitalidad, fomentando el bienestar y equilibrio entre mente y cuerpo como impulso necesario para llevar una vida activa. Asimismo, la marca se promociona como un producto de calidad, haciendo referencia a los concursos internacionales como el premio de *Producto de Sabor Superior*

proporcionado por el Instituto Internacional de Calidad y Sabor de Bruselas (iTQi)²⁵, lo que justificaría un mayor precio. Por otro lado, la marca promueve activamente el reciclaje y el cuidado del medio ambiente, con la promoción de su presentación ecológica, además de actividades de reciclaje promovidas por la marca como vallas publicitarias con temática ecológica.

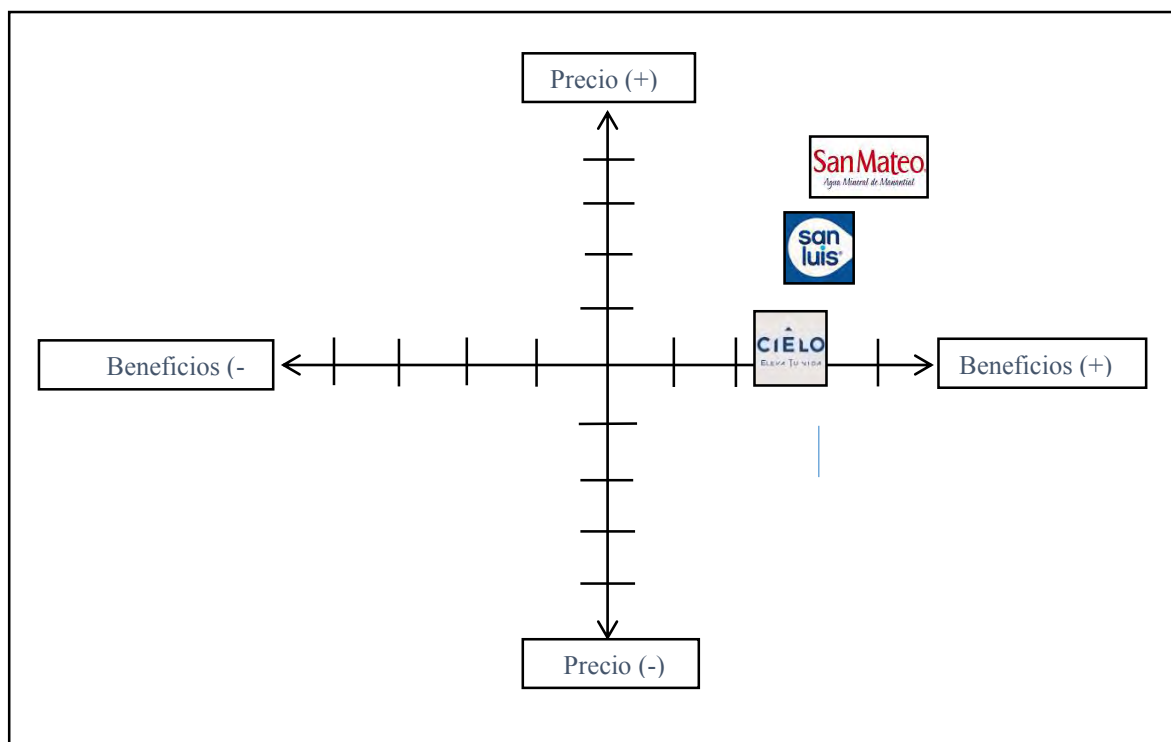
San Mateo cuenta con una diferenciación de producto, pues el principal factor que la diferencia es su procedencia, ya que es una de las pocas aguas minerales proveniente de manantial y envasada en el lugar de origen, característica comunicada continuamente en sus campañas de marketing donde se enfatiza la diferencia entre agua de mesa y mineral, promocionando los beneficios asociados a consumir agua mineral, lo que la ha llevado a ser líder en la categoría de aguas minerales. Asimismo, como valor promueve la autenticidad desatacando el lado natural de la vida en similitud al agua de manantial, que evoca naturaleza.

De esta manera, se puede decir que, en líneas generales, Cielo y San Luis tienen una diferenciación por imagen de marca, donde el primero promueve su producto como fuente de salud y belleza, mientras que San Luis enfatiza el beneficio del agua en el organismo a nivel de vitalidad y dinamismo. Ambas marcas se diferencian en sus propósitos ya que Cielo busca mejorar sus atributos de producto añadiendo características relacionadas con la búsqueda de la salud, mientras que San Luis busca convertirse en una marca eco amigable con sus acciones relacionadas al uso de plástico en su presentación y sus actividades que promocionan este valor. En cuanto al posicionamiento también cuentan con propuestas de valor diferente, dado que Cielo se caracteriza en el mercado por ser una marca de precio asequible mostrando una propuesta de *más por menos*, mientras que San Luis justifica con sus actividades y comunicación un precio mayor, por lo que esta marca contaría con una propuesta de *más por más*.

Por otro lado, San Mateo cuenta con una diferenciación por atributo de producto, promoviendo el consumo de agua mineral por sus cualidades superiores en calidad y pureza, lo que se muestra en la propuesta de valor de *más por más* donde el producto se posiciona como un agua mineral de calidad justificando también un mayor precio.

²⁵ Fuente: *Empresas peruanas reciben premio "Sabor superior" en Bruselas* (2015) <http://www.itqi.com/es/about-itqi/press-archives/doc-7180/>

Figura 12: Mapa de posicionamiento de las principales marcas de agua embotellada



Con un conocimiento base de las propuestas de valor y posicionamiento de las principales marcas del mercado de agua embotellada, se procederá a construir el posicionamiento para Yaqua. Como se mencionó anteriormente, se construirá una diferenciación de imagen de marca, para lo cual se buscará promover determinados valores a partir del producto que se conecten de manera coherente con el propósito social de la marca.

En cuanto al atributo base, dado que se trata de un producto *parity* con el mercado, se debe buscar otras maneras de posicionar el producto. Por ello, se buscará concientizar y comunicar a los consumidores acerca del significado del agua no sólo para ellos sin para otras personas que no cuentan con acceso a este recurso, los beneficiarios de Yaqua, enfatizando el objetivo social de la marca, diferenciándola de la competencia y empoderando a los consumidores como agentes de cambio.

De esta forma, la propuesta de Yaqua queda completa en cuanto al valor del producto y el propósito de la marca, donde ambos se enfocan en el factor diferenciador: el enfoque social de Yaqua. Así, se le entrega un doble valor al cliente de Yaqua: el significado del producto en sus vidas y el significado del propósito de la marca en la sociedad.

Para englobar la propuesta de valor de Yaqua en el posicionamiento de la marca, se enunciará la declaración de posicionamiento, la cual constituye el último paso en la construcción del posicionamiento para un producto o una organización. (Kotler y Armstrong, 2013).

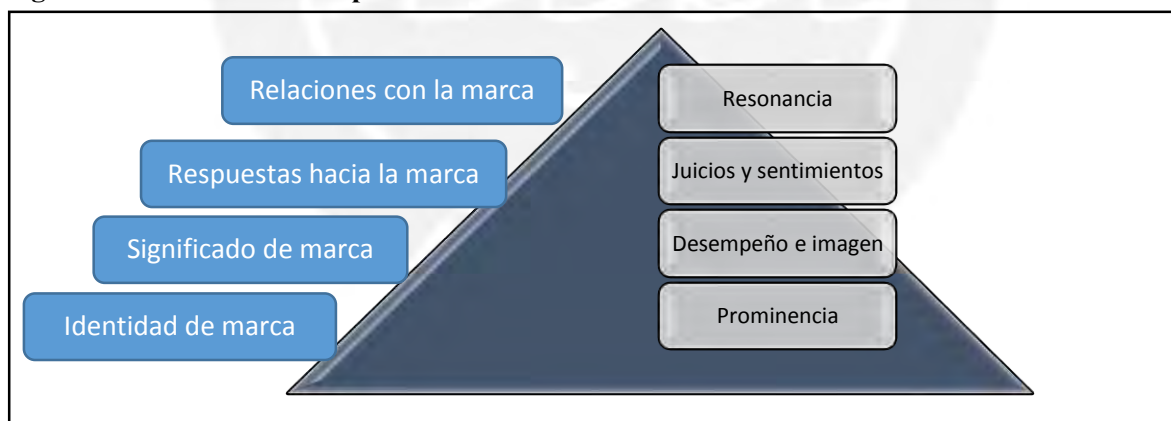
Para los buscan hacer todo diferente, Yaqua es la marca que además de dar un producto de calidad que calma la sed, trabaja activamente para brindar agua limpia en las comunidades de nuestro país que no cuentan con este recurso, destinando el 100% de sus dividendos a esta causa.

Esta declaración servirá como guía para que las actividades del marketing operativo puedan reflejar el posicionamiento de Yaqua y esté presente la propuesta de valor y sea consistente en el relacionamiento con el público objetivo.

3.3. Branding

Para la construcción de marca Yaqua se optó por utilizar el modelo de Resonancia de marca de Keller, Valor Capital de la Marca Basado en el Cliente. Este modelo consta de cuatro etapas en las que el éxito de cada etapa depende del cumplimiento de la anterior. (Keller, 2008). Estas etapas son: 1) identidad de marca (prominencia de marca), 2) significado de marca (desempeño e imagen de marca), 3) respuestas hacia la marca (juicios y sentimientos de marca), 4) relaciones con la marca (resonancia de marca) (Keller, 2008)

Figura 13: Pirámide del valor capital de la marca basado en el cliente



Adaptado de: Keller (2008).

Para construir el valor de marca se han desarrollado las etapas del modelo y se plantean las acciones que se deberán realizar para fidelizar al consumidor de Yaqua y para mantener coherencia entre los valores promovidos por la marca y las actividades promocionales.

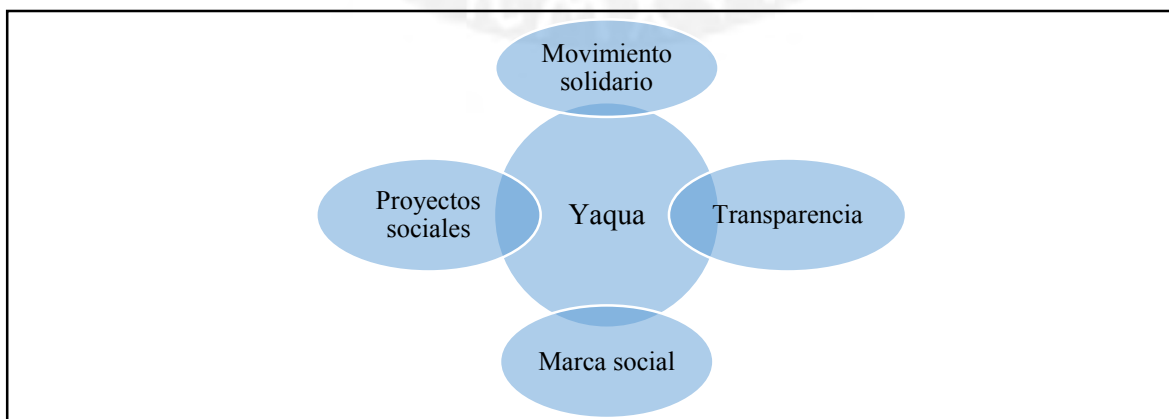
a. Identidad de marca

Según Keller (2008), para formar la identidad de marca se debe desarrollar la prominencia, medida por la conciencia de marca, la cual se observa en la probabilidad y facilidad que tiene un individuo para recoger de la memoria a una marca específica en un momento determinado. En el caso de Yaqua, se propone que construir la identidad de marca alrededor de las categorías: *marca social* y *agua embotellada*. Para esto se plantea realizar actividades de comunicación integrada relacionadas a la propuesta de valor de la marca, promocionando el efecto que Yaqua tiene no solo en sus consumidores, sino también en sus beneficiarios. Esto estará presente en una etapa inicial de presentación de marca y posteriormente será reforzada por actividades promocionales de posicionamiento de Yaqua.

b. Significado de marca

El significado de marca es creado a partir del desempeño e imagen de marca, donde Keller (2008) señala que el primero se relaciona a la capacidad del producto de satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes y el segundo se relaciona con las asociaciones que los clientes forman alrededor de la marca. Para el caso específico de Yaqua, al contar con un producto con características similares en el mercado de agua de mesa, cumple con la necesidad básica al igual que las otras marcas en el mercado, por lo que se le dará mayor énfasis en comunicar la imagen de marca que se pretende construir en la mente del consumidor, la cual estará basada en el valor social de la marca. Por ello, se debe apuntar a crear estas asociaciones a través de cada punto de contacto que se tenga con el cliente y asegurar que el mismo tipo de comunicación se mantenga en cada herramienta de promoción. Por ello, las actividades deberán estar planteadas de modo que el consumidor asocie Yaqua con los conceptos mostrados en la Figura 13.

Figura 14: Asociaciones para la marca Yaqua



c. Respuestas hacia la marca

A partir de Keller (2008), la respuesta hacia la marca se construye sobre los juicios y sentimientos que los consumidores tienen sobre la marca, siendo los juicios las opiniones que los consumidores tienen sobre la marca; mientras que los sentimientos hacia la marca son básicamente respuestas emocionales hacia la misma. Los juicios que tengan los consumidores hacia Yaqua serán importantes para retener al cliente y se dará en tanto la comunicación sea coherente y consistente con el posicionamiento y la empresa social sea transparente con sus clientes. De esta manera, se hará énfasis en la comunicación de los resultados de los proyectos, así como una adecuada gestión de relaciones públicas. Los sentimientos hacia la marca serán un resultado del adecuado manejo de las herramientas de promoción y la coherencia entre la comunicación de la marca y las acciones que la empresa realiza día a día. A partir de esto y dependiendo del desempeño de la comunicación se podrá apuntar la resonancia de marca, el nivel más alto del modelo, donde se obtiene lealtad hacia la marca.

4. Estrategias de marketing

4.1. Estrategias de crecimiento

En un entorno competitivo como representa la categoría de bebidas y en específico la de agua embotellada en el país, es necesario que Uma Vida establezca una adecuada estrategia de crecimiento para obtener una cuota de mercado que le permita crecer sostenidamente y aprovechar el crecimiento de este mercado para cumplir sus objetivos.

Dado que Uma Vida no ha logrado consolidarse en el mercado en el que se encuentra presente con su producto; es decir, existe todavía mercado actual no explotado, requiere de una estrategia de penetración de mercado. Dicha estrategia corresponde a un crecimiento intensivo, la cual “es recomendable para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que atiende” (Munuera & Rodriguez, 2012, p. 198). La Figura 14 muestra la matriz de Ansoff donde se puede ver la estrategia a seguir.

Figura 15: Matriz de Ansoff

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVO	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

En búsqueda de ganar cobertura de mercado, Uma Vida ha dirigido su producto Yaqua a todo el mercado de Lima Metropolitana y Callao; sin embargo, debido a la insuficiente capacidad para alcanzar un nivel de cobertura aceptable que cumpla los requisitos mínimos como presencia en el punto de venta, ha generado confusión entre sus clientes potenciales dado que la comunicación por parte de Yaqua muestra una situación distinta a la que se encuentra en el punto de venta, desalentando la compra y generando posibles pérdidas de ventas.

El presente proyecto selecciona estratégicamente un subgrupo de este mercado (mercado meta) optimizando el alcance para llegar a este de manera eficiente. Por ello, con la estrategia de penetración se busca incrementar la cuota dentro de este mercado y atraer a nuevos clientes. Para poder lograr este aumento de cuota, se busca incrementar el número de puntos de ventas en los distritos segmentados a través de mayor presencia en el canal tradicional y mayor visibilidad en el canal moderno con el objetivo de generar mayor rotación y venta del producto. Además, para atraer nuevos clientes se llevará a cabo una eficiente estrategia de comunicación, la cual se centrará en actividades centradas principalmente en medios no convencionales que tendrá como objetivo dar a conocer la marca, atraer a consumidores que no tienen preferencia por alguna marca y a consumidores de otras marcas.

4.2. Estrategias genéricas

Entre las estrategias genéricas existen tres tipos: enfoque, liderazgo en costos y diferenciación. De estas, la opción más adecuada para Uma Vida es la estrategia de diferenciación. Según Munura y Rodríguez, “esta estrategia tiene por objeto dotar al producto de cualidades distintivas que lo diferencien de la oferta de los competidores.” (Munura & Rodríguez, 2012, p. 349).

A diferencia de los competidores de agua embotellada, Uma Vida es una de las pocas empresas que destina el 100% de sus dividendos a proyectos sociales relacionados con su negocio, como la falta de acceso a agua potable en poblaciones vulnerables. Esta característica la posiciona como una empresa con un enfoque diferente, donde el fin social está por encima del fin de lucro, siendo esta una característica difícil de imitar.

Cabe señalar que este factor diferenciador no es conocido por la mayoría de consumidores por lo que la comunicación constituye un punto clave para que el público objetivo perciba este factor como valioso y así se pueda construir lealtad hacia la marca.

4.3. Estrategias competitivas

Dado que uno de los principales objetivos del proyecto profesional consiste en posicionar la marca Yaqua en el mercado con el fin de atraer nuevos clientes y aumentar sus ventas, se ha propuesto establecer estrategias competitivas que le permitan cumplir con estos objetivos. Kotler y Singh mencionan que las principales estrategias competitivas se pueden clasificar en estrategias de líder, retador, seguidor y especialista. (1981 citado en Munuera & Rodríguez 2012).

En el caso de Uma Vida, se propone seguir la estrategia del retador con el fin de incrementar la cuota de mercado. Según Munuera y Rodríguez (2012), esta estrategia implica retar al líder, a otras empresas o incluso pequeñas empresas, con el fin de arrebatarles cuota de mercado. Este tipo de estrategia comprende diferentes tipos de “ataques”, para Yaqua se plantea seguir el ataque de guerrillas, pues es el más recomendable para empresas pequeñas con recursos limitados, donde se plantea atacar al competidor o líder de manera indirecta para debilitarlo e impedir su crecimiento.

En el caso de Yaqua, esta marca compite con las marcas preferidas en el segmento meta, por lo que la forma de competir será a través de actividades promocionales y otras campañas realizando esfuerzos pequeños pero constantes en el punto de venta del segmento, además de otras actividades de *branding*, permitirán obtener un mayor posicionamiento en el segmento meta escogido.

CAPÍTULO 9: PLAN DE MARKETING OPERATIVO

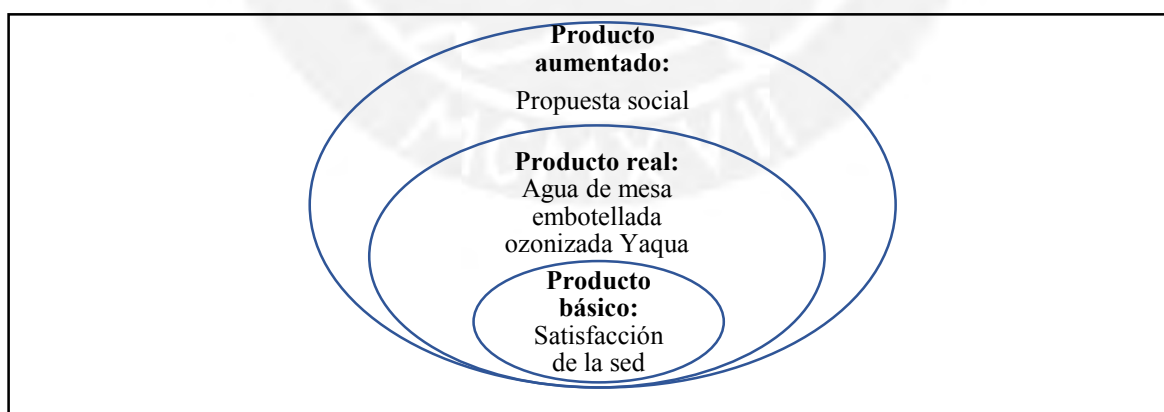
En el presente capítulo se detallarán las estrategias planteadas para cada componente de la mezcla de marketing, donde se enfatizará en las estrategias de plaza y promoción al ser factores claves, según los resultados arrojados por el estudio de mercado donde se encontró que la disponibilidad en el punto de venta y la publicidad sobre el fin social de Yaqua serían las condiciones mínimas para permitir la compra del producto. Es por ello que el marketing operativo desarrollará a mayor detalle estos componentes.²⁶

1. Producto

Por sus características, Yaqua se clasifica como un producto de conveniencia²⁷ perteneciente a la categoría de bebidas embotelladas en específico de agua de mesa embotellada. Por su finalidad, se clasifica como un producto social debido básicamente al modelo de negocio de la empresa que lo comercializa.

En cuanto a los niveles del producto, estos se dividen en básico, real y aumentado. En el primer nivel, se establecen los beneficios o las soluciones que ofrece su producto. El segundo nivel, el beneficio básico se transforma en un producto real, con características de diseño, empaque y marca. Por último, en el tercer nivel, se ofrece un producto con beneficios adicionales para el producto básico y real. (Kotler & Armstrong, 2013). Siguiendo lo antes mencionado, los niveles del producto de Yaqua se resumen en:

Figura 16: Niveles de producto de Yaqua



²⁶ Estas estrategias se complementarán con la información recogida de entrevistas con expertos, ver Anexo V

²⁷ De acuerdo con Kotler y Armstrong (2013), un producto de conveniencia es aquel que generalmente se consume con frecuencia, de inmediato y con mínimos esfuerzos, además son propios de una distribución intensiva.

El nombre de la marca Yaqua proviene del vocablo quechua *yaku* que significa agua, lo que evoca al objetivo social de financiar proyectos de agua potable y saneamiento en el país a la vez de hacer mención a la categoría a la que pertenece su producto.

En cuanto a la calidad del producto, el agua embotellada Yaqua es producida mediante un proceso de ozonificación²⁸. Asimismo, el proceso productivo cuenta con certificaciones que permiten asegurar la calidad del producto. A continuación, la Figura 16 muestra las dos presentaciones de Yaqua.

Figura 17: Presentaciones de Yaqua



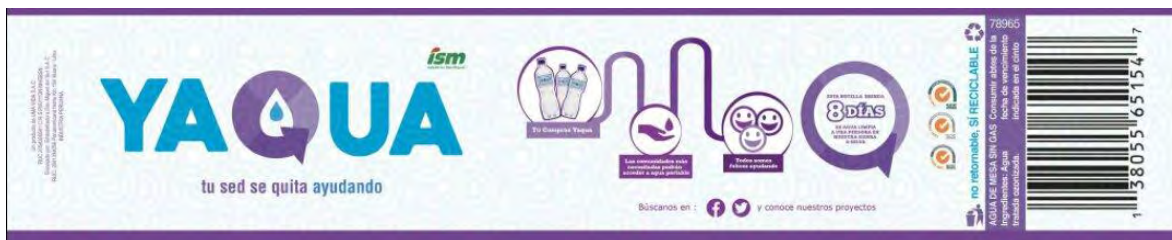
En cuanto a la etiqueta, se propone cambiar en cierta parte el diseño de la actual, con el objetivo de que sea más informativa, quitar aquellos mensajes que no tienen un objetivo claro. A continuación, la Tabla 28 explica las diferencias propuestas y la Figura 17 muestra el diseño final de la etiqueta propuesta.

Tabla 32: Presentación actual y presentación propuesta

ETIQUETA	ETIQUETA PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje poco claro: “Una botella de Yaqua le brinda agua por 8 días a una persona que lo necesita” 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje del fin social propuesto: “Esta botella le brinda agua limpia por 8 días a una persona en nuestra sierra o selva”
<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje al consumidor: “Gracias a ti será posible implementar proyectos de agua potable en el Perú” 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar el mensaje de forma lúdica, presentándolo como un ciclo de 3 etapas: compra de botella, realización de proyectos sociales y bienestar para todos.
<ul style="list-style-type: none"> • “Elaborado por Industrias San Miguel” 	<ul style="list-style-type: none"> • Logo de ISM en la parte superior derecha.

²⁸ Proceso que asegura preservar el producto y la protege de agentes contaminantes.

Figura 18: Etiqueta propuesta



En cuanto al empaquetado, se realizará la venta de *six pack* para ambas presentaciones específicamente para las ventas en el canal moderno, esto en correspondencia al tipo de compra en estos canales donde se realiza principalmente compras de abastecimiento en grandes cantidades. Por otro lado, el nuevo empaque servirá para publicitar la marca y el mensaje de la misma.

Figura 19: Presentación de Yaqua en six pack



2. Precio

2.1. Precios promedio de los competidores

Los principales competidores en la industria de agua embotellada considerados para el presente proyecto son las marcas de agua Cielo, San Mateo y San Luis. A continuación, la Tabla 29 muestra los precios promedio por cada una de las marcas antes mencionadas:

Tabla 33: Precio promedio de las principales marcas en la industria de agua embotellada

PRESENTACIÓN	CIELO (S/.)	SAN MATEO (S/.)	SAN LUIS (S/.)	PRECIO PROMEDIO (S/.)
625 ml	1.15	1.56	1.38	1.36
2.5 lt	2.73	3.40	3.16	3.10

Fuente: Páginas web y observación en punto de venta (2016)

Como se puede observar, el precio promedio en el mercado de agua embotellada es de S/. 1.36 (presentación 625 ml) y S/. 3.10 (presentación 2.5 lts). Asimismo, en promedio, las marcas San Mateo y San Luis tienen un precio por encima del mercado, mientras que la marca Cielo se encuentra por debajo del promedio.

2.2. Política de precios

La política de precios con la que Yaqua ingresó al mercado el año 2013 correspondió a una estrategia de penetración por precios bajos. Los precios de lista fueron de S/. 1.20 (botella de 625 ml) y S/. 3.00 (botella de 2.5 litros). En el año 2015 se incrementaron a S/. 1.40 y S/. 3.50 respectivamente. Actualmente los precios establecidos para sus dos presentaciones son S/. 1.50 (botella de 625 ml) y S/. 3.50 (botella de 2.5 litros).

El precio de venta varía dependiendo del punto de venta del canal *off-trade* y *on-trade*. En el canal *off-trade*, se encuentra el producto al precio sugerido con pequeñas variaciones, mientras que en el canal *on-trade*, conformado por restaurantes y hoteles, el precio de venta lo define el establecimiento por lo que es probable encontrar el producto a un precio mayor al sugerido para el público. Para visualizar los precios de venta al público según punto de venta del canal *off-trade* revisar el Anexo W.

En el presente proyecto se propone continuar con el precio actual sugerido para el público por Uma Vida, pues corresponde a una estrategia de valor agregado, la cual justifica un precio por encima del promedio basado en características adicionales del producto. (Kotler y Armstrong, 2013). Para Yaqua, este precio se justifica por la calidad del producto dado que cuenta con triple certificación (ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001).

2.3. Costo unitario

Con la finalidad de conocer los costos en los que incurren y hacer un correcto análisis se identificaron los costos unitarios de las dos presentaciones de Yaqua. A continuación, la Tabla 30 resume dicha información.

Tabla 34: Costos unitarios de Yaqua según presentación²⁹

	625ML		2.5 LITROS	
	Unidad (sin IGV)	Paquete (sin IGV)	Unidad (sin IGV)	Paquete (sin IGV)
Costo de producción	0.10	1.50	0.32	1.92
Costo de insumos	0.29	4.41	0.60	3.58
Costo de transporte	0.07	1.12	0.30	1.80
Costo Total	0.47	7.03	1.22	7.29

2.4. Precios definidos para cada tipo de intermediario

A continuación, la Tabla 31 muestra los precios sugeridos para las presentaciones de 625ml y 2.5 lts de Yaqua, tanto para el distribuidor como para el supermercado/hipermercado, los cuales les permiten ganar como mínimo 15% y 30% respectivamente sobre el precio de lista que define Uma Vida. Asimismo, se sugiere que el precio al cual le vende el distribuidor al bodeguero sea aquel que le permita tener, como mínimo, 20% de margen de ganancia.

Tabla 35: Precios de venta para los intermediarios

	625ML				2.5LT			
	Unidad		Paquete		Unidad		Paquete	
	Sin IGV	Con IGV	Sin IGV	Con IGV	Sin IGV	Con IGV	Sin IGV	Con IGV
Precio de venta al distribuidor	0.86	1.01	12.90	15.22	2.02	2.38	12.12	14.30
Precio de venta a supermercado/hipermercados	0.89	1.05	13.35	15.75	2.08	2.45	12.48	14.73

2.5. Estrategias de ajuste de precios para el canal tradicional y moderno

Para el canal tradicional se propone otorgar bonificaciones de una botella adicional a los bodegueros cada vez que estos hagan la compra de un paquete de 15 unidades de la presentación de 625 ml. Estas bonificaciones se darán por un periodo de tres meses con el objetivo de motivar la compra del dueño de bodega.

3. Plaza

De acuerdo a las conclusiones tomadas a partir de la investigación de mercado, si bien Yaqua es un producto con la capacidad de motivar la compra de aquellas personas que valoran el fin social, existe un punto crucial que debe desarrollarse para que la intención de compra culmine

²⁹ La información fue tomada de entrevistas

en la compra real, este es la facilidad de encontrar Yaqua en los puntos de venta más visitados por el mercado meta.

3.1. Canal de marketing

“Un canal de marketing, también llamado *canal de distribución*, es una red de organizaciones que crean utilidad de tiempo, utilidad de lugar y utilidad de posesión para los consumidores y usuarios comerciales” (Hoffman, 2007, p. 352). En la búsqueda de generar utilidad para el cliente final y hacer posible la compra de Yaqua, se plantea que Uma Vida cuente con intermediarios para llegar a los distintos puntos de venta.

Asimismo, en cuanto a los participantes que interactúan en el canal de marketing, Hoffman (2007), menciona que estos son el fabricante, el minorista, los consumidores y las empresas de transporte, asimismo los clasifica en dos tipos de canales: canal de ventas y canal facilitador, el primero corresponde a aquellos involucrados en la compra, la venta y la transferencia de la propiedad, mientras que el segundo corresponde a todos aquellos que no llevan a cabo estas actividades.

Para efectos del presente proyecto profesional, cuando se habla de canal de ventas se hace referencia a Uma Vida, a los distribuidores, a los minoristas³⁰ tanto del canal tradicional y moderno; y a los consumidores finales. Por otro lado, cuando se habla del canal facilitador se hace referencia al servicio de transporte que llevan los productos de la planta de ISM al almacén de Uma Vida y desde el almacén de Uma Vida hasta los centros de acopio de los supermercados/hipermercados. De la misma manera, los intermediarios son los distribuidores y minoristas.

3.2. Formulación de estrategias del canal de marketing

La formulación de estrategias del canal de marketing gira en torno a los intermediarios minoristas: supermercados/hipermercados (canal moderno) y bodegas (canal tradicional), principales puntos de venta donde se suele comprar agua embotellada, de acuerdo a las encuestas. Por sus características, cada uno requiere una estrategia de distribución distinta: los supermercados, por un lado, tienen un almacén principal al que llegan todos sus proveedores con diversos productos y de donde se distribuyen a cada tienda. En cuanto a las bodegas, estas superan en cantidad a los supermercados/hipermercados y cada una funciona de manera independiente por lo que se requiere llevar a cabo una negociación en cada establecimiento.

³⁰ De acuerdo con Juan Vigaray (2005), un minorista es aquel que vende productos y servicios al consumidor final, por tanto, es el último eslabón entre fabricantes y consumidores.

Dentro de los distritos que forman parte del mercado meta se ha encontrado que existen 8,007 bodegas y 63 supermercados/hipermercados. A continuación, la Tabla 32 y la Tabla 33 detallan esta información.

Tabla 36: Total de bodegas ubicadas geográficamente dentro del mercado meta

ZONAS DE LIMA	PORCENTAJES	TOTAL DE BODEGAS (AGRUPACIÓN REAL)	TOTAL DE BODEGAS (AGRUPACIÓN MODIFICADA)
Lima Norte	43.1%	48,837	48,837
Lima Sur	21.7%	24,588	24,588
Lima Este	20.8%	23,569	23,569
Lima Centro (*)	8.3%	9,405	8,310
Lima Centro Medio (**)	6.1%	6,912	8,007
Total	100%	113,311	113,311

(*) Breña, La Victoria, Lince, Rimac
(**) Barranco, Jesús María, La Molina, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, Miraflores, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo.

Fuente: Asociación de Bodegueros del Perú (2016), MDAPERU (2015)

Para la elaboración de la tabla 32 consideró al distrito de Lince como parte de Lima Centro Medio y se excluyó del mismo grupo a los distritos de Barranco y Surquillo, ello con la finalidad de tener un número aproximado de bodegas que pertenecían a los distritos que correspondían geográficamente al mercado meta³¹, en su mayoría aquellos pertenecientes a Lima Centro Medio.

Tabla 37: Total de supermercados/hipermercados ubicados geográficamente dentro del mercado meta

GRUPO	CANAL MODERNO	CANTIDAD DE TIENDAS	CANTIDAD TOTAL DE TIENDAS
Cencosud	Supermercado Wong	14	63
	Supermercado Metro	11	
Supermercados Peruanos-Grupo Intercorp	Hipermercado Plaza Vea	22	
	Supermercado Vivanda	8	
Grupo Fallabella	Supermercado Tottus	8	

Fuente: Páginas web.

³¹ Para definir la cantidad de bodegas por cada distrito que se modificó, se tomó la cantidad total de distritos por zona de Lima y se la dividió entre los distritos que contenían, asumiendo que la cantidad de bodegas por distrito era proporcional.

3.2.1. Estrategia para el canal tradicional

Establecer relaciones comerciales con distribuidores no exclusivos de productos de consumo masivo que permitan alcanzar el nivel de cobertura deseado acorde con el segmento meta definido, a un margen conveniente para ambas partes.

La estrategia de distribución para el canal tradicional está enfocada en generar un alto nivel de cobertura en todas aquellas bodegas que corresponden geográficamente al mercado meta a través de distribuidores no exclusivos; es decir, que además de distribuir Yaqua distribuyan otros productos de consumo masivo. Esto permitirá que Uma Vida logre presencia y disponibilidad del producto en los puntos del canal tradicional.

Asimismo, se busca que la fuerza de ventas del distribuidor lleve a cabo actividades de promoción y publicidad con los bodegueros; es decir, lleven a cabo una comunicación *push*.³² este tipo de comunicación corresponde a una “estrategia de marketing con la que el fabricante pretende «empujar» el canal de distribución, para que sea éste quien lleve a cabo fundamentalmente las actividades de promoción y publicidad” (Juan Vigaray, 2005, p. 76). Si bien es cierto el distribuidor impulsará la venta de Yaqua, también se plantea una estrategia directa de parte de Uma Vida al bodeguero que tenga por objetivos generar un primer contacto con la marca y persuadirlo de comprar Yaqua, esta tarea será llevada a cabo por un supervisor³³ quien tendrá entre sus responsabilidades llevar el control de los pedidos en canal tradicional y ser el nexo entre bodegueros y Uma Vida. Cabe mencionar que las funciones, en su mayoría, corresponden a trabajo de campo. Para ver como se refleja esto en el organigrama de Uma Vida ver Anexo Y.

3.2.2. Estrategia del canal minorista en supermercados

Mantener una relación directa con la administración del canal moderno con la finalidad de generar una relación cercana con los jefes de tienda y jefes de categoría que permitan aprovechar oportunidades de crecimiento en este canal.

La distribución en el canal moderno no involucra intermediarios previos que le permitan llegar al consumidor final como en el caso de las bodegas. Para este tipo de minorista no es necesaria la presencia de distribuidores, debido a que se busca que la relación comercial sea directa entre el fabricante y el supermercado. Para lo cual se propone contratar a un supervisor que sea el

³² La estrategia de comunicación *push*, se complementará con la estrategia de comunicación *pull* explicada en el apartado de promoción.

³³ Ver Anexo X: Términos y condiciones para los supervisores

nexo entre Uma Vida y los jefes de tienda y categoría en cada tienda, para ver su ubicación dentro del organigrama de Uma Vida ver Anexo Y.

El objetivo de llevar a cabo una estrategia de marketing o distribución en el canal moderno es que se garantice una mayor disponibilidad y visibilidad para los consumidores en supermercados/hipermercados. Se propone lograr esto a través de un trabajo eficiente en la reposición del producto en góndolas por medio de un equipo de reponedores, el cual este conformado por cuatro colaboradores, que cumplan con un horario de 48 horas semanales de lunes a domingo con derecho a un día de descanso. Ellos estarán encargados de realizar la actividad de reposición y mantenimiento del espacio en góndola, dos veces por semana en los 63 supermercados/hipermercados, asimismo serán dirigidos y reportarán su trabajo a un supervisor. La Tabla 34 muestra cómo distribuirán las visitas por reponedor en la semana, cabe señalar que los horarios serán rotativos. Para ver términos y condiciones sobre la contratación de estos ver Anexo Z.

Tabla 38: Cronograma propuesto para visitas de reponedores en supermercados/hipermercados

Reponedor	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Cantidad visitas
1	-	5	6	5	6	5	5	32
1	5	-	6	5	6	5	5	32
1	5	5	6	5	6	5	-	32
1	5	5	6	5	-	5	6	32
4	15	15	24	20	18	20	16	128

3.3. Diseño de la estructura del canal de marketing

Acorde con la estrategia de canal de marketing, se propone que Uma Vida diseñe su estructura de canal en función a lo siguiente:

3.3.1. *Objetivos de la distribución*

Los objetivos están propuestos teniendo como punto principal al cliente. En la investigación de mercado, los consumidores y potenciales clientes de Yaqua señalaron la disponibilidad del producto en el punto de venta como el factor principal que incrementaría su disposición de compra. Por este motivo, se formulan los objetivos siguientes:

- Alcanzar mayor disponibilidad y visibilidad del producto en los puntos de venta en el canal minorista con el fin de que la disposición de compra se convierta en la compra real.

- Lograr mayor presencia los puntos de venta del canal minorista donde suele comprar el mercado meta.

3.3.2. Tareas de distribución de los participantes del canal de marketing

Con la finalidad de alcanzar un alto nivel de eficiencia y que los productos estén disponibles cuando el consumidor lo requiera, es necesario enumerar las tareas más importantes que eviten discrepancias³⁴ entre la producción y el consumo. A continuación, las tareas más importantes y el responsable asignado por cada una de ellas.

Tabla 39: Asignación de tareas para los intermediarios

		RESPONSABLE	TAREA
Canal de ventas	Uma Vida	Jefe del área de operaciones	Supervisar el transporte de insumos (preformas PET, etiquetas y tapas) a la planta embotelladora de ISM y asimismo el transporte desde la planta al almacén de Uma Vida.
		Supervisor del canal moderno	Supervisar que los productos lleguen al almacén principal de los supermercados/hipermercados.
		Coordinador de ventas <i>retail</i>	Negociar términos y condiciones con supermercados
			Negociar términos y condiciones con las empresas distribuidoras.
			Recibir, procesar y atender los pedidos de clientes retail
			Contratar y supervisar a reponedores en los supermercados.
	Supermercados/hipermercados	- Hacer los pedidos y emitir orden de compra. - Exhibir el producto.	
	Tiendas/bodegas	Exhibir el producto.	
	Distribuidores	- Llegar al punto de venta e impulsar la compra de Yaqua. - Negociar con el punto de venta bodegas	
Canal facilitador	Empresa transportista	- Transportar los insumos (preformas PET, etiquetas y tapas) a la planta de ISM y asimismo los productos desde la planta de ISM al almacén de Uma Vida - Transportar los productos desde el almacén al centro de acopio de los supermercados. - Asegurar que la mercancía llegue a su destino.	
	Planta embotelladora ISM	Llevar a cabo el proceso de embotellamiento.	

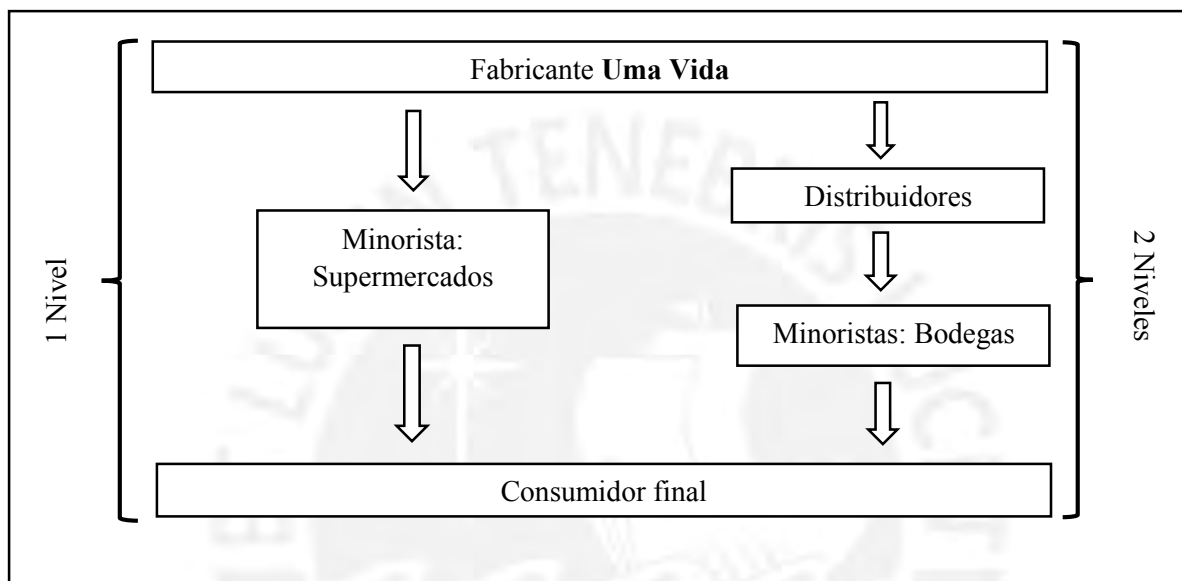
³⁴ De acuerdo a Hoffman (2007), las discrepancias se agrupan en cuatro grupos: discrepancias de cantidad, variedad, tiempo y lugar.

3.3.3. Consideración de estructuras de los canales de marketing

a. Extensión del canal

Los supermercados/hipermercados representan un nivel de intermediarios, mientras que los distribuidores y las bodegas dos niveles de intermediarios. La Figura 18 muestra los canales para llegar al consumidor final.

Figura 20: Canales de marketing indirectos



b. Intensidad en los distintos niveles

Acorde con el objetivo de alcanzar un nivel alto de cobertura que se presenta anteriormente en el Capítulo 8, como parte de los objetivos del plan de marketing, la intensidad de canal elegida es la distribución intensiva. “Distribución intensiva significa que la empresa usa todos los intermediarios posibles dentro de un nivel dado de canal” (Hoffman, 2007, p. 354). Proponer una estrategia intensiva permitirá a Yaqua estar presente en más puntos de venta y alcanzar un nivel de cobertura deseado. Para Uma Vida, la distribución intensiva se llevará a cabo en los distritos pertenecientes al mercado meta, siendo esta una decisión estratégica que permitirá consolidar la marca y crecer de manera ordenada.

3.3.4. Elección de la estructura óptima del canal de marketing

La razón por la cual se elige la estructura de canal óptimo está relacionada a tres variables como son las siguientes:

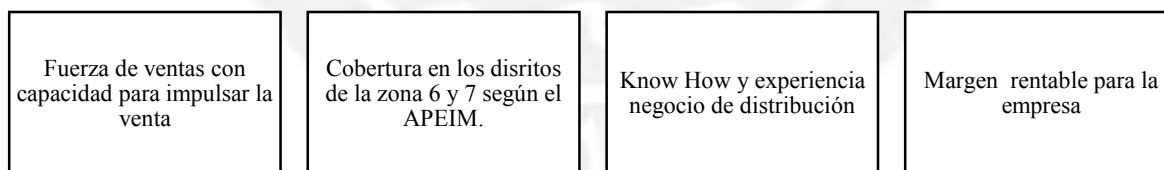
- Variables de mercado: Según el comportamiento de compra para el segmento de bebidas, los consumidores generalmente suelen realizar sus compras en los puntos de venta de canal tradicional, por lo que se apunta a tener presencia en estos puntos para obtener un mayor alcance al mercado meta y por ende mayores ventas.
- Variables de la empresa: Uma Vida es una pequeña empresa relativamente nueva en el mercado lo que requiere gestionar eficientemente los recursos disponibles. Por ello, en términos de distribución para el canal tradicional donde hay una mayor cantidad de puntos de venta con los cuales negociar, la mejor opción en el corto plazo es tercerizar.
- Variables de los intermediarios: Tanto los distribuidores como los minoristas poseen la disponibilidad y la capacidad de llegar a los consumidores finales. En el caso de los distribuidores, aumentar su portafolio de productos le permite tener mayor poder de negociación con el cliente minorista, además de que incluir más productos no le representa un mayor costo logístico, sino una posibilidad de obtener un ingreso adicional. (Miguel Córdova, comunicación personal, 30 de junio de 2016).

3.4. Selección de los miembros del canal de marketing

3.4.1. Criterios de selección

Para elegir a los miembros del canal más adecuados para las estrategias planteadas, se definirán los principales criterios que el área de Operaciones de Uma Vida deberá tener en cuenta para la selección de distribuidores. Tales criterios se muestran en la Figura 19:

Figura 21: Criterios para seleccionar distribuidores



3.4.2. Ubicación de los miembros del canal

Se realizó una búsqueda de distintas empresas distribuidoras de productos de consumo masivo y se seleccionó una lista de distribuidoras que cumplieran con los criterios de selección antes propuestos, con ellos se estableció un primer contacto a través del método de cliente oculto, en la que se les presentó la propuesta para obtener sus primeras impresiones. De aquellos que se encontraban interesados en la propuesta se escogieron a dos para posteriormente realizar una

comparación entre ambas y escoger a la empresa más conveniente para el desarrollo de la propuesta.

3.4.3. Evaluación de los miembros del canal con base en criterios

Una vez realizado el proceso de selección en base a criterios e interés en la propuesta, se decidió proseguir con dos empresas con las cuales se obtuvo una reunión preliminar a través del método de cliente oculto con el fin de evaluar cada criterio de manera comparativa para obtener la mejor opción para Uma Vida. A continuación, la Tabla 36 muestra las características de ambas empresas pre-seleccionada:

Tabla 40: Evaluación de los miembros del canal con base en criterios

CRITERIO BASE	DISTRIBUIDORA U ³⁵	DISTRIBUIDORA A ³⁶
Fuerza de ventas del distribuidor con capacidad de impulsar la venta.	Sí	Sí
Cobertura en los distritos de la zona 6 y 7 según el APEIM.	Capacidad para llegar a los 10 distritos de la zona 6 y 7.	Capacidad para llegar a los 10 distritos de la zona 6 y 7.
Know How y experiencia negocio de distribución.	Cuenta con 90 años en el mercado.	Cuenta con 60 años en el mercado.
Margen rentable para la empresa.	Solicita un 19% de margen para iniciar la relación comercial.	Solicita un 15 % de margen para iniciar la relación comercial.

3.4.4. Conversión de los posibles miembros en miembros del canal

Para términos de nuestro análisis financiero se ha optado por elegir al Distribuidor A, ya que solicita un margen que para Uma Vida resulta más conveniente. Sin embargo, cabe señalar que es decisión de la gerencia de Uma Vida realizar la negociación final con esta distribuidora y llegar a la conversión real de este miembro del canal.

3.5. Motivación de los miembros del canal de marketing

Los intereses comerciales en el canal moderno, giran en torno a la rentabilidad obtenida por la venta de los productos, medida por la rotación del producto en góndola. Asimismo, al realizar compras por grandes cantidades posee un mayor poder de negociación con sus clientes, lo cual se refleja en el mayor margen que le corresponde, para la categoría de bebidas este puede ir entre 20%

³⁵ El nombre de la distribuidora es confidencial

³⁶ El nombre de la distribuidora es confidencial

y 30%. En el presente proyecto se considera un margen de 30% que corresponde al margen actual que mantiene Uma Vida con los supermercados. Asimismo, las actividades de promoción en el punto de venta son percibidas positivamente en el canal moderno, dado que representan mayores ingresos para el canal por la mayor venta de los productos, esto permite obtener beneficios para la empresa como líneas de góndola. (Carlos Munte, comunicación personal, 20 de julio). Si bien Uma Vida se valió de su fin social para ingresar a este canal, el principal medio para mantenerse y aprovechar todas las oportunidades que implican estar en el canal moderno es generar una rotación aceptable que no signifique una situación desfavorable para las cinco cadenas de supermercados e hipermercados en las que se encuentra.

En cuanto a los distribuidores, para lograr una estrategia de comunicación *push* se pretende generar condiciones favorables para ellos, esto se traduce en otorgarles un margen atractivo que signifique para ellos un acuerdo comercial rentable. De acuerdo al análisis previo, se ha definido que un margen conveniente para ambas partes es de 15%, el cual se verá reflejado en los análisis financieros. Asimismo, se llevará un control y seguimiento de las bodegas visitadas por la fuerza de ventas del distribuidor a través del llenado de informes de ventas³⁷, las cuales estarán en poder de los dueños de bodegas y serán llenadas por los distribuidores en cada visita. Esta actividad se llevará a cabo con el fin de conocer el comportamiento de compra de las bodegas y diseñar estrategias de promoción adecuadas. En esta actividad, el papel del supervisor de canal tradicional será clave, pues será el encargado de llevar un control del informe de ventas por tienda. Asimismo, esta actividad representa un beneficio para el distribuidor pues le ayuda a programar sus rutas y hacer sus estimaciones.

En cuanto a las bodegas, se ha definido un margen de ganancia de 20% calculado sobre el precio de lista. Como estrategia de *trade-marketing* estratégico, se propone establecer un primer contacto con los dueños de bodegas en los que se presente la marca y informe de los beneficios que se le otorgará al convertirse en socio-Yaqua, todo ello con la finalidad de lograr una relación cercana entre Uma Vida y este minorista. Como una estrategia de *trade-marketing* operativo, se llevará a las bodegas diferentes materiales POP o *merchandising* para el dueño de la bodega. Asimismo, trabajadores del área de ventas de Uma Vida, constituida por el jefe de área y el supervisor programarán visitas periódicas (dos veces al mes) a las bodegas para monitorear las ventas y mantener una relación cercana con el dueño de bodega.

³⁷ Informe de ventas en el Anexo AA.

3.6. Evaluación del desempeño de los miembros del canal de marketing

Con el objetivo de medir los resultados alcanzados por los intermediarios del canal de marketing, se plantea la Tabla 37 donde se detallan objetivos e indicadores a tener en cuenta para evaluar el desempeño de los actores. Se propone que dichos resultados sean evaluados tanto mensual como anualmente.

Tabla 41: Tabla de objetivos para los miembros del canal de marketing

OBJETIVOS	INDICADORES		
	Canal moderno	Canal tradicional	Distribuidora
Alcanzar un mayor volumen de ventas con respecto al periodo anterior.	% de ventas	% de ventas	% de ventas
Alcanzar un mayor nivel de rotación del producto respecto al periodo anterior.	% de rotación de producto	x	x
Alcanzar mayor presencia en puntos de venta respecto al periodo anterior	x	Cantidad de bodegas donde se vende Yaqua	x
Alcanzar mayor visibilidad en punto de venta	Espacio en góndolas	Espacio en góndolas	x

3.7. Logística

Se analizará la cadena de suministro en función a tres factores: actores, elementos y procesos:

3.7.1. Actores

Los actores involucrados son los proveedores insumos que intervienen en la fabricación del producto terminado, entre ellos tenemos a los proveedores de preformas PET (Polienvases), etiquetas (Amcor) y tapas (Sinea).

Otro importante actor en la cadena de suministro y aliado estratégico para la producción de Yaqua es Industrias San Miguel (ISM), empresa que realiza el proceso de embotellado de agua, con la cual mantiene un convenio comercial³⁸. Asimismo, los distribuidores de cobertura para el canal tradicional, son actores fundamentales dado que se encargarán de llevar los productos hacia las bodegas para que estas puedan venderse al consumidor final. Por último, los supermercados e

³⁸ Para conocer más de la relación entre Uma Vida e Industrias San Miguel, se tuvo una entrevista con el Gerente de Comunicaciones, ver anexo BB.

hipermercados, que forman parte del canal moderno también son considerados actores importantes en la cadena de suministro.

3.7.2. Elementos

Los elementos más importantes son los productos, el dinero y la información. En cuanto al producto, este hace referencia a Yaqua en sus dos presentaciones. Con respecto al dinero, este se considera ingreso cuando se recibe dinero por las ventas a los clientes y se considera egreso cuando se destina al pago de proveedores, con la finalidad de agilizar los procesos, los pagos se realizan mediante transferencias bancarias. Por último, la información dentro de la cadena de suministros y entre los actores que participan debe estar disponible y actualizada para todos, para ello el trabajo en conjunto entre el área de ventas y operaciones permitirá mantener una comunicación constante y coordinación con los actores que participan en la cadena de suministro. Asimismo, se espera que para que exista una relación de mayor planificación y contacto cercano entre Uma Vida- ISM, Industrias San Miguel plantea asignar a un *Key Account Manager* que maneje como cuenta clave a Uma Vida y que sea el nexo directo ambas empresas y lleve a cabo labores de coordinación y control constante.

3.7.3. Procesos

La cadena de suministro muestra el proceso que se sigue desde que se preparan los insumos hasta que el producto terminado está en las manos del consumidor³⁹.

4. Promoción o comunicación integrada

De acuerdo a las conclusiones llegadas a través de la investigación de mercado, uno de los factores más importantes para impulsar la compra del producto y fidelizar al cliente es la promoción. Por esta razón, en el presente capítulo se dará énfasis a este componente del marketing mix a través de estrategias, herramientas y campañas de comunicación integrada propuestas para la marca Yaqua.

En esta sección se utilizará la estrategia de comunicación *pull*, puesto que esta se enfocará en el consumidor final y por medio de ello se persuadirá la compra del producto. Teniendo en cuenta esta estrategia y lo señalado en el capítulo anterior, la estrategia que englobará y guiará las actividades de marketing será:

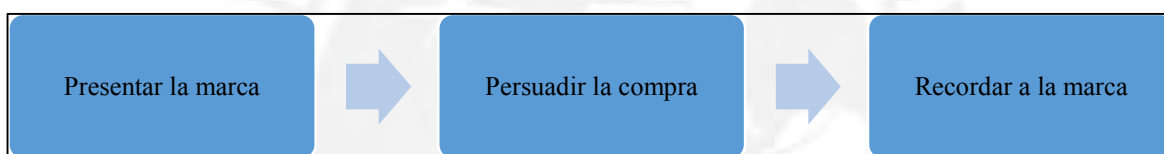
³⁹ Ver Anexo CC: Cadena de suministro de Uma Vida

Centrar la comunicación en el cliente a través de medios no convencionales que permitan alcanzar el posicionamiento propuesto para Yaqua generando un alto nivel de conciencia de marca y fidelizando al mercado meta.

“Desde la perspectiva del marketing, la promoción sirve para lograr los objetivos de una organización. En ella, se usan diversas herramientas para tres funciones promocionales indispensables: informar, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, p. 505)

En las actividades promocionales propuestas para Yaqua se tuvo en cuenta estas funciones como principales objetivos. En primer lugar, se busca informar a los consumidores sobre la existencia de la marca, atributos y factores diferenciadores, para luego persuadir la compra del producto, manteniendo una comunicación constante con los clientes para construir confianza y generar recordación de marca en el mercado meta.

Figura 22: Proceso de funciones promocionales propuesto para Yaqua



Adaptado de: Stanton (2007)

4.1. Herramientas de la mezcla de comunicaciones integradas

Según Kotler y Armstrong (2013) la promoción o comunicación integrada de marketing está compuesta por cinco herramientas que permiten crear relaciones con los clientes y comunicar el valor del producto. Estas herramientas son el marketing directo, publicidad, fuerza de venta, relaciones públicas y promoción de venta (ver Figura 21). La comunicación integrada propuesta para Yaqua utiliza estas herramientas y se complementa con otras de marketing digital que permitirán tener mayor alcance al mercado meta y enfocar las actividades de atracción, comunicación, fidelización e interacción en los clientes de manera estratégica.

Figura 23: Herramientas de la mezcla de comunicación integrada para Yaqua



Stanton, Etzel & Walker (2007).

En cuanto al uso de estas herramientas de marketing, los objetivos para cada una ella se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 42: Objetivos para cada herramienta de la mezcla de comunicación integrada

PUBLICIDAD	Tener visibilidad de la marca, generar recordación e interacción con el segmento meta.
FUERZA DE VENTAS	Generar ventas.
RELACIONES PÚBLICAS	Construir una imagen y reputación de marca social.
PROMOCIÓN DE VENTAS	Incentivar y alentar la compra de los consumidores.
MARKETING DIRECTO	Generar relación directa con consumidores del segmento meta.

4.2. Mezcla de comunicación integrada para Yaqua

A partir del *insight* identificado en el capítulo anterior, se ha definido como concepto creativo: “Únete a la corriente de cambio” el cual será presente de manera transversal a lo largo de todas campañas que se desarrollarán en el presente proyecto. Dicho concepto se implementará durante el primer año y tendrá presencia en todas las actividades promocionales.

El concepto tiene el propósito de dirigirse a los consumidores y convertirlos en protagonistas del cambio para así posicionar la marca e incentivar la compra del producto. Este concepto se utilizará para las dos principales campañas durante el primer año: presentación y posicionamiento. La primera se realizará los dos primeros meses del año con actividades que presenten a Yaqua a través de activaciones BTL y medios digitales con el objetivo dar a conocer la marca al mercado meta. Una vez culminada, sigue la campaña de posicionamiento la cual tendrá como objetivo mejorar la percepción de los clientes sobre la marca. Las acciones de estas campañas estarán presentes en las cinco herramientas al igual que las actividades de marketing digital.

4.2.1. Marketing digital

Desarrollar estrategias digitales permite lograr un mayor alcance en el segmento meta de forma eficiente, dado que brinda la oportunidad de conectar directamente con el segmento sin realizar una inversión demasiado fuerte. Es importante señalar que los medios digitales que se utilicen deben aportar y cumplir un objetivo, si no existe un objetivo para el medio digital no hay razón para usarlo. (Christian Núñez, comunicación personal, 16 de agosto)

Para el caso de Yaqua se ha decidido trabajar en medios digitales a través de Facebook y YouTube, además de la página web de la marca, los cuales estarán enfocados en un mismo objetivo dependiendo de la campaña en curso. Para estos medios se ha optado por desarrollar contenidos que serán publicados de forma orgánica y/o pagada.

Durante los meses de presentación de marca, se realizarán diversas acciones en los medios digitales, las cuales serán explicadas en la matriz de contenidos (Tabla 39) y buscarán potenciar la interacción de la marca con los clientes además de usarla como principal recurso de comunicación con el mercado meta.

Tabla 43: Matriz de contenido

FORMATO	TIPO DE ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	CONVERSION
Contenido de lectura	Estrategia de presentación	Obj.1: Dar a conocer la marca y el fin social que se promueve.	<p>-Compartir publicaciones pagadas (artículos, entrevistas, noticias) relacionados al trabajo que viene realizando Yaqua en favor de la sociedad.</p> <p>-Crear la sección “<i>Yaqua en medios</i>” en la página web en la que se muestre entrevistas y notas sobre la marca.</p>	<p>-Nº de ingresos a la publicación</p> <p>-Nº de likes a la página</p> <p>-Nº de <i>likes</i> por publicación</p> <p>-Nº de personas que comparten la publicación</p> <p>-Nº de comentarios en la publicación</p> <p>-Nº de ingresos a la sección “<i>Yaqua en medios</i>”</p>
	Estrategia de posicionamiento	Obj.2: Informar sobre temas de interés relacionados a Yaqua con la finalidad de generar conciencia.	Compartir en Facebook contenidos actuales con datos sobre la problemática de agua en el Perú.	<p>-Nº de personas que comparten la publicación</p> <p>-Nº de <i>likes</i> por publicación</p> <p>-Nº de comentarios en la publicación</p>
	Estrategia de presentación/ posicionamiento	Obj.3: dar a conocer la importancia de las empresas sociales y emprendimiento.	Compartir en Facebook contenido sobre empresas y emprendimiento sociales en el Perú y el mundo con el fin de dar a conocer a que se dedican y generar mayor interés acerca de estos temas.	<p>-Nº de personas que comparten la publicación</p> <p>-Nº de <i>likes</i> por publicación</p> <p>-Nº de comentarios en la publicación</p>
Contenido visual	Estrategias de presentación/ posicionamiento	Obj.1: generar impacto sobre la realidad social de los pobladores que no cuentan con acceso a agua potable y	-Compartir imágenes e infografías sobre la falta de acceso de agua potable que padecen diversas familias en el Perú	-Nº de personas que comparten la publicación

Tabla 44: Matriz de contenido (continuación)

FORMATO	TIPO DE ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	CONVERSION
Contenido visual	Estrategias de presentación/ posicionamiento	mostrar de qué manera se ayuda comprando Yaqua.	- Compartir imágenes de personas beneficiadas por Yaqua, mejorando la imagen y reputación de la marca.	-N° de comentarios en la publicación -N° de <i>likes</i> por publicación
	Estrategias de posicionamiento	Obj 2: Promover el uso responsable del agua	Compartir infografías y gráficos sobre la escasez del agua, además de consejos útiles para ahorrar el agua en las actividades diarias, con el fin de llamar a la acción sobre el cuidado del agua.	-N° de personas que comparten la publicación -N° de <i>likes</i> por publicación -N° de comentarios en la publicación
	Estrategias presentación/ posicionamiento	Obj3: Comunicar los puntos de ventas y acciones promocionales de Yaqua.	-Compartir constantemente las actividades de promoción realizadas en los puntos de venta.	-N° de <i>likes</i> por publicación
Contenido multimedia	Estrategias de presentación	Obj1: Generar empatía a través de la historia de Yaqua	-Producir y compartir en Facebook y Youtube un video protagonizado por el Gerente General, Fernando Tamayo, utilizando el formato de <i>Storytelling</i> donde se narre la historia de Yaqua desde su nacimiento, relatando su experiencia personal, informando sobre los proyectos realizados y la importancia de continuar con esta corriente de cambio.	-N° de visualizaciones del video (Facebook) -N° de personas que comparten el video -N° de visualizaciones en YouTube .

Tabla 45: Matriz de contenido (continuación)

FORMATO	TIPO DE ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	CONVERSION
Contenido multimedia	Estrategias de presentación/ posicionamiento	Obj2: Comunicar el impacto social alcanzado con los proyectos concluidos	-Producir y compartir en Facebook y YouTube videos con formato de <i>Storytelling</i> el cual mostrará diversos testimonios de beneficiarios de Yaqua, contrastando su modo de vida actual con el antes de realizar el proyecto.	-N° de visualizaciones del video (Facebook) -N° de personas que comparten el video -N° de visualizaciones en YouTube.
	Estrategia de presentación/ posicionamiento	Obj3: Comunicar las etapas de los proyectos sociales a tiempo real.	-Compartir el proceso de desarrollo de los proyectos sociales vía <i>streaming</i> . El jefe de impacto social será el encargado de relatar el proceso e interactuar con los televidentes.	N° de visualizaciones del video (Facebook) -N° de comentarios a tiempo real -N° de personas que comparten el video

4.2.2. Publicidad

Se utilizarán medios ATL como las vallas interactivas formato paradero (1.10 x 1.55 mts.), los cuales se ubicarán en zonas concurridas en los distritos del mercado meta. El objetivo de las vallas es interactuar con los clientes mostrando de manera lúdica la problemática social que busca resolver la marca Yaqua, de manera que se concientiza al potencial consumidor acerca del problema de la falta de agua en nuestro país además de generar conocimiento de marca.

La dinámica de estas vallas consta de dos partes, como se puede ver en la Figura 24, la primera imagen está formada por pequeñas imágenes adheridas que muestran un escenario futuro positivo sobre la problemática del agua. La interacción con el mercado meta se produce en el momento que las imágenes adheridas son removidas por los transeúntes y se devela la imagen de fondo que será la que permanecerá en la valla; esta imagen al contrario de la anterior muestra la realidad actual acerca de la problemática del agua y busca concientizar acerca de este problema social y exhibe a la marca como una organización con fines sociales.

Asimismo, para generar contenido en redes se grabará la interacción de la valla con los transeúntes en un video que será publicado en redes sociales.

Figura 24: Vallas interactivas

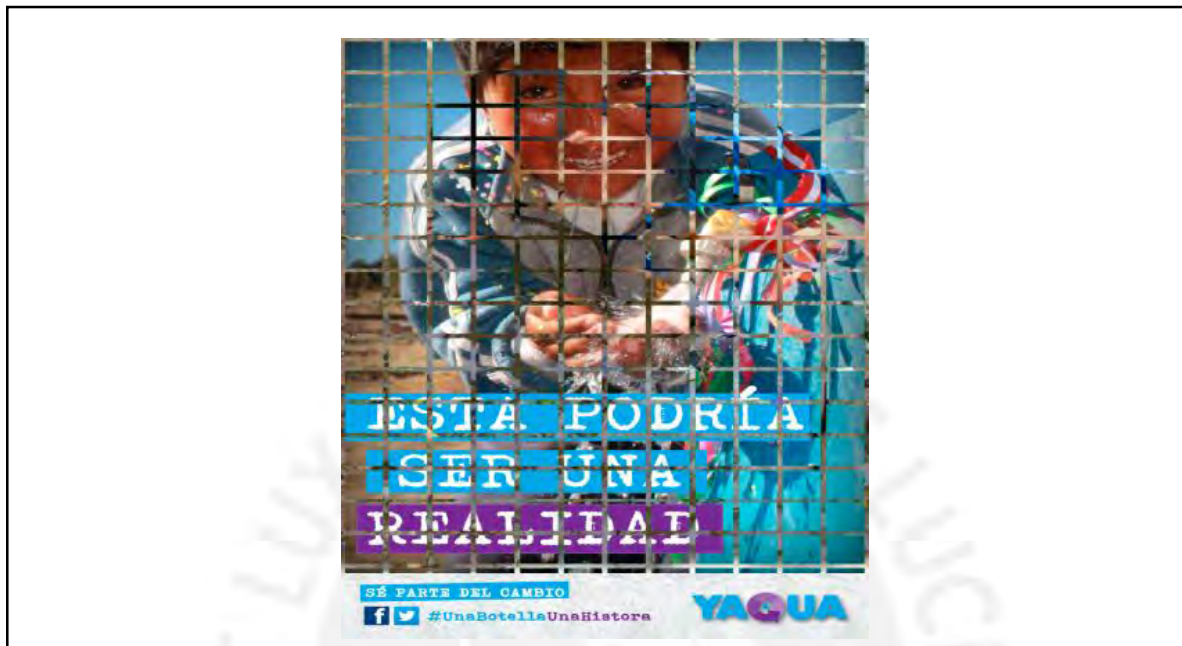


Figura 25: Vallas Interactivas



Figura 26: Imagen develada vallas formato paradero



4.2.3. Fuerza de ventas

La fuerza de venta estará conformada por los distribuidores los cuales tendrán el objetivo que Yaqua logre ingresar al canal tradicional en cada una de las bodegas establecidas en las zonas 6 y 7, además de los promotores que se encarguen de realizar las actividades de activación.

4.2.4. Relaciones Públicas

Al ser Uma Vida una empresa social, la construcción de relaciones positivas, transparentes y sostenibles con todos sus *stakeholders* será esencial para la supervivencia de la organización y la fidelización de su mercado meta. Por lo cual, la comunicación constante, coherente y consistente en todas las plataformas tanto on-line como off-line serán uno de los principales objetivos en este apartado.

En primer lugar, los canales a través de los que se comunica con sus clientes (redes sociales, Página web) se priorizará la comunicación de los proyectos sociales desde la planificación hasta la ejecución, variando el estilo dependiendo de cada canal. Respecto a las redes sociales la información de los proyectos se expondrá de manera resumida y a través de contenido visual y multimedia, el cual estará enlazado a la Página web con contenido más detallado acerca de los proyectos sociales como las familias beneficiarias, la tecnología usada para llevar a cabo el proyecto, así como otros datos relevantes (ver Figura 27)

Asimismo, publicar las notas periodísticas, noticias y entrevistas en los canales de comunicación contribuye con el conocimiento de marca y a la construcción de una reputación positiva. Por este motivo, se crea la sección “Yaqua en medios” (ver Figura 28) el cual será una galería donde se publiquen el contenido creado por los medios de comunicación.

En la misma línea, se deben publicar los premios y reconocimientos que la marca ha adquirido en el transcurso del tiempo puesto que esto fortalece la percepción positiva hacia la marca, por lo que en la página principal de la web de Yaqua habrá una sección (ver Figura 29) donde se presenten estos reconocimientos.

Finalmente, para construir una reputación de marca positiva, se deberá compartir la información tanto de la gestión interna de la empresa como el monitoreo y control de los proyectos consolidado en Reportes de Sostenibilidad anual, los cuales serán colgados en la sección de Transparencia (ver Figura 30).

Figura 27: Página web I



Figura 28: Página web II



Figura 29: Página web III

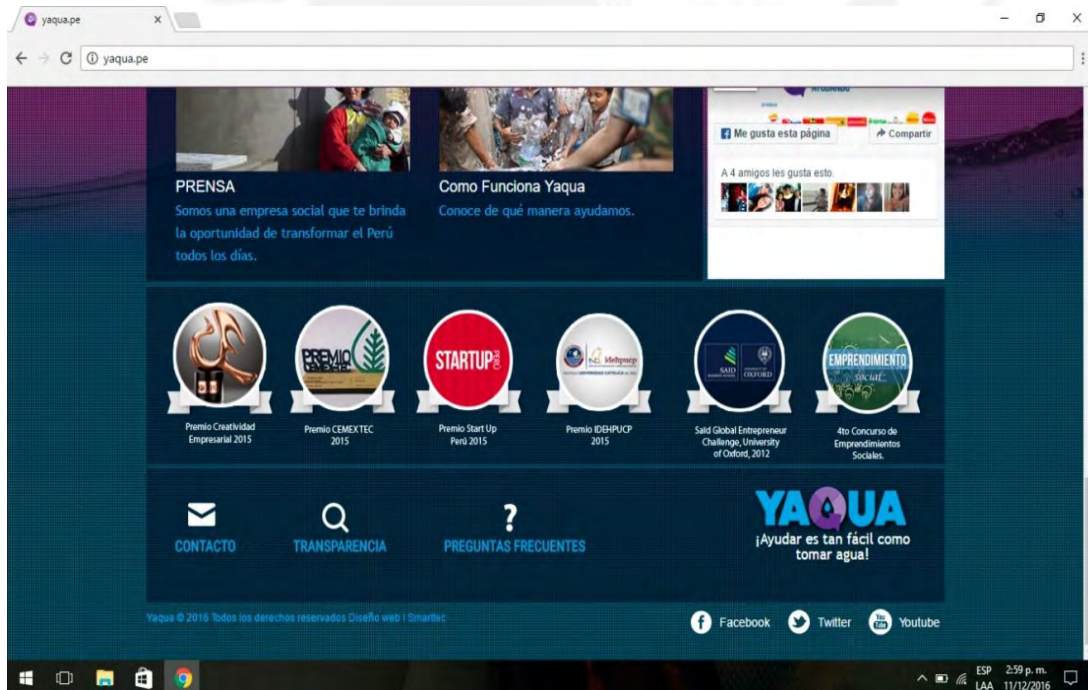


Figura 30: Página web I



4.2.5. Promoción de ventas

a. Canal moderno

El objetivo de este punto de venta es generar conocimiento de marca en los potenciales consumidores y persuadir la compra del producto, para esto se han incorporado algunos elementos esenciales del *trade-marketing*, como la visibilidad, disponibilidad y activación. (Carlos Munte, comunicación personal, 20 de Julio, 2016). Estas actividades promocionales, las cuales están complementadas con las estrategias de distribución mencionadas en el apartado de Plaza, permitirán incrementar el posicionamiento y las ventas en este canal⁴⁰

- **Activaciones en el canal moderno**

Se realizarán activaciones en punto de venta con impulsores que comuniquen el mensaje de la marca y expliquen el impacto de la compra en las comunidades beneficiarias. Estas actividades se llevarán a cabo en 2 supermercados/hipermercados diferentes cada semana, los días domingos y lunes, dado que en esos días se encuentra mayor afluencia de clientes. Se contará con 2 impulsores por cada supermercado/hipermercado quienes recibirán un pago de S/. 40 por jornada

⁴⁰ Las actividades llevadas a cabo por los promotores y clientes que participan en las actividades mencionadas en este apartado son consideradas como parte de la promoción de ventas.

de cuatro horas, ellos serán portavoces del fin social de Yaqua, el cual estará apoyado con entrega de volantes y *merchandising*. En cuanto a la logística, el supervisor del canal moderno será el encargado de gestionar los permisos para el ingreso de los impulsores y el ingreso del material publicitario con el apoyo del jefe de tienda.

Para complementar las actividades en el punto de venta, se implementará el uso de material POP, colocando rompe tráfico verticales para las góndolas de los hipermercados y supermercados y rompe tráfico horizontales en las tiendas de conveniencia. Ambos materiales tendrán mensajes cortos y concisos que generen impacto e interés por la marca, enfatizando el concepto de invitar al consumidor a participar del movimiento solidario y a informarse a través de los medios digitales.

El arte propuesto para el material POP para cada canal de venta se observa en las siguientes imágenes:

Figura 31: Rompe tráfico para el canal moderno



Asimismo, se realizarán juegos que involucren la participación de los consumidores y el personal del supermercado. Cuando el cliente compré una botella Yaqua se le entregará un *sticker* con un mensaje personalizado de agradecimiento de un beneficiario de los proyectos sociales, el cual se deberá pegar en un mural en forma de botella que estará colocado en la puerta de dicho establecimiento donde cada *sticker* pegado simbolizará una gota de agua en la botella y eventualmente el cliente que pegue el ultimo *sticker* recibirá una sorpresa. A parte, se grabará diferentes días de activaciones y se elaborará una compilación de estos videos los cuales serán subidos a las redes sociales para generar mayor rebote de estas actividades promocionales.

b. Canal tradicional

En los puntos de venta del canal tradicional se enfatizará en la gestión de tres elementos del *trade-marketing*: disponibilidad, visibilidad y fidelización.

Para conseguir la disponibilidad y visibilidad del producto se realizará un trabajo conjunto con el distribuidor y el personal de Yaqua con el fin obtener información actualizada de la rotación del producto por bodega con el fin de llevar a cabo acciones en cada caso. Asimismo, se entregará material POP variado (Figura 21) y *merchandising* a cada bodega a lo largo del año.

Para lograr la fidelización del primer cliente (el bodeguero) se buscará realizar acciones que incentiven la compra del producto que le brinden beneficios tanto monetarios como no monetarios a los dueños de estos establecimientos a través de bonificaciones por 3 meses a cada nueva bodega que se sume como punto de venta. Una vez transcurridos los primeros meses, se incluirá a la bodega en el Programa de Socios Yaqua, accediendo a una serie de beneficios, como exposición en medios, concursos de ventas entre socios, *merchandising*, capacitaciones semestrales y reuniones de confraternidad.

Figura 32: Material POP para el canal tradicional

MATERIAL	DESCRIPCIÓN	IMAGEN
<p>AFICHE INFOGRÁFICO</p>	<p>Se ubicará en un espacio visible dependiendo del tamaño de bodega. El objetivo de este afiche, es comunicar de manera sencilla el funcionamiento del modelo de negocio.</p>	
<p>POP EN LA ENTRADA DEL LOCAL “YAQUA SEÑAL”</p>	<p>Este material POP se ubicará en la entrada del establecimiento como jalavista, teniendo como objetivo informar acerca de la disposición del producto en el punto de venta.</p>	

Por otro lado, se realizará la campaña “Yaqua en más puntos”, esta pertenece a la estrategia *oull* en el canal tradicional involucrando e incentivando la participación de los consumidores, los cuales colaborarán con verificar el stock en las bodegas que tengan la “Yaqua señal” e informarán, mediante las redes sociales, la falta del producto en algún punto de venta. A través de esta iniciativa se busca tener un mayor control de stock de producto en este canal.

Además, se dará un reconocimiento, vía Facebook, a las bodegas que vendan más botellas Yaqua siendo catalogados como “socios Yaqua”. A los dueños de las bodegas se les entregará *merchandising* de la marca y tendrán la oportunidad de ser entrevistados, presentar su bodega y aparecer en las redes sociales de Yaqua.

c. *Universidades*

Es importante aprovechar los lugares de mayor afluencia del segmento meta para comunicar el fin social que promueve Yaqua. De este modo, se realizarán activaciones una vez al mes en universidades dado que se busca posicionar la marca en este segmento. Las universidades seleccionadas serán la PUCP, UP, UL, UPC, USIL, ESAN y para realizar las activaciones en el campus se requerirá el apoyo de voluntarios Yaqua en cada universidad. Estas se darán, en su mayoría, en ferias de emprendimiento y conferencias. Las funciones de los voluntarios serán de informar acerca de la historia de Yaqua, dar a conocer los proyectos sociales e invitar a los asistentes a comprarla en los puntos de ventas dentro y fuera del campus universitario.

d. *Vía pública y centros comerciales*

Correspondiente a la campaña de presentación de Yaqua en los primeros meses del año, se realizarán activaciones en lugares de alto tránsito en las zonas pertenecientes al mercado meta. Por esta razón y debido a que se quiere causar un alto impacto, se ha optado por realizarlo en paraderos de la Av. Paseo de la República con Av. Canaval y Moreyra, Aramburú, Domingo Orué y 28 de Julio. Estas activaciones serán a primeras horas de la mañana, donde se encuentra mayor afluencia de autos.

Para llevar a cabo estas activaciones se contará con voluntarios quienes, al igual a las universidades, serán los portavoces de Yaqua, comunicando el mensaje de la marca apoyándose de material publicitario, los cuales comunicarán de forma lúdica la labor de Yaqua y repartirán volantes. De la misma manera, en centros comerciales se realizarán activaciones informativas mediante juegos en los que se dará *merchandising* con la marca.

4.2.6. Actividades a partir del segundo año

Teniendo en cuenta de que se tiene proyectado un horizonte de tiempo de cinco años para el proyecto; se vió necesario plantear las actividades promocionales que se realizarán en los próximos periodos. Si bien algunas actividades se mantendrán a lo largo del proyecto, algunas serán reemplazadas por otras y otras disminuirán en frecuencia. De modo que las actividades promocionales planteadas para el segundo año son:

- Medios digitales:
 - Iniciar acciones en *Twitter e Instagram*.
 - Campaña de marketing directo: “Yaqua: Una botella, una historia”, con el objetivo de entregar a los consumidores toda la información posible acerca de los proyectos sociales ejecutados a través de medios digitales.

La dinámica consiste en un código único que se encontrará en la etiqueta de cada botella de Yaqua que contendrá la información sobre el proyecto que financiará esa botella en específico. Este código será ingresado a través de la página web de la marca y brindará la localización geográfica del proyecto a ejecutarse, la población beneficiaria, la tecnología utilizada, la infraestructura utilizada para el proyecto, así como el monto de financiación del mismo, así como el diagnóstico de la realidad social de las familias relacionado a la falta de agua.

Además, una vez concluido el proyecto se le comunicaran los resultados del proyecto a los consumidores con la información vía e-mail. Asimismo, se generará rebote de este contenido con la opción de “compartir mi impacto” en redes sociales. El inicio de la campaña se planea para el segundo semestre del 2018.

Figura 33: Pieza promocional campaña "Yaqua: Una botella, una historia"



Figura 34: Página web de Yaqua (campaña)

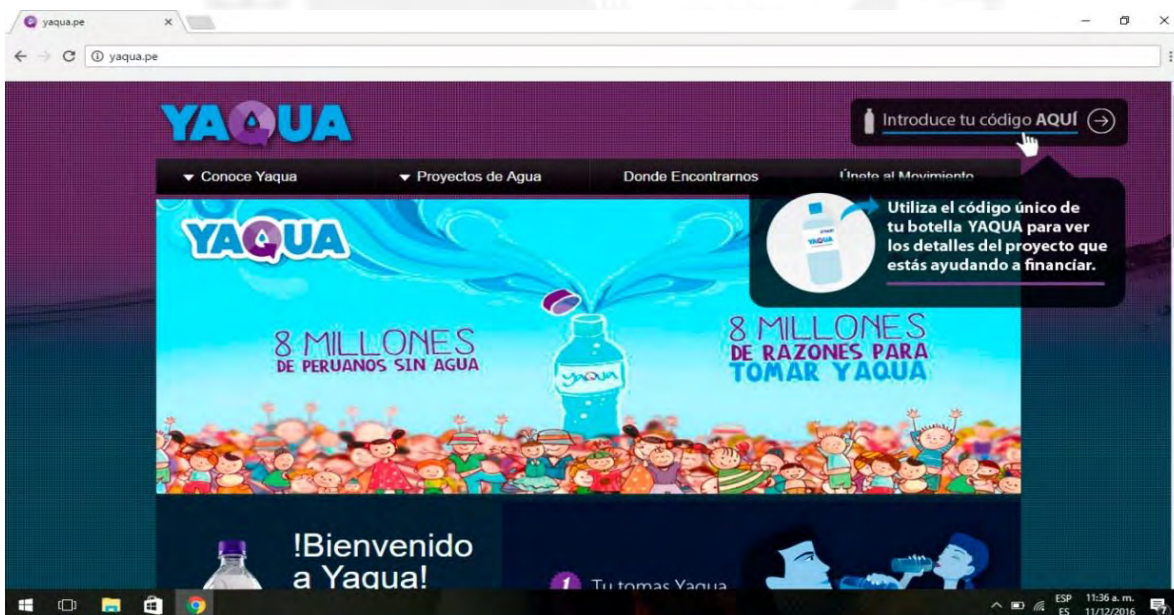


Tabla 46: Gantt de actividades de promoción

	Enero				Febrero					Marzo				Abril				Mayo					Junio				Julio				Agosto					Setiembre				Octubre					Noviembre				Diciembre							
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
2 Storytelling trimestral																																																								
Post relacionados a Yaqua																																																								
Información relevante en redes																																																								
Supermercado - impulso																																																								
supermercado - activación (gotas)																																																								
Supervisar bodegas																																																								
Universidades																																																								
Vallas publicitarias																																																								
Centros comerciales/vías públicas																																																								
Presencia medios públicos																																																								

CAPÍTULO 10: EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

En el presente capítulo se desarrollará la evaluación económica y financiera del proyecto profesional, esto permitirá determinar la viabilidad de la inversión en las actividades de marketing realizadas en el proyecto.

1. Supuestos financieros

1.1. Supuestos generales

- Período de evaluación de 5 años
- La moneda es el Nuevo Sol, no se considera el IGV
- El impuesto a la renta es de 27%
- No se considera inflación
- Yaqua no presenta deuda financiera

1.2. Supuestos de ingresos

- Las ventas por canal de distribución serán explicadas siguiendo la misma proporción del mercado de agua embotellada, según información actual de Euromonitor.

1.3. Supuestos de costos y gastos

- Se consideran gastos en marketing para el primer año de s/. 141,457.
- Se consideran gastos de ventas incrementales a los gastos asociados a la contratación de fuerza de ventas (reponedores), quienes contarán con todos los beneficios por ley.

1.4. Supuesto de producción

- El ser un proyecto de marketing para una empresa en marcha significa que su análisis contemplará solo btlos montos incrementales.
- Se prevé un incremento de la capacidad de producción para futuros años

2. Inversión y presupuestos

Respecto a la inversión del proyecto, este será de S/. 169,911.00 monto que corresponde a la inversión en actividades de marketing, gastos pre-operativos, inversión en activos fijos y capital de trabajo.

2.1. Estructura de gastos

Es importante mencionar que la estructura de gastos para el primer año está conformada por el gasto pre-operativo, activos fijos, CTO y gasto de marketing. Para poder hallar el CTO se

utilizó el método de Déficit acumulado, el cual indica la cantidad monetaria que se necesitaría para operar. Por otro lado, la Inversión correspondiente a las actividades de marketing crecerá cada año en relación al alcance proyectado de ventas.

Tabla 47: Estructura de gastos

TIPO DE GASTO	MONTO
GASTOS PREOPERATIVOS	S/. 8,500.00
ACTIVOS FIJOS	S/. 6,300.00
CTO	S/. 13,644.00
GASTO DE MARKETING	S/. 141,457.00
TOTAL	S/. 169,901.00

Se identifica que casi el 83% de los gastos totales es destinado a gastos de marketing, esto a la inversión destinada para el proyecto.⁴¹

2.2. Ingresos por canales de ventas

Los ingresos generados por el proyecto están por canales de ventas, estos son: canal tradicional (bodegas), canal moderno (supermercados), canal de conveniencia (grifos) y universidades.

Según Euromonitor (2015), en el mercado de agua embotellada las ventas *off-trade* se distribuyen en canal tradicional (76%), el canal moderno (14%) y, canales alternativos (1%, donde se ubicará al canal de conveniencia y universidades), siendo el 6% restante correspondiente a la categoría “otros”, factor que no será utilizado para la investigación. Cabe señalar que esta distribución de ventas se mantendrá para los 5 años del periodo de evaluación. A continuación, se muestra la Tabla 42 con los precios de cada canal descontando el IGV y los márgenes de intermediarios.

Tabla 48: Precios por presentación y canal

	TRADICIONAL	MODERNO	GRIFO	UNIVERSIDAD
BOTELLA0,625	S/. 0.86	S/. 0.89	S/. 0.89	S/. 0.86
BOTELLA2,5	S/. 2.02	S/. 2.08	S/. 2.08	S/. -

⁴¹ Ver Anexo DD: Presupuesto de marketing

2.2.1. Canal tradicional

Como se explicó en capítulos anteriores, este es un nuevo mercado para Yaqua y por ello se ha planificado iniciar el año con 341 tiendas, dicha gestión iniciará 3 meses antes y se tendrá un crecimiento de aproximadamente 21% anual en número de bodegas.

Para identificar cuanto es el número de bodegas por ingresar se partió de los resultados de la investigación por observación, en donde se obtuvo que una bodega como mínimo compra un paquete de 15 botellas de 0.625 ml cada semana y un paquete de 6 botellas de 2.5 lts. Mensual. Este consumo por tienda se relacionó con la demanda en botellas de dicho canal, identificando la necesidad de llegar a 341 tiendas con la finalidad de satisfacer la demanda en el primer año proyecto. A continuación, se mostrará las ventas proyectadas para este canal.

Tabla 49: Ingresos por presentación del canal tradicional

	2017 S/.	2018 S/.	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.
PRESENTACIÓN 0.625	230,103.77	287,562.62	349,248.58	419,319.69	497,552.95
PRESENTACIÓN 2.5	63,539.50	79,405.85	96,439.45	115,788.47	137,391.35

2.2.2. Canal moderno

Siguiendo lo mencionado por Euromonitor el nivel de participación para este canal es de 14%, por ello se ha proyectado, al igual que el canal tradicional, mantener esta participación para los próximos años del horizonte, mostrando un crecimiento directamente proporcional a la demanda proyectada para el 2021.

Cuadro: Ingresos por presentación del canal moderno

	2017 S/.	2018 S/.	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.
PRESENTACIÓN 0.625	50,351.64	64,210.38	79,555.28	97,414.60	117,855.36
PRESENTACIÓN 2.5	13,903.80	17,730.68	21,967.93	26,899.50	32,543.89

2.2.3. Canal de conveniencia

La participación proyectada para este canal es de 1% para todo el horizonte de evaluación; por ello, el crecimiento será acorde a la demanda proyectada.

Tabla 50: Ingresos por presentación del canal convencional

	2017 S/.	2018 S/.	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.
PRESENTACIÓN 0.625	8,262.13	11,359.41	15,059.92	19,608.19	25,089.40
PRESENTACIÓN 2.5	2,281.46	3,136.72	4,158.56	5,414.49	6,928.04

2.2.4. Canal universitario

Este canal mantendrá el mismo nivel de participación que el de conveniencia, solo que las ventas estarán destinadas en su totalidad a la presentación personal (625 ml). Las ventas incrementales estarán relacionadas a la demanda proyectada y estas serán el efecto de las actividades promocionales realizadas dentro del campus universitario.

Tabla 51: Ingresos por presentación del canal convencional

	2017 S/.	2018 S/.	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.
PRESENTACIÓN 0.625	8,026.07	11,034.86	14,629.64	19,047.96	24,372.56

3. Costos de ventas por canal

El costo total de ventas está conformado por los costos incurridos en la producción, insumos y transporte de cada botella, este costo es de S/.0.47 para la presentación de 0.625 ml. y para la presentación de 2.5 lts. es S/.1.22. A continuación, se presentará los costos de ventas totales de cada canal y presentación durante el horizonte de evaluación.

Tabla 52: Costos de ventas por canal

	2017 S/.	2018 S/.	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.
BODEGAS					
PRESENTACIÓN 0.625	124,809.82	155,975.88	189,434.76	227,441.79	269,876.04
PRESENTACIÓN 2.5	38,302.02	47,866.36	58,134.33	69,798.04	82,820.39
MODERNO					
PRESENTACIÓN 0.625	26,530.75	33,833.05	41,918.42	51,328.66	62,099.09
PRESENTACIÓN 2.5	8,141.84	10,382.79	12,864.05	15,751.90	19,057.16
GRIFOS					
PRESENTACIÓN 0.625	4,353.40	5,985.38	7,935.21	10,331.74	13,219.84
PRESENTACIÓN 2.5	1,335.98	1,836.81	2,435.18	3,170.64	4,056.95
UNIVERSIDADES					
PRESENTACIÓN 0.625	4,353.40	5,985.38	7,935.21	10,331.74	13,219.84
TOTAL	203,473.81	261,865.66	320,657.17	388,154.51	464,349.31

4. Estado de ganancias y pérdida y Flujo de caja

Una vez proyectado los ingresos y costos de los años de evaluación, se procedió con descontar los gastos para cada año, permitiendo identificar que el primer año se obtiene una utilidad neta superior a los S/.15, 000.

Tabla 53: Estado de ganancias y pérdidas

	2017 S/.	2018 S/.	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.
VENTAS NETAS	376,468.38	474,440.52	581,059.37	703,492.90	841,733.55
COSTOS DE VENTAS	207,827.20	261,865.6	320,657.1	388,154.5	464,349.3
UTILIDAD BRUTA	168,641.1	212,574.8	260,402.1	315,338.3	377,384.2
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
GASTOS DE MARKETING	143,377.2	160,002.3	176,277.4	194,198.4	213,921.1
DEPRECIACION	780.00	780.00	780.00	780.00	780.00
UTILIDAD OPERATIVA	23,284.0	50,592.5	82,144.8	119,160.0	161,483.1
GASTOS FINANCIEROS					
GASTOS FINANCIEROS					
UAH	23,284.0	50,592.5	82,144.8	119,160.0	161,483.1
PARTICIPACIONES					
IR (27%)	6,286.7	13,660.0	22,179.1	32,173.2	43,600.4
UTILIDAD NETA	16,997.3	50,592.5	59,965.7	86,986.8	117,882.7

Por otro lado, se trabajó el flujo de caja con una tasa de descuento de 9 %, la cual es el promedio de tasas de interés que cobrarían los bancos a una microempresa en Perú. Esto permitió identificar el valor presente neto y la tasa interna de retorno del proyecto. El VPN es de S/. 118,207.09 y la TIR obtenida es de 29%.

Tabla 54: Flujo de caja

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
(+) ebitda*(1-Tax renta)		16,997.3	50,592.5	59,965.7	86,986.8	117,882.7
(+) Depreciación*Tax renta		210.60	210.60	210.60	210.60	210.60
(+) Liquidación AF						-
(+) Recupero de CT						13,644.00
(-) Gasto de Marketing	143,377.15	38,711.83				
(-) Activos Fijos	6,300.00					
(-) Activos intangibles	-					
(-) Gastos Pre-operativos	8,500	2,295.83				
(-) Capital de Trabajo	13,644.00					
Total	-171,821.15	58,214.77	50,803.14	60,176.34	87,197.41	131,737.27

VAN	S/.	118,207.09	COK	9%
TIR		29%		

5. Punto de equilibrio

Hallar el punto de equilibrio para el proyecto permite identificar cuál es el monto mínimo, en soles, para poder cubrir los costos fijos incurridos. Desde el primer año ya se logra llegar al punto de equilibrio, esto se refleja en el nivel de seguridad el cual es de 14%, permitiendo afrontar cualquier inconveniente que suceda en el mercado o de manera organizacional..

Tabla 55: Estimación del punto de equilibrio

	2017	2018	2019	2020	2021
GASTOS FIJOS	145,357.2	161,982.3	178,257.4	196,178.4	215,901.1
%MC	45%	45%	45%	45%	45%
PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)	324,490.0	361,524.3	397,762.0	437,657.1	481,554.9
INGRESOS (SIN IGV)	376,468.4	474,440.5	581,059.4	703,492.9	841,733.6
DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y PE	51,978.4	112,916.2	183,297.3	265,835.8	360,178.7
% PE DE LAS VENTAS	86%	76%	68%	62%	57%
MARGEN DE SEGURIDAD	14%	24%	32%	38%	43%

6. ROI de marketing

Para calcular el ROI se utilizó la siguiente fórmula:

$$((Utilidad\ bruta - Gastos\ de\ Marketing) / Gastos\ de\ marketing) \times 100$$

El ROI calculado para el horizonte de tiempo del proyecto es 50%, esto quiere decir que la inversión en el plan de marketing genera una rentabilidad positiva haciendo viable el proyecto.

MONTOS EN S/.	
INGRESOS TOTALES	2,977,194.7
COSTOS DE VENTAS	1,642,853.9
GASTOS DE MARKETING	887,776.3
UTILIDAD BRUTA	1,334,340.9

ROI	50%
------------	------------

7. Análisis de escenarios

Para el análisis de escenarios se ha decidido trabajar con las variables de demanda, precio y costo de venta. Se selecciona estas variables dado que la demanda es el principal factor a tomar en cuenta antes de realizar el proyecto y respecto al precio y costos, estas variables forman la estructura principal del EGP.

El escenario será para todos los casos una reducción de 5% y 10%, y se terminará mostrando el VPN y TIR para cada supuesto.

Escenario 1: Demanda baja 5% y 10 %

Sensibilidad			
Variable	Variación	VPN	TIR
Demanda	95%	S/. 77,696.59	23%
Demanda	90%	S/. 39,094.11	16%

Bajo este escenario se concluye que si la demanda disminuye un 5% y 10%, el proyecto aún sigue siendo rentable dado que arroja una TIR y un VPN viable.

Escenario 2: Precio baja 5% y 10%

Sensibilidad			
Variable	Variación	VPN	TIR
Precio (ambas presentaciones)	95%	S/. 29,190.6	14%
Precio (ambas presentaciones)	90%	-S/. 57,917.8	-3%

A partir del segundo escenario se concluye que si el precio disminuye en 10% el VPN del proyecto es negativo indicando que este no es rentable.

Escenario 3: Costo sube 5% y 10%

Sensibilidad				
Variable	Variación		VPN	TIR
Costo (ambas presentaciones)	105%	S/.	67,793.11	21%
Costo (ambas presentaciones)	110%	S/.	19,287.14	13%

Para finalizar, si la variable costo se incrementa en un 5% y 10% aún existe un retorno aceptable de la inversión, lo cual sigue haciendo rentable el proyecto.



CONCLUSIONES

- Actualmente, en el mercado de bebidas embotelladas, el agua presenta una tendencia creciente sobre las demás categorías de bebidas. Esto se debe a la mayor conciencia saludable por parte de los consumidores quienes empiezan a cambiar sus preferencias y optan por un estilo de vida saludable, lo que implica que evitan aquellos productos con altos índices de azúcares, químicos y grasas saturadas. Estas condiciones representan una oportunidad para que Yaqua pueda apoyar su crecimiento en una tendencia real de mercado.
- La industria de agua embotellada se caracteriza por ser un oligopolio; es decir, que existen pocas marcas compitiendo en el mercado. Estas empresas tienen un gran poder y recursos para alcanzar importantes cuotas de mercado (concentran el 80% del mercado total), invertir en marketing, publicidad y hacer más eficientes sus cadenas de distribución. Este escenario complica la situación de las empresas pequeñas que quieren ingresar al mercado. Pese a esta situación, una empresa social como Uma Vida y su producto Yaqua tienen un factor diferencial de gran valor que les ha permitido ingresar al mercado y ganar el interés de aquellos que llegan a conocer la existencia de la marca.
- Si bien el factor diferencial que posee la marca Yaqua representa un gran potencial para crecer en el mercado de agua embotellada y generar alianzas estratégicas que contribuyan con el crecimiento de la empresa social, Uma Vida ha gestionado de manera inadecuada sus oportunidades, esto se explica principalmente por la falta de planificación estratégica que no le ha permitido crecer de manera sostenida y ordenada.
- Después de haber realizado la investigación de mercado se encontró que existe una mayor disposición a comprar el producto de la que realmente se da hoy en día, explicado por el sentimiento de satisfacción personal al comprar un producto social como Yaqua. Sin embargo, existen factores esenciales que dificultan el crecimiento de Yaqua como la falta de comunicación acerca del fin social y los resultados obtenidos por los proyectos, así como la distribución que no les permite alcanzar la cobertura deseada. Dar solución a estos factores y aprovechar la aceptación y disposición hacia el producto justifican la rentabilidad del proyecto.
- Dadas las características de la empresa social y la importancia de llegar a los consumidores finales, la manera más rentable y eficiente de hacerlo es apoyarse en intermediarios, principalmente de aquellos en los que el mercado meta definido visita para hacer sus compras de agua embotellada.

- A pesar de que una de las principales ventajas de la marca Yaqua es la capacidad para atraer personas jóvenes que se unan a la causa social que persigue la empresa social, una de las debilidades más relevantes que presenta Uma Vida es que cuenta con un equipo de trabajo conformado por personas jóvenes con limitada experiencia, algunos como jefes de áreas. Ello representa una desventaja al momento de liderar un área entera y de proponer nuevas estrategias, pues ellos al igual que la empresa están en proceso de aprendizaje.



RECOMENDACIONES

En esta sección se plantean las recomendaciones tanto para la ejecución del Plan de Marketing propuesto para Uma Vida así como para la gestión de esta empresa social.

- Una de las principales limitantes para el crecimiento de Uma Vida es la capacidad productiva debido a que el control está concentrado en la embotelladora ISM. Ante ello se plantea fortalecer la relación con este *stakeholder* estableciendo relaciones comerciales de mutuo beneficio para permitir la continuidad del convenio.
- En cuanto a la rendición de cuentas, es importante para Uma Vida mantener una comunicación constante y transparente con sus clientes sobre la gestión de los proyectos sociales y monitorear los proyectos ejecutados presentando continuamente los resultados alcanzados. Asimismo, es necesario demostrar que la gestión de la empresa social está enfocada en el objetivo social, mostrando información actualizada acerca del manejo de los recursos económicos, humanos, entre otros demostrando el compromiso con la sociedad.
- La gestión de la imagen de marca y la reputación organizacional es vital para Uma Vida dado que su propuesta de valor lo compromete con dos públicos: clientes y beneficiarios. En cuanto a los clientes, es importante mantener una comunicación coherente tanto en medios on-line y off-line, respondiendo rápidamente ante cualquier potencial crisis de reputación. En cuanto a los beneficiarios, es necesario mantener la relación una vez concluido el proyecto con el fin de asegurar el mantenimiento y para solucionar oportunamente cualquier problema relacionado.
- En cuanto al crecimiento de Uma Vida, se propone la diversificación de la cartera de productos en la línea de consumo saludable y responsable, creando nuevos productos con valor añadido además del valor social relacionado al producto de la misma forma que Yaqua está relacionada a proyectos de agua potable. Se recomienda productos de consumo masivo en los que se pueda obtener un margen elevado por producto, tales como productos orgánicos y con insumos oriundos del Perú.

REFERENCIAS

- Auletta , N., & Jaén, M. H. (2015). Una ruta hacia los negocios sostenibles. *DEBATES IESA, Volumen XX*(Número 2), 11-14.
- Abramovay, R., Correa, M. E., Gatica, S., & Van Hoof, B. (2013). Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur America. Fomin.
- Abrayza, L. (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado*. Lima: Essan Ediciones.
- AJE. (2016). Obtenido de <https://www.ajegroup.com/>
- Alter, K. S. (2003). *Social Enterprise: A Typology of the Field Contextualized in Latin America*. Washington D.C.: SKEN.
- Arbaiza, L. (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado*. LIMA: UNIVERSIDAD ESAN.
- Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortez, Ó., & Lévano, G. (2014). *Esan*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/11/06/Comida%20rapida%20para%20web.pdf>
- Argandoña. (2011). *La Teoria de Stakeholders y la Creación de Valor*. Barcelona: IESE Bussines School.
- Arredondo, F., Maldonado, V., & De la Garza, J. (2011). El consumidor ante la responsabilidad social corporativa. Actitudes según edad y género . *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 285-305.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. APEIM, Lima.
- Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastri, E., Reficco, E., Lozano, G., Serrano, L., . . . Vernis, A. (2006). *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales: Lecciones extraídas de emresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington D.C: SEKN.
- Autoridad Nacional del Agua. (2015). Agua y más. ANA, 52.
- Backus. (2016). Obtenido de <http://backus.pe/marcas/otras-bebidas/agua-san-mateo/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *BCRP*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2015-sintesis.pdf>
- Barea, J., & Pulido, A. (2001). El sector de instituciones sin fines de lucro en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 35-49.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What everyone needs to know*. Oxford University.
- Caballero, S. (Abril de 2013). *Emprende UP*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de http://www.up.edu.pe/aplicaciones/boletines/EmprendeUP/ver_articulo.aspx?idsec=185&idnum=15

- Camisón, C. (20 de Abril de 2016). *Universitat Oberta de Catalunya* . Obtenido de https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Administracio_i_direccio_dempreses/Excelencia_en_la_gestion/Excelencia_en_la_gestion_%28Modulo_3%29.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *CEPLAN. Plan Bicentenario*. Perú.
- Chan Kim, W., & Renée, M. (2011). *La estrategia del Océano azul*. Nomos Impresores.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 133-153. Recuperado el 01 de Julio de 2016, de Observatorio Laboral Revista Venezolana: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016846007>> ISSN 1856-9099
- Chliova, M., Iglesias, M., Navarro, C., & Rodríguez, E. (2011). *Aprendiendo de las empresas sociales*. Barcelona: ESADE.
- Cochachin, J. (2015). *Las empresas sociales en el Perú y la necesidad de contar un marco legal* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6872>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2004). *La responsabilidad social empresarial: Una prioridad en el mundo empresarial*. CEPAL.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima: CENTRUM : Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México DF: Pearson Educación.
- Defoumy, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe. *Journal of Social Entrepreneurship*, 23.
- Ernst & Young. (2015). *Megatendencias para el 2015*. Mexico.
- Euromonitor, I. (2016). *Bottled water in Peru*.
- Farber, V., Caballero, S., Prialé, M., & Fuchs, R. (2015). Social enterprises in Lima: Notions and Operating Models. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 56-78.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. Mexico DF: Cengage Learning.
- Fisac, R., Moreno, A., Mataix, C., & Palacios, M. (2011). La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo. *Revista Española del Tercer Sector*, 16.
- Fondo Multilateral de Inversiones. (2014). *BID.El fenomeno de las empresas B en Latinoamerica: Redefiniendo el exito empresarial*. Fomin.
- Fuch, M., Prialé, M., & Cabellero, S. (2014). *Empresas sociales como catalizadores del desarrollo en las regiones del Perú*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Fuch, R., Prialé, M., & Caballero, S. (2013). *La influencia de los rasgos de la personalidad en la creación de una empresa social: el caso de los emprendedores peruano*. Lima: Universidad del Pacífico.

- García Vega, E. (2012). *¿Cómo generar valor en las empresas?* Lima: Universidad del Pacífico.
- Garzón, M. A., & Ibarra, A. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. *Revista de estudios avanzados de liderazgo, volumen 1*(Numero 3), 52-71.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2011). *GEMCONSORTIUM*. Recuperado el 3 de Agosto de 2016, de <http://www.gemconsortium.org/report>
- Grant, R. M. (2014). *Dirección estratégica*. España: Aranzadi, SA.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). *We're all connected: The power of the social media*. Boston: ELSEVIER.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración* (4a ed.). D.F. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Interamericana editores.
- Hines, F. (2005). Viable social enterprise: an evaluation to bussines support to social. *Social Enterprise Journal*, 13-28.
- Hitt, Michael A; R. Duane, Ireland; Hoski, Robert E. (2015). *Administración estratégica : competitividad y globalización : conceptos y casos*. México, D.F: Cengage Learning.
- Hoffman, K. D. (2007). *Principios de marketing y sus mejores prácticas*. México, D.F.: Thomson.
- Hynes, B. (2009). Growing the social enterprise- issues and challenges. *Social Enterprise Journal*, 114-125.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *INEI . Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2014*. Recuperado el 13 de Abril de 2016, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Población 2000-2015*. Obtenido de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- Ipsos. (2016). *Perfil del adulto joven (21 a 35 años) Generación "Y" o Millenials*. Lima: Ipsos Perú.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid : Pearson Educación.
- Juan Vigaray, M. (2005). *Comercialización y retailing : distribución comercial aplicada*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Keller, K. (2008). *Administración estrategica de la marca*. Mexico: Pearson Educación.
- Kim, S. (2003). *Social Enterprise: A Typology of the Field Contextualized in Latin America*. Washington D.C: -.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. Edo de México: Pearson Educación.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson.
- Lindley. (2016). Obtenido de <http://www.lindley.pe/nuestros-productos-san-luis.php>
- Mayorga, D., & Araujo, P. (2014). *El plan de marketing*. Lima: Centro de investigación Universidad Pacífico.
- Metro. (2016). Obtenido de <https://metro.com.pe/tiendas/lima/lima>
- Mifflin, I. (2016). *Diario Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/cual-impacto-economico-bodegas-lima-2159182/22>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2014). MVSC. Plan Nacional de Inversiones del Sector Saneamiento para el período 2014-2021. Lima, Perú. Obtenido de <http://www.paho.org/blogs/etras/?tag=plan-nacional-de-inversiones-del-sector-saneamiento>
- Ministerio del Ambiente. (2016). *MINAM*. Obtenido de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/por-que-el-peru-es-el-tercer-pais-mas-vulnerable-al-cambio-climatico/>
- Munuera, J., & Rodriguez, A. (2012). *Estrategias de marketing*. Madrid: Business & Marketing school.
- Nielsen. (2014). *Millennials- Breaking myths*.
- Nielsen. (2015). *6 tendencias del retail en américa latina*. Lima: The Nielsen Company .
- Perú, A. d. (2016). *ADB. Ser Peruano*. Obtenido de <http://www.serperuano.com/2016/03/4-de-10-bodegueros-establecieron-una-bodega-por-escasez-de-trabajo/>
- PlazaVea. (2016). Obtenido de http://vea.plazavea.com.pe/principal/nuestras-tiendas?_ga=1.140469809.38600469.1473531987
- Pope, J. (2002). *Investigación de mercados: Guía maestra para el profesional* . Bogotá: Norma.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Quiñonez, C. (2013). *Desnudando la mente del consumidor: Consumer insights en el marketing*. Lima: Planeta.
- Rodríguez , A., & Ojeda, E. (2013). Emprendimiento social: un concepto en busca de sostenibilidad. *DEBATES IESA, Volumen XVIII* (Número 4), 49-52.
- Rodríguez, D., Flores, R., & Miranda, P. (2013). Alianzas entre empresas lucrativas y organizaciones sin fines de lucro(OSFL). ESTUDIOS DE CASOS EN CHILE. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 173-201.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2008). *El plan de Marketing en la Practica*. Madrid: ESIC editorial.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.

- Sekn. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Sekn, Márquez, P., Raficco, E., & Berger, G. (2010). *Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú. (2016). *SENAMHI*. Obtenido de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=0814>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (14a ed.). Mexico, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2016). *SUNAT*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capxv.htm>
- Tottus. (2016). Obtenido de <http://www.tottus.com.pe/tottus/storelocations>
- United Nations International Children's Emergency Fund. (2003). UNICEF. Consumo responsable y comercio justo. *Ozonalia*, 1-12.
- Vanina, A., Caballero, S., Prialé, M., & Fuchs, R. (2015). *Social Enterprises in Lima: Notions and Operating Models*. Lima: SAGE.
- Varios. (2012). *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. National Intelligence Council.
- Vazquez, R., & Trespacios, J. (2006). *Estrategias de distribución comercial*. Madrid: Thomson.
- Vivanda. (2016). Obtenido de <http://www.vivanda.com.pe/nuestras-tiendas>
- Wong. (2016). Obtenido de https://www.wong.com.pe/supermercado/nuestras_tiendas.html
- Yaqua. (21 de Mayo de 2016). Recuperado el 21 de Mayo de 2016, de <http://www.yaqua.pe/>
- Yunus, M. (2011). *Las empresas sociales*. Barcelona: Paidós.

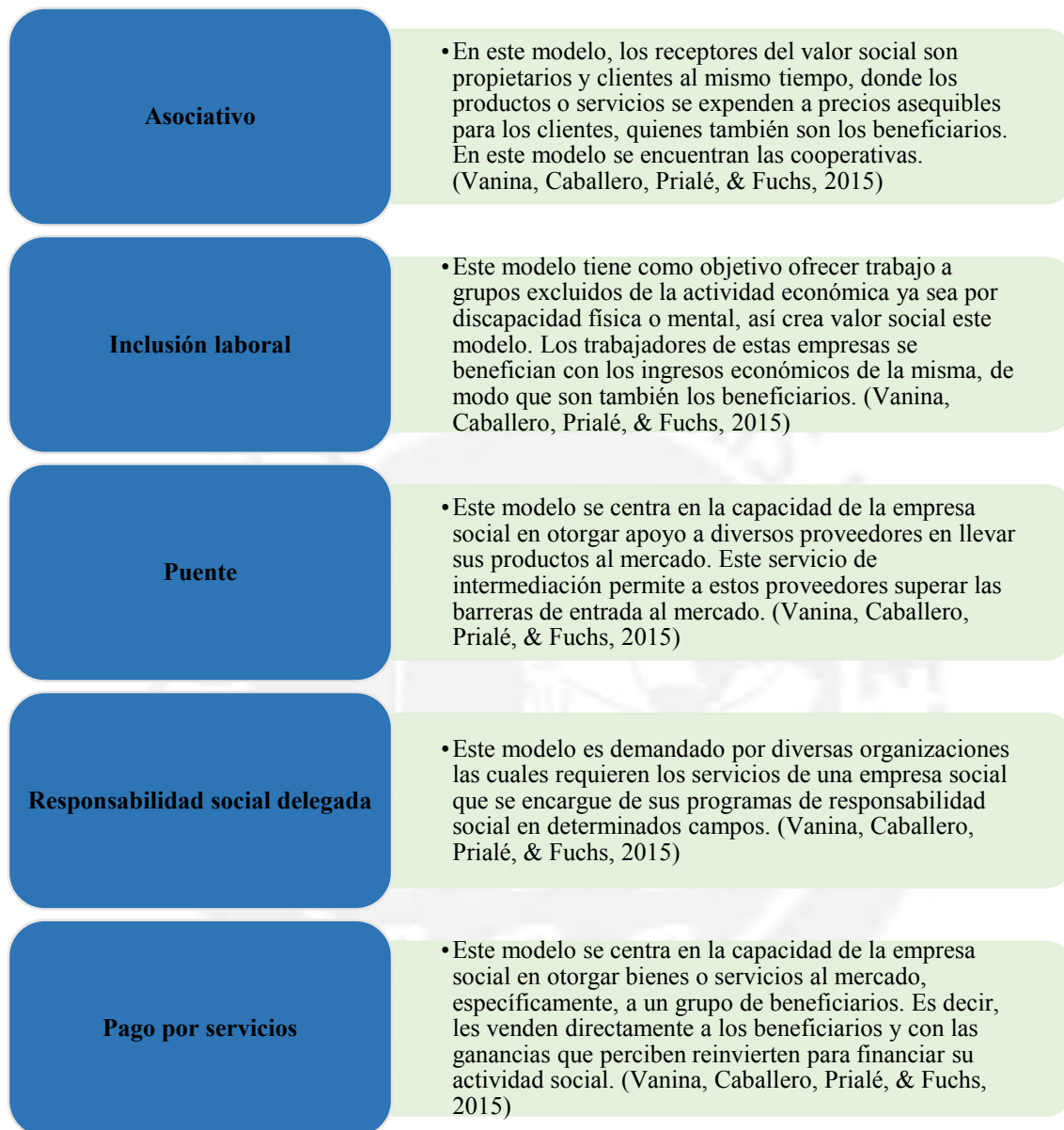
ANEXO A: Diagrama de GANTT

Figura A1: Diagrama de Gantt

	% Avances		Semana	Avances	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	SEM 11	SEM 12	SEM 13	SEM 14	SEM 15	SEM 16	SEM 17	SEM 18	SEM 19	SEM 20	SEM 21	SEM 22	SEM 23	SEM 24	SEM 25	SEM 26	SEM 27	SEM 28				
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA	12.5%	12.5%	4 Semana	1er avance (37.5%) 27/04/2016																																
MARCO CONTEXTUAL	12.5%	25.0%																																		
MARCO TEORICO	12.5%	37.5%																																		
ANÁLISIS SITUACIONAL DE YAQUA	12.5%	50.0%	4 Semana	2do avance (12.5%) 20/05/2016																																
- Análisis interno																																				
- Análisis externo																																				
ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL CLIENTE	12.5%	62.5%	5 Semana	3er avance (25%) 17/06/2016																																
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	12.5%	75.0%																																		
PROPUESTA ESTRATÉGICA	12.5%	87.5%	4 Semana	4to avance (12.5%) 08/07/2016																																
ESTIMCIÓN DE LA DEMANDA	12.5%	100.0%	8 Semana	INFORME FINAL 01/10/2016																																
PLANEACIÓN ESTRATEGIA Y DISEÑO DE MKT																																				
EVALUACIÓN FINANCIERA																																				
EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN DEL INFORME	2 Semana																																			

ANEXO B: Modelos de empresas sociales

Figura B1: Diagrama de Gantt



ANEXO C: Modelos operativos de empresas sociales

Figura C1: Modelos de empresas sociales



ANEXO D: Matriz de Consistencia

Tabla D1: Matriz de consistencia

OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA	METODOLOGIA	HERRAMIENTAS	VARIABLES	INDICADORES
Formular un plan estratégico de marketing para Uma Vida que le permita posicionar su marca Yaqua en la mente del consumidor e incrementar ventas con el fin de garantizar el crecimiento sostenido y el cumplimiento del objetivo de financiar proyectos sociales de agua potable en el país.	¿De qué manera una correcta planeación de marketing para Yaqua puede permitir el crecimiento sostenido y la consecución del fin social de Uma Vida?	Metodología mixta con predominancia cualitativa. Alcance: Descriptivo y propositivo	Fuentes primarias y secundarias	Plan de marketing	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS ESPECIFICAS	METODOLOGIA	HERRAMIENTAS	VARIABLES	INDICADORES
Realizar el análisis del entorno de Uma Vida para determinar la situación actual del mercado y de la empresa social.	¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno externo a Uma Vida? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Uma Vida?	Cualitativa	Fuentes secundarias (revisión bibliografía) Fuentes primarias (Entrevistas al gerente general y colaboradores de Yaqua, observaciones)	Análisis externo e interno	MEFE - MEFI

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS ESPECIFICAS	METODOLOGIA	HERRAMIENTAS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Diseñar y ejecutar la investigación de mercado para conocer la aceptación del producto por parte del cliente.</p>	<p>¿Qué etapas y herramientas debe tener la investigación de mercado para obtener la información necesaria?</p>	<p>Diseño Exploratorio secuencial: Cualitativa y Cuantitativa</p>	<p>Focus group (consumidores de agua embotellada) Entrevistas a profundidad (consumidores regulares de Yaqua) Encuestas (consumidores de agua embotellada)</p>	<p>Investigación de mercado</p>	<p>Consumo de agua embotellada Disposición de compra</p>
<p>Diseñar el enfoque estratégico y el plan operativo de marketing.</p>	<p>¿Qué criterios se debe considerar para segmentar al público objetivo de Yaqua? ¿Qué criterios se deben tomar en cuenta para construir el posicionamiento y el valor de la marca Yaqua? ¿Cuáles son las estrategias del plan operativo de marketing?</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>Fuentes secundarias Fuentes primarias: Entrevistas a expertos (5)</p>	<p>Objetivos de marketing</p>	<p>Posicionamiento Nivel de ventas Cobertura de mercado</p>

ANEXO E: Población de Lima metropolitana de la zona 6 y 7 APEIM de 17 a 34 años.

Paso 1: Según el INEI (2016), la población correspondiente a los distritos de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana corresponde a la que se presenta en la Tabla E1.

Tabla E1: Población de Lima Metropolitana de la zona 6 y 7 de NSE A y B

Distritos	2015
Jesús María	71,589
Lince	50,228
Magdalena Del Mar	54,656
Pueblo Libre	76,114
San Miguel	135,506
Total Zona 6	388,093
La Molina	171,646
Miraflores	81,932
San Borja	111,928
San Isidro	54,206
Santiago De Surco	344,242
Total Zona 7	763,954
Total	1,152,047

Paso 2:

A continuación, se muestra la Tabla E2 donde se refleja la población de Lima Metropolitana de la zona 6 y 7 la cual tiene un NSE A y B, de acuerdo a información obtenida de APEIM (2015).

Tabla E2: Población de Lima Metropolitana por NSE

Total	1,152,047
Zona 6	388,093
A	77,231
B	189,389
Zona 7	763,954
A	221,547
B	343,015
Total A	298,777
Total B	532,405
Total	831,182

Paso 3: En APEIM (2015) se encontró la proporción porcentual de la población estimada en el paso 1 en rangos de edad. Asimismo, esta sirvió para hallar la población que reside en Lima Metropolitana en distritos de la zona 6 y 7 de 17 a 34 años, como se ve en la Tabla E3.

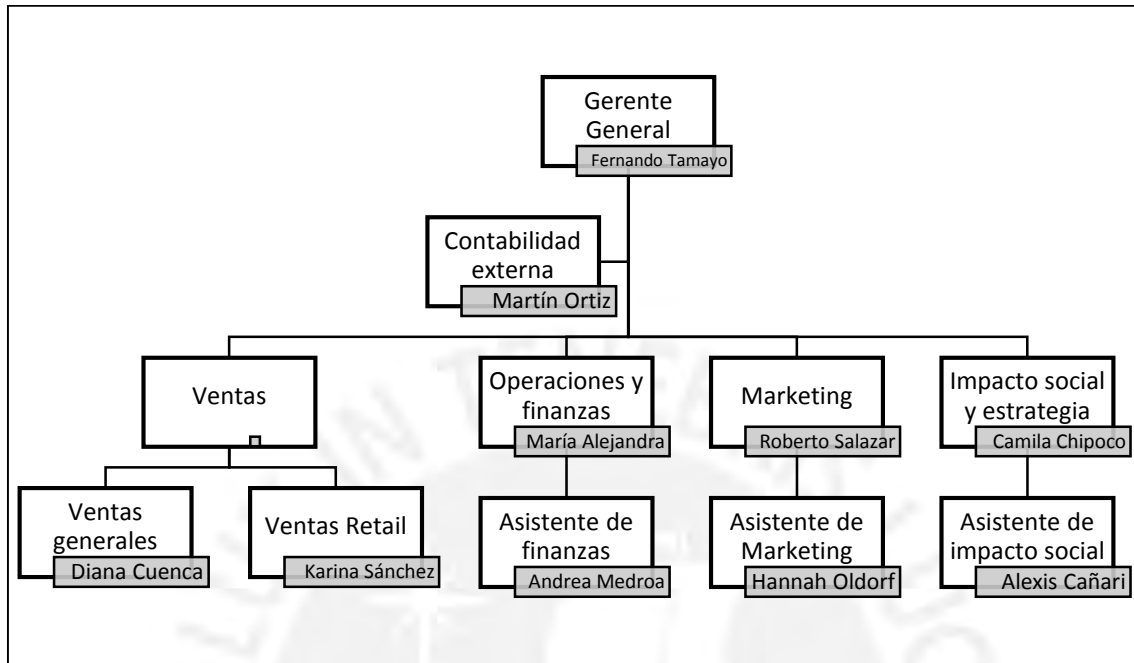
Tabla E3: Población de Lima Metropolitana de la zona 6 y 7 de NSE A y B de 17 a 34 años

RANGO	NSE A	NSE B	NSE A	NSE B	TOTAL
17 - 25	13%	15%	39,737	77,518	117,255
26 - 30	9%	7%	26,292	38,333	64,626
31 - 34	5%	6%	13,624	32,370	45,994
17-34			79,654	148,221	227,875



ANEXO F: Organigrama de Uma Vida

Figura F1: organigrama



ANEXO G: Resumen de entrevistas al gerente general y colaboradores de Uma Vida

Tabla G1: Entrevistas

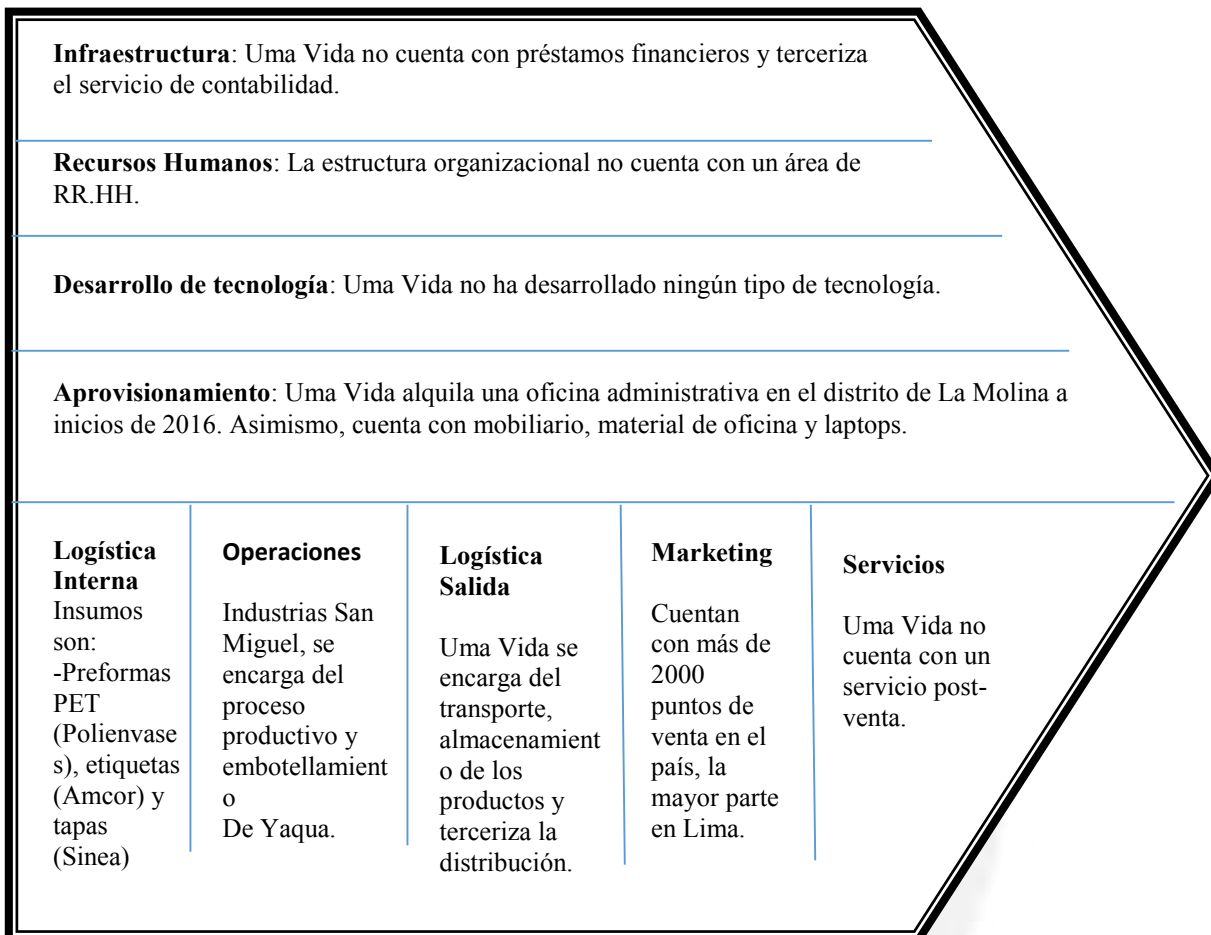
NOMBRE/CARGO	OBJETIVOS PRINCIPALES	PRINCIPALES HALLAZGOS
Fernando Tamayo, Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la figura legal de la empresa social. • Obtener información acerca del funcionamiento de Yaqua. • Conocer la gestión de recursos en la empresa social. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 99.8% de las utilidades generadas por UMA VIDA S.A.C es destinado a la ONG Bien por Bien; el 0.2% restante pertenece a Tamayo y Franco (accionista); sin embargo, tras mutuo acuerdo este porcentaje también será destinando a la ONG. • No se ha desarrollado un plan estratégico para toda la organización. Uma Vida tiene 4 áreas: Ventas, Marketing, Operaciones, Finanzas e Impacto Social y Estrategia, no cuenta con área de RR.HH • El 100% de los dividendos de Uma Vida son destinados a los proyectos de agua potable.
Andrea Huallpa, Jefa de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el objetivo del área y la gestión que manejo antes de salir de la empresa. • Conocer la estrategia de mercado en el área de ventas. • Conocer los canales de venta actuales y clientes actuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Yaqua ingreso en el canal moderno (supermercados e hipermercados) gracias a una alianza estratégica. Asimismo, están en algunas tiendas de conveniencia, pero no se encuentran en bodegas. • Yaqua se expende en algunas empresas donde aproximadamente se concentra el 70% de las ventas. • La presencia en el canal moderno es mínima, dado que no cuentan con amplios espacios en la góndola, ni con mercaderista. • Se cuenta con un equipo de voluntarios, quienes en su mayoría son universitarios los que colaboran con la colocación del producto en góndola. • Entraron al mercado con una estrategia de precios bajos y paulatinamente han subido el precio.
Roberto Zapata, Jefe de Marketing y Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el público objetivo de Yaqua. • Conocer la planeación de marketing en Uma Vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los principales objetivos para el área son posicionar la marca e incrementar su recordación. • No cuentan con un Plan de marketing, ni estrategias de comunicación, distribución o producto. • El área de Marketing no cuenta con un presupuesto significativo. • Se comunican principalmente a través de redes sociales como Facebook y marketing “boca a boca”.

Tabla G1: Entrevistas (continuación)

NOMBRE/CARGO	OBJETIVOS PRINCIPALES	PRINCIPALES HALLAZGOS
<p>Alexis Cañari, Practicante de Impacto Social y Estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el objetivo del área y la gestión. • Conocer acerca de la planificación y ejecución de los proyectos. • Conocer como miden el impacto social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los proyectos sociales se realizan en conjunto a la ONG SER, quien se encarga de la ejecución del mismo. • Algunos proyectos fueron financiados por Uma Vida, sin embargo otros en colaboración con otras empresas. • No cuenta con indicadores de impacto, lo cual dificulta saber cuan eficiente es la ayuda que generan. • Buscan desarrollar proyectos que se caractericen por ser obras por impuestos. Sin embargo, para poder acceder a estos deben realizar proyectos que impacten a un mayor número de familias por lo que necesitan aliarse con otras empresas para llevarlo a cabo.
<p>Diana Cuenca, Área de Ventas Institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer cómo se maneja las ventas en el canal institucional. • Conocer la estrategia que vienen desarrollando. 	<ul style="list-style-type: none"> • El canal institucional está conformado por hoteles, restaurantes empresas y universidades. • Los hoteles so clientes regulares pidiendo cantidades constantes mensualmente, aproximadamente de 300 paquetes de Yaqua. • Se busca cumplir siempre los tiempos de entrega, esto con la finalidad de fidelizar a sus clientes.

ANEXO H: Cadena de Valor

Figura H1: Cadena de valor



ANEXO I: Visita Guiada a la planta ISM

Tabla I1: Resumen de visita a la planta ISM

Visita guiada a la planta embotelladora de Industrias San Miguel				
Fecha	05/08/2016	Guía	Carlos Faustino Tarazona	
Duración	2 horas	Cargo	Comunicaciones y relaciones institucionales ISM Perú & Chile.	
Historia de ISM: Industrias San Miguel abre su primera planta en Huaura (Huacho) en 1995, amplían su planta el 1998 adicionando un área de almacén y un taller de mantenimiento. Actualmente, cuenta con plantas de producción en Arequipa, Chile y Republica Dominicana.				
Objetivos de la visita		Hallazgos		
Conocer el proceso productivo de Yaqua		<ul style="list-style-type: none"> - Consta de 4 etapas: i) Soplado de preforma PET; ii) Etiquetado; iii) Tratamiento de agua ozonizada y proceso de envasado (lavado, llenado y encapsulado) iv) Control de calidad. - ISM comparte la producción de 3 marcas con AJE GROUP: Cielo, Kola Real y Oro las que distribuyen solo pueden distribuir solo en el Sur del Perú desde Mala hasta Tacna y el norte del Perú hasta Huaraz. - Tienen 6 marcas propias: Generade, Sline, Kris, 360, Fruvi y Drink-T. (ninguna llega a Lima) - En el caso del agua tienen presentaciones de 625 ml, 2.5 litros, 7 litros y 20 litros. - Tiempo de vencimiento de los productos embotellados en plástico PET de 4 meses y productos embotellados en vidrio de 6 meses. - Proceso semi-automatizado gracias a la innovación en tecnología. 		
Conocer la gestión de la planta de ISM		<ul style="list-style-type: none"> - ISM tiene 5 metas en producción en sus plantas: productividad, mejora continua, seguridad industrial, medio ambiente y normativo. - Temporadas altas de producción: Enero- abril y septiembre-diciembre. Se trabajan en 3 turnos por día (24 horas). Se trabajan 5 líneas de producción. - Temporadas bajas de producción: mayo- agosto. Se trabajan en 2 turnos por día (16 horas). Se trabajan de 2 a 3 líneas de producción. - En planta hay 240 operarios y 50 personas en funciones administrativas. En temporada alta hay 10% más de operarios. 		
Conocer el proceso logístico		<ul style="list-style-type: none"> - ISM tiene 20 distribuidoras en todo el Perú - Abastecen de Cañete a Chíncha con la producción de la planta de Huaura y abastecen de Arequipa a Chile con la producción de la planta de Arequipa. - En Chile están presentes en Arica e Iquique. 		
Conocer la eficiencia de planta		<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia actual de 45% tienen como objetivo llegar al 60% para el próximo año, comparándose con otras empresas de la industria que llegan a 80%. 		
Aspectos de responsabilidad social y área de comunicaciones		<ul style="list-style-type: none"> - Se ubican en el puesto 60 a nivel de reputación de empresas en el Perú según estudios de Merco. - Ejes de responsabilidad social: medioambiente, emprendimiento, familia y educación. - Han realizado actividades de voluntariado en Lima (Huacho), Arequipa y Chile. - Auspicios. - Donaciones. - Participación en espacios público. - Entre sus objetivos para el próximo año están hacer charlas de cuidado del agua en zonas vulnerables y realizar concursos en colegios. 		
Conocer planes a futuro		<ul style="list-style-type: none"> - Entre sus objetivos más importantes está que planean entrar al mercado Limeño con sus 6 marcas propias. 		

ANEXO J: Matriz EFI

Figura J1: Matriz EFI

N°	FORTALEZAS	PONDERACIÓN	NOTA	PXN
1	Uma Vida cuenta con un consejo consultivo formado por especialistas en diferentes áreas.	0.03	3	0.09
2	Uma Vida ha ingresado al canal moderno e institucional.	0.08	4	0.32
3	El principal diferenciador de Yaqua frente a sus competidores en el mercado, es el fin social, el cual promueve una corriente solidaria de ayuda a partir de un consumo responsable de agua embotellada.	0.10	4	0.40
4	Uma Vida ha ganado reconocimiento a partir de su participación en diversos concursos de emprendimientos, lo que le ha permitido darse a conocer como la primera empresa social del Perú.	0.02	3	0.06
5	El valor social que está detrás de Yaqua le permite capitalizar la marca y generar alianzas estratégicas importantes que generan nuevas oportunidades para crecer.	0.07	4	0.28
6	Yaqua es un producto de calidad que cuenta con las certificaciones internacionales de ISO 9001, 14001,18001.	0.05	4	0.2
7	La cultura organizacional de Uma Vida le permite tener capacidad de influenciar e involucrar a las personas jóvenes en el proyecto Yaqua, motivándolos a participar activamente como voluntarios y servir de medio para comunicar el mensaje social a otras personas.	0.05	4	0.2
N°	DEBILIDADES			
1	La ausencia de planificación estratégica a nivel organizacional que permita cumplir con los objetivos y el fin social que se propone Uma Vida.	0.10	1	0.10
2	Uma Vida no cuenta con una planta embotelladora propia.	0.08	1	0.08
3	No tiene presencia en el canal tradicional.	0.07	1	0.07
4	No cuentan con herramientas de control y medición de las estrategias que implementan.	0.06	2	0.12
5	Ineficiente comunicación del concepto social que está detrás de la marca, además de los proyectos sociales concluidos.	0.08	1	0.08
6	Uma Vida no cuenta con una cartera de productos diversificada, actualmente solo cuenta con un producto que es el agua embotellada.	0.05	2	0.10
7	No existen estrategias claras enfocadas en determinados segmentos de clientes al cual dirigir sus estrategias de marketing.	0.08	1	0.08
8	Posicionamiento débil de la marca en la mente del consumidor.	0.08	1	0.08
		1		2.26

ANEXO K: Matriz EFE

Figura K1: Matriz EFE

N°	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	NOTA	PXN
1	Lima metropolitana concentra la mayor cantidad de jóvenes a nivel nacional, población entre 15 y 29 años. Asimismo, más del 50 % de estos estudian una carrera universitaria y cada vez más tienen un mayor poder adquisitivo.	0.09	4	0.36
2	El marketing digital es una herramienta útil para empresas pequeñas la cual permite conseguir diversos resultados a bajos costos.	0.06	4	0.24
3	Actualmente se encuentra que el 65% de la proporción de hogares se centra en los NSE A, B y C. De ellos el 1.7 millones pertenece a la generación Millennials en Lima, cuya generación se caracteriza por tener una mayor percepción hacia lo ambiental, social y tecnológico.	0.09	4	0.36
4	Se observa una tendencia creciente a tomar mayor conciencia respecto al cuidado de la salud y el estado físico, ello tendrá un efecto en un estilo de vida más saludable. Asimismo, se cambiará a una cultura preventiva que incorporen hábitos alimenticios con el fin de evitar enfermedades.	0.09	4	0.36
5	Hay una tendencia por parte de los consumidores en la preferencia de productos más naturales, que contengan menor cantidad de colorantes, preservantes y químicos en los alimentos y las bebidas que consumen.	0.06	4	0.24
6	Debido al crecimiento demográfico, la demanda por alimentos y agua aumentará proporcionalmente, lo que representará un mayor desafío por parte de las empresas en responder las crecientes demandas del mercado.	0.03	3	0.09
7	Existe un amplio número de proveedores de insumos para el proceso de embotellado en la industria del agua, lo que permite a las empresas tener un abanico de posibles proveedores en caso tengan problemas con el que vienen trabajando.	0.04	3	0.12
8	El mercado de agua embotellada presenta una tendencia de consumo creciente, lo que representa una oportunidad para todas las empresas que pertenecen a esta industria para incrementar su cuota de mercado.	0.1	4	0.4
N°	AMENAZAS			
1	El mercado de agua embotellada se caracteriza por ser un oligopolio, la característica de este modelo económico se centra en poner límites a la entrada de nuevos competidores dado los elevados costos de inversión.	0.1	1	0.1
2	El agua embotellada está muy cerca a considerarse un <i>commodity</i> por lo cual las empresas deben hacer una mayor inversión en la creación de estrategias innovadoras de marketing que las permitan diferenciarse de sus competidores.	0.09	1	0.09
3	La competencia actual entre las empresas de la industria conlleva a que estas inviertan en mejorar sus canales de distribución.	0.06	1	0.06
4	La existencia de una gran variedad de productos sustitutos en bebidas embotelladas representa mayores opciones frente al agua embotellada.	0.05	2	0.1

Figura K1: Matriz EFE (continuación)

N°	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	NOTA	PXN
5	Preferencia del consumidor por marcas posicionadas en el mercado por encima de marcas nuevas debido a la seguridad y calidad que ofrecen las empresas ya establecidas.	0.07	1	0.07
6	Un posible aumento de los precios del Envase Pet implicaría que suban los costos de producción para cualquier empresa del sector de agua embotellada	0.04	2	0.08
7	El uso de insumos contaminantes como los envases de plástico, podrían perjudicar negativamente la percepción de la imagen de las empresas de la industria de bebidas embotelladas.	0.03	2	0.06
		1		2.73



ANEXO L: Guía de preguntas para *focus group*

Fecha: Junio

Propósito: Por medio de este *focus group* se desea obtener información relevante acerca de los consumidores del mercado de agua embotellada.

Objetivos generales:

- Conocer las motivaciones para comprar agua embotellada.
- Conocer la percepción del consumidor sobre las marcas de agua embotellada.
- Descubrir la relevancia del aspecto social de Yaqua para los consumidores o posibles consumidores
- Conocer la disposición del público objetivo a comprar Yaqua.

Introducción:

Presentación del moderador (señalar la razón del focusgroup es para una tesis de pregrado enfatizando en que se quiere obtener sus opiniones libres y sinceras, no hay respuestas buenas ni malas y se sientan con la libertad de expresarse pues la información que nos brinden será confidencial y será usada con fines académicos)

Calentamiento:

Presentación de los participantes (nombre, edad, ocupación o carrera, distrito de residencia)

Perfil de consumidor:

Para comenzar vamos a hablar sobre sus hábitos en el consumo de agua:

- ¿Qué tipo de bebidas embotelladas consumen frecuentemente?
- ¿Por qué eliges ese tipo de bebidas?

- Bueno, según lo que estamos viendo en promedio todos consumimos agua, lo que me gustaría saber es...
- ¿Con qué frecuencia consumes agua embotellada?
- ¿Prefieren comprar agua embotellada con gas o sin gas?
- ¿Normalmente donde compran agua embotellada?
- ¿Cuándo están en el (supermercado/bodega/puesto) que factor influye más a la hora de decidir qué agua van a comprar?
- ¿Qué presentación y cuanta cantidades la que regularmente compran cuándo están en el (supermercado/bodega/puesto)?
- ¿Reutilizan las botellas de plástico?

Percepciones acerca de las marcas de agua embotellada:

Hasta ahora hemos hablado de sus hábitos de consumo y de compra del agua embotellada, ahora vamos a hablar acerca de las marcas:

- Si hablamos de marcas de agua embotelladas, ¿cuáles son las primeras marcas que se les vienen a la mente?
- ¿Cuál es su marca favorita de agua? ¿Qué es lo que en su opinión la diferencia de las demás marcas de agua?
- ¿Cuándo no encuentran la marca de su preferencia que agua compran?
- Si “agua cielo” fuera una persona, como la describirían?
- Si “agua san Luis” fuera una persona, como la describirían?
- Si “agua san mateo” fuera una persona, como la describirían?
- Si “agua vida” fuera una persona, como la describirían?
- ¿Qué tan dispuestos estarían de comprar una marca de agua desconocida en el mercado? ¿Por qué?
- ¿Qué factores tendrían que considerar antes de comprar una marca de agua embotellada desconocida?
- ¿Conocen la marca de agua Yaqua? ¿Conocen el objetivo social de Yaqua?

Propuesta:

Ahora me gustaría que se pusieran en el contexto del caso que les mencionaré a continuación, me dieran sus impresiones y si finalmente comprarían o no a esta marca de agua embotellada.

Agradecer a los participantes por su apoyo y dar obsequio.

Historia de yaqua:

Yaqua es la marca de agua embotellada elaborada por la empresa social Una Vida. La misión de esta empresa es “transformar el consumo de agua embotellada en una corriente de cambio y solidaridad”. Su labor consiste en destinar el 100% de sus dividendos, obtenidos por la venta de Yaqua, a proyectos de agua en comunidades donde el Estado no llega. A la fecha, Yaqua ha financiado 3 proyectos de agua en Iquitos, Huancavelica y Cajamarca.

Ahora quisiera que me digan que sus impresiones...

- ¿Qué es lo más les llamo la atención sobre este modelo de negocio?
- ¿Te parece relevante el fin social de Yaqua?
- ¿Te parece valioso para el mercado?
- ¿Comprarían esta agua si estuviera en los puntos de venta a los que más recurren?
- ¿Cuál considera que sería el mejor canal para comunicar la marca de agua ¿Considerarían dejar de comprar su marca de agua favorita por Yaqua? ¿Qué factores tendrían que considerar para ello?
- ¿Estarían dispuestos a pagar un precio mayor al promedio por comprar Yaqua?

Finalización y cierre:

ANEXO M: Guía de entrevistas a profundidad

Target:

Sexo	Rango de edad	NSE	Ocupación
Femenino	17-34	A y B	Estudiantes y jóvenes trabajadores
Masculino	17-34	A y B	Estudiantes y jóvenes trabajadores

Objetivo:

- Identificar su motivación de compra de Yaqua.
- Conocer su disposición a pagar un precio por encima del promedio
- Identificar el conocimiento sobre el fin social de Yaqua

EJE TEMATICO 1: PERFIL DEL CONSUMIDOR

1. ¿Cómo describirías tu estilo de vida?
2. ¿Qué tipo de temas te interesan o llaman tu atención en el día a día?
3. ¿Cómo es tu día a día? Describe un día normal para ti
4. ¿Qué es para ti el agua? ¿Qué función tiene esta en tu día a día?
5. ¿Por qué consumes agua?

EJE TEMATICO 2: MOTIVACIÓN DE COMPRA

1. ¿Cuál fue tu primer acercamiento con la marca?
2. ¿Qué te motivo a comprar Yaqua por primera vez?
3. ¿Por qué sigues consumiendo Yaqua?
4. ¿Con que frecuencia compras Yaqua?
5. ¿Cuándo llevas una botella de Yaqua contigo cómo te sientes? ¿Las personas te han preguntado por la marca? ¿Qué otras preguntas te hacen alrededor de la marca?

6. ¿Qué sientes al exponer la marca?

EJE TEMATICO 3: CONOCIMIENTO DEL FIN SOCIAL DE YAQUA

1. ¿Sabes cuál es el fin social de Yaqua? ¿Cuál es?
2. ¿Has investigado más acerca del fin social de Yaqua? ¿Has pedido información a la empresa?
3. ¿Qué tan claro te parece el mensaje que da la marca al público?
4. ¿Has tenido la oportunidad de comentarle a otras personas acerca de Yaqua? Cuál ha sido su reacción al enterarse de Yaqua

EJE TEMATICO 4: ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

1. ¿Dónde encuentras mayormente Yaqua? ¿En qué puntos de ventas has visto a Yaqua con mayor frecuencia?
2. Sobre la distribución de Yaqua, ¿qué puntos fuertes y débiles consideras que tiene la marca?
3. ¿Cuáles consideras que son los puntos fuertes y débiles en cuanto la difusión de la marca Yaqua?
4. ¿Qué le añadirías o le quitarías a la presentación de Yaqua? dispuesto a pagar más?

ANEXO N: Codificación de Las entrevistas a profundidad

Tabla N1: Codificación de entrevistas a profundidad

CODIGO	CATEGORIA	FRECUENCIA EN MENCIÓN
EJE TEMATICO – PERFIL DEL CONSUMIDOR		
PREGUNTA 1: ¿Cómo describirías tu estilo de vida?		
1	Enfocado en lo profesional	24
2	Actividades de entretenimiento	10
3	Deportiva y sana	15
4	Pasar tiempo con la familia	6
PREGUNTA 2: ¿Qué tipo de temas te interesan o llaman tu atención en el día a día?		
5	Temas deportivos	5
6	Cultura general	10
7	Temas de mi carrera	25
8	Temas de derechos humanos	3
PREGUNTA 3: ¿Cómo es tu día a día?		
9	Trabajar y estudiar	26
10	Ver netflix todo el día	3
11	Trabajo y hago ejercicios	6
12	Trabajo y luego salgo con mi pareja	5
PREGUNTA 4: ¿Qué es para ti el agua? ¿Qué función tiene esta en tu día a día?		
13	Es vida	16
14	Es importante para la salud	17
15	Ayuda en muchas actividades a la sociedad	9
PREGUNTA 5: ¿Por qué consumes agua?		
16	Me hace estar viva	3
17	Me mantiene despierto	11
18	Me refresca e hidrata	20
19	Porque es sano	4
EJE TEMATICO: MOTIVACION DE COMPRA DE YAQUA		
PREGUNTA 6: ¿Cuál fue tu primer acercamiento con la marca?		
20	Por las redes sociales	8
21	Comentarios de amistades	12
22	Eventos	10
23	Lo vio en supermercados	9
PREGUNTA 7: ¿Qué te motivo a comprar Yaqua por primera vez?		
24	Su apariencia	5
25	El fin social	16
26	La curiosidad	7
27	Recomendación	10
PREGUNTA 8: ¿Por qué sigues consumiendo Yaqua?		
28	Porque puedo ayudar a los más necesitados	17
29	Porque tiene un sabor agradable	10
30	Cuido mi salud	4
PREGUNTA 9: ¿Con que frecuencia compras Yaqua?		
31	Hasta 2 Veces por semana	15
32	Cada vez que la veo lo compro	7
33	Cuando tengo sed	5
34	Cada vez que voy al supermercado	4
PREGUNTA 10: ¿Cuándo llevas una botella de Yaqua contigo cómo te sientes? ¿Las personas te han preguntado por la marca? ¿Qué otras preguntas te hacen alrededor de la marca?		
35	Me comentan que el diseño de la botella es amigable	6
36	Me pregunta que agua es	11
37	Me siento bien al saber que compro un producto que ayuda	5
38	Me preguntaban donde la podían encontrar	14
39	Me preguntaban sobre el sabor	10

Tabla N1: Codificación de entrevistas a profundidad (continuación)

CODIGO	CATEGORIA	FRECUENCIA EN MENCIÓN
PREGUNTA 11: ¿Al exponer la marca que sientes?		
40	Sé que estoy ayudando	23
41	Se sienten bien	7
EJE TEMATICO : CONOCIMIENTO DEL FIN SOCIAL DE YAQUA		
PREGUNTA 12: ¿Sabes cuál es el fin social de Yaqua?		
42	SÍ	19
43	NO	1
44	MAS O MENOS	10
PREGUNTA 13: ¿Has investigado más acerca del fin social de Yaqua? ¿Has pedido información a la empresa?		
45	He investigado en el Facebook	12
46	He investigado en YouTube	4
47	En ferias	4
PREGUNTA 14: ¿Qué tan claro te parece el mensaje que da la marca al público?		
48	No queda claro los proyectos sociales que realizan	13
49	No queda claro cómo se financian	6
50	No queda claro como reparten todas sus utilidades	8
51	No dicen donde lo puedo encontrar	3
PREGUNTA 15: ¿Has tenido la oportunidad de comentarles a otras personas acerca de Yaqua? ¿Cuál ha sido su reacción al enterarse de Yaqua?		
52	A los compañeros de trabajo	13
53	Se impresionan porque no sabían la existencia de Yaqua	6
54	Aun no	6
55	Algunos ya conocían el tema	5
EJE TEMATICO: ATRIBUTOS DEL PRODUCTO		
PREGUNTA 16: ¿Dónde encuentras mayormente Yaqua? ¿En qué puntos de ventas has visto a Yaqua con mayor frecuencia?		
56	En los supermercados	12
57	En los grifos	10
58	Ferías	3
59	MiFarma	5
PREGUNTA 17: Sobre la distribución de Yaqua, ¿Qué puntos fuertes y débiles consideras que tiene la marca?		
60	No están en muchos puntos de ventas	20
61	No se encuentran en bodegas	10
62	No hay comunicación de sus proyectos	14
PREGUNTA 18: ¿Cuáles consideras que son los puntos fuertes y débiles en cuanto la difusión de la marca Yaqua?		
63	Su poca difusión es un punto por mejorar	9
64	No hay publicidad	11
65	No difunden el fin social	6
66	Deberían realizar más acciones de BTL o ATL	4
PREGUNTA 19: ¿Qué le añadirías o le quitarías a la presentación de Yaqua?		
67	Todo está perfecto	10
68	Los colores son amigables	5
69		
PREGUNTA 20: ¿Estás de acuerdo con el precio actual de Yaqua? ¿Estarías dispuesto a pagar más?		
70	Es un precio promedio	12
71	Estaría dispuesto a pagar más	9
72	Tal vez disminuiría la frecuencia de mi consumo	10
73	Estaría dispuesto siempre que me mostraran a qué proyecto social se destina el dinero	19

ANEXO O: GUÍA DE OBSERVACIÓN EN EL CANAL MODERNO (HIPERMERCADOS Y SUPERMERCADOS)

Objetivos:

- Explorar y describir el comportamiento del consumidor en punto de venta
- Identificar el efecto de la publicidad en punto de venta
- Conocer el trabajo de reposición en góndola

Actividades realizadas: Observación, toma de apuntes, pequeños diálogos con el reponedor de tienda cuando este estaba presente.

Tabla O1: Guía de observación

FECHA	HORA	PUNTO DE VENTA	DISTRITO
01/08/16	09:00 am - 09:30 am	Metro	Jesús María
01/08/16	02:00 pm – 02:30 pm	Metro	Jesús María
01/08/16	10:40 am - 11:20 am	Plaza vea	Jesús María
01/08/16	06:45 pm – 07:15 pm	Wong	Jesús María
02/08/16	09:00 am - 09:30 am	Plaza Vea	Lince
05/08/16	02:00 pm – 02:30 pm	Metro	Pueblo Libre
05/08/16	12:05 pm - 12:35 pm	Plaza Vea	Magdalena
10/08/16	07:00 pm – 07:30 pm	Plaza Vea	Magdalena
10/08/16	08:50 am - 09:20 am	Wong	San Miguel
10/08/16	08:40 pm – 09:10 pm	Metro	San Miguel
15/08/16	09:00 am - 09:30 am	Tottus	San Miguel
15/08/16	01:00 pm – 01:30 pm	Wong	Miraflores
15/09/16	09:00 am - 09:30 am	Wong	Miraflores
15/09/16	01:40 pm – 02:10 pm	Plaza Vea	Miraflores
16/09/16	08:50 am - 09:20 am	Vivanda	Miraflores
16/09/16	02:00 pm – 02:30 pm	Metro	San Borja
16/09/16	09:00 am – 09:30 am	Wong	Surco
17/09/16	04:00 pm – 04:30 pm	Plaza Vea	Surco
17/09/16	09:15 am - 09:45am	Vivanda	Surco
17/09/16	09:45 am – 10:15 am	Vivanda	La Molina
17/09/16	10:35 am – 11:05 am	Plaza vea	San Isidro
19/09/16	09:00 am - 09:30 am	Plaza vea	Surco
19/09/16	09:00 am - 09:30 am	Plaza vea	Surco
20/09/16	05:00 pm – 05:30 pm	Tottus	La Molina
20/09/16	09:00 am – 09:30 am	Tottus	San Isidro
20/09/16	05:00 pm – 05:30 pm	Tottus	Surco
20/09/16	05:30 pm – 06:00 pm	Wong	San Isidro

ANEXO P: GUÍA DE OBSERVACIÓN EN EL CANAL MODERNO (TIENDAS DE CONVENIENCIA)

Objetivos:

- Explorar y describir el comportamiento del consumidor en punto de venta
- Identificar el efecto de la publicidad en punto de venta
- Conocer el trabajo de reposición en góndola

Actividades realizadas: Observación, toma de apuntes, pequeños diálogos con los vendedores de tienda.

Tabla P1: Guía de observación

FECHA	HORA	PUNTO DE VENTA	DISTRITO
01/08/16	10:00 am - 10:15 am	Rep shop	La Molina
01/08/16	02:00 pm – 02:15 pm	Rep shop	Surco
01/08/16	10:30 am - 10:45 am	Rep shop	San Borja
01/08/16	06:00 pm – 06:15 pm	Rep shop	Surco
02/08/16	09:45 am - 10:00 am	Rep shop	Magdalena
05/08/16	02:00 pm – 02:15 pm	Rep shop	Miraflores
05/08/16	12:00 pm - 12:15 pm	Rep shop	Miraflores
09/08/16	08:45 pm – 09:00pm	Rep shop	Jesús Maria
09/08/16	09:50 am - 09:05 am	Rep shop	La Molina
09/08/16	08:40 pm – 09:10 pm	Rep shop	Pueblo Libre
15/08/16	09:00 pm - 09:30 pm	Rep shop	Pueblo Libre
15/08/16	01:00 pm – 01:30 pm	Rep shop	Surco
15/09/16	09:00 am - 09:30 am	Rep shop	San Borja

ANEXO Q: FOTOS DE LA SITUACIÓN EN PUNTO DE VENTA DEL CANAL MODERNO

Figura Q1: Góndola de Plaza Veá



Supermercado: Plaza Veá (Lince)
Fecha de visita: 02/08/16
Hora de visita: 09:00 am – 09: 30 am

Figura Q2: Góndola de Plaza Veá



Supermercado: Plaza Veá (Surco)
Fecha de visita: 17/09/16
Hora de visita: 04:00 pm – 04: 30pm

Figura Q3: Góndola de Wong



Supermercado: Wong (San Miguel)
Fecha de visita: 10/08/16
Hora de visita: 08:50 am – 09: 20 am

Figura Q4: Góndola de Wong



Supermercado: Wong (Jesús María)
Fecha de visita: 01/08/16
Hora de visita: 06:45 pm – 07: 15 pm

ANEXO R: Guía de observación en el canal tradicional

Objetivos:

- Explorar y describir el comportamiento del consumidor en punto de venta
- Identificar el efecto de la publicidad en punto de venta
- Identificar lo que valoran más los dueños de bodegas

Se llevaron a cabo 20 observaciones pasivas en bodegas ubicadas en los diez distritos que corresponden al segmento meta.

Actividades realizadas: Observación, toma de apuntes, pequeños diálogos con el dueño de bodega.

Tabla R1: Guía de observación

FECHA	HORA	PUNTO DE VENTA	DISTRITO
01/08/16	09:05 am - 09:35 am	Bodega abierta al público	Jesús María
01/08/16	02:00 pm – 02:30 pm	Bodega con rejas	Jesús María
02/08/16	10:40 am - 11:10 am	Bodega abierta al público	Lince
07/08/16	06:45 pm – 07:15 pm	Bodega con rejas	Lince
07/08/16	09:00 am - 09:30 am	Bodega abierta al público	Pueblo Libre
07/08/16	02:00 pm – 02:30 pm	Bodega abierta al público	Pueblo Libre
07/08/16	12:05 pm - 12:35 pm	Bodega abierta al público	Magdalena
10/08/16	07:00 pm – 07:30 pm	Bodega con rejas	Magdalena
10/08/16	08:50 am - 09:20 am	Bodega abierta al público	San Miguel
10/08/16	08:40 pm – 09:10 pm	Bodega con rejas	San Miguel
10/08/16	09:00 am - 09:30am	Bodega abierta al público	Miraflores
12/08/16	01:00 pm – 01:30 pm	Bodega abierta al público	Miraflores
12/09/16	09:00 am - 09:30am	Bodega abierta al público	San Isidro
15/09/16	01:40 pm – 02:10 pm	Bodega abierta al público	San Isidro
16/09/16	08:50 am - 09:20am	Bodega abierta al público	San Borja
16/09/16	02:00 pm – 02:30 pm	Bodega abierta al público	San Borja
16/09/16	09:00 am - 09:30am	Bodega abierta al público	Surco
18/09/16	04:00 pm – 04:30 pm	Bodega con rejas	Surco
18/09/16	09:15 am - 09:45am	Bodega abierta al público	La Molina
18/09/16	05:00 pm – 05:30 pm	Bodega abierta al público	La Molina

ANEXO S: Guía de encuestas

FECHA: ___/___/___

CUESTIONARIO N°

SPEECH: Hola, mi nombre es _____, estamos realizando una investigación de mercado para una tesis de pregrado de la Universidad Católica sobre el grado de aceptación de una nueva agua embotellada que está circulando en el mercado. Esta es una encuesta consta de 20 preguntas y tomará pocos minutos.

1. FILTRO GENERAL

1. ¿En qué distrito vives? (Solo residentes de los distritos mencionados)

Jesús maría		Miraflores	
Lince		San isidro	
Pueblo libre		San Borja	
Magdalena		Surco	
San miguel		La molina	

2. ¿Cuál es tu edad? (tiene que estar entre 17 y 34 años)

3. ¿A qué te dedicas?

	X
Estudias	
Trabajas	
Ambos	

4. ¿Consumes agua embotellada?

	X
Sí	
No	

Si cumple con todos los filtros pasar a la encuesta

2. ANÁLISIS DE MERCADO

5. ¿Qué marcas de agua embotellada conoces? (El encuestador no debe dar las opciones, esperar que el encuestado mencione las marcas y enumerar en función a ellas)

	Orden de preferencia
Cielo	
San Mateo	
San Luis	
Vida	
Evian	
Yaqua	
Otras	

puede

6. ¿Cuál es tu marca de agua embotellada favorita? (El encuestador no debe dar las opciones, solo se marcar una)

	X
Cielo	
San Mateo	
San Luis	
Vida	
Yaqua	
Otras	
Indiferente	

7. ¿Cuántas botellas de las siguientes presentaciones sueles consumir a la semana (el encuestador debe preguntar por las tres presentaciones, si la encuestada demora mucho mencionarle los rangos para que se guíe)

	Botella personal 625 mls.	Botella de 1 lt	Botella de 2.5ml
De 1 a 2			
De 3 a 5			
De 6 a 9			
Más de 9			

8. ¿En dónde suele comprar las siguientes presentaciones? (El encuestador debe preguntar por las 3 presentaciones, se puede marcar más de una alternativa)

	Kiosko	Bodega	Supermercado	Grifo	Farmacia	Otros
Botella personal 625mls.						
Botella de 1 Lt						
Botella de 2.25 a 3 Lts						

9. En una escala del 1 al 5, siendo 1 es el menos valorado y 5 el más valorado, califique los atributos que toma en cuenta al momento de comprar una botella de agua. (El encuestador tiene que mencionarle los atributos al encuestado)

	Nada valorado	Poco valorado	Indiferente	valorado	Muy valorado
	1	2	3	4	5
Marca					
Precio					
Sabor					
Calidad (ISOS, certificaciones)					
Presentación					
Botella reciclable					
Practicidad					

10. ¿Cuál es el precio que paga normalmente por una botella de agua en su presentación personal (625 ml)?

	X
S/. 1.00	
Entre S/.1.10 a S/.1.50	
Entre S/.1.51 a S/.2.00	
Más de S/.2.00	

Si es

3. PRESENTACIÓN DE YAQUA

11. ¿Conoces la marca Yaqua?

	X
Sí	
No	

Si la respuesta es NO, pasar a la pregunta 20.

12. ¿Cómo se enteró de Yaqua?

	X
Redes sociales	
Boca a boca	
Universidad	
Conferencias	
Lo vio en supermercados	
Lo vio en grifos	
Lo vio en bodegas	
Lo vio en restaurantes	
Otros	

13. ¿Cuál de las siguientes expresiones se acerca más a su comportamiento de compra?

	X
No la he comprado	
A veces o alguna vez la compro	
La compro frecuentemente	
Siempre la compro	
Ya no la compro	

Si responde a veces pasar a la pregunta 15

Si es no la he comprado pasar a la pregunta 18

ya no la compro pasar a la pregunta 19

14. ¿Cuántas botellas de Yaqua consume semanalmente? (el encuestador debe preguntar por las dos presentaciones, si el encuestado se demora mucho mencionarle los rangos)

	Botella personal 625 mls.	Botella de 2.5ml
De 1 a 2		
De 3 a 5		
De 6 a 9		
Más de 9		

15. ¿En qué presentación suele comprar Yaqua?

	X
Botella personal (625 ml)	
Botella 2.5 ml	

16. ¿Dónde compra las presentaciones de Yaqua? (se puede marcar más de una opción)

	Kiosko	Bodega	Supermercado	Grifo	Farmacia	Otros
Botella personal 625mls.						
Botella de 2.25 a 3 Lts						

Respecto a las características de

Yaqua, en una escala del 1 al 5 donde 1 es nada satisfecho y 5 es muy satisfecho, ¿Qué tan satisfecho estuviste con lo siguiente? (El encuestador debe mencionarle todas las características al encuestado, ej. En cuanto al precio).

	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
	1	2	3	4	5
Precio					
Disponibilidad en los puntos de venta					
Sabor					
Certificaciones de calidad (ISOS)					
Presentación					
Publicidad					

18. ¿Por qué no has comprado Yaqua?

	X
Porque no es conocido	
Porque es fiel a su marca de agua	
Porque no le interesa lo social	
Porque no le inspira confianza	
Otros	

19. ¿Por qué ya no sigues comprando Yaqua? (El encuestador no debe mencionar las opciones)

	X
No lo encuentran en los puntos de venta	
No tiene publicidad	
No le gusta el sabor	
Le parece un producto caro	
No comunica los proyectos que realiza	
Otros	

20. A hora te contaré más sobre Yaqua

Enunciado: Actualmente, existen 8 millones de peruanos que no cuentan con acceso al agua potable. En el 2013, un grupo de emprendedores sintió la necesidad de solucionar este problema y convertir el consumo de agua en una corriente solidaria, es así como nace Yaqua.

Yaqua es una empresa social que se dedica a la venta de agua embotellada con el fin de acabar con el problema del acceso al agua. Esta empresa dona el 100% de sus utilidades para financiar proyectos de agua a personas sin acceso de este recurso, en zonas rurales del Perú donde el Estado no llega. Comprar una botella de Yaqua brinda agua por 8 días a una persona que carece de este recurso.

En la actualidad, Yaqua ha hecho 3 proyectos de en Iquitos, Huancavelica y Cajamarca, colaborando

Ahora que conoces la labor de Yaqua, ¿Cuál de las siguientes expresiones se acerca más a su disposición de compra? (El encuestador debe mencionar las alternativas)

	Definitivamente no la compraría	Probablemente no lo compraría	No sé si lo compraría	Probablemente si lo compraría	Definitivamente lo compraría
	1	2	3	4	5
¿Estarías dispuesto a comprar o seguir comprando?					

Si es No (probablemente no o definitivamente no), **fin de la encuesta.**

21. En una escala del 1 al 5 donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, que nivel de importancia le darías a los siguientes factores para incrementar tu disposición de compra. (El encuestador no debe mencionar las opciones, pe: En el caso de las promociones)

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
	1	2	3	4	5
Disponibilidad en el punto de venta					
Promociones					
Precio					
Publicidad sobre el fin social de Yaqua					

22. ¿Estarías dispuesto a reemplazar tu marca favorita por Yaqua?

	X
Sí	
No	

24. ¿Estarías dispuesto a pagar S/1.50 por una botella de Yaqua de 625 ml?

	X
Sí	
No	

Fin de la encuesta

ANEXO T: Resultados de las encuestas

Tabla T1: Rangos de edad y zona

Zona	Distrito	Rangos de edad				Total
		17-19	20-24	25-29	30-34	
Zona 6	1. Jesús María	4	7	7	7	25
	2. Lince	3	5	5	5	18
	3. Pueblo Libre	4	7	7	7	25
	4. Magdalena	3	5	5	5	18
	5. San Miguel	8	14	13	13	48
Zona 7	6. Miraflores	4	7	8	8	27
	7. San Isidro	2	5	5	5	17
	8. San Borja	6	11	11	10	38
	9. Surco	20	35	32	34	121
	10. La Molina	11	19	17	16	63
Total		65	115	110	110	400

Figura T1: Distritos en los que viven los encuestados

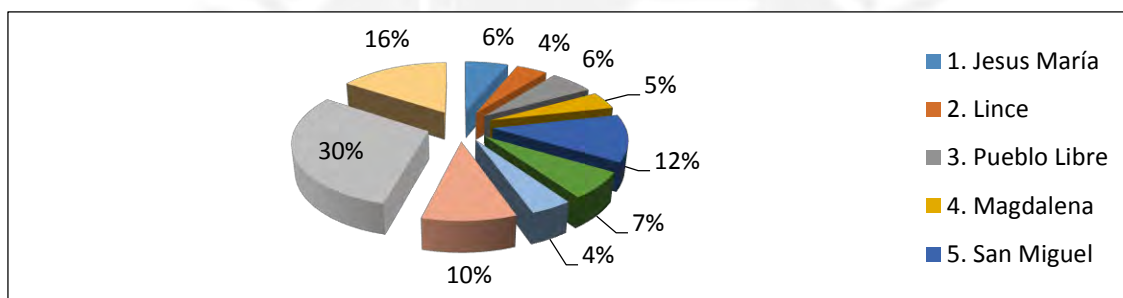


Figura T2: Rango edad

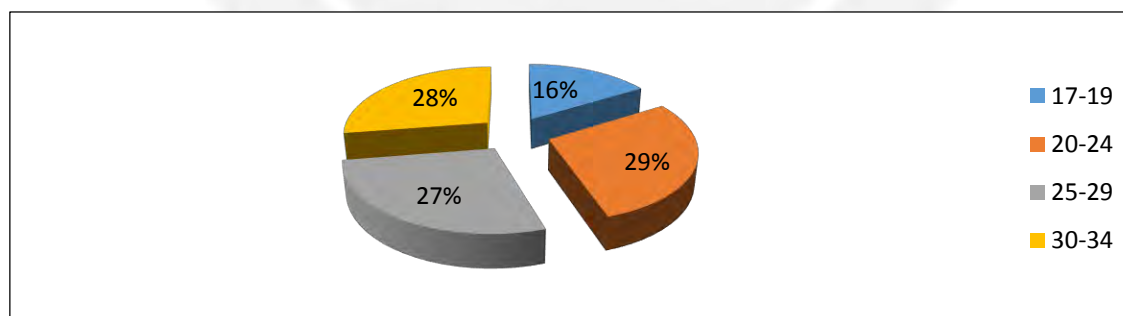


Figura T3: ¿A qué te dedicas?

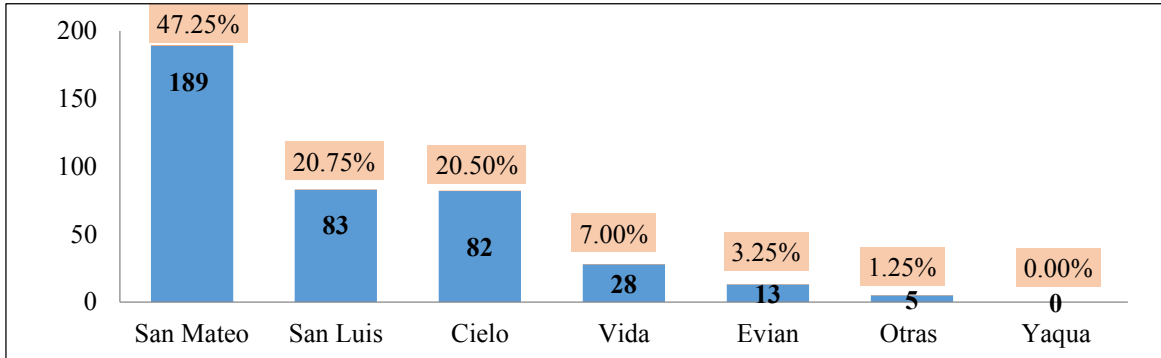
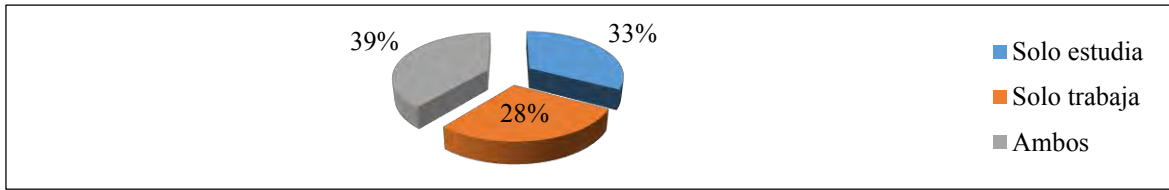


Figura T4: ¿Qué marcas de agua embotellada conoce? Top of mind

Figura T5: ¿Qué marcas de agua embotellada conoce? Brand Aware

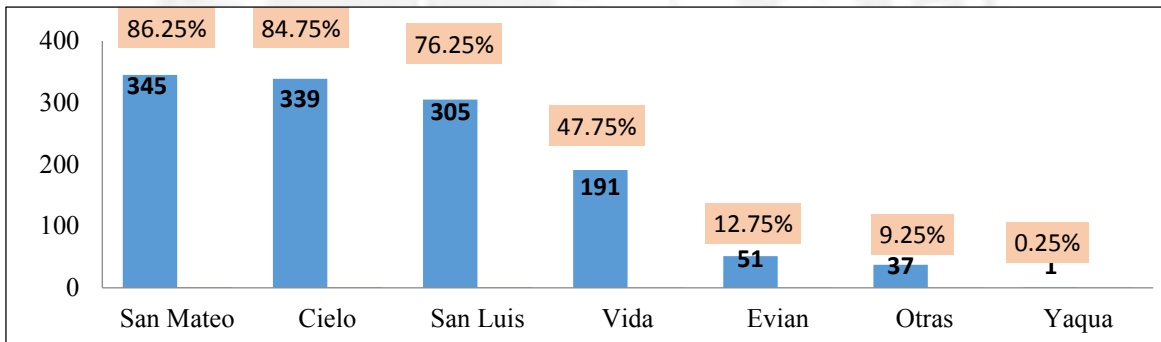


Figura T6: ¿Cuál es tu marca de agua embotellada favorita?

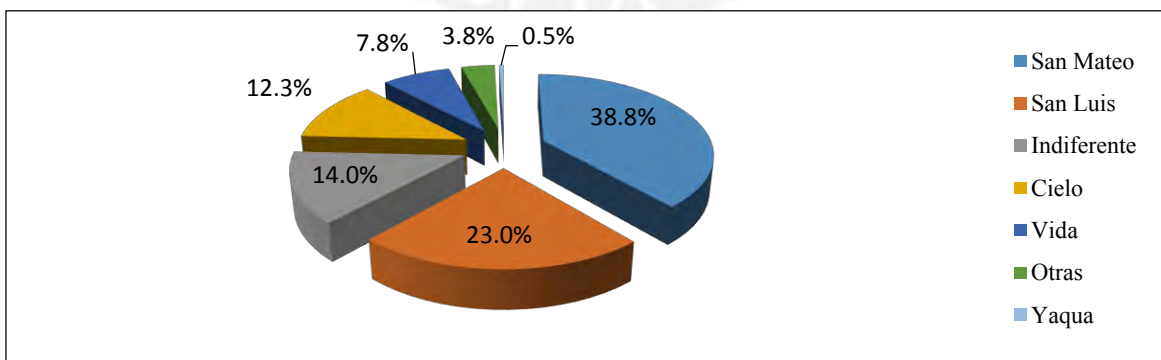


Figura T7: ¿Cuántas botellas de las siguientes presentaciones sueles consumir a la semana?

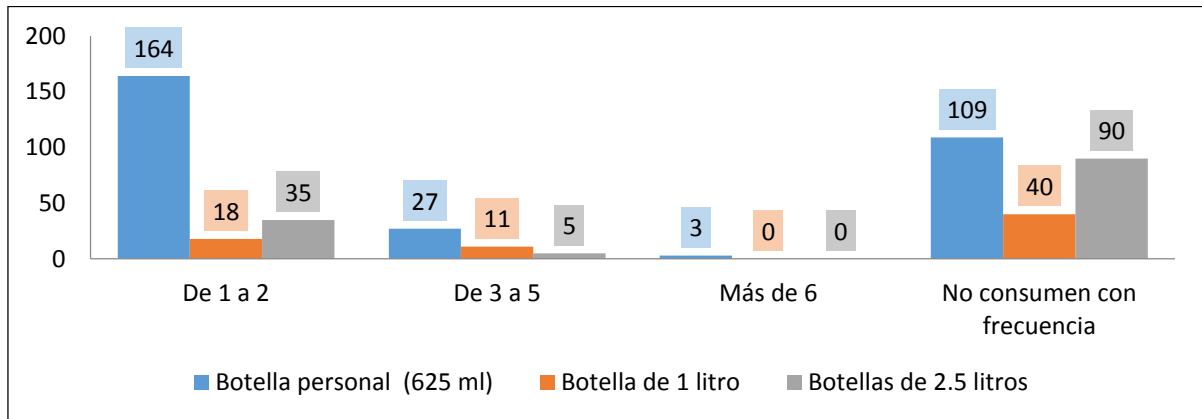


Figura T8: ¿En dónde suele comprar las siguientes presentaciones?

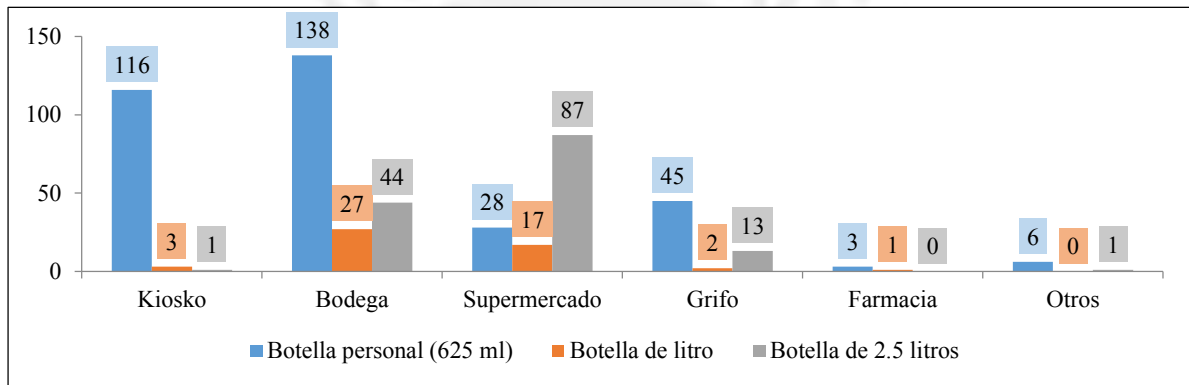


Figura T9: En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos valorado y 5 el más valorado, califique los siguientes atributos en función de su valoración al momento de comprar una botella de agua.

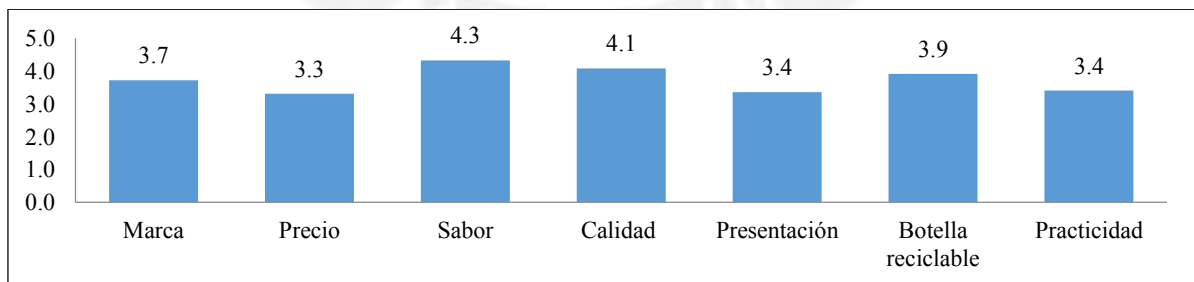


Figura T10: ¿Cuál es el precio que paga normalmente por una botella de agua en la presentación personal (625 ml)?

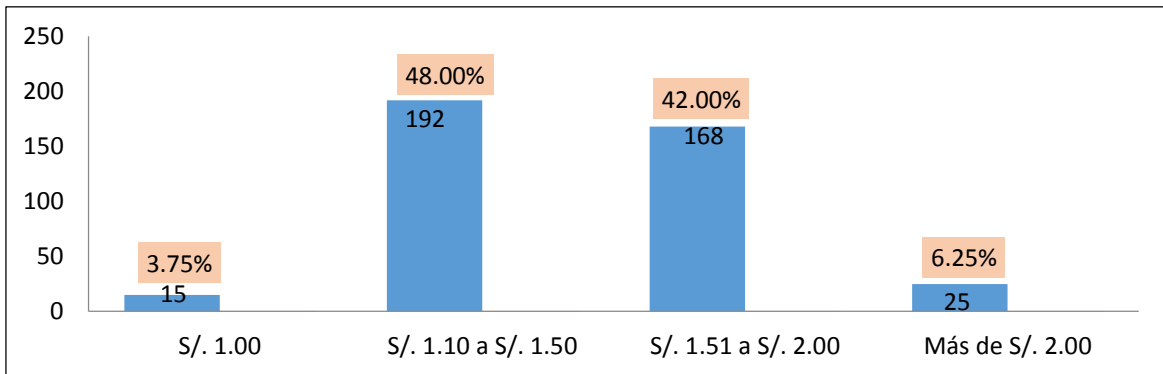


Figura T11: ¿Conoce la marca de agua Yaqua?

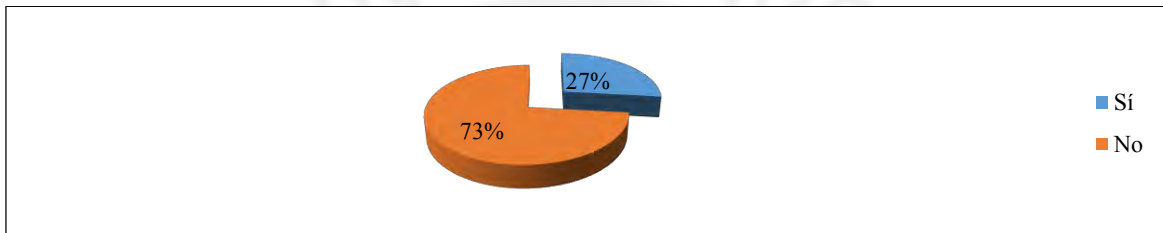


Figura T12: ¿Cómo se enteró de Yaqua?

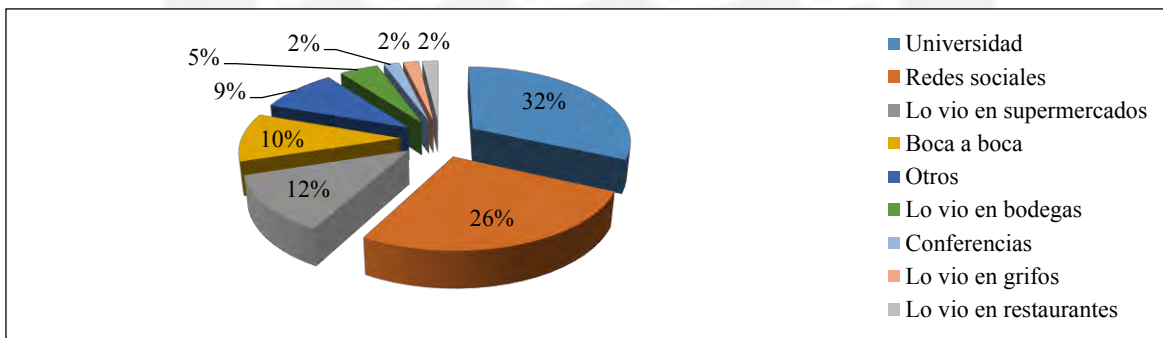


Figura T13: ¿Cuál de las siguientes expresiones se aplica más a tu comportamiento de compra?

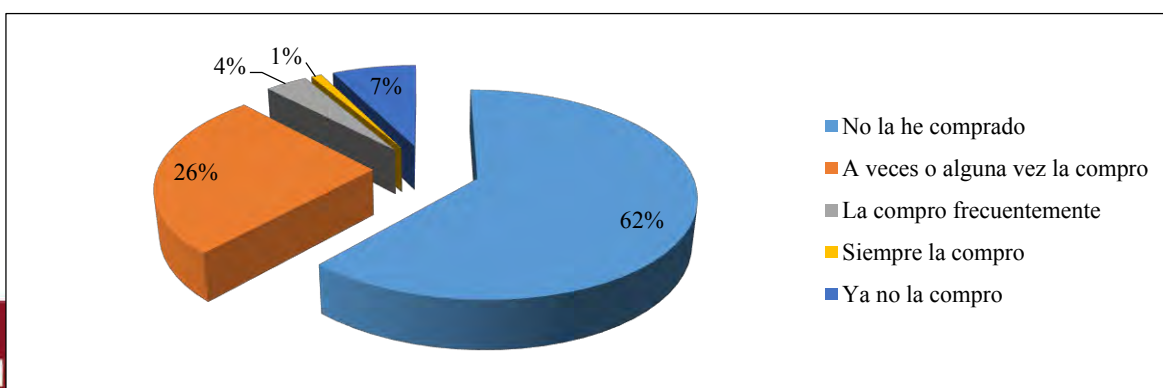


Figura T14: ¿Cuántas botellas de agua consume semanalmente?

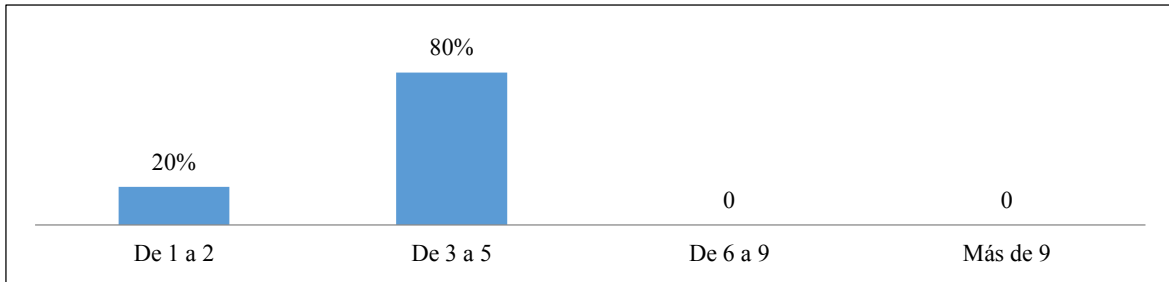


Figura T15: ¿En qué presentaciones compras Yaqua normalmente?

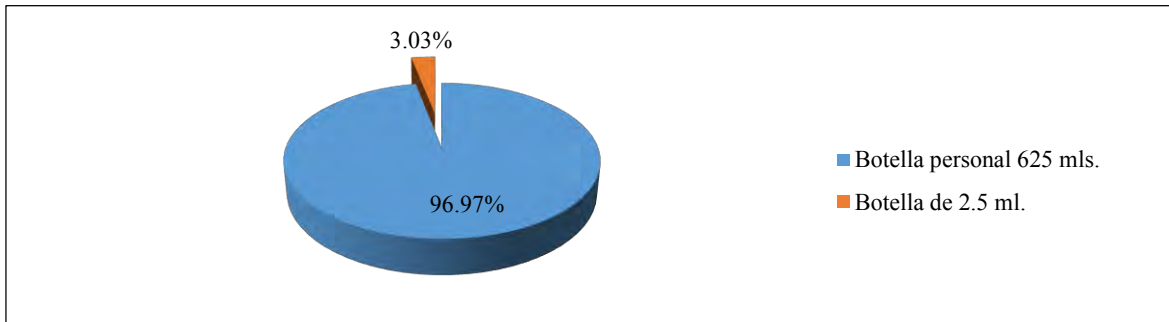


Figura T16: ¿Dónde compra las presentaciones de Yaqua?

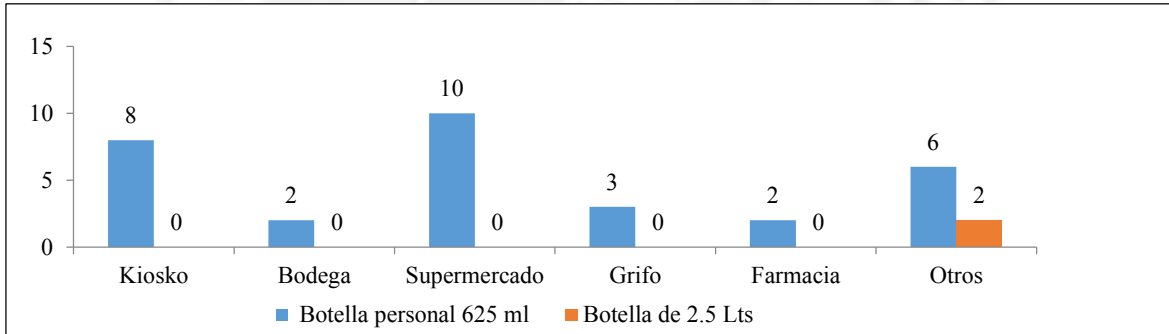


Figura T17: Respecto a las características de Yaqua, en una escala del 1 al 5 donde 1 es nada satisfecho y 5 es muy satisfecho, ¿Qué tan satisfecho estuviste con los siguientes atributos?

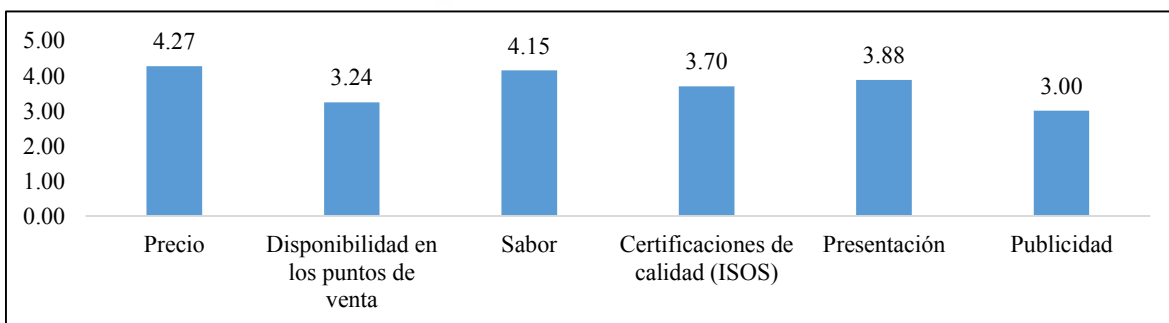


Figura T18: ¿Por qué no has comprado Yaqua?

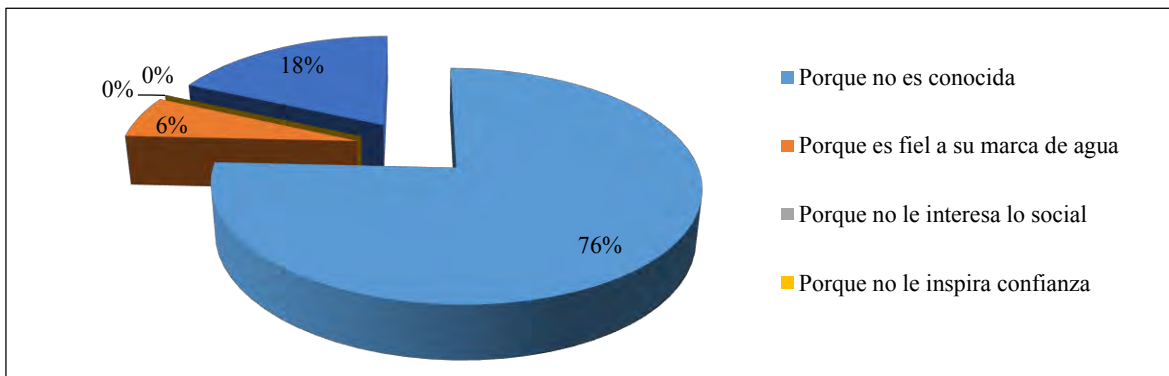


Figura T19: ¿Por qué ya no sigues comprando Yaqua?

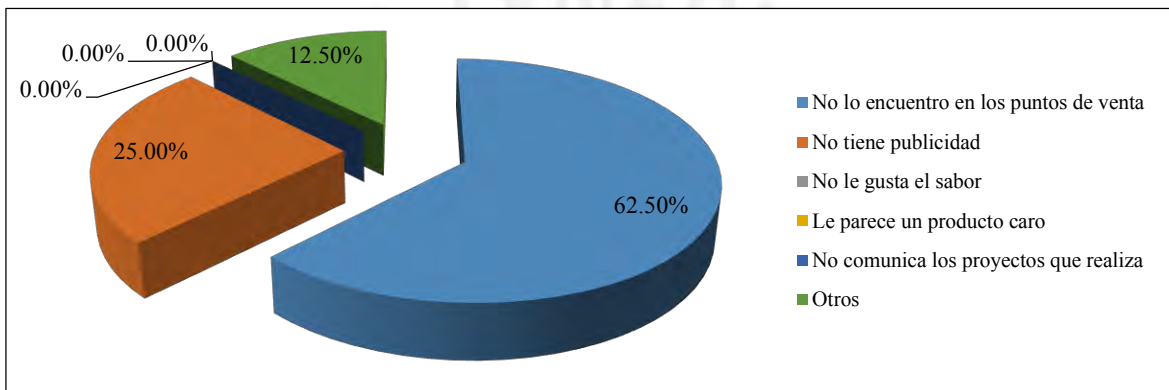


Figura T20: ¿Cuál de las siguientes expresiones se acerca más a su disposición de compra?

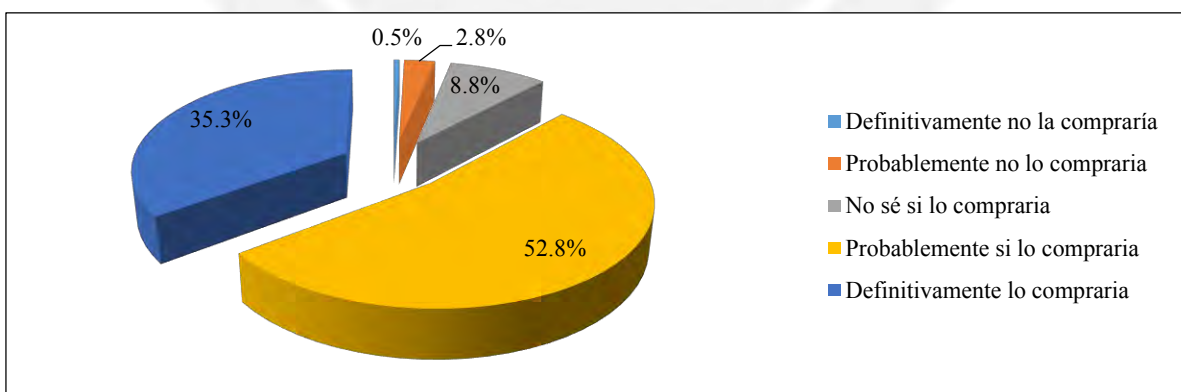


Figura T21: En una escala del 1 al 5 donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, ¿Qué nivel de importancia le darías a los siguientes factores para incrementar su disposición de compra?

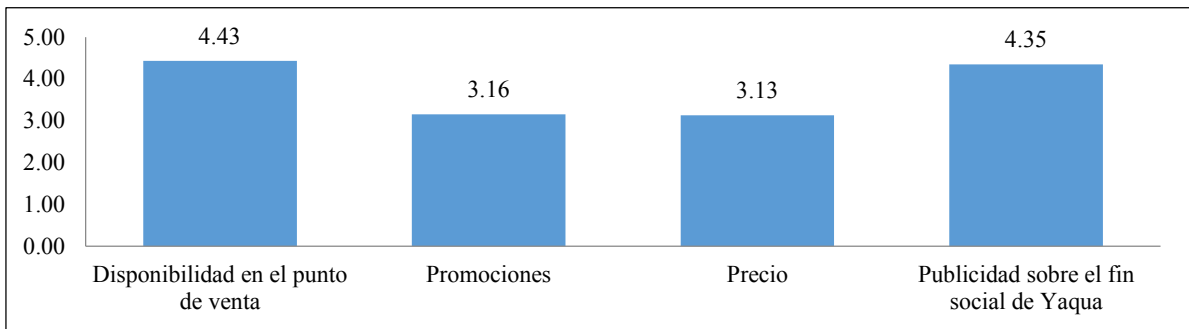


Figura T22: ¿Estaría dispuesto a reemplazar tu marca favorita por Yaqua?

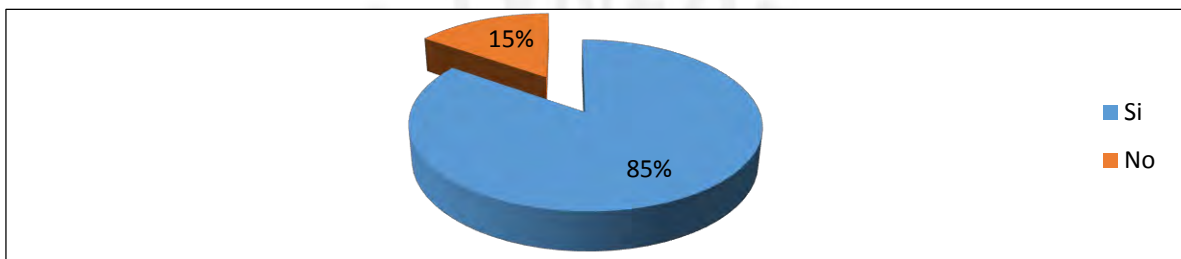
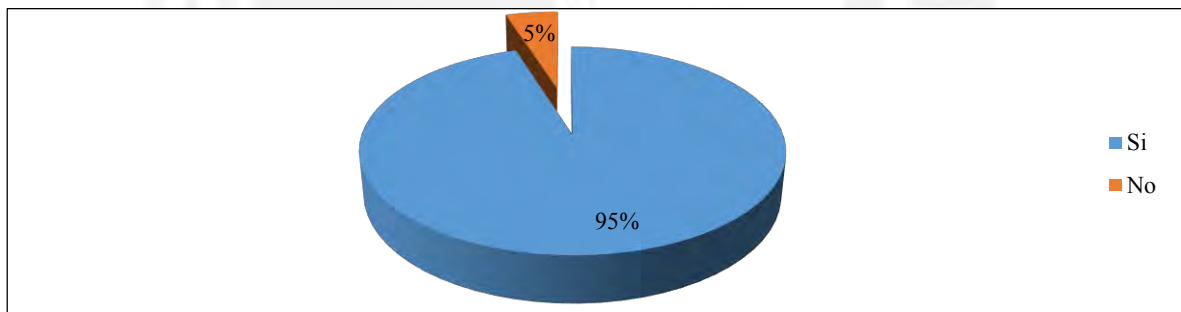


Figura T23: ¿Estaría dispuesto a pagar S/. 1.50 por una botella de Yaqua de



ANEXO U: Personas de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana entre 17 y 34 años

Fuente: INEI

Método de proyección: regresión lineal

Crecimiento de la población: 0.69% anual en promedio.

Tabla U1: Población proyectada de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana

Distritos	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Jesús María	71,289	71,364	71,439	71,514	71,589	71,664	71,739	71,814	71,889	71,964	72,039
Lince	53,872	52,961	52,054	51,144	50,228	49,496	48,612	47,727	46,843	45,958	45,074
Magdalena Del Mar	54,296	54,386	54,476	54,566	54,656	54,747	54,837	54,927	55,018	55,108	55,198
Pueblo Libre	77,323	77,038	76,743	76,437	76,114	76,175	75,948	75,722	75,495	75,268	75,042
San Miguel	134,946	135,086	135,226	135,366	135,506	136,072	136,294	136,516	136,738	136,960	137,182
Total Zona 6	391,726	390,835	389,938	389,027	388,093	388,154	387,430	386,706	385,982	385,258	384,534
La Molina	153,133	157,638	162,237	166,912	171,646	174,592	178,785	182,978	187,172	191,365	195,558
Miraflores	85,284	84,473	83,649	82,805	81,932	81,737	81,029	80,321	79,612	78,904	78,196
San Borja	111,448	111,568	111,688	111,808	111,928	112,175	112,319	112,463	112,607	112,751	112,895
San Isidro	57,345	56,570	55,792	55,006	54,206	53,744	53,020	52,295	51,571	50,846	50,122
Santiago De Surco	321,157	326,928	332,725	338,509	344,242	350,248	356,007	361,766	367,526	373,285	379,045
Total Zona 7	728,367	737,177	746,091	755,040	763,954	772,496	781,160	789,824	798,487	807,151	815,815
TOTAL	1,120,093	1,128,012	1,136,029	1,144,067	1,152,047	1,160,651	1,168,590	1,176,530	1,184,470	1,192,409	1,200,349

Fuente: INEI (2016)

A partir de la información histórica con respecto a la distribución de la población de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana en función a los cinco NSE encontrada en APEIM (2015), se pronosticó un crecimiento porcentual por NSE en base al método de la media móvil, con esta información se construyó la Tabla S2.

Tabla U2: Distribución de la población por NSE de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL	1,120,093	1,128,012	1,136,029	1,144,067	1,152,047	1,160,651	1,168,590	1,176,530	1,184,470	1,192,409	1,200,349
ZONA 6	391,726	390,835	389,938	389,027	388,093	388,154	387,430	386,706	385,982	385,258	384,534
A	53,275	53,154	57,711	61,077	77,231	69,091	73,031	70,864	71,744	71,104	71,223
B	141,413	141,091	170,793	182,843	189,389	185,926	187,323	186,102	186,188	185,622	185,382
ZONA 7	728,367	737,177	746,091	755,040	763,954	772,496	781,160	789,824	798,487	807,151	815,815
A	233,077	235,897	264,116	229,532	221,547	229,431	229,270	233,195	235,055	237,958	240,334
B	235,263	238,108	267,847	365,439	343,015	360,369	357,576	364,997	367,254	372,122	375,670

Fuente: APEIM (2015)

Tabla U3: Población total correspondiente a los NSE A y B de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL NSE "A"	286,352	289,050	321,827	290,609	298,777	298,523	302,301	304,059	306,799	309,062	311,557
TOTAL NSE "B"	376,676	379,200	438,640	548,282	532,405	546,295	544,899	551,100	553,442	557,744	561,051
TOTAL NSE "A" Y "B"	663,028	668,250	760,467	838,891	831,182	844,818	847,200	855,159	860,242	866,806	872,608

A partir de la revisión de APEIM (2013-2015), se obtuvo el porcentaje poblacional por cada NSE y rango de edad con el cual se proyectó a los demás años con el método de la media móvil. Los datos obtenidos se muestran en la Tabla S4.

Tabla U4: Distribución poblacional entre 17 a 34 años y distritos de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
17 - 25	117,954	129,152	117,255	126,814	125,632	125,284	127,558	128,018	128,692
26 - 30	59,405	55,103	64,626	62,218	61,221	63,738	63,212	63,647	64,413
31 - 34	31,332	43,934	45,994	41,771	44,415	44,830	44,243	45,153	45,357
TOTAL	208,691	228,189	227,875	230,803	231,268	233,852	235,013	236,819	238,462



ANEXO V: Entrevistas con expertos y principales hallazgos

Tabla V1: Entrevistas con expertos

EXPERTOS	OBJETIVOS PRINCIPALES	PRINCIPALES HALLAZGOS
<p>Miguel Córdova, experto en logística y profesor en la PUCP</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer cómo se gestiona la logística en la industria de bebidas. • Conocer la logística y gestión de ventas en canal moderno y tradicional. • Conocer los principales canales de distribución y su gestión. • Identificar como debería llevarse a cabo el proceso logístico en Yaqua para ser eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • La carga es de peso y no tanto de volumen, eso configura la cadena de logística de una manera particular. En función a ello se gestiona cada parte del proceso. • Para canal moderno se recomienda una relación directa entre fabricante-canal, por lo que la empresa podría optar por una distribución logística propia invirtiendo en la compra de transporte u optar por tercerizar el transporte. Asimismo, la dinámica de venta hace que el fabricante tenga asegurado un elevado ratio de distribución (se mueve en menos volúmenes, pero la rotación es mayor, lo que requiere de la presencia de reponedores). • Para el canal tradicional, la negociación es distinta debido al perfil del comprador. Los costos logísticos de tener una distribución propia no son rentables, por lo que tener distribuidores no exclusivos (que no solo vendan tu marca, sino que vendan otras también) es una buena opción. • Los productos que ingresan al mercado no fracasan necesariamente porque sean malos sino porque hay un mal diseño de distribución logística. • Una importante participación de venta de productos de consumo masivo en el Perú está concentrada en el canal tradicional, por ello es importante para Yaqua incursionar ahí. Sin embargo, para ello se deben definir indicadores claves que le ayudarán a medir el crecimiento (ya sea que tenga un crecimiento por encima de lo esperado o según lo que se pronosticó).

Tabla V1: Entrevistas con expertos

EXPERTOS	OBJETIVOS PRINCIPALES	PRINCIPALES HALLAZGOS
<p>Carlos Munte, experto en Trade Marketing y profesor en la UPC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las principales diferencias entre el canal moderno y tradicional. • Conocer cómo se desarrolla el Trade Marketing • Conocer cómo se negocia con los distribuidores • Identificar las estrategias más adecuadas para un producto de consumo masivo con un fin social como Yaqua para cada canal 	<ul style="list-style-type: none"> • La diferencia entre el canal moderno y tradicional es la estandarización de productos y la experiencia de compra en los locales característico del moderno y no del tradicional. • El <i>trade marketing</i> en el canal tradicional: el proceso de negociación es más directo (con el dueño), mientras que en el canal moderno la negociación se hace con el encargado de categorías y luego con varios actores dentro del canal como la persona encargada de visual y el encargado de la tienda con quien se debe coordinar para poner los materiales e incluso hay que firmar documentos. • Para negociar con un distribuidor lo más importante es darle un buen margen, ya que es lo que más le va a importar. • El material POP y la visibilidad del producto son lo más importante en punto de venta de ambos canales. La manera en cómo se exhiben los productos impactará de manera positiva • El comportamiento de compra en bodegas se caracteriza por no ser muy alta, más que nada suplir necesidades de urgencia por lo que su compra es por impulso o de reposición. En supermercado las compras son más grandes, más volumen, más monto de facturación y son de abastecimiento. • En bodegas el consumidor se puede dejar guiar mucho de lo que dice el bodeguero, mientras que en el supermercado el consumidor es más autónomo (autoservicio). • Hay dos tipos de <i>trade marketing</i>: (i) <i>trade estratégico</i>- largo plazo- se trata de hacer acuerdos con el cliente (bodeguero). (ii) <i>trade táctico</i> –corto plazo- es del día a día, hacer y llevar afiches, elementos, cambiar ruta de distribución, <i>merchandising</i>, entre otros. • Es recomendable llevar a cabo una estrategia de comunicación mixta (<i>push & pull</i>).

Tabla V1: Entrevistas con expertos

EXPERTOS	OBJETIVOS PRINCIPALES	PRINCIPALES HALLAZGOS
<p>Christian Núñez, experto en Marketing Digital, jefe de Marketing Digital en USIL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la principal diferencia entre el marketing tradicional y marketing digital. • Conocer el proceso para plantear una estrategia de marketing digital. • Identificar los tipos de estrategias de marketing digital. • Identificar las mejores estrategias para posicionar en medios digitales un producto como Yaqua 	<ul style="list-style-type: none"> • La principal diferencia entre el marketing tradicional y digital es que el tradicional llega a todo tipo de público sin distinción y el digital permite segmentar, es decir puedo dirigirme exactamente a qué público me quiero dirigir y enfocar mis estrategias. Una consecuencia de ello muy importante es que al hacer esto se puede reducir la inversión en marketing. • El primer paso para una estrategia de marketing es desarrollar un <i>Brief</i>, (descripción del producto), esto permite hacer la estrategia de marketing, para luego proponer una estrategia creativa, una estrategia de medios y, por último, las campañas publicitarias. • Medios más importantes: (i) Facebook- medio prestado principalmente- (ii) Google –medio pagado principalmente- hay dos formas de aparecer ahí ya sea pagando o por haber generado contenido. Hay otros medios, pero no tienen el alcance que tienen estos. • La mejor manera de dar a conocer la marca sin que esto signifique muchos costos es a través del marketing de contenidos, <i>Inbound marketing</i> y medios prestados como Facebook. • Para lograr incrementar recordación es recomendable elaborar contenidos que generen impacto y <i>engagemnet</i>.

Tabla V1: Entrevistas con expertos

EXPERTOS	OBJETIVOS PRINCIPALES	PRINCIPALES HALLAZGOS
<p>Claudia Villarán, experta en estrategias de branding y comunicación, ex vicepresidenta corporativa de MKT en Belcorp</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar cuándo usar <i>branding</i> • Importancia del <i>branding</i> y su relación con el plan de marketing. • Identificar las mejores estrategias para lograr el posicionamiento. • Identificar puntos clave en las estrategias de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Branding</i> se debe usar si el producto tiene que mostrar diferencias e identidad, si el objetivo es lograr ventas de un producto con características diferenciadoras. • El éxito del <i>branding</i> es definir el <i>target</i> de manera muy precisa. • Lo más importante para empezar a desarrollar estrategias de <i>branding</i> y comunicación es identificar el <i>target</i>. Definir el “quién”. La marca se construye para este target, mientras más acotado sea este, el resultado de la estrategia será más efectivo y será más fácil capturarlos a todos; sin embargo, en la categoría de agua embotellada, el producto permite una elasticidad mayor en cuanto al rango de edad. • Luego es definir el “con qué”. Para ello, debe conocerse el <i>target</i>, se trabajan los beneficios funcionales y se convierten en emocionales, los cuales deben estar soportados <i>Reason to believe</i>. Asimismo, existen otros beneficios paridad y diferenciación. Todos estos beneficios son los argumentos de la venta y un paso previo a la definición de la personalidad del producto. Todo ello se denomina pirámide de posicionamiento. • Un tercer punto es “cómo”, este es el plan de marketing mix donde cada componente puede diferenciarse. • Para lograr que el consumidor asocie la marca a un concepto definido, se debe trabajar la estrategia del “cómo” si todo está alineado y se es constante, consistente y coherente, es algo que se va a lograr con el tiempo, no de manera inmediata. • En cuanto a la comunicación, lo que se hace normalmente es mostrar qué hace un producto por ti, en el caso específico de Yaqua, debe estar enfoca en mostrar qué hace este producto por aquellas personas sin acceso al agua, es decir mostrar resultados y proyectos realizados. Si el target se inclina hacia lo social, toda la comunicación debe estar basado a ello.

Tabla V1: Entrevistas con expertos

EXPERTOS	OBJETIVOS PRINCIPALES	PRINCIPALES HALLAZGOS
<p>Paul Gogin, experto en publicidad Social y profesor en la PUCP</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las diferencias entre una campaña de publicidad normal y una social. • Conocer cómo se maneja una campaña social. • Conocer las recomendaciones para llevar a cabo una campaña de posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Una campaña normal se trata de la venta de un producto, mientras que una campaña social se trata de la venta de una idea. • Lo primero para realizar una campaña social es analizar varias de las emociones que tiene mi público objetivo y escoger cuál de ellas me conviene para posicionar el producto o la idea, es así que esta emoción se lleva a la idea que quiero posicionar. • En las campañas sociales, todo debe ser emocional. El objetivo es convencer a la gente de ayudar para que no exista escases de agua; sin embargo, esto es lo racional y no se puede llegar a la mente de la gente con esta idea, por ello es que se debe proporcionar más el tema emocional. La campaña debe estar centrada en que las personas a quienes tratas de manipular o seducir, deben entender que ese pensamiento le salió de ella. • Sobre el mundo emocional se debe escoger cuál es emoción correcta a usar, se debe saber cómo meter esto en la campaña. Todo slogan debe estar anclado lo racional y emocional, pero siempre más inclinado al emocional. • Una campaña de posicionamiento es colocar un pensamiento dentro de un espacio en donde el cerebro lo privilegia, colocar en un sitio visible para que se conozca la empresa. Al mismo tiempo que siempre se debe ir haciendo nuevas campañas atractivas en el momento. • Una campaña de lanzamiento puede durar entre 6 a 12 meses; es preferible 6 meses e ir relanzándolas con diferentes campañas. Esto no significa añadir conceptos sino relanzar con ideas nuevas.

ANEXO W: Precios de venta de Yaqua en el canal trade-off

Tabla W1: Guía de observación

Presentación	Tottus	Wong	Metro	Plaza vea	Vivanda	Tienda de conveniencia	Universidades	Farmacia	Precio promedio
625ml	S/. 1.5	S/. 1.59	S/. 1.49	S/. 1.49	S/. 1.49	S/. 1.50	S/. 1.5	S/.1.5	S/. 1.51
2.5 lt	S/. 3.6	S/. 3.85	S/. 3.49	S/. 2.99	S/. 3.49	S/. 3.50	x	x	S/. 3.49

Fuente: páginas web y observación en punto de venta



ANEXO X: Términos y condiciones por contratar a supervisores

Tabla X1: Sueldo bruto y neto de supervisor

Sueldo	S/.
Bruto	1,340
Neto	1,000

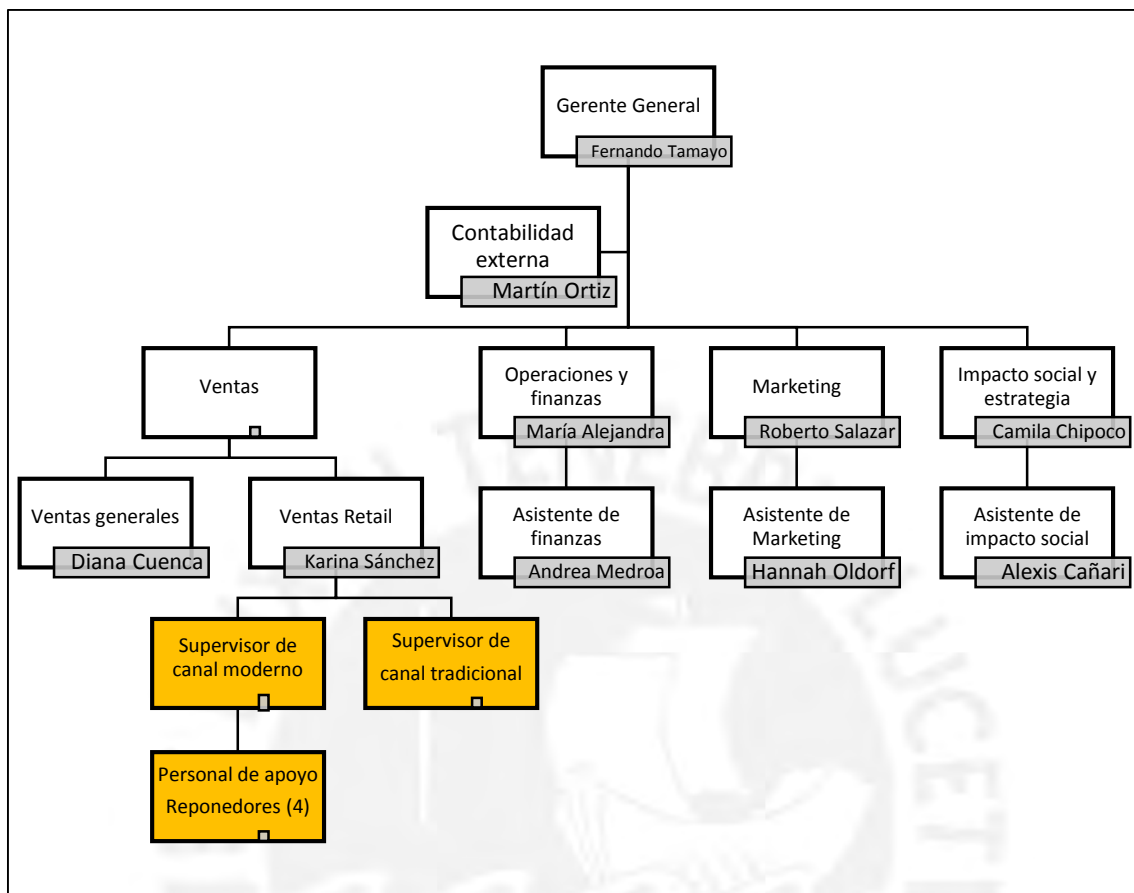
Tabla X2: Gastos total por supervisor (mensual)

Reponedor	Beneficios laborales (S/.)				Viáticos (S/.)	Total (S/.)
	Sueldo	CTS	Gratificaciones	EsSalud		
1	1,000	83.3	166.7	90	120	1,460



ANEXO Y: Nuevo Organigrama propuesto

Tabla Y1: Organigrama propuesto



ANEXO Z: Términos del contrato con el reponedor

Tabla Z1: Sueldo bruto y neto del reponedor

Sueldo	S/.
Bruto	1,139
Neto	850

Tabla Z2: Gastos total por reponedor (mensual)

REPONEDOR	BENEFICIOS LABORALES (S/.)				VIÁTICOS (S/.)	TOTAL (S/.)
	Sueldo	CTS	Gratificaciones	EsSalud		
1	850	70.83	141.7	76.5	120	1,259



ANEXO AA: Informe de ventas

Figura AA1: Informe de ventas

YAQUA

Informe de ventas

Cod: 000000000001					
1. Razón social		<input type="text"/>			
2. Dirección del establecimiento		<input type="text"/>			
3. Distrito		<input type="text"/>			
4. Frecuencia de compra					
ENERO	Fecha	Paquetes (625 ml)	Paquetes (2.5 litros)	Bonificación	Nombre y Firma de vendedor
Semana 1					
Semana 2					
Semana 3					
Semana 4					

ANEXO BB: Entrevista con el Gerente de Comunicaciones de ISM

Fecha: 07/09/16

Entrevistado: Fernando Deustua

Duración: 1h 7min

Objetivo de la entrevista:

- Conocer como maneja ISM la responsabilidad social empresarial.
- Conocer la relación actual entre ISM-UMA VIDA.
- Conocer las expectativas a futuro de la relación entre ISM-UMA VIDA.

Preguntas:

EJE TEMÁTICO 1: Enfoque corporativo y capacidad productiva ISM

1. ¿Cuáles son los objetivos de ISM como empresa, que se alinean al trabajo que desarrollan en el área de comunicaciones y relaciones institucionales?
2. En líneas generales ¿Cuál es el objetivo de su área?
3. ¿Qué tan importante es la responsabilidad social en ISM?
4. ¿Cuál es la capacidad productiva de la planta de Huacho de ISM? ¿Cuál es su capacidad ociosa?
5. ¿Tienen planes a futuro para utilizar el tope de la capacidad productiva que implique que producir Yaqua no sea una opción?, de ser el caso ¿En qué momento del tiempo sería?

EJE TEMÁTICO 2: Relación actual entre ISM-YAQUA

6. ¿Cómo se inició la relación entre ISM- YAQUA?
7. A lo largo de este tiempo, desde que se inició la relación ISM-UMA VIDA, ¿Cómo han percibido la relación con Uma Vida?
8. Si Uma Vida les pidiera aumentar su producción bajo las mismas condiciones que ustedes den, estarían dispuestos a hacerlo ¿Cuál es el máximo de capacidad

productiva que le pueden proporcionar a la producción de yaqua? ¿Se pondrían nuevas condiciones o compromisos para cerrar el trato?

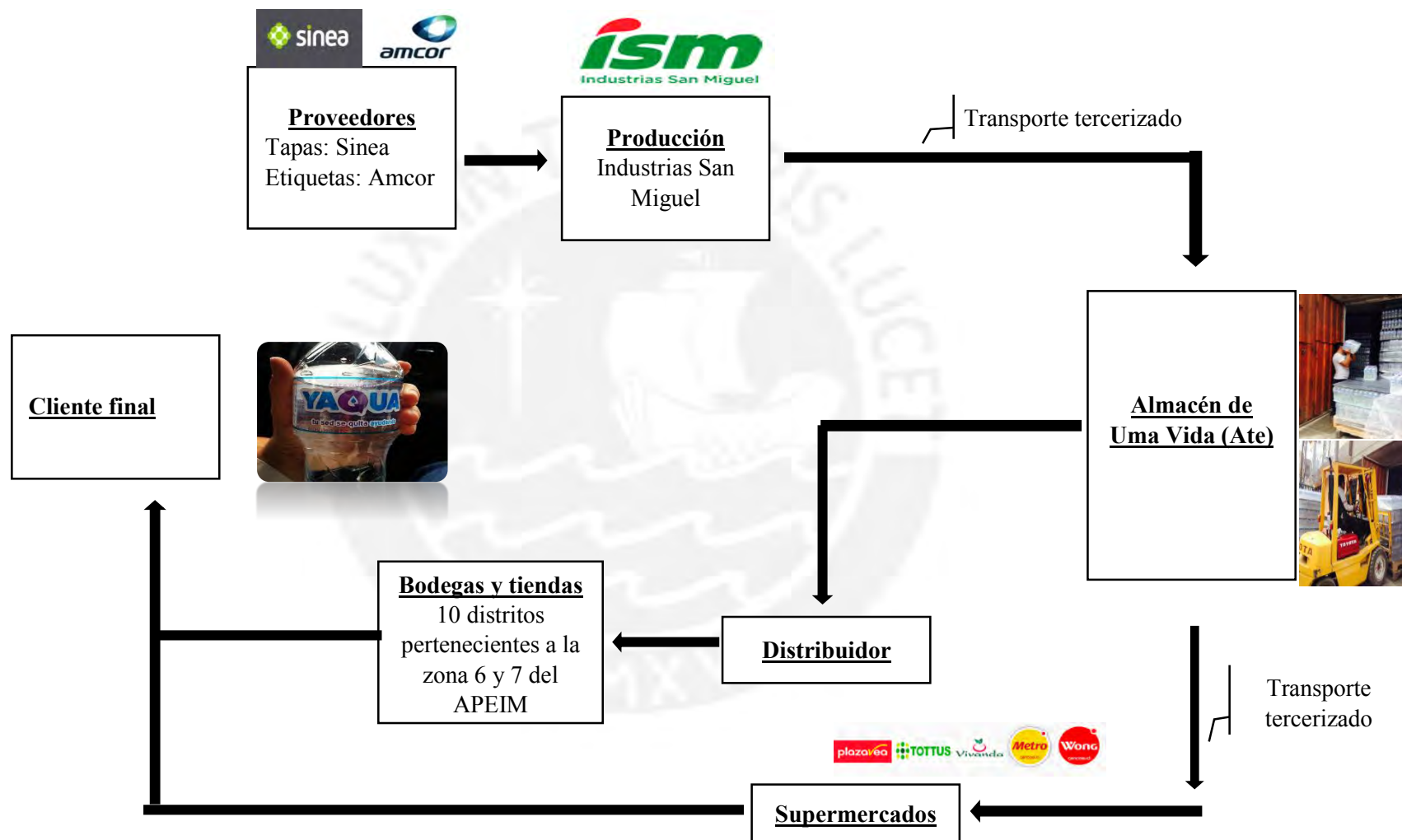
9. Si Yaqua quisiera ampliar su línea de productos a más presentaciones como la de 7 litros (bidón pequeño) y la de 20 litros (caja) ¿sería factible que ISM embotelle en estas nuevas presentaciones en un mediano y largo plazo?
10. ¿Qué tan involucrados en los proyectos sociales de Uma Vida les gustaría estar? ¿Les parece bien la idea de que ISM participe más en los proyectos sociales que lleva a cabo Uma Vida?

RESUMEN

En ISM se pretende mantener el objetivo de brindar bebidas con la mejor calidad posible y al menor precio dado el público al que están dirigidos. Para lograr esto, se encuentran implementando un plan de mejora, revisando el proceso de producción para mejorarlo y ser más eficientes en costos. En cuanto al área de responsabilidad social, se divide en 4 ejes (familia, educación, emprendimiento y cuidado del medio ambiente) los cuales son valores transversales a toda la organización y están impulsados por los gerentes.

Respecto a la capacidad productiva, señala que ISM tiene amplia disponibilidad para crecer, dado que actualmente no usan el total de su capacidad productiva. En cuanto a Uma Vida, no encuentra problema con la capacidad productiva, puesto que se trata más de un tema de coordinación y planificación que de capacidad, la cual se podría ampliar en tanto ISM y Uma Vida empiecen conversaciones con anterioridad al año de término del actual convenio y además se cambien o mejoren algunas condiciones para que la relación entre ISM-Uma Vida sea de mutuo beneficio, como participar más en los proyectos sociales o involucrarlos e sus decisiones estratégicas

ANEXO CC: Cadena de suministro de Uma Vida



ANEXO DD: Presupuesto de marketing

	2017	2018	2019	2020	2021
Pago autorización para colocar rompetaficos en los supermercados	S/.9,252	S/.10,177	S/.11,195	S/.12,314	S/.13,546
Pago autorización para ingresar con impulsadoras en supermercados	S/.1,656	S/.1,822	S/.2,004	S/.2,204	S/.2,425
Sueldos impulsadoras para campañas en supermercado- 40 por día	S/.2,880	S/.3,360	S/.3,696	S/.4,066	S/.4,472
Sueldos reponedores para el canal moderno	S/.59,116	S/.54,116	S/.59,430	S/.65,373	S/.71,911
Rpc para reponedores - supervisores - equipo	S/.5,200	S/.5,200	S/.6,292	S/.6,921	S/.7,613
Permiso para activaciones interactivas con los clientes - supermercados	S/.1,600	S/.1,760	S/.1,936	S/.2,130	S/.2,343
Banner publicitario 2 x 2m	S/.1,200	S/.1,440	S/.1,584	S/.1,742	S/.1,917
Millar stickers	S/.800	S/.800	S/.880	S/.968	S/.1,065
Supervisores para el canal tradicional y moderno	S/.31,160	S/.34,276	S/.37,704	S/.41,474	S/.45,621
Vallas formato paraderos - 12 vallas al año	S/.4,422	S/.5,964	S/.6,571	S/.7,217	S/.7,938
Merchandising para bodegas	S/.3,500	S/.4,235	S/.5,124	S/.6,200	S/.7,503
Desarrollo de material pop para el canal moderno (1 arte cada trimestre)	S/.600	S/.900	S/.990	S/.1,089	S/.1,198
Desarrollo de material pop para el canal tradicional (2 artes cada mes de creación)	S/.4,200	S/.5,082	S/.5,590	S/.6,149	S/.6,764
Desarrollo de material pop para el canal de conveniencia (1 arte cada mes de creación)	S/.900	S/.990	S/.1,089	S/.1,198	S/.1,318
Promocionar post facebook	S/.2,880	S/.3,168	S/.3,485	S/.3,833	S/.4,217
Promocionar la página web	S/.4,560	S/.5,016	S/.5,518	S/.6,069	S/.6,676
Incrementar likes - facebook	S/.3,600	S/.3,960	S/.4,356	S/.4,792	S/.5,271
Desarrollo en página web	-	S/.2,000	S/.2,200	S/.2,420	S/.2,662
Desarrollo de storytelling para redes sociales(2 videos en cada mes de producción)	S/.3,000	S/.3,300	S/.3,630	S/.3,993	S/.4,392
Impresión material pop para supermercados (3 pedidos de 12 al año)	S/.252	S/.302	S/.333	S/.366	S/.402
Impresión material pop bodegas - afiche (3 pedidos de 200 al año)	S/.2,298	S/.2,781	S/.3,059	S/.3,365	S/.3,701
Impresión material pop bodegas- afiche redondo (3 pedidos de 200 al año)	S/.4,021	S/.4,865	S/.5,351	S/.5,886	S/.6,475
Material pop conveniencias (3 pedidos de 20 al año)	S/.361	S/.397	S/.436	S/.480	S/.528
Módulo para charlas en universidades/centros comerciales	S/.1,200	S/.1,320	S/.1,452	S/.1,597	S/.1,757
Banners para charlas en universidades	S/.600	S/.660	S/.726	S/.799	S/.878
Polos para activaciones	S/.1,200	S/.1,320	S/.1,452	S/.1,597	S/.1,757
Bonificación	S/.1,920	S/.2,400	S/.2,914	S/.3,499	S/.4,152
	S/.143,377	S/.160	S/.176,277	S/.194,198	S/.213,921

ANEXO EE: Consentimientos informados

Tabla EE1: Andrea Huallpa, ex Jefe de Ventas Retail

Consentimiento informado

Recibidos x



Jessica Palacios Garrido <jpalaciosg@pucp.pe>

14/9/16



para Andrea, mí, Kevin

Estimada Andrea Huallpa,

Agradeceremos que a través de este correo nos de su consentimiento para el uso y publicación de la información que pudimos obtener de la entrevista que le realizamos el 17 de marzo de 2016 referente al área de ventas en Uma Vida, en la cual se desempeñaba. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la tesis, la autorización para que se haga mención de su nombre en las citas pertinentes. Para ello, le garantizamos que la información solo será utilizada para fines académicos en la presentación de nuestra tesis.

Por favor responder con un "Sí, autorizo", nombre completo y cargo que ocupabas en la organización.

Muchas gracias,

Jessica Palacios
Fabiola Alarcón
Kevin Rozas



Andrea Huallpa <andrea.huallpa@gmail.com>

14/9/16



para Jessica, mí, kjrozas

Hola chicos,

Si, autorizo.
Andrea Rosa Huallpa Quispe.
Jefe de Ventas Institucionales.

¡Éxitos con su trabajo!

Saludos,

Tabla EE2: Diana Cuenca, jefe de Ventas generales



Fabiola Alarcón Rodríguez <fabiola.alarcon@pucp.pe>

8 ago.

para Ventas, mí, Kevin

Estimada Diana Cuenca,

Como había quedado pendiente, luego de la entrevista que nos dio el día 4 de julio de 2016 sobre el área de ventas de Yaqua (Uma Vida), en el cual se desempeña, solicitamos y agradecemos, a través de este correo, su consentimiento para el uso y publicación de la información que pudimos obtener aquella entrevista. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la tesis, la autorización para que se haga mención de su nombre en las citas pertinentes. Para ello, le garantizamos que la información solo será utilizada para fines académicos en la presentación de nuestra tesis.

Por favor responder con un "Sí, autorizo", nombre completo y cargo que ocupa en la organización.

Muchas gracias y saludos cordiales,



Ventas Yaqua <ventas@yaqua.pe>

9 ago.

para Fabiola, mí, Kevin

Sí, autorizo

Diana Cuenca Curi

Saludos,



Diana Cuenca
Gerente de Ventas

Teléfono: + 51 1 497 4290 / Celular: + 51 957899012

Av. Javier Prado Este 6330, 3° piso. La Molina, Lima, Perú.

"Gracias por ser parte de este movimiento de cambio y solidaridad"

Tabla EE3: Carlos Faustino, Comunicaciones y relaciones institucionales ISM

Autorización- Tesis Yaqua (Uma Vida) Recibidos x

Fabiola Alarcón Rodríguez <fabiola.alarcon@pucp.pe> 8 ago. ☆

para Carlos, Kevin, mí

Estimado Carlos Faustino,

Agradeceremos que a través de este correo nos des tu consentimiento para el uso y publicación de la información que pudimos obtener de la visita guiada a la planta de ISM (Industrias San Miguel) ubicada en Huara, la cual tuvo como objetivos conocer el proceso de embotellado de yaqua y la relación ISM-Yaqua (Uma Vida). Dicha información solo será utilizada para fines académicos en la presentación de nuestra tesis.

Por favor responder con un "Sí, autorizo", nombre completo y cargo que ocupa en la organización.




Muchas gracias,
Fabiola Alarcón
Jessica Palacios
Kevin Rozas


Carlos Faustino <carlos.faustino@group-ism.com> 23 ago.

para Fabiola, Kevin, mí

Sí, autorizo.
Carlos Enrique Faustino Tarazona
DNI: 44131429
Comunicación y Relaciones Institucionales Planta Huaura - ISM.

Tabla EE4: Roberto Salazar, jefe de marketing y publicidad de Yaqua.

 **Fabiola Alarcón Rodríguez** <fabiola.alarcon@pucp.pe> 8 ago. ☆  

para roberto, mí, Kevin 

Estimado Roberto Salazar,




Agradeceremos que a través de este correo nos de su consentimiento para el uso y publicación de la información que pudimos obtener de la entrevista que le realizamos el 28 de abril de 2016 referente al área de publicidad de Yaqua (Uma Vida), en la cual se desempeña. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la tesis, la autorización para que se haga mención de su nombre en las citas pertinentes. Para ello, le garantizamos que la información solo será utilizada para fines académicos en la presentación de nuestra tesis.


...

Por favor responder con un "Sí, autorizo", nombre completo y cargo que ocupa en la organización.

Muchas gracias,


Fabiola Alarcón
Jessica Palacios
Kevin Rozas

 **Roberto Salazar** <roberto.yaqua@gmail.com> 9 ago.  

para Fabiola, mí, Kevin 

Sí, autorizo

Roberto Salazar Pérez
Jefe de Publicidad de Yaqua

—


Roberto Salazar
Jefe de Publicidad




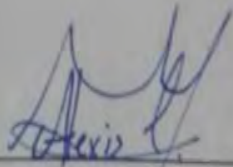
 Teléfono: + 51 4974290 / Celular: + 51 948579757
 Av. Javier Prado Este 6330, 3° piso. La Molina, Lima, Perú.
 roberto.yaqua@gmail.com
www.yaqua.pe

Tabla EE5: Alexis Cañari, Estrategia e impacto social de Yaqua

Yo, Alexis Cañari, área de estrategia e impacto social, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Plan estratégico de marketing para Uma Vida. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Alexis Cañari
Área de estrategia e impacto social
DNI: 44020863

Lima, 21 de abril de 2016



Tabla EE6: Fernando Tamayo, Gerente General de Yaqu

CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, proyecto profesional de tesis, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de un asesor.

El objetivo de contar con la información solicitada es obtener datos exactos acerca de la estructura, los procesos y el funcionamiento dentro de las áreas de la organización Yaqua, con el propósito de elaborar un diagnóstico de la situación actual y proponer la formulación de un plan estratégico para Yaqua.

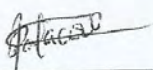
El proyecto profesional de tesis, será dado a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

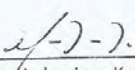
Agradecemos su apoyo.



Alarcón Rodríguez, Fabiola Yurbi



Palacios Garrido, Jessica



Rozas Laberian, Kevin Jesús

Yo, Fernando Tamayo Grados, representante de Yaqua, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica y plan estratégico de Yaqua. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.
Atentamente,



Fernando Tamayo Grados
Director General
45804009

Tabla EE7: Fernando Deustua, Gerente de comunicaciones de ISM

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, proyecto profesional de tesis, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Miguel Coriat.

El objetivo de contar con la información solicitada es obtener mediante la entrevista, información acerca de la relación entre Insustrias San Miguel y Uma Vida SAC.

El proyecto profesional de tesis, será dado a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que la información brindada será utilizada para fines únicamente académicos.

Agradecemos su apoyo.

Alarcón Rodríguez, Fabiola Yurbi

Palacios Garrido, Jessica

Rozás Laberian, Kevin

Yo, Fernando Deustua, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de Plan estratégico de marketing para la marca social Yaqua. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre en las citas pertinentes.

Atentamente,

DNI: 06430154

Tabla EE8: Carlos Muenta, experto en trade marketing


CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, proyecto profesional de tesis, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Miguel Coriat.

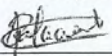
El objetivo de la entrevista realizada es contar con información acerca del trade marketing con el propósito de conocer a mayor profundidad herramientas que pueden ser usadas en la presente tesis.

El proyecto profesional de tesis, será dado a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que la información brindada será utilizada para fines únicamente académicos.

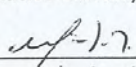
Agradecemos su apoyo.



Alarcón Rodríguez, Fabiola Yurbi



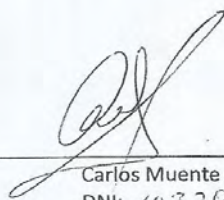
Palacios Garrido, Jessica



Rozas Laberian, Kevin

Yo, Carlos Muenta, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Plan de marketing de la marca social Yaqua. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre en las citas pertinentes.

Atentamente,



Carlos Muenta
DNI: 10320630


Tabla EE9: Christian Nuñez, experto en marketing digital

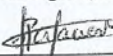
CONSENTIMIENTO INFORMADO

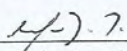
La presente investigación, proyecto profesional de tesis, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Miguel Coriat.

El objetivo de la entrevista es obtener información relevante para el planteamiento de estrategias de marketing digital. El proyecto profesional de tesis, será dado a conocer de manera abierta al público en general a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que la información brindada será utilizada para fines únicamente académicos.

Agradecemos su apoyo.

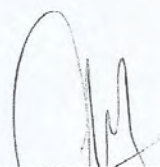

Alarcón Rodríguez, Fabiola Yurbi


Palacios Garrido, Jessica


Rozas Laberian, Kevin

Yo, Christian Núñez Herrera, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Plan de marketing para la marca social Yaqua. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre en las citas pertinentes.

Atentamente,


Christian Nuñez Herrera
Jefe de Marketing Digital en USIL
Universidad San Ignacio de Loyola
DNI: 1129758

Christian Nuñez Herrera
Jefe de Marketing Digital
Universidad San Ignacio de Loyola

Tabla EE10: Paul Gogin, experto en publicidad social


CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, proyecto profesional de tesis, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Miguel Coriat.

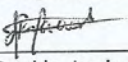
El objetivo de la entrevista realizada es contar con información acerca de temas de comunicación social con el propósito de conocer a mayor profundidad herramientas que pueden ser usadas en la presente tesis.

El proyecto profesional de tesis, será dado a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que la información brindada será utilizada para fines únicamente académicos.

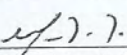
Agradecemos su apoyo.



Alarcón Rodríguez, Fabiola Yurbi



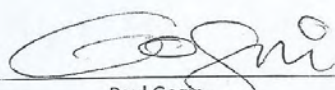
Palacios Garrido, Jessica



Rozas Leberian, Kevin

Yo, Paul Gogin, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Plan de marketing de la marca social Yaqua. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre en las citas pertinentes.

Atentamente,



Paul Gogin
DNI: 07198074

Tabla EE11: Claudia Villarán, experta en estrategias de branding y comunicación

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, proyecto profesional de tesis, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Miguel Coriat.

El objetivo de la entrevista es obtener información relevante para el planteamiento de estrategias de marca y comunicaciones. El proyecto profesional de tesis, será dado a conocer de manera abierta al público en general a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que la información brindada será utilizada para fines únicamente académicos.

Agradecemos su apoyo.

Alarcón Rodríguez, Fabiola Yurbi

Palacios Garrido, Jessica

Rozas Laberian, Kevin

Yo, Claudia Villarán, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Plan de marketing para la marca social Yaqua. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre en las citas pertinentes.

Atentamente,

Claudia Villarán
Experta en estrategia de marca y comunicaciones
DNI: 09151432

Tabla EE12: Miguel Córdova, experto en logística

CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, proyecto profesional de tesis, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Miguel Coriat.

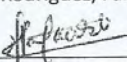
El objetivo de contar con la información solicitada es obtener, mediante la entrevista, la opinión de un profesional con experiencia en el área de logística.

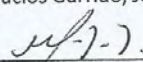
El proyecto profesional de tesis, será dado a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que la información brindada será utilizada para fines únicamente académicos.

Agradecemos su apoyo.

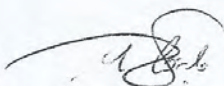

Alarcón Rodríguez, Fabiola Yurbi


Palacios Garrido, Jessica


Rozas Laberian, Kevin

Yo, Miguel Ignacio Córdova Espinoza, Ingeniero industrial, magister en administración estratégica de empresas con experiencia en logística, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la contribución del trabajo de investigación académica: Plan estratégico de marketing para Uma Vida. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre.

Atentamente,


Miguel Córdova Espinoza
DNI: 10874882

Lima, 30 de Junio de 2016.